

**INOVACIONI I UDHËHEQJES DHE MENAXHIMIT CILËSOR NË
ARSIMIN PARAUNIVERSITAR NË KOSOVË:
DREJTORI I SHEKULLIT XXI**

Doktorante: Marigonë Krypa

Dorëzuar
Universitetit European të Tiranës
Shkollës Doktorale

Në përmbushje të detyrimeve të programit të Doktoratës në
Shkenca Ekonomike, me profilin Menaxhim, për marrjen e gradës
shkencore “Doktor”

Udhëheqës shkencor: Akademik Kosta Barjaba

Numri i fjalëve: 59.892

Tiranë, Prill 2020

DEKLARATA E AUTORËSISË

Nën përgjegjësinë time të plotë, deklaroj se ky punim është shkruar nga unë dhe nuk është prezantuar asnjëherë më parë para ndonjë institucioni tjetër mbi aspektin e vlerësimit. Ky punim doktoral nuk përmban material apo pjesë të shkruar nga ndonjë autor tjetër, përveç rasteve të cituara dhe referuara në këtë punim.

Abstrakti

Qëllimi kryesor i këtij studimi është investigimi i marrëdhënieve ndërmjet eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave dhe nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla. Gjithashtu studimi synon të identifikojë efektin që kanë eksperiencia, niveli i performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave në nivelin e bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla.

Hipotezat alternative përfshijnë: (1) Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive. (2) Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive. (3) Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive. (4) Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe e problematikave shkollore ekzistojnë marrëdhënie lineare negative. (5) Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës. Metoda kryesore në studim është kryesisht sasore e mbështetur edhe nga qasja cilësore. Popullata e interesit përfshinte 500 shkolla fillore, të mesme të ulëta dhe të mesme të larta ($N = 500$). Nga këto 500 shkolla fillore, të mesme të ulëta dhe të mesme të larta ($n = 100$) ose 20% e popullatës së interesit përbëjnë kampionin e shkollave në studim. Për tju dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe për të testuar hipotezat alternative, në studim u zbatuan instrumentet e paraqitura në vijim: (a) pyetësor i strukturuar, (b) intervistë gjysmë e strukturuar.

Studimi arriti në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .096$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor*.

Studimi arriti në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .383$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *eksperienca dhe bashkëpunimi brenda shkollor*.

U arrit në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .459$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla*. U arrit në përfundimin se ekziston korrelacion linear negativ ($r = -.086$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore*. Studimi arriti në përfundimin se 23.5% e variancës në variablin e varur *realizimi i pritshmërive shkollore* përcaktohet nga variablat e pavarur *niveli i arsimimit, eksperienca, performanca e drejtuesve, dhe cilësia e menaxhimit të shkollës* ($R^2 = .235$, $F(1, .841)$, $p < .005$). Pjesa tjetër e variancës përcaktohet nga variabla të tjerë që nuk janë pjesë e modelit të testuar. U arrit në përfundimin se *niveli i arsimimit* ndikon në masën 8.0% në realizimin e pritshmërive shkollore; *eksperienca* ndikon në masën 12.9%; *menaxhimi* ndikon në masën 11.7%; *performanca* ndikon në masën 38.1% në realizimin e pritshmërive shkollore. Variabli që ka ndikimin më të fortë në realizimin e pritshmërive shkollore është performanca e drejtorit të shkollës.

Terma kyçe: Lidërsip, menaxhim, inovacion, drejtor, shkollë, sukses

Abstract

The main purpose of this study is to investigate the relationship between experience, performance level and quality of school principals' management and level of cooperation within the school, resolving school problems and meeting the expectations of the school. The study also aims to identify the effect that experiences have, the level of performance and quality of school principals' management on the level of intra-school collaboration, solving school problems and meeting the expectations of the school.

Alternative hypotheses include: (1) There are positive linear relationships between the variables educational level and intra-school cooperation. (2) There are positive linear relationships between the variables of in-school experience and cooperation. (3) There are positive linear relationships between the variables of the performance of the principals and the level of realization of the expectations that the school has. (4) There is a linear linear relationship between the variables of principals' performance and school problems. (5) The variance in the dependent variable realization of school expectations is explained by the independent variables; education, experience, performance of principals, as well as quality of school management. The main method under study is mainly quantitative supported by the qualitative approach. The population of interest included 500 primary, middle secondary, and upper secondary schools ($N = 500$). Of these 100 primary, middle and upper secondary schools ($n = 100$) or 20% of the population of interest constitute the sample of schools under study. To answer the research questions and to test alternative hypotheses, the following instruments were used in the study: (a) structured questionnaire, (b) semi-structured interview.

The study concluded that there is a positive linear correlation ($r = .096$, $n = 100$, $p < .005$) between the variables educational level and intra-school cooperation. The study

concluded that there was a positive linear correlation ($r = .383$, $n = 100$, $p < .005$) between the variables of experience and cooperation within the school.

It was concluded that there is a positive linear correlation ($r = .459$, $n = 100$, $p < .005$) between the variables of the performance of the principals and the level of achievement of the expectations that the school has. It was concluded that there is a negative linear correlation ($r = .0086$, $n = 100$, $p < .005$) between the variables of principals' performance and school problems. The study concluded that 23.5% of the variance in the dependent variable realization of school expectations is determined by the independent variables level of education, experience, performance of principals, and quality of school management ($R^2 = .235$, $F(1, .841)$), $p < .005$). The rest of the variance is determined by other variables that are not part of the tested model. It was concluded that the level of education affects 8.0% in the realization of school expectations; experience affects 12.9%; management affects 11.7%; performance affects 38.1% of school expectations. The variable that has the strongest impact on the achievement of school expectations is the performance of the school principal.

Key words:, Leadership, management, innovation, director, school, success

DEDIKIMI

Ky punim i dedikohet familjes time, e cila më ka mbështetur vazhdimisht në iniciativën time për ti vazhduar studimet doktorale. Një dedikim të veçantë ia kushtoj prindërve të mi Xhevat-it (i cili fizikisht nuk gjendet në mesin tonë) dhe Gjylferijes, bashkëshortit Arianit si dhe dy fëmijëve të mi, Dori e Gerti të cilët më inkurajojnë, motivojnë dhe më japin forcë në çdo çast të qenies time.

FALENDERIME

Ky punim doktoral është i kompletuar në përputhje me rregullat dhe kërkesat e studimeve doktrale të Universitetit Europian të Tiranës, falë inkurajimit dhe mbështetjes së pafund të shumë njerëzve. Duke u nisur nga fakti që për të arritur deri në këtë nivel studimi nuk ishte aspak e lehtë, së pari falënderoj Zotin i cili më ndihmoi që me durim, mësim, punë, kurajo dhe guxim dhe forcë ta kurorëzoj këtë studim me sukses. Rrugëtimi im për përfundimin e studimeve doktrale ka qenë mjaft i vështirë, i shoqëruar me mjaft stres dhe shumë netë pa gjum. Përveç obligimeve dhe detyrimeve që kërkoheshin në doktoraturë, gjatë kësaj periudhe kam qenë mjaft e angazhuar edhe me punën time si mësimdhënëse, pastaj si Zv. Drejtoresh në shkollë si dhe obligime të shumta të pa numrueshme si nënë. Prandaj, një falënderim i veçantë i takon bashkëshortit tim, i cili më ka ndihmuar dhe më ka përkrahur gjatë tërë kohës për realizimin e këtij punimi, fëmijëve të mi Dorit e Gertit të cilëve gjatë kësaj periudhe nuk kam arritur t'u përkushtohem apo të qëndroj aq sa ata kanë pasur dëshirë, si dhe familjes time për mbështetjen që më kanë dhënë në çdo kohë dhe për frymëzimin për të ecur përpara e për të mposhtur sfidat e jetës. Po ashtu, një falënderim dhe mirënjohje e veçantë i takojnë mentorit tim Prof. Dr. Kosta Bajraba, i cili pavarësisht programit të tij të ngarkuar më ka kushtuar kohë për konsultime, sugjerime, bashkëpunim gjatë ditëve doktrale dhe mbikëqyrje gjatë procesit të shkrimit të këtij punimi. Me një sinqeritet të dhe një falënderim shumë special dëshiroj të shpreh për të gjithë drejtorët, menaxherët, kolegët dhe mësuesit të cilët morën pjesë në studim dhe që me një përkushtim të madh e realizuan plotësimin e pyetësorit dhe të intervistës. Falenderoj pedagogët e Universitetit Europian të Tiranës të cilët kanë ndjekur në vazhdimësi prezantimet e mia të realizuara gjatë ditëve doktrale duke dhënë sugjerimet dhe përvojat e tyre, në mënyrën më të mirë të mundshme.

Përmbajtja

Abstrakti	3
Abstract.....	5
KAPITULLI I.....	1
1. HYRJE	1
1.1 Prezantimi i problemit.....	1
1.2 Argumentimi i studimit.....	2
1.3 Qëllimi dhe objektivat e studimit.....	3
1.4 Pyetjet kërkimore, hipotezat dhe variablat e studimit.....	5
1.5 Rëndësia e studimit	7
1.6 Metodologjia e zbatuar në studim.....	8
1.7 Fazat e realizimit të studimit.....	8
1.8 Organizimi i studimit	9
KAPITULLI II	11
2. SHQYRTIM LITERATURE	11
LIDERSHIPI DHE MENAXHIMI I SHKOLLËS	11
2.1 Rëndësia e lidershit dhe menaxhimit të shkollës	11
2.2 Lidershipi dhe menaxhimi i shkollës në Kosovë	13
2.3 Konceptet e lidershit dhe menaxhimit të shkollës	16
2.4 Konteksti i lidershit në sistemin arsimor në Kosovë.....	19
2.5 Aftësitë e lidershit në shekullin XXI	22
2.6 Menaxhimi, kreativiteti dhe inovacioni	26
2.6.1 Zbatimi i inovacionit në praktikë	31

2.6.2	Mundësitë potenciale për inovacion në menaxhimin e shkollës.....	33
2.7	Kuptimi dhe përmbajtja e konceptit të menaxhimit në arsim	36
2.8	Menaxhimi cilësor i shkollës	39
2.9	Korrelacioni ndërmjet performancës së menaxhimit dhe suksesit akademik	43
2.10	Klima e shkollës.....	44
2.10.1	Vizioni dhe misioni i shkollës.....	45
2.11	Menaxhimi i kohës.....	47
2.11.1	Menaxhimi efektiv i kohës.....	50
2.11.2	Përfitimet dhe pengesat e menaxhimit të kohës.....	54
2.11.3	Vendosja e detyrave dhe prioriteteve për menaxhimin e kohës.....	57
2.12	Teknikat e menaxhimit të detyrave administrative	61
2.12.1	Planifikimi dhe organizimi i aktiviteteve administrative	64
2.13	Komunikimi dhe zhvillimi i raporteve ndërnjerëzore	69
2.13.1	Mbledhjet dhe takimet.....	76
2.13.2	Bashkëpunimi.....	80
2.13.3	Infrastruktura dhe veprimtaritë shkollore.....	83
KAPITULLI III.....		87
3. KORNIZA TEORIKE		87
DREJTORI I SHKOLLËS NDËRMJET LIDERIT DHE MENAXHERIT.....		87
3.1	Drejtori i shkollës si lider.....	87
3.1.1	Zëvendës drejtori i shkollës si menaxher	90
3.2	Zhvillimi personal i një lideri të suksesshëm të shekullit XXI	92

3.2.1	Karakteristikat e një lideri të suksesshëm	94
3.2.2	Karakteristikat e liderëve	98
3.3	Intelegjenca emocionale e liderit	103
3.4	Drejtimi i suksesshëm i shkollës	109
3.5	Vetvlerësimi i performancës së drejtorit të shkollës	112
3.6	Teknologjia e informacionit dhe komunikimit	115
3.7	Roli dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës	116
3.7.1	Menaxhimi i shkollës	119
3.8	Sinergia midis rolit të drejtorit si lider dhe si menaxher	120
3.9	Detyrat administrative të drejtorit të shkollës	122
3.10	Kodi i etikës i drejtorit të shkollës	126
3.11	Aktet ligjore dhe nënligjore të drejtimit të shkollës	128
3.11.1	Udhëzime administrative për drejtimin e shkollës	132
KAPITULLI IV		137
4.	METODOLOGJIA E STUDIMIT	137
4.1	Qasja kërkimore dhe dizenjimi i studimit	137
4.2	Popullata dhe kampioni	139
4.3	Instrumentet e kërkimit	147
4.4	Grumbullimi dhe analiza e të dhënave	151
4.5	Analizat Statistike	152
4.6	Vlefshmëria dhe besueshmëria e studimit	154
4.7	Etika e zbatuar në studim	155

4.8	Kufizimet e studimit	156
KAPITULLI V		158
5.	Analiza e rezultateve	158
5.1	Analiza deskriptive	158
5.2	Analiza inferenciale	193
5.3	Analiza cilësore.....	202
KAPITULLI VI.....		212
6.	PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME	212
6.1	Përfundime	212
6.2	Rekomandime	224
6.3	Rekomandime për kërkime të ardhshme	230
7.	REFERENCA/BIBLIOGRAFIA	232
8.	ANEKSET	248

Lista e figurave

Figura 1: Ndërlidhja e disa faktorëve për një arsim cilësor	15
Figura 2: Struktura e standardeve (IZHA, 2010:4-5	26
Figura 3: Tri kategoritë e ndryshimit. Burimi (Robbins, 2012:303).....	30
Figura 4: Përkufizime për shkollën e mirë (Mattheis, 2012:5.....	41
Figura 5: Kohën nuk mund ta kthejmë pas	48
Figura 6: Menaxhimi i kohës	52
Figura 7: Menaxhimi i kohës	53
Figura 8: Përshkrimi i detyrave sipas kategorive (Mehmeti & Buleshkaj, 2012:19).....	60
Figura 9: Përcaktimi i prioriteteve (Mehmeti & Buleshkaj, 2012:19)	60
Figura 10: Paraqitja e detyrave në tabelë sipas kategorisë.....	60
Figura 11: Planifikimi ditor.....	64
Figura 12: Planifikimi i aktiviteteve mujore	67
Figura 13: Google calendar.....	68
Figura 14: Teknika S. M. A. R. T	69
Figura 15: Keq komunikimi kundrejt komunikimit efektiv (Mattheis, 2012:10)	72
Figura 17: Përparësitë dhe dobësitë e takimeve (Mattheis, 2012:27)	80
Figura 18: Bashkëpunimet ndërmjet shkollës me partnerët e jashtëm.....	81
Figura 19: Inteligjencat e shumfishtë të liderit.....	105
Figura 20: Paraqitja e emocioneve të liderit (Dallasiia).....	106
Figura 21: Notat dhe përshkrimi i nivelit të njohurisë	113
Figura 22: Programi për paraqitjen e suksesit.....	116

Lista e tabelave

Tabela 1: Frekuencat e variablit lloji i shkollës.....	140
Tabela 2: Frekuencat e variablit institucioni shkollor.....	142
Tabela 3: Numri i nxënësve në shkollat e kampionit.....	143
Tabela 4: Frekuencat e variablit gjinia.....	144
Tabela 5: Frekuencat e variablit grupmosha.....	145
Tabela 6: Vlerat e përfutuara të alfa Cronbach të besueshmërisë së shkallëve të pyetësorit të strukturuar.....	149
Tabela 7: Vlerat e tendencës qendrore të variablave arsimimi, etika dhe eksperiencia.....	158
Tabela 8: Niveli i arsimimit të drejtorëve të shkollave.....	159
Tabela 9: Etika e drejtorëve të shkollave.....	160
Tabela 10: Eksperiencia e drejtorëve të shkollave.....	162
Tabela 11: Vlerat e tendencës qendrore të variablave menaxhimi, performanca, dhe rolet menaxheriale.....	164
Tabela 12: Aftësitë e menaxhimit dhe drejtimi efektiv i shkollës.....	164
Tabela 13: Performanca e drejtorit dhe suksesi i shkollës.....	166
Tabela 14: Rolet menaxheriale në shkollë.....	168
Tabela 15: Vlerat e tendencës qendrore të variablave roli i zëvendës drejtorit, bashkëpunimi i brendshëm, komunikimi.....	170
Tabela 16: Roli i zëvendës drejtorit të shkollës.....	170
Tabela 17: Bashkëpunimi i brendshëm në shkollë.....	172
Tabela 18: Komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, dhe prindërit.....	173

Tabela 19: Vlerat e tendencës qendrore të variablave aftësitë kompjuterike, shënimmbajtja, bashkëpunimi i jashtëm.....	175
Tabela 20: Aftësitë kompjuterike.....	176
Tabela 21: Shënimmbajtja.....	178
Tabela 22: Bashkëpunimi jashtë shkollor.....	179
Tabela 23: Vlerat e tendencës qendrore të variablave pritshmëritë, infrastruktura, dhe realizimi i prioriteteve.....	182
Tabela 24: Pritshmëritë shkollore.....	182
Tabela 25: Infrastruktura shkollore.....	184
Tabela 26: Realizimi i prioriteteve shkollore.....	186
Tabela 27: Vlerat e tendencës qendrore të variablave zhvillimi profesional, problematikat shkollore, dhe vetvlerësimi.....	187
Tabela 28: Zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës.....	188
Tabela 29: Problematikat shkollore.....	190
Tabela 30: Vetvlerësimi.....	191
Tabela 31: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor.....	193
Tabela 32: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor.....	195
Tabela 33: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla.....	196
Tabela 34: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore.....	198

Tabela 35: Vlera e R Square për marrëdhëniet ndërmjet variablave realizimi i pritshmërive shkollore dhe arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës.....	199
---	-----

Tabela 36: Vlerat e Beta Standardized Coefficients ndërmjet variablave realizimi i pritshmërive shkollore dhe arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës.....	200
---	-----

Lista e grafikëve

Grafiku 1: Frekuencat e variablit lloji i shkollës.....	141
Grafiku 2: Frekuencat e variablit institucioni shkollor.....	142
Grafiku 3: Numri i nxënësve në shkollat e kampionit.....	144
Grafiku 4: Frekuencat e variablit gjinia.....	145
Grafiku 5: Frekuencat e variablit grupmosha.....	146
Grafiku 6: Niveli i arsimimit të drejtorëve të shkollave.....	160
Grafiku 7: Etika e drejtorëve të shkollave.....	162
Grafiku 8: Eksperienca e drejtorëve të shkollave.....	163
Grafiku 9: Aftësitë e menaxhimit dhe drejtimi efektiv i shkollës.....	166
Grafiku 10: Performanca e drejtorit dhe suksesi i shkollës.....	168
Grafiku 11: Rolet menaxheriale në shkollë.....	169
Grafiku 12: Roli i zëvendës drejtorit të shkollës.....	171
Grafiku 13: Bashkëpunimi i brendshëm në shkollë.....	173
Grafiku 14: Komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, dhe prindërit.....	175
Grafiku 15: Aftësitë kompjuterike.....	177
Grafiku 16: Shënimmbajtja.....	179
Grafiku 17: Bashkëpunimi jashtë shkollor.....	181
Grafiku 18: Pritshmëritë shkollore.....	183
Grafiku 19: Infrastruktura shkollore.....	185
Grafiku 20: Realizimi i prioriteteve shkollore.....	187
Grafiku 21: Zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës.....	189

Grafiku 22: Problematikat shkollore.....	191
Grafiku 23: Vetvlerësimi.....	192

AKRONIME

VBSH – Vlerësimi i brendshëm i shkollës

VPSH – Vlerësimi i performancës së shkollës

VP - Vlerësimi i performancës

DKA- Drejtoria Komunale e Arsimit

MASHT – Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë

DAR/ZA – Drejtoria Arsimore Rajonale/Zyrat Arsimore

IZHA – Instituti i Zhvillimit të Arsimit

IKAP – Instituti i Kosovës për Administratë Publike

IE – Inteligjenca Emocionale

OJQ – Organizata Joqeveritare

KDSH – Këshilli Drejtues i Shkollës

PZHSB – Plani Zhvillimor i Shkollës

KEC – Qendra për Arsimin e Kosovës (Kosovo Education Center)

ISCED - International Standard Classification of Education, apo Standardi Internacional i Klasifikimit të Arsimit

DVSM - Divizioni për Vlerësim, Standarde dhe Monitorim

IAL - Institucionet e Arsimit të Lartë

KSHM - Komisioni Shtetëror i Maturës

KKK - Korniza e Kurrikulës së Kosovës

AAAPRr - Agjencioni për arsim dhe aftësim profesional dhe për të rritur

KAAPRr - Këshilli për arsimin dhe aftësimin profesional dhe për të rritur

SMIA - Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Arsim

IPK – Instituti Pedagogjik i Kosovës

KSZHM - Korniza strategjike për zhvillimin e mësimdhënësve

UA – Udhëzues Administrativ

KAPITULLI I

1. HYRJE

1.1 Prezantimi i problemit

Në shekullin XXI, shkollat dhe sistemet arsimore vazhdojnë të sfidohen nga shkalla dhe intensiteti i ndryshimit, kryesisht i nxitur nga teknologjia dhe ndikimi i tij në mjedisin e të nxënës (Kaume, 2016). Drejtorët e shkollave duhet të jenë çelësi i drejtimit të suksesshëm duke u mbështetur në aftësi drejtuese dhe zbatimin e inovacionit. Në këtë studim trajtohet problematika e leadershipit dhe menaxhimit në institucionet edukative arsimore si tërësi veprimesh, si dhe drejtimi i shkollës nga drejtori. Ngritja e cilësisë dhe suksesit të shkollës është e lidhur drejtpërdrejt me vlerat, aftësitë profesionale, personale, organizative dhe menaxheriale të drejtuesit të institucionit shkollor, sepse sukseset, arritjet dhe rezultatet e shkollës janë të lidhura drejtpërdrejt me këto karaktere dhe cilësi. Drejtimi efektiv i shkollës konsiderohet aftësi dhe kompetencë të cilën duhet ta zotërojë drejtori i shkollës, i cili duke u bazuar në njohuri, përvojë, motivim për punë e cilësi të ndryshme të realizojë vizionin, prioritetet dhe planin zhvillimor të shkollës. Shumë lider të shkollave ballafaqohen me probleme të ndryshme gjatë procesit të drejtimit për shkak të mungesës së informacioneve, mënyrës së menaxhimit, organizimit apo të cilësive personale.

1.2 Argumentimi i studimit

Ideja e hulumtimit të problematikës mbi leadershipin dhe menaxhimin në arsimin para universitar e merr pikënisjen nga përvoja në mësimdhënëse për disa vite me radhë në shkolla të ndryshme publike dhe private. Për një periudhë kohore dhejtë vjeçare studjuesi ka arritur të punoj si mësimdhënëse në pesë shkolla publike, dy kolegje private, të vizitojë edhe shumë shkolla të tjera brenda Kosovës, si dhe të jetë pjesë e vizitave studimore të shkollave publike jashtë vendit. Gjatë këtij rrugëtimi si mësimdhënëse në shkolla të ndryshme, u identifikuan vështirësi, stile dhe metoda të ndryshme të leadershipit dhe menaxhimit në shkollat publike dhe private. Në hulumtimet e ndryshme të realizuara nga institucione të ndryshme kërkimore janë raportuar mungesa të studimeve të leadershipit, menaxhimit dhe inovacionit shkollor në Kosovë. Një nga motivet e realizimit të këtij studimi është formimi iniciativë dhe përkushtimi për të përfshirë stile dhe metoda të leadershipit të shkollave të hapura, të shkollave të të nxëniet, të cilat kanë për qëllim të promovojnë shoqërinë e dijes. Një shtysë tjetër për të ndërmarrë këtë studim është eksperiencia profesionale e studjuesit e fokusuar në leadershipin dhe menaxhimin e shkollës të bazuar në të menduarit kritik dhe të menduarit krijues. Në Kosovë vitet e fundit po zhvillohen trajnime rreth leadershipit arsimor për mësimdhënësit të cilët pretendojnë të aplikojnë për drejtor apo zëvendës drejtor të shkollave. Mirëpo në Kosovë ka mungesë të studimeve në këtë fushë. Ky studim pasqyron rëndësinë dhe specifikat e leadershipit dhe menaxhimit nga ana e drejtorit të shkollës. Në këtë studim parashtrohen teori dhe përkufizime nga autorë të ndryshëm, si dhe përvoja të ndryshme të orientuara tek çelësi i suksesit të leadershipit nga drejtorët e shkollave. Po ashtu brenda në këtë studim pasqyrohen analiza, krahasime dhe vlerësime të leadershipit dhe menaxhimit në shkolla të ndryshme publike dhe private.

1.3 Qëllimi dhe objektivat e studimit

Ky studim përshkruan sistemin arsimor në Kosovë, rëndësinë e arsimit cilësor si dhe rolin apo ndikimin e drejtuesve të shkollave në suksesin e tyre akademik. Studimi paraqet konceptet e drejtimit e të udhëheqjes së suksesshme të shekullit XXI të orientuara drejt arritjes së suksesit dhe inovacionit në shkollë.

Qëllimi kryesor i këtij studimi është investigimi i marrëdhënieve ndërmjet eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave dhe nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla. Gjithashtu studimi synon të identifikojë efektin që kanë eksperiencia, niveli i performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave në nivelin e bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla.

Përfundimet e këtij studimi i shërbejnë si udhërrëfyes drejtorëve të shkollave duke shfrytëzuar studimin dhe aplikimin e disa përvojave nga literatura bashkëkohore të disa vendeve të zhvilluara në sektorin e arsimit, për sjelljen e ndryshimeve në shkollë, si dhe zbatimin e disa kriterëve për ngritjen e performancës së shkollës. Në bazë të shembujve teorik të paraqitur në këtë punim, praktikave dhe hulumtimit të realizuar, ky studim ndihmon drejtorët e shkollave të cilët synojnë të sigurojnë drejtim dhe menaxhim profesional të shkollës. Studimi mbështet drejtorët e shkollave të cilët kanë për synim ngritjen dhe përmirësimin e cilësisë së shkollës si dhe aplikimin e ndryshimeve në shkollë. Studimi ofron metoda të ndryshme të praktikave nëpërmjet të cilave drejtorët e shkollave në Kosovë do të mund të përmirësojnë stilet e tyre të drejtimit duke krijuar vizione të qarta dhe duke ndërtuar inspirim për të tjerët në mënyrë që të punojnë në drejtim të realizimit të objektivave të shkollës. Drejtuesi i shkollës si udhëheqës profesional është

përgjegjës për drejtimin strategjik të shkollës, për krijimin e një mjedisi edukativ, inovativ, nxitës dhe motivues për të gjithë stafin apo nxënësit. Rezultatet dhe përfundimet e këtij studimi shkencor i shërbejnë studimeve të ndryshme të cilat do të realizohen në kërkim të zgjerimit të strategjive për përmirësimin e drejtimit të shkollës.

Objektivat kryesore të këtij studimi janë:

1. *Identifikimi i frekuencave të nivelit të arsimimit të drejtuesve të shkollave.*
2. *Eksplorimi i frekuencave të eksperiencës së drejtuesve të shkollave.*
3. *Identifikimi i frekuencave të cilësisë së menaxhimit të shkollës nga drejtuesit e shkollave.*
4. *Eksplorimi i frekuencave të nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor ndërmjet drejtuesve, stafit mësimdhënës dhe nxënësve.*
5. *Identifikimi i frekuencave të realizimit të pritshmërive të planifikuara nga drejtuesit e shkollave.*
6. *Investigimi i marrëdhënieve ndërmjet variablave arsimimi dhe bashkëpunimi brenda shkollor.*
7. *Investigimi i marrëdhënieve ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor.*
8. *Investigimi i marrëdhënieve ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla.*
9. *Investigimi i marrëdhënieve ndërmjet performancës së drejtuesve dhe zgjidhjes së problematikave shkollore.*
10. *Investigimi i efektit që kanë variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca drejtuesve, cilësia e menaxhimit të shkollës në nivelin e realizimit të pritshmërive që ka shkolla.*

11. *Eksplorimi i problematikave të ndërveprimit të faktorëve që ndikojnë në udhëheqjen dhe menaxhimin e suksesshëm të shkollës.*

1.4 Pyetjet kërkimore, hipotezat dhe variablat e studimit

Hipotezat dhe pyetjet kërkimore të studimit janë formuluar në koherencë me qëllimin dhe objektivat e studimit.

Pyetjet kërkimore paraqiten si në vijim:

1. *Si paraqiten frekuencat e variablit niveli i arsimimit të drejtuesve të shkollave në Kosovë?*
2. *Si janë të shpërndara frekuencat e variablit eksperiencë e drejtuesve të shkollave të Kosovës?*
3. *Si paraqiten frekuencat e variablit cilësia e menaxhimit të shkollës nga drejtuesit e shkollave në Kosovë?*
4. *Si janë të shpërndara frekuencat e variablit niveli i bashkëpunimit brenda shkollor ndërmjet drejtuesve, stafit mësimdhënës dhe nxënësve?*
5. *Si paraqiten frekuencat e variablit niveli i realizimit të pritshmërive të planifikuara nga drejtuesit e shkollave?*
6. *A ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave arsimimi dhe bashkëpunimi brenda shkollor?*
7. *A ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave eksperiencë dhe bashkëpunimi brenda shkollor?*
8. *A ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla?*

9. A ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe zgjidhja e problematikave shkollore?
10. A shpjegohet varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca drejtuesve, cilësia e menaxhimit të shkollës?

Hipotezat alternative paraqiten si në vijim:

1. Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.
2. Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.
3. Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.
4. Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe e problematikave shkollore ekzistojnë marrëdhënie lineare negative.
5. Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës.

Variablat e pavarur dhe variablat e varur në studim paraqiten si në vijim:

Variablat e pavarur:

- Arsimit
- Eksperiencia
- Performanca
- Cilësia e menaxhimit

Variablat e varur

- *Bashkëpunimi brenda shkollor,*
- *Problematikat shkollore,*
- *Pritshmëritë shkollore*

1.5 Rëndësia e studimit

Menaxhimi, drejtimi dhe inovacioni dhe i shkollës konsiderohen faktorë kyç për të pasur një arsim cilësor. Përmes këtij hulumtimi efektiv mbi menaxhimin, drejtimin dhe inovacionin synohet të arrihet në përfundim se drejtorët me aftësi të forta udhëheqëse të cilët kanë gatishmëri aktive në marrjen e vendimeve dhe sjelljen e ndryshimeve, kanë tendencë për të krijuar shkolla cilësore. Nga ky hulumtim, synohet të vërtetohet se lidhshipi është një element kyç dhe çelësi kryesor në suksesin e çdo shkolle. Bazuar në shumë autorë të fushës së menaxhimit mund të pohohet se një shkolle të suksesshme i nevojitet një drejtues i suksesshëm. Identifikimi dhe kuptimi i karakteristikave të drejtimit dhe sjelljeve të drejtorëve të shkollave janë shumë të rëndësishme për shkak të lidhjes midis sjelljes së lidhshipit kryesor, efekteve të tyre në kulturën e shkollës dhe përmirësimit të sjelljeve, qëndrimeve dhe efektivitetit të mësuesve (Mohammed, 2010:15). Autorët Buchel dhe Hoberg (2006:23) pohojnë se "shkollat ku drejtorët luajnë një rol pozitiv drejtues arrijnë të krijojnë një klimë pozitive të shkollës, të prodhojnë rezultate pozitive akademike dhe të sjellin një komunitet pozitiv shkollor". Hulumtimet e deritanishme në Kosovë rreth cilësisë së drejtimit të shkollës janë shqyrtuar në një masë shumë të vogël dhe mund të thuhet se ka relativisht pak kërkime të cilat kanë tentuar të kapin pikëpamjet e kësaj teme. Ky studim eksploron pikëpamjet e lidhshipit si dhe paraqet karakteristikat e drejtorëve të suksesshëm të shkollës.

Studimi paraqet disa analiza të të dhënave, konkluzione dhe rekomandime mbi problematikën që trajtohet, të cilat mund të ndihmojnë studimet e ardhshme.

1.6 Metodologjia e zbatuar në studim

Metodat kërkimore dhe teknikat të cilat u zbatuan në këtë studim mbështeten në një hulumtim gjithëpërfshirës, në mënyrë që të përftohen përgjigje sa më të sakta të pyetjeve kërkimore. Në këtë studim referohen publikime të ndryshme, raporte nga studiues e hulumtues të vendeve të ndryshme, botime, revista shkencore, konferenca, etj. Qasja kryesore kërkimore e cila u përdor për grumbullimin e të dhënave është qasja e zbatuar empirike përmes zbatimit të pyetësorëve online dhe intervistave me drejtorët e shkollave. Të dhënat e përfthuara u analizuan nëpërmjet analizës deskriptive, inferenciale statistikore sasiore, si edhe nëpërmjet analizës cilësore. Të dhënat sasiore u përpunuan në programin SPSS 23.0 përmes të cilit vërtetohet besueshmëria e pyetësorit. Popullata në studim janë drejtorët e 100 shkollave fillore dhe të mesme publike e private të Kosovës, i cili për nga numri dhe shtrirja gjeografike, konsiderohet të jetë përfaqësues i shumicës së komunitetit të shkollave. Në kampion janë përfshirë shkolla në qytete, si edhe në komuna dhe fshatra duke përfshirë: Gjakovën, Prishtinën, Pejën dhe Prizrenin.

1.7 Fazat e realizimit të studimit

Përzgjedhja e temës së studimit u konceptua duke lidhur fushën e Edukimit me fushën e Menaxhimit. Fusha e lidershipit dhe menaxhimit në arsim është shumë e gjerë, ndërkohë që në këtë studim janë trajtuar disa prej variablave kryesore që lidhen me këtë fushë.

Në fazën e parë të hulumtimit është realizuar rishikimi i literaturës nga autorët shqiptarë dhe ata të huaj. Pjesa më e madhe e hulumtimeve dhe kërkimeve të kësaj fushe janë në gjuhën angleze të cilat janë përkthyer, ndërsa shumë pak studime nga autorët shqiptarë.

Faza e dytë e hulumtimit ishte përcaktimi i qëllimit, objektivave të studimit, pyetjeve kërkimore si dhe ngritjes së hipotezave rreth studimit.

Në fazën e tretë të hulumtimit u përcaktua qasja kërkimore dhe metodat e kërkimit, instrumentet e kërkimit, popullata dhe kampioni në mënyrë që hulumtimi të kryhet në përputhje me metodologjinë kërkimore shkencore adekuate.

Gjatë fazës së katërt u realizua hartimi i pyetësorëve online dhe pyetjeve të intervistës të cilat janë klasifikuar në bazë të disa kategorive dhe kriterëve. Në vijim u përzgjedh modeli elektronik për paraqitjen e pyetësorëve, u realizua strukturimi i pyetësorëve sipas pyetjeve të paraqitura, të cilat pastaj u dërguan tek drejtorët e shkollave për tu plotësuar. Pas plotësimit të pyetësorëve u realizua mbledhja dhe analiza e të dhënave nga hulumtimi.

Në fazën e pestë dhe të fundit të studimit u realizua paraqitja e rezultateve të hulumtimit, dhe raporti kërkimor.

1.8 Organizimi i studimit

Punimi doktoral është i ndarë në gjashtë kapituj. Në kapitullin e parë është paraqitur hyrja, qëllimi i punimit, objektivat dhe rëndësia e studimit, pyetjet kërkimore, hipotezat dhe variablat, shtrimi i problemit që trajton punimi, metodologjia e hulumtimit, si dhe organizimi i përmbajtjes së kapitujve të punimit.

Kapitulli i dytë i përmbledh analiza nga shqyrtimi i literaturës së shfrytëzuar mbi udhëheqjen dhe menaxhimin cilësor në arsimin parauniversitar dhe rëndësinë e arsimit në Kosovë. Kjo pjesë e kapitullit paraqet një përshkrim të sistemit dhe koncepteve të lidhshme të menaxhimit në arsim, duke theksuar potencialin mbi shkathtësitë e drejtimit cilësor të shekullit XXI, si dhe krijimin e mundësive për të sjellë ndryshime e inovacion

në menaxhimin e shkollës. Në këtë kapitull po ashtu i është kushtuar rëndësi procesit të organizimit, komunikimit, bashkëpunimit dhe menaxhimit të punëve administrative përmes teknikave të ndryshme.

Në kapitullin e tretë, fokusi kryesor brenda këtij kapitulli është paraqitur tek konceptet, cilësitë dhe karakteristikat mbi rolin e drejtorit si lider i udhëheqjes dhe menaxhimit të shkollës. Gjithashtu si pjesë e rëndësishme e këtij kapitulli janë paraqitur edhe aspektet e ndryshme të tipareve pozitive dhe rëndësia e inteligjencës emocionale të liderit si çelësi i një udhëheqje të suksesshme të shkollës. Përmes disa karakteristikave janë paraqitur disa faktorë të cilët ndikojnë në vlerësimin e performancës nga ana e liderit, si dhe koncepte mbi drejtimin cilësor të shkollës duke u bazuar në legjislacionet, rregulloret dhe kornizat përkatëse.

Në kapitullin e katërt është paraqitur metodologjia dhe metoda e studimit duke u bazuar në procesin e hulumtimit, procedurat, objektin dhe qëllimin e hulumtimit, popullata e studimit, instrumentet e kërkimit, si dhe parimet e etika që udhëheqin kërkimin.

Kapitulli i pestë paraqet rezultatet e analizës së të dhënave, rezultatet e pyetësorit dhe rezultatet e intervistave duke përmbledhur prezantimin dhe diskutimet e gjetjeve në shkolla. Kapitulli paraqet në mënyrë të detajuar rezultatet e testimit të hipotezave dhe përfundimet në lidhje me pyetjet kërkimore.

Kapitulli i gjashtë paraqet përfundimet dhe rekomandimet të cilat janë përftuar në këtë studim. Kapitulli paraqet në mënyrë të përmbledhur përfundimet më kryesore të rezultateve të testimit të hipotezave apo të përfudnimeve që lidhen me pyetjet kërkimore të formuluar në studim.

KAPITULLI II

2. SHQYRTIM LITERATURE

LIDERSHIPI DHE MENAXHIMI I SHKOLLËS

2.1 Rëndësia e lidershipit dhe menaxhimit të shkollës

Arsimi si veprimtari themelore në aspekt të ngritjes së individit, shoqërisë dhe vendit, konsiderohet si një nga fushat elementare të zhvillimit të paqes dhe stabilitetit në mes të vendeve. Një prej mekanizmave kryesor me të cilën një vend është konkurent mbi vendet tjera, tregun, fuqinë dhe teknologjinë në shekullin XXI patjetër që është arsimi.

Nga vetë fjala zhvillim nënkupton aspektin e rritjes dhe të përparimit, krijimin e një vendi të përshtatshëm ku njeriu mund të zhvillojë potencialin e vet të plotë, aftësitë kreative apo inovative të cilat mund të jenë produktive në aspektin e plotësimit të nevojave apo interesave të tij. Në ditët e sotme bota ka pësuar ndryshime dramatike në aspekte të ndryshme sociale, ekonomike, kulturore, politike, të mjedisit dhe në arsim për shkak të globalizimit, teknologjisë, inovacionit dhe stileve apo metodave të menaxhimit dhe lidershipit.

Sistemet arsimore reflektojnë dhe riafirmojnë organizimin bazë të një shoqërie dhe vlerat e saj më të qenësishme (Dudwick & Shahriari, 2000). Sipas autorëve Kirk dhe Gallagher (1983), arsimi shikohet si pasqyra e shoqërisë, duke treguar kështu anët e forta, dobësitë, shpresat, paragjykimet dhe vlerat kryesore të kulturës së saj. Ndërsa autorja Rapti (2013) e përshkruan arsimin si një faktor i cili luan një rol përcaktues në zhvillimin personal e profesional të njerëzve sepse ata janë pasuria e vërtetë e një vendi dhe shikohen si fokus në zhvillim.

Arsimi ka qenë dhe do të mbetet padyshim shtylla më e fortë që ka mbajtur dhe mban çatinë e shoqërisë, dhe po ashtu sipas autorit (Beqiri, 2011), arsimi është ai i cili bën të mundur ruajtjen, zhvillimin dhe përparimin e vlerave të individit dhe të kombit.

Sistemet tradicionale të qeverisjes së shkollës, menaxhimit dhe lidërshiptit në arsim janë në tranzicion dhe herë pas here në krizë për t'iu përgjigjur këtyre ndryshimeve dramatike. Si shumë vende të cilat janë në zhvillim e sipër edhe Kosova si shtet i ri dhe i sapo formuar përballlet me shumë sfida dhe probleme në aspektin e ngritjes së cilësisë së arsimit dhe të sjelljes së ndryshimeve në aspektin e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës të cilat kërkojnë zgjidhje efektive dhe cilësore. Prandaj duke u bazuar në këtë aspekt në Kosovë ka filluar të implementohet ndërtimi i potencialit të ri mbi ndryshimin e cilësisë në arsim, mundësitë pozitive dhe veprimet konstruktive mbi aplikimin e ndryshimeve në menaxhimin e institucioneve arsimore dhe shkollave apo sjelljen e risive në arsim. I gjithë ky impakt mbi aplikimin e këtyre ndryshimeve është përgjegjësi dhe kompetencë e cila i takon liderit apo drejtorit të shkollës. Prej tij kërkohet të shpalosë energjinë transformuese, të zhvillojë potencialin e vet të plotë, aftësitë kreative apo inovative të cilat mund të janë produktive në aspektin e plotësimit të nevojave dhe kërkesave për një arsim bashkëkohor dhe një lidërship inovativ. Ky nivel vlerësimi dhe cilësimi i një lideri duhet të jetë i krahasueshëm me inovacionin dhe motivimin që do të sillnin këta persona mbi ngritjen e cilësisë së arsimit dhe drejtimin e shkollës. Paraqitja e problemeve dhe pengesave të ndryshme gjatë procesit të drejtimit në shkollë, janë pasojë e keq menaxhimit, apo vendosjes së personave jo adekuat në pozita udhëheqëse.

2.2 Liderhipi dhe menaxhimi i shkollës në Kosovë

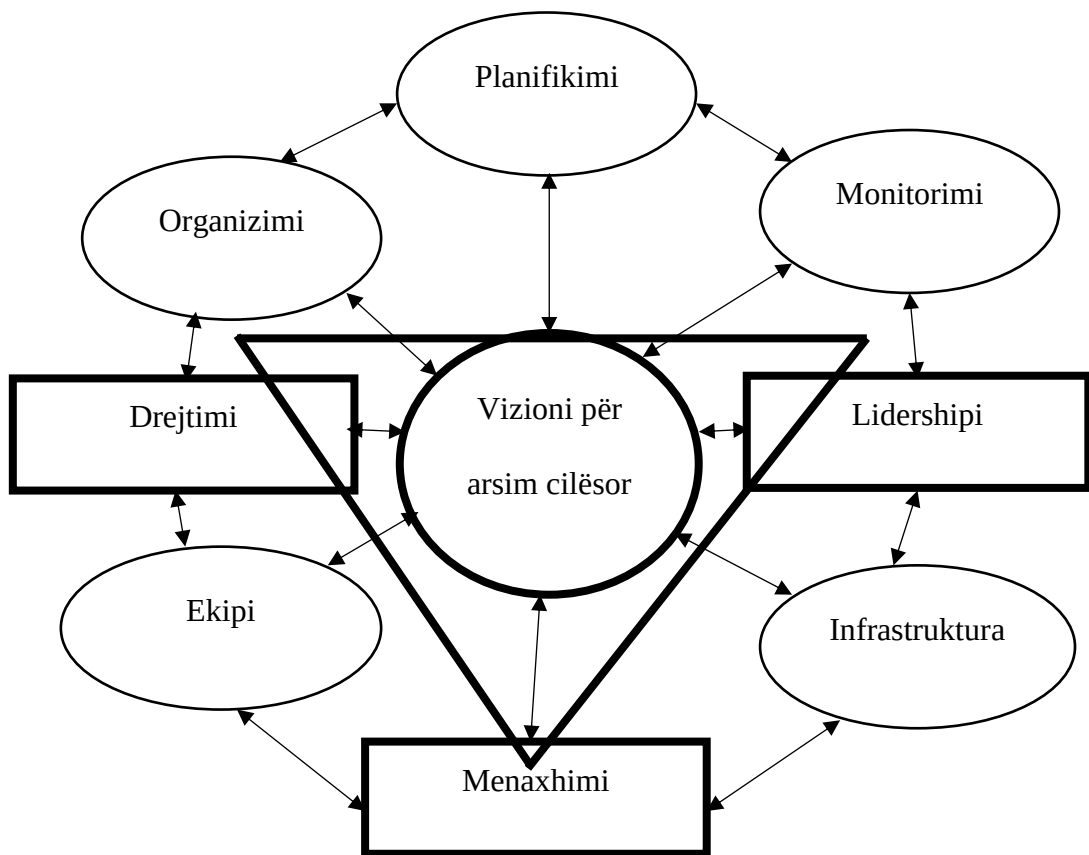
Sistemi i arsimit në Kosovë ka pësuar shumë ndryshime dhe transformime gjatë dhjetë vjetëve të fundit të shekullit të XXI, e sidomos pas periudhës së luftës. Ndryshimet kanë qenë të formave dhe mënyrave të shumta, si në aspektin e zhvillimit ekonomik, menaxhimit, funksionimit, ashtu edhe në aspektin a inovacionit.

Kështu nga viti 2000 në Kosovë filloi epoka e arsimit privat dhe publik, ku shkollat private filluan të bëhen konkurrenente me njëra tjetrën dhe secila prej tyre ofronte një alternativë cilësore ndaj tjetrës. Rritja e numrit të institucioneve private në vendin tonë nuk i zgjidhi në mënyrë të plotë problemet e arsimit por u shfaq si alternativë më e mirë se ajo që kishim dhe po ashtu autori (Beqiri, 2011) thekson që në aspektin infrastrukturor që vlen për t'u theksuar janë institucionet private ato që sollën në mënyrë masive kompjuterin, kabinetet laboratorike dhe tabelën elektronike, në vendin tonë çka për një kohë të gjatë madje dhe sot vazhdon ta ruajë luksin e vet.

Në një hulumtime të realizuar nga IPK me rreth 40 shkolla nga komuna të ndryshme në Kosovë, janë publikuar disa rezultate të cilat tregojnë se hapësirat brenda dhe jashtë objektit të shkollës janë të sigurta, të këndshme dhe stimuluese. Këto hapësira mundësojnë të zhvillohen aktivitete edukative, sociale, por edhe rekreative. Po ashtu nga hulumtimi përshkruhet që mjedisi i shkollës është mbështetës dhe miqësor, ku të gjithë nxënësit dhe prindërit ndihen të mirëpritur, të përkrahur dhe pjesë e institucionit ku të gjithë trajtohen me respekt (Mehmeti, Boshtrakaj, Bytyqi, Zylfiu, & Potera, 2018:124). Prindërit dhe komuniteti janë të përfshirë në përmirësimin dhe mirëmbajtjen e mjedisit të shkollës me anë të punës vullnetare (Mehmeti, Boshtrakaj, Bytyqi, Zylfiu, & Potera, 2018:124).

Cilësia e sistemit arsimor varet nga rezultatet e larta të shkollës. Standardet e larta përcaktohen dhe ruhen nëpërmjet ndërveprimit në mes të drejtuesve, mësimeve dhe rezultateve të nxënësve. Sipas propozimeve të përfuara nga reforma për sistemin e arsimit në Hong Kong sipas autorit (Chai, 2006:13) qëllimet e arsimit për shekullin XXI janë: "Të mundësojë çdo person të arrijë zhvillimin e gjithanshëm në fushat e etikës, intelektit, zhvillimit fizik, aftësive sociale dhe estetikës sipas attributeve të tij/saj në mënyrë që ai/ajo të jetë i aftë për të mësuar gjatë gjithë jetës. Të zotërojë aftësi kritike dhe mendim eksplorues, aftësi inovative dhe përshtatje ndaj ndryshimit; i mbushur me vetëbesim dhe një frymë ekipore; i gatshëm për të paraqitur përpjekje të vazhdueshme për prosperitetin, progresin, lirinë dhe demokracinë e shoqërisë dhe për të kontribuar për mirëqenien e ardhshme të kombit dhe botës në përgjithësi".

Sigurimi i cilësisë në shkolla është një faktor mjaft i rëndësishëm i cili diskutohet çdo ditë si mundësi për të sjellë ndryshime. Cilësia në arsim është një koncept mjaft i gjerë dhe ngërthen në vete përkushtimin e të shumë faktorëve relevant, prej të cilëve si faktorë me ndikim më të madh në këtë aspekt konsiderohet procesi i lidershit dhe menaxhimit të shkollës. Edukimi dhe arsimi cilësor arrihen përmes lidershit dhe menaxhimit të suksesshëm. Nuk mund të ketë cilësi në shkollë pa lidership apo menaxhim cilësor dhe efektiv. Në këtë aspekt drejtuesit efektiv i ndihmojnë shkollat e tyre të përgatisin një vizion që përmban nivel të lartë të përkushtimit në mësime dhe mësime – si parakusht për arsim cilësor në shkollat e tyre (GIZ , Edukimi Cilësor, 2013:28). Sipas raportit të GIZ (Edukimi Cilësor, 2013:28), arsimi cilësor varet nga tre faktorë kryesor: besimi, menaxhimi e lidershipi si dhe fuqizimi. Në figurën e paraqitur më poshtë është përshkruar drejtimi, lidershipi dhe menaxhimi si faktorë dominues të cilët përbëjnë trekëndëshin e lidhjes për të prodhuar një arsim cilësor.



*Figura 1: Ndërlidhja e disa faktorëve për një arsim cilësor
(përshtatur nga autori)*

Në këtë figurë është paraqitur përmes një rrethi të mbyllur lidhja dhe ndikimi i faktorëve si: drejtimi, organizimi, planifikimi, monitorimi, lidershipi, infrastruktura, menaxhimi si dhe ekipi, si elementë të rëndësishëm dhe të lidhur me njëri tjetrin që synojnë një arsim cilësor. Në figurë shihet qartë që secili element është i lidhur me njëri tjetrin, ndërsa përmes një trekëndëshi është paraqitur rëndësia e lidhjes midis drejtimit, lidershipit dhe menaxhimit si nevojë e fuqizimit dhe ndikimit të cilësisë në arsim. Menaxhimi i shkollës si pjesë e rëndësishme e procesit të drejtimit sipas figurës paraqet procesin e planifikimit,

organizimit, udhëheqjes dhe monitorimit të resurseve që në mënyrë efektive të realizohen qëllimet e një institucioni edukativ arsimor (Izet, 2016:3).

2.3 Konceptet e lidëshipit dhe menaxhimit të shkollës

Sipas autorëve Vinkoviqi dhe Wesit (2010:2) menaxhimi nënkupton përcaktimin e objektivave dhe fokusimin në prodhimin vazhdimisht të rezultateve kryesore përmes planifikimit dhe buxhetimit, organizimit dhe personelit, si dhe kontrollit dhe zgjidhjes së problemeve, ndërsa sipas autorëve, lidëshipi përqendrohet në potencialin, krijimin dhe mbështetjen e ndryshimeve për të gjallëruar organizatën duke vendosur drejtimin, duke i bashkuar njerëzit, duke i motivuar dhe frymëzuar ata. Sipas autorëve Schein (1985) dhe Sergiovanni (1992), menaxhimi është funksion i zbatimit të udhëzimeve të administratës publike dhe administrim i shkollës duke lëvizur në të njëjtin model ciklik, ndërsa lidëshipi punon për të zhvilluar plane dhe strategji për udhëheqjen e shkollës së tij në një drejtim të caktuar. Autorët Brighthouse dhe Woods (2008:2) gjithashtu mbështesin dallimin në mes të dy koncepteve kur ata pohojnë se ekziston një dallim i madh ndërmjet lidëshipit dhe menaxhimit. Lidëshipi ka të bëjë kryesisht me planifikimin dhe vizionin, ndërsa menaxhimi ka të bëjë me organizimin dhe ofrimin e mundësive apo zgjidhjeve më të mira të mundshme.

Lidëshipi në arsim është relativisht një temë e re dhe ka filluar të tërheqë vëmendjen tek institucionet dhe drejtuesit e tyre vitet e fundit. Nga disa autorë tregohet që lideri inovativ dhe motivues mund ta ndryshojë botën dhe duke u nisur nga ky pohim mund të thuhet pse jo edhe shkollën. Udhëheqja e shkollës është prioritet i politikave arsimore në të gjithë botën. Forcimi i autonomisë shkollore me një fokus më të madh në arsim, të vërtetuar nga

rezultatet e shkollës ka bërë të nevojshme që të rishikohet roli i drejtuesit të shkollës. Drejtori i shkollës është pjesë e procesit të vendimmarrjes, e cila është e lidhur me sfidat e menaxhimit me të cilat ai përballlet.

Drejtori i shkollës është motivi kryesor i cili siguron qasje të përhershme në suksesin e shkollës dhe të nxënësve duke e bërë më të lehtë artikulin, zhvillimin dhe zbatimin e një vizioni, misioni dhe objektivave të përbashkët të shkollës. Ndërsa autorët Sashkin's (2003) e përshkruajnë drejtimin si arti dhe shkenca e "frymëzimit" dhe e realizimit të ëndrrave të përbashkëta. Drejtori i shekullit të XXI-të duhet të sigurojë qasje të vazhdueshme në mësimdhënie dhe në cilësinë e të nxënësve produktiv për të gjithë nxënësit nëpërmjet aplikimit dhe implementimit të kulturës së duhur dhe të trajnimit. Përvoja në menaxhimin e suksesshëm të shkollave, është një prioritet i cili është i rëndësishëm për të siguruar një qasje të vazhdueshme, për tu bërë pjesë e zhvillimit në shekullin e XXI. Në Kosovë, në lidhje me këtë studim për çështjen e leadershipit dhe menaxhimit të shkollës deri më tani ka shumë pak studime, ndërsa diskutimet në lidhje me këtë temë po rriten çdo ditë. Leadershipi dhe menaxhimi në arsim konsiderohen si koncepte të rëndësishme dhe me ndikim në këtë fushë. Në shekullin XXI bota po ndryshon me hapa shumë të shpejtë dhe shkolla duhet të ecë në një hap me këto ndryshime, sepse shkolla është një institucion i cili ndikon në formimin e personalitetit të nxënësve dhe përvetësimin e njohurive. Frymëzimi i fëmijëve për parashikimin e vetvetes në të ardhmen e afërt vjen pikërisht nga njohuritë dhe përvoja e përfituar nga shkollimi i tyre. Fullan, thotë se dihet prej kohësh se aftësitë dhe njohuritë janë thelbësore për arritjen e ndryshimit të suksesshëm, kështu që është e habitshme sa pak vëmendje i kushtohet (Fullan M. :2010). Përmirësimi në udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollave konsiderohet si faktor kyë për zhvillimin e arsimit dhe ngritjen e nivelit të edukimit. Drejtori i shkollës para se të marr

një vendim për një pozicion të tillë së pari duhet të analizojë disa karakteristika tek vetvetja si për shembull: përparësitë, mangësitë, shkathhtësitë dhe të vlerësoj veten nëse ka vullnetin për të vepruar në çfarëdo rrethane dhe për të ndërmarrë vendime të cilat mund të mos jenë aspak të lehta për tu përballuar. Drejtori i shkollës duhet të jetë person motivues dhe inovativ për të tjerët, të krijojë ambient të përshtatshëm pune dhe të jetë shembull për të tjerët. Një drejtor shkolle për të krijuar klimë pozitive duhet të jetë i prirur për të sjellë vazhdimisht ndryshime në shkollë, në mënyrë që të përmirësohet cilësia në mësimdhënie, të krijohet një ambient i përshtatshëm i mësimdhënies dhe mësimnxënies. Çdo ditë, menaxherët duhet të zgjidhin probleme të vështira në organizatat që drejtojnë për të arritur rezultatet e planifikuara. Për të qenë të suksesshëm, çdo organizatë ka nevojë për menaxherë apo liderë të mirë (Rapti, 2010:5). Askush nuk mund t'i shpëtojë lidërshipt. Kudo ku ekziston shoqëria ekziston lidërshipt (Hackman, 2004:5). Në çdo situatë individët janë ose liderë ose ndjekës. Prandaj lidërshipt ka rëndësi për të gjithë.

Lidërshipt është aftësia për të arritur performancë të jashtëzakonshme nga njerëzit e jashtëzakonshëm dhe për të siguruar simpatizantë (Tracy, 2014:4). Në çdo vend të botës, roli i arsimit është shumë i rëndësishëm dhe i pazëvendësueshëm. Në Kosovë menaxhimi dhe lidërshipt në edukim janë fusha të reja studimi dhe ato konsiderohen si qendra e ndryshimit pozitiv në arsim. Lidërshipt dhe menaxhimi në arsim edhe pse terma të ngjashme ato kanë dallim mjaft të madh me njëra tjetrën. Ekzistojnë përkufizime dhe interpretime të ndryshme sipas autorëve në lidhje me menaxhimin dhe lidërshiptin në edukim.

Disa autorë pohojnë se menaxhimi është art, ndërsa disa të tjerë e paraqesin atë si shkencë. Por, nëse menaxhimi është art apo shkencë, nuk përbën më kryesoren. Menaxhimi është një proces që është përdorur për të përmbushur qëllimet organizative, një proces që është

përdorur për të arritur atë që një organizatë dëshiron të arrijë (Bohoris). Shumë pak dihet rreth menaxhimit dhe lidërshiptit në institucionet trajnuese në kuadër të sektorit të arsimit dhe aftësimit profesional. Hulumtimet e fundit kanë treguar se rolet e personelit arsimor, dhe veçanërisht drejtuesit e arsimit kanë ndryshuar në mënyrë të konsiderueshme në përgjigje të një mjedisi operativ në ndryshim (Mulcahy). Bolam (1999:194) e përcakton menaxhimin arsimor si “një funksion ekzekutiv për zbatimin e politikës për të cilën është rënë dakord”. Ai mendon se ekziston një dallim në mes të menaxhimit dhe lidërshiptit arsimor, i cili ka në thelbin e vet kryesisht përgjegjësinë mbi mënyrën e formulimit të politikave dhe transformimit organizativ. Duke u bazuar në një perspektivë indiane (Sapre, 2002:102), thuhet se "menaxhimi është një grup i aktiviteteve të drejtuara në drejtim të shfrytëzimit efikas dhe efektiv të burimeve organizative për të arritur qëllimet organizative". Sipas autorit Gunter (2004:21) emërtimet e përdorura për të përcaktuar këtë fushë kanë ndryshuar nga "Administrimi arsimor" në "Menaxhimi arsimor" dhe më së fundi në "Lidërshipi arsimor". Lidërshipi është nocion i lidhur ngushtë me ndikimin e drejtorit tek të tjerët dhe transferimin e vlerave personale të cilat ai i zotëron tek të tjerët.

2.4 Konteksti i lidërshiptit në sistemin arsimor në Kosovë

Në ditët e sotme në shoqërinë tonë konsiderohet se është e nevojshme për të pasur një lidërship efektiv, i cili do të orientojë dhe drejtojë një të ardhme të suksesshme arsimore. Lidërshipi ka një rol mjaft të rëndësishëm në zhvillimin e procesit arsimor në shumë aspekte. Sistemi arsimor, organizimi i punës dhe i lidërshiptit janë të rregulluara sipas Ligjeve mbi Arsimin Fillor dhe të Mesëm të hartuara nga MASHT. Në këto akte ligjore janë përcaktuar në mënyrë specifike të drejtat dhe detyrimet e lidërshiptit dhe menaxhimit

shkollor, sikurse edhe të gjitha aspektet tjera të procesit mësimor dhe edukativ në shkollë. Pavarësisht përpjekjeve të shumta për transparencën dhe përmirësimin e lidërshipt të institucioneve arsimore, mungesa e fondeve dhe buxhetit për investime në arsim është e evidente. Për këtë arsye është konsideruar e nevojshme zhvillimi i institucioneve edukative arsimore private në mënyrë që të inkurajohen qasjet e reja të mësimdhënies dhe mësimnxënies. Procesi i përzgjedhjes së mësimdhënësve, drejtorit dhe zëvendës drejtorit të institucionit edukativ – arsimor dhe aftësues është i rregulluar sipas Ligjit për Arsim Parauniversitar nr. 03 /L-032 dhe sipas Udhëzimit Administrativ (UA Nr. 08/2014:6). Ky proces koordinohet dhe drejtohet nga një komision i themeluar nga DKA. Komuna është përgjegjëse për dhënien e pagave për drejtuesit e institucioneve arsimore, administratorët komunalë të arsimit dhe stafin mësimdhënës të përcaktuar sipas Udhëzimit Administrativ (UA Nr. 08/2014:6). Drejtori apo zëvendës drejtori si lider të institucioneve arsimore gjatë veprimtarisë së tyre me mandat të caktuar katër vjeçar duhet të tregojnë performancë të mirë apo të shkëlqyeshme në mënyrë që të rizgjidhen prapë si drejtues të të njëjtit institucion arsimor. Në rastin e një performancë jo të mirë gjatë drejtimit të shkollës drejtorit apo zëvendës drejtorit mund të mos rizgjidhet ose i ndërpritet kontrata e punës. Drejtuesit duhet të ndërtojnë vazhdimisht strategji për të përmirësuar efektivitetin e shkollave të tyre, si edhe cilësinë e mësimdhënies dhe arritjet e nxënësve (Mohammed, 2010:23). Drejtuesit duhet të krijojnë klimë pozitive, kulturë dhe atmosferë pune të përshtatshme e cila ndikon në rritjen e cilësisë së shkollës. Autorët Buchel dhe Hoberg (2006:23) pohojnë se shkollat ku drejtorët luajnë një rol pozitiv drejtues dhe kanë arritur të krijojnë klimë pozitive në shkollë, prodhojnë rezultate pozitive akademike dhe krijojnë një komunitet pozitiv shkollor. Lidërshipi dhe menaxhimi janë faktorë përbërës të rëndësishëm të cilët ndikojnë në përmirësimin e cilësisë së shkollave. Autori Darling-

Hammond në hulumtimin e tij (2007:21) pohon se mësimdhënësit e shkëlqyeshëm, e meritojnë një lider të shkëlqyeshëm. Autori paraqet disa cilësi që i karakterizojnë drejtorët e shkollave kur merren me praktika efektive të lidërshiptit:

- Vendosin drejtimin, duke zhvilluar një konsensus rreth vizionit, qëllimeve dhe drejtimit;
- Ndihmojnë mësuesit individualë, përmes mbështetjes, modelimit dhe mbikëqyrjes, si dhe zhvillojnë aftësitë kolektive të mësimdhënësve, nëpërmjet planifikimit bashkëpunues dhe zhvillimit profesional që krijon norma të përbashkëta të praktikës;
- Përdorin ridizenjimin e organizatës për të mundësuar bashkëpunim midis stafit, personalizim dhe mbështetje për nxënësit, si dhe të angazhojnë familjet dhe komunitetin;
- Kontribuojnë në menaxhimin e shkollës duke alokuar burimet dhe mbështetjen në mënyrë strategjike.
- Zbatojnë lidërshiptin transformuese, i cili është një nga mundësitë më të mira për të inicuar sa më shumë ndryshime pozitive në shkollë përmes përdorimit të strategjive e strukturave të tilla vendimmarrëse brenda dhe jashtë shkollës.

