UNIVERSITETI "ALEKSANDËR MOISIU" DURRËS

FAKULTETI I BIZNESIT

Departamenti i Administrimit Publik

www.uamd.edu.al

Menaxheri i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI

(Menaxhimi dhe udhëheqja arsimore në dritën e reformës në Kosovë)

Kandidati

Mr. sc. Ragip Gjoshi

Udhëheqës shkencor

Prof. dr. Kristaq KUME

Durrës, mars 2016

© Copyright

Ragip Gjoshi

2016

UNIVERSITETI "ALEKSANDËR MOISIU" DURRËS

FAKULTETI I BIZNESIT

Departamenti i Administrimit Publik

www.uamd.edu.al

Menaxheri i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI

(Menaxhimi dhe udhëheqja arsimore në dritën e reformës në Kosovë)

Kandidati
Mr. sc. Ragip Gjoshi

Udhëheqës shkencor
Prof. dr. Kristaq KUME

Durrës, mars 2016

Prof. dr. Kristaq Kume, udhëheqës shkencor, vërteton se ky është versioni i miratuar i temës së doktoraturës:

Menaxheri i institucioneve arsimore në Kosovë për shekullin XXI

(Menaxhimi dhe udhëheqja arsimore në dritën e reformës në Kosovë)

Prof. dr. Kristaq Kume

Deklaratë për orgjinalitetin

Ragip Gjoshi

Deklaroj se kjo tezë përfaqëson punën time origjinale dhe nuk kam përdorur burime të tjera, përveç atyre të shkruara nëpërmjet citimeve.

Të gjitha të dhënat, tabelat, figurat dhe citimet në tekst, të cilat janë riprodhuar prej ndonjë burimi tjetër, duke përfshirë edhe internetin, janë pranuar në mënyrë eksplicite si të tilla.

Jam i vetëdijshëm se në rast të mospërputhjeve, Këshilli i Profesorëve i UAMD-së është i ngarkuar të ma revokojë gradën "Doktor", që më është dhënë mbi bazën e kësaj teze, në përputhje me "Rregulloren e programeve të studimit të ciklit të tretë (Doktoratë) të UAMD-së, neni 33, miratuar prej Senatit Akademik të UAMD-së me Vendimin nr. 16, datë 28.03.2013.

Durrës, më _____ Firma

Abstrakt

Menaxhimi i arsimit në Kosovë po vijon të reformohet. Meqë kemi vënë re reformimin e tij, në këtë punim kemi analizuar disa aspekte kryesore të procesit reformues, të cilët japin një pamje të përgjithshme të dukurive që janë të lidhura dhe po zhvillohen në kuadër të reformës arsimore në Kosovë. Pra, bëhet përpjekje për ta identifikuar, vlerësuar dhe argumentuar nevojën për gjetjen e qasjeve të reja në procesin e menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë. Dhe duke pasur parasysh trendin aktual dhe pritjet për zhvillimin e sistemit arsimor në Kosovë, si një vend anëtar i ardhshëm në BE, me këtë punim synohet ndërtimi i një modeli optimal për menaxherin dhe drejtuesin e këtyre institucioneve. Do të thotë, punimi ka karakter hulumtues sepse, pos që në të analizohen zhvillimet e derisotme të menaxhimit, sugjerohen e prezantohen edhe mundësitë për formimin e një drejtuesi vizionar dhe të përgatitur profesionalisht mirë, i cili, pas rekomandimeve që propozon, orienton për rrugët që duhet të ndiqen, për politikat që duhet të hartohen dhe instrumentet që duhet të përdoren për t'i formësuar menaxherin dhe drejtuesin e ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovën e shekullit XXI.

Fjalë kyçe: *menaxher, model, institucione arsimore, Kosovë, shek. XXI*

Abstract

Management of education in Kosovo continues with its reforms in the function of establishing a new culture of learning at all levels of education. In this piece of work, the key aspects of the reform process have been analyzed, which, as a whole, provide an overview of the phenomena that are interlinked with and are being developed in the frame of education reform in Kosovo.

The focus of research focus is the effort to identify, evaluate and argument the need to find new approaches to the management process of the education institutions in Kosovo. Taking into account the current and expectations regarding the development of the education system in Kosovo, as a future EU member, this study strives to build up an optimal model for managers and directors of these institutions. The study has been conceived and designed as a research challenge aiming to analyze, in a critical manner, the current developments in an effort to shape up a visionary and professionally prepared leader, and on this basis, to make recommendations, to propose ways ahead, policies that need to be developed and instruments to be used to shape up the future manager and director of education institutions in Kosovo in the 21st century.

Key words: *manager, model, education institutions, Kosovo, 21st century.*

Falënderim

Për ta ofruar para jush këtë punim me këtë formë e këtë strukturë që ka sot, mbështetje më dhanë disa njerëz, kush më pak e kush më shumë. Prandaj, dua t'i falënderoj me këtë rast edhe për ndihmën që më dhanë dhe për motivimin e inkurajimin gjatë studimeve të mia për marrjen e gradës shkencore Doktor.

Shpreh falënderimet e mia për të gjithë mësimdhënësit e Departamentit të Administratës Publike të Fakultetit të Biznesit të Universitetit "Aleksandër Moisiu" të Durrësit të cilët më dhanë mundësinë për të arritur në cak për marrjen e gradës shkencore.

Kam qenë shumë me fat që kam takuar dhe jam drejtuar nga një pedagog i shkëlqyer, prof. dr. Kristaq Kume, i cili më ka siguruar udhëheqje të vlefshme dhe të dobishme, komente dhe sugjerime dhe e ka mbikëqyrur punën time me profesionalizëm gjatë gjithë kohës sa kemi më ka udhëhequr për shkrimin e këtij punimi. Përvoja e tij akademike në çështjet që lidhen me temën time i zgjeroi njohuritë e mia në këtë fushë. Prandaj, ky hulumtim nuk do të ishte i plotë dhe i kënaqshëm pa ndihmën e tij të kujdesshme dhe të domosdoshme.

Po ashtu, i falënderoj të gjithë ata që më kanë ndihmuar për gjetjen e të dhënave dhe përpunimin e tyre. Shpreh mirënjohje të thellë edhe për të gjithë kolegët e mi me të cilët kam ndarë ide dhe përvoja shumë relevante për hulumtimin tim. Mbështetja e tyre bëri që punimi im të rridhte mirë dhe të finalizohej.

Së fundi, falënderoj familjen time, pa mbështetjen e së cilës realizimi i këtij punimi nuk do të kishte qenë i mundur. Dhe në këtë kontekst, këtë punim ua dedikoj prindërve të mi të dashur: nënës sime, Gjylës, dashuria dhe mbështetja e së cilës më ka ndihmuar në çdo hap të këtij udhëtimi të gjatë, kur kisha shumë nevojë, dhe babait tim, Hamdiut, i cili nuk rron më.

SHKURTESAT

IA	Institucioni Arsimor
SAK	Sistemi i Arsimit i Kosovës
MAShT	Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë
MF	Ministria e Financave
KDU	Këshilli Drejtues i Universitetit
DKA	Drejtoria Komunale e Arsimit
SWOT	Strength, Weaknesis, Oportunities, Threets
US	Udhëheqësi Strategjik
SAK	Sistemi i Arsimit i Kosovës
APu	Arsimi Parauniversitar
UP	Universiteti i Prishtinës
SMART	Specific Measurable Attainable Relevant Timely
SMIA	Sistemi për Menaxhimin e Informatave
AL	Arsimi i Lartë
ESK	Enti i Statistikave të Kosovës
UNESCO	United Nation Education System of Classification Organization
UA	Udhëzimi Administrativ
SHBA	Shtetet e Bashkuara të Amerikës
BNJ	Burime Njerëzore
IAL	Institucionet e Arsimit të Lartë
KEDP	Kosovo Education Development Project
KEC	Kosovo Education Center
BPK	Bruto Produkti Kombëtar
BE	Bashkimi Evropian
AAK	Agjencia e Akreditimit e Kosovës
ENOA	European Network for Quality Assurance in Higher
ECTS	Europiean Credit Transffer System
SMIA	Sistemi për Menaxhimin e Informatave në Arsim
BB	Banka Botërore
TKSA	Testi Kombëtar i Standardizuar i Arritshmërisë