Aftësitë e menaxhimit përdoren për të planifikuar, ndërtuar dhe sistemuar sistemet organizative për të përmbushur misionet dhe qëllimet, ndërsa aftësitë e lidërshiptit përdoren për t'u përqëndruar në një ndryshim potencial, duke vendosur drejtimin, duke bashkërenduar, duke motivuar dhe duke frymëzuar njerëzit (Algahtani, 2014).

2.5 Aftësitë e lidërsipit në shekullin XXI

Cilësia e lidërsipit apo udhëheqjes në shkollë duhet të jetë e lidhur me ndryshimin mbi strategjitë për përmirësimin e arritjeve të nxënësve. Cilësia gjithashtu duhet të përfshijë përpjekjet për të evoluar nga kryesisht drejtori- menaxher tek drejtori- lider (Davidson, 2014). Aftësitë dhe shkathtësitë e lidërsipit të shkollës përfaqësojnë vetëm një pikënisje në rrugën drejt zotërimit të lidërsipit cilësor të shekullit XXI duke përfshirë të menduarit kritik, zgjidhjen e problemeve, kreativitetin, komunikimin dhe bashkëpunimin (Kaume, 2016). Autori përshkruan se përderisa liderët e shkollave përballen me sfida komplekse, përmes të menduarit kritik, ato mund të identifikojnë, analizojnë dhe vlerësojnë situatat, idetë dhe informacionet për të formuluar përgjigje adekuatë ndaj problemeve. Kreativiteti sipas autorit (Kaume, 2016) është aftësia për të imagjinuar dhe shpikur mënyra të reja inovative për të adresuar problemet, duke iu përgjigjur pyetjeve ose duke shprehur domethënien përmes aplikimit, sintezës ose përforcimit të njohurive. Komunikimi është akti i transmetimit të të dhënave dhe informacioneve nga një individ tek një individ tjetër. Komunikimi është po ashtu një aftësi e cila mësohet gjatë jetës dhe bashkëpunimit. Këto kompetenca konsiderohen thelbësore për punonjësit e shekullit XXI, i cili duhet të jetë në gjendje të vlerësojë në mënyrë kritike, të ndajë njohuri, si dhe të punojë mirë në skuadër. Për shkak të zhvillimit të teknologjisë dhe rëndësisë së inovacionit sipas (Wagner, 2013), drejtuesit e shkollave për një lidërsip cilësor në shekullin XXI kanë nevojë për aftësitë e mëposhtme si:

- Inteligjenca emocionale
- Të menduarit kritik dhe aftësitë analitike

- Kreativiteti dhe inovacioni
- Aftësitë personale dhe të komunikimit
- Aftësitë teknologjike
- Aftësitë organizative
- Aftësitë e menaxhimit personal
- Puna në skuadër dhe bashkëpunimi
- Zhvillimi i partneritetit
- Përhapja, zhvillimi dhe angazhimi i komunitetit
- Trajtimi i barabartë dhe përfshirja
- Vetëdija globale dhe mirëkuptimi

Autori (Davidson, 2014) në hulumtimin e tij përshkruan se standardet e lidershit shkollor mund të ndryshojnë sipas dallimeve kulturore. Nga ana tjetër autori tregon se liderët e shkollave kanë njohuri, qëndrime dhe besime të përbashkëta. Prandaj, një drejtim i përqendruar tek nxënësit mund të përkthehet në efektivitetin e shkollës. Drejtimi i fokusuar tek nxënësit mbështet mësimdhënien dhe mësimdhënien duke vendosur prioritete, duke ndërtuar marrëdhënie dhe zhvilluar njerëzit, duke zhvilluar organizatën për të mbështetur praktikën e dëshiruar, përmirësimin e programit mësimor dhe garantimin e llogaridhënies. Ndërsa sipas Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës në Shqipëri si dhe programit për zhvillimin profesional mbi kualifikimin e drejtorëve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar (Nr. 5310/2, 2011:10), një drejtor i suksesshëm i shkollës për të pasur një lidership cilësor duhet të zotërojë 6 standarde të rëndësishme.

Këto standarde paraqesin fushat e zhvillimit profesional të drejtorit të cilat janë të integruara dhe të ndërlidhura me njëra tjetrën , po ashtu përmes këtyre standardeve paraqitet roli, cilësitë, vlerat personale, përgjegjësitë si dhe sfidat e drejtuesit të shkollës të cilat janë (Nr. 5310/2, 2011:10):

Standardi 1- Drejtimi strategjik i shkollës- sipas këtij standardi, drejtori duhet të zotërojë njohuri që kanë të bëjnë me teoritë kryesore të drejtimit e menaxhimit të cilat lidhen direkt me punën e tij si dhe duhet të jetë i përditësuar me praktikat e suksesshme vendase apo të huaja.

Standardi 2- Drejtimi i mësimdhënies dhe mësimnxënies- sipas këtij standardi, drejtorit i duhet të studiojë rregullisht që të jetë i mirëinformuar mbi risitë arsimore dhe po ashtu ai duhet të jetë në gjendje të zbatojë njohuritë e përditësuara.

Standardi 3- Zhvillimi profesional dhe bashkëpunimi me aktorët e tjerë- Ky standard thekson se pa u krijuar një tërësi profesionistësh, që kanë të njëjtat parime profesionale brenda lirisë së tyre krijuese, institucioni nuk mund të jetë i frytshëm për nxënësit e tij.

Standardi 4 – Drejtimi dhe menaxhimi i institucionit arsimor- i kushtohet kryesisht aftësive planifikuese të drejtorit të cilat konkretizohen me analiza të sakta, të plota e sistematike të cilësisë së shërbimit arsimor të shkollës apo të kopshtit, me planifikime afatmesme e vjetore që përmbajnë synime të qarta e objektiva të matshme, ambicioze dhe të kontrollueshme. Sipas këtij standardi për drejtorin si aspekt mjaft i rëndësishëm është që të shqyrtojë në thellësi mundësitë e bashkëpunimit me mësuesit në radhë të parë, por edhe me përfaqësues të nxënësve e prindërve të tyre.

Standardi 5– Etika profesionale- veçon dobinë e bashkëpunimit të drejtorit me nxënësit, prindërit, përfaqësuesit e nxënësve, përfaqësuesit e prindërve, bordin e shkollës, komunën dhe DKA.

Standardi 6 – Mundësia e krijimit dhe bashkëpunimit përmes komuniteteve - Sipas treguesve të këtij standardi, një drejtor i shkollës duhet jo vetëm të gëzojë shëndet moral duke pasur besime e qëndrime të drejta etike e të sjelljes, por duhet edhe të ketë aftësinë të krijojë një institucion që përshkohet nga vlera morale e të qëndrueshme. Ky standard paraqitet edhe si një kriter parësor gjatë procedurave të përzgjedhjes së drejtorit dhe të qëndrimit të tij në detyrë. Përshkrimi i kompetencave si dhe 6 fushat e standardeve të drejtorit të shkollës janë të paraqitura edhe tek raporti i Institutit të Zhvillimit të Arsimit (IZHA, 2010:4). Në raport përshkruhet se kompetencat e paraqitura tek standardet e drejtuesit si cilësitë, vlerat personale si dhe karakteristikat e veçoritë profesionale të drejtuesit të shkollës, identifikojnë njohuritë dhe aftësitë bazë të drejtorit të shkollës. Po ashtu sipas këtij raporti (IZHA, 2010:4-5) këto kompetenca i krijojnë mundësinë drejtuesve të fokusojnë vëmendjen tek:

- *Çfarë dinë? Njohuritë e drejtuesit?*
- *Kush janë? Cilësitë dhe vlerat personale të drejtuesit?*
- *Çfarë janë në gjendje të bëjnë drejtuesit?*
- *Arritjet dhe veprimet që duhet të kryejë drejtuesi?*

Lidhshmëria e integruar e kompetencave të drejtuesit të shkollës me standardet mund të paraqitet edhe në mënyrë figurative si strukturë e përbashkët (IZHA, 2010:4-5).

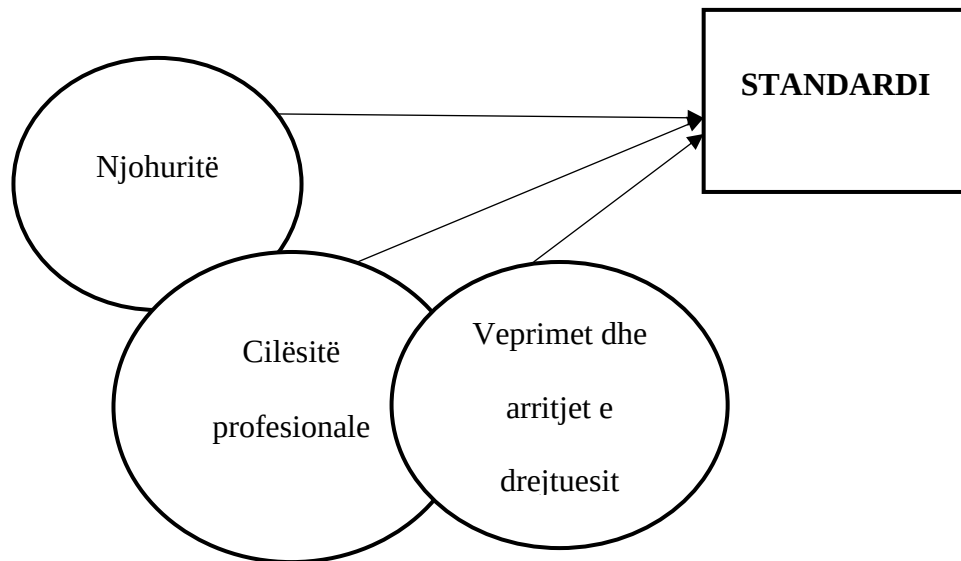


Figura 2: Struktura e standardeve (IZHA, 2010:4-5)

Në këtë figurë përmes paraqitjes strukurale është përshkruar lidhja dhe rëndësia e kompetencave të drejtorit shkollës me 6 standardet duke e parë rolin kompleks të drejtuesit përmes karakteristikave si: njohuritë dhe aftësitë të cilat duhet ti zotërojnë drejtori, cilësitë dhe vlerat personale e profesionale, të cilat mund të jenë të lindura apo të fituara gjatë përvojës, veprimet, arritjet dhe funksionet bazë të drejtorit.

2.6 Menaxhimi, kreativiteti dhe inovacioni

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, ndërsa mënyra e drejtimit të një institucioni arsimor, varet nga veprimtaria e punës edukativo–arsimore, që ndërlikohet me rezultatet e përgjithshme të shkollës (Merovci, 2016:10).

Sot në shekullin XXI kjo botë kaotike është duke u përballur me një ndryshim të madh dhe të vazhdueshëm i cili është një faktor mjaft i rëndësishëm i procesit të drejtimit.

Liderët e rinj ose liderët e kohës moderne duhet të jenë agjent ndryshimi, të shohin vizionin e së ardhmes duke u bazuar në sjelljen e ndryshimeve pozitive dhe duke eliminuar problemet, mangësitë, vështirësitë, mungesat dhe deficiet e të sotmes. Autori Fullan, si një nga studiuesit më të njohur të teorisë dhe praktikës së ndryshimit, shkruan: “Kjo është një botë në të cilën ndryshimi është një udhëtim ku pikëmbërritja është e panjohur, ku problemet janë miqtë tanë, ku kërkimi i ndihmës është shenjë e forcës, ku nismat e njëkohshme nga lart-poshtë dhe poshtë-lart përzihen me njëra-tjetrën, ku kolegialiteti dhe individualizmi bashkëjetojnë në një tension produktiv” (Kryeziu, 2007). Vetëm drejtorët që zotërojnë njohuritë dhe aftësitë për ndryshim mund të realizojnë një ndryshim të efektshëm. Për shembull, modifikimi i strategjisë së organizimit të shkollës paraqet një forcë tjetër të brendshme e cila sjell një mori ndryshimesh. Rritja e pakënaqësive të vazhdueshme në punë nga ana e punonjësve brenda shkollës, mund të çojë deri tek mos rrespektimi i rregullave të punës, fjalosja, dorëheqja nga detyrat dhe në fund deri tek greva e organizuar. Përmes identifikimit të mangësive në shkollë dhe planifikimit të zbatimit të mundësive pozitive apo veprimeve konstruktive, lideri apo drejtori i shkollës duhet të gjejë dhe të shpalosë energjinë e tij të brendshme transformuese për të ndjekur vizionin e ri për një të ardhme premtuese. Sipas autorit Fullan (2008) në librin e tij “The six secrets of change” ndryshimi mund të jetë një proces shumë i vështirë dhe si drejtues ne jemi përgjegjës për përqafimin, komunikimin dhe ekzekutimin e ndryshimeve, duke u siguruar që kjo nuk e mërzhit kulturën e shkollës dhe të komunitetit. Në këtë libër përmes metodave të tij të studimit Fullan përshkruan se çfarë ndikon në ndryshim. Autori jep gjithashtu disa rekomandime se çfarë duhet të bëjnë drejtuesit efektiv për të ndihmuar shkollat e tyre të mbijetojnë dhe të ecin përpara drejt suksesit. Autori ka zbuluar gjashtë “sekrete” që sipas tij janë faktorë kyç për të menaxhuar

ndryshimin. Sipas Fullan (2008) këto "sekrete" janë të lidhura me disa praktika të thjeshta për ti kuptuar, por ndoshta të vështira dhe sfiduese për drejtuesit që t'i mësojnë dhe t'i zbatojnë brenda shkollës:

- *Sekreti 1: Duani punonjësit tuaj-* ky faktor është një prej mënyrave të rëndësishme për të dashur mësimdhënësit, po ashtu është i nevojshëm krijimi i kushteve të punës për të arritur sukses.
- *Sekreti 2: Krijoni lidhjen në mes të stafit dhe qëllimit që keni për shkollën-* faktori i dytë paraqet ndërveprimin, organizimin dhe bashkëpunimin e ndërsjelltë ndërmjet mësimdhënësve, si edhe ndërmjet mësimdhënësve dhe drejtuesve brenda shkollës.
- *Sekreti 3: Duhet të mbizotërojë ndërtimi i kapaciteteve-* përmes këtij përshkrimi autori paraqet strategjitë më efektive të cilat përfshijnë ndihmën e mësuesve dhe drejtorëve për të zhvilluar mësimdhënien dhe menaxhimin e aftësive të ndryshimit të nevojshëm për përmirësimin e shkollës. Roli i vlerësimit për të mësuarit është thelbësor në mënyrë që të lidhen të dhënat për të mësuarit me praktikatat mësimore që arrijnë rezultatet e nxënësve.
- *Sekreti 4: Të mësuarit përmes punës-* roli thelbësor i këtij faktori të ndryshimit kontribon në zhvillimin profesional të mësimdhënësve, seminareve dhe kurseve të cilat paraqesin një kontribut për të mësuarit e vazhdueshëm dhe saktësi në mësimdhënie. Rritja e suksesshme vetë-realizohet kur kultura e shkollës mbështet mësimin e përditshëm të mësuesve të angazhuar në përmirësimin e asaj që ata bëjnë në klasë dhe në shkollë.
- *Sekreti 5: Transparenca e rregullave-* për të qenë drejtimi dhe organizimi i një shkolle i suksesshëm, të gjitha rregullat dhe procedurat duhet të janë të hapura dhe të njëjta

për të gjithë. Kjo qasje nënkupton që të gjithë mësimdhënësit duhet të respektojnë dhe të veprojnë sipas rregullave të përcaktuara.

- *Sekreti 6: Sistemi i të mësuarit*- sipas këtij faktori drejtori i shkollës duhet të kujdeset për cilësinë e procesit arsimor, të mësuarit të vazhdueshëm gjatë gjithë jetës, ndërlidhjes së kompleksitetit përballë ideve të reja e të hapura dhe sjelljes së ndryshimeve në procesin mësimor nga ana e mësimdhënësve. Autorja Rapti (2013:24), duke perifrastuar sekretin numër 6 të Fullan në hulumtimin e saj, pohon se drejtuesit duhet të jenë të bindur se i kanë marrë parasysh të gjitha sfidat dhe se kanë bërë zgjedhjen e duhur sipas rrethanave specifike, megjithëse gjërat mund të mos shkojnë ashtu siç duhet. Një arsye pse organizatat dështojnë në të nxënë është se drejtuesi shikohet si individ, ata mund të ikin e vijnë dhe organizata pëson uljet dhe ngritjet.

Sipas autorëve Robbins dhe De Cenzo “ndryshimi është një shndërrim i mjedisit, i strukturës, i teknologjisë ose i individëve të organizatës. Po të mos kishte ndryshime, puna e udhëheqësve dhe menaxherëve të shkollës do të kishte qenë më e lehtë, vendimmarrja do të ishte më e thjeshtë, planifikimi do të ishte më i thjeshtë sepse e nesërmja nuk do të ndryshonte nga e sotmja (Robbins, 2012:302).” Autorët Robbins dhe De Cenzo përkufizimin e inovacionit apo sjelljes së ndryshimeve e kanë paraqitur në mënyrë grafike si më poshtë:

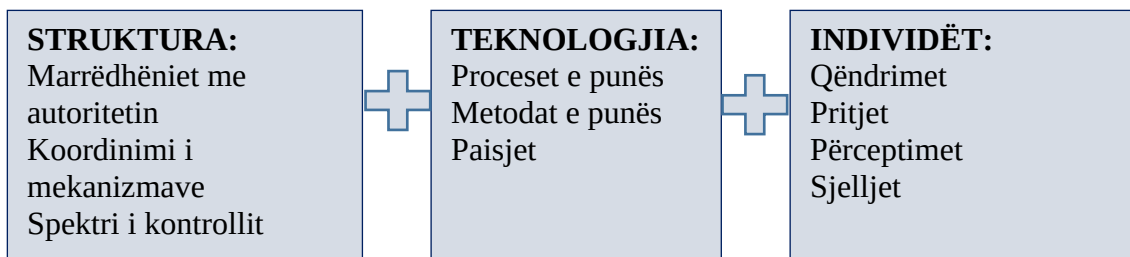


Figura 3: Tri kategoritë e ndryshimit. Burimi (Robbins, 2012:303)

Në këtë figurë janë paraqitur tri kategori të ndryshimeve përmes të cilave mendohet se procesi i vendimmarrjes dhe i udhëheqjes së shkollës do të jetë më i lehtë dhe më efektiv. *Ndryshimi i strukturës* është faktor inovativ i ndryshimit i cili nënkupton aplikimin e metodave dhe mënyrave të reja të organizimit dhe koordinimit të punës në shkollë, krijimi i skuadrave të reja me individë të cilët inkurajojnë në përshtatjen e ndryshimeve dhe në zgjidhjen e elementeve problematik. Këto ndryshime të strukturës mund të janë brenda apo jashtë shkollës, në varësi të nevojave dhe qasjes së problemit. Për shembull:

- Sjellja e një anëtari të stafit administrativ në hyrje të shkollës i cili kujdeset për hyrjen dhe daljen e nxënësve dhe mësimitdhënësve, përgjegjësi tjetër e të cilit është që të mos lejoj daljen e nxënësve nga shkolla pa një dokument të cilin duhet ta nënshkruajë drejtori ose kujdestari i klasës.
- Caktimi i një grupi të mësimitdhënësve të cilët do të merren me organizime të ndryshme si për shembull: organizimin e ekskursioneve të nxënësve, aktiviteteve, etj.

Ndryshimi i teknologjisë paraqet modifikimin e paisjeve dhe metodave të cilat janë përdorur gjatë proceseve të ndryshme të punës në shkollë. Për derisa teknologjia është gjithnjë në zhvillim e sipër është e preferueshme që sipas mundësive të buxhetit, shkolla të pajiset me mjetet apo me teknologjitë e reja të cilat e lehtësojnë punën dhe sjellin efikasitet. Për shembull:

- Vendosja e sistemit të kamerave brenda dhe jashtë shkollës në mënyrë që të jetë më i lehtë vëzhgimi dhe koordinimi i problemeve të nxënësve dhe mësimitdhënësve.
- Sjellja e projektorëve, smart TV dhe paisjeve të tjera teknologjike të cilat e bëjnë më të lehtë procesin e mësimitdhënies dhe mësimitnxënies.

- Instalimi i një aparati dixhital i cili regjistron kohën e hyrjes dhe daljes së mësimitdhënësve në shkollë. Deri tani në të gjitha shkollat publike të Kosovës aplikohen metodat e vjetra të regjistrimit të hyrjes dhe daljes së mësimitdhënësve, përmes një letre ku mësimitdhënësit duhet të shkruajnë kohën e arritjes në shkollë dhe të daljes, përmes të cilës asnjëherë nuk tregohet korrektësi.

Ndryshimi i individëve nënkupton ngritjen e njohurive të mësimitdhënësve përmes ndjekjes së trajnimeve bashkohore të cilat mbështesin dhe inkurajojnë përmirësimin e cilësisë së mësimitdhënies. Këto trajnime mund të jenë të organizuara brenda ose jashtë vendit. Shpesh herë ndodh që drejtori i shkollës nuk pajtohet me disa faktorë, mirëpo nuk ndërmer vendime të cilat mund të sjellin ndryshime produktive në arsim. Sipas Robbins dhe De Cenzo krijimtaria zakonisht është një cilësi që pritët mirë nga individët që duan produkte të veçanta (Robbins, 2012:301).

2.6.1 Zbatimi i inovacionit në praktikë

Nga drejtori i shkollës pritët që ai vazhdimisht të gjenerojë ide të reja për rritjen e cilësisë dhe produktivitetit në shkollë. Ai gjithmonë duhet të jetë i përgatitur të ofrojë strategji të nevojshme për realizimin e ideve, prioriteteve, objektivave, vizionit dhe misionit të planifikuar duke i motivuar mësimitdhënësit dhe duke përmirësuar marrëdhëniet brenda dhe jashtë shkollës. Për të realizuar një ndryshim të tillë mjafton të mblidhen dhe të sinkronizohen të gjitha forcat dhe energjitë pozitive dhe nga ana tjetër të eliminohen të gjitha forcat negative të cilat bëhen pengesë për të realizuar një veprim të tillë. Sjellja e ndryshimeve në vendin e punës qofshin ato të vogla apo të mëdha, krijon një ambient motivues për të gjithë mësimitdhënësit, nxënësit, stafin administrativ, si edhe për vetë

drejtorin e shkollës. Nëse nuk ekziston mundësia të bëhen ndryshime të mëdha në shkollë, edhe ndryshimet e vogla janë të mirëseardhura. Iniciativa për ndryshime produktive mund të jetë edhe tek nxënësit si në shembujt në vijim.

- *Krijimi i kushteve për vetëdijësimin e nxënësve mbi ndryshimin e sjelljes dhe kulturës.*
- *Angazhimi dhe stimulimi i nxënësve për pjesëmarrje në projekte dhe gara shkollore të cilat janë një mundësi për të fituar ide, përvojë dhe njohuri të reja.*
- *Forcimi i lidhjes bazuar në trekëndëshin mësues-nxënës-prind.*
- *Mënyra e organizimit të punës, duke stimuluar mësimdhënësit për punën e tyre të suksesshme me forma të ndryshme shpërblimi, si p.sh.: një darkë në restorant për mësimdhënësin shembullor, një paisje dixhitale, një libër, një mirënjohje në emër të shkollës, etj.*

Ndonjëherë ndodh që shihet e nevojshme sjellja e ndryshimeve në shkollë, por nuk ekzistojnë ide të qarta se ku duhet të aplikohet ndryshimi me saktësi. Në këtë kuptim për çdo vendimarrje me efekt ndryshimi pozitiv dhe produktiv rekomandohet konsultimi me specialistë, me zëvendës drejtorin apo me mësimdhënësit mbi një problematikë për të cilën ata rekomandojnë një zgjidhje. Fullan, pohon se arsimi është një faktor i rëndësishëm që përcakton cilësinë e jetës së një personi dhe të ardhmen e shoqërisë si e tërë, si dhe duhet të sjell ndryshime pozitive në jetën e nxënësve (Fullan, 2010: 23). Nga komentet e autorëve të ndryshëm, përshkruhet se “për ti edukuar të tjerët së pari duhet të jesh vetë i edukuar” dhe “për ti ndryshuar të tjerët së pari duhet të ndryshosh vetveten”. Duke u bazuar në këto dy shprehje mund të pohohet se faktori bazë i përbashkët i cili ndikon në edukimin e të tjerëve dhe sjelljen e ndryshimeve e inovacionit tek të tjerët është niveli i arsimit dhe edukimit që zotëron vetë individi. Vitet e shkollimit dhe niveli i arsimit

të përfunduar që zotëron një drejtues apo lider i shkollës janë faktorë të rëndësishëm, të cilat ndikojnë pozitivisht në sjelljen e risive dhe ndryshimeve në vendin e punës dhe ndryshimet tek të tjerët. Këta persona janë të prirur të adaptojnë dhe praktikojnë modele të ndryshme menaxhimi dhe lidërshipi, të cilat kanë rezultuar të suksesshme në një vend tjetër. Ndryshimet të cilat mendohet të realizohen pavarësisht nga parashikimi, mund të janë të thjeshta dhe të ndërlikuara. Ndërsa për të qenë efektiv vizioni mbi realizimin e një ndryshimi ideal, duhet të kalojë nëpër disa faza:

- *Krijimi i idesë*
- *Planifikimi strategjik i idesë*
- *Organizimi i procesit*
- *Analiza dhe parashikimi*
- *Realizimi dhe implementimi i idesë*

2.6.2 Mundësitë potenciale për inovacion në menaxhimin e shkollës

Përderisa shoqëria aktuale ndryshon çdo ditë, drejtori i shkollës duhet të jetë një person që është i gatshëm ti përshtatet këtyre ndryshimeve përmes njohurive dhe aftësive që zotëron në mënyrë që çdo vendimmarrje e tij të sjell një ndryshim të efektshëm. Ndryshimi dhe inovacioni që mund të zbatojë drejtori në shkollë, mund të jetë i madh ose i vogël në varësi të kohëzgjatjes së ndryshimit dhe natyrës së ndryshimit apo inovacionit. Shumë kohë më parë rreth pesëqind vjet para epokës së re, filozofi grek Herakliti ju drejtohej nxënësve të tij me shprehjes: “Çdo gjë ndryshon, përveç ligjit të ndryshimeve”. Kjo thënie vjen nga vetë fakti se jeta paraqet në vete ndryshimin e pandërprerë dhe të vazhdueshëm. Sipas Fullan, një shkollë fillore mund të arrijë të përmirësohet për rreth 3

vjet, një shkollë e mesme për rreth 6 vjet dhe një zonë shkollore për rreth 8 vjet. Në hulumtimin e realizuar nga Rapti (2013:28) përshkruhet që pavarësisht nga fakti se drejtuesi e di çfarë bën, kur, si dhe pse e bën atë, lloji i ndryshimeve për përmirësimin e arritjeve të nxënësve, implikon stafin dhe nxënësit. Prandaj, autorja Rapti në studimin e saj mendon se një drejtues që nuk përfshin veprimtari në përputhje me objektivat mësimore, ka një perspektivë të gabuar për arritjen e qëllimeve të shkollës.

Duke u bazuar në faktin që Kosova është një vend në zhvillim, drejtori i shkollës për të treguar sukses mbi menaxhimin e një institucioni arsimor dhe sjelljen e ndryshimeve me një sukses të garantuar, duhet të bazohet në shembujt e menaxhimit të shkollës nga vendet e zhvilluara. Liderët e famshëm të cilët bëjnë ndryshime të mëdha në shkollat dhe komunitetet e tyre janë të shtyrë nga një besim i fortë në vlerën e punës që ata bëjnë. Ata i motivojnë dhe i inspirojnë të gjithë rreth tyre dhe për të ndërtuar mbi anët e forta të bashkësive të cilave u shërbejnë. Nga këto përshkrime mbi rëndësinë e inovacionit dhe ndryshimeve, drejtori i shkollës duhet të bëjë një analizë veprimi duke u mbështetur në analizën SWOT dhe duke ndërmarrë veprime konkrete mbi çështjet në vijim:

Dobësitë– çdo shkollë është e pamundur të mos ketë një dobësi të caktuar, e cila mund të ndikojë negativisht në performancën e shkollës apo të udhëheqjes së drejtorit. Për shembull: një prej tyre mund të jetë buxheti i ulët financiar, administrimi jo i mirë i buxhetit që është në dispozicion, objekti i shkollës nuk ka hapsirë të mjaftueshme për mësim, etj.

Fuqitë- çdo shkollë ka një normë të caktuar të vlerave, të cilat mund të përdoren nga drejtori i shkollës si avantazh konkurrues dhe si objekt ndryshimi në shkollë.

Mundësitë- një drejtor shkolle i cili ka ndikim tek të tjerët dhe ka vetëbesim të plotë, gjithmonë duhet të mbështetet në mundësitë për një arritje të synimit për një ndryshim pozitiv, me mjetet që ka në dispozicion. Nëse një drejtor ka një plan veprimi për të sjellë ndryshime në shkollë por nuk disponon mjete të mjaftueshme financiare, atëherë ai duhet të mbështetet tek bashkëpunimet dhe lidhjet e mundshme që ka me shkollat brenda ose jashtë vendit, organizatat joqeveritare, apo nga qeveria. Për Shembull: drejtori i shkollës duhet të krijojë sa më shumë lidhje bashkëpunimi apo binjakëzime me shkolla të tjera jashtë Kosovës dhe për të krijuar një frymë të re ndryshimi në mësimdhënie, plan veprimi, apo menaxhimi të shkollës. Drejtori duhet të mundësojë shkëmbimin e stafit të mësimdhënësve dhe nxënësve të shkollës së tij me shkollat që ka krijuar bashkëpunim. Stimulimi i mësimdhënësve dhe nxënësve në shkollë për të treguar suksesin dhe maksimumin e punës së tyre duhet të jetë maksimal për të qenë pjesë e këtij shkëmbimi. Në rastin e shmëbimeve do të përfitojnë nxënësit, mësimdhënësit, shkolla dhe drejtori.

Rreziqet- pothuajse shumica e shkollave e posedojnë një masë të caktuar rreziku apo kërcënimi nga faktorët e ndryshëm të mjedisit të jashtëm, por drejtori duhet të qëndroj vazhdimisht në gatishmëri për ti ndryshuar apo për ti eliminuar tërësisht ato.

Drejtori i shkollës duhet të krijojë një ide konkrete se ç'mund të jetë objekt ndryshimi në shkollë, për të qenë konkurrent ndaj shkollave të tjera, apo për të krijuar një ambient sa më tërheqës për nxënësit dhe mësimdhënësit si dhe të bëjë një analizë të mjedisit në mënyrë sistematike. Sipas autorit (Kume, 2010) drejtori i shkollës duhet të analizojë mjedisin në mënyrë të kujdesshme duke u bazuar në :

- *Analizën e mjedisit të jashtëm-* e cila ka për qëllim studimin e të gjithë faktorëve që veprojnë jashtë institucionit (shkollor).

- *Analizën e mjedisit të brendshëm-* e cila ka për qëllim studimin e të gjithë faktorëve që veprojnë brenda një institucioni me qëllim përcaktimin e dobësive dhe fuqive të saj.

2.7 Kuptimi dhe përmbajtja e konceptit të menaxhimit në arsim

Termi menaxhim i referohet procesit të realizimit të punëve në mënyrë efektive dhe eficiente nëpërmjet individëve të tjerë (Robbins & DeCenzo, 2011:68). Shkolla, si një ndërmarrje komplekse, përbëhet nga një mori problemesh që duhen zgjidhur çdo ditë. Aftësia e drejtuesit për t'i zgjidhur problemet është kusht i domosdoshëm për një drejtim të suksesshëm. Provimi më i madh i drejtuesit është aftësia për të hetuar problemin para se të bëhet problem urgjent (Hyseni & al, 2003:9). Menaxhimi paraqet procesin e orientimit të vetëdijshëm të aktiviteteve njerëzore në kahun e realizimit të qëllimeve të caktuara, përkatësisht tërësinë e ndërlidhur të pesë funksioneve: planifikimit, organizimit, zhvillimit të stafit, drejtimit dhe kontrollit (Ramosaj, 1991:24). Për të pasur një menaxhim të suksesshëm drejtuesi i shkollës duhet që në procesin e punës të bashkërendojë dhe të koordinojë me burime të cilat janë efektive për arritjen e objektivave organizative. Burimet bashkërenduese përfshijnë ato që pranojnë riskun mbi marrjen e vendimeve në një mjedis dinamik ku ndërthuren e influencojnë një gamë e gjerë faktorësh të ndryshëm, duke u bazuar në 4 funksionet kryesore të menaxhimit (Mazreku, 2010:10):

1. Planifikimi paraqet procesin, i cili ka të bëjë me parashikimin e së ardhmes. Me ndihmën e planifikimit, menaxherët mundohen të parashikojnë të ardhmen dhe të përgatiten për rastësitë dhe goditjet eventuale që vijnë nga ndryshimet e rrethinës, si dhe

të përcaktojnë vazhdimësinë e kryerjes së aktiviteteve për realizimin e qëllimeve. Se sa është një organizatë e suksesshme varet nga ajo se sa i suksesshëm është funksioni i planifikimit (Mazreku, 2010:37). Një drejtor shkolle gjatë procesit të drejtimit ballafaqohet vazhdimisht me ndryshime, kërcënime apo vështirësi, të cilat mund të vijnë si pasojë e mjedisit të jashtëm apo të brendshëm. Për një menaxhim të suksesshëm dhe efektiv drejtori i shkollës duhet të planifikojë çdo hap të saj.

Shembull: për një planifikim mbi mënyrën e organizimit të plan programit gjatë tërë vitit dhe shpërndarjen e të mësuarit janë të mirëpritur stafi organizativ dhe mësimdhënësit. Po ashtu edhe kshilli i prindërve janë të mirëpritur si partner planifikimi për ndonjë çështje të caktuar. Drejtori i shkollës duhet të parashikojë çdo hap të ngjarjeve të cilat do të ndodhin brenda një procesi mësimor, si brenda shkollës dhe jashtë saj. Fokusi i planifikimit duhet bazuar në suksese dhe rezultate të matshme.

2. Organizimi- një hap mjaft i rëndësishëm pas procesit të planifikimit për arritjen e objektivave dhe qëllimeve është gjetja e mënyrës për realizimin e tyre. Përmes organizimit adekuat drejtori i shkollës bën shpërndarjen e detyrave tek mësimdhënësit dhe stafi administrativ. Organizimi është pjesë e menaxhimit që përfshin përcaktimin e strukturës së roleve të njerëzve brenda organizatës (Weihrich, 1993:30). Pra duhet të sigurohet organizimi adekuat i njerëzve që të kryejnë punët e caktuara (Koleci & Reqinca:80). Përmes organizimit të planifikuar të punës drejtuesit krijojnë një bashkëpunim më eficient, ata bashkojnë dhe shkëmbejnë talentet apo përvojat e tyre, të cilët kanë për synim realizimin e një qëllimi të përbashkët. Një organizim i mirë është produktiv për nxënësit dhe mësimdhënësit.

Shembull: Në qof të se drejtori i shkollës gjatë organizimit të punës krijon klimë pozitive, atëherë i gjithë stafi administrativ dhe mësimdhënësit do të punojnë me atë klimë pozitive, me përkushtim, në harmoni dhe me punë efektive. Por nëse drejtori i shkollës gjatë organizimit krijon klimë negative të punës në shkollë, atëherë i gjithë stafi do të punojë me atë klimë. Në këtë aspekt tregohet mirëkuptimi që krijohet në mes të mësimdhënësve, nxënësve dhe drejtorit. Për ta arritur këtë qëllim drejtori duhet të përdorë shpërblime për suksesin e arritur të mësimdhënësve dhe nxënësve, në mënyrë që ata të inkurajohen për një punë të palodhshme drejt një suksesi të garantuar.

3. Udhëheqja- Udhëheqja si funksion i menaxhimit është përdorimi i ndikimit tek njerëzit për të realizuar objektivat dhe qëllimet specifike të organizatës. Menaxheri duhet medoemos të kuptojë dhe të njohë sjelljet e njerëzve dhe të jetë në gjendje të realizojë qëllimet e organizatës (Ramosaj, 2007:28). Drejtimi është proces me mjaft ndikim të cilën duhet ta zotërojë patjetër një drejtor, në mënyrë që ti drejtojë aktivitetet e tyre dhe ti motivojë në kahun e realizimit të qëllimeve të planifikuara. Gjatë realizimit të detyrave të tij, drejtori i shkollës ballafaqohet me një mori sfidash të ndryshme, të cilat duhet ti trajtojë në një mënyrë të tillë që të jenë të pranueshme nga të tjerët.

Shembull- në këtë fazë fjala e drejtorit duhet të ketë ndikim tek të tjerët mbi marrjen e një vendimi, urdhërat duhet të jenë të prera dhe të pa diskutueshme, etj.

4. Kontrolli- të gjitha funksionet menaxheriale janë të lidhura me njëra tjetrën dhe kanë ndikim tek njëra tjetra. Kontrolli paraqet monitorimin dhe vëzhgimin e punës së mësimdhënësve dhe nxënësve, aktiviteteve të cilat janë planifikuar, matjen e suksesit, etj. Procesi i kontrollit mund të jetë i llojeve të ndryshme dhe ai i mundëson drejtorit të

shkollës të përftojë një rezultat përfundimtar mbi planifikimin e realizuar, eliminimi i mangësive dhe parashikimi i një të ardhmeje të suksesshme.

Shembull – një drejtor i shkollës çdo ditë duhet tju komunikojë nxënësve apo mësimeve nëse vijnë me rregull në shkollë dhe në kohë të caktuar. Procesi mësimor duhet të fillojë në kohën e planifikuar dhe për çdo parregullsi duhet tërhequr vërejtje.

2.8 Menaxhimi cilësor i shkollës

Një raport hulumtimi i botuar nga Departamenti i Arsimit në USA (2004:6) theksohet që drejtuesit e shkollave efektive vendosin një ton besimi dhe respekti reciprok mes mësuesve, nxënësve, prindërve dhe anëtarëve të komunitetit. Po ashtu sipas këtij departamenti drejtuesit e shkollave ndërmarrin veprime të qëllimshme për të kuptuar komunitetet e tyre shkollore dhe formojnë partneritete që përqendrohen në të mësuarit brenda dhe jashtë shkollës.

Drejtimi dhe menaxhimi efektiv i shkollës është një faktor kyç i cili ndikon në krijimin e klimës pozitive dhe rritjen e rezultateve të shkollës. Shumë vende të ndryshme në botë janë në kërkim të gjetjes dhe përshtatjes së sistemit arsimor me nevojat e shoqërisë bashkohore. Vlerat e personit udhëheqës, aftësitë e tij për parashikime reflektive 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 (Shala, 2016:28). Autorët Anderson, Ford dhe Hamilton (1998) në hulumtimin e tyre propozojnë që kombinimi i menaxhimit dhe udhëheqjes është i nevojshëm për të transformuar një organizatë dhe njerëzit në të. Këta autorë mendojnë se menaxhimi i një institucioni nuk mund të funksionojë siç duhet,

në qoftë se institucioni nuk e ka të përcaktuar mirë mënyrën e drejtimit të tij. Menaxhimi i mirë dhe drejtimi i shkollës janë dy procese të ndërlidhura së bashku të cilat duhet të zhvillohen dhe integrohen bashkarisht në mënyrë që t'u përshtaten ndryshimeve cilësore drejt një shkolle më të mirë. Për të përmirësuar cilësinë e shkollës drejtori duhet të fokusohet në zhvillimin e vizionit dhe kulturës së shkollës, me fokus rritjen e rezultateve të nxënësve dhe përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies dhe mësimnxënies. Kjo rritje e cilësisë nuk mund të arrihet në qoftëse shkolla vepron vetëm pa bashkëpunëtorë. Nevoja për t'u lidhur me shkollat e tjera brenda dhe jashtë vendit, organizata e burime të tjera, konsiderohen si burime të çmuara për zhvillimin e lidërshiptit dhe cilësisë së shkollës, e cila është e nevojshme për të gjitha nivelet e shkollave.

Përkufizime të ndryshme janë përkthyer sipas shumë autorëve mbi specifikat e shkollës së mirë. Autorët (Carmen Mattheis, Janar 2012:5) pohojnë se një shkollë e mirë është shkolla e cila:

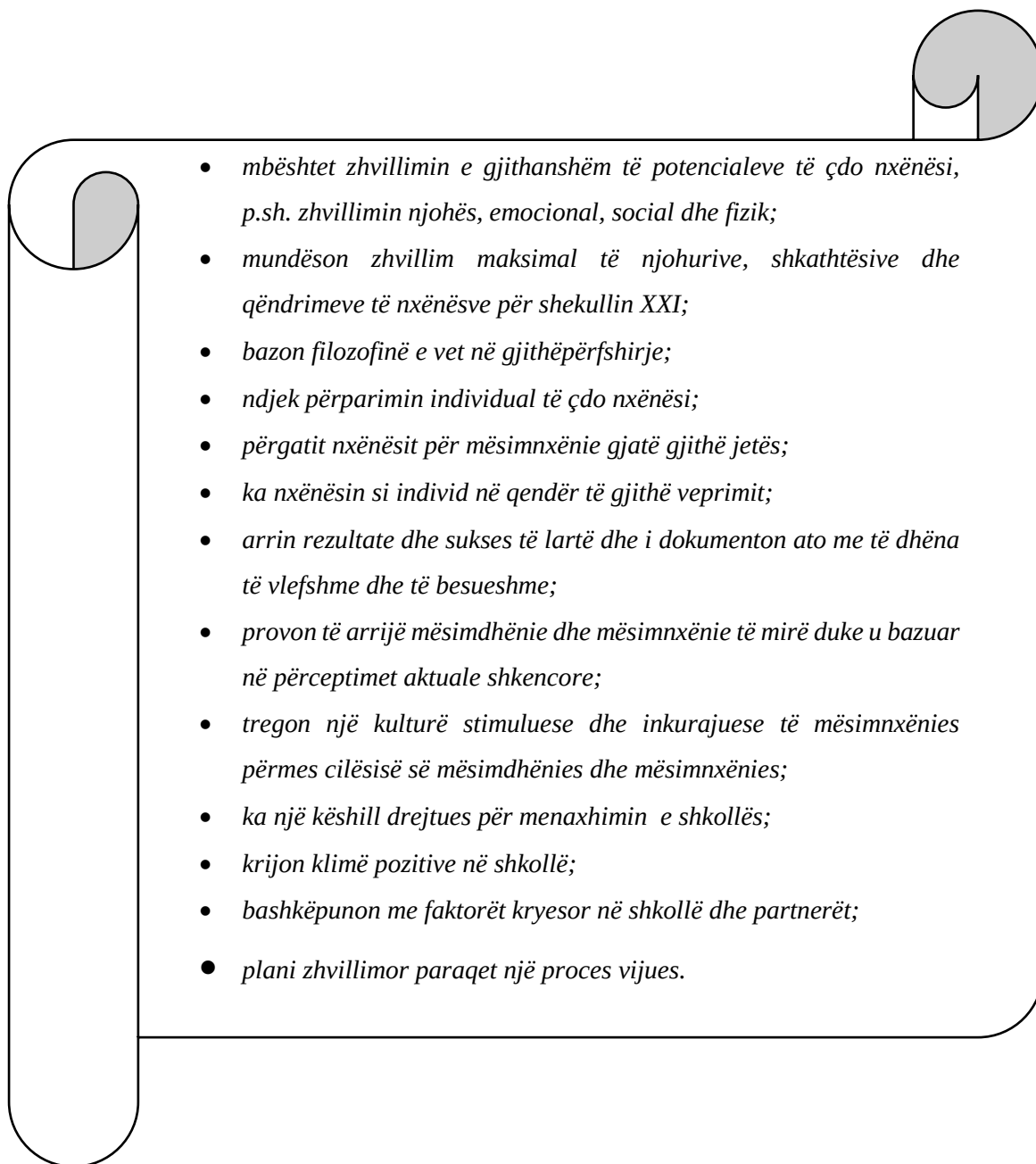


Figura 4: Përkufizime për shkollën e mirë (Mattheis, 2012:5)

Menaxhimi dhe funksionimi efikas i një shkolle duhet të bazohet në parimet, rregulloret dhe ligjet e Arsimit Parauniversitar. Sipas rregullores për organizimin e punës në institucionet edukativo-arsimore, në secilën shkollë duhet të funksionojnë organet përgjegjëse të trupës arsimore në shkollë, menaxhimit të brendshëm dhe kodit të etikës

në të gjitha institucionet edukativo-arsimore në Kosovë. Zbatimi i kësaj rregullore neni 4 ka për qëllim (Rregullore MASHT, 2015:2):

- *Rritjen e cilësisë në procesin mësimor në institucionet edukativo-arsimore;*
- *Rritjen e nivelit të disiplinës në punën e personelit edukativo-arsimor dhe të nxënësve;*
- *Rritjen e përgjegjësisë në punë dhe mësim;*
- *Zbatimin e Kodit të etikës;*
- *Zbatimin e orarit të punës dhe të mësimit nga të gjithë.*

Sipas rregullores për Institucionet edukativo-arsimore neni 6 secila shkollë fillore, e mesme e ulët, dhe e mesme e lartë duhet të jetë e organizuar dhe të funksionojë sipas kësaj strukture organizative (Rregullore MASHT, 2015:2):

- *Këshilli drejtues i shkollës;*
- *Drejtimi i shkollës:*
 - *drejtori,*
 - *zëvendësdrejtori,*
 - *sekretari;*
- *Organet profesionale:*
 - *Këshilli i mësimdhënësve,*
 - *Këshilli i klasave,*
 - *Aktivet profesionale lëndore,*
 - *Kujdesatari i klasës;*
 - *Organe përfaqësuese:*
 - *Këshilli i prindërve,*
 - *Këshilli i nxënësve;*
- *Shërbimet profesionale:*
 - *psikologu,*
 - *pedagogu,*
 - *mjeku,*

- *Bibliotekari;*
- *Stafi i mësimdhënësve:*
 - *mësimdhënësit,*
 - *mësimdhënësit kujdestarë të klasave,*
 - *mësimdhënësit kujdestarë të ditës;*
- *Stafi teknik:*
 - *marangozi,*
 - *rojet e shkollës,*
 - *mirëmbajtësit e higjienës,*
 - *mirëmbajtësi i ngrohjes qendrore.*

2.9 Korrelacioni ndërmjet performancës së menaxhimit dhe suksesit akademik

Deri tani nga shumë studime dhe hulumtime të ndryshme është vërtetuar se cilësia dhe zhvillimi profesional i mësimdhënësve është faktor i rëndësishëm i shkollës për suksesin dhe arritjet e nxënësve. Në një raport të botuar nga një grup autorësh (Butleska, et al., 2016:5) bëhet një përshkrim i rëndësisë dhe lidhjes së performancës, progresit të mësimdhënësve dhe rritjes së rezultateve të shkollës. Institucionet e dukimit po zbatojnë mekanizma për zhvillimin e kompetencave të mësimdhënësve në mënyrë që ata jo vetëm të realizojnë programet mësimore, por edhe të iniciojnë ndryshime në arsim nëpërmjet të cilave do të rritet cilësia e arritjeve të nxënësve dhe e sistemit arsimor në përgjithësi. Performanca e mirë e mësimdhënësve është edhe rezultat i kënaqësisë në punë, kështu që detyrë e drejtorit të shkollës është që të evidentojë mundësitë për motivimin e mësimdhënësve dhe rritjen e performancës së tyre. Duke u bazuar në përfundimet e paraqitura më lart sipas (Rapti, 2013:17) rekomandohet që ndërhyrja e drejtuesve të arsimit për të rritur nivelin e kënaqësisë së përgjithshme të mësuesve në punë të drejtohet kryesisht në:

- *përcaktimin e kriterëve të qarta për vlerësimin, emërimin dhe ngritjen në detyrë të mësuesve bazuar në arritjet dhe punën e mirë të gjithë secilit,*
- *pajisjen e plotë të shkollave me mjetet didaktike të nevojshme për garantimin e procesit mësimor,*
- *planifikimin e saktë të ndarjes së ngarkesës mësimore të mësuesve,*
- *sigurimin e trajnimit të mësuesve nga shkolla dhe DAR/ZA-të,*
- *përmirësimin e ndjeshëm dhe në mënyrë cilësore të komunikimit të drejtuesve të shkollave me stafin e mësuesve,*
- *përmirësimin e marrëdhënieve mësues-nxënës,*
- *përmirësimin e informacionit për rritjen e njohurive të mësuesve në lidhje me dokumentet ligjore që lidhen me zbërthimin përmbajtjes dhe zbatimin e programit,*
- *përdorimin e metodave alternative (jo vetëm metoda klasike e mësimdhënies) si puna në grupe, demonstrimi për nxitjen e zhvillimit të mendimit kritik, krijues tek nxënësit dhe integrimin e nxënësve të niveleve të ndryshme gjatë orës së mësimi,*
- *marrjen në konsideratë të mundësisë për rishqyrtimin e moshës së daljes në pension për mësuesit e arsimit parauniversitar.*

2.10 Klima e shkollës

Autori Halpin (1966) në hulumtimin e tij paraqet një perceptim të përgjithshëm mbi klimën të cilën e përshkruan si personaliteti i një organizate dhe klima për organizatën është si personaliteti për individin. Nga ky përkufizim mund të thuhet se secila shkollë ka klimën e saj e cila në një farë mënyre përfaqëson personalitetin e shkollës. Klima e shkollës është një faktor i brendshëm, i cili ka të bëjë me atmosferën që krijohet brenda

në shkollë. Klima e shkollës përcaktohet nga bashkëveprimi ndërmjet drejtorit me këshillin e mësuesve, mësimdhënësit, prindërit, nxënësit, si dhe përkushtimi e angazhimi që mbretëron në shkollë. Besimet themelore dhe vlerat normative të ndërtuara mbi sukseset e arritura nga drejtuesit, punonjësit administrativ, mësimdhënësit dhe nxënësit, krijojnë një kulturë të veçantë të shkollës. Secila shkollë dallon nga njëra tjetra në aspektin e kulturës dhe atë e trashëgon brez pas brezi nga gjenerata të ndryshme. Kultura e shkollës përmbledh në vetvete të gjitha marrëdhëniet pozitive ku të gjithë e ndiejnë veten të lirë, të sigurt, të barabartë pavarësisht besimit apo përkatësisë fetare dhe në shkollë mbizotëron një atmosferë pozitive. Drejtuesi i shkollës duhet të krijojë një ekip të mësimdhënësve dhe punonjësve të cilët janë të gatshëm të punojnë për të realizuar vizionin dhe kulturën e shkollës. Po ashtu mjeshtri e drejtuesit është që ti përkrahë të gjithë punonjësit të cilët janë të gatshëm për të ndërmarrë iniciativë të ndryshimit pozitiv dhe për të mbajtur një performancë të shkëlqyer në secilën nga fushat e cilësisë së shkollës. Drejtori i shkollës duhet të motivojë stafin administrativ të shkollës të ndihet i vlerësuar për kontributin që jep në performancën e shkollës.

2.10.1 Vizioni dhe misioni i shkollës

Menaxherët konstruktojnë sistemet dhe kushtet të cilat ndihmojnë të tjerët të kryejnë punët më mirë. Nga ana tjetër mund të thuhet që fusha e menaxhimit është duke kaluar nëpër një revolucion e cila kërkon që menaxherët dhe udhëheqësit të bëjnë më shumë me më pak, me qëllim që t'i angazhojnë të gjithë punonjësit për të frymëzuar vizionin dhe vlerat që lejojnë njerëzit për të krijuar një vend pune të vërtetë, bashkëpunues dhe produktiv (Rapti, 2010:4). Procesi i drejtimit të shkollës është mjaft i vështirë dhe

kompleks dhe kërkesa për një orientim drejt suksesit kërkon mjaft kohë, punë, durim, njohuri të mjaftueshme, entuziazëm dhe përvojë. Misioni, është një deklaratë publike që shkollat e përdorin për të përshkruar qëllimin e tyre themelues dhe angazhimet e mëdha organizative, p.sh., çfarë bëjnë ata apo pse ata e bëjnë këtë, cilat janë objektivat operacionale ditore të shkollës, vlerat e saj mësimore, ose angazhimet e saj publike për studentët dhe komunitetin e saj (Mision and vision, 2015).

Vizioni përcakton gjendjen e ardhshme të dëshiruar të një institucioni apo sistemi në aspektin e objektivit kryesor apo drejtimin strategjik. Është një shikim afatgjatë, që ndonjëherë përshkruan se si institucioni do të donte të ishte mjedisi në të cilin operon (Sylhasi, 2010:15). Sipas autoreve Bajrami & Halimi (2013:157) një vizion i bazuar në vlera duhet të përmbajë këto karakteristika:

1. Sfidues— çdo herë afër, por jo i pa arritshëm;
2. I qartë— jo i hapur ndaj interpretimeve kontradiktore;
3. I paharrueshëm— formulimi i vizionit i cili nuk duhet të jetë më i gjatë se 20-25 fjalë;
4. Përfshirës— një formulim që mundëson dhe fuqizon;
5. I udhëhequr nga vlera— duhet të ketë lidhje të fuqishme me vlerat e institucionit;
6. Vizual— që mund të pasqyrohet në mënyrë vizuale;
7. Mobilizues— të kërkojë përgjigje nga të gjithë;
8. Matës— të gjithë mund të krahasojnë veprimet e tyre me të...;
9. I lidhur me nevojat e palëve— arritjet e nxënësve.

Shembull i një vizioni të shkollës i cili bazohet në këto karakteristika paraqitet në vijim: *Brenda dhjetë viteve shkolla jonë do të jetë një shkollë me standarde të larta bashkëkohore e cila synon ngritjen e nivelit të rezultateve në arsim dhe edukim, ku fëmijët do të gëzojnë të mësuarit dhe jetën, një shkollë e cila do të jetë gjithëpërfshirëse dhe e cila do të sigurojë kushte për formimin e personalitetit cilësor të nxënësve duke kultivuar njohuri, shprehi dhe shkathtësi.* Shembull i një misioni të shkollës (Mackosova, 2018):

- Të edukojmë breza, që krahas arsimimit serioz të marrë në çdo fushë, të jenë idealistë, vizionarë, social, të sjellshëm dhe të respektueshëm ndaj çdo lloj besimi e ideje.
- Të edukojmë breza që respektojnë bazat e një shteti demokratik e ligjor që kanë nevojë të gjitha shoqëritë dhe komunitetet.
- Të kontribuojnë në zhvillimin e miqësisë dhe vlerave kulturore të përbashkëta të Kosovës me shtetet e tjera.

2.11 Menaxhimi i kohës

Sipas autorëve Iqbal, Amin, Umar et al. bazuar në hulumtimin e realizuar me drejtorë në 344 shkolla të mesme, rezulton se niveli i shkollimit të drejtorit ka një efekt të rëndësishëm në praktikat e menaxhimit të kohës (Khan & al 2015, 82-94). Autorët Kearns dhe Gardiner (Kearns, 2007:235-247) kanë identifikuar katër sjellje kryesore të njerëzve shumë të efektshëm në bazë të përvojave dhe kurseve të tyre të zhvilluara në fushën e menaxhimit të kohës. Këto përfshijnë, planifikimin dhe prioritizimin e detyrave, qartësinë e qëllimit në punë, duke shmangur ndërprerjet dhe humbjen e kohës përmes organizimit.

“Koha dhe paratë janë gjërat më të rëndësishme në jetë. Megjithatë paratë mund të fitohen gjatë gjithë kohës, ndërsa koha nuk mund të fitohet” (Mehmeti, 2012:18). Koha është një resurs shumë i rëndësishëm, i kufizuar, dinamik dhe mjaft i çmuar. Menaxhimi i mirë i saj rezulton në arritjen e objektivave. Ne mund ta blejmë një orë por jo kohën. Koha nuk është e përcaktuar nga askush. Drejtuesit duhet ta menaxhojmë kohën, ta planifikojmë, ta pasurojmë, ta organizojmë dhe ta mbushim me aktivitete. Një menaxhim i mirë i kohës do të thotë, më pak stres në punë. Po ashtu kohën nuk mund ta ndalim, ta prekim e as ta shohim. Sipas autorëve (Khan & al 2015) si dhe (Weldy, 1974) koha është para - një, burim i kufizuar i vlefshëm - dhe nuk mund të ruhen në bankë si para.



Figura 5: Kohën nuk mund ta kthejmë pas¹

Në këtë figurë është paraqitur koha si proces unik i cili nuk mund të kthehet pas. Ajo nuk mund të rritet duke punuar shumë. Njerëzit nuk mund ta blejnë kohën, koha nuk mund të ndalet dhe as nuk mund të shpëtojë. Kohën nuk mund ta vjedhin, ta japin hua ose ta ndryshojë atë në ndonjë mënyrë. Ajo është e pakthyeshme, e domosdoshme, e

¹ <http://www.managers.org.uk/insights/news/2017/february/5-tools-to-get-your-time-management-on-track>

pazëvendësueshme dhe e palakueshme. Në shkollat e vogla me numër të vogël të nxënësve dhe të mësimdhënësve është më lehtë të planifikohet apo të menaxhohet koha dhe aktivitetet, ndërsa kur kemi të bëjmë me një numër të madh të nxënësve dhe të mësimdhënësve, nevojitet një kujdes më i madh për drejtorin, precizion, shkathhtësi dhe korrektësi në punë apo në menaxhimin e kohës.

Menaxhimi i kohës nënkupton mundësinë e kontrollit të situatës, efijencës së punës, vënien në funksion të prioriteteve dhe aftësive për planifikimin e duhur. Menaxhimi i kohës "është një grup parimesh, praktikash, aftësish, mjetesh dhe sistemesh që na ndihmojnë të përdorim kohën për të arritur atë që duhet. Ai i referohet teknikave dhe strategjive që përdorin individët në shfrytëzimin dhe maksimizimin e punës që bëjnë. Sipas përshkrimit të autorit Kenneth menaxhimi i kohës është një grup mjetesh që na lejon të praktikojmë (Kenneth, 2012:3):

- *Eliminimin e humbjeve*
- *Përgatitjen për takime*
- *Zvogëlimin e ngarkesës së tepërt të punës*
- *Monitorimin e progresit të projektit*
- *Menaxhimin e burimeve në mënyrë të përshtatshme*
- *Sigurimin që projektet afatgjata të mos shpërfillen*
- *Planifikimin çdo ditë në mënyrë efektive*

Autorët (Lipi & al: 1) në hulumtimin e tyre tregojnë se keq menaxhimi i kohës është një sëmundje e kohëve moderne me të cilën përballen menaxherët sot dhe delegimi i punëve ndikon pozitivisht në mirë menaxhimin e kohës, duke i shmangur menaxherit shumë detyra dhe përgjegjësi të cilat mund të delegohen. Për shkak të kohës së kufizuar të liderit

dhe energjisë së ndryshme për të vepruar, gjithmonë lideri duhet të gjejë një ekuilibër ndërmjet asaj se çfarë dëshiron të bëjë dhe çfarë mundet të bëjë. Në varësi të personalitetit të liderit edhe energjia dhe forca për të punuar është e ndryshme. Për shembull: Disa prej liderëve e shohin veten me më shumë energji për ti kryer punët në mëngjes, ndërsa të tjerët preferojnë ti kryejnë punët pasdite ose në mbrëmje. Koha mund të themi se është pasuri e cila mbart në vete një vlerë, përmes të cilës synohet një sukses dhe efikasitet në punë. Një hap shumë i rëndësishëm i menaxhimit efektiv të kohës fillon prej momentit të parë kur nis puna dhe ku punonjësit duhet të kenë një ide se si do ta kalojnë kohën. Secili person mendon, vepron dhe punon ndryshe nga personat e tjerë dhe të gjithë drejtuesit mundohen të jenë unik në stilin e tyre të udhëheqjes. Çelësi i suksesit të menaxhimit të kohës në punë apo kudo që shkojmë është planifikimi dhe përcaktimi i prioriteteve apo pikave më të rëndësishme. Bazuar në këtë pohim mund të themi se secili lider, drejtor apo menaxher e përdor metodën e tij personale apo stilin e tij të planifikimit të kohës dhe të punëve, duke synuar të japë rezultate maksimale pozitive dhe sukses në punë. Mirëpo gjithmonë duhet të kihet parasysh që përveç planifikimit të krijohet fleksibilitet dhe kreativitet përmes një plani të përgjithshëm me detyra të cilat duhet të kryhen. Me planifikimin e kohës gjithmonë do të ketë një zgjidhje dhe punonjësit dhe drejtuesit nuk do të ketë nevojë të pyesin vetveten se çfarë duhet të bëjnë në të ardhmen.

2.11.1 Menaxhimi efektiv i kohës

Menaxhimi organizimi dhe planifikimi i kohës është aftësi dhe kreativitet i drejtorit të shkollës. Menaxhimi jo i mirë i kohës ndikon së pari negativisht në shëndetin e njeriut, e në këtë rast të liderit dhe pastaj ndikim tjetër negativ ka edhe tek mënyra e organizimit të

punës apo stafit. Shumë herë na ndodh që me kohën në dispozicion çdo ditë nuk është e mjaftueshme për ti përfunduar të gjitha veprimtaritë. Koha është shumë e çmuar, vjen vetëm një herë, prandaj edhe duhet vlerësuar dhe shpenzuar në mënyrën më të mirë të mundshme, sepse performanca e suksesit të shkollës dhe udhëheqjes varet nga menaxhimi i kohës. Të gjithë liderët duhet të krijojnë aftësitë e tyre personale, të cilat i përdorin në situata të ndryshme për të menaxhuar kohën me sukses. Të gjitha prioritetet dhe sukseset bazohen në menaxhimin efektiv të kohës, duke i dhënë rëndësi gjërave primare dhe me vlerë.

Sipas hulumtimit të autorit Marie (2017) një nga përfitimet e menaxhimit të kohës është përgjegjësia ndaj detyrave të përditshme që i ndihmon drejtuesit ti përfundojnë ato në një mënyrë më të shpejtë. Nga diskutimet dhe hulumtimet e paraqitura deri tani për menaxhimin e kohës, autori Adeyinka ka paraqitur këto përparësi për menaxhimin e kohës (Adeyinka, 2012:18):

- *Ndihmon për të marrë kontrollin e shumë fushave.*
- *Shton produktivitetin.*
- *Bën të ndiheni më të organizuar.*
- *Ndihmon të shfrytëzoni kohën në mënyrë efektive.*
- *Ndihmon të fitoni kohë për t'u çlodhur dhe për të bërë gjërat që ju pëlqen të bëni.*

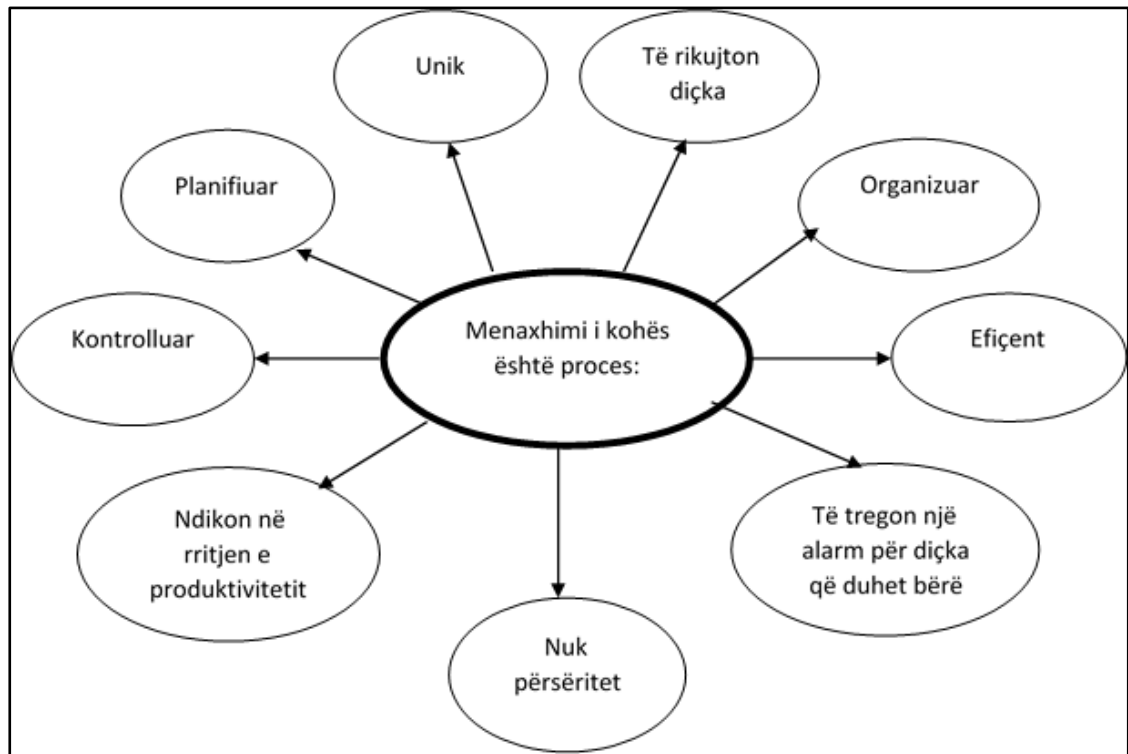


Figura 6: Menaxhimi i kohës (përshtatur nga autori)

Në këtë figurë është paraqitur një përmbledhje e shkurtër e aktiviteteve dhe proceseve të cilat janë pjesë e menaxhimit të kohës.

Menaxhimi i kohës është proces:

- unik,
- i organizuar,
- i planifikuar,
- i kontrolluar,
- efiçent,
- të tregon një alarm për diçka që duhet bërë,
- të rikujton diçka dhe është proces i cili nuk përsëritet.



Figura 7: Menaxhimi i kohës²

Në këtë figurë përmes duarve janë paraqitur disa mundësi dhe aktivitete të cilat duhet bërë për menaxhimin sa më efektiv të kohës.

- *vendosja e qëllimeve,*
- *planifikimi i gjërave për tu bërë,*
- *vendosja e prioritetëve,*
- *krijimi i një plani,*
- *zbatimi i një projekti dhe arritjet.*

Pasi koha për drejtorin e shkollës është shumë e çmuar, karakteristikë e rëndësishme për ta shfrytëzuar dhe menaxhuar sa më mirë atë është strategjia e përdorur.

² <https://www.datamaticsync.com/5-effective-time-management-tips-for-small-business-owners/>

2.11.2 Përfitimet dhe pengesat e menaxhimit të kohës

Jo të gjithë drejtorët e shkollave e shpenzojnë 100% të kohës së tyre në zyrën e tyre. Në varësi të karakterit të drejtorit, numrit të nxënësve dhe të mësimdhënësve që ka në shkollë, disa prej drejtorëve e shpenzojnë kohën në zyre nga 20%, 40%, 50% e deri tek 100%. Por kjo varet edhe prej aktiviteteve ditore që ata kanë. Autorët e ndryshëm përshkruajnë përkufizime të ndryshme të përfitimeve dhe prioriteteve e menaxhimi të kohës si për shembull:

- *Ndikon në rritjen e produktivitetit*
- *Ndikon në balancimin – planifikimin e jetës dhe punës*
- *Ndihmon në realizimin e qëllimit*
- *Të krijon më shumë mundësi për zgjidhje*
- *Ul nivelin e stresit*
- *Ndikon në përfitim të rezultateve të mira*
- *Ndikon në krijimin e shkathtësive në punë*
- *Krijon rritjen e mundësisë për të qenë i suksesshëm në jetë, punë dhe karrierë .*
- *Mundëson shfrytëzimin dhe maksimizimin e burimeve në punë*
- *Ndikon në rritjen dhe zhvillimin e performancës në punë*
- *Krijon kënaqësi në vendin e punës*
- *Mundëson përdorimin e teknikave, planifikimin dhe organizimin e aktiviteteve në mënyrën më të mirë të mundshme.*
- *Krijon mundësinë e vetëkontrollit duke eliminuar irritimin e pa nevojshëm.*

Autori Marie (2017) dhe Mayers (2016) në hulumtimet e tyre tregojnë që menaxhimi i kohës sjell shumë përparësi të cilat ndikojnë pozitivisht tek lideri dhe po ashtu një menaxhim i mirë i kohës do të thotë:

- *Më pak stres*– menaxhimi i mirë i kohës krijon mundësi në menaxhimin dhe kontrollimin e stresit. Ne jetojmë në një botë me shoqëri dhe teknologji të informacionit e cila vazhdimisht është në zhvillim dhe që të jemi pjesë e ndjekjes së këtij rrethi lideri, duhet të jetë vazhdimisht në hap me kohën, që të bëjë lëvizjet e duhura sepse koha është e vlefshme dhe nuk mund të kthehet pas. Stresi në punë është i pranishëm dhe i pashmangshëm pothuajse tek çdo individ e sidomos tek personat me pozitë drejtuese. Por stresi është i lidhur drejtpërdrejtë me kontrollin që individi ka në punë si drejtues, si edhe me individët të cilët mbështesin menaxhimin e punës dhe me të cilët drejtuesit ndajnë punën dhe përgjegjësitë.

Studimet e fundit konfirmojnë se nën stres njerëzit veprojnë më shumë në mbrojtje, marrin vendime më të dobëta dhe fjalë për fjalë humbasin funksionin “ekzekutiv” të mendjes së tyre. Kjo është veçanërisht e kushtueshme për drejtuesit sepse ata vendosin tonin në organizatat e tyre (Paul, 2006).

Stresi si faktor ndikues tek individët mund të paraqitet në forma apo mënyra të ndryshme. Stresi tek secili individ shfaqet në mënyra dhe forma të ndryshme, në varës të situatës dhe gjendjes emocionale të tyre. Tek liderët stresi në punë mund të thuhet se ka ndikime pozitive dhe negative.

- ***Të kesh kohë të mjaftueshme edhe për argëtim***- Përmes menaxhimit të kohës mund të organizohet koha e punës dhe relaksi. Të gjithë drejtuesit janë të ndryshëm në mënyrën e tyre të drejtimit, stafit administrativ dhe menaxhimit të kohës. Për të qenë të suksesshëm

në punë dhe në jetë si lider apo drejtor i shkollës, gjithmonë duhet gjetur një ekuilibër ndërmjet punës dhe kohës për argëtim.

- ***Më shumë mundësi-*** meqenëse koha e drejtorit të shkollës gjithmonë është e kufizuar, menaxhimi i kohës ndihmon për të bërë zgjedhjen e vetëdijshme për kohën në dispozicion për ta shpenzuar për gjëra të cilat janë të vlefshme dhe të rëndësishme.
- ***Parashikimi i kohës për të papritura dhe ndërprerje gjatë punës*** – normalisht ndërprerjet nga persona të ndryshëm gjatë orarit të punës janë një faktor dhe barriera të cilat mund të marrin shumë kohë për gjëra jo të rëndësishme, mirëpo ndonjëherë ndodh që këto barriera të janë faktor për sukses të drejtimit apo organizimit. Meqenëse ndërprerjet janë situata të cilat nuk mund të shmangen, çelësi kryesor i kësaj barriere qëndron në aftësinë e kontrollimit dhe njohjes së problemit se për çfarë bëhet fjalë, apo nëse me të vërtetë e meriton vëmendjen për të vazhduar më tutje me diskutimin mbi të. Pastaj pas vlerësimit dhe analizimit të bisedës apo problemit mund të vendoset nëse çështja e diskutuar duhet të vendoset në tabelën e kryerjes së detyrave. Ndonjëherë ndërprerjet mund të janë situata të cilat mund të janë të rëndësishme, me vlerë dhe urgjente për tu kryer. Meqenëse si drejtor i shkollës punët dhe ndërprerjet gjatë punës nuk kanë të mbaruar, është e pranueshme që ndonjëherë të thuhet “jo” nëse drejtuesi është i zënë me punë dhe detyra mund të transferohet tek dikush tjetër, në këtë rast zëvendës drejtori.

Përveç të mirave dhe përparësive të cilat janë të lidhura me menaxhimin e kohës ekzistojnë edhe disa pengesa të cilat konsistojnë në humbjen e kohës dhe efikasitetin në punë. Sipas përshkrimit të autorit Kenneth (2012: 9) në hulumtimin e tij, pengesat për menaxhimin efektiv të kohës janë:

- *televizori,*

- telefoni,
- interneti,
- mysafirët e pa ftuar,
- pamundësia për të thënë jo,
- zvarritja e punëve.

Menaxhimi dhe motivimi i vetvetes— është një faktor suksesi i cili ndikon në menaxhimin e kohës. Shpesh herë ndodh që të drejtuesi të lodhet nga puna dhe stresi në punë, por është shumë e rëndësishme që asnjëherë të mos i humbë shpresat dhe të motivojë vetveten për sukses kur ndodhet në momente të vështira. Pavarësisht vështirësive, drejtuesi i shkollës duhet ti vendosë vetes një synim për arritjen e qëllimit drejt suksesit, pavarësisht se rruga për të arritur deri aty nuk do të jetë aspak e lehtë. Pas çdo synimi të arritur dhe çdo prioriteti të realizuar drejtuesi duhet të festojë suksesin e arritur së bashku me personat të cilët e kanë ndihmuar për të realizuar qëllimin, në mënyrë që kjo të jetë një motivim për vazhduar me suksese të tjera. Duke i menduar vështirësitë dhe sfidat nëpër të cilat ka kaluar, lideri i shkollës duhet të motivojë vetveten që ky sukses i arritur ia ka vlejtur për tu treguar të tjerëve rezultatin e arritur dhe të synojë për realizimin e sukseseve të tjera me radhë.

2.11.3 Vendosja e detyrave dhe prioriteteve për menaxhimin e kohës

Sipas përshkrimit të autorëve Selim dhe Osman në përshkrimin e realizuar nga Eisenhower paraqesin një grafik të krijuar i cili ende është shumë i dobishëm për udhëheqësit apo drejtorët e shkollave në vënien e prioriteteve. Sipas autorëve Mehmeti dhe Buleshkaj (2012:19) detyrat caktohen shpesh në kategoritë A, B, C, dhe D, ndërsa

autorët (Robbins & Harvey, 2004) këto kategori të detyrave i përshkruajnë si matrica të menaxhimit të kohës së Covey.

Detyrat e kategorisë A- të rëndësishme dhe urgjente- janë detyra të cilat duhet të zënë të paktën 20% të kohës së drejtorit. Detyrat e kategorisë A urgjente dhe të rëndësishme janë përcaktuese të suksesit dhe pjesë e pandarë e punës të cilat duhet të kryhen menjëherë nga vetë drejtuesi. Ato janë detyrat kryesore të drejtuesit të shkollës. Në vijim paraqitet një shembull i detyrave të kategorisë A:

- *Drejtimi dhe vendimmarrja.*
- *Masat disiplinore të personelit.*
- *Raportimi në DKA - SMIA për statistikën e nxënësve në vitin shkollor 2016/2017.*
- *Përgatitja e kërkesës për uniformat e nxënësve dhe përzgjedhja e ofertës më të mirë.*

Detyra të kategorisë B- të rëndësishme, por jo urgjente- janë detyra përmes të cilave realizohen synimet dhe arrihet një qëllim i caktuar apo i planifikuar më parë. Duhet pasur kujdes gjatë planifikimit dhe vendosjes së këtyre detyrave në tabelën e gjërave për tu bërë sepse këto detyra mund të jenë të rëndësishme për suksesin e drejtuesit. Gjatë planifikimit për realizimin e këtyre detyrave lideri duhet të sigurohet që ka kohën e mjaftueshme për ti realizuar, sepse planifikimi i mirë ndihmon në eliminimin e stresit. Në vijim paraqitet një shembull i detyrave të kategorisë B:

- *Mirëmbajtja e Web-faqes së shkollës.*
- *Hartimi i statistikave për numrin e nxënësve të regjistruar gjatë vitit të ri shkollor 2016/2017.*
- *Krijimi i revistës së shkollës.*
- *Bashkëpunimi me ndërmarrje, biznese, shkolla dhe institucione të tjera.*

Detyrat e kategorisë C- urgjente, por jo të rëndësishme- janë detyra të cilat janë të rëndësishme dhe duhet patjetër të përfundohen, por duhet pasur kujdes sepse ato mund të jenë edhe pengesë për arritjen e disa qëllimeve të cilat janë përcaktuar. Në këtë kuptim është mirë që këto detyra ti delegohesh një personi tjetër për ti përfunduar. Detyrat urgjente por jo të rëndësishme është mirë të delegohen apo reduktohen, sepse kërkojnë shumë kohë për tu realizuar dhe nuk ndihmojnë liderin që të jetë i suksesshëm. Në vijim paraqitet një shembull i detyrave të kategorisë C:

- Realizimi i festave

Detyrat e kategorisë D- të parëndësishme dhe jo urgjente- gjatë planifikimit të detyrave duhet pasur mjaft kujdes që të shfrytëzohet maksimalisht koha në kryerjen e detyrave të rëndësishme sepse për një drejtues koha është shumë e çmuar. Ekzistojnë disa detyra të cilat ndoshta është mirë të bëhen, por nuk janë shumë të rëndësishme apo urgjente për tu kryer, kështu që këto lloj detyrash është mirë ti delegohen një personi tjetër sepse për një liderin konsiderohen si humbje kohe. Asnjë detyrë nuk është mirë të neglizhohet por esenca është që të angazhohen edhe persona të tjerë në kryerjen e detyrave.

A. Detyra të rëndësishme dhe urgjente (afatet e fundit për aplikim, takimet) <i>BËJE MENJËHERË!</i>	B. Detyra të rëndësishme, por jo urgjente (planifikimet, studimi, analiza) <i>VENDOSE NË TABELË!</i>
C. Detyra urgjente, por jo të rëndësishme (telefonata, email, konsultime) <i>BËJE MË VONË!</i>	D. Detyra të parëndësishme dhe jo urgjente (rrjetet sociale) <i>INJOROJI- SEPSE JANË HUMBJE KOHE!</i>

Figura 8: Përshkrimi i detyrave sipas kategorive (Mehmeti & Buleshkaj, 2012:19)

Në këtë tabelë janë radhitur detyrat sipas kategorisë A, B, C, D dhe sa janë të rëndësishme, primare apo sekondare

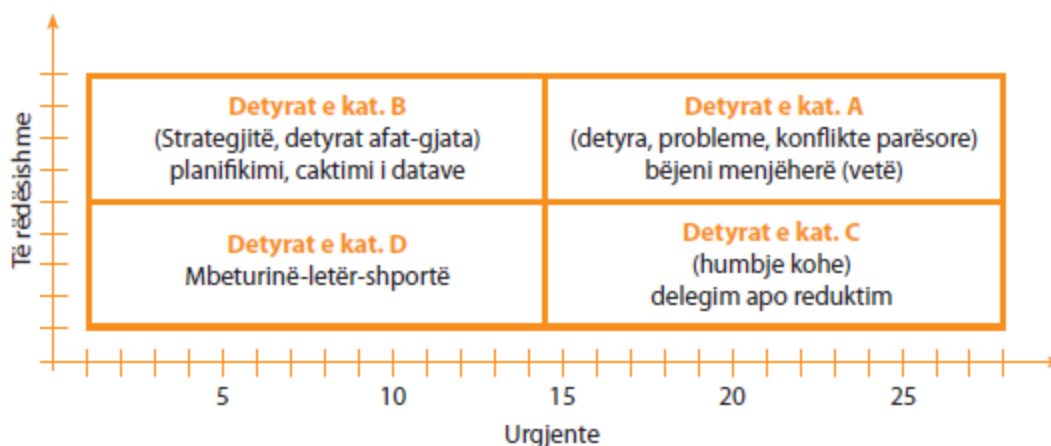


Figura 9: Përcaktimi i prioriteteve (Mehmeti & Buleshkaj, 2012:19)

Në këtë figurë autorët kanë paraqitur detyrat e drejtorit të shkollës të radhitura sipas kategorive nga A deri tek D mbi vënien e prioriteteve përmes grafikut, si dhe rëndësia e organizimit apo planifikimit të tyre. Kategorizimi i detyrave sipas rëndësisë së kryerjes mund të paraqitet edhe përmes diagramës në vijim:

Detyrat	Kategoria			
	A	B	C	D
URGJENTE	✓	✓	X	X
TË RËNDËSISHME	✓	✓	X	X

Figura 10: Paraqitja e detyrave në tabelë sipas kategorisë (përshtatur nga autori)

Shumë drejtues ballafaqohen me problemin e fokusimit tek gjërat interesante duke i lënë anash ato detyra të cilat janë të rëndësishme dhe duhet të përfundohen patjetër. Kështu që përmes paraqitjes së detyrave në mënyrë tabelare, siç u tregua më lartë drejtuesit e kanë

më të lehtë të kategorizojnë detyrat e tyre sipas rëndësisë, afatit kohor, etj. Ndërsa detyrat urgjente janë ato detyra të cilat më së shumti shkaktojnë stres dhe probleme deri sa të përfundohen. Detyrat urgjente nuk janë gjithmonë shumë të rëndësishme, por kanë afat të caktuar kohor dhe konsiderohen si primare për nga mënyra e raankimit të punëve. Detyrat të cilat janë paraqitur si urgjente, duhet të realizohen menjëherë, sepse injorimi i tyre mund të na shkaktojë shumë probleme.

2.12 Teknikat e menaxhimit të detyrave administrative

Mënyra më e mirë e organizimit të punës dhe menaxhimit të aktiviteteve është krijimi i një skice ose orari të aktiviteteve si në shembullin në vijim.

Planifikimi i kohës sipas datës dhe kalendarit ku mund të praktikohet që të shkruhen datat e renditjes së punëve në secilën ditë të javës duke përdorur kompjuterin apo ndonjë ditar personal për planifikime. Gjithashtu, duke shënuar punët me prioritet të lartë dhe punët të cilat janë urgjente, duke u bazuar në specifikat si: (1) afatin e fundit për dorëzimin e projekteve, (2) listën e aktiviteteve, (3) listën e problemeve specifike, (4) organizimin e punës, (5) menaxhimin e dokumenteve, si edhe (6) krijimin e një orari të punës.

Menaxhimi i dokumentave– dokumentet zakonisht janë të paraqitura në dy forma: në formën e shkruar dhe në formën dixhitale. Për ti ruajtur sa më mirë këto lloj dokumentash nga ana e drejtorit të shkollës duhet të krijohet një sistem i mirë organizimi, klasifikimi dhe arkivimi, në menyrë që të ketë qasje sa më të lehtë apo të shpejtë në dokumentat që kërkohen në momente të caktuara.

- **Dokumentet e shkruara-** duhet të organizohen me një strukturë të caktuar dhe të klasifikohen sipas alfabetit, rëndësisë, temës që trajtohet, datës, ngjyrave, etj.
- **Dokumentet dixhitale-** sot me zhvillimin e teknologjisë së informacionit është lehtësuar mënyra e ruajtjes së të dhënave, dosjeve dhe dokumentacionit përmes kompjuterit. Menaxhimi i dosjeve dhe dokumenteve nga ana e drejtorit të shkollës është një aftësi e cila kërkon mjeshtri në teknikën e ruajtjes, klasifikimit dhe kategorizimit të dokumenteve. Të gjitha dokumentet rekomandohet të ruhen në kompjuter në dosje elektronike të ndryshme dhe të emërtohen në bazë të rëndësisë së veprimit të tyre sipas muajit, vitit, etj. Menaxhimi i mirë i dokumenteve është një përparësi e cila kursen kohën gjatë kërkimit të tyre. Duhet të bëhet shprehi e punës fshirja apo mos pranimi i dokumenteve të panevojshme nga e-maili në kompjuter. Dokumentet të cilat kanë ngjashmëri apo lidhen ndërmjet tyre duhet të vendosen në një folder. Nga ana tjetër është mirë të bëhet një klasifikim me anën e dosjeve elektronike për detyrat të cilat janë përfunduar apo ato të cilat duhet të përfundohen.
- **Menaxhimi i e-maileve-** është pjesë procesit të menaxhimit të dokumenteve dixhitale. Sot në botën e teknologjisë moderne mundësia e komunikimit dhe shkëmbimit të informacioneve në tërë botën përmes emailit ka lehtësuar mjaft punën e liderëve. Drejtori i shkollës pranon çdo ditë mesazhe dhe e-maile të ndryshme. Diisa prej tyre mund të jenë urgjente të cilët kanë të bëjnë me projekte, trajnime, konferenca, etj, të cilët kërkojnë mjaft kohë për ti lexuar, menaxhuar dhe për të kthyer një përgjigje në afat të caktuar kohor. Esenca e shfrytëzimit sa më të mirë të kohës në menaxhimin dhe dërgimin e e-maileve qëndron në aftësinë e gjetjes së mënyrës sa më të lehtë dhe efikase për menaxhimin e saj. Dy autorë ekspertë nga Gjermania me eksperiencë shumë të lartë në menaxhimin e kohës (Seiwert & Woeltje, 2011: xiii) në hulumtimin e tyre të realizuar në

shumë kompani dhe institucione të ndryshme, tregojnë se përdorimi i programit Outlook nga Microsoft Office për menaxhimin e e-maileve është një nga mënyrat më të mira e cila ndihmon liderët të fokusohen në prioritete dhe të bëjnë renditjen e e-maileve sipas rëndësisë së tyre.

Menaxhimi i afateve kohore- Vendosja e një “*deadline*” ose afati të caktuar përfundimtar për kryerjen e punëve nga drejtori është një aftësi veprimi e veçantë. Për secilën punë apo projekt të planifikuar, për të qenë efektiv duhet të vendoset një “*deadline*” ose afat të fundit se kur duhet të përfundohet projekti i filluar. Sepse nëse punët zgjaten më shumë se sa koha e planifikuar, në radhë do të vijnë edhe shumë punë të tjera, të cilat do të mbeten pa zgjidhje. Përfundimi i punëve apo projekteve pas afatit të caktuar do të ndikojë negativisht tek personaliteti i liderit apo menaxherit. Në kë rast punonjësit dhe institucioni do ta humbasin besimin. Shpesh herë ndodh që ekzistojnë shumë punë dhe planifikime të cilat nuk kanë kohë të përcaktuar për përfundimin e tyre, por për të qenë më i organizuar dhe i suksesshëm në punë është mirë që gjithmonë drejtuesi ti vendosë vetes një afat të fundit për përfundimin e një detyre. Vendosja e një kohe limit të vetvetes nga ana e drejtuesit për të përfunduar detyrat e ditës, ndikon në përqendrimin më të mirë në një punë dhe arritjen e një produktiviteti për të përmbushur të gjitha detyrat, të cilat duhet të kryhen brenda një dite apo kohe të caktuar. Mënyra më e mirë e planifikimit të suksesit është përmes krijimit të tabelës, duke filluar nga tabela e planifikimit të aktiviteteve, axhendës dhe rutinës ditore, si në tabelën e paraqitur më poshtë:

E HËNË			
Detyrat ditore	Ora	Kohëzgjatja	Përshkrimi
Përgatitja për punë	7.00 - 7.30	30 minuta	Veshja e rrobave, përgatitja

Nisja për punë	7.30 - 7.45	15 minuta	Udhëtimi
Kontrollimi i arritjes stafit	7.45 - 8.15	30 minuta	Verifikimi i arritjes së nxënësve dhe mësimeve
Kontrollimi i web faqes dhe dërgimi i e-mailit	8.15 – 8.45	30 minuta	Koha e procedurave online
Shikimi i orarit dhe punëve për ditën e Hënë	8.45 – 9.00	15 minuta	Përgatitja për punët që duhet të bëhen
Mëngjesi	9.00 – 9.30	30 minuta	Koha për ushqim

Figura 11: Planifikimi ditor (përshtatur nga autori)

Në këtë tabelë është bërë një përshkrim i shkurtër i planifikimit të aktiviteteve ditore të drejtorit të organizuara në formë tabelare, në të cilën shkruhen detyrat të cilat duhet të realizohen brenda ditës, kohëzgjatja e tyre dhe përshkrimi i aktiviteteve. Një tabelë e tillë duhet të krijohet çdo ditë, të rregullohet dhe të ndryshohet sipas nevojës.

2.12.1 Planifikimi dhe organizimi i aktiviteteve administrative

Planifikimi dhe organizimi i punëve në kohë të caktuar është një veti mjaft e mirë e drejtorit të shkollës. Planifikimi është një proces mjaft i vështirë dhe i ndërlikuar dhe suksesi i një pune varet nga mënyra e planifikimit e cila është bërë paraprakisht. Plani duhet të përmbajë një shkallë të lartë fleksibiliteti, të jetë i qartë, i kuptueshëm, i realizueshëm në aspektin e objektivave, të përmbajë informacione të sakta, të jetë i thjeshtë, konkret dhe duhet të përbëhet nga disa faktorë:

Përcaktimi i qartë i objektivave– përmes përshkrimit të objektivave drejtori i shkollës mund të parashikojë se ku dëshiron të arrijë, çfarë dëshiron të realizojë dhe çfarë rezultatesh mendon se do të përfitojë nga kjo përmbledhje.

Sigurimi i një informacioni të saktë dhe të mjaftueshëm- punojësit e një institucioni konsiderohen të jenë si një ndër asetet më të mëdha dhe të rëndësishme, mirëpo një element shtesë të cilit duhet ti kushtohet mjaft kujdes është edhe sigurimi i duhur i informacionit. Procesi i planifikimit nga ana e drejtorit të shkollës është i lidhur ngushtë me procesin e marrjes së vendimeve në kohën dhe vendin e duhur sepse sipas burimit (Lidershipi në arsim, 2014) rezulton se:

- *Vendimi i gabuar në kohën e gabuar = shkakton përmbytjen*
- *Vendimi i gabuar në kohën e drejtë = është gabim*
- *Vendimi i drejtë në kohën e gabuar = shkakton mos pranimin e ndryshimit*
- *Vendimi i drejtë në kohën e drejtë = prodhon suksesin*

Mirëpo për të qenë sa më i saktë në këtë çështje duhen përdorur metoda dhe teknika të ndryshme për planifikimin dhe organizimin e punëve. Mënyra më e mirë për organizimin e aktiviteteve ditore, javore ose mujore është përmes krijimit të një tabele në të cilën duhet mbajtur shënime çdo ditë si formë e ditarit personal, apo të krijohet një tabelë formale me të gjitha pikat dhe aktivitetet që do të realizohen duke paraqitur të gjitha detajet si për shembull: data, muaji, koha e fillimit dhe mbarimit, personi përgjegjës, aktiviteti-detyrat apo koha e pushimit. Përveç formës me shkrim të krijimit të tabelës si mjet për organizimin e detyrave, me zhvillimin e teknologjisë së informacionit mund të përdoren edhe programe apo aplikacione të ndryshme online në telefon dhe kompjuter për menaxhimin e kohës dhe aktiviteteve, të cilat lehtësojnë punën e planifikimit. Për

shembull disa prej programeve apo aplikacione që përdoren më së shumti nga liderët dhe menaxherët janë:

- ***Aplikacionet të cilat mund të instalohen në kompjuter:*** Focus booster, Online Timer, etj.
- ***Aplikacionet të cilat mund të instalohen në kompjuter dhe telefon³:*** Rescue Time, Remember The Milk, Any.Do, Todoist, To-Do Calendar planners, Google Calendar, Harvest, Dropbox, Google drive, etj.
- ***Aplikacionet për telefon⁴:*** Toggl, Time Doctor, Timr, Timeneye, Basecamp, 1-3-5 List, ProofHub, myMemorizer, Wrike, etj.

Planifikimi i aktiviteteve dhe detyrave duhet të shkëputet në pjesë për secilin muaj nga plani zhvillimor i shkollës, pastaj nga ky plan duhet të skicohen dhe të përpilohen planet mujore, javore dhe ditore. Është mirë që gjatë përshkrimit të aktiviteteve në tabelë të përdoren ngjyra të ndryshme duke i renditur sipas rëndësisë dhe kohës apo me kategori të ndryshme, përmes shkronjave. Organizimi dhe planifikimi i aktiviteteve përmes tabelës është një shprehje e mirë e punës dhe një mjet i mirë për menaxhimin e kohës. Në tabelë përveç aktiviteteve mund të përshkruhen edhe organizimi i takimeve, dërgimi i mesazheve, e-maileve, mbajtja e mbledhjeve, plotësimi i raporteve, plotësimi i dokumentacionit, koha e lirë për pak pushim brenda orarit të punës (mëngjes, drekë, kafe, çaj) në mënyrë që të krijohet një ekuilibër në vetvete. Aktivitetet e paraqitura në tabelë vazhdimisht duhet të kontrollohen nëse janë përfunduar me kohë, të vendosen pika të reja

³ <http://www.ghostekproducts.com/blog/top-time-management-apps/>

⁴ <http://kikolani.com/19-productivity-time-management-apps-2016.html>

të aktiviteteve profesionale apo shoqërore. Planifikimet sipas kategorisë mund të jenë: plane afat gjata, afatshkurta, mujore, javore dhe ditore.

Nr	Kategoria	Muaji	Koha	Aktiviteti - Detyrat	Personi përgjegjës
1	A		9.00– 10.00		
2	B		12.00–13.00		

Figura 12: Planifikimi i aktiviteteve mujore (përshtatur nga autori)

Në këtë tabelë është paraqitur një mënyrë e organizimit dhe planifikimit të detyrave në të cilin përcaktohet kategoria, muaji në të cilin do të realizohen aktivitetet, koha, aktiviteti dhe personi përgjegjës për atë detyrë. Me zhvillimin e teknologjisë së informatcionit janë krijuar mjaft programe të ndryshme të cilat ndihmojnë drejtorin e shkollës dhe menaxherin që të organizojnë punët e tyre në mënyrë më të lehtë përmes krijimit të kalendarit në Google. Për shembull: Në figurën nr.8 është paraqitur një mënyrë e mirë e organizimit dhe planifikimit të detyrave përmes Google calendar, i cili është një aplikacion online në formë tabele në Google përmes të cilit ne mund të organizohen punët sipas ditës, javës, muajit, vitit apo të krijohet një axhendë.

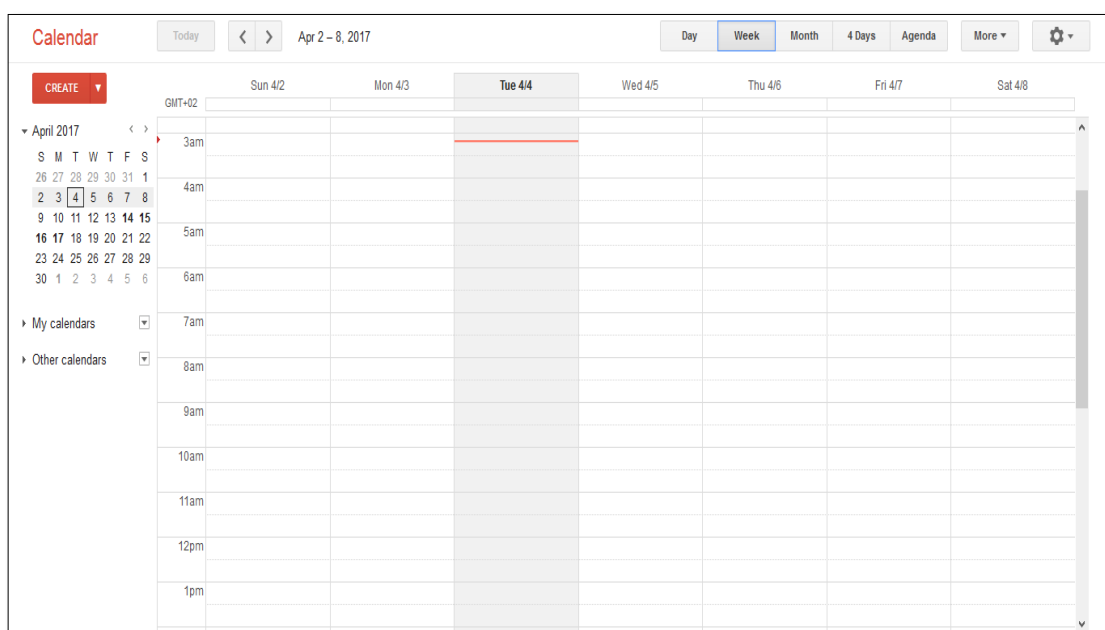


Figura 13: Google calendar⁵

Për menaxhimin, organizimin dhe planifikimin e kohës ekziston një teknikë e quajtur S.M.A.R.T⁶ në gjuhën angleze apo teknika e mençur e cila lehtëson mjaft punën e liderit dhe menaxherit. Sikurse shumica e teknikave edhe kjo teknikë ka avantazhet dhe disavantazhet e saj, në varësi të llojit apo kategorisë së detyrave dhe detyrimeve të cilat do të paraqiten. Secila shkronjë e kësaj teknike përcakton një kriter dhe detyrë që do të thotë se fjala S.M.A.R.T është shkurtesë e:

- **S***pecific* (**Specifike**)
- **M***easurable* (**e Matshme**)
- **A***ttainable* (**e Arritshme**)
- **R***elevant* (**Relevante**)
- **T***ime bound* (**caku i Kohës**)

Kjo teknikë është krijuar për të ndihmuar drejtuesit që të organizojnë dhe planifikojnë punën drejt një suksesi përmes disa hapave apo rregullave dhe paraqet selektimin e detyrave sipas rëndësisë të cilat janë specifike apo të veçanta dhe ndikojnë në realizimin e objektivave të synuara përmes të cilave arrihet suksesi i planifikuar. Sipas teknikës SMART detyrat apo punët e planifikuara duhet të jenë të arritshme, të jenë relevante dhe të fokusuara në arritjen e rezultatit pozitiv apo të kenë të përcaktuar një limit kohor se kur do të përfundojë një punë apo projekt. Këto shkurtesat e teknikës S.M.A.R.T mund të paraqiten edhe përmes figurës:

⁵ <https://www.wincalendar.com/Google-Calendar-to-Excel-and-Word>

⁶ <http://www.free-management-ebooks.com/faqps/goal-04.htm>

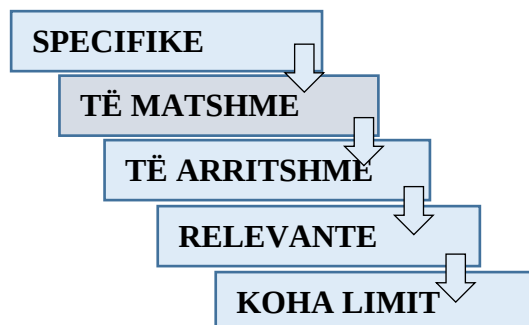


Figura 14: Teknika S. M. A. R. T⁷

Në këtë figurë është bërë paraqitja e teknikës S.M.A.R.T përmes fjalëve, renditja e tyre hap pas hapi si dhe lidhja ndërmjet tyre.

2.13 Komunikimi dhe zhvillimi i raporteve ndërnjerëzore

Nga autorë të ndryshëm ekzistojnë përkufizime dhe përshkrime të ndryshme të procesit të komunikimit. Komunikimi është një proces mjaft kompleks dhe një element i rëndësishëm i aktivitetit të drejtorit të shkollës. Komunikimi është një fjalë e cila rrjedh nga fjala latine “*communis*” ose “*commūnicāre*”, që do të thotë “për të bërë të zakonshme” ose “për të ndarë”. Komunikimi është akti i transmetuar në kuptimin e synuar prej një personi tek një person tjetër nëpërmjet përdorimit të shenjave reciproke të kuptueshme dhe gjuhës (Juliana, 2016:2). Aftësia për të komunikuar është një nga cilësitë thelbësore të liderit (Tracy, 2014:43). Liderët për të qenë të suksesshëm gjatë drejtimit duhet të jenë

⁷ <http://www.free-management-ebooks.com/faqps/goal-04.htm>

komunikues të shkëlqyer. Mënyra e komunikimit është art i suksesit për ti bindur të tjerët dhe për ti bërë ata të ndryshojnë mendim.

Komunikimi në nivel shkolle pasqyron gjendjen e shkollës, përparësitë dhe dobësitë e saj, përvojat pozitive dhe negative, detyrat dhe përgjegjësitë, sukseset dhe mos sukseset, arritjet dhe përformancën (Devedaku, 2013:141). Po ashtu autorja Devedaku thekson se rëndësia e komunikimit në jetën shkollore pasqyrohet në synimet dhe vizionin e shkollës, në planifikimet për rrugëtim të përbashkët drejt arritjes së rezultateve, në marrëdhëniet ndërpersonale në shkollë dhe në ndarjen e marrjen e përgjegjësi të përbashkëta. Komunikimi i drejtorit të shkollës duhet të jetë i orientuar në dy drejtime kryesore: (1) për të dhënë apo dërguar informacionin mbi një çështje të caktuar, si edhe (2) për të pranuar informacione dhe për të përfituar prej tyre. Gjatë procesit të drejtimit lideri apo drejtori i shkollës, përdor mënyra të ndryshme të komunikimit duke përfshirë: (1) intervista, (2) komunikim me dy apo më shumë persona, (3) takime, (4) mbledhje, (5) komunikim masiv- në media, (6) komunikimi në publik, etj.

Komunikimi efektiv është pjesë e rëndësishme e kulturës së komunikimit, është mjeti bazë për përcaktimin e besimit dhe marrëdhënieve me të tjerët. Efekti pozitiv i saj varet nga mënyra se si drejtuesit janë në gjendje ta përdori, apo ta transmetojnë informacionin tek të tjerët. Mënyra e qartë e shprehjes së një mendimi në të folur ose në të shkruar është një faktor i cili eliminon problemet e komunikimit. Keqkuptimet janë disa nga problemet të cilat ndodhin shumë shpesh në procesin e drejtimit tek liderët, kështu që duhet pasur mjaft kujdes në këtë aspekt. Një drejtor i çdo institucioni nuk mund të arrijë asgjë i vetëm nëse nuk bashkëpunon me menaxherin apo punonjësit e tjerë dhe në çoftë se nuk ka përkrahjen e njerëzve të tjerë. Kjo është një çështje mjaftë e vështirë e cila i takon pjesës së menaxhimit dhe të udhëheqjes. Raporti që ka drejtori i shkollës me zëvendës drejtorin

dhe mësimdhënësit, marrëdhëniet, mënyra e komunikimit, organizimi i mirë i kohës, mbledhjeve, aktiviteteve, takimeve dhe bashkëpunimi janë aspekte të rëndësishme për funksionimin e shkollës dhe çelësi kryesor për një funksionim efikas e cilësor të shkollës. Zakonisht kur përzgjidhet një lider për të drejtuar, kërkohet që të zgjidhet një person i cili ka aftësi të mira drejtuese, është motivues, dhe ndër të tjera është komunikues me stafin mësimdhënës dhe atë administrativ, si edhe me nxënësit, prindërit dhe komunitetin jashtë shkollor. Autori Baruch pohon se “Aftësia për të shprehur një ide është aq e rëndësishme sa vetë ideja”. Një lider apo menaxher i një institucioni arsimor, pjesën më të madhe të kohës e kalon duke komunikuar. Komunikimi mund të rrisë në mënyrë efektive moralin në vendin e punës, por gjithashtu mund të rrisë edhe përçarje dhe pakënaqësi në mes të punonjësve (Duncan, 2009:1). Autorët Scheiring dhe Mattheis (2012), nga hulumtimi i realizuar në sektorin e arsimit, pohojnë se komunikimi është shumë-dimensional, është tepër i rëndësishëm për mirëqenien e shkollës dhe praktikohet nga të gjithë aktorët në shkollë. Drejtori i shkollës paraqet modelin për komunikim efektiv (Scheiring, 2012:9). Komunikimi është ndoshta pjesa më e rëndësishme e shkollës, sepse në qoftëse të gjitha grupet e aktorëve në shkollë janë të informuar mirë dhe dinë si të komunikojnë me njëri tjetrin, ata janë të gjithnjë e më të motivuar për të realizuar cilësinë në shkollë dhe për të punuar së bashku në mënyrë intensive në fusha të ndryshme (Mattheis, 2012:6). Komunikimi është një përparësi e cila ndikon pozitivisht në menaxhimin e një shkolle apo institucioni si dhe një mjet i cili krijon mundësi në rritjen e cilësisë së punës nga drejtori i shkollës. Nëse drejtuesi përdor një komunikim të rregullt me mësimdhënësit, prindërit, këshillin e mësuesve të shkollës dhe nxënësit, përbën mundësinë më të mirë që drejtori i shkollës të konstruktojë besim dhe respekt efektiv e të qëndrueshëm nga të tjerët. Çelësi i zgjidhjes së çdo problemi, brenda dhe jashtë shkollës është komunikimi i mirë.

Një komunikim i mirë nga ana e drejtorit të shkollës nënkupton bashkëpunimin, informimin, përfshirjen dhe respektimin e ideve apo propozimeve nga të tjerët rreth një aktiviteti të caktuar. Raporti i autorëve Scheiring dhe Mattheis (2012), nga hulumtimi i realizuar në sektorin e arsimit, përshkruajnë shkaqet e komunikimit efektiv dhe joefektiv, të cilat janë paraqitur në tabelën në vijim (Mattheis, 2012:10).

<i>Keq komunikimi kundrejt komunikimit efektiv</i>	
<i>Çfarë e prish komunikimin</i>	<i>Çfarë e ndihmon komunikimin</i>
• Qëndrimi – “Unë e di!” • Mos-dëgjimi • Të qenit gjykues • Përqëndrimi në ‘kush’ në vend të ‘çfarë’ • Fajësimi • Qëndrimi prapa një axhende personale të vetme • Shtrembërimi apo mbajtja e informacioneve • Të qenit argumentues • Të qenit justifikues	• Kërkimi në vend të pohimit • Dëgjimi aktiv • Shtyrja e gjykimit • Përqëndrimi në ‘çfarë;’ qëndrimi tek çështja! • Zgjidhja e problemeve – caktimi i përgjegjësisë adekuate për veprim • Kuptimi i interesave tuaja dhe të të tjerëve dhe kërkimi për pika të përbashkëta • Ndarja e informacioneve

Figura 15: Keq komunikimi kundrejt komunikimit efektiv (Mattheis, 2012:10)

Në tabelën e paraqitur më lart paraqiten shkaqet e komunikimit efektiv dhe joefektiv, të cilat janë si pasojë e keq komunikimi kundrejt komunikimit efektiv së bashku me faktorët të cilët e prishin komunikimin dhe faktorët të cilët e ndihmojnë procesin e komunikimit. Mënyra e komunikimit gjatë orarit të punës me të tjerët paraqet suksesin në karrierë si dhe nivelin profesional, sepse nuk është e rëndësishme se sa gjatë flet si drejtori i një

shkolle por “çfarë flet”. Sipas disa studimeve tregohet që drejtueset femra flasin më shumë sesa drejtuesit meshkuj, ndërsa disa autorë të tjerë pohojnë të kundërtën, mirëpo për derisa ekzistojnë karaktere, tipare dhe personalitete të ndryshme të femrave dhe meshkujve nuk mund të gjykohej në këtë rast. Për të qenë një komunikim i suksesshëm dhe efektiv nga ana e drejtorit të shkollës, ky proces i transmetimit të informacioneve duhet të ketë lidhshje të vazhdueshme në mes të faktorëve të paraqitur në figurën në vijim:

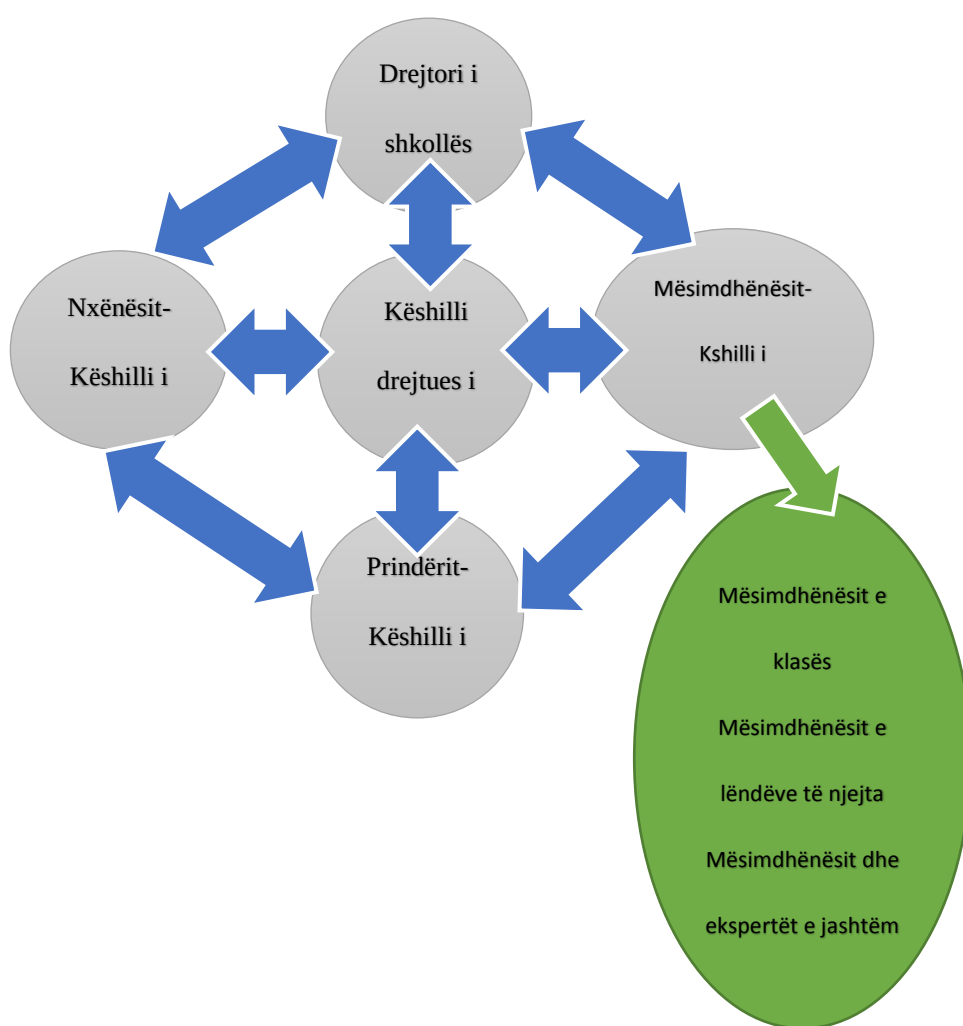


Figura 16: Mënyra e komunikimit brenda shkollës (Mattheis, 2012:7)

Grafiku në vijim përpiqet të tregojë grupet e ndryshme dhe strukturat e komunikimit ndërmjet tyre duke filluar nga drejtori si faktor kryesor i procesit të drejtimit dhe

menaxhimit me aktorët e tjerë si, mësimdhënësit në lidhje me mësimdhënien, nxënësit, prindërit, etj. (Mattheis, 2012:7).

Gjatë organizimit të takimeve drejtori duhet të tregojë korrektësi, të jetë i përgatitur dhe të jetë shembull i mirë për të tjerët. Arti i komunikimit dhe të folurit është një mjeshtri e lindur dhe armë e fortë unike e cila dallon një lider nga një tjetër. Lloji i komunikimit është një faktor tjetër i rëndësishëm i cili ka një ndikim të madh në atmosferën e shkollës. Drejtori i shkollës duhet të përpiqet të ketë një stil paqësor dhe të respektueshëm komunikimi me mësimdhënësit, prindërit apo nxënësit e tij dhe ndërmjet aktorëve të tjerë të shkollës (Mattheis et al, 2012:17). Procesi i komunikimit të drejtorit me të tjerët mund të jetë në forma dhe mënyra të ndryshme si për shembull: intervista, komunikim me dy apo më shumë persona, takime, mbledhje, komunikim masiv- në media, komunikimi në publik, etj.

Përveç përparësive, disa nga problemet më të shumta me të cilat përballen drejtorët e shkollave janë keqkuptimet gjatë komunikimit me të tjerët. Gjatë komunikimit është shumë e rëndësishme që drejtorët e shkollave të dërgojnë dhe të pranojnë qartë porositë. Porosia e komunikuar nga drejtori i shkollës duhet të transmetohet ashtu siç mendohet sepse diçka ndoshta shumë e vogël aq sa edhe toni i zërit mund të transmetojë gabim porosinë dhe të shkaktojë keqkuptimin e qëllimit dhe përmbajtjes së mesazhit. Gjatë komunikimit me persona të tjerë drejtori i shkollës duhet të ketë kujdes që:

- *Të ketë një qëllim dhe mendim të qartë.*
- *Të zgjedhë fjalët me kujdes gjatë komunikimit.*
- *Fjalët duhet të kanë përmbajtje të shkurtër dhe jenë të kuptueshme.*
- *Të sigurohet që të gjithë e kanë marrë informacionin siç duhet.*

Komunikimi brenda shkollës mund të realizohet në forma dhe mënyra të ndryshme përmes të cilave arrijhen synimet dhe rezultatet e dëshiruara. Ekzistojnë lloje dhe mënyra të ndryshme të komunikimit të cilat drejtuesi mund ti përdorë në praktikë si, komunikimi verbal dhe komunikimi joverbal, gojor, me shkrim, etj.

Komunikimi verbal- Procesi i komunikimit si mjet mjaft i rëndësishëm i njeriut dhe çelësi i artë i një lideri është një cilësi e veçantë e lindur dhe e dallueshme tek njerëzit. Tek ky lloj komunikimi kodimi dhe bartja e mesazheve bëhet përmes fjalëve dhe të folurit. Komunikimi verbal përfshin përdorimin e të folurit për të shkëmbyer informacione me të tjerët. Liderët zakonisht komunikojnë me gojë ballë për ballë në biseda të tilla si; takime, intervista, konferenca, fjalime, thirrje telefonike etj. Pjesa më e madhe e komunikimit që ndodh ndërmjet njerëzve është edhe verbal edhe jo-verbal, e cila nënkupton komunikimin e bazuar në gjuhë dhe gjeste (Juliana, 2016:4).

Komunikimi joverbal- Në qoftë se komunikimi realizohet me shfrytëzimin e një mjeti teknik i cili i drejtohet një numri të madh personash, ky komunikim është i lidhur drejtpërdrejtë me komunikimin masiv dhe median. Një komunikim i tillë nuk është aspak i lehtë dhe shpesh quhet edhe si “*gjuha e komunikimit të ndjenjave*”, sepse gjatë prezantimit në media përveç shprehjes së mendimeve në të njëjtën kohë mund të shpalosen edhe emocionet, qëndrimi, stili i qëndrimit, toni i zërit, orientimi, etj.

Komunikimi i shkruar- është bartja apo transmetimi i informacioneve dhe mesazheve përmes procesit të të shkruarit. Mesazhet mund të jenë të dërguara përmes viber, e-mail ose letrës zyrtare, ftesave apo formave të tjera të ngjashme. Procesi i komunikimit përmes e-mailit apo formave të tjera të dërgimit të mesazheve sot është pjesë e domosdoshme e punës së drejtorit. Gjatë procesit të të shkruarit të e-mailit dhe dërgimit të tij duhet pasur

kujdes që të tregohet profesionalizëm dhe korrektësi. Mënyra e shkrimit të jetë e qartë dhe e lehtë për tu kuptuar apo e thjeshtë për tu lexuar. Drejtuesi duhet të përdori një adresë profesionale e cila përshtatet me pozitën e personit që dërgon e-mailin. Para se të shkruajë një letër, drejtori i shkollës gjithmonë duhet të ketë kujdes me mënyrën e të shkruarit. Letra nuk duhet të ketë gabime në shkrim dhe të përdoret një përshëndetje profesionale zyrtare. Po ashtu si pjesë e mirë dhe mjaft e rëndësishme e etikës profesionale është që të drejtuesi duhet të jetë korrekt dhe t'u kthejë përgjigje të gjithë e-maileve, ftesave, apo mesazheve, që ka pranuar. Si parim i mirë i punës konsiderohet nëse drejtuesi e lexon disa herë një shkrim para se ta dërgojë. Për të gjitha takimet, komunikimet, ngjarjet, planifikimet, qartësitë, apo paqartësitë që ndodhin gjatë ditës, etj, duhet mbajtur një fletore me shënime çdo ditë, përveç planeve, apo konceptimeve formale të cilat mbahen në dosje.

2.13.1 Mbledhjet dhe takimet

Mbledhjet dhe takimet e organizuara nga drejtori për të qenë më të suksesshme dhe efektive së pari duhet të planifikohen mirë dhe mësimdhënësit duhet të jenë të njoftuar për temën që do të diskutohet në takim. Sipas Hartl “ Takimet janë një proces kryesor për jetën organizative “. Takimet janë formë e organizimit të një grupi njerëzish mbi marrjen e një vendimi, diskutimin e një çështje, problemi, apo planifikimi. Takimet janë pjesë e përditshme e punës së drejtorit, të cilat organizohen brenda shkollës me qëllim të diskutimit të një ngjarje e cila ka ndodhur apo rreth asaj që mund të ndodhë në rrethana të caktuara. Çdo vendim që merr drejtori i shkollës duhet të jetë i bazuar në fakte dhe të dhëna, të jetë bindshëm i matur dhe i arsyeshëm. “Mbledhjet mund të janë shpesh

“vitrina” të profesionalizmit të punonjësve dhe ndihmojnë në zhvillimin e karrierës, pasi punonjësit e kuptojnë më mirë natyrën e kolegëve. Mbledhjet nuk janë argëtuese, megjithatë drejtuesit dhe mësime të duhet të marrin pjesë në to dhe për më tepër të shfaqin profesionalizëm dhe sjellje të respektueshme për kolegët” (Autorë të ndryshëm, 2015). Zakonisht mbledhjet me mësime mbahen disa herë gjatë semestrit të parë dhe të dytë, në varësi të rasteve dhe problemeve që ndodhin në shkollë. Praktikohet që të publikohet njoftimi nga drejtori disa ditë para se të mbahet mbledhja dhe po ashtu duhet të preçizohen data, ora dhe pikat e rendit të ditës të cilat do të diskutohen në mbledhje. Para se të fillojë mbledhja, një tipar shumë i rëndësishëm i cili karakterizon korrektësinë, besueshmërinë dhe profesionalizmin, është që drejtori duhet të jetë i pranishëm në orarin e caktuar. Veshja drejtorit para se të hyj në mbledhje duhet të jetë në përputhje me kodin e etikës profesionale, në mënyrë që të tregojë besueshmëri para të tjerëve. Një tjetër tipar i artë dhe mjaft i rëndësishëm, i cili e bën drejtorin të tregojë përshtypje të mira në mbledhje, është mënyra e të folurit, të shprehurit të mendimeve dhe përdorimi i duhur i intonacionit të zërit në mënyrë që të jetë i mjaftueshëm dhe i qartë për të gjithë mësime të janë pjesëmarrës në mbledhje. Para se të fillojë mbledhja, drejtori duhet të jetë i përgatitur se çfarë do të diskutohet në mbledhje. Ai duhet të hartojë një axhendë me pikat kryesore apo temat të cilat do të diskutohen, të zgjedhë mënyrën apo metodën e përshtatshme të moderimit dhe gjithashtu është mjaft e rëndësishme që të drejtopjë pyetje rreth temës e cila po diskutohet. Po ashtu duhet parashikuar edhe rasti kur drejtori i shkollës duhet të jetë në gjendje t’u përgjigjet pyetjeve apo paqartësive që mund të kenë mësime të gjatë diskutimit në mbledhje. Gjatë mbledhjes drejtori duhet të shprehë mendimin e tij në lidhje me temën. Po ashtu është e nevojshme dhe duhet patjetër të përfshijë të gjithë mësime të diskutim. Zakonisht nuk është etike që të ndërpriten të tjerët kur flasin.

Në raste të veçanta mund të ndodhë që të jetë e nevojshme të ndërpritet biseda e ndonjërit prej pjesmarrësve në mbledhje. Disa nga pikat kryesore me të cilat drejtori i shkollës mund ta filloj mbledhjen me mësimdhënësin është:

- *Njoftimi paraprak me shkrim rreth kohës së mbledhjes dhe çështjeve të cilat do të diskutohen.*
- *Rikujtimi i mësimdhënësve për plotësimin e ditarëve, orëve mësimore, detyrat e kujdestarit të klasës ndaj ditarit dhe nxënësve.*
- *Përshkrimi i fillimit ose fundit të semestrit apo gjysmë vjetorit*
- *Përshkrimi i investimeve të cilat janë bërë në shkollë*
- *Përkrahja e aktiviteteve të cilat janë realizuar në shkollë*
- *Diskutimi i ndonjë problemi me nxënësin apo mësimdhënësin*
- *Diskutimi i ndonjë problemi të shkollës në përgjithësi*
- *Diskutimi i bashkëpunimit, raporti i mësimdhënësve ndërmjet njëri-tjetrit*
- *Vërejtje për kujdestari ditore nëse ka*
- *Përkujtimi i festave të cilat vijnë me radhë dhe aktiviteteve të cilat do të bëhen për këto festa*
- *Lavdërimi i punës së mësimdhënësve ose vërejtje në ndonjë aspekt*
- *Diskutim rreth testeve të nxënësve, notave, shëtitjeve*
- *Fjala e zëvendës drejtorit nëse ka dëshirë të parashtojë ndonjë çështje apo problem*
- *Të tjera (pjesë e hapur për pyetje nga mësimdhënësit)*

Në varësi nga tema, rasti, çështja apo problemi që do të trajtohet, për nga kohëzgjatja mbledhjet mund të jenë të shkurta ose të gjata. Nëse mbledhjet janë të gjata, preferohet të

shërbehet diçka për të pirë. Në këtë mënyrë takimi bëhet më i këndshëm për mësime dhënësit sepse pavarësisht prej kohës se sa do të qëndrojnë, minutat kalojnë më shpejt dhe në të njëjtën kohë largohet monotonia e të qëndruarit pasiv në karrige. Në shkollat private në Kosovë gjatë mbledhjeve të organizuara nga drejtori i shkollës me mësime dhënësit zakonisht për pjesëmarrësit shërbehet: çaj, kafe, lëng frutash, etj.

Takimet si formë e organizimit të punës nga drejtori i shkollës po ashtu kanë dobësitë në proceset e planifikimit apo mënyrën e organizimit të tyre si dhe karakterizohen nga mjaft përparësi e përfitime, të cilat paraqiten në tabelën në vijim.

<i>Përparësitë dhe dobësitë e takimeve</i>	
<i>Përparësitë/përfitimet e takimeve</i>	<i>Dobësitë e takimeve</i>
• Vlerësimi i arritjeve, • Planifikimi i veprimtarive të ardhshme, • Ndihma për komunikimin, • Shkëmbimi i ideve të reja, • Shkëmbimi i çështjeve pedagogjike, • Përkrahja për nxënësit apo mësime dhënësit, • Përfshirja e njerëzve në aktivitete, projekte, procese • Përfitim i eksperiencave nga njëri tjetri, • Zhvillimi i kapaciteteve duke punuar me njëri tjetrin, • Nxitja e përkushtimeve dhe ideve për veprim,	• Dërgimi i ftesave me vonesë, • Ftesat pa axhendë, pa pjesëmarrës, dhe pa pikat për diskutim (përmbajtja), • Përdorimi i sallës që mund të jetë shumë e vogël apo shumë e zhurmshme, • Axhenda nuk lexohet para takimit, • Takimi pa një qëllim të caktuar, • Përgatitje e dobët apo e pamjaftueshme, shpërndarja e dokumenteve në takim, • Drejtim joefektiv/mungesë e kontrollit, • Diskutimi i informacioneve të parëndësishme, • Moderimi joefektiv, • ‘Të folurit’ nga pozita e drejtuesit duke përjashtuar pjesëmarrësit e tjerë

• Përkrahja e aftësive për identifikimin e rezultateve të mira, • Bashkëpunimi i ndërsjellë në kryerjen e veprimeve.	• Mosfillimi i takimit në kohë, • Mos-realizimi i axhendës, • Mosrespektimi i diskutimeve të kolegëve në takim, • Përdorimi i telefonave celular në takim, • Mungesë e mbajtjes së procesverbalit dhe ndarjes së tij me pjesëmarrësit, etj.
---	---

Figura 17: Përparësitë dhe dobësitë e takimeve (Mattheis, 2012:27)

Në këtë tabelë janë paraqitur përparësitë dhe dobësitë e takimeve me të cilat përballet drejtori i shkollës së bashku me përparësitë/përfitimet e takimeve dhe dobësitë e takimeve.

2.13.2 Bashkëpunimi

Bashkëpunimi është një proces mjaft i rëndësishëm dhe është arma më e fuqishme e suksesit të një lideri, biznesi, organizate, institucioni apo një vendi. Në qoftë se gjithë personeli brenda shkollës ka një bashkëpunim të mirë ndërmjet njëri- tjetrit, rezulton një klimë pozitive e punës. Bashkëpunimi me stafin administrativ brenda shkollës dhe lidhja e shkollës me sa më shumë partnerë nga jashtë është i nevojshëm dhe i pa shmangshëm dhe rezulton të jetë faktor stimulus i cili ndikon në cilësinë e shkollës. Në shkollë mundësia për të bashkëpunuar dhe komunikuar me faktorë të ndryshëm dhe partnerë të jashtëm është mjaft e madhe. Për të realizuar një binjakëzim me një institucion, drejtori i shkollës duhet të hartojë një project, i cili do të mbështetet në zhvillimin e një strategjie gjithëpërfshirëse të sigurimit të cilësisë në shkollë. Nga një bashkëpunim i tillë përfitojnë nxënësit, mësimmthënësit dhe shkolla. Bashkëpunimi i shkollë me institucione të tjera paraqitet në figurën në vijim.