Tabela e përmbajtjes

1 KAPITULLI I PARË 21
1.1 METODOLOGJIA E PUNIMIT 21
1.1.1 HYRJE 21
1.1.2 Konteksti kohor 24
1.1.3 Konteksti përmbajtjesor 27
1.1.4 Arsyeja e përzgjedhjes së temës 28
1.1.5 Qëllimi i studimit 30
1.1.6 Evidentimi i problemit kërkimor 31
1.1.7 Objektivat e kërkimit 33
1.1.8 Formulimi i çështjeve të kërkimit 36
1.1.9 Supozimet themelore 37
1.1.10 Pyetjet kërkimore (formulimi i hipotezës kërkimore) 37
1.1.11 Rezultatet e pritshme të këtij hulumtimi 38
1.1.12 Përpilimi i një plani logjik për punimin kërkimor 39
1.1.13 Zgjedhja e kampionit 40
1.1.14 Karakteristikat e kampionit 40
1.1.15 Teknikat dhe metodat e mbledhjes së informacionit 41
1.1.16 Teknikat dhe metodat e analizës 42
1.2 Platforma e studimit doktoral 42
2 KAPITULLI I DYTË 45
2.1 BAZAT TEORIKE DHE KONCEPTUALE PËR MENAXHIMIN E INSTITUCIONEVE TË ARSIMIT 45
2.1.1 Teoria e shkollës klasike 46
2.1.2 Teoria administrative 46
2.1.3 Teoria e shkollës bihejvioriste 47
2.1.4 Teoritë e menaxhimit dhe lidershipit 47
2.1.5 Teoria e menaxhimit tradicional 47
2.1.6 Teoria e performancës 48
2.1.7 Teoria e drejtimit strategjik 48
2.1.8 Teoria e planeve strategjike 49
2.1.9 Teoria e analizës (skanimit) së mjedisit dhe monitorimit 49
2.1.10 Teoria e veçorive të personalitetit 50
2.1.11 Teoria e aftësive të menaxherit 50
2.1.12 Teoria e stileve të menaxhimit 51
2.1.13 Teoria e situatës në menaxhim 52
2.1.14 Teoria e motivimit në menaxhim 52
2.1.15 Teoria e ndërveprimit në menaxhim 52
2.1.16 Teoria e menaxhimit karizmatik 53
2.1.17 Teoria e menaxherit transformues 54
2.1.18 Teoria psiko-dinamike e menaxhimit 55
2.1.19 Teoria e menaxherit autentik 56
2.1.20 Teoria e menaxherit në shërbim (drejtuesi shërbyes) 56
2.1.21 Teoria e etikës në menaxhim 57
2.1.22 Teoria e menaxhimit në grup 57
2.1.23 Teoria e ndryshimeve gjinore në menaxhim 57
2.1.24 Teoria X dhe Teoria Y 58

2.1.25 Teoria z - Teoria e menaxhimit japonez 59
2.1.26 Teoria e "njeriut të madh" 60
2.1.27 Teoria e tipareve 61
2.2 ASPEKTE TEORIKE DHE KONCEPTUALE MBI TIPAT E MENAXHERIT TË INSTITUCIONEVE TË ARSIMIT NË VENDE TË TJERA 63
2.2.1 Ndikimi i studimeve më bashkëkohore në modelin e menaxhimit 63
2.2.2 Profili i menaxherit dhe menaxhimit në vende të ndryshme 63
2.2.3 Kuadri konceptual i menaxhimit të institucioneve të arsimit 65
2.2.4 Përkufizimi i menaxhimit dhe menaxherit 66
2.2.5 Menaxhimi dhe lidershipi 68
2.2.6 Parimet e menaxhimit 70
3 KAPITULLI I TRETË 71
3.1 KRONIKË E ZHVILLIMEVE REFORMATORE TË MENAXHIMIT TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE GJATË SHEKUJVE 71
3.1.1 Pozita gjeografike, popullsia, gjuhët në Republikën e Kosovës 71
3.1.2 Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë gjatë historisë 72
3.2 Aspekte të traditës së ndërtimit të koncepteve të menaxhimit 73
3.2.1 Aspekte të traditës të menaxhimit në arsim tek shqiptarët 74
3.3 Tradita e menaxhimit të arsimit në trojet tona nga këndvështrimi historik - emrat e atyre që vunë bazat 76
3.4 Tradita e drejtimit në prag të shpalljes së pavarësisë dhe pas saj 78
3.5 Tradita e drejtimit në Kosovë 80
3.6 Gjysmë shekulli të drejtimit centralist të arsimit dhe shkollës 81
4 KAPITULLI I KATËRT 83
4.1 BAZA JURIDIKE PËR ZGJEDHJEN E MENAXHERËVE TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË KOSOVË 83
4.1.1 Analizë e bazës juridike për zgjedhjen e drejtorëve të institucioneve arsimore në Kosovë . 83
4.2 Procedura e koordinimit (bashkëpunimi shkollë - DKA) dhe a është ndalur decentralizimi në komuna? 84
4.3 Struktura menaxhuese e institucioneve universitare 86
4.4 Të ndryshohet e plotësohet legjislacioni që rregullon emërimin dhe funksionimin e menaxherëve në arsim 88
4.5 Konsiderata për profilin e menaxherit është çështje kryesore për reformimin e procesit të menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë 90
4.6 Përvojat e larmishme të modeleve (gjatë dekadave të fundit) në vendet evropiane, modeli i mirë për Kosovën 94
5 KAPITULLI I PESTË 97
5.1 REZULTATET MBI GJENDJEN AKTUALE NË MENAXHIM DHE UDHËHEQJE TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË KOSOVË 97
5.1.1 Rezultatet e kërkimit empirik, të dhënat e përdorura 97
5.1.2 Të dhënat dytësore 97
5.1.3 Sfondi problemor 98
5.1.4 Rezultate të analizës përshkruese 100
5.1.5 Vendimi për veprim - kushtëzimi prej mënyrës së emërimit të drejtuesit të institucionit ... 100
5.1.6 Udhëheqja dhe motivimi 101
5.1.7 Cilësia e mësimdhënies dhe nxënies 106
5.1.8 Planifikimi dhe menaxhimi 108

5.1.9 Bashkëpunimi dhe ndërveprimi 109
5.1.10 Legjislacioni dhe shoqëria 116
5.1.11 Etika profesionale 122
5.1.12 Perceptime për misionin dhe vizionin e menaxherit të institucioneve arsimore 128
5.1.13 Kultura e sjelljes në menaxhimin e institucionit 132
5.1.14 Menaxhimi i burimeve njerëzore 134
5.1.15 Menaxhimi i ndryshimeve në institucionet e arsimit 136
5.1.16 Administrimi efektiv i institucionit arsimor dhe udhëheqja e takimeve 139
5.1.17 Perceptime për cilësitë e menaxherit në Kosovë në kohën e decentralizimit 140
6 KAPITULLI I GJASHTË 147
6.1 REZULTATET E ANALIZËS STATISTIKORE MULTIVARIATE 147
6.1.1 Studim i opinioneve të punonjësve dhe drejtuesve për modelin e ardhshëm të menaxherit në institucionet arsimore të Kosovës në shek. XXI. Rezultatet e analizës statistikore shumëpërmasore 147
6.1.2 Rezultatet - opinionet e drejtuesve në institucionet arsimore 158
6.2 Optimizimi i profilit/modelit të menaxherit të institucioneve arsimore të Kosovës në shek. XXI. 164
6.2.1 165
6.2.2 Rezultate - Analiza discriminante 165
6.2.3 Analiza e regresionit me shumë faktorë 166
6.2.4 Rezultatet e analizës së regresionit me shumë faktorë 167
169
170
7 KAPITULLI I SHTATË 171
7.1 REFORMIMI I DIMENSIONEVE TË BURIMEVE NJERËZORE DHE FINANCIARE TË MENAXHERIT TË ARSIMIT NË KOSOVË 171
7.2 Organizimi institucional i menaxhimit të arsimit në Kosovë 171
7.2.1 Organizimi i strukturave të institucioneve arsimore 172
7.3 Sfidat e menaxhimit të institucioneve të arsimit parauniversitar në Kosovë për kërkesat e shekullit të ri. Sistemi i pasluftës i arsimit të Kosovës 174
7.3.1 Reformimi i strukturës administrative - decentralizimi në arsimin parauniversitar 176
7.4 Kosovës i duhet modeli qeverisës i institucioneve arsimore me autonomi të plotë 181
7.4.1 Reformimi i menaxhimit të burimeve njerëzore 182
7.4.2 Reformimi i menaxhimit të burimeve financiare 183
7.5 Sfidat e menaxhimit të institucioneve të arsimit të lartë në Kosovë për kërkesat e shekullit të ri 184
7.5.1 Sfidat e menaxhimit të arsimit të lartë në Kosovë, kërkesat e shekullit të ri 184
7.5.2 Pjesëmarrja në AL të studentëve në raport me popullatën e moshës 18-25 vjeç 185
7.5.3 Programet studimore vështirë t'u përshtaten nevojave të tregut të punës 188
7.5.4 Rritjet buxhetore reflektohen në ngritjen e efikasiteti 189
7.5.5 Ngritja e kapaciteteve për krijimin e mjeteve plotësuese vetjake nëpërmjet projekteve kërkimore, shërbimeve konsulente, infrastrukturës etj 190
7.5.6 Ngritja e vazhdueshme e cilësisë në mësimdhënie dhe kërkime shkencore 190
7.5.7 Përkrahja institucionale dhe promovimi i hulumtimeve shkencore, inovacioneve, transferit të teknologjisë dhe ndërmarrësisë 192
7.5.8 Zgjerimi dhe modernizimi i ambientit për studime dhe punë kërkimore shkencor 193
7.5.9 Organizimi i strukturave menaxhuese në arsimin universitar 193