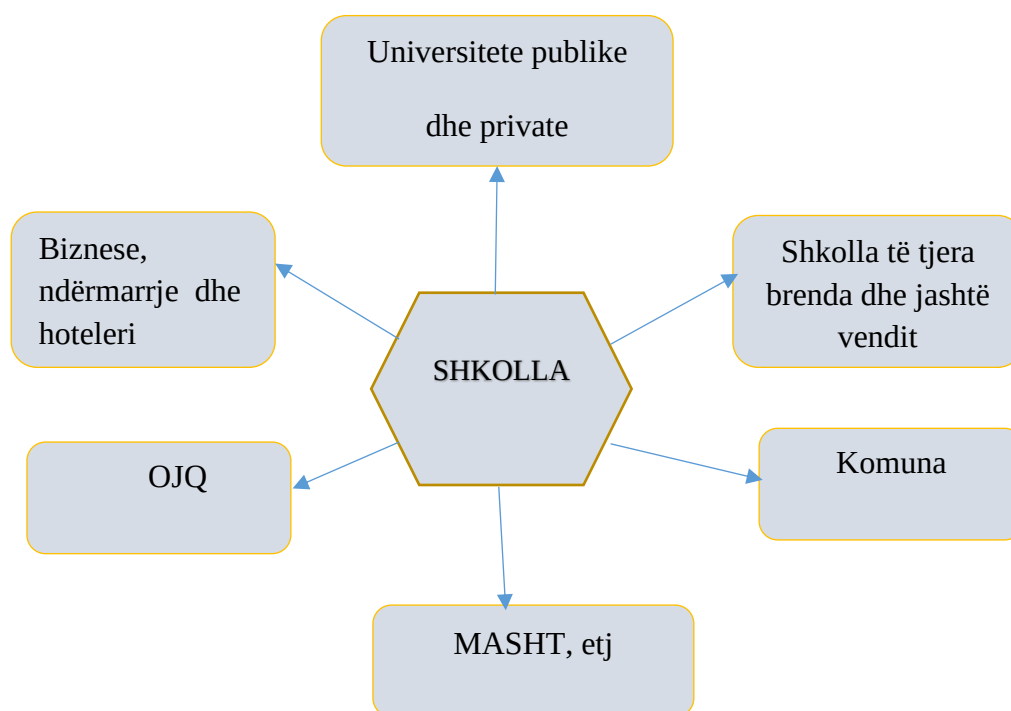


Figura 18: Bashkëpunimet ndërmjet shkollës me partnerët e jashtëm

(përshtatur nga autori)

Përmes kësaj figure është paraqitur mundësia e bashkëpunimit ose kooperimit të shkollës me partnerët apo aktorët e jashtëm. Bashkëpunimi i shkollës me universitete të ndryshme iu mundëson nxënësve një orientim më të lehtë në karrierë drejt profesionit të tyre të zgjedhur. Nëpërmjet bashkëpunimit të shkollës me shkolla të tjera brenda apo jashtë vendit, mund të shkëmbehen të mira materiale, aktivitete apo gara në lëndët e ndryshme mësimore, përvoja të punës, vizita të përkohshme të nxënësve dhe mësime të ndryshme, etj. Përmes OJQ-ve të ndryshme brenda dhe jashtë vendit me të cilat shkolla mund të krijojë lidhje bashkëpunimi, shkolla si institucion mund të ketë shumë përfitime të mira materiale nga organizata. Aktualisht në Kosovë janë në dispozicion këto Organizata Joqeveritare: Beep, DAAD, Giz, USAID Basic Education Program, Unë e dua Kosovën, Caritas, Terre des Homes (OJQ Zvicerane), Kec, Save the Children, Education Comes First, etj. Në qoftë se bëhet fjalë për një shkollë profesionale atëherë është mirë që shkolla të krijojë

lidhje bashkëpunimi me sa më shumë biznese, hoteleri dhe organizata në mënyrë që t'ju mundësojë nxënësve kryerjen e punës praktikës dhe përgatitjen e tyre në aftësimin profesional. Në shkollat e mesme praktika profesionale e nxënësve është më se e nevojshme. Praktika profesionale është kompletim i teorisë së mësuar në shkollë dhe ndërlidhje e pjesës teorike me atë praktike. Mundësia që nxënësit të kryejnë praktikë varet prej punës së personelit të këtyre shkollave (Shala, 2015:10). Për shembull një shkollë e mesme në Kosovë e drejtimit “Hoteleri dhe Turizëm krijon lidhje bashkëpunimi me një restorant apo hotel në një vend bregdetar në Shqipëri. Ky bashkëpunim do të ishte mirë për nxënësit e këtij drejtimi të kryejnë punë praktike në vendet bregdetare gjatë pushimeve verore, në mënyrë që nxënësit të njihen më mirë me produktet e detit, rëndësinë dhe përgatitjen e tyre, menxhimin e hotelerisë dhe restorantit, kërkesat e turizmit dhe të turistëve, etj. Shkolla e mesme ekonomike do të ishte mirë të krijonte sa më shumë lidhje me biznese të ndryshme në mënyrë që të mundësohet krijimi i një sistemi efektiv i praktikave profesionale që nxënësit e shkollave të mesme të pajisen me aftësi praktike sipas drejtimeve- profileve të ndryshme. Sipas përshkrimit të autorit Mattheis një bashkëpunim i mirë i shkollës ndikon pozitivisht në (Mattheis, 2012:12):

- *Rritjen e pushtetit për të mbështetur mësimdhënësit dhe nxënësit përmes mësimdhënies dhe mësim nxënies,*
- *Mbështetjen e drejtorit dhe personelit të shkollës për të arritur një cilësi më të lartë të shkollës,*
- *Krijon shanse për mësimdhënie dhe mësimnxënie të re në aspektin praktik në firma dhe institucione,*
- *Ndihmon në financimin dhe organizimin e ekskursioneve ose zhvillimin e materialeve për mësimdhënie dhe mësimnxënie,*

- *Krijon një lloj të kulturës së re shkollore dhe të profilit të shkollës,*
- *U jep nxënësve mundësinë për të mësuar më shumë rreth aftësive të tyre dhe për të planifikuar karrierën e tyre profesionale si dhe*
- *Plotëson kërkesat e legjislacionit arsimor*

2.13.3 Infrastruktura dhe veprimtaritë shkollore

Mjedisi në të cilin gjendet shkolla luan një rol vendimtar në saktësinë e parashikimit të planeve dhe mënyrën e realizimit të aktiviteteve. Në një mjedis i cili është më madhësi të vogël dhe ndryshimet brenda këtij mjedisi janë më të vogla, atëherë mënyra e parashikimit të operacioneve dhe ecurisë së ngjarjeve është më e lehtë, kurse shkollat të cilat operojnë në mjedise komplekse dhe me intensitet të lartë edhe mënyra e planifikimit dhe menaxhimit është më e vështirë. Sa më e madhe të jetë shkolla, aq më e madhe dhe komplekse është edhe fusha e veprimit dhe e planifikimit. Në një shkollë ku numri i nxënësve është rreth 250 dhe numri i mësimitdhënësve është 20, procesi i planifikimit dhe marrjes së vendimeve është shumë më i thjeshtë dhe i lehtë për tu realizuar sesa në një shkollë ku numri i nxënësve është mbi 800 ose 1200 dhe numri i mësimitdhënësve është mbi 50.

Në këndvështrimin e infrastrukturës shkollat jo publike kanë përparësi krahasuar me shkollat publike. Shkollat jo publike në Kosovë kanë një program e filozofi arsimore e cila ofron cilësi në mësimitdhënie dhe mësim nxënie, kanë një literaturë të avancuar të përshtatshme për secilën lëndë mësimore. Studimi i autorëve Lubienski et al (Lubienski, 2008:97-138) sugjeron që "edhe pse klima e shkollës së bashku me faktorët si: përfshirja

e prindërve, morali i mësimeve dhe frekuentimi i nxënësve mund të duken më të favorshme në shkollat private, duket se në shumë raste kjo mund të jetë thjesht për shkak të demografisë së përparuar të atyre shkollave".

Disa nga përparësitë e shkollave jo publike paraqiten në vijim.

- *Pjesëmarrja e lartë e nxënësve në gara apo olimpiada kombëtare dhe ndërkombëtare*
- *Rezultati i lartë i arritjeve të nxënësve në testet e gjuhëve të huaja*
- *Rregulli dhe disiplina*
- *Numri i madh i aktiviteteve brenda dhe jashtë shkollore*
- *Shkollat kanë psikolog dhe pedagog*
- *Brenda shkollave ekziston një siguri e lartë e nxënësve*
- *Mbajtja e orëve shtesë dhe orëve plotësuese për nxënësit të cilët kanë nevojë*
- *Në shkollë mësohen 3 ose më shumë gjuhë të huaja*
- *Brenda shkollës ekzistojnë kabinete dhe laboratorë për secilën lëndë mësimore*
- *Në oborrin e shkollës si dhe brenda shkollës, korridoreve dhe klasave mbretëron një ambient i ngrohtë mësimor*
- *Ofrojnë mjedis për ngrënien e ushqimit*
- *Realizohet lidhja e pjesës teorike me atë praktike*

Veprimtaritë shkollore janë shumë të rëndësishme për zhvillimin e aftësive të fëmijëve si dhe përmirësimin e performancës në shkollë. Aktivitetet të cilat organizohen në shkollat publike dhe private janë të theksuara si aktivitete brenda, e jashtë shkollore, apo si programe pas mësimore.

Veprimtaritë brenda shkollore

- Organizimi i panairit ushqimor brenda shkollës me qëllim bamirësie

- Organizimi i panairit të shkencave dhe zbulimeve.
- Organizimi i garave në lëndët e ndryshme mësimore, brenda dhe jashtë shkollës.
- Organizimi i mësimit plotësues për nxënësit nga mësimdhënësit.
- Organizimi i kurseve nga nxënësit e shkollës në lëndët e ndryshme mësimore brenda në shkollë pas mësimit në matematikës, në gjuhët e huaja, dhe informatikë.
- Organizimi i panairit të librit me punime të nxënësve për nder të ditës ndërkombëtare të librit.
- Mbjellja e luleve në oborrin e shkollës për nder të ditës ndërkombëtare të Tokës.
- Organizimi i garave për nxënësit me talente dhe shkathtësi të ndryshme.
- Organizimi i mbledhjes së punimeve të nxënësve nga lëndët e ndryshme, si java e gjuhës angleze, gjeografisë, informatikës, etj.
- Organizimi i testit të përgjithshëm
- Organizimi i javës së testeve në të gjitha lëndët prej klasës 2 deri në 12

Veprimtaritë jashtë shkollore

- Organizimi i ekskursioneve apo shëtitjeve
- Organizimi i garës së gjuhës Angleze, Kimisë dhe Matematikës me shkolla të tjera brenda një qyteti ose më gjerë.
- Pjesmarrja e nxënësve në olimpiada botërore
- Organizimi i një kampingu

Programet pas mësimore në shkollat publike dhe private, janë mënyra produktive për organizimin dhe mbushjen e kohës së lirë të fëmijëve si dhe një mënyrë e mirë për arritjen e rezultateve pozitive pas mësimit. Organizimi dhe mbushja e kohës me forma të

ndryshme të aktivitete pas mësimore ndikon në ngritjen e suksesit të nxënësit. Numri i madh i këtyre programeve më shumë është i theksuar dhe i planifikuar në shkollat private për shkak të kushteve të përshtatshme të punës të cilat ato ofrojnë. Nga ana tjetër shumë pak shkolla publike në Kosovë organizojnë programe pas mësimore për nxënësit dhe meqenëse kjo fushë e aktivitetit nuk është shumë e njohur në Kosovë. Në shumë vende si Amerika, Norvegjia, Finlanda, etj ekzistojnë shumë organizata të cilat japin fonde të ndryshme për organizimin e programeve pas mësimore për nxënësit. Programet pas mësimore mund të janë aktivitete me qëllim të mësimnxënies, aktivitete sportive, kulturore, organizimi i kampeve verore dhe dimërore, etj. Programet pas mësimore kanë një rëndësi të veçantë dhe mendohet se ndikojnë në ngritjen e rezultateve akademike, zhvillohet kreativiteti i fëmijëve si dhe fëmijët e fitojnë vetëbesimin që të përcaktojnë qëllimin e qartë të jetës së tyre. Në Amerikë një organizim i programit pas mësimor janë zhvillimi i detyrave të shtëpisë në shkollë pas përfundimit të një mësimi të rregullt dhe organizimi i aktiviteteve të ndryshme me qëllim të arritjes së rezultateve pozitive tek nxënësit (Pierce, Nëntor 2011:77).

KAPITULLI III

3. KORNIZA TEORIKE

DREJTORI I SHKOLLËS NDËRMJET LIDERIT DHE MENAXHERIT

3.1 Drejtori i shkollës si lider

Lideri është një person i cili udhëheq, drejton, motivon dhe inspiron një grup njerëzish drejt arritjes së një qëllimi të caktuar. Liderët kanë të përcaktuar një vizion të caktuar. Autori Brian në librin e tij (Tracy, 2014:3) përshkruan disa koncepte mbi liderët, ku citon kryetarin e gjykatës së lartë supreme Holmes, i cili pohon se ekzistojnë tre lloje individësh: (1) individë, të cilët i bëjnë gjërat që të ndodhin, (2) individë, të cilët shohin se çfarë është duke ndodhur, si edhe (3) individë, të cilët nuk kanë as idenë më të vogël se çfarë është duke ndodhur. Liderët janë të përkushtuar ndaj ekselencës dhe cilësisë, sepse ekselencia dhe cilësia i shpien ata drejt fitores (Tracy, 2014:39). Secili lider si parim kryesor duhet të synojë një vizion dhe mision me objektiva të qarta se ku dëshiron të arrijë dhe si të arrijë suksesin e synuar. Përveç kësaj, liderët përcaktojnë një drejtim, bashkojnë njerëzit, motivojnë dhe frymëzojnë (Kotter, 2001).

Drejtori si lider është përgjegjës për drejtimin e institucionit. Procesi i udhëheqjes së liderit dhe veprimet e tij ndikojnë në klimën dhe kulturën e shkollës. Drejtorët e shkollave

janë përgjegjës për të planifikuar, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, duke shfrytëzuar me efikasitet dhe efektivitet mjetet në dispozicion (Buleshkaj & Mehmeti, 2013:10). Drejtori i shkollës si lider i një institucioni edukativ arsimor duhet të jetë personalitet me nivel të lartë intelektual, me cilësi e aftësi organizative dhe me kulturë të dalluar menaxheriale, në mënyrë që të arrijë qëllimet dhe objektivat e një shkolle sa më të suksesshme. Po ashtu një lider i suksesshëm duhet të ketë ekuilibër të qëndrueshëm emocionalisht, të jetë i matur dhe i paanshëm në procesin e vendimmarrjes. Drejtori dhe zëvendës drejtori i shkollës si lider dhe menaxher të një institucioni edukativ arsimor kanë përgjegjësi dhe detyrime të larta për drejtimin e mbarëvajtjen e procesit mësimor si dhe realizimin e objektivave të përcaktuara e të parapara me planin zhvillimor të shkollës. Me të vërtetë, që një udhëheqës i fortë dhe me ndikim autoritativ mund të bëjë ndryshime të mëdha dhe të dukshme në shkollë por ndodh që ndonjëherë edhe të përmirësojë të mësuarit e nxënësve.

Drejtimi i shkollës ka një rol të madh në avancimin e procesit mësimor në të gjitha aspektet dhe liderët duhet të kërkojnë vazhdimisht strategji për të përmirësuar efektivitetin e shkollave të tyre, cilësinë e mësimdhënies dhe arritjet e nxënësve (Mohammed, 2010:11). Një lider, drejtor i shkollës është një person i cili merr përsipër procesin e vendimmarrjes dhe përgjegjësinë e plotë mbi mënyrën e menaxhimit të sfidave. Drejtori i shkollës nxit suksesin e shkollës dhe të nxënësve duke mundësuar zhvillimin, artikullimin dhe zbatimin e një vizioni të nxënies të reflektuar në vlerat, misionin dhe objektivat e përbashkëta shkollore dhe mësimdhënien në klasë (UA 4/2012). Autorët Fullan dhe Watson, cituar nga Leithwood (2003) arrijnë në përfundimin se drejtuesi konsiderohet individi përgjegjës për standardin e krijuar në shkollën e tij në lidhje me mënyrën si drejton dhe se si përcakton dhe përmbush objektivat e shkollës, bazuar në

vlerat e përgjithshme të saj. Liderët gjithashtu krijojnë një atmosferë ose kulturë, në të cilën mësuesit mund të përmirësojnë cilësinë e zhvillimi të tyre profesional duke ndarë dhe zhvilluar përvojat dhe mendimet e tyre profesionale (Mohammed, 2010:11). Drejtori duhet të ofrojë vazhdimisht ide e strategji të nevojshme për realizimin e vizionit dhe objektivave të përcaktuara brenda shkollës, të gjenerojë ide të reja për rritjen e efektivitetit dhe produktivitetit, duke përdorur motivimin si mjet për të përmirësuar marrëdhëniet brenda dhe jashtë shkollës. Liderët e shkollave duhet të punojnë vazhdimisht për krijimin e klimës sa më të përshtatshme brenda shkollës. Sipas autorit i cili ka propozuar (Këshilla biznesi, 2018) disa karakteristika të një udhëheqje të suksesshme, janë të mbështetura në aftësitë dhe ambiciet e paraqitura si më poshtë:

- *Vendos të udhëheqësh*
- *Bëhu personi që të tjerët zgjedhin për të ndjekur.*
- *Ofro vizion për të ardhmen.*
- *Jep frymëzim.*
- *Bëji të tjerët të ndihen të rëndësishëm dhe të vlerësuar.*
- *Trego vlerat e tua dhe sillu me etikë profesionale.*
- *Vendos ritmin e punës sipas pritshmërive dhe shëmbullit tënd personal.*
- *Krijo një ambjent përmirësimi të vazhdueshëm.*
- *Ofro mundësi zhvillimi për njerëzit, personale dhe profesionale.*
- *Trego kujdes dhe maturi.*

3.1.1 Zëvendës drejtori i shkollës si menaxher

Menaxherët janë persona të cilët kanë për detyrë menaxhimin dhe që arrijnë qëllimet dhe synimet e planifikuara përmes funksioneve kryesore të organizimit, menaxhimit, udhëheqjes dhe kontrollit të personelit apo të zgjidhjes së problemeve. Menaxherët janë persona që ndjekin procesin e realizimit të qëllimeve, duke u angazhuar në mbikqyrje dhe monitorim të shfrytëzimit të resurseve, me qëllim realizimin e synimeve (Izet, 2016:3). Menaxheri duhet të jetë në gjendje që të ndikojë në sjelljen e stafit për të arritur qëllimet e organizatës, duke ndihmuar në motivimin e tyre (Morina, 2014:16). “Jo të gjithë menaxherët punojnë në një botë kaotike e cila është në ndryshim të vazhdueshëm, por numri i atyre që nuk punojnë pakësohet me shpejtësi” (Reich, 2000: 140-168). Autori Robbins në njërin nga botimet e tij mbi menaxhimin pohon se menaxherët duhet të motivohen që të ndërmarrin ndryshime, pasi ata janë personat përgjegjës për përmirësimin e efektivitetit të organizatave të tyre. Megjithatë ndryshimi mund të përbëjë kërcënim për menaxherët por edhe për personelin jo-menaxherial (Robbins, 2012: 311).

Përderisa drejtori luan rolin e liderit, zëvendës drejtori është përgjegjës për menaxhimin e shkollës dhe të procesit të punës në përgjithsi. Zëvendës drejtori si menaxher, i institucionit edukativ-arsimor, ka përgjegjësinë më të madhe në shkollë duke monitoruar aktivitetin shkollor në të gjitha nivelet (Merovci, 2016:11). Prandaj, për një menaxhim sa më cilësor të shkollës zëvendës drejtori si menaxher duhet të zotërojë të gjitha cilësitë organizative dhe menaxheriale si dhe vlerat e një personi udhëheqës. Zëvendës drejtori si menaxher i një shkolle përmes vlerave dhe normave të përcaktuara më parë kontrollon rezultatet e arritura në shkollë për një periudhë të caktuar kohore. Në këtë kontekst vlerat janë besime dhe ide për llojin e qëllimeve që anëtarët e një shoqërie duhet t'i ndjekin

dhe për llojin e sjelljes që njerëzit duhet t'i aplikojnë për të realizuar qëllimet. Nga ana tjetër normat janë rregulla të shkruara ose instruksione për të realizuar qëllimet (Weigenstein, 1986). Përveç vlerave dhe normave është e rëndësishme që zëvendës drejtori të zotërojë edhe parime të socializimit organizativ. Socializimi organizativ paraqet një proces përmes të cilit ai drejton mësimdhënësit apo të punësuarit e rinj që të mësojnë vlerat, traditat dhe normat e shkollës për realizimin efektiv të misionit, vizionit dhe të rezultateve të shkollës. Zëvendës drejtori është përgjegjës për menaxhimin e shkollës, mësimdhënësve, nxënësve dhe procesit mësimor. Ai duhet të ketë ndikim dhe autoritet tek mësimdhënësit dhe të gjithë punonjësit e shkollës, të fokusohet në zgjidhjen e problemeve, të kultivojë kulturë, rregull dhe disiplinë tek të tjerët. Pë të gjitha rezultatet, pakënaqësitë dhe për çdo vendim duhet të konsultohet me drejtorin. Në rastet kur shkolla nuk ka sekretar zëvendës drejtori është i detyruar të kryejë edhe çështjet administrative të shkollës. Për secilën ditë të punës është mirë që ai të mbajë shënime mbi ecurinë e punëve si dhe për organizimet dhe aktivitetet brenda dhe jashtë shkollore. Sipas rregullores së Drejtorisë Komunale të Arsimit në Gjakovë detyrat dhe përgjegjësitë e zëvendës drejtorit janë (Rregullore 01-110/05-11032, 2017:6):

- *Konsultohet me drejtorin e shkollës dhe e ndihmon atë në administrimin dhe realizimin e të gjitha aktiviteteve në shkollë;*
- *Ndihmon të gjithë mësimdhënësit dhe personelin tjetër të shkollës në bashkërendimin e aktiviteteve profesionale dhe të punës;*
- *Ndihmon dhe përkujdeset për mirëqenjen dhe sigurinë e mësimdhënësve, të nxënësve dhe të personalit tjetër të shkollës gjatë orarit të punës në shkollë.*
- *Ndihmon në punën me prindërit dhe me rrethin shoqëror lidhur me profilin dhe aktivitetet e shkollës;*

- *Zëvendëson mësimdhënësit në rast të mungesës së tyre, ose gjen zëvendësime adekuate me kolegët e tjerë të së njëjtës lëndë apo të së njëjtës fushë mësimore;*
- *Pranon, kontrollon dhe sistemon planet dhe programet vjetore dhe mujore të secilit mësimdhënë;*
- *Është përgjegjës për mbikëqyrjen e procesit mësimor dhe disiplinën e nxënësve;*
- *Është përgjegjës për rregullsinë e ditarit të klasës, përkatësisht të ditarit të çdo paraleleje, dhe i kontrollon ata së paku një herë në çdo tre mujor;*
- *Monitoron mbarëvajtjen e punës në shkollë;*
- *Në munges të drejtorit, e zëvendëson atë;*
- *Kryen detyra të tjera të caktuara nga drejtori i shkollës.*

3.2 Zhvillimi personal i një lideri të suksesshëm të shekullit XXI

Lideri, apo personi i cili do të udhëheqë në vendin e punës, gjithmonë mendohet që të jetë një person i dukuar, me karakter të fortë, intelegjent, të jetë i besueshëm, të jetë i lehtë për të komunikuar, i vendosur, i informuar për çdo gjë dhe të jetë i vendosur në marrjen e vendimeve. Lideri i shkollës që të jetë i suksesshëm duhet të zotërojë disa karakteristika të listuara në vijim.

- *Të ketë një vizion dhe mision të qartë*
- *Të zotërojë plan zhvillimi dhe veprimi afatgjatë të punës*
- *Të formojë një ekip me punonjës të cilët zotërojnë aftësi dhe cilësi të larta*
- *Të mos lejojë përhapjen e thashethemeve negative, të cilat dëmtojnë punën e bërë*
- *Të komunikojë drejtëpërdrejt me të gjithë*

- *Të delegojë porosi dhe detyra tek personat të cilët do të kryejnë detyra specifike*
- *Të përqendrohet në punë dhe në marrjen e vendimeve*
- *Të këmbëngulë në marrjen e vendimeve*
- *Të eliminoë emocionet personale*
- *Të motivoj veten dhe të tjerët për të arritur qëllimet e caktuara*
- *Të jetë i gatshëm për të qenë i gjithanshëm*
- *Të sigurohet që të marrë informacione të sakta*
- *Të dijë të menaxhojë stresin*

Ndërsa sipas disa autorëve të njohur si Ferris, Rafferty, Potts, etj, të cilët bazohen në përvojat e suksesit të tyre si drejtues, pohojnë se liderët e suksesshëm duhet të jenë të zgjuar, të fuqishëm, të qëndrueshëm, vizionar, efektiv si dhe të zotërojnë dhjetë cilësi të paraqitura si më poshtë (Ferriss, et al., 2016):

1. *Përqendrimi* - Të jesh një lider i suksesshëm nuk do të thotë që të merresh vetëm me çështje të rëndësishme dhe t'i lësh në hije ato më pak të rëndësishme, por t'i kushtosh kohën dhe vëmendjen e duhur secilës prej tyre.
2. *Besimi* - Një lider i zoti ngjall besim te stafi me idetë e tij, vizionin e qartë, shfaqjen e anës së tij njerëzore dhe mbi të gjitha, forcës që përçon në skuadër.
3. *Transparenca* - Një lider i zoti e di mjaft mirë që, nëse do të krijojë besim te stafi, nuk duhet të vendosë maskë kur është përpara tyre, por të jetë 100 për qind i vërtetë.
4. *Integriteti* – Lideri duhet të përpiqet që asnjëherë të mos veprojë sikur ka gjithmonë të drejtë, sepse kjo do të çonte në humbjen e cilësisë së punës së tij.
5. *Frymëzimi* - Liderët më të suksesshëm janë ata që gjejnë frymëzim në çdo gjë dhe e shikojnë çdo situatë me pozitivitet.

6. Pasioni – Lideri duhet të dojë atë që bën, nëse do që të jetë i suksesshëm. Sado e vështirë që të jetë puna apo detyra e tij, lideri duhet ta dojë atë që bën, sepse asnjëherë nuk do të gjejë motivimin për të bërë diçka më të madhe.
7. Risitë - Risitë nuk janë të rëndësishme vetëm në rrugën e suksesit, por mbi të gjitha, në atë të mbijetesës ndaj konkurrencës për punën apo detyrën që ushtron lideri.
8. Durimi - Durimi është cilësia që i duhet çdokujt për të marrë vendimet e duhura. Rruga drejt suksesit është gjithmonë shumë e vështirë dhe gjithë pengesa, por liderët e vërtetë janë ata që e kuptojnë kur duhet ta lënë një projekt në mes, sepse nuk ka më zgjidhje dhe kur duhet ta vazhdojnë atë medoemos.
9. Vendosmëria - Vetëm duke qenë i vendosur, lideri do të arrijë që të përballojë situatat dhe të përshpejtojë zgjidhjen e tyre pa u frikësuar.
10. Fleksibiliteti - Një prej miteve më të mëdha në lidhje me liderët e suksesshëm është se ata kanë vendosmëri të palëkundur.

3.2.1 Karakteristikat e një lideri të suksesshëm

Duke u bazuar në shprehjet "Për ta edukuar dikë, së pari duhet të jesh vetë i edukuar" apo "Për ta mësuar dikë, duhet të kesh vetë njohuri" dhe nga këto shprehje e njëjta procedurë veprimi vlen edhe për një drejtor të shkollës, ai patjetër duhet ti ketë këto tipare.

"Menaxheri i suksesshëm është ai i cili krijon vizion, zhvillon strategji dhe motivon antarët e grupit për realizimin e qëllimeve të vendosura të organizatës. Menaxheri në realizimin me sukses të detyrave të vëna duhet të ketë cilësi të veçanta (Zeqiri, 2006:23)."

Duke u bazuar në faktin që një lider i suksesshëm lind dhe nuk krijohet, kjo nënkupton që shumicën e karakteristikave që duhet ti ketë një lider, si entuziast, motivues, kreativ,

nxitës, etj, janë të lindura. Në bazë të studimeve të shumta, përvojat ekzekutive të menaxherëve kanë vënë në pah disa cilësi të tyre siç janë: moralisht i shëndoshë, me imagjinatë të zhvilluar, qeverisës, i drejtë për të gjithë ata që u përket, udhëzues, emocionalisht i pjekur, planifikues, respektues ndaj vetes dhe të tjerëve, studiues, vendosës, i organizuar, njeri në të cilin mund të mbështetesh, entuziast, energjik, stërvitës, logjik, mentalisht i mprehtë, vigjilent, nxitës, punëtor i palodhshëm, përgjegjës, i njerëzishëm (Zeqiri, 2006:24). Duke u bazuar në shprehjen “ Shkolla është vend i shpresës dhe i ëndërrës,” sipas (Pierce, 2011:8) pohohet se misioni i shkollës është strukturuar përreth shpresave dhe ëndërrave. Nëse shuhen ato, nëpërmjet politikave, kufizimeve dhe mungesës së burimeve, atëherë vërtetë po tradhtohen fëmijët dhe ëndërrat e tyre. Në ditët e sotme liderët e shkollave duhet të jetojnë duke mësuar dhe të informohen çdo ditë për ndryshimet të cilat mund të vijnë si pasojë e dijes apo e mos dijes së tyre. Sipas rregullores (Rregullore, 2009), drejtor mund të zgjidhet personi i cili i ka përgatitje superiore profesionale, ka përvojë pune në arsim, tregon aftësi për qeverisje dhe lidhësi. Autori i njohur Southworth (2004:78-83) pohon se liderët janë faktorë që ndikojnë në procesin e të mësuarit përmes tri strategjive kryesore: modelimit, monitorimit dhe dialogut.

Modelimi ka të bëjë me fuqinë, për shembull liderët vendosin procesin e të mësuarit në qendër, i cili është si model për të tjerët. *Monitorimi* ka të bëjë me vizitën dhe monitorimin e drejtorit në klasa, duke respektuar mësuesit në punë dhe duke u siguruar për reagimet e tyre. *Dialogu* ka të bëjë me krijimin e mundësive për mësuesit për të biseduar me kolegët dhe drejtuesit e tyre në lidhje me të mësuarit dhe mësimdhënien.

Disa nga tiparet e rëndësishme për të qenë një drejtor i suksesshëm i shkollës në procesin e menaxhimit dhe të udhëheqjes së institucionit është që ai të jetë praktik, të jetë optimist,

të dijë të menaxhojë stresin, duhet të jetë motivues për të tjerët si dhe të fokusohet në vizion dhe në cilësi. Ndërsa në programin e zhvillimit profesional për kualifikimin e drejtorëve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar drejtori duhet të demonstrojë besime, vlera, qëndrime dhe aftësi të cilat mundësojnë një shërbim cilësor të institucionit për çdo nxënës (Nr. 5310/2, 2011:18-19). Besimet, vlera, qëndrimet dhe aftësitë renditen në vijim:

- Drejtori i shkollës duhet të zotërojë njohuri të përditësuara dhe ti demonstrojë ato në stilet dhe praktikat e komunikimit, në përdorimin e metodave të ndryshme të zgjidhjes së konflikteve dhe të arritjes së zgjidhjes më të mirë të mundshme.
- Ai duhet të zotërojë një vizion të qartë mbi cilësinë e shërbimit që institucioni duhet të ofrojë i cili është në përputhje me vlerat demokratike, politikat kombëtare, synimet e sistemit arsimor parauniversitar dhe aspiratat e komunitetit. Një tipar mjaft i rëndësishëm për suksesin e drejtimit të shkollës është kur drejtori të ketë ndërtuar besimin që çdo nxënës mund të realizojë dhe të zhvillojë potencialin e tij. Lideri duhet të ketë parësor interesin e nxënësve dhe krijimin e një institucioni miqësor ndaj nxënësve. Lideri është kundër çdo forme të diskriminimit të nxënësve, punonjësve të institucionit, prindërve. Ai respekton të drejtat e liritë e njeriut dhe veçanërisht, të drejtat e fëmijëve si dhe krijon brenda institucionit atmosferën ku respektohen këto të drejta.
- Ka aftësinë të mendojë në mënyrë strategjike, të parashtrojë dhe shqyrtojë opsione, të pikasë shpejt qështjet kyçe dhe të formulojë zgjidhje afatgjata, të mendojë në mënyrë kritike dhe krijuese, të marrë në kohë vendime të duhura dhe të veprojë me vendosmëri kur është e nevojshme.

- Drejtori i shkollës punon me objektiva të matshme dhe është i aftë të krijojë në institucion kulturën e punës me objektiva të matshme.
- Ka aftësinë të zhvillohet vazhdimisht nga ana profesionale duke përdorur burime të larmishme informacioni, duke përfshirë dhe ato elektronike, në gjuhën shqipe apo edhe në gjuhë të huaj. Praktikun vetëvlerësimin herë pas here mbi bazën e standardeve të drejtorit dhe praktikave të suksesshme të institucioneve analoge vendase apo të huaja.
- Një drejtor i suksesshëm duhet të komunikojë hapur, qartë, në mënyrë bindëse dhe frymëzuese, si me shkrim edhe me gojë, në mënyrë formale edhe informale, me personelin e institucionit, nxënësit, prindërit e tyre dhe me përfaqësuesit e institucioneve zyrtare. Drejtori përdor mjetet e komunikimit elektronik gjatë komunikimit, si edhe inkurajon komunikimin e hapur e të lirshëm.
- Drejtori i shkollës është transparent në veprimtarinë e tij dhe krijon brenda në institucion një kulturë të transparencës për veprimtarinë e institucionit dhe veprimet e punonjësve të tij.
- Ka aftësinë të hartojë raporte të sakta e të plota për zhvillimet e institucionit e sidomos për realizimin e objektivave të planeve.
- Drejtori i shkollës është i përkushtuar e entuziast, i aftë të krijojë një kulturë përkushtimi e entuziazmi në institucion, i prirur për risi. Drejtori i shkollës mbështet e inkurajon nismat për risi e përmirësime, si dhe është i aftë të krijojë në institucion një mjedis aktiv ndaj risive. Ai është bashkëpunues dhe krijon klimë bashkëpunimi në institucion, duke qenë i prirur për negociim dhe zgjidhje konsensuale.

- Drejtori i suksesshëm po ashtu është i paanshëm, i drejtëpërdrejtë për të gjithë në trajtimin e punonjësve të institucionit dhe ndjek parimin e merites në procesin e vlerësimit e të shpërblimit.
- Moralisht drejtori i një institucioni duhet të jetë person i cili nuk përfiton financiarisht ose materialisht për vetën, familjen ose miqtë e tij për shkak të detyrës apo pozitës të cilën zotëron. Ai duhet të krijojë në institucion një qëndrim unik kundër përfitimeve të tilla, duke parandaluar çdo formë të dhunës, të abuzimit dhe të dëmtimit moral të nxënësve e të personelit dhe është i vendosur të ndëshkojë e dënoncojë çdo rast të tillë.
- Kujdeset posaçërisht për kushtet shëndetësore, të higjienës, të sigurisë nga rreziqet e për kushtet ekologjike në institucion dhe krijon një kulturë të ruajtjes e përmirësimit të këtyre kushteve nga nxënësit dhe mësuesit.

3.2.2 Karakteristikat e liderëve

Një drejtor i suksesshëm di të menaxhojë mirë veten dhe marrëdhëniet e tij me të tjerët, me qëllim që të arrijë standarde të larta. Ai duhet të angazhohet jo vetëm në zhvillimin e tij profesional, por përmes praktikave të vazhdueshme dhe efektive duhet të mbështesë edhe stafin punonjës në këtë drejtim. Autorët Litwin dhe Stringer (1968) në hulumtimin e tyre mbi drejtimin e shkollës pohojnë se një drejtues nxitet për të përkrahur stile të caktuara të drejtimit sipas attributeve themelore të tij dhe qëllimeve të shkollës. Lideri apo drejtori i shkollës duhet të disponojë aftësi që nënkupton shkallën e përgatitjes, mjeshtërinë për të kryer një veprimtari dhe shkathtësi, që nënkupton zotësinë për të vepruar shpejt dhe me zgjuarsiri. Fundja, të dish të veprosh, do të thotë mençuri dhe është rezultat i punës (Berisha, 2010). Shkathtësi e udhëheqësit është që të tërheqë rreth vetes

punonjës me shkathtësi dhe cilësi të larta, por çelësi i një zotësie të tillë është që së pari të jetë një person i cili zotëron vetë cilësitë e tilla në mënyrë që të tjerët të kenë besim tek ai për punën që bën. Nëse një individ ka vendosur të jetë lider i të tjerëve apo drejtor i shkollës, ai ka ndërmarrë sfidën më të madhe të jetës. Leadershipi është një punë e cila kërkon mjaft durim, aftësi, shkathtësi, zgjuarsia, cilësi dhe vlera personale. Bazuar në hulumtimin e realizuar mbi leadershipin dhe menaxhimin sa më të suksesshmëm të shkollës, disa nga cilësitë të cilat duhet ti zotërojë lideri, drejtori apo zëvendës drejtori janë: edukata, besueshmëria, zgjuarsia, strategjia, shkathtësia, organizimi, drejtësia, durimi, pasioni, vlera personale, inovacioni, motivimi, frymëzimi, guximi, autoriteti, matshmëria, qëndrueshmëria dhe komunikimi. Ndërsa autori Tracy i cili ka botuar shumë libra mbi leadershipin dhe menaxhimin, në një nga artikujt e tij përshkruan shtatë cilësitë, sipas të cilit që të gjithë liderët e mëdhenj dhe të suksesshëm duhet ti zotërojnë janë (Tracy, 2016):

1. Vizioni- Liderët e mëdhenj kanë një ide të qartë dhe entuziaste se ku ata po shkojnë dhe çfarë po përpiqen të arrijnë. Kjo cilësi i dallon ata nga manaxherët.
2. Kurajo- nga të shtatë cilësitë e leadershipit, kurajo është tipari më i dallueshëm. Kurajo do të thotë që ti do të ndërmarrësh risqe për të arritur qëllimet e tua, pa patur sigurinë se do të korrësh sukses.
3. Integriteti— kjo cilësi e liderve kërkon që gjithmonë të thoni të vërtetën, të gjithë njerëzve, në çdo situatë. Thelbi apo bërthama e integritetit është vërtetësia dhe vlera kryesore e udhëheqjes së një shkolle është integriteti.
4. Modestia- Liderë të mëdhenj janë ata që janë të fortë dhe të vendosur, por gjithashtu modestë. Modestia është të kesh vetëbesim dhe të jesh i ndërgjegjshëm për të njohur

vlerat e të tjerëve pa u ndjerë i kërcënuar. Kjo do të thotë se je i gatshëm të pranosh se mund të gabosh dhe të dish se nuk i ke të gjitha përgjigjet.

5. Planifikimi strategjik- Liderët e mëdhenj janë të shquar për planifikime strategjike. Ata kanë aftësinë për të shikuar përpara si dhe për të parashikuar disa të dhëna të sakta se ku po shkojnë tregjet dhe industria.
6. Fokusimi- Aftësia e liderëve për t'u siguruar se të gjithë punonjësit janë të fokusuar dhe të përqëndruar në përdorimin sa më me vlerë të kohës së tyre është esenciale për një performancë të shkëlqyer. Liderët e mëdhenj fokusohen në fuqitë e vetes dhe të të tjerëve.
7. Bashkëpunimi- udhëheqja është aftësia për t'i bërë njerëzit të punojnë për ty sepse ata duan të punojnë me ty, kështu që drejtori i shkollës si lider duhet të bashkëpunoj me të tjerët duke u angazhuar me të gjithë çdo ditë.

Në konceptin e tyre të udhëheqjes liderët zotërojnë edhe karakteristikat e tyre dalluese. Friedman pohon se liderët më të mirë janë ata që e pranojnë fajin, kur gjërat shkojnë keq dhe që japin përgëzime për ekipin e tyre kur gjërat shkojnë mirë. Në mënyrë që të jeni një lider apo udhëheqës i vërtetë vizionar, duhet të largoni egon personale dhe të përqëndroheni tek mësimdhënësit apo tek punonjësit tuaj, sepse pa ata nuk mund të shkoni askund (Sylaj, 2017). Në këtë aspekt mund të thuhet që secili drejtor apo zëvendës drejtor i shkollës kryen procesin e tij të drejtimit dhe menaxhimit sipas stilit të tij personal në bazë të aftësive, vlerave dhe tipareve që zotëron. Këto tipare të liderëve, menaxherëve apo udhëheqësve mund të jenë pozitive ose negative, në varësi të personalitetit që ata kanë.

Karakteristikat pozitive të liderëve

Karakteristikat pozitive të liderëve janë karakteristika të rëndësishme të personalitetit të cilat përfshijnë intelegjencën, emocionet, sjelljen, organizimin, etj, të cilat ndihmojnë të kuptojhen dhe të identifiohen liderët dhe mënyrat e udhëheqjes së tyre në bazë të karakteristikave apo tipareve që kanë. Drejtorët e shkollave me tipare pozitive zakonisht krijojnë klimë pozitive në shkollë, ambient të përshtatshëm mësimdhënie dhe nxënie, i motivojnë punonjësit dhe kanë tendencë të jenë inovativ në udhëheqjen e tyre. Autorja Lisa në një nga artikujt e saj të botuar përshkruan pesë tipare pozitive të cilat duhet t zotërojnë liderët e suksesshëm (Aldisert: 2018) për udhëheqjen sa më të mirë të shkollës:

1. ***Ata kanë inteligjencë emocionale***- drejtuesit me inteligjencë të zhvilluar emocionale kanë aftësinë për të kuptuar, vlerësuar dhe aplikuar në mënyrë efektive fuqinë e emocioneve për të lehtësuar nivelet më të larta të bashkëpunimit. Kjo ju mundëson menaxherëve të rregullojnë gjendjet dhe sjelljet e tyre në mënyrë që ata të kenë një ndikim më të favorshëm ndaj të tjerëve.
2. ***Ata janë komunikues të mirë***- Zhvillimi i shkathtësive të komunikimit shkon përtej shkrimit ose të folurit të saktë. Zhvillimi i komunikimit është gjithashtu aftësia për të rregulluar mënyrën se si lideri komunikon në mënyrë që personi tjetër të marrë mesazhin e duhur. Kjo krijon qartësi në komunikim, gjë që redukton mundësitë për keqkuptim.
3. ***Ata janë trajnerë***- liderët që janë trajnerë identifikojnë pengesat që i bëjnë njerëzit të jenë efektivë dhe tju japin atyre mjetet për t'i mësuar vetë, në vend që t'i tregojnë ato. Kur përdoret një stil komandues, pothuajse gjithmonë vendoset një pengesë për angazhimin e punonjësve. Nëse vazhdimisht lideri ju tregon punonjësve se çfarë duhet të bëjnë, atëherë kjo i pengon ata që të ndërmarrin më shumë iniciativa personale për punën.

4. **Ata kanë aftësi ndërpersonale**- një lider me aftësi efektive ndërpersonale është i respektueshëm për punonjësit dhe ka aftësinë për të ndërtuar lehtësisht raportin. Ky lider përpiqet të shohë situatën nga perspektiva e personit tjetër, duke dëgjuar në mënyrë aktive për të kuptuar idetë që paraqiten dhe duke i përqafuar kur është e nevojshme.
5. **Ata janë të orientuar nga të tjerët**- kjo aftësi ka të bëjë me orientimin e të tjerëve në krahasim me vetë orientimin. Një lider i cili vlerëson të tjerët do të marrë kohë për t'u lidhur me punonjësit apo mësimdhënësit, duke i bërë ata të ndjehen të rëndësishëm, të dëgjuar, të kuptuar dhe të vlerësuar.

Karakteristikat negative të liderëve

Përveç tipareve pozitive të paraqitura më lart liderët mund të zotërojnë edhe disa nga karakteristikat apo tiparet negative. Liderët, të cilët kanë pasiguri në punën që bëjnë apo në marrjen e vendimeve, përballen me disa tipare negative të sjelljes së tyre të cilat mund të renditen si më poshtë (Aldisert: 2017):

1. **Ngacmimi**- kjo sjellje zakonisht shfaqet në formën e fjalëve dhe veprimeve të padrejta të ashpra ndaj punonjësve apo mësimdhënësve.
2. **I diç të gjitha**- ky menaxher apo lider mendon se i ka të gjitha përgjigjet mbi pyetjet që të tjerët i bëjnë.
3. **Mungesa e reagimit**- kjo është kur lideri nuk i përgjigjet kërkesave ose injoron plotësisht situatën në një përpjekje për të shmangur zbulimin e mungesës së ekspertizës.
4. **Mikromenaxhimi**- ky lider bën rishikime në minutë, merr projekte nga duart e njerëzve dhe thjesht i bën punonjësit të ndihen të padobishëm në çdo hap.

5. **Shmangia**- Kjo sjellje përqendrohet në frikën e të panjohurës. Nëse është lider i ri që ndihet sikur është mbi kokën e tij nuk mund të marrë vendime të vështira. Në këtë rast shmangia është një shprehje e zakonshme.

3.3 Inteligjenca emocionale e liderit

Një lider, në këtë rast drejtori i shkollës, duhet ta mendojë veten si një drejtues i zgjuar. Nga ana tjetër, për të qenë i suksesshëm në udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës ai duhet të krijojë një ekip personash të cilët zotërojnë njohuri dhe zgjuarsiri. Inteligjenca emocionale është një pasuri e cila gjendet brenda mendjes së një lideri, e cila e frymëzon atë për të arritur qëllimet e synuara, në procesin e menaxhimit, të udhëheqjes apo edhe për marrjen e shumë vendimeve gjatë jetës. Një prej tipareve shumë të rëndësishme të liderit për një drejtim të suksesshëm të shkollës është zotërimi i inteligjencave të shumëfishta si: inteligjenca njohëse, shoqërore, dhe inteligjenca emocionale (Bass, 2001). Liderët me këto lloje të inteligjencave konsiderohen ata që mund të sjellin dimensione transformuese dhe inovative të udhëheqjes cilësore në shkollë. Mirëpo autorët e ndryshëm argumentojnë pohime dhe rezultate të ndryshme në lidhje me llojet e inteligjencave të liderëve si dhe ndikimin e inteligjencave në udhëheqjen e liderit. Inteligjenca njohëse (*kognitive*), shoqërore dhe emocionale supozohet të jenë kontribues kyç në shfaqjen e dimensioneve transformuese të lidërsipit (Bass, 2001).

Sipas autorit Daniel inteligjenca emocionale (EI) është aftësia për të kuptuar dhe menaxhuar emocionet tuaja apo të njerëzve rreth jush (Goleman, 1995:317). Po ashtu mund të thuhet se inteligjenca emocionale është aftësia e kontrollimit të emocioneve përmes të cilave mund të ndikohet tek të tjerët. Për liderët inteligjenca emocionale është

faktor thelbësor i cili është i lidhur drejt për së drejti me nivelin e shkollimit apo të edukimit që zotëron lideri. Kontrollimi, menaxhimi dhe orientimi i gjendjes emocionale në situata të vështira ndikon në arritjen e suksesit gjatë lidërsipit. Pavarësisht situatave të ndryshme të pakëndëshme apo stresuese në të cilat lideri mund të ndodhet, një drejtues duhet të zotërojë aftësi të vetmenaxhimit, të vetëkontrollit dhe të vlerësojë situatën në qetësi.

Mundësia e kontrollimit të emocioneve është e ndryshme tek liderët, në varësi të tipit të personalitetit që ata zotërojnë. Përveç inteligjencave të sipërpërmendura një lider i suksesshëm duhet të zotërojë edhe intelegjenca të shumëfishta, në mënyrë që ai të jetë më kreativ gjatë procesit të drejtimit. Sipas Gardner (SlideShare, 2018) teoria e inteligjencave të shumëfishta mbështetet në tetë lloje të inteligjencave të cilat karakterizojnë liderët e suksesshëm, si: intelegjenca interpersonale, logjike apo matematike, verbale apo linguistike, muzike, trupore apo kinestetike, natyraliste, intrapersonale si dhe vizuale. Të gjitha inteligjencat janë të ndërlidhura me njëra tjetrën dhe secila prej tyre përmban rëndësi të veçantë në procesin e drejtimit dhe të menaxhimit. Mirëpo inteligjenca gjuhësore e theksuar tek liderët është një prej aftësive e cila mund t'i tërheqë më shumë të tjerët gjatë komunikimit apo bashkëbisedimit.

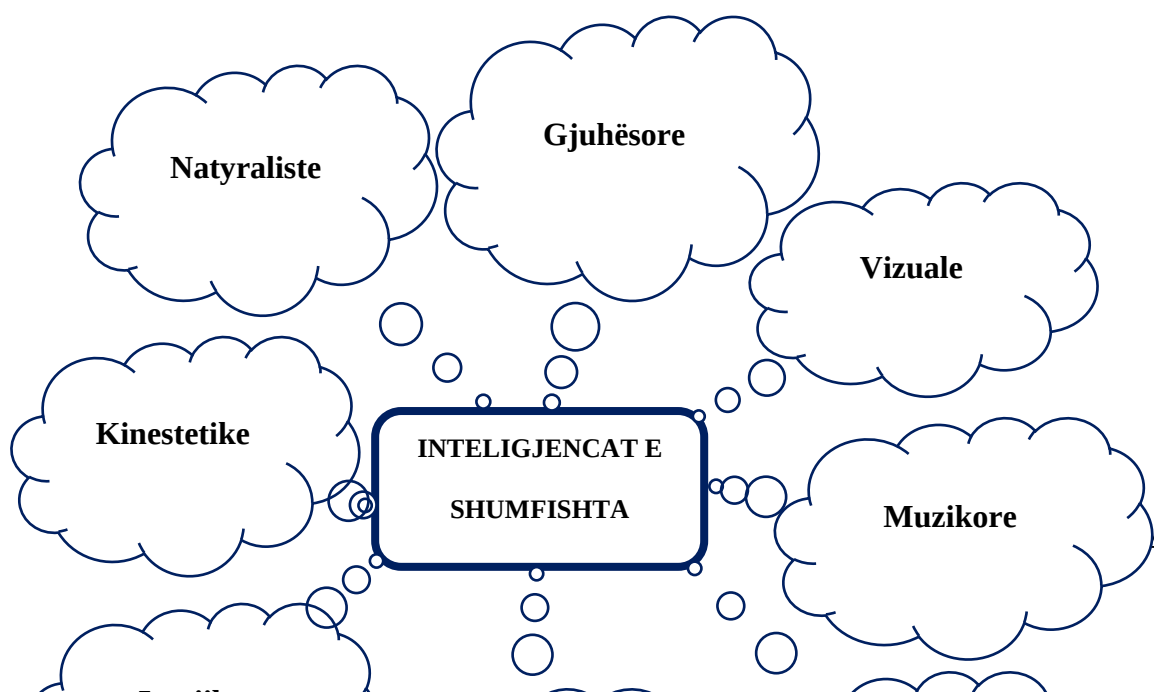
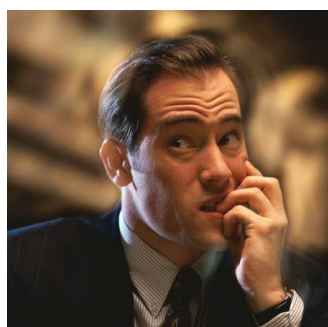


Figura 29: Inteligjencat e shumëfishtë të liderit⁸

Në këtë figurë janë paraqitur inteligjencat e shumëfishta të liderit, pasi siç u theksua edhe më lart për të qenë një lider apo drejtor i suksesshëm i shkollës, ai duhet të zotërojë intelegjenca të shumëfishta si: intelegjencën interpersonale, logjike apo matematike, verbale apo linguistike, muzike, trupore apo kinestetike, natyraliste, intrapersonale si dhe vizuale.

Cili prej liderëve ka më shumë emocione?



⁸ <https://peltjournal.wordpress.com/2013/08/22/multiple-intelligences/>

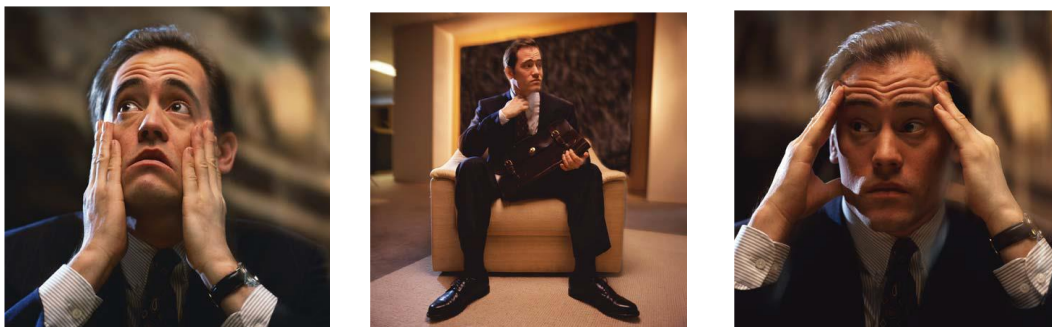


Figura 20: Paraqitja e emocioneve të liderit (Dallasiia)⁹

Në këtë figurë janë paraqitur foto të ndryshme të reagimeve emocionale të liderëve në situata të ndryshme gjatë takimeve, drejtimit, mendimit, marrjes së vendimeve, etj. Sipas hulumtimit të realizuar me mësimdhënës në shkolla të ndryshme nga praktika është vërtetuar se lideret femra janë më të prirura që të kontrollojnë shkathhtësitë intrapersonale sesa meshkujt. Mirëpo sipas autorit Goleman (2006:43), në librin e tij “*Emotional intelligence*” ekzistojnë disa elemente kryesore të intelegjencës emocionale tek liderët, të cilat paraqiten në vijim:

- Vetë-vetëdijësimi- drejtuesit me IE (Intelegjencë emocionale) të lartë zakonisht i kuptojnë emocionet e tyre dhe për shkak të kësaj, ata nuk i lejojnë ndjenjat e tyre ti sundojnë. Ata janë të sigurt për veprimet e tyre dhe nuk i lejojnë emocionet e tyre të dalin jashtë kontrollit. Duke u bazuar në këtë fakt mund të thuhet që secili lider i njeh mirë anët e tij të forta dhe të dobëta. Në këtë kuptim duhet pasur kujdes pavarësisht sa lideri është i shqetësuar ose nervoz të mos lejojë që emocionet që ka dhe veprimet që bën të ndikojnë në njerëzit me të cilët bashkëpunojnë apo komunikojnë.

⁹ http://www.dallasiia.org/PDF/What_is_your_emotional_IQ.pdf

- Vetë-rregullimi- kjo është aftësia për të kontrolluar emocionet dhe impulsset. Liderët të cilët korigjojnë vetveten, nuk ia lejojnë vetes të shfaqen shumë të zemëruar dhe xheloz në prezencë të të tjerëve. Zakonisht këta persona mendojnë dy herë para se të veprojnë.
- Përqendrimi në vlerat- para se të gjykojnë apo të veprojnë kur janë në gjendje të tensionuar si lider, gjithmonë vendosin përpara vlerat që kanë: cilësitë, edukimin, nivelin e shkollimit dhe pozitën e drejtorit për të cilën ekzistojnë disa karakteristika të çmuara që i bëjnë të ndryshëm nga personat e tjerë.
- Mbajtja dhe pranimi i përgjegjësi- gjithmonë duhet pasur parasysh fakti se për të gjitha gjërat që flasin apo që bëjnë, liderët duhet të mbajnë përgjegjësi dhe të arsyetojnë veprimet apo argumentet ndaj të tjerëve, në mënyrë që të mos kenë probleme. Po ashtu një element mjaft i rëndësishëm i cili duhet ndjekur dhe i bën të përgjegjshëm ndaj veprimeve si lider është ndjekja e rregullave të punës sipas rregulloreve.
- Praktikimi i teorisë së mbajtjes së qetësisë dhe ruajtjes së ekuilibrit- kur janë persona me pozitë drejtuese, liderët gjithmonë do të ballafaqohen me pakënaqësi të ndryshme nga njerëz të ndryshëm. Ekzistojnë disa lloje njerëzish të cilët vijnë tek lideri posaçërisht për ta bezdisur dhe shqetësuar. Kështu që situata të pakëndëshme do të ekzistojnë vazhdimisht, por e rëndësishme është që lideri të jetë në gjendje të ruajë qetësinë e duhur pavarësisht problemeve. Këshillohet që në rastet kur janë ditë të ngarkuara dhe stresuese, është mirë që në momentestresi lideri mund të dalë nga zyra për një kafe, apo diçka tjetër të ngjajshme e cila e relakson.

- Motivimi- Drejtuesit e vetë-motivuar punojnë në mënyrë të vazhdueshme në drejtim të qëllimeve të tyre dhe kanë standarde shumë të larta për cilësinë e punës së tyre. Drejtuesit e motivuar janë persona shumë optimistë, pavarësisht problemeve me të cilat ata përballen çdo ditë. Nuk është e rëndësishme se sa fuqi dhe energji ka lideri, por është e rëndësishme mënyra se si ai i shfrytëzon këto virtyte dhe rezultatet që do të arrijë nëpërmjet tyre.
- Ndjeshmëria- është aftësia për të identifikuar dhe për të kuptuar atë që dëshiron si dhe nevojat e pikëpamjet e personave që janë përreth jush. Drejtuesit, të cilët janë të ndjeshëm në situata të ndryshme është e vështirë të menaxhojnë një ekip të suksesshëm, organizatë apo institucion. Liderët me ndjeshmëri kanë aftësinë për të vënë veten në situatën e dikujt tjetër dhe kjo gjendje jo çdo herë mund të ketë ndikim në zgjidhjen e një problemi.
- Aftësitë e mira sociale- janë pjesë përbërëse e aftësive të liderëve dhe tipar mjaft i rëndësishme në jetë, punë dhe shoqëri. Aftësia për të menaxhuar njerëzit dhe për të mbajtur marrëdhënie të mira shoqërore është tipar mjaft i rëndësishëm për të gjithë liderët në procesin e drejtimit. Nëse një lider ka aftësi të mira sociale kjo do të thotë se ai ka shkathtësi të mira komunikimi, është bashkëpunëtor i mirë, ka tendencë të zgjerojë rrjetin e bashkëpunimit me institucione të ndryshme, shkolla, biznese apo organizata të tjera. Gjatë procesit të drejtimit duhet praktikuar përdorimi i lëvdatave të punonjësve si frymëzim për suksesin e arritur dhe treguar gjatë punës. Drejtori duhet të jetë transparent në veprimtaritë e tij dhe normalisht ai duhet të krijojë një kulturë transparence në vendin ku ai punon.

Si përmbledhje e përgjithshme e aftësive të mira sociale mund të pohohet se ato janë shumë të rëndësishme për sukses në jetë dhe konsiderohen si “*rregull i artë*”, dhe çelësi për një lidhje të mirë me të tjerët dhe për arritjen e qëllimeve.

Sipas hulumtimit të Andreas, së bashku me studimet e tjera të fundit, tregon qartë se inteligjenca emocionale është “*Sine qua non*” i drejtimit. Pa të, një person mund të ketë trajnim të mirë, një mendje të mprehtë analitike, dhe ide të zgjuara pafund, por ai ende nuk do të ishte një drejtues i madh (Ovans, 2015).

3.4 Drejtimi i suksesshëm i shkollës

Pavarësisht punës dhe përgjegjësisë së tij, drejtuesi për të qenë i suksesshëm në punë duhet të tregojë përpjekje dhe këmbëngulje për të qenë i suksesshëm. Drejtuesit e fokusuar për të bërë një ndryshim pozitiv në shkollë duhet të përqendrohen në marrëdhëniet e tyre profesionale, punën e tyre dhe zhvillimin e mësimdhënies dhe të nxënit. Drejtuesit e përkushtuar janë të vendosur për të transformuar jetën e të rinjëve dhe për të pasuruar të gjithë komunitetin (Bartley, Portolesi,). Drejtori i shkollës për të qenë i suksesshëm në punën që bën duhet të dallohet nga karakteristikat në vijim.

Të ketë synim të qartë për arritjen e një qëllimi- një drejtor për të qenë i suksesshëm në drejtimin e shkollës, duhet të ketë një synim të qartë për arritjen e suksesit në punën e tij dhe kënaqësinë e këtij sukse si e arrin përmes këmbënguljes. Përpjekja e vazhdueshme për realizimin e një synimi të caktuar paraqet një fitore të plotë dhe të sigurtë.

Të jetë përgjegjës mbi marrjen e vendimeve- drejtori duhet të ketë parasysh faktin që për çdo vendim që merr duhet të jetë i sigurtë për punën që duhet bërë, si edhe duhet të mbajë përgjegjësi për të.

Të ketë vetëbesim- një person i cili ka besim në vetëvete, është gjithmonë i suksesshëm në jetë dhe në punë. Marrja e vendimeve, realizimi i veprimeve, udhëheqja, kontrolli, etj, janë të lidhura me vetëbesimin e drejtorit. Ai nuk mund të ketë ndikim tek të tjerët nëse nuk ka besim në vetvete. Edhe nëse drejtori mundohet të fshehë mungesën e vetbesimit, të tjerët e vënë re këtë në sjelljet e tij.

Të jetë motivues- motivimi i nxënësve, mësimitdhënësve dhe punonjësve është faktori numër një në arritjen e objektivave të një shkolle. Për të arritur sa më shumë kreativitet, punë, talent, perspektivë, etj, drejtori duhet të inkurajojë dhe të motivojë mësimitdhënësit dhe nxënësit në punën e tyre. Si mjet motivues drejtori duhet të përdorë shpërblime, mirënjohje, letër falenderimi për punën e kryer, etj.

Të ketë vizion- asnjë drejtues nuk mund të jetë i suksesshëm në punë dhe në jetë nëse nuk ka një vizion se ku dëshiron të arrijë. Adair pohon se drejtori i shkollës duhet të të përcaktojë vizionin se ku dëshiron të arrijë, të përcaktojë qëllimet e tij, çfarë dëshiron që të arrihet në aspektin e planifikimit duke vendosur një afat kohor, si dhe të përcatojë drejtimin se cilat gjëra do të ndryshojnë dhe pse (ikub.al, 2017).

Të jetë optimist- pavarësisht faktit që jo gjithmonë mund të realizohet ajo që mendohet dhe planifikohet, drejtori nuk duhet të dorëzohet dhe pavarësisht kësaj, gjithmonë duhet të jetë optimist për çdo gjë, të ketë vetëbesim dhe të shpresojë për një të ardhme më të mirë, për një sukses të arritshëm, etj.

I organizuar- organizimi i mirë është pjesë e një pune të suksesshme. Një drejtor i shkollës nuk mund të ketë rezultat pozitivë gjatë drejtimit të tij nëse nuk është i organizuar, nuk bashkëpunon me mësimdhënësin, nëse nuk ka ndonjë planifikim mbi detyrën që ushtron.

I vendosur- për çdo veprim që ndërmerr, drejtori duhet të jetë i vendosur dhe të mbajë qëndrim mbi marrjen e vendimit. Nëse ai gjatë komentimit të një vendimi ka luhajtje në qëndrimin e tij, atëherë ai humb besimin e të tjerëve. Gjithmonë drejtori para se të marrë një vendim duhet të mendojë disa herë dhe të analizojë shkaqet dhe pasojat e tij.

Udhëzues- drejtori duhet të udhëzojë si vetveten, ashtu edhe të tjerët drejt suksesit të garantuar.

I përgjegjshëm- përgjegjësia mbi marrjen e vendimeve, udhëheqja, menaxhimi, kontrolli, etj, janë procedura të cilat shoqërojnë drejtorin çdo ditë. Ai duhet të mbajë përgjegjësi për çdo veprim të tij, të krijojë siguri në shkollë për nxënësit dhe mësimdhënësit, të ndërmarrë veprime të duhura në kohën, vendin dhe momentin e duhur.