7.5.10 Organizimi i punës në institucionet arsimore 196
7.5.11 Reforma mbi planifikimin menaxherik të punës në institucione arsimore 198
7.5.12 Vazhdimi i decentralizimit të menaxhimit të buxhetit në institucione arsimore 198
7.6 Modeli i pritshëm i menaxherit për institucionet arsimore të Kosovës 199
7.6.1 Kompetencat dhe përgjegjësitë e tanishme të menaxherit të shkollës 199
7.6.2 Modeli i pritshëm. Evitimi i ndikimit të politikës në përzgjedhjen e menaxherëve 200
7.6.3 Mënyra e përzgjedhjes dhe vetë pozita e drejtorit nuk është e rregulluar si duhet 201
7.6.4 Të evitohet "kriteri" që librezat partiake përcaktojnë përzgjedhjen e drejtorëve 201
7.6.5 Harmonizimi i veprimtarisë së përgjithshme të arsimit dhe të edukimit me qëllim të krijimit të modelit të menaxherit të institucioneve të arsimit 202
7.6.6 Çfarë duhet ndryshuar në organizimin e institucioneve arsimore në Kosovë, modeli i menaxhmentit bashkëkohor dhe të suksesshëm 204
7.7 Kultura e udhëheqjes së institucioneve edukativo-arsimore në Kosovë 204
7.7.1 Menaxhimi financiar në institucionet edukativo-arsimore, korniza financiare dhe prioritetet, udhëheqja financiare 207
7.8 Çështje kyçe në reformimin e rolit të menaxhimit të arsimit në Kosovë - Qeverisja dhe legjislacioni 210
7.8.1 Arsimi fillor dhe i mesëm i ulët e i mesëm i lartë - qeverisja dhe legjislacioni 210
7.8.2 Arsimi i lartë - qeverisja dhe legjislacioni 211
7.8.3 Menaxhimi në institucione të arsimit dhe nevoja për plotësimin e kornizës legjislative 212
7.8.4 Qeverisja dhe legjislacioni i orientuar në fuqizimin dhe funksionalizimin e decentralizimit të procesit të vendimmarrjes 212
7.8.5 Matja e outputueve dhe menaxhimi i bazuar në performanca 214
7.8.6 Decentralizimi në arsimin parauniversitar ta marrë formën e delegimit 214
7.8.7 Reforma me të njëjtën logjikë të decentralizimit të aplikohet edhe në arsimin e lartë 215
8 KAPITULLI I TETË 218
8.1 PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME 218
8.1.1 Përfundime 218
8.1.2 Rekomandimet 226
8.1.3 Rekomandime shtesë 229
8.1.4 Rekomandime që burojnë nga kërkimi 230
8.1.5 Rekomandime për arsimin e lartë 232
8.2 Bibliografia 234
8.3 Burime dytësore 240
8.3.1 Strategji, ligje dhe akte nënligjore 243
8.3.2 Uebfaqet e vizituara: 244
9 Shtojca 246
9.1 Pyetësori 246

Lista e tabelave

Tabela 1. Karakteristikat dhe pikëpamjet e teorisë X dhe Y, sipas P, Montana (2000).. 58
Tabela 2. Karakteristikat themelore të praktikës menaxhuese amerikane dhe japoneze 60
Tabela 3. Karakteristikat e menaxherit dhe liderit 69
Tabela 4. Zhvillimi historik i shkollave shqipe më elitare 75
Tabela 5. Skema treguese: Tri elementet kryesore të autonomisë shkollore 88
Tabela 6. Skema treguese: Faktorët ndikues e mbështetës në cilësinë e institucionit arsimor..... 91
Tabela 7. Skema treguese: Elementet kryesore të autonomisë së institucioneve të arsimit..... 96
Tabela 8. Pyetësor për profilin/modelin e manaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XI.....147
Tabela 9. Table no.6.9. KMO and Bartlett's Test 151
Tabela 10. Tabela nr. 6.11 Rotated Component Matrixa 152
Tabela 11. Tabela nr. 6.12 Vlerat e koeficentit Cronbach's Alpha 154
Tabela 12. Tabela nr. 6.13 Model Summary..... 155
Tabela 13. Tabela nr. 6. 14 ANOVAa 155
Tabela 14. Tabela nr. 6. 15 Coefficientsa..... 156
Tabela 15. Tabela nr. 6.16 KMO and Bartlett's Test 158
Tabela 16. Tabela nr. 6.17 Total Variance Explained..... 158
Tabela 17. Table no. 6. 18 Rotated Component Matrixa..... 159
Tabela 18. Tabela nr. 6.19 Vlerat e koeficentit Cronbach's Alpha 161
Tabela 19. Table 6. 20 Model Summary 161
Tabela 20. Table no. 6.21 ANOVAa..... 161
Tabela 21. Table no. 6.22 Coefficientsa 162
Tabela 22. Tabela nr. 6.23 Vlerësimet/opinionet për modelin e menaxherit të ardhshëm.....164
Tabela 23. Table. nr. 6.24 Eigenvalues 165
Tabela 24. Table nr. 6.25 Wilks' Lambda..... 165
Tabela 25. Table nr. 6.26 Canonical Discriminant Function Coefficents..... 165
Tabela 26. Table nr. 6.27 Classification Results 165
Tabela 27. Tabela nr. 6. 28 ANOVAa 167
Tabela 28. Tabela nr. 6.29 Model Summary..... 168
Tabela 29. Tabela nr. 6.30 Coefficientsa..... 168
Tabela 30. Tabela 9. Të dhëna të përmbledhura mbi arsimin në Kosovë sipas niveleve 175
Tabela 31. Gafiku 3. Numri i institucioneve edukative-arsimore në Kosovë..... 176

Tabela 32. Autonomia shkollore e bazuar në tri elemente kryesore *182*
Tabela 33. Tabela 1: Numri i studentëve në arsimin e lartë *185*
Tabela 34. Tabela 2. Treguesit e pjesëmarrjes në arsimin e lartë *186*
Tabela 35. Tabela 3. Programet e akredituara të arsimit të lartë ka shënuar rritje numri i programeve *187*
Tabela 36. Tabela 4. Personeli akademik me kontratë të rregullt pune në institucionet publike të arsimit të lartë *187*
Tabela 37. Përqindja e studentëve sipas fushave të studimit *188*
Tabela 38. Shpenzimet në arsimin e lartë *189*
Tabela 39. Shpenzimet për kokë studenti *190*
Tabela 40. Diplomat e njohura nga Zyra ENIC/NARIC e Kosovës *193*

Lista e figurave

Tabela 6.1. Të dhënat e kampionit sipas llojit të institucionit arsimor 97
Figura 2. Veprimi autoritar i menaxherëve në institucionet e arsimit 100
Figura 3. Ndikimi i sjelljeve të menaxherit tek anëtarët e stafit..... 103
Figura 4. Lëndoj ndjenjat e vartësve me shprehjet e mia 103
Figura 5. Qëndrueshmëria në veprime 104
Figura 6. Ngrohtësia ndaj të tjerëve si element motivimi 105
Figura 7. Tërheqja e vëmendjes ndaj dukurive në institucion 105
Figura 8. Qëndrimi rreth vendimeve që marrin në raport me të tjerët..... 106
Figura 9. Aftësia për t'i kuptuar të tjerët si cilësi menaxheriale..... 107
Figura 10. Ndihma për kalimin e problemeve..... 109
Figura 11. Komunikimi efektiv me të tjerët 111
Figura 12. Shpesh menaxherët shprehin dyshime në aftësitë e vartësve 112
Figura 13. Krijimi i klimës mbështetëse..... 112
Figura 14. Komunikimi i lirshëm dhe i ndërsjellë 113
Figura 15. Komunikimi me grupin për menaxhimin e punës 114
Figura 16. Bashkëpunimi me aktorët jashtë shkolle dhe shkalla e tolerancës..... 114
Figura 17. Trajtimi i barabartë i të punësuarve..... 117
Figura 18. Shkalla e optimizmit të menaxherëve..... 117
Figura 19. Ndjekja e udhëzimeve dhe vendimmarrja e menaxherit 118
Figura 20. Vetorganizimi dhe vetëkontrolli në marrëdhënie me të tjerët..... 119
Figura 21. Keqpërdorimi i autoritetit të menaxherit në zgjidhjen e problemeve..... 120
Figura 22. Përcjellja e veprimeve të stafit dhe mbajtja e shënimeve 120
Figura 23. Durimi i menaxherëve para se të ndërhyjnë 121
Figura 24. Besimi në vete dhe në aftësitë personale..... 122
Figura 25. Sjellja ndaj të tjerëve 123
Figura 26. Shmangia e marrjes së vendimit për punën 123
Figura 27. Kënaqësia me punën e stafit të institucionit arsimor 124
Figura 28. Niveli i kënaqësisë me suksesin e institucionit..... 125
Figura 29. Zbatimi i ideve në përshtatje me nevojat e stafit..... 126
Figura 30. Pranimi i sugjerimeve nga të tjerët 126
Figura 31. Delegimi i detyrave dhe përgjegjësive..... 126
Figura 32. Vendosja e kritereve të vlerësimit nga ana e menaxherit 127
Figura 33. Listimi i pikave të dobëta 127
Figura 34. Hartimi i vizionit dhe misionit është punë me rëndësi..... 128
Figura 35. Të kuptuarit e problemeve dhe nevojave të stafit..... 129
Figura 36. Njohja e potencialeve të të punësuarve në institucionin arsimor 130
Figura 37. Ndihma stafit se çfarë duhet të bëjë..... 132
Figura 38. Sugjerime dhënë stafit..... 133
Figura 39. Marrëdhënia juaj me udhëheqësin, karakteristikat themelore..... 133
Figura 40. Gatishmëria e menaxherëve për të ofruar më shumëse për interes të grupit 134
Figura 41. Vlerësimi i veprimeve personale të drejtorëve..... 135
Figura 42. Shkalla e vetëbesimit të menaxherëve..... 137
Figura 43. Rezistenca ndaj presionit të mundshëm nga ana e grupit..... 137
Figura 44. Roli i pamjes së jashtme të menaxherit dhe ndikimi..... 140
Figura 45. Mendimi lidhur me tipin e menaxherit..... 142
Figura 46. Përkushtimi më i lartë i menaxherëve të arsimit në Kosovë 142
Figura 47. Personeli nuk shpërblehet për performancën e shkëlqyer 143

Figura 48. Interesimi i menaxherëve për të tjerët në institucion 143
Figura 49. Mendimi lidhur me subjektin përzgjedhës të menaxherit të institucionit 143
Figura 50. Ndikimi i politikës në zgjedhjen e menaxherëve 144
Figura 51. Profili i menaxherit të shekullit 21, sipas pjesëmarrësve 145
Figura 52. Propozimet për ngritje në karrierë menaxheriale 145

Para hyrjes

E gjithë kjo tregon se ndryshimet më të mëdha gjithsesi janë para nesh. Po ashtu, mund të jemi të sigurt se shoqëria e vitit 2030 do të jetë ndryshe nga e sotmja dhe shumë pak do të ngjajë me parashikimet e sotme futuriste e bestselere. Shoqëria nuk do të dominohet e as të formatizohet nga teknologjia informative. Teknologjia informative natyrisht se do të jetë e rëndësishme, por ajo do të jetë vetëm një nga shumë teknologjitë e rëndësishme të reja. Përmbajtja qendrore e shoqërisë së re, sikurse e shumë të tjerave, paraprake do të jenë institucionet dhe teoritë e reja, ideologjitë dhe problemet e reja / Piter Draker (2001)

Në fillim të shekullit XXI po mbizotërojnë mendimi dhe besimi, se udhëheqja cilësore krijon ndryshim të theksuar në rezultatet e shkollave, të universiteteve dhe tek nxënësit e studentët. Gjithashtu, është ngritur mendimi se shkollat efektive gjithnjë e më shumë kërkojnë udhëheqës dhe menaxherë efektivë, të cilët do t'u krijojnë nxënësve të tyre mundësi më të mira për të nxënë. Shkollat kanë nevojë për mësimdhënës të kualifikuar, të aftësuar dhe të përkushtuar, edhe shkollat kanë nevojë për udhëheqje me parime të larta dhe të mbështetura edhe nga nivelet e larta menaxheriale.[1] Udhëheqja është proces me anë të të cilit një individ ndikon të të tjerët për përmbushjen e qëllimeve të dëshiruara.[12]

Më shumë se 20 vjet autorët e ndryshëm kanë debatuar për konceptet: udhëheqje dhe menaxhment, është debatuar se a është udhëheqja e ndarë nga menaxhmenti apo është degë e tij? Në përgjithësi zotëron mendimi se udhëheqja është pjesë e menaxhmentit. Procesi i udhëheqjes dhe udhëheqësi, në një institucion, ka të bëjë me ndikimin e tij tek bashkëvartësit për t'i arritur qëllimet e përcaktuara nga menaxhmenti me i lartë.[3] Udhëheqja dhe menaxhmenti në arsim janë të lidhur ngushtë me përmbushjen e qëllimit të institucionit. Nëse udhëheqja nuk është e përqendruar në arritjen e qëllimit të institucionit, atëherë ajo është shumë e rrezikshme për menaxhimin e institucioneve arsimore (IA) dhe humbjen e vlerave arsimore. Megjithatë, shumica e autorëve pohojnë se ekziston dallimi ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit. Kuban (1988) thekson se ekziston një dallim i qartë ndërmjet udhëheqjes dhe menaxhimit. Ai e ndërlidh udhëheqjen si promotore të ndryshimeve në institucion, ndërsa menaxhimin si mirëmbajtës të proceseve. Udhëheqësit janë ata të cilët i formësojnë qëllimet, motivet dhe veprimet e të tjerëve. Pra, ata i iniciojnë ndryshimet për arritjen e qëllimeve ekzistuese dhe qëllimeve të reja. Ndërkaq, menaxhimi ka të bëjë me shumë me ekzekutimin dhe mirëmbajtjen efektive e efikase të aranzhimeve aktuale. Po ashtu, menaxhimi, duke vepruar, shfaq (i bën të dukshme) shkathtësitë e udhëheqjes dhe funksioni i përgjithshëm është kah mirëmbajtja e veprimeve sesa bërja e ndryshimeve. Disa autorë e ndërlidhin *udhëheqjen me qëllimet dhe vlerat, ndërsa menaxhimin me zbatimin e çështjeve teknike.*[4] Pra, që të dy konceptet janë të ndërlidhura njëra me tjetrën dhe janë të rëndësishme që të dyja për arritjen e qëllimeve

[1] Tony Bush, *Educational Leadership and Management*, vol. 27, EASA, 2007, f. l
[2] Patrick Montana & Bruce Charnov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 254
[3] Po aty f. 261
[4] Tony Bush & Marriane Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, EMDU, Univesity of Leicester, 2000

arsimore. Koncepti menaxhim ka kuptim më të gjerë dhe ndërlidhet me instrumentet e menaxhimit (planifikimin, kontrollimin, vlerësimin etj.) që kanë të bëjnë me grupin, ndërsa udhëheqja është koncept më i ngushtë dhe ka të bëjë më shumë me vizionin (parashikimin) dhe më shkathtësitë individuale në drejtimin e proceseve dhe në arritjen e qëllimit të tyre dhe të institucionit.

Zhvillimet e shpejta dhe me përmasa globale në fushën e arsimit, shkencës dhe teknologjisë janë të ndërlidhura drejtpërdrejt me procesin e menaxhimit dhe mësimdhënies, në veçanti me përmirësimin dhe ngritjen e cilësisë në këtë proces shumë të rëndësishëm.

Ndërkaq arritja e këtyre qëllimeve në institucionet arsimore është e ndërlidhur ngushtë me menaxhimin profesional e bashkëkohor të institucioneve arsimore. Drejtues të institucioneve shtetërore, ekspertë, mësimdhënës, prindër, organizata dhe asociacione të ndryshme profesionale të arsimit, komuniteti, shoqëria civile etj. janë intervistuar dhe kemi gjetur një vëmendje të përqendruar, angazhim profesional për të kontribuar në forma dhe mënyra të ndryshme në një qasje të re për një menaxhment të aftë dhe të përgjegjshëm për menaxhimin e gjithëmbarshëm të institucioneve arsimore drejt realizimit të qëllimit dhe objektivave të institucionit përkatës për kërkesat e shekullit të ri.

Janë shfrytëzuar hulumtime të shumta, janë bërë analiza krahasimtare dhe janë konsultuar strategji të shumta, seminare dhe konferenca të ndryshme shkencore, udhëzues, doracakë dhe libra të shumtë për procesin e menaxhimit në institucione të arsimit, mësimdhënies dhe për rolin e mësimdhënësit dhe të nxënësit në këtë proces me rëndësi parësore për arsimimin dhe edukimin e shoqërisë njerëzore.

Gjatë zhvillimit historik të qenies njerëzore, zhvillimi i mendimit shkencor teorik të menaxhimit e sidomos që nga vitet e ’20-ta dhe të ’30-ta të shekullit të kaluar janë shënuar përparime. Mund të thuhet se roli i menaxherit të institucioneve arsimore për nga mënyra e menaxhimit dallon në njëfarë mase nga menaxhimi i organizatave biznesore apo i administratës shtetërore. Megjithatë, procesin e mësimdhënies nga ana e mësimdhënësit mund ta krahasojmë me menaxhimin e procesit të prodhimit të një fabrike apo të një kompanie biznesore.

Në shekullin XXI menaxhimi gjithnjë e më shumë po merr dimensionin e një shkence universale, parimet e përgjithshme dhe përvojat e menaxhimit në industri dhe në organizata të ndryshme biznesore fillojnë të gjejnë zbatim edhe në institucionet arsimore.

Në vende të ndryshme të botës janë hapur institute dhe akademi për shkollimin dhe trajnimin apo aftësimin e drejtuesve dhe punonjësve administrativë në administratën e institucioneve arsimore për ta menaxhuar me sukses procesin shumë të ndërlikuar të mësimdhënies dhe të mësimnxënies dhe arritjen më të lehtë të objektivave të tyre. Themelimi i institucioneve akademike e profesionale për shkollimin dhe aftësimin e drejtuesve të institucioneve arsimore ka ndikuar shumë në ngritjen e cilësisë së punës dhe në arritjen e rezultateve të të nxënit në përgjithësi.

Menaxhimi i institucioneve të arsimit në Kosovë është në gjendje jo të mirë. Institucionet arsimore menaxhohen nga mësimdhënësit e profesorët, të cilët nuk janë të papërgatitur mjaftueshëm në aspektin teorik dhe praktik të menaxhimit të një institucioni arsimor. Ata nuk i njohin konceptet dhe parimet themelore të menaxhimit. Në të njëjtën situatë janë edhe punëtorët e tjerë administrativë. Nëse suksesi i një organizate varet nga menaxheri i saj, atëherë pse suksesi i një shkolle apo universiteti të mos varet nga aftësitë menaxhuese të

drejtorit apo rektorit të një institucioni arsimor? Për menaxhimin e një institucioni arsimor, që ka të bëjë me ndërtimin mendor, emocional dhe psikofizik të njeriut, hetohet një ndërhyrje e theksuar e politikës. Ky kërkim fokusohet në këtë komponentë shumë të rëndësishme ku kërkohet që politikëbërësit arsimorë sa më parë të përballen me probleme të kësaj natyre, për një menaxhim sa më të suksesshëm të sistemit të arsimit në Kosovë. Duke pasur për bazë rëndësinë e arsimit në shoqëri, mund të themi se nuk ka zhvillim ekonomik, kulturor, shkencor dhe teknologjik pa arsim cilësor dhe nuk ka arsim cilësor pa menaxhim profesional të institucioneve arsimore.