Sipas disa teorive dhe shumë studimeve të vet-efikasitetit ku paraqitet lidhja ndërmjet vet-efikasitetit dhe suksesit të menaxherit apo liderit, arrihet në përfundimin se menaxherët e suksesshëm kanë një tendencë të lartë për tu impenjuar gjatë një detyre të caktuar dhe për të krijuar rezultate pozitive. Në bazë të kësaj qasjeje menaxheri, për të qenë i suksesshëm duhet të zbatojë në praktikën e përditshme rekomandimet në vijim (Zeqiri, 2006:25):

- *Të jetë aktiv dhe të zgjedhë mundësi më të mira.*
- *Të menaxhojë situatën dhe të shmangë ose të neutralizojë pengesat.*

- *Të përcaktojnë objektiva, të vendosë standarde, të planifikojë, të organizojë, të udhëheqë dhe të kontrollojë.*
- *T'i zgjidhë problemet në mënyrë krijuese.*
- *Të mësojë nga pësime.*
- *Të imagjinojë suksesin.*
- *Të kufizojë stresin.*

3.5 Vetvlerësimi i performancës së drejtorit të shkollës

Vetë shkolla si institucion nuk mund t'i përgjigjet në mënyrë të kënaqshme pyetjes themelore sa dhe si ajo siguron dhe ruan cilësinë e punës dhe të produktit të saj, pa pasur vetë një gjykim, vlerësim të asaj se çfarë ajo realizon në mënyrë të përditshme (Gjedia, Kaleci, & al, 2011:26). Përderisa drejtori është i vetmi person përgjegjës për drejtimin e institucionit arsimor, ai duhet që kohë pas kohe të bëjë një vetëvlerësim për vete dhe për shkollën së bashku me ekipin vlerësues të cilësisë së shkollës dhe kordinatorin, në mënyrë që të ketë disa informacione dhe të dhëna rreth gjendjes aktuale. Përmes përcaktimit të disa pyetjeve drejtori mund të bëjë një analizë rreth identifikimit të pikave të forta dhe të dobëta të tij në bazë të detyrave, prioriteteve, objektivave të menaxhimit dhe aktiviteteve të cilat janë përfunduar. Drejtori duhet të praktikojë metodën e vetëvlerësimit sa më shpesh që të jetë e mundur. Drejtori i vendos vetes një notë, duke klasifikuar notat nga 1 deri në 5, për secilin tregues të paraqitur në pyetësor dhe në fund nxjerr një përfundim total rreth vetvetes për mënyrën e kryerjes së detyrave. Sipas procedurës së vlerësimit të notave është e njohur që për notën 1, niveli i njohurisë konsiderohet i dobët, për notën 2 niveli i

njohurisë konsiderohet mjaftueshëm, e kështu me radhë deri tek nota 5. Në tabelën më poshtë është paraqitur niveli i njohurisë për secilën notë.

<i>Nota</i>	Niveli i njohurisë
1	Dobët
2	Mjaftueshëm
3	Mirë
4	Shumë mirë
5	Shkëlqyeshëm

Figura 21: Notat dhe përshkrimi i nivelit të njohurisë (përshtatur nga autori)

Përderisa drejtori është personi i vetëm i cili drejton një institucion arsimor, është e nevojshme që kohë pas kohe të shqyrtojë vetveten apo veprimet e tij se si po përmbush detyrën e tij, përmes një pyetësoi për vetëvlerësim. Në këtë tabelë janë paraqitur 5 tregues të ndryshëm për vetëvlerësim. Për realizimin e një pyetësoi mund të përdoren metoda apo mënyra të ndryshme. Pyetësoi për tu plotësuar mund t’ju adresohet nxënësve, mësimitdhënësve apo prindërve. Pyetësoi zakonisht praktikohet të jetë anonim, në mënyrë që të marrim përgjigje sa më konkrete dhe korrekte mbi gjendjen aktuale. Për shembull: disa prej veprimtarive të bazuara në raportin e IKAP të cilat mund ti përdorë drejtori i shkollës si instrument për vlerësimin e performancës së shkollës janë të bazuara në 4 pika kryesore. Sipas këtij raporti së pari duhet të përgatitet një pyetësor nga drejtori ose ekipi vlerësues i shkollës, apo të merren pyetjet e gatshme duke u bazuar në njërin prej udhëzuesve për VBSH apo VPSH. Pastaj duhet të planifikohet grupi i personave se kujt dëshirojmë t’ja adresojmë pyetësorin dhe duhet të zgjidhet një apo disa teknika për plotësimin e pyetësorëve në mënyrë që të bëhet vlerësimi i performancës së shkollës në

mënyrë sa më adekuate. Një grup i autorëve sipas veprimtarive të bazuara në raportin e IKAP, përshkruan që për hartimin e një pyetësoi për VBSH apo VPSH drejtori duhet të bazohet në katër pikat kryesore (Gjedia, Kaleci, & al, 2011:37):

1. Pyesni mësimdhënësit, nxënësit, prindërit apo të tjerët se çfarë mendojnë për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës nëpërmjet:

- Intervistave individuale
- Vëzhgimeve dhe pyetësorëve
- Diskutimeve në ekip
- Përgjigjeve me shkrim/komenteve të detajuara ekipit të punës

2. Shikoni dokumentacionin dhe burime të tjera dokumentare në shkollë:

- Punimet e nxënësve
- Planet e punës
- Raportet me prindërit
- Raportet e analizave të planit të punës
- Përgjigjet e nxënësve
- Zbatimi i programeve mësimore
- Kontrolli i ditarëve
- Udhëzimet e MAShT-it, DAR/ZA-së

3. Praktikoni të bëni vëzhgime të drejtpërdrejta të:

- Detyrave të nxënësve
- Mësimeve reciproke në klasa
- Ndjekja e një klase
- Vizita reciproke
- Vëzhgimi i mësimeve

- Punë pranë mësuesve
- Analiza të orëve mësimore
- Udhëzimet e MASHT-it, DAR/ZA-së

4. *Analizoni të dhënat përmes:*

- Rezultatit të klasave 1-4, 6-9, 10-12
- Progresin e nxënësve nga klasët e mëparshme
- Të dhëna kombëtare/lokale
- Progresin e nxënësve lidhur me objektivat e arritjeve
- Rezultatet në provime, etj.

3.6 Teknologjia e informacionit dhe komunikimit

Shkathtësia e përdorimit të teknologjisë së informacionit dhe komunikimit është një cilësi e veçantë dhe një orientim drejt suksesit të liderit. Ekzistojnë programe të ndryshme përmes të cilave drejtori i shkollës mund të paraqesë të gjitha informacionet rreth shkollës, vizionin, misionin, planet dhe rezultatet e suksesit të arritur në mbledhjet e mësimdhënësve.

Përmes një programi mjaft atraktiv për prezantim “*Prezi*” si në figurën në vijim është zgjedhur një model i përshtatshëm i cili përshtatet me informacionet e paraqitura më lart si për shembull: Prezantimi i raportit vjetor, misionit apo vizionit të shkollës, etj. Po ashtu ekzistojnë edhe shumë programe të tjera të cilat mund ti përdorë drejtori i shkollës për prezantim si për shembull “*Prezi- Climb to Success*” përmes të cilave mund të paraqiten

si rezultatet apo sukseset e arritura, ashtu edhe synimet për një rezultat të pritshëm të ardhshëm përmes disa hapave në të cilat duhet të bëhen ndryshime.



Figura 22: Programi për paraqitjen e suksesit¹⁰

Në figurë është paraqitur një program të cilin mund ta përdorë drejtori i shkollës për paraqitjen e një sukseesi ose hapat për arritjen e një synimi.

3.7 Roli dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës

Drejtori i shkollës është person i cili është përzgjedhur nga një komision vlerësues prej Drejtorisë Komunale të Arsimit, i cili ka për detyrë që të udhëheqë veprimtarinë shkollore si institucion pedagogjik arsimor. Drejtorët e kanë për detyrë që përveç drejtimit të bëjnë ndryshime drejt përmirësimit të punës, bashkëpunimit, marrëdhënieve ndërmjet mësimeve, ngritjes së cilësisë dhe të drejtimit të institucionit. Drejtori ka autoritet dhe pushtet brenda institucionit shkollor ku ai drejton e vepron dhe ai është përgjegjës për çdo gjë që ndodh brenda në shkollë. Po ashtu sipas autorëve Robbins & Harvey (2004) një drejtor për të qenë i sukseshëm gjatë drejtimit të tij duhet të marrë parasysh dhe të kuptojë nevojat dhe gjendjen emocionale të nxënësve. Ai duhet të përballet me të gjitha pakënaqësitë apo procedurat të cilat e orientojnë në marrjen e shumë vendimeve brenda

¹⁰ https://prezi.com/koluwfk7mcq_/climb-to-success-prezi-template/

ditës, por që kërkojnë besim në vetvete dhe guxim për të vepruar. Drejtori si lider i shkollës duhet të ndjekë ndryshimin me dëshirë e jo me imponim, duke filluar nga struktura e brendshme e shkollës, performanca, krijimi i klimës pozitive, rritja e rezultateve të nxënësve, etj. Liderët e shekullit XXI duhet të janë inovativ në drejtim dhe të krahasohen me trendet europiane, ku këto ndryshime u japin mundësinë shkollave të modernizohen. Liderët arsimor gjatë procesit të drejtimit duhet të janë bindës, krijues, vendimmarrës të guximshëm, si dhe të janë përgjegjës për shkollat e tyre.

Drejtori duhet ta fokusojë punën e tij në disa drejtime si, (1) të zbatojë politikat arsimore të instancave më të larta, (2) të menaxhojë resurset materiale dhe njerëzore, (3) të analizojë arritjet individuale dhe të përgjithshme të shkollës, (4) të planifikojë veprimtarinë e gjithanshme edukative arsimore të shkollës, (5) të sfidojë punën e vet dhe punën e të tjerëve për rezultate sa më të larta të shkollës, si dhe (6) të jetë shembull që do të reflektojë energji pozitive për të tjerët në shkollë ose jashtë shkolle (Gashi, 2013:101). Udhëheqësit e shkollave synojnë të mbajnë një mjedis të qëndrueshëm, në mënyrë që të shmangin konfliktin dhe të zbatojnë ndryshimin. Drejtori i shkollës nuk mund të jetë i suksesshëm nëse nuk ka përcaktuar qartë një objektiv apo standard mbi vizionin dhe misionin e punës së tij se ku dëshiron të arrijë gjatë procesit të drejtimit. Drejtori i shkollës ka një varg përgjegjësishe të ndryshme të cilat e shoqërojnë çdo ditë dhe kërkojnë një zgjidhje efektive. Disa nga këto përgjegjësi paraqiten në vijim.

- *Të sigurojë zhvillim, zbatim dhe përmirësim të një cilësie të vazhdueshme.*
- *Të ndërtojë partneritet me shkolla publike dhe private, brenda dhe jashtë vendit.*
- *Të krijojë lidhje efektive në rrjetin e komunikimit me mësimdhënësit dhe aktorët e tjerë.*

- *Të zhvillojë programe adekuate për trajtimin e problemeve.*
- *Të garantojë sigurinë në shkollë për nxënësit dhe mësime dhënësit.*

Përveç përgjegjësiave disa nga rolet e drejtorit të shkollës që mund të veçohen paraqiten në vijim.

1. *Roli ndërpersonal-* ky rol ka të bëjë me marrëdhëniet ndërmjet drejtorit dhe stafit administrativ brenda shkollës dhe jashtë saj. Në këtë rast drejtori i shkollës bashkëvepron me të tjerët dhe kryen detyrat ceremoniale me pjesëmarrje në ngjarje të rëndësishme. Drejtori motivon mësime dhënësit, komunikon me ta, tregon përgjegjësi në të gjitha rastet, etj.
2. *Roli informativ-* ky rol ka mjaft rëndësi pasi është i lidhur me pranimin, ruajtjen dhe transmetimin e informacionit. Drejtori i shkollës në mënyrë të vazhdueshme kërkon dhe merr informacione të reja, të cilat duhet ti përdorë në favor të shkollës dhe pastaj ta shpërndajë informacionin e mbledhur tek mësime dhënësit apo tek stafi administrativ. Këto informacione drejtori i shpërndan tek të tjerët përmes mbledhjeve, hartimit të raporteve, bisedave telefonike, etj.
3. *Roli vendimmarrës-* marrja e vendimeve është një aktivitet i cili kërkon njohuri, aftësi, inteligjencë dhe korrektësi para se të arrihet në një konkluzion ose përfundim në lidhje me një çështje të caktuar. Roli vendimmarrës vjen pas rolit informues, që do të thotë se drejtori së pari merr informacione mbi një çështje apo problem të caktuar, pastaj merr një vendim adekuat dhe të qëndrueshëm.

3.7.1 Menaxhimi i shkollës

Drejtori i shkollës gjatë procesit të drejtimit luan edhe rolin e menaxherit në punën e tij, sepse përveç drejtimit në shkollë ai kryen edhe procesin e menaxhimit, planifikimit, organizimit, marrjes së vendimeve dhe të kontrollit. Nga ky përkufizim mund të pohohet se drejtori si lider luan edhe funksionin e menaxhimit. Drejtori duhet të zotërojë njohuri dhe aftësi për organizimin e individëve, forcimin e besimit e të bashkëpunimit të ndërsjellë midis punonjësve duke nxitur qëndrime pozitive, si dhe duke i orientuar drejt realizimit të vizionit të shkollës. Drejtori i shkollës nuk mund të ketë drejtim organizativ të suksesshëm pa praktika të menaxhimit.

Drejtori është përgjegjës për planifikimin strategjik dhe menaxhimin e buxhetit të shkollës të cilat duhet t'i shpenzojë në mënyrë racionale duke treguar efëciencë dhe transparencë për çdo shpenzim të bërë. Meqenëse çdo shkollë ka nevojë të vazhdueshme për investime, drejtori duhet të hartojë plane mbi hartimin e projekteve ideore sipas nevojave të shkollës, për të aplikuar pranë OJQ-ve të ndryshme, ose të bëjë kërkesë tek institucionet e edukimit. Drejtori duhet të zotërojë aftësi menaxheriale, si edhe duhet të njohë aftësitë e secilit punonjës në mënyrë që ti orientojë ato në drejtimin e duhur për të krijuar klimë pozitive në punë dhe për të arritur rezultatet e parashikuara. Drejtuesi i shkollës mban edhe rolin menaxherial sepse ai duhet të pranoj resurset materiale dhe njerëzore ashtu siç janë dhe të punojë në mënyrë të pandërprerë për ti zhvilluar dhe përmirësuar drejt arritjes së qëllimit për ndryshime pozitive. Shkollat me performancë të lartë suksesi në Amerikë, janë produkte të lidershit të mirë por duke pasur edhe menaxhim efektiv. Procesi i menaxhimit të shkollës sipas disa autorëve përshkruhet më shumë si një orientim për të vepruar duke u bazuar në një filozofi e cila dukshëm merr formën e një shkence të administratës. Menaxherët punojnë për të ruajtur statusin e tyre

si dhe përpiqen të mos ndërmarrin përgjegjësi për ringjalljen e qëllimeve të shkollës, por të përdorin teknika të ndryshme menaxheriale të orientuara drejt veprimeve.

3.8 Sinergjia midis rolit të drejtorit si lider dhe si menaxher

Menaxhimi dhe lidershipi në arsim janë dy koncepte bazë dhe themelore të organizimit të institucioneve arsimore ku kuptimi dhe dallimi i tyre në këto institucione vazhdon të mbetet pjesë e debatit nga shumë autorë. Sipas autorit (Lois, 1991) ekzistojnë përshkrime të ndryshme të rolit të drejtorit. Ato përfshijnë të qenit një lider udhëzues, një menaxher, një administrator ose një mbikëqyrës. Në botën e edukimit dhe sistemit arsimor tek institucionet shkollore publike dhe private çdo gjë varet nga sistemi i udhëheqjes. Lidershipi dhe menaxhimi janë dy procese të ndryshme nga njëri tjetri, por lidhja ndërmjet dy proceseve garanton rrugën drejt suksesit. Kështu që shkollat së pari duhet të udhëhiqen e pastaj edhe të menaxhohen. Shkollat të cilat janë joproduktive rezultojnë se kanë patur një lidership jo adekuat. Kështu që sado i mirë të jetë menaxhimi, pa lidership cilësor nuk ka sukses. Whitehead, në revistën *Education Childhood* (Stein, 2013), argumenton se "Liderët e shkollave, qoftë të arsimit parashkollor, të shkollës fillore, të shkollës së mesme të ulët, apo të shkollës së mesme të lartë duhet të jenë gurthemeli i shkollës në mënyrë që të jetë në gjendje të realizojë qëllimet e saj. Lidershipi efektiv i shkollës është sipas saj faktori i vetëm që përcakton suksesin në shkollë ose dështimin e saj. Drejtori i cili është lider dhe menaxher i shkollës duhet të përqendrohet dhe të shikojë përtej të tashmes dhe të fillojë ndërtimin e një themeli për një të ardhme sa më të mirë me synim të shndërrimit të vizionit në realitet. Përveç menaxhimit të mjedisit të brendshëm

të shkollës, drejtori duhet të zotërojë aftësi për të menaxhuar edhe mjedisin e jashtëm të institucionit.

Një drejtor mund të thuhet se është lider dhe menaxher në shkollë, sepse ai jo vetëm që udhëheq, por drejton gjithë organizatën, në mënyrë që çfarëdo planesh që kanë për përmirësimin e shkollës, ato mund të arrihen me mbështetjen e çdo individi (Aguilar & Alonsabe, 2011). Drejtorët duhet të pranojnë faktin se të gjithë punonjësit brenda shkollës ku ai drejton janë burimi dhe pasuria më e rëndësishme e atij institucioni. Udhëheqësit e sukseshëm dhe vizionar duhet të dijnë të vlerësojnë kontributet profesionale të gjithë stafit, të krijojnë lidhje dhe raporte të mira pune, bashkëpunimi e komunikimi me të gjithë. Të jesh drejtor i shkollës si proces nuk është aspak i lehtë, sepse drejtori nuk është vetëm udhëheqës, por është edhe drejtues i punonjësve, nxënësve, prindërve dhe komunitetit. Drejtori duhet të jetë lider dhe një menaxher sepse ai duhet të jetë i mirë në profesionin e tij për të zgjedhur dhe për tju dedikuar punës së tij drejtuese (Aguilar & Alonsabe, 2011).

Drejtorët e suksesshëm kuptojnë rëndësinë e të dy detyrave, si dhe bëjnë kombinimin e të dy roleve: si menaxherë dhe si lider. Drejtorët janë përgjegjës për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës. Mirëpo disa drejtorë i ndajnë këto dy role dhe nuk kuptojnë se si këto role shkojnë *“dorë për dorë”* (Robbins & Harvey, 2004). Lideri po ashtu është përgjegjës për llogaridhënien e shkollës, mbajtjen e autoritetit dhe rritjen e performancës, kështu që drejtori duhet të zotërojë cilësi të mira si të lidërshiptit ashtu edhe të menaxhimit të shkollës. Drejtorët punojnë në mënyrë të pavarur brenda institucionit dhe shpesh ndodh që ata marrin për sipër rolin menaxherial për të ruajtur statusin e tyre. Shumë prej liderëve i shohin përgjegjësitë e menaxhimit në një nivel më të ulët, sepse ata kanë pak të bëjnë me vizionin, misionin, ndërtimin e kulturës dhe mbikqyrjen mësimore. Por, sipas autorëve (Robbins & Harvey, 2004) menaxhimi shkon krah për krah me lidërshiptin, sepse

shumë nga aspektet e ndërtimit të kulturës dhe të formimit të punës arrihen përmes kombinimit të lidërshiptit dhe menaxhimit. Çdo vendim që merr dhe çdo vlerësim që bën, drejtori i shkollës së pari duhet të mendojë si lider dhe pastaj si menaxher. Tek disa shkolla ku numri i nxënësve është më i vogël se 500, drejtori duhet të veprojë në shkollë si lider, si menaxher dhe si administrator. Në këto shkolla sipas rregullores së arsimit nuk ka zëvendës drejtor apo sekretar, kështu që drejtori gjithsesi duhet të jetë i përgatitur për të vepruar me të dyja funksionet. Udhëheqësit e suksesshëm të shkollës kombinojnë strategjitë e menaxhimit dhe lidërshiptit në mënyrë efektive nga ashtu siç paraqiten në vijim (Robbins & Harvey, 2004):

- *Maksimizimi i kohës mësimore cilësore.*
- *Përdorimi i të dhënave.*
- *Menaxhimi i kohës në mënyrë efektive.*
- *Përdorimi i mbledhjeve të departamenteve për të nxitur zhvillimin profesional.*
- *Reflektimi.*

3.9 Detyrat administrative të drejtorit të shkollës

Në Ministrinë e Arsimit dhe Shkencës në Shqipëri ekziston një rregullore e Programit për zhvillimin profesional mbi kualifikimin e drejtorëve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar (Nr. 5310/2, 2011:10) ku përshkruhen disa standarde të cilat duhet ti përmbushë drejtori. Standardet janë arritje, kritere, përgjegjësi, parime, rregulla, njohuri, vlera, sjellje të cilat duhet ti zotërojë një drejtor i institucionit arsimor.

Me qëllim përmbushjen me sukses të detyrave, drejtori i shkollës duhet të krijojë një kulturë shkollë, e cila promovon zhvillimin e vazhdueshëm profesional dhe të nxënësve.

tek të gjithë pjesëtarët e shkollës, si dhe të krijojë mekanizma bashkëpunimi ndërmjet personelit të shkollës, nxënësve dhe komunitetit më të gjerë të shkollës (Buleshkaj & Mehmeti, 2013:9). 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. Drejtori duhet të sigurojë mjedis të sigurt për punë cilësore, të krijojë marrëdhënie të qëndrueshme me të gjithë faktorët, si brenda, ashtu edhe jashtë shkollës, si dhe të dëshmojë integritet personal dhe etikë veprimi (Shala, 2016: 16-17).

Drejtori është përgjegjës para hierarkisë zyrtare dhe komunitetit të shkollës ose kopshtit për cilësinë e arritjeve të nxënësve (Nr. 5310/2, 2011:10). Këto standarde e ndihmojnë atë që të përmbushë më mirë këtë përgjegjësi jo të lehtë. Komisioni i emërimit të drejtorit bazohet në këto standarde për ta përzgjedhur atë. Standardet e drejtorit rishikohen në varësi të ndryshimeve që ndodhin në sistemin arsimor duke u bërë më pretenduese. Detyrë e rëndësishme e drejtorit të shkollës gjithashtu është që të bëjë analizën e vendit të punës. Analiza e punës është procesi i grumbullimit të të dhënave për vendin e punës, pra përcaktimi i të gjithë elementeve të nevojshme për kryerjen e suksesshme të punës. Që të mund të kryhen funksionet e tjera të menaxhimit me burimet njerëzore, është e domosdoshme të kryhet analiza e punës (Vellova & Zlatkovski, 2010).

Sipas nenit 20 të Ligjit për arsimin parauniversitar në Kosovë (Nr. 04/L-032, 2011:16) drejtori dhe zëvendës drejtori i institucionit arsimor dhe aftësues zgjidhen në bazë të Ligjit mbi arsimin në komunat e Republikës së Kosovës (nr 03/L-068, 2008) dhe në bazë të kriterëve të përcaktuara nga MASHT me akt nënligjor, duke i shtuar edhe dy përfaqësues të Këshillit drejtues në cilësinë e vëzhguesve në komisionin e përbashkët të emërimit.

Drejtori i institucionit arsimor sipas nenit 20 të Ligjit për arsimin parauniversitar (Nr. 04/L-032, 2011:16), ka përgjegjësi ekzekutive në menaxhimin dhe administrimin e përgjithshëm të institucionit, duke përfshirë përgjegjësitë në vijim:

- *dhënien e masave disiplinore ndaj nxënësve;*
- *përcaktimin e detyrave për zgjedhjen, vlerësimin, disiplinën dhe çështjet e tjera që kanë të bëjnë me mësimdhënësit dhe punonjësit e tjerë të arsimit;*
- *përdorimin efikas dhe efektiv të sistemit të informacionit për menaxhimin e arsimit dhe respektimin e kodeve të ndërlidhura të praktikës;*
- *ruajtjen e dokumenteve dhe të dhënave, siç parashihet nga komuna apo Ministria;*
- *detyrat lidhur me kurrikulën;*
- *çështjet e tjera që rregullohen përmes këtij ligji.*

Sipas rregullores së DKA të bazuar në Nenin 2, përshkruhen detyrimet e drejtorit të shkollës (DKA, 2015:3) si në vijim.

- Mban ditarin e angazhimeve ditore në vendin e punës,
- Organizon dhe drejton punën e gjithanshme në shkollë, të bazuar në Ligje, Rregullore, Udhëzime administrative, Rekomandime dhe Vendime të DKA-së,
- Në bashkëpunim me DKA-në ndërmerr të gjitha veprimet e duhura për funksionimin normal të mësimdhënësve dhe nxënësve në realizimin e suksesshëm të punës edukativo arsimore,
- Përgjigjet për menaxhimin e listave të pagave dhe administrimin e tyre,
- Harton planin mujor dhe vjetor, përgatitjen me shkrim dhe rrespektimin e plotë të detyrimeve,

- Mbikqyr dhe vlerëson punën e secilit mësimehdhënës në shkollë përmes punës instruktive pedagogjike, monitorimit të planit dhe përgatitjes me shkrim,
- Merr të gjitha veprimet e duhura për evitimin e dukurive negative në shkollë si duhani, përdorimi i celularit, dëmtimi i inventarit, ikja nga orët e mësimit, si edhe kujdeset edhe për mirëmbajtjen e mjedisit të brendshëm dhe të jashtëm të shkollës,
- Drejton këshillin e mësuesve,
- Përpilon raport dymujor të punës në shkollë
- Së paku një herë në vit është i detyruar të dërgojë në DKA vlersimin profesional për punën e çdo mësimehdhënësi në shkollë,
- Kujdeset për zbatimin e plotë të rregullores mbi të drejtat, detyrimet dhe përgjegjësitë e punonjësve në vendin e punës,
- Merr masa disiplinore ndaj nxënësve të bazuara në ligj dhe rregullore, sipas propozimit të mësuesit kujdestar të klasës, këshillit të klasave, apo këshillit të mësuesve,
- Propozon shpërblime dhe masa disiplinore për punonjësit,
- Kryen edhe punë të tjera nga fusha e veprimtarisë së tij,
- Zbaton në tërësi të gjitha politikat e MASHT-it dhe DKA-së që janë në përputhje me ligjet.
- Organizon mbledhje me mësimehdhënës.

Ndërsa në bazë të nenit 5 të Ligjit Nr.03/L-068 për Arsimin në Komunitat e Republikës së Kosovës dhe nenit 20 të Ligjit për Arsimin Parauniversitar, përshkruhen disa nga detyrat dhe përgjegjësitë më specifike të drejtorit siç janë:

1. Menaxhon punën e përgjithshme të shkollës dhe ndihmon në caktimin e objektivave dhe zhvillimin e planit të punës për përmbushjen e këtyre objektivave;
2. Menaxhon stafin e shkollës dhe në bashkëpunim me Drejtorinë e Arsimit organizon punën përmes ndarjes së detyrave tek vartësit, ofron udhëzime dhe monitoron punën;
3. Ndhmon shkollën në vlerësimin e proceseve dhe procedurave të brendshme dhe rekomandon ndryshime-përmirësime me qëllim të rritjes së efikasitetit dhe cilësisë;
4. Menaxhon ofrimin e shërbimeve dhe aktiviteteve në fushën e edukimit;
5. Zhvillon dhe propozon politika në lidhje me zhvillimin e shkollës dhe mbikëqyr zbatimin e tyre;
6. Ekzaminon dhe ofron komente rreth rregulloreve dhe koordinohet me drejtorinë e Arsimit për hartimin e Rregulloreve shkollore;
7. Koordinon punën dhe bashkëpunon me stafin tjetër në institucion dhe është përgjegjës për të gjitha aktivitetet e nxënësve, mësimeve në shkollë dhe personelit ndihmës, duke kryer me përpikëri detyrat në lidhje me kurrikulën;
8. Bën vlerësimin e rregullt të stafit nën mbikëqyrje të tij dhe përkrah zhvillimin e tyre përmes trajnimit për kryerje të detyrave të tyre në përputhje me standardet e kërkuara;
9. Zhvillon 10 orë mësimi, nëse numri i nxënësve në shkollë është nën 250 nxënës.

3.10 Kodi i etikës i drejtorit të shkollës

Etika është pjesë e sistemit të vlerave që zotëron një person, ndërsa kodi përcakton parimet themelore të sjelljes etike. Kodi merr formën e një kontrate, si formë e rregullave për sjellje, për të cilën çdo palë bie dakord të ndjekë dhe të zbatojë (MASHT, 2011:2-3).

Sipas një udhëzimi administrativ të miratuar nga Ministria e Arsimit dhe Sportit (Nikolla, 2013:10), kodi i etikës është një përpjekje e bërë nga një organizatë ose institucion, në rastin tonë institucionet arsimore për të kodifikuar vlerat e përbashkëta të tij. Kodet e etikës kanë në bazë parimet dhe vlerat, të cilat të harmonizuara përbëjnë strukturën etike që mund të ndikojë në sjelljen e individëve, vendimet që marrin dhe mënyrën e jetesës. Poashtu sipas këtij udhëzimi këto kode shpallin parimet e përgjithshme morale ose sociale që më shumë drejtojnë dhe jo diktojnë sjelljen.

Sipas autorit (Chai, 2006:30) kodi i etikës së drejtorit të shkollës tregon se ai:

- Vepron në mirëbesim dhe merr vendime bazuar në ndërthurjet e përgjithshme të nxënësve.
- Respekton parimin e konfidencialitetit dhe nuk bën publike çdo informacion të klasifikuar ose të duhur të shkollës për këdo; drejtorët nuk duhet të bëjnë publike pa autorizim diskutimet mbi takimet dhe pikëpamjet e individëve të ndryshëm.
- Deklaron çdo ndërhyrje personale ose interesa të tjera direkte ose indirekte që ai ose miqtë apo shokët e tij kanë në ndonjë çështje që mund të rezultojë në konflikt me përgjegjësitë e tij si drejtor shkolle dhe të marrë masa për të shmangur çdo konflikt të ndërsjellë.
- Nuk përdor pozitën si drejtor shkolle për të kërkuar ndonjë përfitim për interesa personale ose për interesat e njerëzve të tjerë.

- Nuk duhet të pranojë pagesa, dhurata apo favore që mund të kenë lidhje apo mund të ndikojnë në objektivitetin e drejtimit, si edhe në kryerjen e veprimtarisë së menaxhimit.

3.11 Aktet ligjore dhe nënligjore të drejtimit të shkollës

Drejtori dhe zëvendës drejtori i shkollës për të drejtuar, menaxhuar dhe udhëhequr një institucion edukativ arsimor duhet të zotërojnë njohuri përkatëse për ligjet dhe udhëzimet administrative të cilat ndihmojnë, rregullojnë dhe udhëzojnë ata në procesin e vendimmarrjes, lidhësve dhe të menaxhimit. Sistemi aktual i arsimit për drejtuesit e shkollave në Kosovë disponon dokumente të tilla zyrtare nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës si strategji, rregullore dhe ligje, të cilat paraqiten në vijim.

Ligji për Arsimin e Lartë në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-037 - Qëllimi i Ligjit të arsimit të lartë është krijimi i bazës ligjore për rregullimin, funksionimin, financimin, sigurimin e cilësisë në arsimin e lartë në përputhje me standardet europiane si dhe rolin e shtetit dhe shoqërisë në zhvillimin e arsimit të lartë në Republikën e Kosovës (LIGJI Nr. 04/L-037, 2011). Në këtë rregullore janë të paraqitura nenet dhe parimet e arsimit të lartë në Republikën e Kosovës, objektivat dhe organizimi i arsimit të lartë, Kompetencat dhe përgjegjësitë e Ministrisë në ofrimin e Arsimit të Lartë, Institucionet publike të arsimit të lartë, Autonomia e institucioneve publike të arsimit të lartë, Akreditimi dhe vlerësimi i cilësisë, Struktura qeverisëse e institucioneve publike të arsimit të lartë, Parimet kryesore të financimit, metodologjia e financimit, Përgjegjësitë e Këshillit drejtues, kushtet e shërbimit të personelit, etj.

Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-032 - Qëllimi i këtij ligji është që të rregullojë edukimin, arsimin dhe aftësimin parauniversitar nga niveli 0

deri në nivelin e 4 të ISCED duke përfshirë arsimin dhe aftësimin e fëmijëve dhe të rriturve që marrin kualifikime në këto nivele (LIGJI Nr. 04/L-032, 2011). Në këtë ligj përshkruhen parimet e përgjithshme të arsimit parauniversitar. Gjithashtu paraqitet organizimi dhe menaxhimi i arsimit dhe aftësimit parauniversitar duke përfshirë: detyrat e Ministrisë, Këshilli shtetëror për arsimim parauniversitar, Kompetencat e komunës, Inspektimi i arsimit, dispozitat specifike për arsim, përgjegjësitë e institucioneve arsimore, këshilli i shkollës, personeli udhëheqës, rregullat e shkollës, aktivitetet jashtëshkollore, Korniza e Kurrikulës e Kosovës, sistemi i financimit, monitorimit, etj. Po ashtu brenda kësaj rregulloreje janë të paraqitura mënyrat e zgjedhjes ose emërimi i drejtorëve dhe zëvendës drejtorëve, mësimdhënësve, bashkëpunëtorëve profesionalë, asistentëve dhe instruktorëve.

Ligji për Inspektimin e Arsimit në Kosovë Nr. 2004/37 - Në këtë ligj përcaktohen të drejtat, detyrat, autorizimet, përgjegjësitë dhe mënyra e punës së Inspektimit të Arsimit. Ky ligj, ka të bëjë me mbikqyrjen e zbatimit të ligjeve dhe të akteve nënligjore nga inspektimi i arsimit në edukimin dhe arsimimin publik dhe privat (Nr. 2004/37 , 2004). Brenda këtij ligji paraqitet mënyra e organizimit të inspektimit të arsimit, detyrat, kompetencat dhe autorizimet, përgjegjësitë e inspektorëve, si dhe sanksionet administrative.

Ligji për Arsim dhe Aftësim Profesional Nr. 04/L-138 - Qëllimi i këtij ligji është të rregullojë sistemin e arsimit dhe aftësimit profesional në përputhje me nevojat e zhvillimit ekonomik dhe shoqëror të Republikës së Kosovës, duke përfshirë ndryshimet ekonomike dhe teknologjike, kërkesat e tregut të punës dhe nevojat e individëve drejt ekonomisë së tregut, duke shfrytëzuar në mënyrë optimale burimet

financiare, njerëzore dhe të infrastrukturës. Po ashtu ky ligj rregullon strukturën, organizimin dhe menaxhimin e institucioneve që ofrojnë arsim dhe aftësim profesional AAP (Nr. 04/L-138 , 2013). Brenda këtij ligji paraqiten parimet, fushat e veprimtarive, veprimtaria ekonomike, këshilli për AAAPRr, puna e KAAPRr, kualifikimet dhe modulet e Institucionit të arsimit dhe aftësimit profesional, bashkëpunimi me partnerët e arsimit, sigurimi i cilësisë në AAP, organizimi dhe planifikimi i procesit arsimor, kushtet e regjistrimit për kualifikime dhe module profesionale të arsimit profesional, vlerësimi dhe rregullat e sjelljes së nxënësit, etj.

Ligji për Arsimin Parashkollor Nr. 02/L-52 - ky ligj është hartuar me qëllim të vënies së bazës ligjore për rregullimin, përparimin dhe përmirësimin e edukimit parashkollor (Nr. 02/L-52 , 2006). Brenda këtij ligji janë paraqitur dispozitat e përgjithshme të edukimit parashkollor, qëllimet e edukimit parashkollor, parimet, plani dhe programi i këtyre institucioneve, kohëzgjatja e programeve në institucionet parashkollore, themelimi i organizatave dhe grupeve këshilluese, burimet e financimit, liçencimi i institucioneve parashkollore, orët e punës së edukatorëve, lloji i të dhënave në institucionet parashkollore, mbrojtja e të dhënave, plani mësimor, etj.

Ligji për Arsimin në Komuna Nr. 03/L-068- Qëllimi i këtij ligji është të rregullojë organizimin e institucioneve arsimore publike dhe ofrimin e arsimit publik në nivelet arsimore parashkollore, filllore, të mesëm të ulët, të mesëm të lartë dhe të lartë në komunat e Republikës së Kosovës. Asnjë dispozitë e këtij ligji nuk mund të interpretohet si pakësim apo kufizim i të drejtave të cilat i gëzojnë sipas ligjit në fuqi komunitetet dhe anëtarët e tyre (Nr. 03/L-068, 2008). Brenda këtij ligji janë të paraqitura po ashtu edhe përgjegjësitë dhe kompetencat e Institucioneve të Republikës së Kosovës në arsim, përgjegjësitë dhe kompetencat e komunave në arsim, përgjegjësitë

administrative të komunave, kompetencat e Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, mënyra e licencimit, punësimit dhe regjistrimit të mësimeve, licencimi i institucioneve të arsimit, komisioni i pavarur, etj.

Ligji për Provimin Përfundimtar dhe Provimin Shtetëror të Maturës Nr. 05/L-018 - Me këtë Ligj rregullohet funksioni, përmbajtja, kushtet, kriteret dhe mënyra e organizimit të provimit të maturës shtetërore (Nr. 05/L-018 , 2016). Brenda këtij ligji janë të paraqitura nene të ndryshme rreth provimit të maturës shtetërore, të drejtave të kandidatit, detyrat dhe përgjegjësitë e komisionit shtetëror të maturës, detyrat dhe përgjegjësitë e Drejtorisë Komunale për Arsim DKA, mënyra e organizimit të komisionit në qendrat e testimit, afati i organizimit, mënyra, kohëzgjatja, publikimi i rezultateve, kriteret dhe paraqitja e provimit të maturës shtetërore, detyrimet e Institucioneve të Arsimit të Lartë, dispozitat ndëshkimore, etj.

Rregullore për Institucionet Edukative-Arsimore të Komunës së Gjakovës nr. 01-110/05-11032 - Kjo rregullore është miratuar nga Kuvendi Komunal i Gjakovës e cila ka për qëllim të përcaktojë të drejtat dhe detyrimet, vijueshmërinë në mësim, masat dhe procedurat disiplinore dhe zbatimin e tyre ndaj nxënësve, mësimeve dhe personelit tjetër në shkollë; drejtori, zëvendës drejtori, sekretari, administratori dhe personeli administrativ. Zbatimi i kësaj rregulloreje shtrihet në gjithë hapësirën e brendshme dhe të jashtme të institucioneve edukativo-arsimore, gjatë zhvillimit të veprimtarive që lidhen me procesin edukativ-arsimor, në punën praktike profesionale të shkollave të mesme të larta, në ekskursionet, krose, vizita, gara të ndryshme, aksione të punës vullnetare, ose raste të tjera të organizuara nga personeli drejtues i shkollës (Rregullore 01-110/05-11032, 2017).

Korniza e Kurrikulës e Arsimit Parauniversitar të Republikës së Kosovës – sipas këtij dokumenti Korniza e Kurrikulës demonstroi përkushtimin e Qeverisë së Republikës së Kosovës që të rigjenerojë një sistem të arsimit, i cili është i vlefshëm në nivel kombëtar dhe i respektuar në nivel ndërkombëtar. Synimi është që zhvillimi i kompetencave të udhëheqë procesin e zhvillimit të sistemit të Kurrikulës dhe përvojave të mësimdhënies dhe të mësimnxënies (KKK, 2011).

Korniza strategjike për zhvillimin e mësimdhënësve në Kosovë- ky dokument paraqet rritjen e cilësisë së mësimdhënies dhe të nxënies të cilat kontribuojnë në zhvillimin profesional të mësimdhënësve. Si prioritet i sistemit të arsimit në Kosovë në vitet e fundit ka qenë zhvillimi i mësimdhënësve. Kjo kornizë është një dokument bazë e cila paraqet rrugën drejt përmirësimit të standardeve dhe kompetencave me të cilat duhet të pajisen mësimdhënësit dhe si mundësi për zhvillim e karrierës së tyre dhe promovimit të bazuar në merita (KSZHM, 2017).

3.11.1 Udhëzime administrative për drejtimin e shkollës

Përveç akteve ligjore dhe nënligjore, rregulloreve dhe strategjive për drejtimin dhe menaxhimin e shkollës sistemi aktual i arsimit për drejtuesit e shkollave në Kosovë disponon edhe udhëzime administrative të publikuara nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës. Disa prej udhëzimeve administrative për të cilat drejtori dhe zëvendës drejtori i shkollës duhet të kenë njohuri për menaxhimin dhe udhëheqjen e një institucion edukativ arsimor paraqiten në vijim.

Udhëzim Administrativ MASHT 03/2018 për detyrat dhe përgjegjësitë e MASHT, DKA, Shkollave dhe Koordinatorëve në organizimin, menaxhimin, mbikqyrjen dhe adresimin e gjetjeve nga programi për vlerësimin ndërkombëtar të nxënësve (PISA). Ky udhëzim

administrativ përcakton në mënyrë të përgjithshme detyrat dhe përgjegjësitë e MASHT, DKA, shkollave dhe koordinatorëve në organizimin, menaxhimin, mbikqyrjen dhe adresimin e gjetjeve nga programi për vlerësimin ndërkombëtar të nxënësve (PISA) (UA 03/ 2018).

Udhëzimi Administrativ Nr. 4/2017 për Vlerësimin e Performancës së Institucioneve Arsimore në Arsimin Parauniversitar. Ky udhëzim administrativ përcakton procedurat për vlerësimin e performancës së Institucioneve arsimore publike dhe jo publike (UA Nr. 4/2017).

Udhëzimi Administrativ Nr. 24/2016 për Sigurimin e Cilësisë në Arsimin Parauniversitar. Ky udhëzim administrativ përcakton mekanizmin dhe procedurat për sigurimin e cilësisë, personelin përgjegjës dhe detyrat përkatëse, ngarkesën e punës, procedurat për planifikimin dhe raportimin lidhur me aktivitetet për sigurimin e cilësisë në arsimin parauniversitar (UA Nr. 24/2016).

Udhëzimi Administrativ Nr. 23/2016 për Planin Zhvillimor të Shkollës dhe Planin Zhvillimor Komunal të Arsimit. Ky udhëzim përcakton formatin, përmbajtjen, strukturën, procedurat për hartimin dhe kriteret për aprovimin e planit zhvillimor të institucioneve të arsimit parauniversitar, përgjegjësitë dhe procedurat për hartimin e planit komunal të arsimit, përmbajtjen dhe miratimin e tij (UA Nr. 23/2016).

Udhëzimi Administrativ Nr. 22/2016 për Aktivet profesionale të Shkollave. Ky udhëzim administrativ përcakton dhe rregullon sistemin e funksionimit të aktiveve profesionale në shkolla, mënyrën e organizimit, llojet, detyrat dhe përgjegjësitë e tij (UA Nr. 22/2016).

Udhëzimi Administrativ Nr. 32/2014 për Kriteret dhe Procedurat për Sigurimin e Cilësisë në Institucionet e Arsimit dhe Aftësimin Profesional – Proceset e Brendshme. Në këtë udhëzim administrativ paraqiten kriteret dhe procedurat për sigurimin e cilësisë në

institucionet e arsimit dhe aftësimit profesional mbi proceset e brendshme. Ky udhëzim ka për qëllim të përcaktojë parimet e përgjithshme, përgjegjësitë dhe proceset e brendshme për sigurimin e cilësisë në institucionet e arsimit (UA Nr. 32/2014).

Udhëzimi Administrativ Nr. 25/2014 Licensimi i Mësimdhënësve. Përmes këtij udhëzimi administrativ Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë krijon një sistem koherent të liçensimit dhe të zhvillimit në karrierë të mësimdhënësve mbi bazën e kualifikimit, përvojës, zhvillimit profesional, performancës si dhe krijon strukturën e pagave në përputhje me këtë sistem (UA Nr. 25/2014).

Udhëzimi Administrativ i MASHT Nr. 08/2014 procedurat dhe kriteret e zgjedhjes së drejtorit dhe të zëvendës drejtorit të institucionit edukativo arsimor dhe aftësues. Ky udhëzim administrativ ka për qëllim të përcaktojë kriteret dhe procedurat e zgjedhje së drejtorëve dhe zëvendës drejtorëve të institucioneve edukativo arsimore dhe aftësuese në Republikën e Kosovës (UA Nr. 08/2014).

Udhëzimi Administrativ i MASHT 06/2014 Kodi i Etikës dhe Masat Disiplinore për Nxënësit e Shkollave të Mesme të Larta. Ky udhëzim administrativ ka për qëllim të përcaktojë të drejtat, detyrimet, vijueshmërinë në mësim dhe masat e procedurat disiplinore dhe zbatimin e tyre ndaj nxënësve të cilët shkelin rregullat e kodit të etikës (UA 06/2014).

Udhëzimi Administrativ Nr. 03/2016 Këshilli Drejtues i Shkollës. Në këtë udhëzim administrativ përcaktohen procedurat, rregullat e zgjedhjes, funksionimit dhe përbërjes së këshillit drejtues të shkollës, roli i këshillit në hartimin e rregulloreve të shkollës, në zgjedhjen e personelit arsimor, në menaxhimin financiar, në menaxhimin e donacioneve dhe kontributeve në aktivitetet jashtëkurrikulare dhe në vlerësimin e aktivitetit jashtëkurrikular (UA Nr. 03/2016).

Udhëzues Administrativ Nr. 09/2011 për Mbledhjen dhe Raportimin e të Dhënave Statistikore nga Shkollat dhe Institucionet Parashkollore. Ky udhëzim cakton procedurat për mbledhjen dhe raportimin e të dhënave statistikore nga shkollat dhe institucionet parashkollore në arsimin parauniversitar të kërkuara nga MASHT me ndihmën e sistemit SMIA (UA Nr. 09/2011).

Udhëzim Administrativ Nr. 491/01B Kodi i Etikës për Vlerësimin e Nxënësve. Qëllimi i këtij udhëzuesi është zbatimi i kodit të etikës për vlerësimin e nxënësve me bazë në shkollë, i cili ka për qëllim që të sqarojë disa nga vlerat themelore etike që duhet të jenë pikënisje në procesin e vlerësimit të nxënësve në shoqëritë demokratike civile. Ky kod i etikës u dedikohet drejtorëve të shkollave, mësimmshënësve, nxënësve dhe prindërve (UA Nr. 491/01B).

Udhëzim Administrativ Nr. 19/2012 Themelimi dhe Fuqizimi i Ekipeve për Parandalim dhe Reagimin ndaj Braktisjes dhe Mosregjistrimit në Arsimin e Detyruar. Ky udhëzim administrativ përcakton parimet e përgjithshme, përgjegjësitë dhe procedurat për themelimin dhe fuqizimin e ekipeve për parandalimin dhe reagimin ndaj braktisjes dhe mosregjistrimit në arsimin e detyruar (UA Nr. 19/2012).

Udhëzim Administrativ Nr. 04/2012 për Standardet e Praktikës Profesionale të Drejtorëve të shkollës. Ky udhëzim administrativ specifikon standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave (UA Nr. 04/2012). Në këtë udhëzim paraqiten në mënyrë të detajuar njohuritë të cilat duhet të zotërojnë drejtori i shkollës, treguesit e performancës, komunikimi, sigurimi i vizionit dhe misionit, procesi i planifikimit, sigurimi i mësimdhënies dhe nxënies cilësore, bashkëpunimi dhe ndërveprimi, legjislacioni dhe njohuritë e drejtorit të shkollës.

Udhëzim Administrativ Nr. 16/2013 Zbatimi i Zhvillimit Profesional të Mësimdhënësve.

Qëllimi i këtij udhëzimi është të përcaktojë modalitetet e zbatimit të zhvillimit profesional të mësimdhënësve në funksion të plotësimit të kërkesave që përmban sistemi i liçencimit të mësimdhënësve. Gjithashtu ky udhëzim përcakton kornizën e ofrimit të zhvillimit profesional duke bërë lidhjen midis politikave kombëtare të arsimit, nevojat e mësimdhënësve, rezultateve dhe zhvillimit profesional të mësimdhënësve (UA Nr. 16/2013).

Udhëzim Administrativ Nr. 14/2013 Vlerësimi i Performancës së Mësimdhënësve. Ky

udhëzim administrativ ka për qëllim zbatimin e sistemit të vlerësimit të performancës së mësimdhënësve në Kosovë (UA Nr. 14/2013). Vlerësimi i performancës së mësimdhënësve të realizuar sipas këtij udhëzim zbatohet në procesin e liçensimit të mësimdhënësve që rregullohet me udhëzim të veçantë. Në këtë udhëzim paraqiten nenet e ndryshme të bazuara në standardet e performancës, institucionet e procesit të vlerësimit, instrumentet e vlerësimit të performancës, rolin e MASHT-it, rolin e mësimdhënësit, rolin e drejtorit të shkollës, procedurat e vlerësimit të performancës, nivelin e performancës dhe zbatimin.

KAPITULLI IV

4. METODOLOGJIA E STUDIMIT

4.1 Qasja kërkimore dhe dizenjimi i studimit

Qëllimi i studimit është investigimi i marrëdhënieve ndërmjet eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave dhe nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla.

Qasja kërkimore e zbatuar në studim synon studimin e ndikimit të që kanë eksperiencia, niveli i performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave në nivelin e bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla.

Gjithashtu, qasja kërkimore e zbatuar në studim synon t'u përgjigjet pyetjeve kërkimore dhe hipotezave alternative të parashtruara, rreth të cilave ndërtohet studimi. Për të realizuar këto synime të këtij studimi është përzgjedhur metodologjia kërkimore mikse, ose janë përzgjedhur metoda kërkimore sasiore dhe cilësore.

Në dizenjimin e studimit u përfshinë respondentët drejtorë të shkollave në të gjitha komunat e Kosovës. Respondentët u përfshinë në dizejnim për të matur variablat e përcaktuar në mënyrë konvencionale si variabla të pavarur dhe si variabla të varur: (1) variablat e pavarur: (a) eksperiencia, (b) niveli i performancës dhe (c) cilësia e menaxhimit të drejtuesve të shkollave; si edhe (2) variablat e varur: (a) niveli i bashkëpunimit brenda shkollor, (b) zgjidhja e problematikave shkollore dhe (c) realizimi i pritshmërive që ka shkolla.

Metoda kryesore në studim është kryesisht sasiore e mbështetur edhe nga qasja cilësore. Metoda sasiore e studimit merret kryesisht me mbledhjen dhe përpunimin e të dhënave të strukturuar që mund të paraqiten në mënyrë numerike (Matthews dhe Ross, 2010). Të dhënat sasiore zakonisht mblidhen kur përdoret qasja epistemologjike pozitiviste dhe mblidhen të dhëna që mund të analizohen nga ana statistikore. Në këtë kuptim në studim realizohet grumbullimi dhe përpunimi i të dhënave të strukturuar të cilat analizohen nga ana statistikore.

Sipas Burns dhe Grove (2005) studimi sasior konsiderohet një proces formal, objektiv, sistematik në të cilin të dhënat numerike përdoren për të përfutur informacion rreth botës. Kjo metodë përdoret për: (1) për të përshkruar variablat, (2) për të shqyrtuar marrëdhëniet ndërmjet variablave, (3) për të përcaktuar ndërveprimet shkak- pasojë ndërmjet variablave (Burns dhe Grove, 2005). Në këtë kuptim në studim realizohet shqyrtimi i variablave në mënyrë të veçantë shpërndarja e frekuencave të tyre, sikurse edhe shqyrtimi i marrëdhënieve ndërmjet variablave nëpërmjet zbatimit të testeve statistikore.

Studimi sasior shpjegon fenomenin nëpërmjet grumbullimit të të dhënave numerike duke përdorur metodat bazë matematikore në mënyrë të veçantë metodat statistikore (Aliaga dhe Gunderson, 2000). Në këtë kuptim në studim realizohet testimi i marrëdhënieve ndërmjet variablave nëpërmjet zbatimit të testeve statistikore.

Në këtë kuptim, bazuar në autorët e mësipërm, për të shqyrtuar marrëdhëniet ndërmjet variablave në dizenjimin e studimit u përdor kryesisht studimi sasior korrelacional. Zbatimi i kërkimit sasior korrelacional në studim i jep përgjigje pyetjeve kërkimore dhe hipotezave alternative të formuluar dhe mbështet testimin e hipotezave të ngritura për marrëdhëniet ndërmjet variablave. Ndër llojet e metodës sasiore të zbatuar në studim është përdorur studimi korrelacional pasi në esencë të studimit është studimi i

marrëdhënieve ndërmjet variablave. Studimi korrelacional sipas Fraenkel, Wallen, dhe Hyun (2015): (a) zbatohet për të përcaktuar marrëdhëniet ndërmjet dy apo më shumë variablave, (b) eksploron ndikimet e variablave në lidhjen shkak- pasojë, (c) tenton të investigojë diapazonin në të cilin ekziston një lloj marrëdhënieje ndërmjet variablave, (d) nuk kërkon manipulim apo ndërhyrje nga ana e kërkuesit, (e) kërkon administrimin e instrumenteve të nevojshme për të grumbulluar të dhënat e kërkuara, (f) hulumton marrëdhëniet ndërmjet variablave në gjendjen e tyre natyrale, (g) ndihmon në parashikime inteligjente.

Përveç kërimit sasior korrelacional, në studim u zbatua edhe kërkimi cilësor. Të dhënat e përftuara nga kërkimi cilësor, megjithëse nuk përgjithësohen, u përdorën për tu përqsuar me të dhënat e përftuara nga kërkimi sasior për ti dhënë studimit vlefshmëri dhe besueshmëri sa më të lartë.

4.2 Popullata dhe kampioni

Studimi u fokusua në popullatën e respondentve, të cilët u përzgjedhën në përputhje me pyetjet kërkimore dhe hipotezat e kërimit. Popullata e studimit që bazohen në qasjen sasiore përfshin drejtorët e shkollave fillore, shkollave të mesme të ulta dhe shkollave të mesme të larta, me të cilët u zhvilluan pyetësorë të strukturuar dhe intervista gjysmë të strukturuar. Drejtorët e shkollave u konsideruan respondentë të drejtpërdrejtë, të cilët do të jepnin përgjigjet e duhura në plotësimin e pyetësorit online. Studimi përfshin 100 shkolla fillore, të mesme të ulëta dhe të mesme të larta. Popullata e interesit përfshinte 500 shkolla fillore, të mesme të ulëta dhe të mesme të larta ($N = 500$). Nga këto 100 shkolla fillore, të mesme të ulëta dhe të mesme të larta ($n = 100$) ose 20% e popullatës së

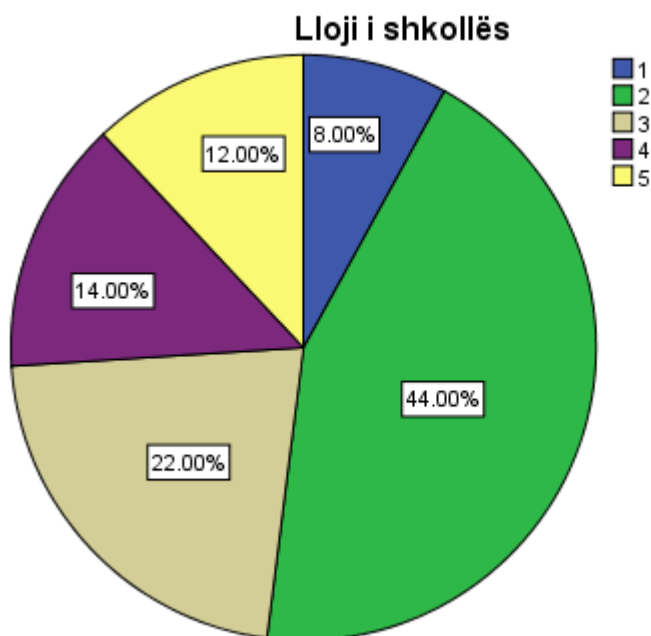
interesit përbëjnë kampionin e shkollave në studim. Sipas Statistikave të Arsimit në Kosovë të publikuara nga MASHT (Statistikat e Arsimit Parauniversitar, 2016/2017:52) numri total i institucioneve arsimore publike sipas niveleve në Kosovë është 1.071, ndërsa numri i institucioneve arsimore private është rreth 20 sipas këtyre niveleve. Kështu që popullata në studim për nga numri dhe shtrirja gjeografike, konsiderohet të jetë përfaqësuese e një numri të madh të komunitetit të shkollave në Kosovë. Nga kampioni i shkollave në studim ku është realizuar plotësimi i pyetësorit online 91 shkolla janë publike dhe 9 shkolla janë jo publike. Kampioni i shkollave pjesëmarrëse përfshin 26 komuna, të cilat përfshinin si zonat urbane ashtu edhe zonat rurale. Komunitatet e përfshira në studim përfshijnë: Prishtinë, Pejë, Prizren, Gjakovë, Dragash, Gorancë, Goden, Glllogjan, Berjahë, Korenicë, Shqiponjë, Guskë, Llukar, Gjilan, Demjan, Mitrovicë, Kryshec, Molliq, Neperbisht, Suharekë, Bellobrad, Kuk, Studençan, Llopushnik, Gllaviçicë, Samadraxhë, Doberdelan, Semetisht, Kishnarekë, Krojmir, Lipjan, Gadime, Drenas, Komoran, Janjevë, Babush i Madh, Llugaxhi, Peqan, Rufe i Ri, Vraniq, Baicë, Hani i Elezit, Paldenicë, Smallushë, Sferkë dhe Klinë. Ndërsa intervistat u realizua vetëm me drejtorë të 9 shkollave private në qytetet: Gjakovë, Prizren, Prishtinë dhe Lipjan. Në vijim paraqiten të dhëna të detajuara të kampionit të studimit.

Tabela 1: Frekuencat e variablit lloji i shkollës

Lloji i shkollës					
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulati
		y		Percent	ve
					Percent
Valid	1	8	7.9	8.0	8.0
	2	44	43.6	44.0	52.0
	3	22	21.8	22.0	74.0

	4	14	13.9	14.0	88.0
	5	12	11.9	12.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Nga gjithsej 100 shkolla pjesëmarrëse në hulumtim rezultatet tregojnë se 44.0% e shkollave pjesëmarrëse janë shkolla fillore dhe të mesme të ulëta; 22.0% janë shkolla të mesme të ulëta; 14.0 % janë institucione shkollore të nivelit fillor, të mesëm të ulët dhe të mesëm të lartë; 12.0 % janë shkolla të mesme të larta; 8.0% janë shkolla fillore.



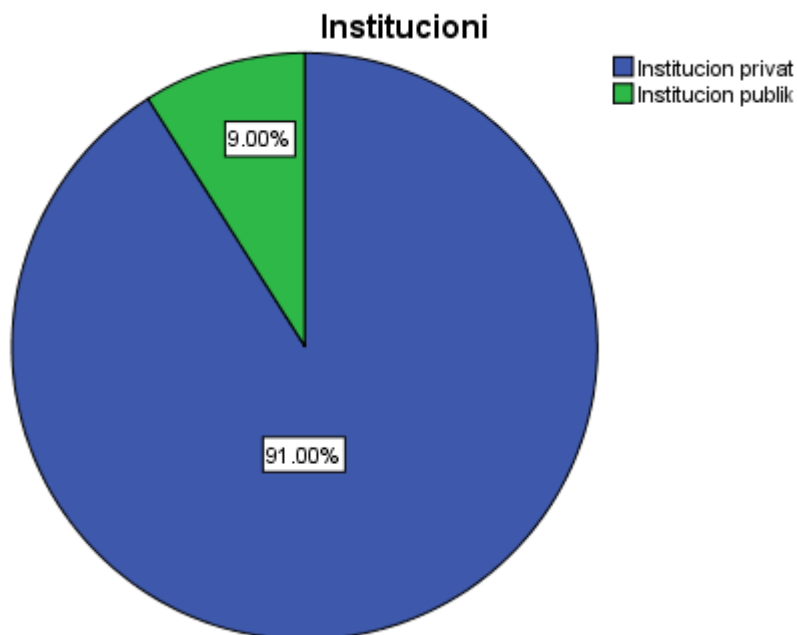
Grafiku 1: Frekuencat e variablit lloji i shkollës

Si konkluzion, bazuar në vlerat e frekuencave të variablit lloji i shkollës, rezulton se numri më i madh i shkollave (44%) të përfshirë në kampionin e studimit janë shkolla fillore dhe të mesme të ulëta, ndërsa numri më i vogël i shkollave (8%) të përfshirë në kampionin e studimit janë shkolla fillore.

Tabela 2: Frekuencat e variablit institucioni shkollor

Institucioni					
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulati
		y		Percent	ve
					Percent
Valid	Institucion privat	91	90.1	91.0	91.0
	Institucion publik	9	8.9	9.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Nga gjithsej 100 shkolla pjesëmarrëse në studim rezulton se 91.0% e shkollave pjesëmarrëse ishin shkolla publike të niveleve të ndryshme, ndërsa 9.0% të shkollave ishin institucione shkollore private.



Grafiku 2: Frekuencat e variablit institucioni shkollor

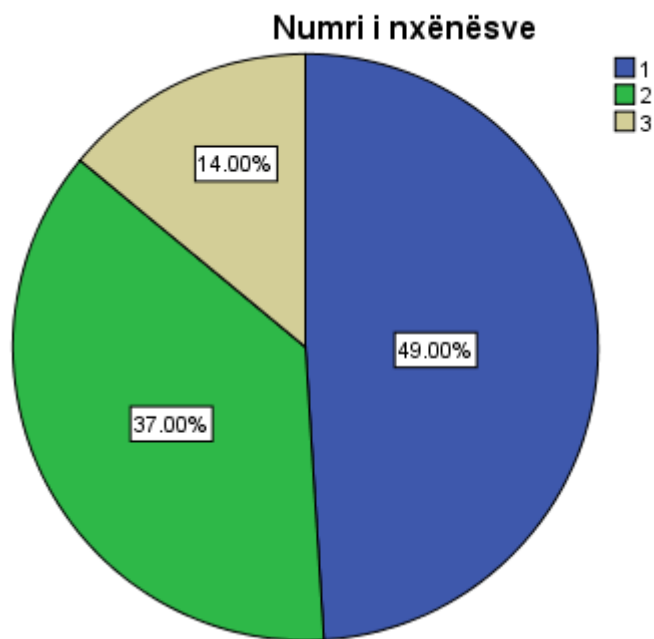
Si konkluzion, bazuar në vlerat e frekuencave të variablit institucioni shkollor, rezulton se numri më i madh i tyre (91.0%) të përfshirë në kampionin e studimit janë shkolla

publike, ndërsa numri më i vogël i shkollave (9.0%) të përfshirë në kampionin e studimit janë shkolla jo publike.

Tabela 3: Numri i nxënësve në shkollat e kampionit

Numri i nxënësve					
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulati
		y		Percent	ve
					Percent
Valid	1	49	48.5	49.0	49.0
	2	37	36.6	37.0	86.0
	3	14	13.9	14.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Meqenëse secila shkollë është e ndryshme nga njëra tjetra në shumë aspekte, edhe numri i nxënësve dallonte tek secila prej tyre. Rezultatet tregojnë se 49.0 % e institucioneve shkollore në studim nga komunat e ndryshme kanë nën 400 nxënës, rreth 37.0 % e shkollave kanë nga 400- 1000 nxënës, ndërsa 14.0 % e tyre kanë mbi 1000 nxënës.



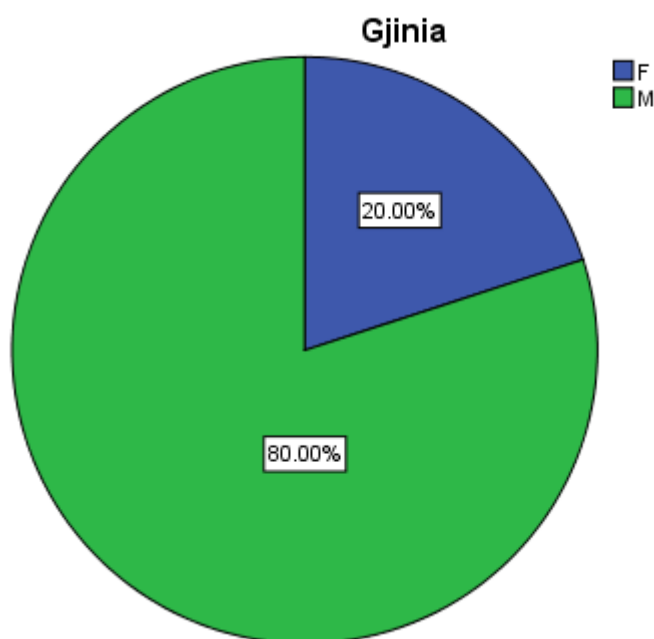
Grafiku 3: Numri i nxënësve në shkollat e kampionit

Si konkluzion, bazuar në vlerat e frekuencave të variablit numri i nxënësve në shkollat e kampionit, rezulton se numri më i madh i shkollave (49.0%) e institucioneve të përfshirë në kampionin e studimit kanë nën 400 nxënës, ndërsa numri më i vogël i shkollave (14.0%) të përfshirë në kampionin e studimit kanë mbi 1000 nxënës.

Tabela 4: Frekuencat e variablit gjinia

		Gjinia			
		Frequenc	Percent	Valid	Cumulati
		y		Percent	ve
					Percent
	F	20	19.8	20.0	20.0
Valid	M	80	79.2	80.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Nga të gjithë drejtorët e shkollave pjesëmarrëse në hulumtim pjesa më e madhe, ose 80% e tyre ishin meshkuj; ndërsa 20% e tyre ishin femra, që nënkupton dominimin e gjinisë mashkullore në drejtimin e shkollave në Kosovë.



Grafiku 4: Frekuencat e variablit gjinia

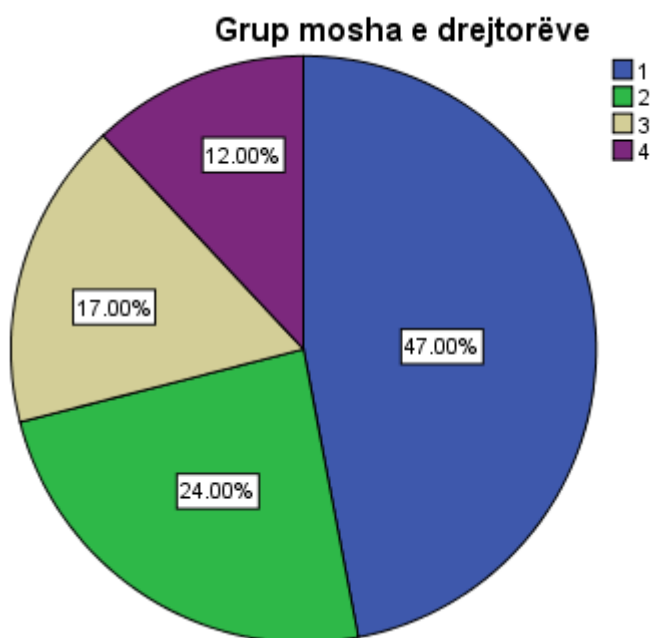
Si konkluzion, bazuar në vlerat e frekuencave të variablit gjinia, rezulton se gjinia mashkullore është mbizotëruese (80%) kundrejt gjinisë femërore (20%), e cila rezulton më pak e përfaqësuar.

Tabela 5: Frekuencat e variablit grupmosha

Grup mosha e drejtorëve					
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid	1	47	46.5	47.0	47.0
	2	24	23.8	24.0	71.0
	3	17	16.8	17.0	88.0

	4	12	11.9	12.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Mosha e drejtorëve si faktor i rëndësishëm demografik është ndarë në disa kategori të cilat sjellin rezultate të ndryshme nga hulumtimi. Mosha e drejtorëve pjesëmarrës në hulumtim fillon nga mosha 28 deri në 65 vjeçare. Pjesa më e madhe e drejtorëve, ose 47.0 % e tyre janë të moshës 50-65 vjeçare; 24.0% e tyre janë të moshës 41-50 vjeçare, 17.0 % e tyre janë të moshës 36-40 vjeçare, si edhe 12.0 % e tyre janë të moshës 28-35 vjeçare.



Grafiku 5: Frekuencat e variablit grupmosha

Si konkluzion, bazuar në vlerat e frekuencave të variablit grup mosha e drejtorëve, rezulton se numri më i madh i tyre (47.0 %) janë të moshës 50-65 vjeçare, ndërsa numri më i vogël i tyre (12.0 %) janë të moshës 28-35 vjeçare.

Kampioni i drejtorëve të shkollave me të cilët u zhvilluan pyetësorë të strukturuar u përzgjedh me teknikën e përzgjedhjes jorastësore sistematike. Kampioni i respondentëve, me të cilët u zhvilluan intervista ishte kampion jo rastësor i volitshëm.

Procesi i përzgjedhjes së respondentëve u karakterizua nga një bashkëpunim i hapur dhe shumë efektiv. Procesi i përzgjedhjes u drejtua nga studjuesi dhe u mbështet nga specialistë të institucioneve të edukimit.

4.3 Instrumentet e kërimit

Për tju dhënë përgjigje pyetjeve kërkimore dhe për të testuar hipotezat alternative, në studim u zbatuan instrumentet e paraqitura në vijim: (a) pyetësor i strukturuar, (b) intervistë gjysmë e strukturuar.

Pyetësorët e strukturuar me drejtorët e shkollave u zbatuan për të matur variablat: eksperiencia, niveli i performancës, cilësia e menaxhimit të drejtuesve të shkollave, niveli i bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhja e problematikave shkollore dhe realizimi i pritshmërive që ka shkolla. Dimensionet dhe pohimet e pyetësorëve të strukturuar me drejtorët e shkollave reflektojnë variablat kryesorë të studimit, si edhe variabla plotësues, përfshirë edhe variabla demografikë. Pyetësorët e strukturuar u hartuan nga studjuesi duke ju referuar burimeve të ndryshme të literaturës, të cilat trajtojnë variablat kryesorë të kërimit.

Pyetësorët e strukturuar u dërguan në mënyrë elektronike tek drejtorët e shkollave. Struktura e pyetësorit të strukturuar është e përbërë prej 29 pyetjeve të cilat përfshijnë variablat kryesorë të studimit, si edhe variabla plotësues, përfshirë edhe variabla demografikë. Plotësimi i pyetësorëve në mënyrë elektronike nga drejtorët e shkollave u

realizua nëpërmjet bashkëpunimit me drejtorët e drejtorive të arsimit nga të gjitha komunat. Si fillim ju është dërguar një njoftim përmes emailit mbi të dhënat personale të studjuesit si dhe arsyeja e hulumtimit, pastaj është kërkuar nga drejtorët e DKA- ve t'ju dërgojnë e-malin drejtorëve të shkollave nga komunat të cilat ata i drejtojnë në mënyrë që të plotësohet pyetësi elektronik. Përgjigjet e grumbulluara nga pyetësi u mbledhën në periudhën Prill- Qershor 2017, sipas afatit që ishte i përcaktuar më parë. I tërë pyetësi i hulumtimit në mënyrë të strukturuar është paraqitur në kapitullin e fundit të punimit doktoral tek Aneksi 1. Struktura e pyetësit online është e ndarë në katër pjesë. Në pjesën e parë paraqiten variablat moderator dhe mediator. Në pjesën e dytë dhe të tretë paraqiten variablat kryesorë, si edhe variablat të tjerë me interes, duke ju ofruar mundësinë e zgjedhjes së njërës prej alternativave për përgjigje si: (1) nuk jam aspak dakord, (2) nuk jam dakord, (3) nuk e di, (4) jam dakord, si edhe (5) jam plotësisht dakord. Në fund të pyetësit secili drejtor e vlerësonte veten dhe punën e tyre me notë nga 1 deri në 5. Pyetësit ju nënshtruan pilotimit me një numër relativisht të kufizuar respondentësh, pas të cilit ju nënshtruan ndryshimeve të nevojshme. Pas pilotimit u krye analiza e pyetësorëve, në të cilën u rishikuan të kuptuarit e përmbajtjes së pohimeve, mënyra e plotësimit të të dhënave të kërkuara, koha e nevojshme në dispozicion të respondentëve për të plotësuar pyetësin, pyetjet që kishin dalë gjatë procesit të plotësimit, dimensionet, pohimet, si edhe raportet ndërmjet tyre duke bërë ndryshime të diktuar nga pilotimi të dimensioneve, të formulimit të pohimeve, si edhe raporteve ndërmjet dimensioneve apo pohimeve.

Pyetësit e ndërtuar janë të tipit Likert dhe masin frekuencën dhe nivelin e cilësisë së zbatimit të variablave të studimit. Shkalla Likert, e cila i ka fillimet në vitin 1932 sipas autorëve McCollin, Ramalhoto, dhe Wu (2007) përfaqëson një instrument shumë të

njohur, i cili përdoret për të matur qëndrimet, preferencat, opinionet, konceptet dhe pikëpamjet e respondentëve (Kislenko dhe Grevholm, 2012). Një mënyrë tjetër shumë e njohur e përdorur në instrumente të strukturuar sipas Colosi (2012) ku respondentët zgjedhin një përgjigje nga disa alternative të parashtruara është shkalla Likert. Shkallët Likert ekzistojnë në kategori të ndryshme: (1) shkallë që matin dakordësinë, (2) shkallë që matin frekuencën, (3) shkallë që matin rëndësinë, (4) shkallë që matin cilësinë, (5) shkallë që matin probabilitetin (Siegle, 2012). Shkalla Likert me pesë kategori ordinale u përzgjedh të ishte shkalla matëse e pyetësorit të strukturuar me drejtues. Numri pesë i shkallëve matëse në instrument përfshinte: (1) nuk jam aspak dakord, (2) nuk jam dakord, (3) nuk e di, (4) jam dakord, si edhe (5) jam plotësisht dakord.

Niveli i besueshmërisë së shkallëve Likert në pyetësorin e strukturuar u përcaktua me anën e koeficientit *alfa e Cronbach*. Sipas Laerd statistics (2012) *alfa e Cronbach* është instrumenti më i përdorur, i cili shërben për të matur konsistencën e brendshme të shkallëve të një pyetësori, sidomos është shumë i përdorur në një pyetësor Likert me shumë shkallë matjeje për të cilat studjuesit janë të interesuar nëse shkallët janë të besueshme.

Vlerat e përftuara të alfa Cronbach respektivisht të paraqitura në tabelën në vijim .722...-.808 janë tregues i nivelit të lartë të konsistencës së brendshme të shkallëve të pyetësorëve të strukturuar.

Tabela 6: Vlerat e përftuara të alfa Cronbach të besueshmërisë së shkallëve të pyetësorit të strukturuar

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Arsimimi	74.40	26.081	.174	.236	.722
Etika	70.20	25.960	.205	.347	.819
Eksperienca	70.29	24.996	.379	.294	.702
Menaxhimi	70.60	22.263	.457	.679	.876
Performanca	70.59	22.406	.468	.687	.876
Rolet menaxheriale	71.44	21.865	.251	.342	.725
Roli i zëvendës drejtorit	71.02	22.505	.331	.579	.899
Bashkëpunimi i brendshëm	70.18	26.008	.274	.399	.715
Komunikimi	70.23	26.219	.159	.380	.723
Aftësitë kompjuterike	70.22	26.396	.158	.383	.824
Shënimmbajtja	70.53	24.635	.337	.505	.902
Bashkëpunimi i jashtëm	70.26	25.770	.233	.281	.816
Pritshmëritë	70.42	25.600	.257	.244	.914
Infrastruktura	70.25	26.250	.168	.502	.823
Realizimi i prioriteteve	70.76	25.396	.233	.436	.715
Zhvillimi profesional	70.63	26.013	.125	.423	.728
Problematikat shkollore	72.06	26.219	-.027	.311	.873
Vetvlerësimi	70.92	25.185	.312	.401	.808

Pyetësoi i përgatitur me titull “Lidershipi dhe Menaxhimi në arsim” dhe i validuar është përpunuar përmes Google Forms dhe është dërguar më pas tek drejtorët e shkollave për ta plotësuar, duke filluar prej muajit Prill 2017 deri më 30 Qershor 2017 në linkun: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfsrRzW1C_kzCXg89TAs5WusbdCTFMQ6wGQxBTILeRnSumlg/viewform?c=0&w=1. Dërgimi i pyetësorëve tek drejtorët e shkollave nga komunat e ndryshme është realizuar përmes bashkëpunimit me drejtorët e Drejtorive Komunale të Arsimit përmes e-mailit dhe pastaj secili drejtor e ka dërguar pyetësoin tek drejtorët e shkollave nga komunat e ndryshme. Kjo mënyrë e dërgimit të pyetësorit dhe bashkëpunimi me drejtorë nga komunat e ndryshme rezultoi e përshtatshme dhe efektive, sepse respondentët kishin kohë dhe mundësi të plotësonin pyetësoin në varës të kohës së tyre të lirë dhe në mënyrë të pavarur.

Intervistat gjysmë të strukturuar u zbatuan për të matur variablat: eksperiencia, niveli i performancës, cilësia e menaxhimit të drejtuesve të shkollave, niveli i bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhja e problematikave shkollore dhe realizimi i pritshmërive që ka shkolla. Të gjitha pyetjet e intervistave të cilat janë përdorur në hulumtim janë paraqitur në kapitullin e fundit të punimit doktorial tek Aneksi 2. Pyetjet e intervistave gjysmë të strukturuar reflektojnë variablat kryesorë të studimit, si edhe variabla plotësues, përfshirë edhe variabla demografikë. Intervista gjysmë e strukturuar u hartuan nga studjuesi duke ju referuar burimeve të ndryshme në literaturë, të cilat trajtojnë variablat kryesorë të kërkimit. Intervistat gjysmë të strukturuar ju nënshtruan pilotimit me një numër relativisht të kufizuar respondentësh, pas të cilit ju nënshtruan ndryshimeve të nevojshme. Pas pilotimit u krye analiza e intervistave, në të cilën u rishikuan të kuptuarit e përmbajtjes së pyetjeve, koha e nevojshme në dispozicion të respondentëve për tju përgjigjur pyetjeve, duke bërë ndryshime të diktuar nga pilotimi të formulimit të pyetjeve. Për realizimin e intervistës me drejtorët e shkollave, së pari u caktua një takim, në të cilin u përcaktua koha se kur mund të realizohet intervista dhe sa mund të zgjasë, e pastaj janë dhënë informacione rreth qëllimit të hulumtimit.

4.4 Grumbullimi dhe analiza e të dhënave

Të dhënat për variablat e studimit: eksperiencia, niveli i performancës, cilësia e menaxhimit të drejtuesve të shkollave, niveli i bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhja e problematikave shkollore, realizimi i pritshmërive që ka shkolla u grumbulluan nga zhvillimi i pyetësorëve të strukturuar, si edhe intervistave gjysmë të strukturuar me

drejtorët e shkollave. Për të zhvilluar pyetësorët e strukturuar dhe intervistat gjysmë të stukturuara u bashkëpunua me institucionet publike të edukimit.

Respondentët nga ana e tyre përpara plotësimit të pyetësorëve të strukturuar u trajnuan nga studjuesi i mbështetur nga specialistët e institucioneve publike të edukimit. Studjuesi qartësoi respondentët në lidhje me përmbajtjen e pohimeve të instrumenteve duke garantuar anonimin e tyre të plotë. Të gjithë respondentët e përzgjedhur për të plotësuar instrumentet i kontribuan këtij procesi dhe nuk pati asnjë prej tyre që refuzoi të merrte pjesë.

Pas grumbullimit të dhënave për variablat e studimit u përmbledhën në programin Ms excel 2016 duke i koduar. Më pas database-et e të dhënave të krijuar në ms excel 2016 u eksportuan në programin SPSS 23.0.

4.5 Analizat Statistikore

Analizat statistikore të kryera për të testuar marrëdhëniet ndërmjet ndërmjet eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave dhe nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla përfshinë: (1) shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablave në studim, (2) analizën korrelacionale, dhe (3) analizë regresive. Me anë të shpërndarjes së frekuencave të variablave në studim, si edhe të vlerave të tendencës qendrore, mesatare, moda, mediana, devijimi standard, u përcaktuan vlerat numerike dhe në % të tyre që u përdorën për tju përgjigjur pyetjeve kërkimore.

Në vijim të dhënave të përftuara të shpërndarjes së vlerave të frekuencave të variablave dhe vlerat e tendencës qendrore u interpretuan për të analizuar tendencat, ngjashmëritë dhe ndryshimet.

Analiza korrelacionale dhe analiza regresive u zbatuan për të testuar marrëdhëniet ndërmjet variablave të pavarur dhe variablave të varur. Outputet e testeve statistikore u analizuan dhe u interpretuan.

Për tju përgjigjur pyetjes kërkimore mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor u testua *hipoteza nul 1: Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor nuk ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse.*

Për tju përgjigjur pyetjes kërkimore mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor u testua *hipoteza nul 2: Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor nuk ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse.*

Për tju përgjigjur pyetjes kërkimore mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla u testua *hipoteza nul 3: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla nuk ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse.*

Për tju përgjigjur pyetjes kërkimore mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe zgjidhja e problematikave shkollore u testua *hipoteza nul 4: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe zgjidhja e problematikave shkollore nuk ekzistojnë marrëdhënie statistikisht domethënëse.*

Për tju përgjigjur pyetjes kërkimore mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës dhe realizimi i pritshmërive shkollore u testua *hipoteza nul 5: Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore nuk shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës.*

4.6 Vlefshmëria dhe besueshmëria e studimit

Studimi është kryesisht një *kërkim empirik* pasi hipotezat e formuluar testohen duke u bazuar në të dhënat e grumbulluara nëpërmjet matjeve me pyetësorë të strukturuar, si edhe matjeve me anë të intervistave gjysmë të strukturuar të pohimeve të respondentëve. Studimi është një *kërkim sistematik* pasi për të arritur tek gjetjet dhe përfundimet është proceduar nëpërmjet ndjekjes së hapave që pasojnë njëri tjetrin: (1) përcaktimi i problemit, (2) shqyrtimi i literaturës, (3) formulimi i hipotezave, (4) grumbullimi i të dhënave, (5) analiza e gjetjeve, (6) nxjerrja e përfundimeve.

Studimi garanton *vlefshmëri të brendshme dhe të jashtme* të gjetjeve të gjeneruara nga analizat sasiore statistikore në përputhje me dizenjimin e studimit dhe me metodat e përgjdhura. *Vlefshmëria e brendshme* garantohej pasi të gjitha gjetjet dhe përfundimet e studimit janë rezultat i analizave statistikore si: (1) frekuencat e vlerave të variablave; (2) analiza korrelacionale dhe (3) analiza regressive e variablave të përcaktuar të studimit dhe nuk kanë lidhje me variabla të tjerë. Këto analiza janë kryer në programin SPSS 23.0 dhe garantojnë sigurinë e rezultateve të përftuara. Të dhënat e grumbulluara dhe outputet e tyre që janë gjeneruar nga analizat statistikore ruhen në programin excel 2016, si edhe në programin SPSS 23.0 dhe për rrjedhojë mund të verifikohen për të krijuar bindje për gjetjet dhe përfundimet e tezës kërkimore. *Vlefshmëria e jashtme* garantohej pasi gjetjet dhe përfundimet e studimit mund të përgjithësohen në popullata të tjera studimore.

Studimi siguron *besueshmëri të brendshme dhe të jashtme* të gjetjeve dhe përfundimeve duke ofruar përfundime konsistente dhe të qëndrueshme. *Besueshmëria e brendshme* sigurohet nga fakti që në rast se studimi do të përsëritet në të njëjtat kushte, atëherë do të arriheshin të njëjtat gjetje dhe përfundime. Kjo vjen nga zbatimi me konsekuencë i

metodologjisë shkencore të studimit në të gjithë hapat e tij, që nga formulimi i pyetjes kërkimore, formulimi i qëllimit të studimit, përcaktimi i hipotezave dhe variablave të varur dhe të pavarur, dizenjimi, hartimi i instrumenteve, grumbullimi i të dhënave, analizave dhe përpilimi i përfundimeve dhe rekomandimeve.

4.7 Etika e zbatuar në studim

Studimi respekton të gjitha parimet etike të kërkimit shkencor. Autori (Sikes, 2004) e percepton etikën si aplikimi i parimeve morale, kur individi ndërvepron me të tjerët, në mënyrë që të jetë i respektueshëm dhe të promovojë marrëdhënie të shëndetshme. Ky përshkrim tregon se nuk është e mjaftueshme vetëm që studjuesi të transmetojë parimet etike. Studjuesi duhet të kujdeset që të mos ketë asnjë keqkuptim tek respondentët që përfshihen në studim në asnjë aspekt. Përveç etikës sipas autorit Leary (2001) në hulumtimin e tij përshkruhet se çdo kërkues ka për detyrë që të mbrojë të drejtat dhe mirëqenien e pjesëmarrësve. Para se të nisë procesi kërkimor respondentëve u janë shpjeguar qëllimet e studimit, rëndësia, mundësitë, konfidencialiteti, privatësia dhe ju është marrë dakordësia për bashkëpunim. Autori Leary (2001) argumenton se arritja e “*dakordësisë*” para se të fillojë intervista apo procesi i hulumtimit, tregon se kërkuesi respekton privatësinë e pjesëmarrësve dhe u siguron atyre informacionin e duhur, gjë që mund t’i ndihmojë ata të vendosin nëse janë dakord me pjesëmarrjen në studim. Duke u bazuar në këto parime konfidencialiteti i përgjigjeve dhe anonimiteti i pyetjeve shmang vështirësitë për marrjen e të dhënave dhe rrit besueshmërinë e tyre. Studimi është bazuar duke ruajtur etikën e respondentëve të përfshirë si edhe të të dhënave të përftuara nga zbatimi i pyetësorëve të strukturuar, si edhe intervistave gjysmë të strukturuar. Së pari të gjithë drejtorëve të shkollave të përfshirë në studim ju është marrë dakordësia për tu

përfshirë si respondentë në studim. Gjatë zhvillimit të instrumenteve komunikimi me respondentët ishte shumë i hapur dhe miqësor, etik dhe mbështetës. Në të gjitha fazat e zhvillimit të instrumenteve respondentëve ju është siguruar mundësia për të ndërprerë procesin e plotësimit të pyetësorëve apo të zhvillimit të intervistave nëse ata dëshironin. Asnjë e dhënë personale e respondentëve të përfshirë në studim nuk është përdorur për asnjë arsye tjetër përveçse për efekt studimi. Asnjë e dhënë personale e respondentëve nuk është publikuar dhe të gjitha të dhënat janë përdorur vetëm për efekt studimi. Të gjitha të dhënat fillestare të grumbulluara nga zhvillimi i pyetësorëve të strukturuar, si edhe nga zhvillimi i intervistave gjysmë të strukturuar ruhen me përgjegjësi të plotë dhe nuk do të përdoren për asnjë qëllim tjetër që nuk ka lidhje me këtë studim.

4.8 Kufizimet e studimit

Hulumtimi i lidhshëm dhe menaxhimit në sistemin arsimor në Kosovë u bazua në përzgjedhjen dhe shqyrtimin e literaturës, studimeve e botimeve të ndryshme nga autorë të shumtë, të cilat shërbyen për përkufizimin e temës kërkimore si dhe plotësimin e këndvështrimeve të cilat ndihmuan në formulimin e qëllimit dhe objektivave të studimit, të hipotezave dhe pyetjeve kërkimore. Përgatitja dhe dërgimi i pyetësorit online për mbledhjen e të dhënave sasiore të punimit doktorat shërbeu për të kursyer kohë, dhe për të reduktuar shpenzimet.

Kontakti me drejtorët e DKA-ve nga të gjitha komunat e Kosovës përmes emailit ishte një mundësi e mirë praktike e bashkëpunimit për shpërndarjen e pyetësorëve online përmes emailit tek drejtorët e shkollave. Bazuar në të dhënat e të cilat u mbledhën nga ky hulumtim u testuan hipotezat alternative, të cilat shërbyen si bazë për hartimin e rezultateve dhe përfundimeve të studimit.

Sugjerimet dhe këshillat e drejtorëve nga shkollat e ndryshme prej përvojës së tyre të udhëheqjes së shkollës ishte një ndihmesë mjaft e madhe për realizimin e këtij studimi, duke u bazuar në parametrat shkencore të cilat kërkohen në studimet doktorale.

Përveç mundësive të mira të hulumtimit, për realizimin e këtij punimi doktoral janë paraqitur edhe disa kufizime. Së pari, një nga kufizimet e studimit ishte mungesa e studimeve, punimeve apo raporteve në gjuhën shqipe të fushës së inovacionit, lidërshiptit dhe menaxhimit në arsim. Së dyti, të dhënat e studimit bazohen në instrumente vet deklaruese si pyetësorë dhe intervista të cilat u zhvilluan me respondentët. Hulumtimi fokusohet vetëm në lidërshiptin, dhe menaxhimin e institucioneve arsimore brenda në Kosovë dhe nuk trajton marrëdhëniet apo ndikimin e variablave të tjerë që mund të ndikojnë në cilësinë e menaxhimit dhe lidërshiptit në shkollë.

Studimi i dizenuar për të hulumtuar marrëdhëniet ndërmjet eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave dhe nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla, kufizohet vetëm në marrëdhëniet ndërmjet variablave të cituar më lart. Studimi nuk merr përsipër të studjojë ndikimin e variablave të tjerë në nivelin e bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla, që nuk janë pjesë e këtij studimi. Niveli i bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhja e problematikave shkollore dhe realizimi i pritshmërive që ka shkolla, sikurse del nga shqyrtimi i literaturës përbëjnë variabla të cilat ndërlidhen dhe ndërvaren me një numër të caktuar variablash të ndryshëm edukimi dhe menaxhimi.

KAPITULLI V

5. Analiza e rezultateve

Kapitulli “Analiza e rezultateve” përmban të gjitha rezultatet e përftuara të punimit doktoral, të cilat janë gjeneruar duke u nisur nga pyetjet kërkimore dhe hipotezat e ngritura. Rezultatet përfshijnë rezultatet e analizës sasiore dhe rezultatet e analizës cilësore. Rezultatet e analizës sasiore përfshijnë rezultatet e analizës deskriptive dhe rezultatet e analizës inferenciale statistikore. Rezultatet e prezantuara në këtë kapitull janë interpretuar, analizuar, sintetizuar dhe vlerësuar nga studjuesi në përputhje me pyetjet kërkimore dhe hipotezat e punimit.

5.1 Analiza deskriptive

Në vijim paraqiten rezultatet e përftuara të analizës deskriptive, e cila përfshin vlerat e frekuencave të variablave të marrë në studim në vlera numerike dhe në përqindje, si edhe vlerat e përftuara të tendencës qendrore që përfshijnë mesatare, moda, mediana dhe devijimi standard.

Vlerat e tendencës qendrore të variablave arsimimi, etika dhe eksperiencia

Tabela 7: Vlerat e tendencës qendrore të variablave arsimimi, etika dhe eksperiencia

		Statistics		
		Arsimim	Etika	Eksperie
		i		nca
N	Valid	100	100	100

Missing	1	1	1
Mean	.60	4.80	4.71
Median	1.00	5.00	5.00
Mode	1	5	5
Std. Deviation	.569	.550	.556
Variance	.323	.303	.309
Skewness	.269	-4.152	-1.797
Std. Error of Skewness	.241	.241	.241
Kurtosis	-.792	23.189	2.316
Std. Error of Kurtosis	.478	.478	.478
Minimum	0	1	3
Maximum	2	5	5

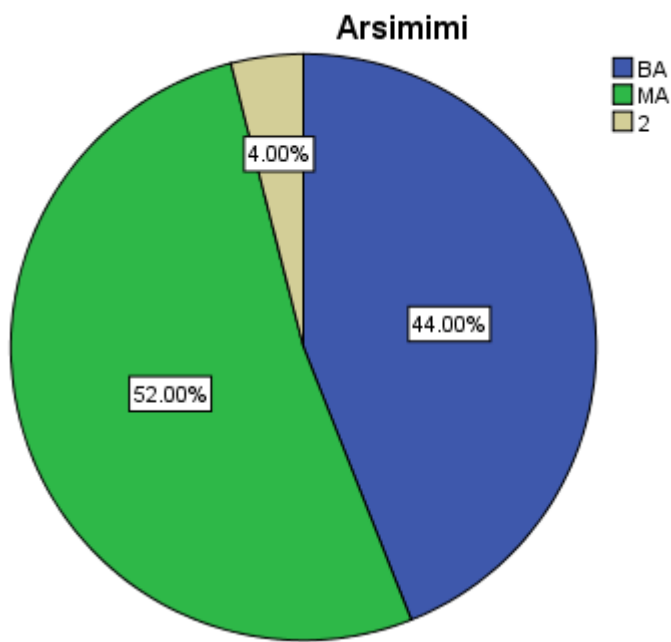
Niveli i arsimimit të drejtorëve

Tabela 8: Niveli i arsimimit të drejtorëve të shkollave

		Arsimimi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	BA	44	43.6	44.0	44.0
	MA	52	51.5	52.0	96.0
	Dr.	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Një nga variablat që konsiderohet i rëndësishëm në drejtimin dhe menaxhimin e një institucioni shkollor është niveli i arsimimit apo kualifikimit të drejtorit të shkollës.

Vlerat e frekuencave të variablit niveli i arsimimit tregojnë se nga kampioni i respondentëve të drejtorëve të shkollave që morën pjesë në studim rezulton se: 43.6% e tyre pohojnë se janë me arsim të lartë bachelor, 51.5% e tyre pohojnë se kanë përfunduar studime master, ndërsa 4.0% e tyre pohojnë se zotërojnë gradën doktor.



Grafiku 6: Niveli i arsimimit të drejtorëve të shkollave

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pak më shumë se $\frac{1}{2}$ e respondentëve (51.5%) kanë përfunduar studime master; ndërsa më pak se $\frac{1}{2}$ e tyre (43.6%) janë me arsim të lartë bachelor. Pra shumica e respondentëve drejtorë të shkollave që morën pjesë në studim (51.5%) pohojnë se kanë përfunduar studimet e larta në nivelin master. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = .60$; $SD = .569$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit niveli i arsimimit. Pra, numri më i madh i drejtorëve të shkollave kanë përfunduar studimet e larta në nivelin master.

Etika profesionale

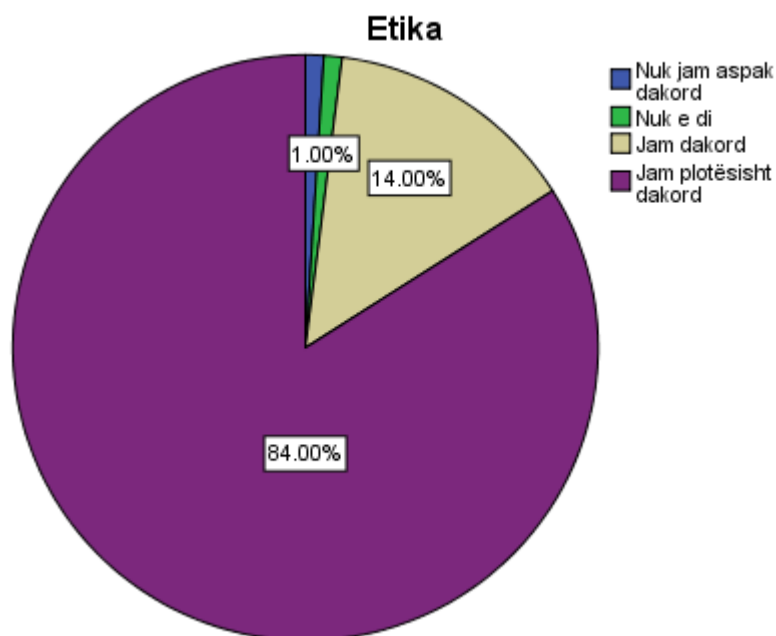
Tabela 9: Etika e drejtorëve të shkollave

Etika			
	Frequency	Percent	Valid Percent
			Cumulative Percent

Valid	Nuk jam aspak dakord	1	1.0	1.0	1.0
	Nuk e di	1	1.0	1.0	2.0
	Jam dakord	14	13.9	14.0	16.0
	Jam plotësisht dakord	84	83.2	84.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Etika profesionale konsiderohet një variabël i rëndësishëm në punën në shkollë, dhe sidomos në drejtimin e shkollës dhe krijimin e klimës pozitive të marrëdhënieve.

Nga drejtorët pjesëmarrës në hulumtim rezulton se 98 % e tyre pohojnë se janë persona të cilët tregojnë vlera dhe sillen me etikë profesionale ndaj stafit dhe nxënësve në shkollë, 1% e tyre pohojnë se nuk janë drejtues etik, dhe 1% e tyre pohojnë se nuk e dinë nëse konsiderohen persona etik nga stafi mësimdhënës dhe nga nxënësit e prindërit.



Grafiku 7: Etika e drejtorëve të shkollave

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (98%) mendojnë se janë persona të cilët tregojnë vlera dhe sillen me etikë profesionale ndaj stafit mësimdhënës dhe ndaj nxënësve e prindërve në shkollë, ndërsa vetëm 1% e tyre nuk mendojnë se janë persona etik në punën e tyre. Pra shumica absolute e respondentëve drejtorë të shkollave që morën pjesë në studim (98%) pohojnë se e konsiderojnë vetveten persona që sillen dhe veprojnë në përputhje me kodin e etikës në shkollë. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.80$; $SD = .550$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit etika profesionale. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët pohojnë se e konsiderojnë vetveten persona etik në drejtimin e shkollës.

Eksperienca dhe drejtimi i shkollës

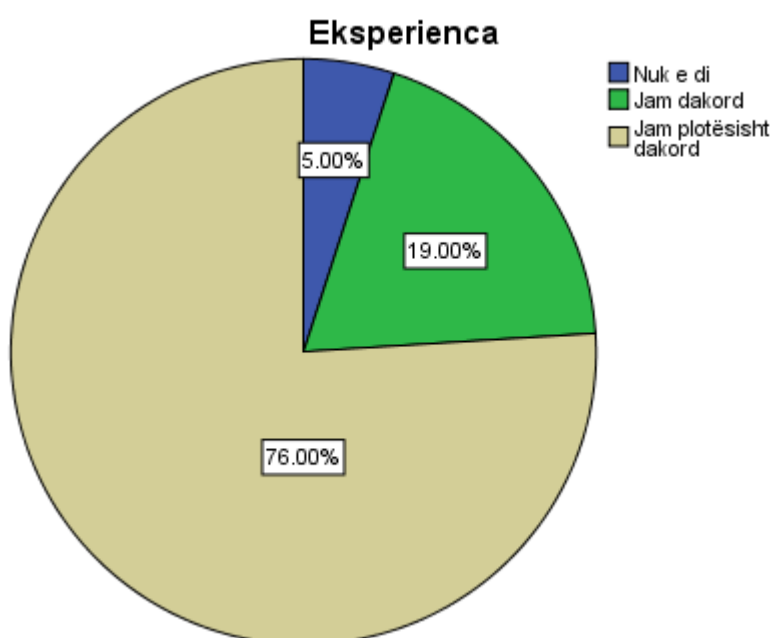
Eksperienca e punës së drejtorit është një prej vlerave profesionale ose variablave të rëndësishëm që mbështesin drejtorët në drejtimin sa më të suksesshëm të shkollës, duke u bazuar në parime të profesionalizmit. Në kampionin e studimit, 39 % e drejtorëve kanë 25- 35 vite eksperiencë pune, 28% e tyre kanë 15-20 vite eksperiencë, 25% e tyre kanë 10-15 vite eksperiencë, 6% e tyre kanë 5-10 vite eksperiencë, dhe 2% e tyre kanë 3-5 vite eksperiencë.

Tabela 10: Eksperienca e drejtorëve të shkollave

		Eksperienca			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk e di	5	5.0	5.0	5.0
	Jam dakord	19	18.8	19.0	24.0

	Jam plotësisht dakord	76	75.2	76.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Vlerat e frekuencave të variablit eksperiencia tregojnë se nga kampioni i respondentëve të drejtorëve të shkollave që morën pjesë në studim rezulton se: 76% e drejtorëve pohojnë se janë plotësisht dakord që eksperiencia në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm të shkollës, 19% e tyre janë dakord, dhe 5% e tyre janë neutralë.



Grafiku 8: Eksperiencia e drejtorëve të shkollave

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (95%) mendojnë se eksperiencia në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm të shkollës; ndërsa vetëm 5% e tyre janë të luhatur. Pra shumica absolute e respondentëve drejtorë të shkollave që morën pjesë në studim (95%) pohojnë se eksperiencia në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm të shkollës. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.71$; $SD = .556$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit niveli i

arsimimit. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët pohojnë se eksperiencia në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm dhe efektiv të shkollës.

Vlerat e tendencës qendrore të variablave menaxhimi, performanca, dhe rolet menaxheriale

Tabela 11: Vlerat e tendencës qendrore të variablave menaxhimi, performanca, dhe rolet menaxheriale

		Statistics		
		Menaxhi mi	Performa nca	Rolet menaxhe riale
N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
Mean		4.40	4.41	3.56
Median		5.00	5.00	4.00
Mode		5	5	5
Std. Deviation		.974	.933	1.459
Variance		.949	.871	2.128
Skewness		-1.684	-1.674	-.649
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241
Kurtosis		2.277	2.196	-.965
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5

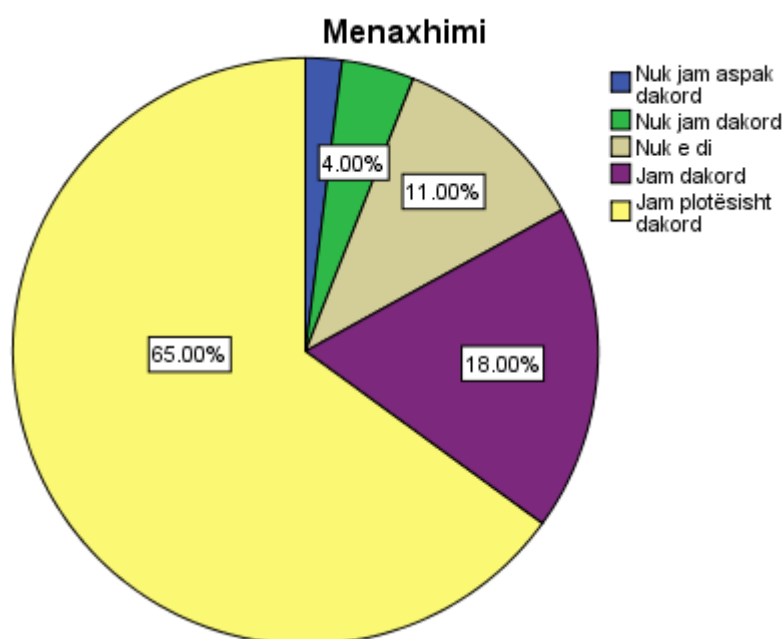
Aftësitë e menaxhimit dhe drejtimi efektiv i shkollës

Tabela 12: Aftësitë e menaxhimit dhe drejtimi efektiv i shkollës

Menaxhimi				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Nuk jam aspak dakord	2	2.0	2.0	2.0
	Nuk jam dakord	4	4.0	4.0	6.0
	Nuk e di	11	10.9	11.0	17.0
	Jam dakord	18	17.8	18.0	35.0
	Jam plotësisht dakord	65	64.4	65.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Liderët e mëdhenj të shkollave dallojnë nga demagogët, se ata gjithmonë sakrifikojnë gjithçka nga jeta e tyre për një kauzë më të madhe se vetja dhe gjithmonë mbrojnë të drejtën me çdo çmim, edhe atëherë kur kjo e drejtë mund t'ju kushtojë pushtetin personal (Krasniqi, 2013). Nga hulumtimi i realizuar me drejtorët e shkollave pjesëmarrëse rezulton se: 83% e tyre mendojnë se aftësitë e menaxhimit që zotëron drejtori i shkollës ndikojnë në drejtimin efektiv të shkollës, 6% e tyre mendojnë se aftësitë e menaxhimit nuk ndikojnë në drejtimin efektiv dhe të suksesshëm të shkollës, ndërsa 11% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 9: Aftësitë e menaxhimit dhe drejtimi efektiv i shkollës

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica dërmuese e drejtorëve (83%) mendojnë se aftësitë e menaxhimit që zotëron drejtori i shkollës ndikojnë në drejtimin efektiv të shkollës; ndërsa vetëm një përqindje shumë e ulët e tyre (6%) mendojnë se aftësitë e menaxhimit nuk ndikojnë në drejtimin efektiv dhe të suksesshëm të shkollës. Vlerat e përfutuara të tendencës qendrore ($M = 4.40$; $SD = .974$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit aftësitë e menaxhimit që zotëron drejtori i shkollës. Pra, shumica absolute e drejtorëve të shkollave pohojnë se eksperiencia në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm dhe efektiv të shkollës.

Performanca e drejtorit dhe suksesi i shkollës

Performanca e drejtorit të shkollës supozohet të jetë një nga variablat kryesorë që ndikojnë në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit si edhe në suksesin e shkollës.

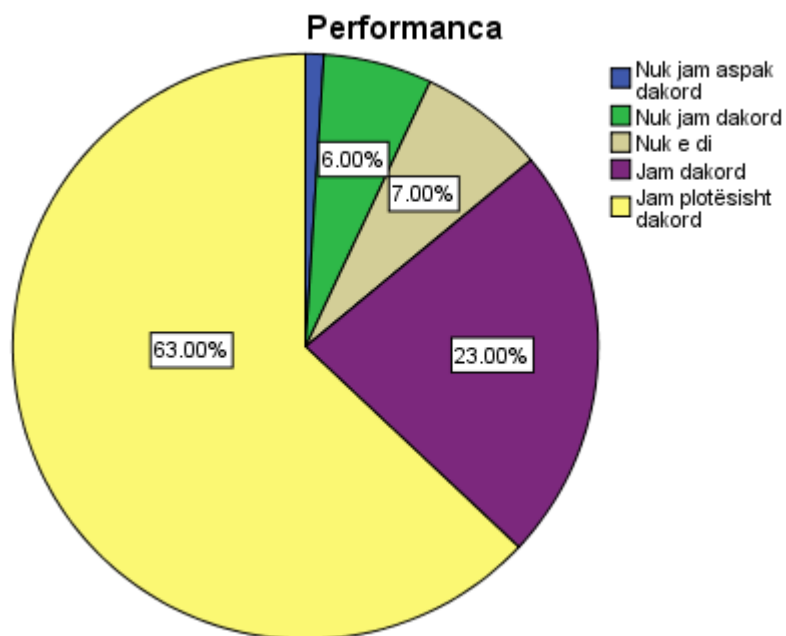
Kampioni i drejtorëve të shkollave që mori pjesë në studim renditi faktorët që ndikojnë në performancë dhe në suksesin e lidërshiptit si në vijim: bashkëpunimi me mësuesin (92 %), cilësia e lidërshiptit dhe menaxhimit (90 %), zbatimi i planit zhvillimor (87 %), komunikimi (85 %), realizimi i prioriteteve (84 %), bashkëpunimi me shkollat të tjera (71 %), infrastruktura (70 %), zbatimi i rregulloreve (62 %), laboratorët (62 %), hartimi i rregulloreve të reja (57 %), si dhe vendosja e kamerave (36 %).

Tabela 13: Performanca e drejtorit dhe suksesi i shkollës

Performanca

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam aspak dakord	1	1.0	1.0	1.0
	Nuk jam dakord	6	5.9	6.0	7.0
	Nuk e di	7	6.9	7.0	14.0
	Jam dakord	23	22.8	23.0	37.0
	Jam plotësisht dakord	63	62.4	63.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Performanca apo profesionalizmi i liderit supozohet se ndihmon në përmbushjen e qëllimeve, synimeve dhe objektivave që ka shkolla. Nga hulumtimi i realizuar me drejtorë të shkollave pjesëmarrëse rezulton se: 86 % e tyre mendojnë se performanca e drejtorit të shkollës ndikon në suksesin e shkollës, 7% e tyre mendojnë se performanca e drejtorit nuk ndikon në arritjet dhe suksesin e shkollës, ndërsa 7% e tyre nuk janë të vendosur.



Grafiku 10: Performanca e drejtorit dhe suksesi i shkollës

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica dërmuese e drejtorëve (86%) mendojnë se performanca e drejtorit të shkollës ndikon në arritjet dhe suksesin e shkollës; ndërsa vetëm një përqindje shumë e ulët e tyre (7%) mendojnë se performanca e drejtorit nuk ndikon në suksesin e shkollës. Vlerat e përfutuara të tendencës qendrore ($M = 4.41$; $SD = .933$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablilit performanca e drejtorit të shkollës. Pra, shumica absolute e drejtorëve të shkollave pohojnë se performanca e drejtorit ndikon në përmbushjen e qëllimeve, synimeve dhe objektivave që ka shkolla, pra në suksesin e shkollës.

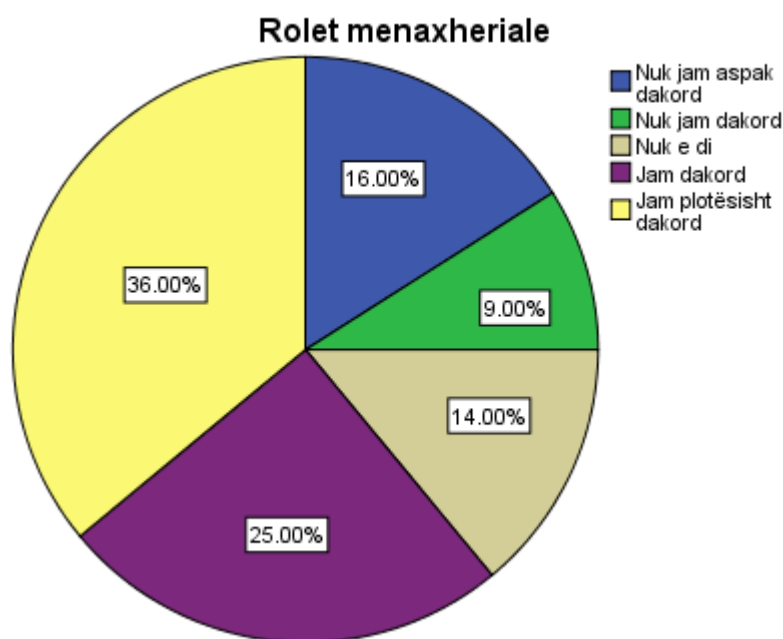
Rolet menaxheriale në shkollë

Tabela 14: Rolet menaxheriale në shkollë

Rolet menaxheriale					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam aspak dakord	16	15.8	16.0	16.0
	Nuk jam dakord	9	8.9	9.0	25.0
	Nuk e di	14	13.9	14.0	39.0
	Jam dakord	25	24.8	25.0	64.0
	Jam plotësisht dakord	36	35.6	36.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Në shkollat ku numri i nxënësve është nën 500 shkollën e drejton dhe menaxhon vetëm drejtori sepse nuk ka zëvendës drejtor për shkak të numrit të vogël të nxënësve, ndërsa në shkollat e tjera përveç drejtorit ka edhe zëvendës drejtor. Rezultatet e frekuencave të

variablit rolet menaxheriale tregojnë se 62% e drejtorëve të shkollave mendojnë se drejtori është më shumë i fokusuar në drejtim të lidershipit shkollor, ndërsa zëvendës drejtori në drejtim të menaxhimit, 25% e drejtorëve mendojnë se rolet e lidershipit dhe menaxhimit nuk janë të ndara ndërmjet drejtorit dhe zëvendës drejtorit, ndërsa 14 % e tyre nuk janë të vendosur.



Grafiku 11: Rolet menaxheriale në shkollë

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica e drejtorëve (62%) mendojnë se drejtori është më shumë i fokusuar në drejtim të lidershipit shkollor, ndërsa zëvendës drejtori në drejtim të menaxhimit; ndërsa ¼ e tyre (25%) mendojnë se rolet e lidershipit dhe menaxhimit nuk janë të ndara ndërmjet drejtorit dhe zëvendës drejtorit. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 3.56$; $SD = 1.459$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit rolet menaxheriale. Pra, shumica e drejtorëve të shkollave pohojnë se drejtori është më shumë i fokusuar në drejtim të lidershipit shkollor, ndërsa zëvendës drejtori në drejtim të menaxhimit.

Tabela 15: Vlerat e tendencës qendore të variablave roli i zëvendës drejtorit, bashkëpunimi i brendshëm, komunikimi

Statistics		Roli i zëvendës drejtorit	Bashkëpunimi i brendshëm	Komunikimi
		m		
N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
Mean		3.98	4.82	4.77
Median		4.00	5.00	5.00
Mode		5	5	5
Std. Deviation		1.146	.435	.548
Variance		1.313	.189	.300
Skewness		-1.070	-2.410	-2.714
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241
Kurtosis		.551	5.384	8.045
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478
Minimum		1	3	2
Maximum		5	5	5

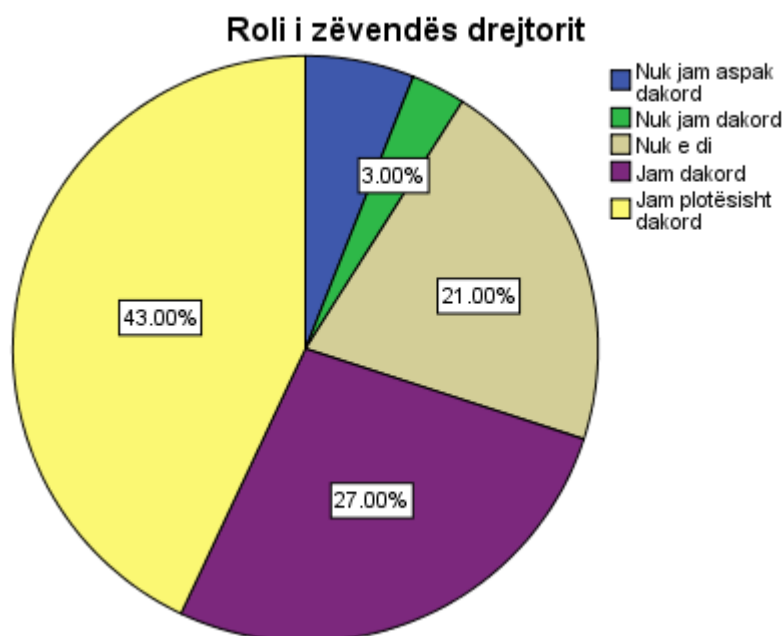
Roli i zëvendës drejtorit të shkollës

Tabela 16: Roli i zëvendës drejtorit të shkollës

Roli i zëvendës drejtorit					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam aspak dakord	6	5.9	6.0	6.0
	Nuk jam dakord	3	3.0	3.0	9.0
	Nuk e di	21	20.8	21.0	30.0
	Jam dakord	27	26.7	27.0	57.0
	Jam plotësisht dakord	43	42.6	43.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	

Missing	System	1	1.0
Total		101	100.0

Përveç drejtorit, një rol mjaft të vështirë dhe me shumë përgjegjësi për menaxhimin e shkollës e luan edhe zëvendës drejtori. Rezultatet e frekuencave të variablit roli i zëvendës drejtorit të shkollës tregojnë se 70% e drejtorëve të shkollave mendojnë se roli i zëvendës drejtorit është shumë i rëndësishëm në suksesin e shkollës, 9 % e tyre mendojnë se zëvendës drejtori nuk është i rëndësishëm në suksesin e shkollës, ndërsa 21% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 12: Roli i zëvendës drejtorit të shkollës

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica e drejtorëve (70%) mendojnë se roli i zëvendës drejtorit është shumë i rëndësishëm në suksesin e shkollës, ndërsa 9 % e tyre mendojnë se zëvendës drejtori nuk luan ndonjë rol në suksesin e shkollës. Vlerat e përfthuara të tendencës qendrore ($M= 3.98$; $SD= 1.146$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit roli i zëvendës drejtorit të shkollës. Pra,

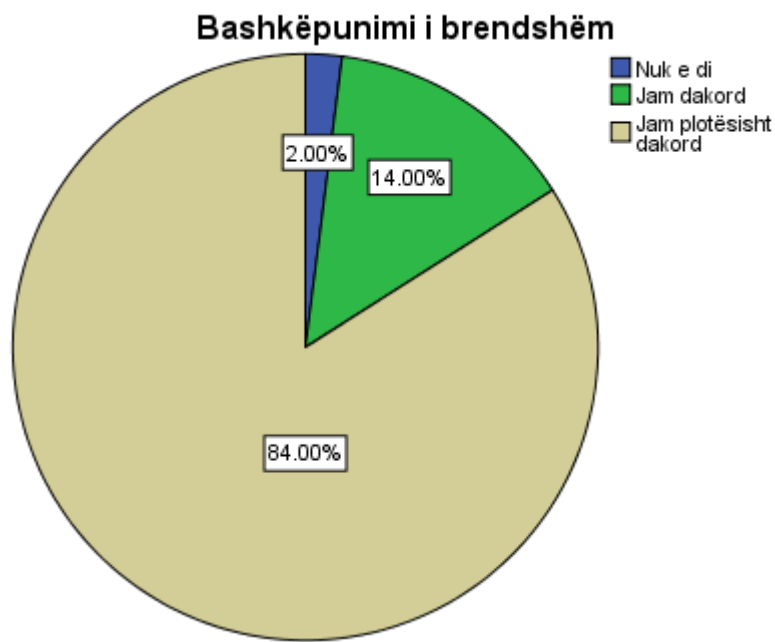
shumica e drejtorëve të shkollave pohojnë se roli i zëvendës drejtorit është shumë i rëndësishëm në suksesin e shkollës.

Bashkëpunimi i brendshëm në shkollë

Tabela 17: Bashkëpunimi i brendshëm në shkollë

		Bashkëpunimi i brendshëm			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk e di	2	2.0	2.0	2.0
	Jam dakord	14	13.9	14.0	16.0
	Jam plotësisht dakord	84	83.2	84.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Bashkëpunimi brenda shkollor supozohet se është faktor i cili ndikon në arritje në të gjitha fushat e veprimit në aspektin e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës. Rezultatet e frekuencave të variablilit bashkëpunimi brenda shkollor tregojnë se 98% e drejtorëve të shkollave mendojnë se bashkëpunimi i ngushtë ndërmjet drejtorit, zëvendës drejtorit dhe stafit ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor, ndërsa 2% e tyre nuk janë të vendosur nëse bashkëpunimi brenda shkollor ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor.



Grafiku 13: Bashkëpunimi i brendshëm në shkollë

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (98%) mendojnë se bashkëpunimi i ngushtë ndërmjet drejtorit, zëvendës drejtorit dhe stafit ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (2%) mendojnë se zëvendës drejtori nuk luan ndonjë rol në suksesin e shkollës. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.82$; $SD = .435$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit bashkëpunimi brenda shkollor. Pra, shumica e drejtorëve të shkollave pohojnë se bashkëpunimi brenda shkollor ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor.

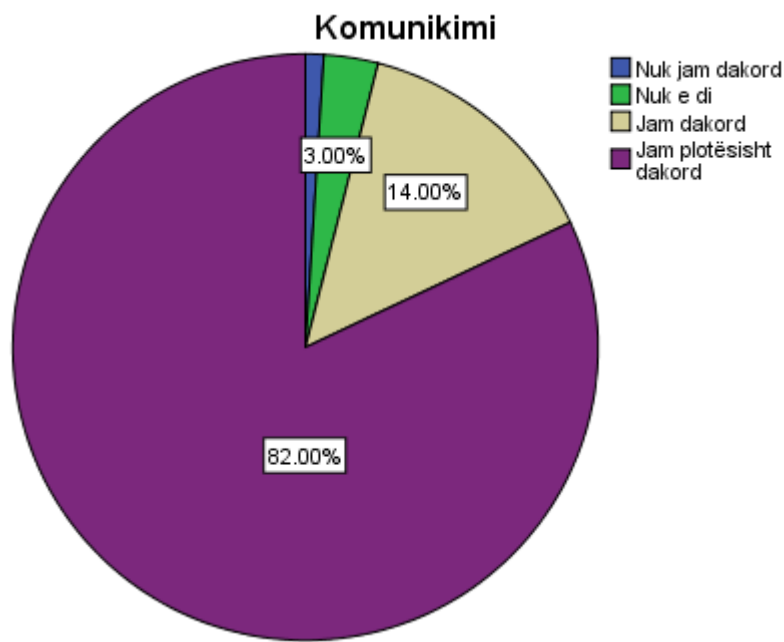
Komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit

Tabela 18: Komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, dhe prindërit

Komunikimi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam dakord	1	1.0	1.0	1.0
	Nuk e di	3	3.0	3.0	4.0
	Jam dakord	14	13.9	14.0	18.0
	Jam plotësisht dakord	82	81.2	82.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Metoda e komunikimit bashkëkohor është një proces shumëdimensional dhe segment i rëndësishëm i cili dallohet nga mënyra e komunikimit tradicional përmes përdorimit të metodave dhe formave të ndryshme. Çdo drejtor shkolle ka mënyrën dhe stilin e tij të komunikimit me mësimdhënësit, nxënësit dhe prindërit, me anë e të cilit mund të ketë ndikim pozitiv në drejtimin e shkollës. Rezultatet e frekuencave të variablit komunikimi tregojnë se 96% e drejtorëve pjesëmarrës në hulumtim mendojnë se komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit si edhe me aktorë të tjerë në shkollë ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit të shkollës, 1 % e tyre mendojnë se komunikimi nuk ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit të shkollës, ndërsa 3% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 14: Komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, dhe prindërit

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) mendojnë se komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit si edhe me aktorë të tjerë në shkollë ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit të shkollës; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se komunikimi nuk ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit të shkollës. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.77$; $SD = .548$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit komunikimi. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët e shkollave pohojnë se komunikimi brenda shkollor ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit.

Tabela 19: Vlerat e tendencës qendrore të variablave aftësitë kompjuterike, shënimmbajtja, bashkëpunimi i jashtëm

		Aftësitë kompjut erike	Shëimm bajtja	Bashkëp unimi i jashtëm
N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
	Mean	4.78	4.47	4.74
	Median	5.00	5.00	5.00
	Mode	5	5	5
	Std. Deviation	.484	.688	.562
	Variance	.234	.474	.316
	Skewness	-2.154	-1.123	-2.435
	Std. Error of Skewness	.241	.241	.241
	Kurtosis	4.011	.766	6.534
	Std. Error of Kurtosis	.478	.478	.478
	Minimum	3	2	2
	Maximum	5	5	5

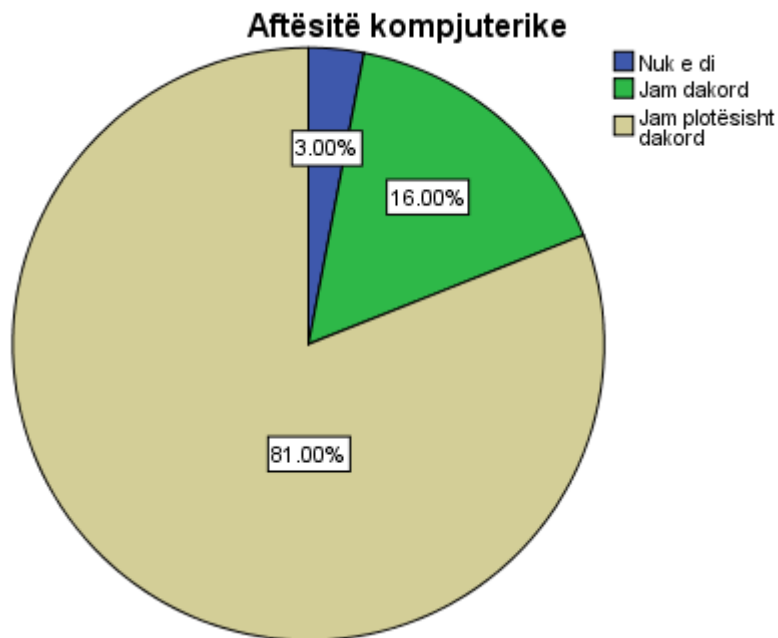
Aftësitë kompjuterike

Tabela 20: Aftësitë kompjuterike

Aftësitë kompjuterike					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk e di	3	3.0	3.0	3.0
	Jam dakord	16	15.8	16.0	19.0
	Jam plotësisht dakord	81	80.2	81.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Meqenëse zhvillimi i teknologjisë informatike në ditët e sotme ka arritur një shkallë shumë të lartë zhvillimi, njohuritë dhe aftësitë kompjuterike janë një prej variablave shumë të rëndësishëm të cilët ndihmojnë drejtorët e shkollave në kryerjen e detyrave më lehtë, më shpejt dhe në mënyrë sa më efikase. Rezultatet e frekuencave të variablit aftësitë kompjuterike tregojnë se 97% e drejtorëve mendojnë se aftësitë kompjuterike

ndihmojnë drejtorët e shkollave në kryerjen e detyrave më lehtë, më shpejt dhe në mënyrë sa më efikase, ndërsa 3 % e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 15: Aftësitë kompjuterike

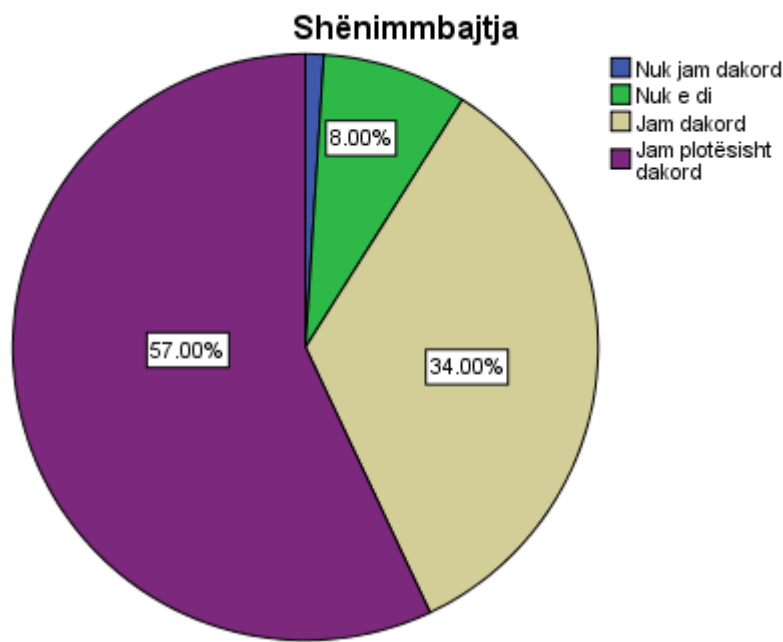
Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (97%) mendojnë se aftësitë kompjuterike ndihmojnë në kryerjen e detyrave në mënyrë shumë efikase; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (3%) janë të pavendosur. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.78$; $SD = .484$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit aftësitë kompjuterike. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët e shkollave pohojnë se aftësitë kompjuterike ndihmojnë në kryerjen e detyrave në mënyrë shumë efikase, të cilat nga ana e tyre ndikojnë në cilësinë e leadershipit dhe menaxhimit shkollor.