Që kjo të ndodhë, duhet që institucionet shtetërore të Republikës së Kosovës të bëjnë pjesë të prioriteteve të tyre punën për realizimin e ndryshimeve thelbësore në kuadrin ligjor që trajton çështjet e sistemit arsimor, të ngritjes dhe zhvillimit infrastrukturor të tij, ndryshimeve në përmbajtje për t'u përqasur me kërkesat e vendeve të zhvilluara dhe anëtare të BE-së, çështjet e drejtimit dhe administrimit të punëve në këto institucione arsimore në të gjitha nivelet e tyre etj.

1 KAPITULLI I PARË

1.1 METODOLOGJIA E PUNIMIT

"Kurrë një popull nuk mund të rritet më vete pa shkollë dhe pa mësim" / Ismail Qemali

1.1.1 HYRJE

Punimi doktoral me temë e titull *Menaxheri i institucioneve të arsimit për shekullin XXI në Kosovë* e nëntitull *(Menaxhimi dhe udhëheqja arsimore në dritën e reformës në Kosovë)* është fokusuar tek fusha e modelit bashkëkohor i menaxherit të pritshëm për institucionet e Republikës së Kosovës dhe ka për objekt të tij procesin kompleks të përzgjedhjes, modelin më të preferuar, udhët e drejtimit modern të institucioneve të arsimit, menaxhimin e burimeve njerëzore dhe financiare në arsim, veçanërisht rolin e menaxherit në procesin kompleks të drejtimit të suksesshëm të institucioneve të arsimit në nivelin parauniversitar dhe arsimin e lartë.

Gjetjet në fushën e kësaj teme lidhen me vizionet e reja të menaxhimit që po shfaqen si nevojë në procesin e transformimeve të vrullshme të shoqërisë në Kosovë, sidomos pas vitit 1999. Ndryshimet e shpejta ekonomike, sociale dhe kulturore po implikojnë procese reformuese në sistemet arsimore, të cilët kanë pjesë të rëndësishme të misionit të tyre, përgatitjen e individëve të shoqërive me njohuri dhe aftësi për ta përballur ndryshimin. Reformimi i arsimit në Kosovë po identifikohet me rritje të cilësisë, decentralizim të arsimit, funksionalizimin e forcimin e autonomisë së shkollave dhe universiteteve publike, duke sfiduar zhvillimin dhe përmirësimin e kapaciteteve menaxheriale, udhëheqjen dhe administrimin në arsim.

Përpjekja për kultivimin e një modeli të avancuar të menaxherit dhe reformimi i drejtimit dhe administrimit të arsimit në institucionet e politikbërjes së arsimit në Kosovë është bërë prioritet, në agjendën e politikave arsimore, duke sjell dhe instaluar klimën që tashmë është funksionalizuar në shumë vende të botës. Ndikimi i rolit të menaxherit bashkëkohor është shumë i rëndësishëm për përmirësimin e rezultateve të institucioneve të arsimit, duke influencuar mbi motivimin e mësimdhënësve dhe nxënësve/studentëve etj.

Në dokumentin strategjik të MAShT-it, Plani strategjik për arsimin parauniversitar të Kosovës 2011-2017, shprehet qartë synimi drejt decentralizimit të arsimit, për t'i bërë institucionet parauniversitare dhe ato të arsimit të lartë më autonome në vendimmarrje dhe duke i mbajtur në një shkallë më të lartë përgjegjësie për rezultatet e tyre. Në të njëjtën kohë kërkesa e shoqërisë, për t'i përmirësuar metodat dhe praktika menaxheriale moderne e më të përshtatshme, në arsimin e Kosovës. Kërkimi ka nxjerrë në fokus domosdonë për ndryshime të gjithanshme konceptuale, filozofike e didaktike dhe për reforma të thella demokratike në modelin e menaxherit të institucioneve arsimore. Kjo kërkesë sa vjen e bëhet edhe më e nevojshme për faktin se ideologjia e një sistemi autokratik ende influencon në modelet dhe praktikat e drejtimit në sistemin arsimor, duke implikuar problematikën e politike e partiake,

në këtë kohë kur reformimi kërkon depolitizimin e arsimit dhe institucioneve të arsimit sipas standardeve demokratike të shteteve të BE-së dhe atyre me sisteme arsimore të zhvilluara.

Si rezultat i kërkimeve janë identifikuar të gjitha sfidat e kësaj fushe dhe janë përcaktuar rolet e kërkuara, që përfshijnë menaxhimin e burimeve njerëzore, menaxhimin e financave, veçan menaxhimin e proceseve didaktike në institucione arsimore. Është evidencuar se për përmbushjen e roleve të reja të menaxherit të arsimit kërkohet të përfshihen në shumë detyra zhvillimi profesional (trajnimi) permanent gjatë karrierës dhe shpërblimi motivues. Në Kosovë ndjehet mungesë e drejtuesve të kualifikuar në institucione të veçanta për të gjitha nivelet e sistemit. Janë hartuar standardet e drejtorit, por jo edhe standardet për menaxherët e institucioneve të arsimit të lartë. Definimi sa më i qartë i roleve, përgjegjësive, standardeve të drejtimit në arsim në mënyrë të natyrshme ndihmon edhe ndërtimin e kompetencave të menaxherit.

Decentralizimi i institucioneve të arsimit do të thotë më tepër autonomi të menaxherëve të saj në vendimmarrje, në përzgjedhje të stafit pedagogjik e akademik, mbështetje dhe krijim të klimës të zhvillimit profesional të tyre, përzgjedhje të teksteve mësimore, menaxhim të burimeve financiare, përmirësim të vazhdueshëm të infrastrukturës dhe teknologjisë, zgjerim të komunitetit dhe përmirësim të komunikimit me të. Të gjitha këto implikojnë nevojën për ndryshimet që duhet të ndodhin. Duke u bazuar në rezultatet modeste të këtij studimi, është konceptuar një proces i ri i menaxhimit në institucione të arsimit, ku në qendër nuk do të jetë menaxheri, por strukturat e qeverisjes përbrenda institucioneve, ku influencon menaxheri për arritje të qëllimit të përbashkët për institucionin, komunitetin dhe shoqërinë.

Vetëm një menaxher i aftësuar dhe përzgjedhur sipas kërkesave të shekullit të ri mund të influencojë tek burimet njerëzore duke motivuar dhe përmbushur qëllimin e përbashkët. Ky model i menaxherit të institucioneve të arsimit kërkohet të ketë njohuri profesionale dhe zotësi të një lidershipi me veçori të personalitetit, aftësi didaktiko-metodike, njohje të infrastrukturës ligjore, njohuri mbi stilet e drejtimit, aftësi bashkëpunuese, gjithëpërfshirëse, motivuese, reformuese dhe të artit të menaxhimit.

Në këtë disertacion bëhen përpjekje për të realizuar një analizë sintetizuese për gjithë çfarë është arritur deri sot në punën e bërë për zhvillimin e kapaciteteve për administrim të institucioneve arsimore, nga shkolla fillore dhe deri në universitete, në Republikën e Kosovës. Tema bosht të punimi hulumtues janë studimi, identifikimi i karakteristikave dhe ndërtimi i një profili ose modeli optimal për menaxherin e institucioneve arsimore në Kosovë, shikuar në perspektivën e reformave dhe rrethanave të reja politike-ekonomike.

Koncepti bazë me të cilin operohet në këtë hulumtim është koncepti menaxhim. Me këtë koncept është e lidhur ngushtë puna që bëhet në një organizatë të caktuar për të arritur objektivat e parapara, kur për to kërkohen të angazhohen dhe të përdoren energjitë dhe vullnetet e të gjithë anëtarëve të organizatës. Menaxhimi është proces që në qendër ka optimizimin e përpjekjeve të të gjithë anëtarëve të organizatës, duke synuar gjithmonë prodhimin e sinergjive pozitive, në funksion të arritjes së objektivave të organizatës. Andaj i udhëhequr nga mendimet e Mary Parker Follett, (1868-1933), në këtë punim bëhen përpjekje për ta definuar menaxhimin si "art për realizimin e veprimeve përmes njerëzve". Më tej do të kërkojmë që ta ndërtojmë profilin e menaxherit të ardhshëm duke u udhëhequr edhe nga definmi i Henri Fajolit, sipas të cilit, menaxhimi përbëhet prej pesë funksioneve: planifikimit, organizimit, udhëheqjes,

koordinimit dhe kontrollit.[5] Kështu që, pikësynim i hulumtimit tim është t'i nxjerr në pah këto karakteristika të menaxherit të institucioneve arsimore, duke mbajtur përherë në konsideratë në rrethanat e Republikës së Kosovës, si shteti më i ri në Evropë, shteti që është në një proces intensiv formimi të të gjithë institucioneve shtetare dhe drejtuesve të tyre.