Shënimmbajtja

Tabela 21: Shënimbajtja

Shënimbajtja				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam dakord	1	1.0	1.0
	Nuk e di	8	7.9	9.0
	Jam dakord	34	33.7	43.0
	Jam plotësisht dakord	57	56.4	100.0
	Total	100	99.0	100.0
Missing	System	1	1.0	
Total		101	100.0	

Shënimbajtja që lidhet me veprimtaritë e zakonshme të drejtimit dhe menaxhimit të shkollës përbën një metodë shumë efektive të zbatuar nga drejtori i shkollës, e cila nga ana e saj ndihmon shumë në menaxhimin e veprimtarive në mënyrë sa më të drejtë. Shënimbajtja mund të zbatohet si në shënimet e shkruara po ashtu edhe në shënimet kompjuterike duke zbatuar aplikacione të ndryshme. Rezultatet e variablit shënimbajtja tregojnë se 91% e drejtorëve mendojnë se shënimbajtja përbën një metodë shumë efektive, e cila ndihmon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit në shkollë, 1% e tyre mendojnë se shënimbajtja nuk ndihmon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit në shkollë, ndërsa 8% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 16: Shënimmbajtja

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica absolute e drejtorëve (91%) mendojnë se shënimmbajtja përbën një metodë shumë efektive, e cila ndihmon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit në shkollë; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se shënimmbajtja nuk ndihmon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit në shkollë. Vlerat e përfuara të tendencës qendrore ($M = 4.47$; $SD = .788$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit shënimmbajtja. Pra, shumica absolute e drejtorëve të e shkollave pohojnë se shënimmbajtja ndikon në cilësinë e lidershipit dhe menaxhimit shkollor.

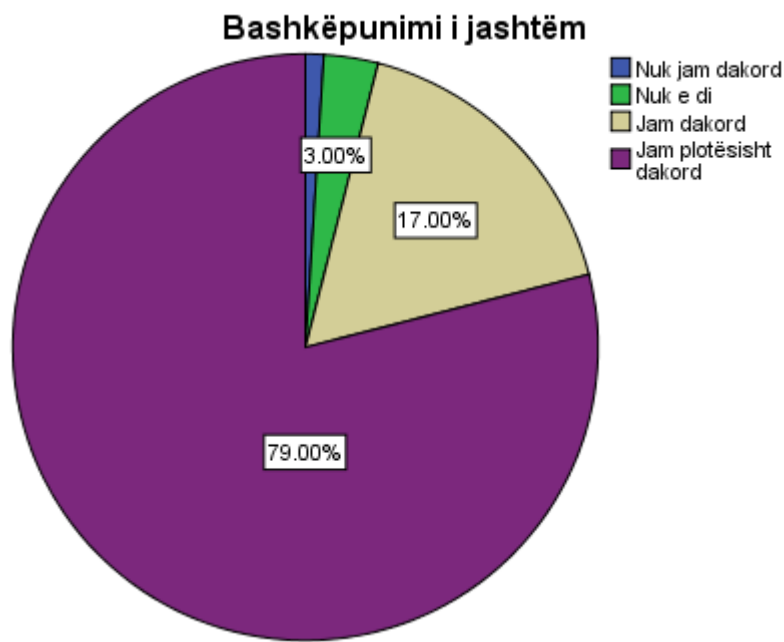
Bashkëpunimi jashtë shkollor

Tabela 22: Bashkëpunimi jashtë shkollor

Bashkëpunimi i jashtëm

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam dakord	1	1.0	1.0	1.0
	Nuk e di	3	3.0	3.0	4.0
	Jam dakord	17	16.8	17.0	21.0
	Jam plotësisht dakord	79	78.2	79.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore ka qenë gjithmonë shumë i dobishëm për shkollën në shumë aspekte. Rezultatet e frekuencave të variablit bashkëpunimi jashtë shkolle tregojnë se 96% e drejtorëve mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore fuqizon të gjithë individët brenda shkollës, si edhe ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë, 1% e drejtorëve mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore nuk ndikon në fuqizimin e individëve brenda shkollës dhe as në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë, ndërsa 3% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 17: Bashkëpunimi jashtë shkollor

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore fuqizon të gjithë individët brenda shkollës, si edhe ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore nuk ndikon në fuqizimin e individëve brenda shkollës dhe as në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.74$; $SD = .562$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit bashkëpunimi jashtë shkollor. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët e shkollave pohojnë se bashkëpunimi jashtë shkollor fuqizon të gjithë individët brenda shkollës, si edhe ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor.

Tabela 23: Vlerat e tendencës qendrore të variablave pritshmëritë, infrastruktura, dhe realizimi i prioriteteve

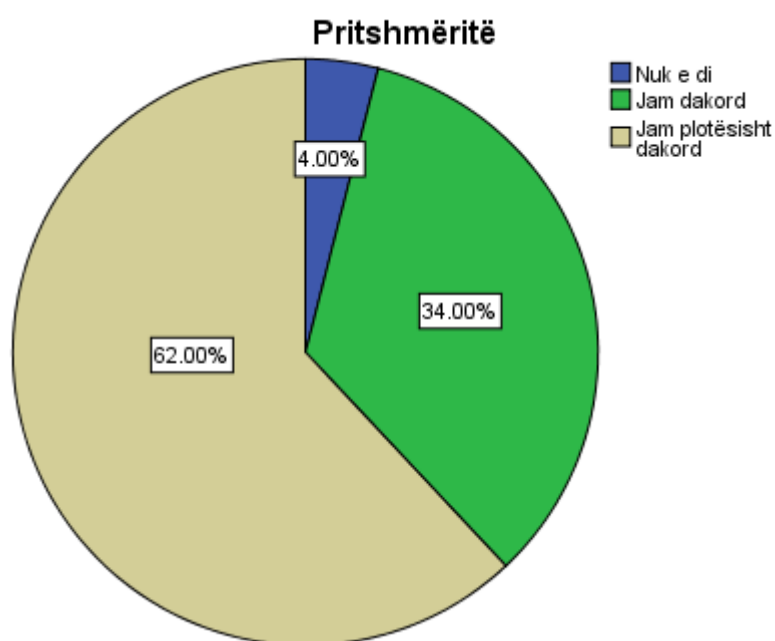
Statistics		Pritsh mëritë	Infrastru ktura	Realizim i i prioritete ve
N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
Mean		4.58	4.75	4.24
Median		5.00	5.00	4.00
Mode		5	5	4
Std. Deviation		.572	.520	.668
Variance		.327	.270	.447
Skewness		-.983	-2.449	-.319
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241
Kurtosis		-.009	7.668	-.769
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478
Minimum		3	2	3
Maximum		5	5	5

Pritshmëritë shkollore

Tabela 24: Pritshmëritë shkollore

Pritshmëritë					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk e di	4	4.0	4.0	4.0
	Jam dakord	34	33.7	34.0	38.0
	Jam plotësisht dakord	62	61.4	62.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Lidershipi dhe menaxhimi i shkollës duhet të funksionojë sipas pritshmërive, synimeve dhe objektivave të bazuara në planifikimin e veprimtarive shkollore që përfshijnë të gjitha aspekteve e procesit mësimor dhe edukativ në shkollë. Rezultatet e variablit pritshmëritë shkollore tregojnë se: 96% e drejtorëve pjesëmarrës në hulumtim pohojnë se monitorimi i pothuajse të gjitha veprimtarive shkollore realizohet duke u bazuar në pritshmëritë e planifikuara, ndërsa 4% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 18: Pritshmëritë shkollore

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) pohojnë se monitorimi i pothuajse të gjitha veprimtarive shkollore realizohet duke u bazuar në pritshmëritë e planifikuara; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (4%) janë të pavendosur. Vlerat e përfthuara të tendencës qendrore ($M = 4.58$; $SD = .572$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit pritshmëritë shkollore. Pra,

pothuajse të gjithë drejtorët e shkollave pohojnë se monitorimi i pothuajse të gjitha veprimtarive shkollore realizohet duke u bazuar në pritshmëritë e planifikuara.

Infrastruktura shkollore

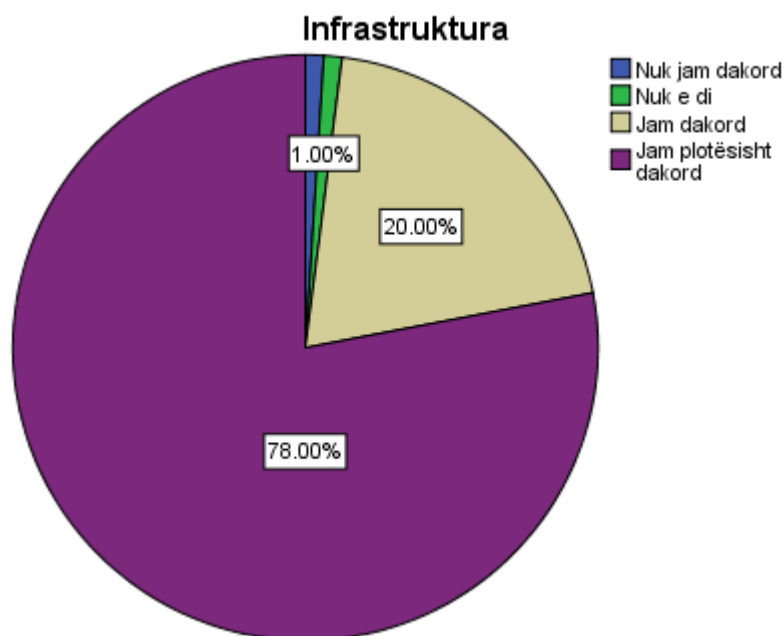
Një nga pikat e rëndësishme ku është fokusohet vëmendja e drejtorëve të shkollave është infrastruktura e shkollës, si krijimi i hapësirave të mjaftueshme për mësimdhënie, krijimi dhe funksionimi i laboratoreve, pajisja e shkollës me mjete didaktike, si edhe me pajisje dixhitale. Nga studimi rezulton se 53% e drejtorëve ballafaqohen me probleme të infrastrukturës, ndërsa 47% e tyre mendojnë se infrastruktura nuk është problemi më imediat që ka shkolla.

Tabela 25: Infrastruktura shkollore

Infrastruktura					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam dakord	1	1.0	1.0	1.0
	Nuk e di	1	1.0	1.0	2.0
	Jam dakord	20	19.8	20.0	22.0
	Jam plotësisht dakord	78	77.2	78.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Krijimi i një ambienti sa më të përshtatshëm dhe të këndshëm mësimi për nxënësit dhe mësimdhënësit është një pikë e rëndësishme për çdo drejtor shkolle. Rezultatet e frekuencave të variablit infrastruktura shkollore tregojnë se 98% e drejtorëve të shkollave pohojnë se kanë krijuar një ambient përmirësimi të vazhdueshëm në infrastrukturën e

shkollës, 1% e tyre pohojnë se nuk kanë krijuar një ambient komod në infrastrukturën e shkollës, ndërsa 1 % e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 19: Infrastruktura shkollore

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se pothuajse të gjithë drejtorët (98%) pohojnë se kanë krijuar një ambient përmirësimi të vazhdueshëm në infrastrukturën e shkollës; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) nuk kanë krijuar një ambient komod në infrastrukturën e shkollës. Vlerat e përfutuara të tendencës qendrore ($M = 4.78$; $SD = .520$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit pritshmëritë shkollore. Pra, pothuajse të gjithë drejtorët e shkollave pohojnë se kanë krijuar një ambient përmirësimi të vazhdueshëm në infrastrukturën e shkollës.

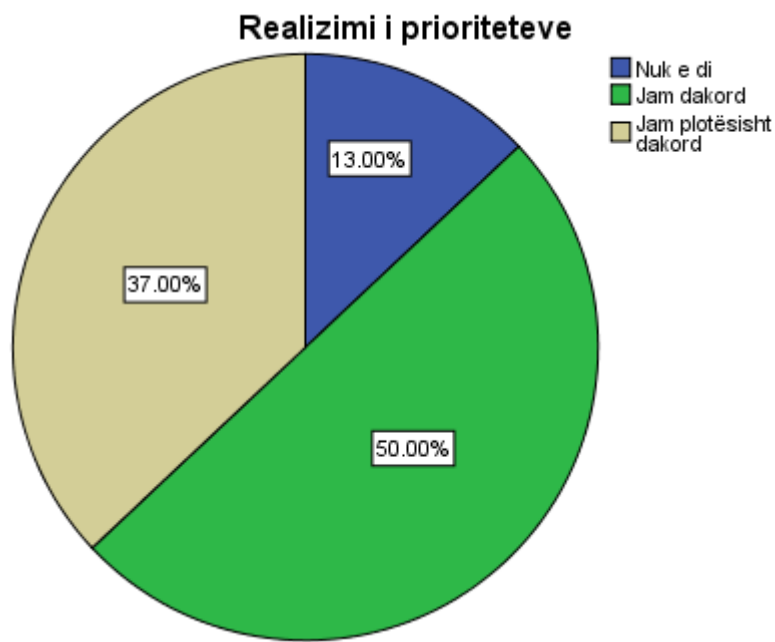
Realizimi i prioriteteve shkollore

Realizimi i prioriteteve shkollore përbën pikën kyçe të suksesit të liderit të shkollës. Drejtorët e shkollave që morën pjesë në studim rendisin karakteristikat e personalitetit që mbështesin suksesin e liderit si në vijim: korrektësia dhe transparencia (93.0%), përqendrimi në punë (84.0%), vizioni për të ardhmen (81.0%), vendosmëria (72.0%), risitë (54.0%), besimi (45.0 %), pasioni (43.0 %), durimi dhe fleksibiliteti (42.0%), frymëzimi për punë (41.0%), si dhe integriteti (36.0%).

Tabela 26: Realizimi i prioriteteve shkollore

Realizimi i prioriteteve					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk e di	13	12.9	13.0	13.0
	Jam dakord	50	49.5	50.0	63.0
	Jam plotësisht dakord	37	36.6	37.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Çdo drejtor shkolle ka synimet, prioritetet, vizionin dhe objektivat të cilat hartohen dhe planifikohen të realizohen për një periudhë të caktuar kohore. Zakonisht të gjitha planifikimet përcaktohen në planin zhvillimor të shkollës të cilat duhet të rishikohen dhe të realizohen me sukses. Rezultatet e frekuencave të variablit pritshmëritë shkollore tregojnë se: 87% e drejtorëve të shkollave pohojnë se kanë realizuar të gjitha pikat e planifikuara në planin zhvillimor të shkollës, 13 % e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 20: Realizimi i prioriteteve shkollore

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica e drejtorëve (87%) pohojnë se kanë realizuar të gjitha pikat e planifikuara në planin zhvillimor të shkollës; ndërsa më pak se 1/5 e tyre (13%) janë të pavendosur. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.24$; $SD = .668$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablilit realizimi i prioriteteve. Pra, shumica e drejtorëve të shkollave pohojnë se kanë realizuar të gjitha pikat e planifikuara në planin zhvillimor të shkollës.

Tabela 27: Vlerat e tendencës qendrore të variablave zhvillimi profesional, problematikat shkollore, dhe vetvlerësimi

Statistics		
Zhvillim i profesional	Problem atikat shkollore	Vetvlerësimi

N	Valid	100	100	100
	Missing	1	1	1
Mean		4.37	2.94	4.08
Median		4.00	3.00	4.00
Mode		5	4	4
Std. Deviation		.706	1.238	.598
Variance		.498	1.532	.357
Skewness		-1.020	-.080	-.026
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241
Kurtosis		1.065	-1.002	-.165
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478
Minimum		2	1	3
Maximum		5	5	5

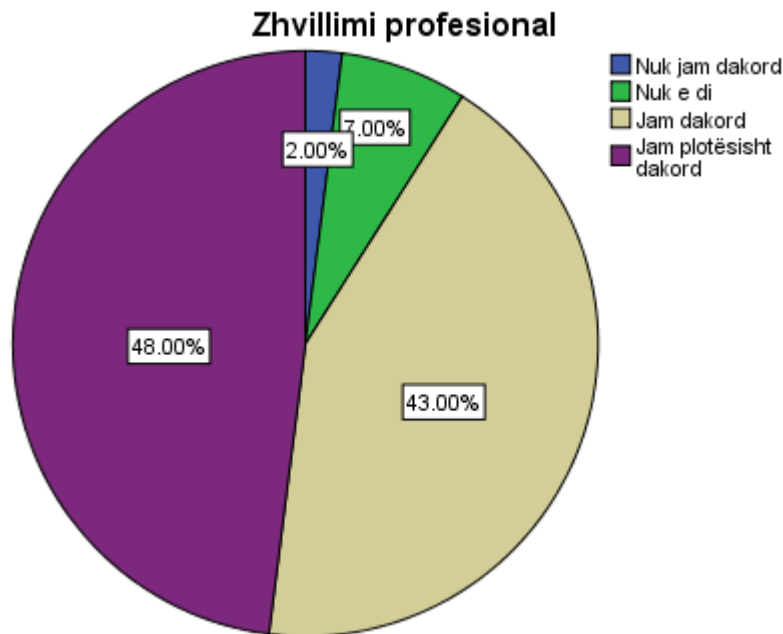
Zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës

Tabela 28: Zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës

Zhvillimi profesional				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Nuk jam dakord	2	2.0	2.0
	Nuk e di	7	6.9	9.0
	Jam dakord	43	42.6	52.0
	Jam plotësisht dakord	48	47.5	100.0
	Total	100	99.0	100.0
Missing	System	1	1.0	
Total		101	100.0	

Zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës përbën një variabël shumë të rëndësishëm, i cili supozohet se ndikon në suksesin e shkollës. Rezultatet e frekuencave të variablilit zhvillimi profesional i stafit tregojnë se 91 % e drejtorëve pohojnë se në shkollën e tyre ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimdhënësve, 2% e drejtorëve pohojnë

se në shkollën e tyre nuk ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimeve, ndërsa 2% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 21: Zhvillimi profesional i stafit mësues

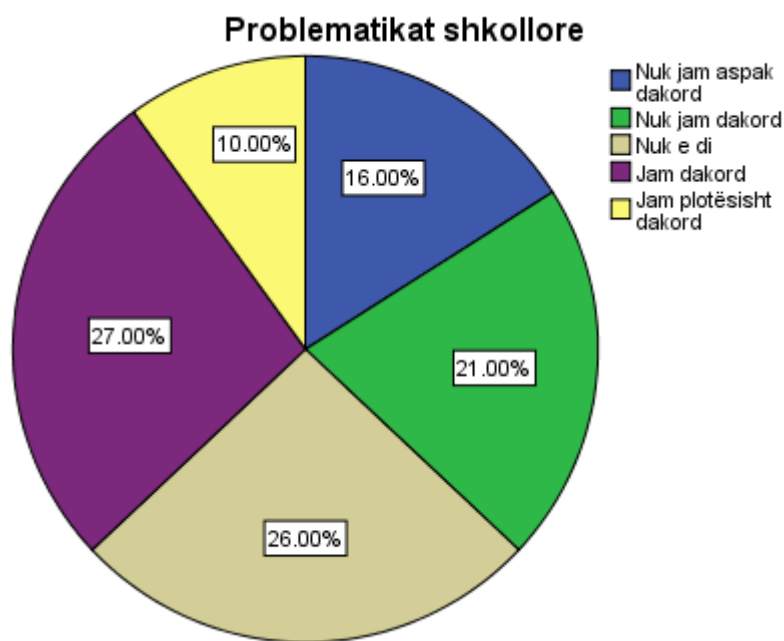
Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica e drejtorëve (91 %) pohojnë se në shkollën e tyre ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimeve; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (2%) pohojnë se në shkollën e tyre nuk ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimeve. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 4.37$; $SD = .706$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit zhvillimi profesional i mësimeve. Pra, shumica e drejtorëve të shkollave pohojnë se në shkollën e tyre ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimeve.

Problematikat shkollore

Tabela 29: Problematikat shkollore

Problematikat shkollore					
					Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Nuk jam aspak dakord	16	15.8	16.0	16.0
	Nuk jam dakord	21	20.8	21.0	37.0
	Nuk e di	26	25.7	26.0	63.0
	Jam dakord	27	26.7	27.0	90.0
	Jam plotësisht dakord	10	9.9	10.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Shkolla si institucion edukativo- arsimor ballafaqohet me probleme të ndryshme, kryesisht me nxënësit dhe mësime dhënësit, të cilat kërkojnë trajtim dhe zgjidhje nga drejtori i shkollës. Rezultatet e frekuencave të variablit problematikat shkollore tregojnë se 37% e drejtorëve pohojnë se hasin probleme me nxënësit dhe mësime dhënësit të cilat kërkojnë përgjigje nga ana e tyre, 37% e tyre pohojnë se nuk hasin probleme me nxënësit dhe mësime dhënësit të cilat kërkojnë përgjigje nga ana e tyre, ndërsa 26% e tyre janë të pavendosur.



Grafiku 22: Problematicat shkollore

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se kampioni i drejtorëve është i ndarë në dy grupe të barabarta (37%), ku njëri grup pohon se hasin probleme me nxënësit dhe mësime dhënësit të cilat kërkojnë përgjigje nga ana e tyre, ndërsa grupi tjetër pohon se nuk hasin probleme me nxënësit dhe mësime dhënësit. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M = 2.94$; $SD = 1.238$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablit problematicat shkollore. Pra, mund të pohohet se në gjysmën e shkollave të kampionit evidentohen probleme me nxënësit dhe mësime dhënësit të cilat kërkojnë përgjigje nga ana e drejtorëve të shkollave.

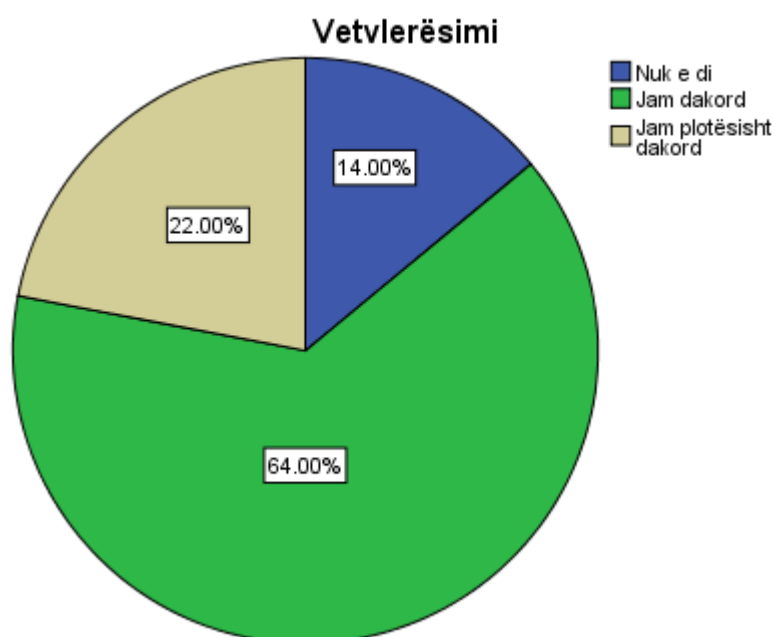
Vetvlerësimi

Tabela 30: Vetvlerësimi

Vetvlerësimi			
Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Niveli 3	14	13.9	14.0	14.0
	Niveli 4	64	63.4	64.0	78.0
	Niveli 5	22	21.8	22.0	100.0
	Total	100	99.0	100.0	
Missing	System	1	1.0		
Total		101	100.0		

Vetvlerësimi i drejtorëve është një mundësi e mirë e cila praktikohet të bëhet me qëllim që ata të kuptojnë me kohë se cilat janë përparësitë, mangësitë të cilat duhen përmirësuar dhe mundësitë të cilat është e nevojshme të përforcohen. Rezultatet e frekuencave të variablit vetvlerësimi tregojnë se 86% e drejtorëve të shkollave e kanë vlerësuar vetveten me nivelet maksimale të vlerësimit 4 ose 5, ndërsa 14% e tyre e kanë vlerësuar vetveten me nivelin mesatar të vlerësimit 3.



Grafiku 23: Vetvlerësimi

Si konkluzion, bazuar në kampionin e studimit, rezulton se shumica e drejtorëve (86 %) e kanë vlerësuar vetveten me nivelet maksimale të vlerësimit 4 ose 5; ndërsa 14% e tyre e kanë vlerësuar vetveten me nivelin mesatar të vlerësimit 3, ndërkohë që mungojnë nivelet

e ulta të vlerësimit 1 ose 2. Vlerat e përftuara të tendencës qendrore ($M= 4.08$; $SD= .598$) mbështesin shpërndarjen e vlerave të frekuencave të variablilit vetvlerësimi. Pra, shumica e drejtorëve të shkollave e kanë vlerësuar vetveten me nivelet masimale të vlerësimit 4 ose 5.

5.2 Analiza inferenciale

Rezultatet e përftuara të analizës inferenciale përfshijnë vlerat e konstanteve statistikore të përftuara me anë të analizës korrelacionale dhe analizës regressive për marrëdhëniet ndërmjet variablave të pavarur dhe variablave të varur. Analiza korrelacionale dhe analiza regressive u zbatua për të testuar hipotezat e ngritura në punim.

Hipoteza 1: Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.

Tabela 31: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor

Correlations			
		Arsimimi	Bashkëpunimi i brendshëm
Arsimimi	Pearson Correlation	1	.096
	Sig. (2-tailed)		.003
	Sum of Squares and Cross-products	32.000	.800
	Covariance	.323	.008
	N	100	100
Bashkëpunimi i brendshëm	Pearson Correlation	.096	1
	Sig. (2-tailed)	.003	

Sum of Squares and Cross-products	.800	1.760
Covariance	.008	.189
N	100	100

Bazuar në vlerat e Pearson correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor rezulton se ekziston korrelacion linear pozitiv, $r = .096$, $n = 100$, $p < .005$. Vlera e korrelacionit është relativisht e ulët. Kjo do të thotë se rritja e vlerave të variablit niveli i arsimimit ndikon në rritjen e vlerave të variablit bashkëpunimi brenda shkollor. E thënë ndryshe niveli i lartë i arsimimit ndikon në nivelin e lartë të bashkëpunimit brenda shkollor. Duke konkluduar mund të pohohet se niveli i arsimimit përbën një faktor motivues i cili ndikon në nxitjen e bashkëpunimit brenda shkollor. Si konkluzion përfundimtar, bazuar në rezultatet e analizës

korrelacionale, rezulton se hipoteza 1: ***Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive***, vërtetohet.

Literatura e shqyrtuar nga shumë autorë mbështet këtë përfundim. Drejtori në shkollë ndërton kulturën e besimit dhe respektit të ndërsjellë të të punësuarve, nxënësve, prindërve dhe bashkësisë më të gjerë. Drejtori beson se për suksesin e nxënësve kryesor është bashkëpunimi me stafin edukativo-arsimor në shkollë.

Drejtori duhet të angazhohet që të rrisë nivelin e lidhshimit dhe menaxhimit, duke u përkushtuar në punë dhe duke motivuar të tjerët për të punuar (Misini, 2016:7). Drejtori është autoriteti drejtues kryesor i një institucioni, ai është një personalitet i njohur në fushën e mësimdhënies, i vlerësuar për nivelin dhe kontributet e tij të veçanta për të kryer me kompetencë, korektësi shkencore dhe nivel bashkëkohor detyrat e tij drejtuese të institucionit (MASHT, 2011).

Hipoteza 2: Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.

Tabela 32: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor

Correlations			
		Eksperiencia	Bashkëpunimi i brendshëm
Eksperiencia	Pearson Correlation	1	.383**
	Sig. (2-tailed)		.004
	Sum of Squares and Cross-products	30.590	6.780
	Covariance	.309	.068
	N	100	100
Bashkëpunimi i brendshëm	Pearson Correlation	.383**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	Sum of Squares and Cross-products	6.780	18.760
	Covariance	.068	.189
	N	100	100

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

Bazuar në vlerat e Pearson correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor rezulton se ekziston korrelacion linear pozitiv, $r = .383$, $n = 100$, $p < .005$. Vlera e korrelacionit është pothuajse mesatare. Kjo do të thotë se rritja e vlerave të variablit eksperiencia ndikon në rritjen e vlerave të variablit bashkëpunimi brenda shkollor. E thënë ndryshe eksperiencia e gjatë ndikon në nivelin e lartë të bashkëpunimit brenda shkollor. Duke konkluduar mund të pohohet se eksperiencia përbën një faktor të rëndësishëm i cili ndikon në zhvillimin e bashkëpunimit brenda shkollor. Si konkluzion përfundimtar, bazuar në rezultatet e analizës korrelacionale, rezulton se hipoteza 2: ***Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda***

shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive, vërtetohet. Literatura e shqyrtuar nga shumë autorë mbështet këtë përfundim. Drejtori kujdeset në lidhje me arritjen e objektivave në nivelin e organizatës, si dhe është përgjegjës për vendosjen e qëllimeve afatgjata të institucionit shkollor (Vellova & Zlatkovski, 2010:133). Drejtori që vepron vetëm dhe kërkon ndryshim humbet efektivitetin në kohë dhe shpesh krijon kaos dhe pakënaqësi në proces dhe për më tepër, ndryshimi nga lart-poshtë shpesh zbatohet sipërfaqësisht (Toll, 2017). Drejtori ka përgjegjësinë e drejtimit, menaxhimit dhe bashkëpunimit me këshillin e mësuesve, këshillin drejtues të shkollës, këshillin organizativ të shkollës, këshillin e prindërve, këshillin e nxënësve dhe gjithashtu është përgjegjës për aktivet profesionale.

Hipoteza 3: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive.

Tabela 33: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla

Correlations			
		Performanca	Pritshmëritë
Performanca	Pearson Correlation	1	.459
	Sig. (2-tailed)		.005
	Sum of Squares and Cross-products	86.190	5.220
	Covariance	.871	.053
	N	100	100
Pritshmëritë	Pearson Correlation	.459	1
	Sig. (2-tailed)	.005	
	Sum of Squares and Cross-products	5.220	32.360

Covariance	.053	.327
N	100	100

Bazuar në vlerat e Pearson correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla rezulton se ekziston korrelacion linear pozitiv, $r = .459$, $n = 100$, $p < .005$. Vlera e korrelacionit është mesatare. Kjo do të thotë se rritja e vlerave të variablit performanca e drejtuesve ndikon në rritjen e vlerave të variablit niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla. E thënë ndryshe performanca e drejtuesve ndikon në nivelin e lartë të realizimit të pritshmërive që ka shkolla. Duke konkluduar mund të pohohet se performanca e drejtuesve përbën një faktor shumë të rëndësishëm i cili ndikon në realizimin e pritshmërive që ka shkolla. Si konkluzion përfundimtar, bazuar në rezultatet e analizës korrelacionale, rezulton se hipoteza 3: ***Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive***, vërtetohet. Literatura e shqyrtuar nga shumë autorë mbështet këtë përfundim. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës duhet të shoqërohen dhe të plotësohen me detyrat dhe përgjegjësitë e mësimeve, nxënësve dhe grupeve të tjera të interesit, për të pasur rezultate dhe edukim cilësor (Devetaku, 2013:31). Lideri i suksesshëm, në varësi të fazave të zhvillimit të shkollës dhe proceseve që ndodhin në të, duhet të jetë i aftë që përmes roleve të ndryshme profesionale të gjejë mënyra dhe strategji t'i menaxhojë me sukses punët dhe detyrat në funksion të zhvillimit të qëndrueshëm të shkollës (Devetaku, 2013:34).

Hipoteza 4: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore ekzistojnë marrëdhënie lineare negative.

Tabela 34: Vlerat e Pearson Correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore

Correlations				
			Performanca	Problematikat shkollore
Spearman's rho	Performanca	Correlation Coefficient	1.000	-.086
		Sig. (2-tailed)	.	.004
		N	100	100
	Problematikat shkollore	Correlation Coefficient	-.086	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.
		N	100	100

Bazuar në vlerat e Pearson correlation për marrëdhëniet ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore rezulton se ekziston korrelacion linear negativ, $r = -.086$, $n = 100$, $p < .005$. Vlera e korrelacionit është e ulët. Kjo do të thotë se rritja e vlerave të variablit performanca e drejtuesve ndikon në uljen e vlerave të variablit problematikat shkollore. E thënë ndryshe performanca e lartë e drejtuesve ndikon në nivelin e ulët të problematikave shkollore. Duke konkluduar mund të pohohet se performanca e drejtuesve përbën një faktor shumë të rëndësishëm i cili ndikon në minimizimin e problematikave shkollore. Si konkluzion përfundimtar, bazuar në rezultatet e analizës korrelacionale, rezulton se hipoteza 4: ***Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore ekzistojnë marrëdhënie lineare negative***, vërtetohet. Literatura e shqyrtuar nga shumë autorë mbështet këtë përfundim. Lideri i shkollës për të qenë i sukseshëm në udhëheqjen e tij, duhet të jetë në një hap me risitë, teknologjinë moderne të informacionit dhe komunikimit, duhet të ndjekë trajnime të vazhdueshme rreth metodave të reja të lidërsipit dhe menaxhimit të shkollës. Po ashtu ai duhet të jetë i kujdesshëm që të mbajë shënime për çdo gjë, duke përfshirë organizimet

e ndryshme, takimet, telefonatat, detyrat, pakënaqësitë gjatë punës, vërejtjet ndaj mësimdhënësve, aktivitetet, planet afatgjata dhe afatshkurta. Drejtori në shkollë duhet të jetë një lider në mesin e të barabartëve, por për të qenë i tillë, ai duhet të jetë në radhë të parë një mësues i mirë, bashkëpunëtor shembullor, organizator i mirë, njohës i mirë i problemeve të shkollës, përfaqësues i denjë edhe për komunitetin dhe mbi të gjitha duhet të jetë person me ndikim (Gashi, 2013:101).

Hipoteza 5: Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës.

Tabela 35: Vlera e R Square për marrëdhëniet ndërmjet variablave realizimi i pritshmërive shkollore dhe arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.485 ^a	.235	.246	.574	.235	.841	4	95	.002

a. Predictors: (Constant), Performanca, Arsimimi, Eksperiencia, Menaxhimi

Bazuar në vlerat e R Square për marrëdhëniet ndërmjet variablave arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, cilësia e menaxhimit të shkollës dhe realizimi i pritshmërive shkollore rezulton se vlera e R Square është .235, $F(1, .841)$, $p < .005$. Kjo tregon që 23.5% e variancës në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore përcaktohet nga variablat e pavarur arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, dhe cilësia e

menaxhimit të shkollës. Pjesa tjetër e variancës përcaktohet nga variabla të tjerë që nuk janë pjesë e modelit të testuar. Si konkluzion, rezulton se variablat e pavarur arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, dhe cilësia e menaxhimit të shkollës përbëjnë faktorë të rëndësishëm, të cilët ndikojnë në realizimin e pritshmërive shkollë. Ndikimi ose pesha e tyre paraqitet relativisht e konsiderueshme. Ndërkohë variabla të tjerë që nuk janë pjesë e këtij studimi mund të luajnë një rol më përcaktues në realizimin e pritshmërive shkollë. Studjuesit e ardhshëm mund të hulumtojnë ndikimin e variablave që nuk janë pjesë e këtij studimi në ndikimin e tyre në realizimin e pritshmërive shkollë.

Tabela 36: Vlerat e Beta Standardized Coefficients ndërmjet variablave realizimi i pritshmërive shkollë dhe arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës

Coefficients ^a											
		Unstandardized		Standardized		95.0% Confidence					
		Coefficients		Coefficients		Interval for B		Correlations			
		Std.				Loëer		Upper		Zero-	
Model		B	Error	Beta	t	Sig.	Bound	Bound	order	Partial	Part
1	(Constant)	3.734	.523		7.145	.000	2.696	4.771			
	Arsimimi	.081	.104	.080	.776	.004	-.126	.288	.099	.079	.078
	Eksperiencia	.132	.108	.129	1.231	.001	-.081	.346	.153	.125	.124
	Menaxhimi	.110	.092	.117	-.108	.004	-.192	.172	.087	-.011	-
	Performanca	.349	.094	.381	.523	.002	-.138	.237	.099	.054	.053

a. Dependent Variable: Pritshmëritë

Vlerat e përftuara të Beta Coefficients ndërmjet variablave arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, cilësia e menaxhimit të shkollës dhe realizimi i pritshmërive shkollë, tregojnë se arsimimi ndikon në masën 8.0% në realizimin e pritshmërive

shkollore; eksperiencia ndikon në masën 12.9%; menaxhimi ndikon në masën 11.7%; performanca ndikon në masën 38.1% në realizimin e pritshmërive shkollore. Pra variabli që ka ndikimin më të fortë në realizimin e pritshmërive shkollore është performanca e drejtorit të shkollës.

Si konkluzion përfundimtar, bazuar në rezultatet e analizës regressive multivariate, rezulton se hipoteza 5: ***Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollore shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës***, vërtetohet. Literatura e shqyrtuar nga shumë autorë mbështet këtë përfundim. Ka shumë rëndësi që liderët e rinj ose liderët e kohëve moderne, të shohin vizionin e së ardhmes së shkollës të bazuar në të tashmen pozitive, ku duke identifikuar dhe përforcuar potencialet, mundësitë pozitive, veprimet konstruktive dhe marrëdhëniet në komunitet, organizatë ose shoqëri, duhet të gjejnë dhe të shpalosin energjinë transformative për të ndjekur vizionin e ri për të ardhmen si mundësi për të përmirësuar cilësinë e shkollës (Jaupi, 2017). Udhëheqja e shkollës është proces, funksion i menaxhimit, faktor, ose eksperiencë, aktivitet që funksionon duke ushtruar ndikim tek të tjerët, por së pari duke patur ndikim mbi veten (Berisha, 2010).

Përmbledhje e testimit të hipotezave:

Hipoteza 1: Ndërmjet variablave niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive, vërtetohet.

Hipoteza 2: Ndërmjet variablave eksperiencia dhe bashkëpunimi brenda shkollor ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive, vërtetohet.

Hipoteza 3: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla ekzistojnë marrëdhënie lineare pozitive, vërtetohet.

Hipoteza 4: Ndërmjet variablave performanca e drejtuesve dhe problematikën shkollë ekzistojnë marrëdhënie lineare negative, vërtetohet.

Hipoteza 5: Varianca në variablin e varur realizimi i pritshmërive shkollë shpjegohet nga variablat e pavarur; arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, si edhe cilësia e menaxhimit të shkollës, vërtetohet.

5.3 Analiza cilësore

Të dhënat e përftuara nga intervistat

Pyetje: Cilët janë faktorët që ju motivuan të pranoni drejtimin dhe menaxhimin e shkollës tuaj?

Shumica e drejtuesve të intervistuar u përgjigjën se motivi kryesor ishte dëshira për të përmirësuar shkollën, për të rritur nivelin e arsimimit të nxënësve, për të rritur vlerat e shkollës, si edhe për të sjellë ndryshime cilësore për mësuesit, nxënësit dhe komunitetin. Gjithashtu, shumica e drejtuesve pohuan se faktorët motivues për të marrë përsipër drejtimin dhe menaxhimin e shkollës ishin frymëzimi, pasioni, vizioni për të ardhmen, korrektësia, puna, përkushtimi, angazhimi, përgjegjësia, dëshira për të dhënë kontribut, gatishmëria për tu përballur me ndryshime të reja dhe për ti dërguar proceset përpara, përgatitja profesionale, dhe eksperiencia në punë. Përkushtimi ndaj profesionit si mësues, aftësitë menaxheriale, krijimi i mundësive të reja të punës së

mësimdhënësve me nxënës, sjellja e risive, ndryshimi i infrastrukturës së shkollës, krijimi i lidhjeve të reja dhe bashkëpuniumit me organizata, si dhe dëshira për të dhënë gjithçka për suksesin e shkollës ishin disa nga motivet e deklaruara nga shumica e drejtuesve të intervistuar.

Një numër relativisht më i vogël drejtuesish të intervistuar pohuan se motivet që i shtynë për tu bërë lider të shkollave që drejtojnë ishin mundësitë dhe inspirimi për të dhënë më shumë nga vetja në mënyrë që të krijohen gjëra të mëdha nga elemente të thjeshta, dëshira për transmetimin e motivimit për punë tek të tjerët, dëshira për të treguar mundësitë dhe aftësitë përtej asaj që është bërë deri tani në shkollë, dëshira për ta ngritur më shumë cilësinë në shkollë, apo edhe dëshira për të vënë vetën dhe kapacitetin intelektual e menaxherial në interes të shkollës. Ky grup drejtuesish gjithashtu pohuan se motive ishin gjithashtu kolektivi i shkollës, sfidimi i vetvetes për të ndihmuar të tjerët, vullneti për punë dhe ndryshimi për mirë në krahasim me gjendjen në të cilën ishte shkolla, guximi dhe dëshira për të krijuar një ambient sa më të përshtatshëm pune, një shkollë me cilësi të mësimdhënies dhe nxënies me synim që të krijohet një shkollë me kulturë organizative e bazuar në vlera, norma dhe standarde evropiane.

Një numër akoma më i vogël drejtuesish të intervistuar pohuan se motivet që i shtynë për tu bërë lider të shkollave që drejtojnë ishin krijimi i mundësive për të rritur numrin e nxënësve në shkollë, për të përmirësuar infrastrukturën në shkollë, për arritjen e synimeve në zhvillimin e shkollës në çdo aspekt edukativo-arsimor duke u bazuar në krijimin e vizionit për zhvillimin e shkollës në pesë fushat e cilësisë, si dhe dëshira për të krijuar një klimë pozitive apo ambient të përshtatshëm mësimi.

Ndërsa numri më i vogël i mundshëm i drejtuesve të intervistuar pohuan se kishin marrë përsipër drejtimin dhe menaxhimin e shkollës për shkaqe të tilla si, rastësia, të qenit pa punë, ngritja në karrierë, paga, humja e normës mësimore, si edhe ofertë më e mirë në krahasim me punën e mëparshme.

Pyetje: Cilët faktorë mendoni se ju mbështesin për të qenë i suksesshëm në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës tuaj?

Drejtorët e shkollave pjesëmarrëse në procesin e hulumtimit kanë dhënë mendime dhe sugjerime të vlefshme në lidhje me punën dhe suksesin e tyre të treguar gjatë drejtimit të shkollës.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se përkushtimi dhe vullneti që synojnë arritjen e rezultateve ndikojnë fort në suksesin në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës. Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan gjithashtu se aplikimi pozitiv i dijes, përvojës, përgatitjes profesionale, planifikimi sistematik i punëve, përkushtimi në punë, përkufizimi i vizionit dhe misionit, përcaktimi i qëllimeve të bazuara në vlerësimin sistematik, mënyra e komunikimit, vetëbesimi për punën, bashkëpunimi me të gjithë, vendosmëria, transparenca, toleranca, respekti, zbatimi i planit zhvillimor të shkollës, hatimi i rregullores së re dhe respektimi i ligjeve apo udhëzimeve janë disa prej faktorëve të cilët ndikojnë në suksesin e drejtimit dhe menaxhimit të shkollës.

Një grup relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar rendisin si faktorë të suksesit, të qenit parimor, transparent dhe i durueshëm, zbatimi i akteve ligjore dhe nënligjore, monitorimi i vazhdueshëm i rezultateve të nxënies në shkollë dhe marrja e masave për përmirësimin e tyre; bashkëpunimi i mirë me mësimdhënësit, prindërit, nxënësit dhe

komunitetin në përgjithësi, si edhe mbledhja rreth vetes e njerëzve të cilët punojnë shumë e flasin pak.

Një grup më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se çelësi i suksesit të drejtimit dhe menaxhimit të shkollës janë zotërimi i kompetencave profesionale nga ana e drejtuesve. Kompetencat profesionale për drejtorët janë rezultat i aktiviteteve për avancimin e sistemit për zhvillimin profesional në karrierën e kuadrit edukativo-arsimor (Misini, 2016:5). Në këtë kuptim, zbatimi i disa parimeve duke u bazuar në etikën, përgatitjen dhe kualifikimin profesional, motivimin, përkushtimin e besimin në punën që bëjnë, transmetimi i këtyre parimeve tek të tjerët, kujdesi për punën që bëjnë të tjerët, janë faktorë të rëndësishëm të cilat duhet ti zotërojë një drejtor shkolle për të pasur një qasje efektive të lidërshiptit.

Një grup akoma më i vogël drejtorësh të intervistuar pohuan se përkushtimi, eksperiencia dhe zotërimi i aftësive kompjuterike janë faktorë shumë të rëndësishëm për suksesin e drejtimit dhe menaxhimit të shkollës. Drejtori duhet të jetë i përkushtuar dhe të besojë që shkolla mund të japë kontributin maksimal për arritjen e qëllimeve, të synojë rezultate të larta të mësimdhënies dhe nxënies për nxënësit përmes monitorimit e vlerësimit të rregullt të performancës, të stimulojë nxënësit dhe stafin për rezultate të mira në punë, të iniciojë respektimin e disiplinës në shkollë, të iniciojë organizimin e veprimtarive të shumta, të ofrojë mundësi për gjithëpërfshirje, të krijojë klimë pozitive, bashkëpunim me komunitetin dhe të sigurojë mjedis të sigurt për të gjithë.

Pyetje: Sa mendoni se veprimtaritë jashtë kurrikulare që zhvillohen në shkollën tuaj ndihmojnë në zhvillimin e gjithanshëm të nxënësve?

Përveç mësimdhënies në shkollë është e rëndësishme që mësimdhënësit të organizojnë veprimtari të ndryshme brenda apo jashtë shkollore të cilat ndihmojnë në stimulimin e krijimtarisë së nxënësve. Nëpërmjet veprimtarive jashtë kurrikulare nxënësit mund t'i zhvillojnë aftësitë e tyre sociale, të përmirësojnë performancën në shkollë, të krijojnë lidhje të forta me mësimdhënësit e tyre (Maximilian Education, 2018).

Pothuajse të gjithë drejtorët e intervistuar pohuan se janë të ndërgjegjësuar për faktin se koha që nxënësit kalojnë në shkollë ndikon në zhvillimin e tyre të gjithanshëm dhe se ato zhvillojnë një numër të konsiderueshëm veprimtarishë shkollore. Ata u shprehën se veprimtaritë e ndryshme jashtë kurrikulare janë gjithëpërfshirëse dhe i përgatisin nxënësit të bëhen kontribues të denjë të shoqërisë. Llojet e veprimtarive që zhvillohen dallohen për nga niveli i shkollës fillore ndaj asaj të mesme. Nxënësit e shkollave fillore janë të angazhuar në aktivitetet shkollore dhe sportive të cilat lidhen me procesin mësimor aq sa ata kanë mundësi ti ndjekin me ato kushte të cilat shkollat mund ti ofrojnë. Ndërsa shkollat e mesme organizojnë aktivitete në formën e panairove si: panairë me lloje të ndryshme të ushqimeve, panairë me materiale reklamuese për biznese, java e dyerve të hapura e cila ka për qëllim zhvillimin e seancave informuese për ti motivuar nxënësit që të kenë një të ardhme profesionale, organizimi i praktikave profesionale në të gjitha drejtimet e shkollave të mesme si dhe ekspozita.

Pyetje: Cilat janë problematikat më kryesore që do të rendisni në shkollën tuaj?

Pothuajse të gjithë drejtorët e intervistuar pohuan se problematikat më kryesore që hasen në shkollë kanë të bëjnë me mungesat e nxënësve në procesin mësimor, mangësitë në kabinete dhe laboratorët, mangësitë në mjete didaktike në funksion të zbatimit të

koncepteve kryesore lëndore në fusha të ndryshme në praktikë, si edhe sasia e kufizuar e buxhetit që kanë shkollat.

Shkolla të ndryshme kanë edhe problematika të veçanta, që lidhen me pozicionin e tyre gjeografik, infrastrukturën, mbështetjen e progresit akademik të nxënësve të niveleve të ndryshme nga ana e prindërve, si edhe qëndrimin e autoriteteve komunale dhe të komunitetit jashtë shkollor ndaj shkollës.

Pyetje: Pse mendoni se prindërit zgjedhin edukimin e fëmijëve në shkollën tuaj?

Shumica e prindërve vazhdon ti ndjekë dilema për përzgjedhjen e shkollës së mirë dhe cilësore për fëmijët e tyre. Nga hulumtimi dhe intervista e autoreve (Dudwick, Shahriari 2000:xii) e realizuar me disa prindër rreth mendimit të tyre për shkollat jo publike, ata mendojnë se këto shkolla ofrojnë arsim më të mirë sepse kanë bazë më të mirë materiale, ju krijojnë nxënësve më shumë mundësi që të pranohen në universitete të ndryshme dhe kanë mundësi më të lehtë punësimi.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se të gjithë prindërit mundohen të marrin vendimin e duhur mbi zgjedhjen e shkollës më të mirë për fëmijët e tyre, duke i krahasuar avantazhet e shkollës jo publike me atë publike, si kushtet e favorshme mësimore, kujdesi maksimal ndaj fëmijëve, aktivitetet, orari i gjatë mësimor. Ata pohuan se shumë prindër i dërgojnë fëmijët e tyre në shkolla jo publike për shkak të orarit të gjatë të punës së tyre, edhe sepse kohëzgjatja e procesit mësimor në shkolla private është më e përshtatshme për ta.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se kriteret që duhet të plotësojë shkolla që të përzgjidhet nga prindërit renditen si në vijim.

- Cilësia e mësimdhënies dhe nxënies.

- Niveli i shkollimit të mësimdhënësve.
- Eksperienca e mësimdhënësve në arsim dhe e performancës së tyre gjatë punës.
- Mjedisi shkollor, klasat, numri i ulët i nxënësve brenda klasës.
- Pajisja e shkollës me kabinete, laboratore dhe salla sportive.
- Kultura e shkollës.
- Rezultatet e arritura nga nxënësit.
- Marrëdhëniet dhe komunikimi mësues- nxënës- prindër.
- Veprimtaritë brenda dhe jashtë shkollore.

Pyetje: Cilat janë ndryshimet apo përmirësimet në procesin mësimor- edukativ që ju mendoni se kanë lidhje me kontributin tuaj në shkollë?

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se kontributi i tyre lidhej drejtpërdrejt me përmirësimin e infrastrukturës shkollore, përmirësimin e klimës së marrëdhënieve ndërmjet anëtarëve të stafit mësimdhënës, përmirësimin e transparencës për vendimmarrjet e ndryshme brenda shkollore, si edhe përmirësimin e komunikimit ndërmjet mësuesve- nxënësve dhe prindërve.

Një numër relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se kishin ndikuar në përmirësimin e lirisë së mendimit të nxënësve, mësimdhënësve dhe prindërve; eliminimin e dhunës fizike dhe psikologjike ndaj nxënësve; vendosjen e një disipline pozitive në shkollë; shfrytëzimin e hapësirave si kabinete apo laboratore për kryerjen e punëve praktike të nxënësve; përkrahjen e vazhdueshme të mësimdhënësve dhe nxënësve në iniciativa të ndryshme në lidhje me rritjen e standardeve dhe cilësisë.

Një numër akoma më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se kontributi i tyre kishte lidhje me përmirësimin e mjedisit shkollor, krijimin e kushteve të përshtatshme për mësim, bashkëpunimin me organizata jo qeveritare, rritjen e numrit të nxënësve në shkollë, si edhe përmirësimin e higjienës.

Pyetje: Ju lutem si mendoni, cila do të ishte shkolla ideale sipas jush?

Shumica e drejtorëve të shkollave u përgjigjën se ka shumë punë për të bërë që të arrihen standardet e shkollës ideale, si edhe këto standarde mund të arrihen me bashkëpunimin e të gjithë aktorëve në shkollë dhe jashtë saj, prindërit, institucionet, organizatat, komuniteti dhe shoqëria. Suksesi arrihet vetëm nëse arrijmë fazën “Shkolla zhvillohet kur gjërat lulëzojnë nga poshtë, drejtohen nga lart, dhe ka presione anët” (Hargreaves 2009, Sahlberg 2011).

Një numër relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se shkolla ideale do të ishte një shkollë e pajisur me kabinete, bibliotekë, sallë të edukimit fizik, ku dixhitalizohet mësimi dhe ku shkolla bëhet ambient i dashur e motivues për nxënësit, si dhe kur stafit menaxherial të shkollës i mundësohet kompetenca për të vepruar dhe në të njëjtin moment i vlerësohet përgjegjshmëria.

Pyetje: Cilat mendoni se janë disa nga mundësitë dhe sfidat e lidershit dhe menaxhimit në shkollë?

Shumica e drejtorëve të intervistuar mendojnë se Lideri i suksesshëm i shkollës duhet të ketë dashuri për profesionin, të punojë pa u kursyer me ndjenjën e përgjegjësisë personale, të jetë i sjellshëm dhe i edukuar. Përveç kësaj, drejtori i shkollës duhet të ketë ide të qarta për zhvillimin e shkollës, prioritetet, si edhe të ndërtojë bashkëpunim korrekt me stafin e

shkollës. Sipas tyre, drejtori i shkollës duhet gjithashtu të zotërojë përgatitje të mjaftueshme menaxheriale, zhvillim profesional, të ketë besim në vetvete, tolerancë e durim dhe të punojë për përmirësimin e vazhdueshëm të tij.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan gjithashtu se drejtori i shkollës nuk duhet të tërhiqet përpara vështirësive dhe sfidave, të punojë fort dhe me guxim për ti përballuar ato, të ndërtojë ura komunikimi dhe bashkëpunimi me të gjithë anëtarët e stafit, si edhe me prindërit e komunitetin jashtëshkollor.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se gjatë procesit të drejtimit drejtori i shkollës duhet të njohë vetveten, të tregojë profesionalizëm dhe përkushtim, të planifikojë paraprakisht veprimtaritë shkollore, të komunikojë në mënyrë efektive, të jenë menaxher dhe lider me vizion dhe mision të qartë, të jetë transparent, inovativ dhe motivues.

Sipas shumicës së drejtorëve të intervistuar, serioziteti dhe kreativiteti në punë, durimi, pasioni, modestia, korrektësia në punë, llogaridhënia e hapur, etika, humanizmi, vullneti për punë, shembulli pozitiv për të tjerët, respekti ndaj punës së të tjerëve dhe orarit, krijimi i klimës pozitive janë përsëri disa prej kriterëve që duhet të zotërojë një lider dhe menaxher i suksesshëm dhe efektiv në shkollë.

Gjithashtu, sipas shumicës së drejtorëve të intervistuar, dashuria ndaj shkollës, angazhimi maksimal në punë, zbatimi i të gjitha rregulloreve, akteve ligjore dhe udhëzimeve, puna nën presion, vendosja e rregullave dhe parimeve sipas politikës së shkollës, krijimi i strategjive afatgjata të zhvillimit të shkollës, njohja e problemeve dhe situatave shkollore, thjeshtësia dhe përkrahja e mësimdhënësve në situata të vështira, do të ishin disa prej komponentëve të tjerë të cilët fuqizojnë liderin dhe menaxherin efektiv të shkollës.

Si konkluzion përfundimtar, rezulton se analiza cilësore e të dhënave të përfthuara nga zhvillimi i intervistave mbështet rezultatet e analizës sasiore.

KAPITULLI VI

6. PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

Kapitulli paraqet në mënyrë të përmbledhur përfundimet më kryesore të arritura të studimit mbi marrëdhëniet ndërmjet variablave eksperiencës, nivelit të performancës dhe cilësisë së menaxhimit të drejtuesve të shkollave, nivelit të bashkëpunimit brenda shkollor, zgjidhjes së problematikave shkollore, si edhe dhe realizimit të pritshmërive që ka shkolla.

Në kapitull pasqyrohen në mënyrë të përmbledhur përfundimet e nxjerra gjatë zbatimit të qasjes sasiore, të mbështetura edhe nga zbatimi i qasjes cilësore. Përfundimet e studimit mbështeten në rezultatet e përfutuara të analizës deskriptive, të analizës inferenciale, të mbështetura edhe nga rezultatet e analizës cilësore. Përfundimet e studimit pasqyrojnë gjithashtu rezultatet e përfutuara nga testimi i hipotezave alternative.

6.1 Përfundime

Niveli i arsimimit apo kualifikimit të drejtorit të shkollës konsiderohet një nga variablat e rëndësishëm në drejtimin dhe menaxhimin e një institucioni shkollor. Studimi arriti në përfundimin se pak më shumë se $\frac{1}{2}$ e drejtorëve të shkollave (51.5%) kanë përfunduar studime master; ndërsa më pak se $\frac{1}{2}$ e tyre (43.6%) janë me arsim të lartë bachelor. Pra shumica e respondentëve drejtorë të shkollave që morën pjesë në studim (51.5%) kanë përfunduar studimet e larta në nivelin master.

Etika profesionale konsiderohet një variabël i rëndësishëm, sidomos në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës dhe krijimin e klimës pozitive të marrëdhënieve. U arrit në përfundimin se shumica absolute e drejtorëve të shkollave që morën pjesë në studim (98%) pohuan se e konsiderojnë vetveten persona që sillen dhe veprojnë në përputhje me kodin e etikës në shkollë.

Një prej variablave të rëndësishëm që mbështesin drejtorët në drejtimin dhe menaxhimin efektiv të shkollës konsiderohet *eksperienca* e punës së tyre. Studimi arriti në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët (95%) pohuan se *eksperienca* në punë ndikon në drejtimin e suksesshëm të shkollës; ndërsa vetëm 5% e tyre janë të luhatur.

U arrit në përfundimin se shumica dërmuese e drejtorëve (83%) mendojnë se *aftësitë e menaxhimit* që zotëron drejtori i shkollës ndikojnë në drejtimin efektiv të shkollës; ndërsa vetëm një përqindje shumë e ulët e tyre (6%) mendojnë se aftësitë e menaxhimit nuk ndikojnë në drejtimin efektiv dhe të suksesshëm të shkollës.

Një nga variablat kyç që ndikojnë në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit si edhe në suksesin e shkollës konsiderohet *performanca* e drejtorit të shkollës në procesin mësimor- edukativ, e cila ndikon në përmbushjen e qëllimeve, synimeve dhe objektivave që ka shkolla. Studimi arriti në përfundimin se shumica dërmuese e drejtorëve (86%) mendojnë se *performanca* e drejtorit të shkollës ndikon në arritjet dhe suksesin e shkollës; ndërsa vetëm një përqindje shumë e ulët e tyre (7%) mendojnë se *performanca* e drejtorit nuk ndikon në suksesin e shkollës.

Drejtori dhe zëvendës drejtori i shkollës luajnë *role të ndryshme* në drejtimin dhe menaxhimin e institucionit arsimor pavarësisht se një pjesë e detyrave të tyre mbivendosen për shkak të ndërveprimit të tyre me synimin, përmbushjen e qëllimeve, dhe objektivave të shkollës. Studimi arriti në përfundimin se shumica e respondentëve

(62%) mendojnë se drejtori është më shumë i fokusuar në drejtim të lidërshiptit shkollor, ndërsa zëvendës drejtori në drejtim të menaxhimit; ndërsa $\frac{1}{4}$ e tyre (25%) mendojnë se rolet e lidërshiptit dhe menaxhimit nuk janë të ndara ndërmjet drejtorit dhe zëvendës drejtorit.

U arrit në përfundimin se shumica e drejtorëve (70%) mendojnë se *roli i zëvendës drejtorit* është shumë i rëndësishëm në suksesin e shkollës; ndërsa 9 % e tyre mendojnë se zëvendës drejtori nuk luan ndonjë rol në suksesin e shkollës.

Bashkëpunimi brenda shkollor konsiderohet një variabël i cili ndikon në arritje në të gjitha fushat e veprimit në aspektin e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës. Studimi arriti në përfundimin se: pothuajse të gjithë drejtorët (98%) mendojnë se bashkëpunimi i ngushtë ndërmjet drejtorit, zëvendës drejtorit dhe stafit ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit shkollor; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (2%) mendojnë se bashkëpunimi ndërmjet drejtorit, zëvendës drejtorit dhe stafit nuk luan ndonjë rol në suksesin e shkollës.

Komunikimi përbën një proces shumëdimensional dhe konsiderohet variabël i rëndësishëm që ndikon në rritjen e cilësisë së lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës. Studimi arriti në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) mendojnë se komunikimi me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit si edhe me aktorë të tjerë në shkollë ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se komunikimi nuk ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës.

Njohuritë dhe aftësitë kompjuterike konsiderohen një prej variablave shumë të rëndësishëm të cilët ndihmojnë drejtorët e shkollave në kryerjen e detyrave më lehtë, më shpejt dhe në mënyrë sa më efikase. U arrit në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët

(97%) mendojnë se aftësitë kompjuterike ndihmojnë në kryerjen e detyrave në mënyrë shumë efikase; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (3%) janë të pavendosur. Një metodë shumë efektive e zbatuar nga drejtori i shkollës konsiderohet *shënimmbajtja*, e cila ndikon në cilësinë e menaxhimit të veprimtarive shkollore. U arrit në përfundimin se shumica absolute e drejtorëve (91%) mendojnë se shënimmbajtja përbën një metodë shumë efektive, e cila ndihmon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se shënimmbajtja nuk ndihmon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë.

Bashkëpunimi jashtë shkollor me institucione apo organizata të ndryshme konsiderohet një variabël i rëndësishëm dhe shumë i dobishëm për shkollën në shumë aspekte. Studimi arriti në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore fuqizon të gjithë individët brenda shkollës, si edhe ndikon në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) mendojnë se bashkëpunimi i shkollës me institucione apo organizata të ndryshme jashtë shkollore nuk ndikon në fuqizimin e individëve brenda shkollës dhe as në cilësinë e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë.

Marrëdhëniet ndërmjet lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës dhe *pritshmërive shkollore*, synimeve dhe objektivave të saj konsiderohen marrëdhënie shumë domethënëse, që ndikojnë në cilësinë e veprimtarive shkollore që përfshijnë të gjitha aspektet e procesit mësimor dhe edukativ në shkollë. Studimi arriti në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët (96%) pohojnë se monitorimi i pothuajse të gjitha veprimtarive shkollore realizohet duke u bazuar në pritshmëritë e planifikuara; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (4%) janë të pavendosur.

Krijimi i një mjedisi sa më të përshtatshëm dhe të këndshëm mësimi për nxënësit dhe mësimdhënësit është një pikë e rëndësishme për çdo drejtor shkolle. U arrit në përfundimin se 53 % e drejtorëve ballafaqohen me probleme të *infrastrukturës shkollore*, ndërsa 47% e tyre mendojnë se infrastruktura nuk është problemi më imediat që ka shkolla. Gjithashtu, studimi arriti në përfundimin se pothuajse të gjithë drejtorët (98%) pohojnë se kanë krijuar një ambient përmirësimi të vazhdueshëm në infrastrukturën e shkollës; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (1%) pohojnë se nuk kanë krijuar një ambient komod në infrastrukturën e shkollës.

Drejtorët e shkollave që morën pjesë në studim rendisin karakteristikat e personalitetit që mbështesin *realizimi i prioriteteve shkollore* si në vijim: korrektësia dhe transparenca (93.0%), përqendrimi në punë (84.0%), vizioni për të ardhmen (81.0%), vendosmëria (72.0%), risitë (54.0%), besimi (45.0 %), pasioni (43.0 %), durimi dhe fleksibiliteti (42.0%), frymëzimi për punë (41.0%), si dhe integriteti (36.0%). Studimi arriti në përfundimin se shumica e drejtorëve (87%) pohojnë se kanë realizuar të gjitha pikat e planifikuara në planin zhvillimor të shkollës; ndërsa më pak se 1/5 e tyre (13%) janë të pavendosur.