Mbi menaxhimin janë dhënë lloje të ndryshme të definicioneve dhe studimeve, nga më të thjeshtat si: "menaxhimi është ajo çka menaxherët bëjnë" deri tek më të ndërlikuarat, por nga aspekti i hulumtimit është sferë pak e gjurmuar në trojet tona. Po ashtu, tani kur në shoqëritë demokratike bashkëkohore njeriu i cili kryen këtë funksion njihet si menaxher ose udhëheqës, është një rast i mirë të hedhet dritë për gjendjen dhe perspektivën kosovare.

Ky hulumtim shkencor realizohet ne fushëprerjen e shkencave ekonomike me ato sociale, për faktin se jo veç etimologjia e nocionit menaxhim, por i gjithë procesi menaxhues mund të konceptohet dhe të studiohet duke u trajtuar si një varg veprimesh dhe realizimesh, suksesi i të cilëve kushtëzohet prej nivelit të përvetësimit dhe të përdorimit të metodave dhe instrumenteve që ofrojnë këto shkenca.

Duke analizuar procesin e menaxhimit në fushat e tjera të ekonomisë dhe përgjithësisht të jetës, nga hulumtimet e deritashme është hetuar se procesi i menaxhimit përbëhet nga pesë faza: identifikimi i problemit, planifikimi, vendosja, zbatimi dhe kontrollimi. Andaj, për secilën nga këto faza, në punimin që kemi përgatitur, janë bërë analiza konkrete nga terreni i institucioneve arsimore të Kosovës.

Duke qenë i vetëdijshëm për rolin e rëndësishëm të drejtuesit të institucioneve arsimore të të gjitha niveleve, mbështetur në shumë studiues të teorisë së menaxhimit, kërkimi është fokusuar në praktikat primare të procesit të menaxhimit që përmbajnë këto elemente:

a. *Identifikimi i aktiviteteve dhe detyrave të nevojshme të udhëheqjes arsimore;*
b. *Mënyra aktuale dhe perspektiva e planifikimit, organizimit, koordinimit dhe kontrollimit;*
c. *Udhët e menaxhimit dhe ndërtimit të resurseve dhe infrastrukturës së nevojshme të institucioneve arsimore;*
d. *Kujdesi për mbarëvajtjen e menaxhimit të cilësisë dhe mjetet e punës së nevojshme;*
e. *Mbikëqyrja menaxheriale e burimeve njerëzore dhe ecurisë së punës;*
f. *Menaxhimi financiar dhe kontrollimi i produkteve të ecurisë së punës dhe vlerësimi i rezultateve;*
g. *Kontrollimi i rezultatit përfundimtar nëpër institucione të sistemit arsimor;*
h. *Profili i menaxherit të shekullit të ri - strategjia e komunikimit etj.*

Në literaturën që merret me menaxhimin theksohen dallime mes parimeve, detyrave dhe mjeteve të menaxhimit në lëmin e arsimit, të cilat karakterizohen nga veçanti të dallueshme prej proceseve menaxheriale në institucione dhe organizata të tjera. E përbashkëta e tyre qëndron në faktin se, pavarësisht nga natyra, objekti i punës dhe objektivat që kanë organizata ose institucionet janë të ndryshme. Menaxhimi është një proces që përherë dhe kudo realizohet si një shpenzim energjish fizike dhe intelektuale të orientuar drejt dhënies së rezultateve. Ai merr përsipër të realizojë detyra që sjellin sukses në organizatë, duke përdorur për këtë qëllim

[5] *Alati za samovrednovanje, Kriteriji kvalitete škola i njihovi indikatori Medunarodna mreža inovativnih škola* (INIS), shkarkuar më 20.02.2013: www.azoo.hr

mjete dhe instrumente të ndryshëm. Për pasojë, edhe dallimi midis një modeli menaxhimi nga një tjetër qëndron pikërisht në faktin se çfarë instrumente ai përdor dhe se sa efektive janë këto instrumente për nxitjen e energjive pozitive dhe rritjen e sinergjisë frutdhënëse në punën e përbashkët të të gjithë anëtarëve të një organizate të caktuar.

Koncentrimi në forcat e vetjake si dhe krijimi i besimit tek pjesëmarrësit ndikojnë pozitivisht në prodhimin e sinergjisë në bashkëpunimin midis anëtarëve të një organizate. Për ta identifikuar ekzistencën e kësaj situate bashkëpunimi si dhe për ta vlerësuar rolin e drejtuesit, menaxheri është e nevojshme të hulumtojë për të identifikuar mjete që përdoren si dhe për të grumbulluar informacionin që këto mjete prodhojnë në procesin e përdorimit të tyre. Vëmendja jonë është përqendruar në identifikimin e mjeteve më të shpeshta që përdoren gjatë hulumtimit të menaxhimit në institucionet arsimore në Kosovë, duke veçuar mbledhjen, raportimin, metodikën personale të punës, buxhetin dhe buxhetimin, vlerësimin e punës, të produktit apo të shërbimeve, renditjen sistematike, duke përmbyllur hulumtimin me rekomandime për ndryshimin dhe harmonizimin e infrastrukturës ligjore dhe strategjike për vizionin e menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë.

Menaxhimi i institucioneve të arsimit në Kosovë nuk mund të themi se është në gjendje shumë të mirë. Institucionet arsimore, në mungesë të një institucioni për arsimin e menaxherëve, procesi menaxhohet nga mësimdhënësit, të cilët janë të papërgatitur në aspektin teorik dhe praktik të menaxhimit të një institucioni arsimor. Ata nuk janë aftësuar që t'i njohin dhe t'i zbatojnë konceptet dhe parimet themelore të menaxhimit të institucionit arsimor. Nëse suksesi i një organizate varet nga menaxheri i saj, atëherë edhe suksesi i një shkolle duhet të varet nga aftësitë menaxhuese të drejtorit apo rektorit të atij institucioni arsimor. Në këtë drejtim treguesi kryesor është suksesi jo i kënaqshëm, rrjedhimisht edhe shkalla e arsimimit dhe e aftësive praktike të njerëzve që përfundojnë shkollimin në institucionet e arsimit në Kosovë është jo në nivel të dëshirueshëm, përjashtuar rastet individuale.

Mosfokusimi i kësaj komponente të rëndësishme nga ana e politikëbërësve arsimorë më parë dhe përballja me probleme të kësaj natyre në punën tonë gjatë menaxhimit të sistemit të arsimit në Kosovë na kanë shtyrë ta trajtojmë këtë temë shumë të rëndësishme për zhvillimin e arsimit në Kosovë. Duke pasur për bazë rëndësinë e institucioneve të arsimit në një shoqëri, mund të themi se kjo ndikon në zhvillimin ekonomik, kulturor, shkencor dhe teknologjik të atij vend. Gjithashtu, kjo e shton nevojën për arsim cilësor, por duhet të kihet parasysh se nuk ka arsim cilësor pa menaxhim profesional të institucioneve arsimore.

1.1.2 Konteksti kohor

Studimi është përqendruar kryesisht rreth rastit të menaxhimit dhe udhëheqjes arsimore në Republikën e Kosovës dhe i orientuar kryesisht tek arsimi parauniversitar dhe arsimi i lartë, duke synuar që të hedh dritë mbi mangësitë e menaxhimit që gati gjithnjë shkaktohen nëpërmjet përdorimit të papërshtatshëm të metodave, mënyrave dhe veprimeve.

Bazuar në rezultatet e hulumtimit dhe rekomandimet që do të nxirren, do të bëjmë përpjekje t'i gjejmë arsyet e përdorimit të mënyrave dhe mjeteve të padobishme në udhëheqjen e arsimit parauniversitar dhe atë të lartë ose të papërshtatshme që janë përdorur deri sot. Në një mënyrë procesi i veprimtarisë sime kërkimore-shkencore është i bazuar në një metodologji

bashkëkohore, me qëllim të dhënies së kontributit tim modest për evoluimin e menaxhimit dhe udhëheqjes dhe ndikimit të politikave e legjislacionit të shteteve të BE-së në këtë drejtim nga viti 1999 deri në vitin 2015, duke analizuar objektivisht ndikimin e rrethanave të reja socio-politike e ekonomike të Kosovës.

Gjatë trajtimit të çështjeve teorike dhe politikave arsimore jemi përqendruar edhe në hulumtimin e determinizmit të zhvillimit të politikave arsimore dhe alternativave më të suksesshme. Shembuj ilustrues do të përdoren për t'i bazuar rekomandimet në lidhje me përdorimin e metodave të papërshtatshme menaxhuese, sepse ato mund të humbasin resurse njerëzore kolosale (si kohën dhe kapitalin) dhe të shkaktohen dëme të mëtutjeshme.

Duke parë në këtë dritë çështjet dhe sfidat e menaxhimit në arsimin parauniversitar dhe atë të lartë në Kosovë, do të bëjmë orvatje të argumentojmë dhe të mund të konkludojmë se kjo sferë e rëndësishme ka rol primar në ndërtimin e një kapaciteti njerëzor të aftë për t'u ballafaquar me sfidat e kohës në tregun e punës, prandaj nuk është e rastit që ky sektor i arsimit është në qendër të reformave, si në vendet e tranzicionit, ashtu edhe në vendet e zhvilluara.

Gjatë hulumtimit bëhen përpjekje të dëshmohet se në kohën e sotme kapaciteti riprodhues dhe i ri i një shoqërie bashkëkohore varen nga arritjet e saj në fushën e kërkimit shkencor dhe të teknologjisë, ndërkohë që zbatimi i këtyre arritjeve në praktikë varet nga cilësia e burimeve njerëzore të cilat i ka shoqëria aktuale.

Sistemi i arsimit në Kosovë ka pësuar shumë ndryshime, sidomos gjatë dhjetë vjetëve të fundit të shekullit XX, si në aspektin e cilësisë, ashtu edhe në aspektin e menaxhimit dhe udhëheqjes, me gjithë faktin se, falë vetëmohimit të qytetarëve dhe organizimit politik, ka arritur të mbijetojë.

Prandaj, ky hulumtim do të shërbejë edhe si udhërrëfyes për institucionet kompetente të vendit, si: Kuvendin e Kosovës, Qeverinë dhe Ministrinë e Arsimit, të Shkencës dhe të Teknologjisë si dhe shkollat e universitetet që pandërprerë të jenë të përcaktuar që ndryshimeve t'u qasen në mënyrë sistematike, duke përfshirë në këtë proces të gjithë faktorët relevantë në shoqëri.

Duke u nisur nga ky përcaktim përditë e më shumë po shtohen hapa konkretë që sigurojnë mundësi që vendi ynë të bëhet pjesë e pandashme e hapësirës evropiane të arsimit të të gjitha niveleve të BE-së, si në arsimin parauniversitar (sidomos arsimi dhe aftësimi profesional) dhe në arsimin e lartë (të përcaktuar me objektivat e Procesit të Bolonjës). Kështu do të krijojmë parakushte që arsimi ynë parauniversitar dhe i lartë të jenë në funksion të kërkesave të tregut të punës dhe zhvillimit të qëndrueshëm të shoqërisë.

Me Strategjinë e Zhvillimit të Arsimit Parauniversitar dhe me Strategjinë e Zhvillimit të Arsimit të Lartë në Kosovë,[6] me Ligjin e Arsimit Parauniversitar,[7] Ligjin e Arsimit të Lartë[8], aktet nënligjore[9], janë artikuluar objektivat dhe vizioni për atë se çfarë sistemi arsimor dëshirojmë dhe se çfarë menaxhimi duhet skicuar në rrugën tonë të pakthim drejt BE-së dhe për t'i përmbushur objektivat tona strategjike. Këto përpjekje institucionale reflektojnë konsensusin në mes të faktorëve politikë, komunitetit akademik dhe shkencor, nxënësve, shoqërisë civile, prindërve, grupeve të interesuara për arsimin dhe publikut të gjerë.

[6] PSAK, MAShT, 2011-2015
[7] Ligji për Arsimin Parauniversitar KK, 2011
[8] Ligji për Arsimin e Lartë, KK 2011
[9] Udhëzimi administrativ për përzgjedhjen e drejtorëve, MAShT, 2013

Menaxhimi dhe udhëheqja e deritashme kanë dëshmuar se nuk janë treguar të suksesshëm, sidomos për pajisjen e shkollave dhe njësive akademike nëpër universitete me laboratorë, kabinete të informatikës, biblioteka etj., as me një qasje bashkëkohore të udhëheqjes, si dhe në dobësitë rreth programeve të ofruara mësimore dhe të kompetencës së nxënësve dhe studentëve që nuk janë të ngjashme e të përafruara me ato të shteteve të BE-së, edhe pse janë bërë përpjekje të mëdha.

Hulumtimi ynë dhe rekomandimet nga këndvështrimi i realitetit të ri politik, shoqëror dhe ekonomik në Kosovë do të jenë nën thjerrëz si pika nisëse të ndryshimeve dhe zhvillimeve të reja në fushën e zhvillimit dhe menaxhimit të institucioneve të arsimit të Kosovës. Andaj, përkufizimi i temës së doktoraturës, *Modeli i menaxherit të institucioneve arsimore për shekullin XXI, (menaxhimi dhe udhëheqja arsimore në dritën e reformës arsimore në Kosovë),* është zgjedhur për ta transmetuar idenë se hulumtimi që kemi marrë përsipër ta realizojmë, përveç që iu takon shkencave sociale, të fushës së arsimit dhe edukimit, i takon fuqishëm edhe lëmit të shkencave ekonomike dhe të menaxhimit dhe financave.

Gjatë dekadave të fundit shumë shtete të Evropës juglindore filluan proceset e reformave në arsim dhe transformimit politik dhe ekonomiko-shoqëror, por përballja me vështirësitë në udhëheqje dhe menaxhim ka ngadalësuar zbatimin e tyre. Kjo fazë e tranzicionit, ndonëse jo mjaftueshëm, u shfrytëzua për fillimin e reformave rrënjësore në çdo sferë të jetës, në veçanti në lëmin e menaxhimit të sistemit arsimor, duke e orientuar shumëdimensionalisht kah modernizimi dhe unifikimi i menaxhimit të këtij sistemi kompleks kah përshtatja me mekanizmat e Bashkimit Evropian.

Se çdokush ka të drejtë në arsim, siç garantohet me Deklaratën Universale të të Drejtave të Njeriut (DUDNj)[10] që u miratua në vitin 1948. Konventa e të Drejtave të Njeriut e Kombeve të Bashkuara (KDNj)[11], që u miratua në vitin 1989 si konkretizim i të Drejtave Universale të Njeriut për Fëmijë, e bën të veçantë të drejtën në arsim. Të gjitha këto të drejta janë përvijuar në nenin 22[12] të Kushtetutës së Kosovës. Madje, Ligji i ri për Arsim Parauniversitar[13] në mënyrë të veçantë deklaron në Nenin 3.1.: "Asnjë personi nuk i mohohet e drejta në arsim". Të gjitha këto përkufizime kombëtare dhe ndërkombëtare kërkohet t'i njohë mirë një menaxher i arsimit për shekullin e ri.

---

[10] Shiko shtojcën: Shtojca 1, Deklarata e të Drejtave të Njeriut

[11] Shiko shtojcën: Shtojca 2, Konventa e të Drejtave të Fëmijëve

[12] Neni 22 i Kushtetutës së Kosovës (Zbatimi i Drejtpërdrejtë i Marrëveshjeve dhe Instrumenteve Ndërkombëtare). Të drejtat dhe liritë e njeriut të garantuara me marrëveshjet dhe instrumentet ndërkombëtare në vijim, garantohen me këtë Kushtetutë, zbatohen drejtpërdrejtë në Republikën e Kosovës dhe kanë prioritet, në rast konflikti, ndaj dispozitave e ligjeve dhe akteve të tjera të institucionevepublike:

(1) Deklarata Universale për të Drejtat e Njeriut;

(2) Konventa Evropiane për Mbrojtjen e të Drejtave dhe Lirive Themelore të Njeriut dhe Protokollet e saj;

(3) Konventa Ndërkombëtare për të Drejtat Civile e Politike dhe Protokollet e saj;

(4) Konventa Kornizë e Këshillit të Evropës për Mbrojtjen e Pakicave Kombëtare;

(5) Konventa për Eliminimin e të gjitha Formave të Diskriminimit Racor;

(6) Konventa për Eliminimin e të gjitha Formave të Diskriminimit ndaj Gruas;

(7) Konventa për të Drejtat e Fëmijës;

(8) Konventa kundër Torturës dhe Trajtimeve e Ndëshkimeve të tjera Mizore, Jonjerëzore dhe Poshtëruese

[13] Shiko shtojcën: Shtojca 5, Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës

Arsimi shihet si faktor kryesor i zhvillimit të qëndrueshëm të burimeve njerëzore, mirëqenies ekonomike, krijimit të paqes dhe sigurisë, zhvillimit të vlerave universale dhe përmirësimit të cilësisë së jetës në nivelin individual, familjar, shoqëror e global. Kosova e njeh këtë të drejtë dhe rëndësinë e saj për vendin, prandaj ajo është e përkushtuar për përmirësimin e situatës aktuale në arsim duke ofruar mundësi më të mëdha të pjesëmarrjes në arsim për të gjithë fëmijët. Kështu edhe Kosova pas luftës së fundit dhe institucionet e saj kompetente për arsimin ishin të përkushtuara që gjatë fazës së tranzicionit dhe transformimit politik dhe ekonomik të bëhet edhe transformimi serioz i sektorit të arsimit, veçanërisht atij të udhëheqjes dhe menaxhimit të arsimit.