Një variabël shumë e rëndësishme, e cila supozohet se ndikon në suksesin e shkollës konsiderohet *zhvillimi profesional i stafit mësimdhënës*. Studimi arriti në përfundimin se shumica e drejtorëve (91 %) pohojnë se në shkollën e tyre ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimdhënësve; ndërsa një numër pothuajse i papërfillshëm i tyre (2%) pohojnë se në shkollën e tyre nuk ofrohen mundësi për zhvillimin profesional të mësimdhënësve.

Shkolla ballafaqohet me *problematikën e ndryshme shkollore*, kryesisht me nxënësit dhe mësimdhënësit, të cilat kërkojnë trajtim dhe zgjidhje nga drejtori i shkollës. U arrit në

përfundimin se kampioni i drejtorëve është i ndarë në dy grupe të barabarta (37%), ku njëri grup pohon se hasin probleme me nxënësit dhe mësimdhënësit të cilat kërkojnë përgjigje nga ana e tyre, ndërsa grupi tjetër pohon se nuk hasin probleme me nxënësit dhe mësimdhënësit.

Vetvlerësimi i drejtorëve konsiderohet një variabël që ndihmon liderin e shkollës të kuptojë se cilat janë përparësitë, mangësitë të cilat duhet përmirësuar dhe mundësitë të cilat është e nevojshme të përforcohen. U arrit në përfundimin se shumica e drejtorëve (86 %) e vlerësojnë vetveten me nivelet masimale të vlerësimit 4 ose 5; ndërsa 14% e tyre e vlerësojnë vetveten me nivelin mesatar të vlerësimit 3, ndërkohë që mungojnë nivelet e ulta të vlerësimit 1 ose 2.

Studimi arriti në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .096$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *niveli i arsimimit dhe bashkëpunimi brenda shkollor*. Pra, niveli i lartë i arsimimit ndikon në nivelin e lartë të bashkëpunimit brenda shkollor.

Duke konkluduar mund të pohohet se niveli i arsimimit përbën një faktor motivues i cili ndikon në zhvillimin e bashkëpunimit brenda shkollor.

Studimi arriti në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .383$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *eksperienca dhe bashkëpunimi brenda shkollor*. Pra, eksperienca e gjatë në mësimdhënie ndikon në nivelin e lartë të bashkëpunimit brenda shkollor. Duke konkluduar mund të pohohet se eksperienca përbën një faktor të rëndësishëm i cili ndikon në zhvillimin e bashkëpunimit brenda shkollor.

U arrit në përfundimin se ekziston korrelacion linear pozitiv ($r = .459$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *performanca e drejtuesve dhe niveli i realizimit të pritshmërive që ka shkolla*. Pra, performanca e drejtuesve ndikon në nivelin e lartë të realizimit të pritshmërive që ka shkolla. Duke konkluduar mund të pohohet se

performanca e drejtuesve përbën një faktor shumë të rëndësishëm i cili ndikon në realizimin e pritshmërive që ka shkolla.

U arrit në përfundimin se ekziston korrelacion linear negativ ($r = -.086$, $n = 100$, $p < .005$) ndërmjet variablave *performanca e drejtuesve dhe problematikat shkollore*. Pra, performanca e lartë e drejtuesve ndikon në nivelin e ulët të problematikave shkollore. Duke konkluduar mund të pohohet se performanca e drejtuesve përbën një faktor shumë të rëndësishëm i cili ndikon në minimizimin e problematikave shkollore.

Studimi arriti në përfundimin se 23.5% e variancës në variablin e varur *realizimi i pritshmërive shkollore* përcaktohet nga variablat e pavarur *niveli i arsimimit, eksperiencia, performanca e drejtuesve, dhe cilësia e menaxhimit të shkollës* ($R^2 = .235$, $F(1, .841)$, $p < .005$). Pjesa tjetër e variancës përcaktohet nga variabla të tjerë që nuk janë pjesë e modelit të testuar. Pra, variablat e pavarur arsimimi, eksperiencia, performanca e drejtuesve, dhe cilësia e menaxhimit të shkollës përbëjnë faktorë të rëndësishëm, të cilët ndikojnë në realizimin e pritshmërive shkollore. Studjuesit e ardhshëm mund të hulumtojnë ndikimin e variablave që nuk janë pjesë e këtij studimi në ndikimin e tyre në realizimin e pritshmërive shkollore.

U arrit në përfundimin se *niveli i arsimimit* ndikon në masën 8.0% në realizimin e pritshmërive shkollore; *eksperiencia* ndikon në masën 12.9%; *menaxhimi* ndikon në masën 11.7%; *performanca* ndikon në masën 38.1% në realizimin e pritshmërive shkollore. Pra variabli që ka ndikimin më të fortë në realizimin e pritshmërive shkollore është performanca e drejtorit të shkollës.

Studimi arriti në përfundimin se *motivi kryesor* i shumicës së drejtuesve për të drejtuar dhe menaxhuar shkollën ishte dëshira për të përmirësuar shkollën, për të rritur nivelin e arsimimit të nxënësve, për të rritur vlerat e shkollës, si edhe për të sjellë ndryshime

cilësore për mësuesit, nxënësit dhe komunitetin. Gjithashtu, shumica e drejtuesve pohuan se *faktorë motivues* ishin frymëzimi, pasioni, vizioni për të ardhmen, korrektësia, puna, përkushtimi, angazhimi, përgjegjësia, dëshira për të dhënë kontribut, gatishmëria për tu përballur me ndryshime, përgatitja profesionale, dhe eksperiencia. Përkushtimi, aftësitë menaxheriale, krijimi i mundësive të reja, sjellja e risive, ndryshimi i infrastrukturës, krijimi i bashkëpunimit me organizata, si dhe dëshira për të dhënë gjithçka për shkollën ishin disa nga motivet e deklaruara nga shumica e drejtuesve.

Një numër relativisht më i vogël drejtuesish pohuan se *motivet* që i shtynë për tu bërë lider të shkollave ishin inspirimi për të dhënë më shumë, dëshira për transmetimin e motivimit, dëshira për të treguar mundësitë dhe aftësitë, dëshira për të rritur cilësinë në shkollë, si edhe dëshira për të vënë kapacitetin intelektual në interes të shkollës. Ky grup drejtuesish gjithashtu pohuan se disa nga motivet ishin kolektivi i shkollës, sfidimi për të ndihmuar të tjerët, vullneti apo guximi dhe dëshira për të krijuar një ambient të përshtatshëm pune, krijimi i një shkolle cilësore, krijimi i një kulture organizative të bazuar në vlera, norma dhe standarde evropiane.

Një numër akoma më i vogël drejtuesish pohuan se *motivet* që i shtynë për tu bërë lider të shkollave ishin rritja e numrit të nxënësve në shkollë, përmirësimi i infrastrukturës, zhvillimi i shkollës në çdo aspekt edukativo-arsimor, krijimi i një klimë pozitive.

Ndërsa numri më i vogël i mundshëm i drejtuesve të intervistuar pohuan se kishin marrë përsipër drejtimin dhe menaxhimin e shkollës rastësisht, kishin qenë pa punë, për ngritje në karrierë, për pagë, për një ofertë më të mirë.

Studimi arriti në përfundimin sipas shumicës së drejtorëve se përkushtimi, vullneti, zbatimi pozitiv i dijes dhe përvojës, planifikimi sistematik, përkufizimi i vizionit dhe

misionit, përcaktimi i qëllimeve të bazuara në vlerësimin sistematik, mënyra e komunikimit, vetëbesimi për punën, bashkëpunimi, vendosmëria, transparencia, toleranca, respekti, zbatimi i planit zhvillimor, dhe respektimi i ligjeve apo udhëzimeve janë disa prej faktorëve të cilët ndikojnë në *suksesin e drejtimit dhe menaxhimit* të shkollës.

Një grup relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar rendisin si *faktorë të suksesit*, të qenit parimor, transparent dhe i durueshëm, monitorimi i vazhdueshëm i rezultateve të të nxënësve; bashkëpunimi, si edhe mbledhja rreth vetes e njerëzve të cilët punojnë shumë e flasin pak.

Një grup më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se çelësi i *suksesit të drejtimit dhe menaxhimit* të shkollës janë zotërimi i kompetencave profesionale nga ana e drejtuesve.

Një grup akoma më i vogël drejtorësh të intervistuar pohuan se përkushtimi, eksperiencia dhe zotërimi i aftësive kompjuterike janë faktorë shumë të rëndësishëm për suksesin e drejtimit dhe menaxhimit të shkollës.

Studimi arriti në përfundimin se është e rëndësishme që mësimdhënësit të organizojnë *veprimtari të ndryshme* brenda apo jashtë shkollore të cilat ndihmojnë në stimulimin e krijimtarisë së nxënësve. Pothuajse të gjithë drejtorët e intervistuar pohuan se janë të ndërgjegjësuar për faktin që koha që nxënësit kalojnë në shkollë ndikon në zhvillimin e tyre të gjithanshëm dhe se ato zhvillojnë një numër të konsiderueshëm veprimtarishë shkollore. Ata pohuan se veprimtaritë e ndryshme *jashtë kurrikulare* janë gjithëpërfshirëse dhe i përgatisin nxënësit të bëhen kontribues të denjë të shoqërisë. Nxënësit e shkollave fillore janë të angazhuar në aktivitete shkollore dhe sportive të cilat lidhen me procesin mësimor aq sa ata kanë mundësi ti ndjekin me ato kushte të cilat shkollat mund ti ofrojnë. Ndërsa shkollat e mesme organizojnë aktivitete në formën e

panaireve si panaire ushqimore, panaire me materiale reklamuese për biznese, java e dyerve të hapura, organizimi i praktikave profesionale në të gjitha drejtimet e shkollave të mesme, si dhe ekspozita.

Studimi arriti në përfundimin se *problematikat më kryesore* që hasen në shkollë kanë të bëjnë me mungesat e nxënësve në procesin mësimor, mungesa e kabineteve dhe laboratorëve, mungesa e mjeteve didaktike në funksion të zbatimit të koncepteve kryesore lëndore në fusha të ndryshme në praktikë, si edhe sasia e kufizuar e buxhetit që kanë shkollat. Shkolla të ndryshme kanë edhe problematika të veçanta, që lidhen me pozicionin e tyre gjeografik, infrastrukturën, mbështetjen e progresit akademik të nxënësve të niveleve të ndryshme nga ana e prindërve, si edhe qëndrimin e autoriteteve komunale dhe të komunitetit jashtë shkollor ndaj shkollës.

Studimi arriti në përfundimin se prindërit marrin vendimin e duhur mbi *zgjedhjen e shkollës* më të mirë për fëmijët e tyre, duke krahasuar avantazhet e shkollës jo publike me atë publike, si kushtet e favorshme mësimore, kujdesi maksimal ndaj fëmijëve, aktivitetet, orari i gjatë mësimor. Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se kriteret që duhet të plotësojë shkolla që të përzgjidhet nga prindërit renditen si në vijim.

- *Cilësia e mësimdhënies dhe nxënies.*
- *Niveli i shkollimit të mësimdhënësve.*
- *Eksperiencia e mësimdhënësve në arsim dhe e performancës së tyre gjatë punës.*
- *Mjedisi shkollor, klasat, numri ulët i nxënësve brenda klasës.*
- *Pajisja e shkollës me kabinete, laboratore dhe salla sportive.*
- *Kultura e shkollës.*
- *Rezultatet e arritura nga nxënësit.*
- *Marrëdhëniet dhe komunikimi mësues- nxënës- prindër.*

- *Veprimtaritë brenda dhe jashtë shkollore.*

U arrit në përfundimin se përmirësimet që kanë lidhje me *kontributin e liderit* në shkollë përfshijnë përmirësimin e infrastrukturës shkollore, përmirësimin e klimës së marrëdhënieve ndërmjet anëtarëve të stafit mësimdhënës, përmirësimin e transparencës për vendimmarrjet e ndryshme brenda shkollore, si edhe përmirësimin e komunikimit ndërmjet mësuesve- nxënësve dhe prindërve.

Një numër relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se kishin ndikuar në përmirësimin e lirisë së mendimit të nxënësve apo mësimdhënësve dhe prindërve; eliminimin e dhunës fizike dhe psikologjike ndaj nxënësve; vendosjen e një disipline pozitive në shkollë; shfrytëzimin e hapësirave si kabinete apo laboratore për kryerjen e punëve praktike të nxënësve; përkrahjen e vazhdueshme të mësimdhënësve dhe nxënësve në iniciativa të ndryshme në lidhje me rritjen e standardeve dhe cilësisë.

Një numër akoma më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se kontributi i tyre kishte lidhje me përmirësimin e mjedisit shkollor, krijimin e kushteve të përshtatshme për mësim, bashkëpunimin me organizata jo qeveritare, rritjen e numrit të nxënësve në shkollë, si edhe përmirësimin e higjienës.

U arrit në përfundimin se ka shumë punë për të bërë që të arrihen *standardet e shkollës ideale*, si edhe këto standarde mund të arrihen me bashkëpunimin e të gjithë aktorëve në shkollë dhe jashtë saj, duke përfshirë prindërit, institucionet, organizatat, komunitetin dhe gjithë shoqërinë.

Një numër relativisht më i vogël i drejtorëve të intervistuar pohuan se shkolla ideale do të ishte një shkollë e pajisur me kabinete, bibliotekë, sallë të edukimit fizik, ku dixhitalizohet mësimi dhe ku shkolla bëhet ambient i dashur e motivues për nxënësit, si

dhe ku stafit menaxherial të shkollës i mundësohet kompetenca për të vepruar dhe në të njëjtin moment i vlerësohet përgjegjshmëria.

Studimi arriti në përfundimin se *lideri i suksesshëm i shkollës* duhet të ketë dashuri për profesionin, të punojë pa u kursyer me ndjenjën e përgjegjësisë personale, të jetë i sjellshëm dhe i edukuar, duhet të ketë ide të qarta për zhvillimin e shkollës, prioritetet, si edhe të ndërtojë bashkëpunim korrekt me stafin e shkollës. Sipas tyre, drejtori i shkollës duhet gjithashtu të zotërojë përgatitje të mjaftueshme menaxheriale, zhvillim profesional, të ketë besim në vetvete, tolerancë e durim dhe të punojë për përmirësimin e vazhdueshëm të tij.

Shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan gjithashtu se drejtori i shkollës nuk duhet të tërhiqet përpara vështirësive dhe sfidave, të punojë fort dhe me guxim për ti përballuar ato, të ndërtojë ura komunikimi dhe bashkëpunimi me të gjithë anëtarët e stafit, si edhe me prindërit e komunitetin jashtëshkollor. Gjithashtu, shumica e drejtorëve të intervistuar pohuan se drejtori i shkollës duhet të njohë vetveten, të tregojë profesionalizëm dhe përkushtim, të planifikojë paraprakisht veprimtaritë shkollore, të komunikojë në mënyrë efektive, të jenë menaxher dhe lider me vizion dhe mision të qartë, të jetë transparent, inovativ dhe motivues.

Sipas një numri relativisht më të vogël të drejtorëve të intervistuar, serioziteti dhe kreativiteti në punë, durimi, pasioni, modestia, korrektësia në punë, llogaridhënia e hapur, etika, humanizmi, vullneti për punë, shembulli pozitiv për të tjerët, respekti ndaj punës së të tjerëve dhe orarit, krijimi i klimës pozitive janë përsëri disa prej kritereve që duhet të zotërojë një lider dhe menaxher i suksesshëm dhe efektiv në shkollë.

Gjithashtu, sipas një numri relativisht më të vogël të drejtorëve të intervistuar, dashuria ndaj shkollës, angazhimi maksimal në punë, zbatimi i të gjitha rregulloreve, akteve ligjore dhe udhëzimeve, puna nën presion, vendosja e rregullave dhe parimeve sipas politikës së shkollës, krijimi i strategjive afatgjata të zhvillimit të shkollës, njohja e problemeve dhe situatave shkollore, thjeshtësia dhe përkrahja e mësimeve në situata të vështira, do të ishin disa prej komponentëve të tjerë të cilët fuqizojnë liderin dhe menaxherin efektiv të shkollës.

6.2 Rekomandime

Rekomandime për institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave

- Institucionet e edukimit të konsiderojnë mundësinë praktike që të gjithë drejtorët e shkollave të kenë përfunduar studimet master.
- Institucionet e edukimit të konsiderojnë mundësinë praktike që të gjithë drejtorët e shkollave të kenë eksperiencë relativisht të gjatë në mësime, përveç kritereve të tjera profesionale.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë zbatimin e etikës profesionale në të gjitha aspektet e procesit mësimor dhe edukativ në shkollë.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë zhvillimin e aftësive të menaxhimit, të cilat ndikojnë në drejtimin efektiv dhe të suksesshëm të shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë rritjen dhe zhvillimin e performancës së drejtorit të shkollës në procesin mësimor- edukativ,

e cila ndikon në përmbushjen e qëllimeve, synimeve dhe objektivave që ka shkolla.

- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë harmonizimin e roleve menaxheriale në shkollë ndërmjet drejtorit dhe zëvendës drejtorit të shkollës me synim përmbushjen e qëllimeve dhe objektivave të shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë rritjen dhe zhvillimin e bashkëpunimit brenda shkollor, që konsiderohet një variabël i cili ndikon në arritje në të gjitha fushat e veprimit në aspektin e lidershit dhe menaxhimit të shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë rritjen dhe zhvillimin cilësor të komunikimit me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit, i cili përbën një proces shumëdimensional dhe konsiderohet variabël i rëndësishëm që ndikon në rritjen e cilësisë së lidershit dhe menaxhimit të shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë zhvillimin e njohurive dhe aftësive kompjuterike, të cilat konsiderohen një prej variablave shumë të rëndësishëm të cilët ndihmojnë drejtorët e shkollave në kryerjen e detyrave më lehtë, më shpejt dhe në mënyrë sa më efikase.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë perfeksionimin e shënimbajtjes si në formatin e shkruar ashtu edhe në formatin elektronik, e cila ndikon në cilësinë e menaxhimit të veprimtarive shkollore.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë rritjen dhe zhvillimin e bashkëpunimit të shkollës me institucione apo organizata të ndryshme, i cili fuqizon të gjithë individët brenda shkollës, si edhe ndikon në cilësinë e lidershit dhe menaxhimit në shkollë.

- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë monitorimin e veprimtarive shkollore duke u bazuar në pritshmëritë e planifikuara në shkollë.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë krijimin e një mjedisi sa më të përshtatshëm dhe të këndshëm mësimi për nxënësit dhe mësimdhënësit, pasi një pjesë e shkollave ballafaqohen me probleme të infrastrukturës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë si parësore në punën e tyre realizimin e pritshmërive shkollore të planifikuara.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë mbështetjen e stafit mësimdhënës në zhvillimin e tyre profesional, i cili përbën një variabël shumë të rëndësishëm që ndikon në suksesin e shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë sfidimin dhe zgjidhjen e të gjitha problematikave shkollore që hasen në praktikën e drejtimit dhe menaxhimit të shkollës.
- Institucionet e edukimit dhe drejtorët e shkollave të konsiderojnë zhvillimin e vetvlerësimit, pasi konsiderohet një variabël që ndihmon liderin e shkollës të kuptojë se cilat janë përparësitë, mangësitë të cilat duhet përmirësuar dhe mundësitë të cilat është e nevojshme të përforcohen.

Rekomandime për drejtorët e shkollave

- Drejtorët e shkollave si lider të një institucioni edukativ arsimor të konsiderojnë njohjen e të gjitha akteve ligjore dhe nënligjore, si edhe udhëzimet normative që rregullojnë të gjitha veprimtaritë mësimore dhe edukative në sistemin e arsimit parauniversitar.

- Drejtorët e shkollave për të qenë lider të suksesshëm të demonstrojnë profesionalizëm në drejtim dhe menaxhim, duke reflektuar përvojat pozitive të arritura në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës.
- Drejtorët e shkollave për të hartuar planin zhvillimor të shkollës të konsiderojnë analizimin e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm të cilët ndikojnë në procesin e realizimit të prioriteteve që ka shkolla.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë formimin e një grupi ekspertësh brenda në shkollë për hartimin e projekteve, organizimeve, bashkëpunimeve, aplikimeve apo ideve të ndryshme
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë hartimin e projekt ideve të ndryshme që të planifikohet se çfarë zhvillimesh dhe investimesh i nevojiten shkollës, brenda apo jashtë institucionit.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë vlerësimin sistematik të performancës së mësimitdhënësve përmes monitorimit, kontrollit dhe vëzhgimit duke iu referuar procedurës së mbledhjes sistematike të informacioneve, analizimit të të dhënave nga ana e mësimitdhënësve duke iu referuar aktiviteteve të planifikuara në bazë të plani vjetor dhe mujor.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë praktikimin e vetvlerësimit të performancës së tyre, pasojat, njohuritë dhe besimet për qëllime vetë përmirësimi, duke e bërë analizën se çfarë nuk funksionon apo çfarë lloji ndryshimi mund ta bëjë të jetë më i suksesshëm.

- Drejtorët e shkollave të krijojnë sa më shumë lidhje bashkëpunimi me të tjerë, si me organizata, institucione, biznese të ndryshme brenda dhe jashtë vendit, si edhe me shkolla të ndryshme publike dhe private.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë delegimin e punëve tek të tjerët dhe kërkimin e përgjegjësisë mbi punët e kryera, e cila është pjesë shumë e rëndësishme e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë mbështetjen e zhvillimit profesional të mësimitdhënësve, e cila sjell cilësi në mësimitdhënie dhe mësimit nxënie tek nxënësit. Ky faktor mjaft i rëndësishëm nënkupton ngritjen apo avancimin profesional të mësimitdhënësve për një mësimitdhënie cilësore përmes trajnimeve të ndryshme apo përmes ngritjes së vazhdueshme të nivelit të edukimit, në kuptimin e vazhdimit të studimeve master apo doktoraturë.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë mbajtjen e rregullt të mbledhjeve dhe takimeve me mësimitdhënës sipas udhëzimeve administrative.
- Drejtorët e shkollave të garantojnë funksionimin e organeve qeverisëse të shkollës, të cilat luajnë rol efektiv në zgjidhjen e problemeve, konstruktimin e projekteve shkollore dhe ngritjen e cilësisë së shkollës.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë zhvillimin e kulturës menaxheriale në drejtimin e institucionit shkollor, duke filluar me ndryshimin e kulturës organizative.

- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë hartimin e planit vjetor të aktiviteteve për mësimdhënës dhe nxënës, i cili konsiderohet një nga praktikatat më të mira të punës menaxheriale në shkollë.
- Drejtorët e shkollave të motivojnë mësimdhënësit dhe nxënësit për rezultatet e punës pozitive të tyre.
- Drejtorët e shkollave të praktikojnë vërejtje me gojë dhe me shkrim për mos respektim të rregullave, për mbajtjen e disiplinës dhe rregullit nga stafi i shkollës.
- Drejtorët e shkollave të venë në efikasitet zbatimin prioriteteve të planifikuara në planin zhvillimor të shkollës.
- Drejtorët e shkollave të zbatojnë në praktikën e tyre menaxheriale rregulloren e brendshme të shkollës, krahas edhe rregulloreve ekzistuese nga MASHT dhe DKA.
- Drejtorët e shkollave të informojnë dhe të komunikojnë rregullisht me prindërit për të gjitha aktivitetet e nxënësve, arritjet e tyre akademike dhe sjelljen e tyre në shkollë.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë botimin e revistës shkollore, e cila shërben për të zhvilluar fokusin e nxënësve dhe për të nxitur kreativitetin e tyre.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë promovimin e risive nga njëri vit akademik në tjetrin në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë krijimin e një klime pozitive të punës dhe të marrëdhënieve në shkollë.

- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë mundësi reale dhe konkrete për dixhitalizimin e shkollës, si krijimin e klasave dixhitale, ashtu edhe zbatimin e mjeteve dhe teknikave të ndryshme dixhitale që mbështesin procesin mësimor dhe edukativ në shkollë.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë krijimin dhe zbatimin e një databaze për mësimdhënësit, nxënësit si dhe për aktivitetet shkollore, si edhe mbajtjen e shënimeve dhe evidencave përmes një programi kompjuterik për të gjitha aktivitetet që organizohen brenda shkollës.
- Drejtorët e shkollave të konsiderojnë organizimin e aktiviteteve të larmishme të cilat ndikojnë që nxënësit zhvillojnë aftësitë e tyre sociale, të përmirësojnë performancën në shkollë, si edhe të krijojnë lidhje të forta me mësimdhënësit e tyre.

6.3 Rekomandime për kërkime të ardhshme

Deri tani në Kosovë ka pasur një mungesë hulumtimi për menaxhimin dhe lidërshtipin në institucionet e edukimit parauniversitar. Disa tema të cilat sugjerohen për kërkime të ardhshme në fushën e lidërshtipit dhe menaxhimit të shkollës paraqiten në vijim:

- Stilet e lidërshtipit shkollor në Kosovë
- Studim krahasues mbi lidërshtipin dhe menaxhimin e institucioneve arsimore në Kosovë dhe në vendet e tjera
- Roli i lidërshtipit shkollor të shkollës në edukim cilësor
- Roli i lidërshtipit shkollor të shkollës në konstruktimin e klimës pozitive në shkollë

- Roli i menaxhimit shkollor të shkollës në arritjet akademike të nxënësve

7. REFERENCA/BIBLIOGRAFIA

- Adeyinka, A. (2012). *EFFECTIVE TIME MANAGEMENT FOR HIGH PERFORMANCE IN AN ORGANIZATION*. .
- Aguilar, S., & Alonsabe, O. (2011, January 21). *A school principal as a leader or manager*. Gjetur në School leadership: <http://olga-schooleadership.blogspot.com/2011/01/principal-as-leader-and-manager.html>
- Aldisert, M. L. (2017, February 27). *Business, Leadership, 5 Negative Traits of Insecure Leaders: Success*. Gjetur në Success Web site: <http://www.success.com/article/5-negative-traits-of-insecure-leaders>
- Aldisert, M. L. (2018, January 9). *SUCCESS, Business, 5 Must-Have Traits of Successful Leaders*. Gjetur në SUCCESS,: <http://www.success.com/article/5-must-have-traits-of-successful-leaders>
- Anderson, T. D. (1998). *Transforming Leadership: equipping yourself and coaching others to build leadership organisation*. Chicago: Boca Raton.
- Bajrami, S. L., & Halimi, Z. B. (2013). Vizioni dhe misioni i shkollës. *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, përmbledhje punimesh, Instituti Pedagogjik i Kosovës*, 157-158.
- Bartley, K. P. (a.d.). (2012). *Leadership in public education, Policy direction overview* Discussion paper three.
- Bass, B. M. (2001). "Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders", in Riggio, R.E., Murphy, S.E. and Priozzolo, F.J. (Eds), *Multiple Intelligences and Leadership*, Laërence Earlbaum and Associates, Mahëah, NJ, pp. 54-77.
- Beqiri, B. (2011, September 5). *Telegrafi*. Gjetur në Telegrafi.com: <http://telegrafi.com/arsimi-shteteror-dhe-ai-privat/>

- Berisha, B. A. (2010, Tetor 8). *Telegrafi*. Gjetur në Tlegrafi.com: <https://telegrafi.com/lidership-vs-udheheqje-efektive/>
- Blasé, J. a. (1998). *Handbook of Instructional Leadership: How Really Good*.
- Bohoris, G. V. (a.d.). *Leadership vs ManagementA Business Excellence / Performance Management view*, .
- Bolam, R. (1999). *Educational administration, leadership and management: toëards a research agenda*’, in T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter and P. Ribbins (eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman .
- Brighouse, T. &. (2008). *What makes a good school now? Continuum International Publishing Group*, 2.
- Buchel, A. J. (2006). *The role of the principal as school manager in dealing ëith the impact of HIV/AIDS in school management*. Unisa, South Africa: Faculty of Education, University of South Africa. Unisa, South Africa.
- Buleshkaj, O., & Mehmeti, S. (2013). Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë - perspektiva e shfrytëzimit të tyre në praktikë. *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, përmbledhje punimesh*, 9.
- Butleska, U., Veteroska, S., Tërpevska, L., Rexhepi, I., Ismaili, S., & Naskovska, M. (2016). *DORACAK PËR VËZHGIMIN E PUNËS DHE PLANIFIKIMIN E ZHVILLIMIT PROFESIONAL TË ARSIMTARËVE* . Shkup: Qendra Maqedonase për Edukim Qytetar (QMEQ).
- Cambridge Dictionaries Online Defined*. (2010, June 23). Gjetur në Cambridge Dictionaries Online.: <http://ëëë.dictionary.cambridge.org>
- Capoëski, G. (1994). “Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?” , . “*Anatomy of a leader: Management Revieë*, Vol. 83 Issue 3, 10-18.
- Carmen Mattheis, L. B. (Janar 2012). *Shkolla e mirë- Zhvillimi i Kapaciteteve në Udhëheqjen Arsimore*, fq.5. Prishtinë.
- Chai, È. (2006). *Tips for school managers*. Hong Kong: Education and Manpoëer Bureau.

- Chapman, S. &. (2008). *Time management, 10 strategies for time management*. . University of Georgia.
- Chapman, S., & Rupured, M. (2008). *Time management, 10 strategies for time management*. University of Georgia.
- Clements, P. (a.d.). *LEADING AND MANAGING CHANGE*. UË Labor Relations.
- Coleman, J. e. (1982). *Secondary school achievement. Public, catolic and private schools compared*. New York: Basic books, Inc. Publishers.
- Daft, R. (a.d.). *Management, edicioni i 10-të* .
- Daft, R. (2010). *Management, 9-th edition*. South-Western. Mason. SHBA.
- Dallasiia. (a.d.). Gjetur në <http://ëëë.dallasiia.org>:
http://www.dallasiia.org/PDF/What_is_your_emotional_IQ.pdf
- Davidson, D. (2014). *Preparing principals and developing school leadership associations for the 21st century*. Gjetur në international schools leadership:
www.internationalschoolsleadership.com
- Decker, B. (a.d.). *Communication skills for leaders, third edition* . San Francisko: Axzo press.
- Decker, B. (a.d.). *Communication skills for leaders, third edition*. San Francisko: Axzo press.
- Devedaku, G. H. (2013). Rëndësia e komunikimit në jetën shkollore. *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, përmbledhje punimesh*, 141.
- Devetaku, G. H. (2013). Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor. *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, përmbledhje punimesh*, 32.
- Dixon, T. O. (a.d.). *Communication skills*. University of Ulster.
- DKA. (2015). *Rregullore për përshkrimin e detyrave të punës të punëtorëve arsimor drejtorve të shkollave dhe stafit administrativ*. Viti: Drejtoria e komunës së Arsimit të Vitis.
- DKA. (Janar 2012). *Plani i punës një vjeçare, Drejtoria Komunale e Arsimit, viti shkollor 2011/2012, Nr. prot. 07-4/2012*. Mitrovicë: DKA.
- Dr. Algahtani, A. (2014). Are Leadership and Management Different? *Journal of Management Policies and Practices*, 1.

Dudëick, N., & Shahriari, H. (2000). *Arsimi në Shqipëri: Qendrim dhe shpresa në ndryshim*.

Tiranë: Stevlla.

Duncan, K. (2009). *Leadership and Communication. Improving leadership and communication Skills for Municipal Managers* . Ontario.

Earle, D. (2010). *Tertiary Sector Performance Analysis and Reporting Division* . New Zeland: Ministry of Education.

Earle, D. (2010). *Tertiary Sector Performance Analysis and Reporting Division Ministry* .

Education, U. D. (2004). *Innovations in Education: Innovative Pathëays to School Leadership*.

Ekonomia online, Këshilla biznesi: Karakteristikat e një lideri të suksesshëm. (2018, Qershor 30). Gjetur në Ekonomia online: <http://www.ekonomiaonline.com/ekonomi/keshilla-biznesi/karakteristikat-e-nje-lideri-te-suksesshem/>

Ferriss, T., Rafferty, B., Potts, K., Lovelace, G., Schëarzenegger, A., Perez, J., . . . John, D. (2016, Nëntor 3). *Monitor.al, Home, Menaxhim, Karriera: 10 cilësi të një lideri të suksesshëm*. Gjetur në Monitor.al: <http://www.monitor.al/10-cilesi-te-nje-lideri-te-suksesshem/>

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. . Chicago: University of Chicago Press.

Fullan, M. (2010). *Forcat e ndryshimit, Depërtim në thellësitë e reformes arsimore*. . Tiranë.

Fullan, M. (2008). *The six secrets of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Fullan, M. (2010). *Forcat e ndryshimit, Depërtim në thellësitë e reformes arsimore* . Tiranë.

Fullan, M. (2017, March 24). *Fractus Learning: The best techniques, tools and toys for meaningful learning*. Gjetur në Fractus Learning ëeb site: <https://www.fractuslearning.com/2015/05/22/secrets-of-change-school-leaders/>

Gashi, S. (2013). Reforma, shkolla, suksesi. *Zhvillimi i udhëheqjes arsimore, përmbledhje punimesh*, 101.

Gjedia, R., Kaleci, R., & al, e. (2011). *Metodologjia e inspektimit dhe vlerësimit të brendshëm të institucioneve arsimore parauniversitare*. Tiranë: INSPEKTORATI KOMBËTAR I ARSIMIT PARAUNIVERSITAR.

- Goleman, D. (1995). *Working with Emotional intelligence* . USA : Bantam Dell.
- Goleman, D. (a.d.). *Emotional intelligence, 10 Anniversary Edition*. USA: Bantam.
- Gunter, H. (2004). '*Labels and labelling in the field of educational leadership*', *Discourse – Studies in the Cultural Politics of Education*.
- Hackman, M. Z. (2004). *Leadership: A Communication Perspective (4th ed)*. Longgrove: Waveland Press.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. (Lincoln, United Kingdom: Macmillan.
- Hanushek, E. e. (2002). "Improving Educational Quality: hoë best to evaluate our schools?" : Meeting on the Challenges of a Changing World, Federal reserve Bank of Boston. *Education in the 21st Century*.
- Hanushek, E. E. (2010). *Education and economic growth* .
- Hoffman, J. B. (a.d.).
- Hoffman, J. B., & Frost, C. B. (January 2006). Multiple intelligences of transformational leaders: An empirical examination. *International Journal of Manpower*, 39.
- Hyseni, H. K. (2006). *Arsimi bazim cilësor në funksion të zhvillimit* . Prishtinë.
- Hyseni, H., & al, e. (2003). *Qeverisja dhe udhëheqja në arsim*, pg.9. Prishtinë.
- ikub.al. (2017, December 10). Gjetur në ikub.al biznesi:
http://www.ikub.al/GJENIU_CATEGORY/1012100120/Article-Si-te-pervetesoni-5-aftesite-baze-te-nje-lideri-te-suksesshem-.aspx?cookiesEnabled=false
- Irfan, J. (2013, September 1). *Mjeksia islame*. Gjetur në Retrieved from Mjeksia islame, me ne mesoni vleren e shendetit: :
https://www.facebook.com/MjeksiaIslame/posts/576439695749560?stream_ref=5s
- Izet, Z. (2016). *Bazat e menaxhimit bashkëkohor*.
- IZHA. (2010). *Republika e Shqipërisë, Standardet e drejtuesit të shkollës*. Tiranë.
- Jaupi, K. (2017, Maj 9). *Irisoft Education* . Gjetur në Irisoft Education portali: Lidershipi në arsim: <http://portali.irisoft.al/lidershipi-ne-arsim/>

Juliana. (2016). *Communication skills for undergraduates, Lecture notes*. . Amond University.

Juliana. (2016). *Communication skills for undergraduates, Lecture notes*. . Amond University.

K., P. G. (a.d.). Leadership in public education, Policy direction overvieë Discussion.

Kasneci, M. A. (2011). *Strategjia e komunikimit në sektorin e arsimit*. Prishtinë: GIZ, MASHT
Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Kaume, M. R. (2016). ADMINISTRATIVE AND LEADERSHIP INNOVATION IN THE
21ST CENTURY: A SECONDARY SCHOOL SUB-SECTOR PERSPECTIVE IN
KENYA . *Research in Pedagogy, Vol.6, No.2* , 85-94.

Kearns, H. (2007). *Is time well spent? The relationship betëeen time management*. .

KENNETH, A. .. (December-2012). UNDERSTANDING THE IMPORTANCE OF TIME
MANAGEMENT TO ASSISTANT REGISTRAR’S IN THE REGISTRARS
DEPARTMENT OF THE UNIVERSITY OF EDUCATION. , 3. *International Journal
of Scientific & Engineering Research Volume 3, Issue 12,, 3*.

Këpuska, F., & Riza, D. e. (2017). *Plani Zhvillimor i arsimit 2017-2021*. Gjakovë: Kuvendi
Komunal.

Khan, I. A., Khan, U. A., Ahmad, S. M., & Naseer-ud-Din, M. (2015). The Effect of Training
on Principals’ Time Management Practices: A Focus on Time Management Areas,
School’s Level, Locality and Complexity. *FWU Journal of Social Sciences, Winter
2015, Vo. 84-92*.

Kirk, G. A. (1983). *Educating Exceptional Children*.

Kirk, G. A. (1983). *Educating Exceptional Children*.

Koleci, B. &. (a.d.). *Bazat e Menaxhmentit*.

Korniza e Kurrikulës e Arsimit Parauniversitar të republikës së Kosovës. (2011). Prishtinë:
Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Korniza strategjike për zhvillimin e mësimdhënësve në Kosovë. (2017). Prishtinë: Ministria e
Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

- Kotter, J. P. (1990, New York, NY: The Free Press.). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (2001). "What leaders really do?", . *Harvard Business Review*, Vol. 79 Issue 11, 85-92.
- Krasniqi, F. (2013, Korrik 4). *Opinione: Telegrafi*. Gjetur në Telegrafi web site: Çfarë do të thotë të jesh lider: <https://telegrafi.com/cfare-do-te-thote-te-jesh-lider/>
- Kryeziu, A. (2007). *Menaxhimi i ndryshimeve në shkollë* .
- Kume, V. (2010). *Menaxhimi strategjik*. Tiranë: Pegi.
- L., D.-H. (2007). A Bridge to School Reform, Excellent Teachers Deserve Excellent Leaders. . *The Wallace Foundation's National Conference*. New York: The Wallace Foundation's National press.
- Lajme: Telegrafi*. (2015, Nëntor 25). Gjetur në Telegrafi: <https://telegrafi.com/certifikohen-130-koordinatore-per-sigurim-te-cilesise-ne-arsim/>
- Lajmet: Smart classroom" projekt për shkollë dixhitale*. (2014, Maj 29). Gjetur në Pc World al Web site: <https://pcworld.al/smart-classroom-projekt-per-shkollen-dixhitale/>
- Leary, M. R. (2001). *Introduction to Behavioural Research Methods*.
- Leithwood, K. (a.d.). Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning. pg 10.
- Leithwood, K. F. (2003). *The schools we need: Recent education policy in Ontario. Recommendations for moving forward*.
- Lidershipi në arsim*. (2014, January 14). Gjetur në Leadership: https://www.facebook.com/permalink.php?id=478341388865017&story_fbid=706706369361850
- LIGJ PËR ARSIMIN NË KOMUNAT E REPUBLIKËS SË KOSOVËS* Nr. 03/L-068. (2008). Prishtinë: Kuvendi i Republikës së Kosovës.
- LIGJI Nr. 04/L-037 PËR ARSIMIN E LARTË NË REPUBLIKEN E KOSOVËS*. (2011). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë MASHT.

LIGJI Nr. 04/L-032 PËR ARSIMIN PARAUNIVERSITAR NË REPUBLIKËN E KOSOVËS.

(2011). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë MASHT.

LIGJI Nr. 04/L-032, PËR ARSIMIN PARAUNIVERSITAR NË REPUBLIKËN E KOSOVËS.

(2011). Prishtinë.

Ligji për Arsim dhe Aftësim Profesional Nr. 04/L-138 . (2013). Prishtinë: Kuvendi i Republikës së Kosovës.

Ligji për Arsimin Parashkollor Nr. 02/L-52 . (2006). Prishtinë: Kuvendi i Kosovës.

Ligji për Inspektimin e Arsimit në Kosovë Nr. 2004/37 . (2004). Prishtinë: Kuvendi i Kosovës.

Ligji për Kornizën Kurrikulare KKK të Arsimit Parauniversitar në Republikën e Kosovës .

(2016). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Ligji për Provimin Përfundimtar dhe Provimin Shtetëror të Maturës Nr. 05/L-018 . (2016).

Prishtinë: Kuvendi i Republikës së Kosovës.

Ligjit mbi arsimin në komunitet e Republikës së Kosovës nr 03/L-068, . (21 Maj 2008). Prishtinë: MASHT.

Lipi, I. &. (a.d.). Sëmundje e manaxherëve të koheve moderne, Keqmanaxhimi i kohës. 1.

Litwin, G. H. (1968). *Motivation and Organisational Climate*.

Lois, D. (1991). The Principal: Leader or Manager? *ERIC, Canadian Society for the Study of Education*, 5-27.

Lubiński, S. L. (2008). Achievement differences and school type: The role of school climate, teacher certification, and instruction. Received from <http://www.jstor.org>. *American journal of education*, 115 (1), 97-138.

Lussier, R. N. (2001). *Leadership: Theory, Application and Skill Development*.

Mackosova. (2018, March 2). Gjetur në Mackosova ëb site: <http://ëëë.mackosova.com/misioni-ynë/>

Mancebón, M. J. (2010). *The Efficiency of Public and Publicly-Subsidized High Schools in Spain. Evidence from PISA-2006*". *MPRA Paper 21165*, . Germany: University Library of Munich.

- Mankteloë, J., & Carlson, A. (2017, January 11). *Mind Tools*. Gjetur në Mind Tools Editorial team: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_45.htm
- Marie, N. (2017, January 19). *Time Center*. Gjetur në Time Center: <https://www.timecenter.com/articles/benefits-of-time-management/>
- Marie, N. (2017, June 12). *Time Center*. Gjetur në Time Center: <https://www.timecenter.com/articles/strategic-guide-to-appointment-and-time-management/>
- Mattheis, C. &. (2012). *Komunikimi dhe bashkëpunimi: Zhvillimi i kapaciteteve në udhëheqjen arsimore*. . Prishtinë: GIZ.
- Maximilian Education . (2018, October 3). Gjetur në AKTIVITETET POST-SHKOLLORE DHE RËNDËSIA E TYRE: Maximilian Education Web site: <http://maximilian.edu.mk/al/afterschool/>
- Maximilian Education. (2018, September 23). Gjetur në Aktivitetet Post-Shkollore dhe rëndësia e tyre: <http://maximilian.edu.mk/al/afterschool/>
- Mayers, S. (2016, December 20). *Go into the story*. Gjetur në Go into the story: Writing Goals: 2017 [Part 7]—Time Management: <https://gointothestory.blcklst.com/writing-goals-2017-part-7-time-management-a32573a84c26>
- Mazreku, I. (a.d.). *Bazat e menaxhimit, Prishtinë 2010, pg. 37*.
- Mazreku, I. (2010). *Bazat e menaxhimit*. Prishtinë.
- Mehmeti, S. (2012). *Seminari i katërt, Komunikimi, Marrëdhëniet dhe Menaxhimi* . Prishtinë: GIZ.
- Mehmeti, S., Boshtrakaj, L., Bytyqi, L., Zylfiu, H., & Potera, I. (2018). *Përvojat e para në vlerësimin e performancës së shkollës në Kosovë*. Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës,.
- Merovci, S. S. (2016). *Menaxhimi i shkollës në arsimin e Mesëm të lartë*. Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës.
- ministrit, K. i. (2011). *Udhëzues, Kodi i etikës për vlerësimin e nxënësve*. Prishtinë: MASHT.

- Miraturar nga Ministria e Arsimit dhe Sportit e Republikës së Shqipërisë, Z. L. (2013). *KODI I ETIKËS SË MËSUESIT në arsimin parauniversitar publik dhe privat*. Shqipëri: Ministria e Arsimit dhe Sportit.
- Misini, E. p. (2016). *Kompetenca profesionale për drejtor të shkollave fillore dhe të mesme*. Shkup: Qendra Maqedonase për Edukim Qytetar (QMEQ).
- Mision and vision*. (2015, May 18). Gjetur në The glossary of Education Reform : <https://www.edglossary.org/mission-and-vision/>
- Mohammed, A. A.-A. (2010). *Leadership Activities and Behaviours that Enable Classroom Teachers*. Hamilton, New Zealand.
- Morina, B. (2014). *Menaxhimi, libër për klasën e X-të*. Malishevë .
- Morina, D. A. (2012). *Administrim biznesi*. . Prishtinë: Suat Berisha.
- Morina, D. A. (2012). *Administrim biznesi*. . Prishtinë: Suat Berisha.
- Mulcahy, D. (a.d.). *Leadership and management in vocational education and training volume 1*.
- Mustafa, I. e. (2004). *Education and economic development in Kosova*. Prishtinë.
- Mustafa, I., Hoti, A., Gashi, P., Demukaj, V., Havolli, Y., Kotorri, M., . . . Berisha, A. (2004). *Sistemi i Arsimit dhe zhvillimi ekonomik i Kosovës*. Prishtinë: Instituti Riinvest.
- (2017). *Ndalimi i ndëshkimit trupor në shkolla, përgjigje në pyetjet që shtrohen më së shpeshti*. Prishtinë: Nisma Globale për ti dhënë fund ndëshkimit trupor të fëmijëve, Save the Children.
- ndryshëm, A. t. (2015, Gusht 13). *si-te-silleni-ne-mbledhjet-e-zyres*. . Gjetur në sfidabiznesi: <https://sfidabiznesi.com/si-te-silleni-ne-mbledhjet-e-zyres/>
- OECD. (2014, 03 25). *Education indicators in focus*. Gjetur në <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B010%20%28eng%29--v9%20FINAL%20bis.pdf>
- Ojo L.B & Olaniyan, D. (2008). Effective time management in organization Panacea or Placebo, . *European Journal of Scientific Research*, vol, 24 No 1, pp.127-133. .

Organet e shkollës: Shkolla institucion edukativ arsimor. (2018, Tetor 3). Gjetur në Shkolla institucion edukativ arsimor: <https://shkolla1.weebly.com/organet-e-shkolles.html>

Ovans, A. (2015, April 28). *Harvard business review*. Gjetur në <https://hbr.org>:

<https://hbr.org/2015/04/how-emotional-intelligence-became-a-key-leadership-skill>

Paul, M. &. (2006). Managing your time as a leader. *Sol journal ISSN 1524-1734*, 2., 2.

Pierce, M. S. (Nëntor 2011). *Drejtori i shkollës i shekullit XXI*. Tiranë: Ufo University Press.

Portali shkollor: Formular për vlerësimin e drejtorit të shkollës. (2018, Tetor 4). Gjetur në

Portali shkollor: <http://www.portalishkollor.al/kuriozitet/formular-vetevleresimi-per-drejtorin-e-shkolles>

PROGRAMI I ZHVILLIMIT PROFESIONAL PER KUALIFIKIMIN E DREJTOREVE TE INSTITUCIONEVE ARSIMORE NE ARSIMIN PARAUNIVERSITAR, Nr. 5310/2.

(2011). Tiranë: Ministria e Arisimit dhe Shkencës.

R.B. Reich. (2000). *Puna e juaj ka ndryshuar, Fast Company*.

Ramosaj, B. (1991). *Ndërmarrja dhe menaxhmenti ndërmarrës Pg. 24*. Prishtinë: Rilindja.

Ramosaj, B. (2007). *Management, botim i pestë*. Prishtinë: Universiteti i Prishtinës.

Rapti, D. (2013). *MARRËDHËNIA NDËRMJET STILIT TË DREJTIMIT DHE KLIMËS NË SHKOLLAT E MESME PUBLIKE*. Tiranë.

Renovimi i klasave. (2012). Prishtinë: Basic Education Program.

Rexha, X., Boshtrakaj, L., Mehmeti, S., Devetaku, G. H., & Buleshkaj, O. (2016). *Udhëzues për vlerësimin e brendshëm të shkollës*. Prishtinë: Instituti Pedagogjik i Kosovës.

Rivkin, S. e. (2005). “*Teachers, Schools, and Academic Achievement*”. 73(2): 417-458. *Econometrica*.

Robbins, P., & Harvey, A. (2004). *The neë principal's fieldbook, Strategies for success*. Virginia USA: ASCD.

Robbins, S. D. (2012). *Bazat e menaxhimit, koncepte dhe aplikime themelore (translated in Albanian)*. Tiranë.

- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2011). *Fundamentals of Management - Bazat e menaxhimit*. Tiranë: UET Press.
- Rosado, M. M. (January 2012). *Public and Private school management systems: A comparative analyses*, . Lisboa.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-first century* . Greenöod Publishing Group, Westport.
- Rregullore për Institucionet Edukative Arsimore të Komunës së Gjakovës nr. 01-110/05-11032*. (2017). Gjakovë: Kuvendi Komunal Gjakovë.
- (2015). *Rregullore për organizimin e punës në institucionet Edukativo- Arsimore, Kreu 1*. Prishtinë: MASHT.
- Rregullore, Statuti i shkollës "Milleniumi i Tretë"*. (2009). Prishtinë: Qendra për Arsimin e Kosovës Kec.
- Rregullorja e shkollës, Statuti Gjimnazit "Çelësi Magjik", i mbështetur nga MASHT*. (2011). Tiranë.
- Sapre, P. (2002). *'Realising the potential of educational management in India', Educational Management and Administration*.
- Sashkin, M. &. (2003). *Leadership That Matters*.
- Schein, E. H. (1985). *Organization culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Scheiring, H. M. (2012). *Seminari Katër Komunikimi, Marrëdhëniet dhe Menaxhimi*. Prishtinë: GIZ.
- Scheper, E. M. (2013). *Comparing public and private schools*, pg. 22. Western Kentucky University .
- Selim Mehmeti, O. B. (2012). *Seminari i katërt, Komunikimi, Marrëdhëniet dhe Menaxhimi* . . Prishtinë: GIZ.
- Seminar një: dita e parë edukimi Cilësor pikëpamja e përgjithshme* . (a.d.). Prishtinë: MASHT, GIZ.

- Sergiovanni, T. (1992). *Moral Leadership* . San Francisco: Jossey Bass.
- Shala, D. (2015). *Strategjia për rritjen e bashkëpunimit, gjithpërfshirjen dhe zhvillimin e shkollave të mesme profesionale dega Hotelieri-Turizëm në Komunitet Pejë, Gjakovë dhe Prizren. Pejë*. Pejë: SEED.
- Shala, S. S. (2016). *Menaxhimi i shkollës në arsimin e mesëm të lartë në Kosovë*. Prishtinë: Instituti Pedagogjik I Kosovës.
- Sikes, P. (2004). Methodology, Procedures and Ethical Concerns, in Doing Educational Research: A Guide to First-Time Researchers. *A Guide to First-Time Researchers*. Southworth, G. (2004). *Learning-centred leadership, in Davies, B. (ed.), The Essentials of School Leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- (2016/2017). *Statistikat e Arsimit Parauniversitar*. Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.
- Stein, L. (2013). Schools Need Leaders - Not Managers:It's Time for a Paradigm Shift, Ëhitehead, Diane P. (Fall 2009) "Leadership Matters." *Childhood Education* 86: 32B. *Journal of Leadership Education, volume 15, Issue 2 idea, 22*.
- Sylaj, A. (2017, Nëntor 16). *Koha Jonë, Profili i liderit të vertetë*. Gjetur në Koha Jonë: ëëë.kohajone.com/2017/11/16/profili-i-liderit-te-vertete/
- Sylhasi, V. (2010). *Plani zhvillimor i shkollës*. Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.
- Sylhasi, V. (2016). *Plani Zhvillimor i Shkollës*. Prishtinë: KEC.
- Toll, A. C. (2017, Maj 12). *ASCD in service, Blog: Why Do You Want to Be a School Leader?* Gjetur në ASCD in service web site: <http://inservice.ascd.org/why-do-you-want-to-be-a-school-leader/>
- Tracy, B. (2014). *Lidershipi*. Prishtinë: Shtëpia botuese "DAMO".
- Tracy, B. (2016, October 26). *Enterprenuer, Leadership qualities, Shop: 7 Leadership Qualities of All Great Leaders* . Gjetur në Enterprenuer: <https://www.entrepreneur.com/article/282959>

Udhëzim Administrativ MASHT 03/2018 për detyrat dhe përgjegjësitë e MASHT, DKA, Shkollave dhe Koordinatorëve në organizimin, menaxhimin, mbikëqyrjen dhe adresimin e të gjeturave nga programi për vlerësimin ndërkombëtar të nxënësve (PISA). (2018). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 04/2012 për Standardet e Praktikës Profesionale të Drejtorëve të shkollës. (2012). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe e Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 14/2013 Vlerësimi i Performancës së Mësimdhënësve-. (2013). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe e Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 16/2013 Zbatimi i Zhvillimit Profesional të Mësimdhënësve . (2013). Prishtinë: Ministria e Arsimit SHkencës dhe e Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 19/2012 Themelimi dhe Fuqizimi i Ekipeve për Parandalim dhe Reagim ndaj Braktisjes dhe Mosregjistrimit në Arsimin e Obliguar. (2012). Prishtinë: Ministria e Arsimit SHkencës dhe e Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 4/2017 për Vlerësimin e Performancës së Institucioneve Arsimore në Arsimin Parauniversitar. (2017). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzim Administrativ Nr. 491/01B Kodi i Etikës për Vlerësimin e Nxënësve . (2011). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe e Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ i MASHT 06/2014 Kodi i Mirësjelljes dhe Masat Disiplinore për Nxënës të Shkollave të Mesme të Larta. (2014). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ i MASHT Nr. 08/2014 procedurat dhe kriteret e zgjedhjes së drejtorit dhe të zëvendës drejtorit të institucionit edukativo arsimor dhe aftësues . (2014). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ Nr. 03/2016 Këshilli Drejtues i Shkollës . (2016). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ Nr. 22/2016 për Aktivet profesionale të Shkollave . (2016). Prishtinë:
Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

*Udhëzimi Administrativ Nr. 23/2016 për Planin Zhvillimor të Shkollës dhe Planin Zhvillimor
Komunal të Arsimit* . (2016). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ Nr. 24/2016 për Sigurim të Cilësisë në Arsimin Parauniversitar.
(2016). Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Udhëzimi Administrativ Nr. 25/2014 Licensimi i Mësimdhënësve . (2014). Prishtinë: Ministria e
Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

*Udhëzues Administrativ Nr. 09/2011 për Mbledhjen dhe Raportimin e të Dhënave Statistikore
nga Shkollat dhe Institucionet Parashkollore* . (2011). Prishtinë: Ministria e Arsimit
Shkencës dhe Teknologjisë.

*Udhëzimi Administrativ Nr. 32/2014 për Kriteret dhe Procedurat për Sigurimin e Cilësisë në
Institucionet e Arsimit dhe Aftësimin Profesional – Proceset e Brendshme*. (2014).
Prishtinë: Ministria e Arsimit Shkencës dhe Teknologjisë.

Upload: SlideShare. (2018, Janar). Gjetur në SlideShare:

<https://www.slideshare.net/anidaago/teoria-e-inteligjencave-t-shumfishta>

Vellova, K. S., & Zlatkovski, Z. (2010). *Biznesi, Lëndë zgjedhore për vitin III dhe IV*. Shkup:
Ministria e Shkencës dhe Shkencës e Republikës së Maqedonisë.

Vinkovic, A. &. (2010 , March 20). *What is leadership? How is it different from management?*
Gjetur në www.sandywise.com:

<http://www.sandywise.com/SandyWise/What%20is%20Leadership.pdf>

Wagner, T. (2013). Tony Wagner's seven survival skills. . *As defined by business leaders in
their own words*. Retrieved from: www.tonywagner.com/7-survival-skills.

Weinstein, M. L. (a.d.). Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans" "Management Control:
The Roles of Rules, Markets, and Culture," (1986) . *Journal of Management Studies* 23,
72-259.

Weirich, H. &. (1993). *Management, A Global Perspective*, McGraw-Hill.

Weldy, G. (1974). *Time: A resource for the school administrator*. . Washington, : National Association.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5th ed.)*. . Upper Saddle River, : NJ: Prentice Hall.

Zeqiri, I. (2006). *Menaxhmenti* . Tetovë.

Webliografia dhe fusnotat

[1] <http://uneflas.al/artikull.php?id=242468> vizituar më 26.03.2014

[2] <http://www.sciencedaily.com/releases/2013/12/131204112006.htm> (26.03.2014)

[3]<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/EDIF%202013--N%C2%B010%20%28eng%29--v9%20FINAL%20bis.pdf> (25.03.2014)

[4] http://wiki.answers.com/Q/Economic_function_of_education?#slide=1
(26.03.2014)

[5]http://www.educationcounts.govt.nz/publications/tertiary_education/hoë-can-tertiary-education-deliver-better-value-to-the-economy/ëhat-is-the-link-betëeen-education-and-economic-performance (22.03.2014)

[6]<http://www.investopedia.com/articles/economics/09/education-training-advantages.asp> (23.03.2014)

8. ANEKSET

Aneksi 1: PYETËSOR ONLINE PËR DREJTOR TË SHKOLLAVE

I/e nderuar drejtor,

Ky studim realizohet nga një doktorante e Universitetit European të Tiranës. Disertacioni i studimeve ka të bëjë me Lidershipin dhe Menaxhimin në Institucionet arsimore para universitare. Në hapësirën e mëposhtme gjeni të bashkangjitur një pyetësor ku ju duhet të qarkoni një ose më shumë përgjigje tek pyetja ku është e aplikueshme. Të gjitha të dhënat dhe informacionet të cilat do të mblidhen përmes këtij pyetësi mbeten konfidenciale dhe do të përdoren vetëm për qëllime studimi.

Ju faleminderit për bashkëpunimin!

<i>Pjesa I</i>	
Emri i shkollës dhe vendi	
Niveli i shkollës	• SH.F • SHMU • SHML
Shkolla është institucion	• Publik • Privat
Numri i nxënësve në shkollë	• Nën 400 nxënës • 400-1000 nxënës • Mbi 1000 nxënës

Mosha juaj	• 28-35 • 36-40 • 41-50 • 55-65
Gjinia	• Mashkull • Femër
Niveli i shkollimit	• Baçelor, • Master, • Doktoraturë
Përvoja juaj e punës si drejtor	• 3-5 vite • 5-10 vite • 10-15 vite • 15-20 vite • 20-25 vite • 25-35 vite
Pikat e juaja të forta të cilat ju bëjnë të suksesshëm në karrierën tuaj si drejtor (qarko një ose disa)	• Drejtimi dhe menaxhimi i shkollës • Mënyra e komunikimit • Zbatimi i rregullave ekzistuese • Krijimi i rregullave të reja në shkollë • Ndryshimi i infrastrukturës së shkollës • Bashkëpunimi me mësimdhënës • Bashkëpunimi me shkolla të tjera • Vendosja e kamerave në shkollë • Krijimi dhe funksionimi i kabineteve • Zbatimi i planit zhvillimor

	• Realizimi i prioriteteve
Tiparet e personalitetit tuaj që kanë ndikuar në suksesin e drejtimit (qarko një ose disa)	• Korrektësia, • Transparenca, • Përqendrimi në punë, • Besimi, • Integriteti, • Frymëzimi, • Pasioni, • Risitë, • Durimi, • Fleksibiliteti, • Vendosmëria, • Vizioni për të ardhmen.

Pjesa II					
	<i>Nuk jam aspak dakord</i>	<i>Nuk jam dakord</i>	<i>Nuk e di</i>	<i>Jam dakord</i>	<i>Jam plotësisht dakord</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Drejtori i shkollës (ju) sillet me etikë profesionale					
Eksperienca e punës së drejtorit ka ndikim në drejtimin e sukseshëm të shkollës					
Niveli i shkollimit të drejtorit ndikon në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës					
Niveli i shkollimit të drejtorit ndikon në performancën e lartë të shkollës					
Drejtori i shkollës është lider ndërsa zëvendës drejtori është menaxher i shkollës					
Roli i zëvendës drejtorit është shumë i rëndësishëm në fushën e lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës.					

Bashkëpunimi i ngushtë në mes të drejtorit dhe zëvendës drejtorit kanë ndikim të madh në leadershipin dhe menaxhimin e suksesshëm të shkollës					
Përdorimi i formave të ndryshme të komunikimit me mësimdhënës, dikon pozitivisht në procesin e drejtimit					
Njohuritë dhe aftësitë kompjuterike, ndihmojnë në kryerjen e detyrave më lehtë dhe në mënyrë më efikase					
Mbajtja e shënimeve për arritjet personale është shumë e rëndësishme dhe e domosdoshme					
Bashkëpunimi me organizata është i nevojshëm sepse përfitojnë nxënësit, mësimdhënësit dhe shkolla					
Ritmi i punës përcaktohet sipas pritshmërive, të bazuara në rregullore, ligje dhe sipas modelit personal					

Infrastruktura e shkollës është përmirësuar në mënyrë të vazhdueshme					
Synimet, prioritetet, vizioni dhe objektivat e planifikuara në planin zhvillimor të shkollës janë realizuar me sukses					
Drejtori ofron mundësi zhvillimi profesional për mësime dhënësit					
Problematikat kryesore shkollore lidhen me nxënësit dhe mësime dhënësit					
Shkolla ballafaqohet me problemet si: mungesë e kabineteve mësimore, mungesë e hapësirës brenda ose jashtë shkollës, mjete jo të mjaftueshme didaktike apo mungesë të pajisjeve dixhitale					
Renditni arsyet e të qenit drejtor i suksesshëm					
Komente të tjera					

Vetvlerësimi juaj: nota 1= vlerësimi më i ulët; nota 5= vlerësimi më i lartë	1	2	3	4	5
--	----------	----------	----------	----------	----------

Ju faleminderit për mirëkuptimin!

Aneksi 2:

Intervistë me drejtorët e shkollave

I nderuar i/e drejtor!

Qëllimi kryesor i kësaj interviste është që të mbledhë të dhëna rreth lidërshiptit dhe menaxhimit të shkollës, të cilat korespondojnë me kërkimin shkencor me titull “Inovacioni i udhëheqjes dhe menaxhimit cilësor në arsimin parauniversitar në Kosovë, drejtori i shekullit xxi”. Të dhënat e mbledhura nga intervistat do të jenë konfidenciale dhe do të përdoren vetëm për kërkim shkencor, si edhe do të trajtohen në mënyrë anonime.

Pyetje: Cilët janë faktorët që ju motivuan të pranoni drejtimin dhe menaxhimin e shkollës tuaj?

Pyetje: Cilët faktorë mendoni se ju mbështesin për të qenë i suksesshëm në drejtimin dhe menaxhimin e shkollës tuaj?

Pyetje: Sa mendoni se veprimtaritë jashtë kurrikulare që zhvillohen në shkollën tuaj ndihmojnë në zhvillimin e gjithanshëm të nxënësve?

Pyetje: Cilat janë problematikat më kryesore që do të rendisni në shkollën tuaj?

Pyetje: Pse mendoni se prindërit zgjedhin edukimin e fëmijëve në shkollën tuaj?

Pyetje: Cilat janë ndryshimet apo përmirësimet në procesin mësimor- edukativ që ju mendoni se kanë lidhje me kontributin tuaj në shkollë?

Pyetje: Ju lutem si mendoni, cila do të ishte shkolla ideale sipas jush?

Pyetje: Cilat mendoni se janë disa nga mundësitë dhe sfidat e lidërshiptit dhe menaxhimit në shkollë?

Faleminderit për mirëkuptim dhe bashkëpunimin tuaj!