1.1.3 Konteksti përmbajtjesor

Hulumtimi ka marrë përsipër të hedhë dritë mbi të gjithë sfidat, objektivat dhe format më bashkëkohore të menaxhimit dhe udhëheqjes së këtij segmenti të rëndësishëm të sistemit të arsimit, avancimi të menaxhimit, në përshtatje me infrastrukturë ligjore, propozim të rekomandimeve që garantojnë ekuivalencën e unifikimin me sistemin e arsimit të lartë bashkëkohorë në vendet e BE-së. Për të arritur në suksesin e këtij hulumtimi puna jonë është organizuar dhe zhvilluar si një proces dinamik, që hap pas hapi realizon prurje, të cilat, të gjitha së bashku, do ta përbëjnë lëndën e kësaj teme doktorature. Në mënyrë të përmbledhur, rruga që kemi ndjekur për ta realizuar këtë hulumtim është e tillë:

a. *Historiku i shkurtër i zhvillimit të arsimit parauniversitar dhe atij të lartë në Kosovë;*
b. *Gjendja aktuale, nevoja dhe sfida, si dhe politika të reja për arsimin parauniversitar dhe arsimit të lartë në Kosovë;*
c. *Problemet e sistemit të arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë në kontekst të ndriçimit të menaxhimit dhe politikave të arsimit në Kosovë;*
d. *Përparësitë zhvillimore kombëtare dhe synimet, Strategjia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë (2005-2017);*
e. *Vizioni, parimet, misioni, objektivat strategjike të menaxhimit të arsimit;*
f. *Synimet dhe politikat kombëtare dhe raporti i tyre në mes të Strategjisë së Zhvillimit të Arsimit të Lartë dhe Zhvillimit Ekonomik të vendit;*
g. *Struktura menaxheriale e sektorit të arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë në Republikën e Kosovës;*
h. *Politika dhe legjislacioni;*
i. *Menaxhimi dhe udhëheqja, koordinimi-struktura organizative në komuna;*
j. *Ndihmesa e kërkimeve shkencore në ngritjen e cilësisë së menaxhimit-mbështetja financiare;*
k. *Infrastruktura shkollore dhe universitare-arritjet në sistemin e arsimit;*
l. *Statistikat themelore zhvillimore në sistemin arsimor të Kosovës;*
m. *Buxheti për realizimin e strategjisë së zhvillimit të arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë;*
n. *Përmbledhje e kostos financiare të menaxhimit;*
o. *Arsimi parauniversitar dhe arsimi i lartë privat në Kosovë;*

p. *Aspekte të përpjekjeve për integrimin e Kosovës në hapësirën evropiane të arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë - harmonizuar me sistemin kombëtar të kualifikimeve;*
q. *Kostoja aktuale dhe niveli i financimit të arsimit;*
r. *Financimi i arsimit parauniversitar dhe të lartë të Kosovës 1999-2015*
s. *(Sh)Përputhja e resurseve me kërkesat e tregut të punës - koordinimi më i mirë i partnerëve zhvillimorë;*
t. *Rekomandime për financimin e të arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë;*
u. *Modalitetet e sugjeruara të financimit - përmirësimi i buxhetit të sektorit dhe financimi më i mirë i nevojave prioritare;*
v. *Caktimi i prioriteteve dhe skenarët e menaxhimit dhe udhëheqjes në institucionet arsimore në Kosovë.*

Si shihet, në kuadër të kësaj teme kemi marr përsipër dhe hulumtuar në mënyrë të detajuar kronologjinë e zhvillimit të udhëheqjes dhe menaxhimit të udhëheqjes në institucionet arsimore në Kosovë, duke i trajtuar ato si shumë të rëndësishme dhe me reflekse thelbësore në zhvillimin e gjithëmbarshëm ekonomik të vendit. Ndaj dhe vëmendja është përqendruar në studimin e formave të organizimit, marrjes së vendimeve, format e financimit të këtyre institucioneve, metodat aktuale të menaxhimit, niveli i menaxhimit dhe identifikimi e vlerësimi i perceptimeve të mësuesisë për cilësinë e menaxhimit dhe mbi këtë bazë hulumtimi për konceptimin e modelit të menaxherit të ardhshëm etj.

1.1.4 Arsyeja e përzgjedhjes së temës

Edukimi i fëmijëve është themel i një kombi / Diogjeni

Tema është me interes sepse prek një çështje të rëndësishme për funksionimin e sistemit të arsimit dhe të institucioneve arsimore në veçanti. Interesi lidhet edhe me vizionet e reja të drejtimit në kuadrin e transformimeve të thella arsimore pas viteve 1999 e këndej në Kosovë. Ndryshimet e gjithanshme konceptuale, filozofike e didaktike në arsimin në Kosovë, veçanërisht në fazën e kalimit nga një sistem komunist dhe diskriminues ndaj arsimit shqip, pastaj një sistemi i vendosur nga UNMIK-u, evidentuan mprehtësinë e problemeve që lidhen me drejtimin dhe administrimin e institucioneve arsimore, veçanërisht me zhvillimin e kapaciteteve dhe aftësive të drejtimit të shkollës. Gjithashtu, trashëgimia e periudhës para UNMIK-ut dhe pas tij, me ndërtimin e sistemit të arsimit vetjak, implikojnë problematikën e drejtimit të institucioneve shkollore në këtë periudhë.

Zhvillimi i aftësive të drejtuesit të institucionit arsimor objektivisht është një fushë kërkimi me interes. Në Kosovë nuk kemi mjaft punime që pjesërisht ose drejtpërdrejt kanë bërë objekt studimi, eksplorimi dhe njohjeje këtë problematikë. *Disa prej stileve ndikojnë negativisht në klimën e institucionit arsimor dhe në këtë mënyrë edhe në performancë. Këto ishin stili detyrues (njerëzit nuk durojnë dhe rezistojnë) dhe stili i vendosjes së dinamikës*

(njerëzit ngarkohen tepër dhe shpenzohen). Të gjithë katër stilet e tjera kanë ndikim të konsiderueshëm pozitiv në klimë dhe performancë.[14]

Më tepër është një qasje individuale e parcializuar e kësaj çështjeje sesa një trajtim e hulumtim në nivel akademik dhe shterues. Një pjesë e këtyre punimeve, sidomos atyre që i përkasin sferës administrative, si ligje dhe udhëzime administrative, u referohen platformave strategjike të drejtimit në arsim, për zhvillimin e kompetencave profesionale në drejtimin dhe administrimin e arsimit, veçanërisht të shkollës në Kosovë.

Në të njëjtën kohë kjo fushë studimi ka edhe avantazhin e gjetjes së burimeve të informacionit, veçanërisht në dy drejtime:

- Në studimin dokumentar,
- Në studimin empirik, nëpërmjet sondazhit në terren të fenomenit të ndërmarrë në studim.

Studimi i të dhënave dokumentare, teorike dhe metodologjike nga njëra anë dhe të dhënat e siguruara nëpërmjet sondazhit në terren në institucionet arsimore të Kosovës nga ana tjetër, shërbyen për t'i realizuar analizat cilësore, statistike, si dhe krahasimet e korrelacionet e studimit.

Arsyeja e përcaktimit dhe e zgjedhjes së temës për rastin e Kosovës për studim nuk është bërë për shkak se mungojnë studime paraprake (sidomos në qarqe të huaja akademike) për këtë çështje, por pikërisht do të krahasohet se sa kanë ndikuar këto teori e studime në rastin konkret aktual të zhvillimit të arsimit në Kosovë në vështrim të menaxhimit e udhëheqjes, duke marrë shembuj për model nga terreni. Të gjitha këto ndryshime që duhet të ndodhin në Kosovë synojnë ta përmirësojnë cilësinë në arsim dhe ngritjen e saj në nivelin e standardeve evropiane. Kjo e ngrit pyetjen, çfarë është edukimi cilësor dhe pse fëmijët tanë[15] kanë të drejtë për të? Janë këto dhe qëllimet relevante Zhvillimore të Mijëvjeçarit (QZhM)[16] mbi arsimin fokusohen në arritshmërinë e arsimit universal. Madje metodologjia e studimit-metodat dhe teknikat e kërkimit dhe hulumtimi janë realizuar duke shfrytëzuar dokumentet e planifikimit strategjik, studime të pasqyruara në revista shkencore, literaturën aktuale dhe legjislacionin në fuqi që rregullon sferën e menaxhimit të arsimit parauniversitar në Republikës së Kosovës.

Çfarë ne synojmë të arrijmë nëpërmjet këtij studimi, është përpjekja për thellimin e njohjes të gjendjes së drejtimit në institucionet arsimore, shpjegimin dhe argumentimin e domosdoshmërisë të ndryshimit dhe zhvillimit të këtyre kapaciteteve moderne, si kushte të nevojshme për reformimin dhe prosperitetin e menaxherit të institucionit arsimor si kërkesë bashkëkohore për një profil të ri të tij dhe, në këtë kuadër, të kërkesave dhe nevojave për avancimin e sistemit të menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë. Për të qenë sa më të suksesshëm në këtë ndërmarrje hulumtuese do t'i kushtojmë vëmendje të veçantë studimit paraprak të shkrimeve dhe artikujve nga fusha e edukimit që trajtojnë çështje të drejtimit dhe administrimit të institucionit arsimor në Kosovë. Janë këto objektivat e BE-së për Arsim dhe Trajnim,[17] të cilat shërbejnë si mekanizëm kryesor për të dhënë informata për porositë e

[14] Michael Fullan, *Udhëheqja e kulturës së ndryshimit,* f. 5/15

[15] Fëmijë është secili person i moshës prej lindjes deri në 18 vjeç

[16] Shiko shtojcën: Shtojca 3, Qëllimet Zhvillimore të Mijëvjeçarit

[17] (Standardet për vitin 2020) dhe objektiva që burojnë edhe nga *Korniza e Rifreskuar Strategjike për Bashkëpunim Evropian në Arsim dhe Trajnim*[17] *(e njohur si ET 2020),* e përgatitur nga Komisioni i Komuniteteve Evropiane dhe e miratuar nga Këshilli i Ministrave të Arsimit

politikave arsimore të nivelit të lartë në Strategjinë e Bashkimit Evropian për Evropën 2020 për t'i mobilizuar politikat në të gjitha sistemet për rritje të mençur, të qëndrueshme dhe gjithëpërfshirëse në aspektin shoqëror. Edhe MASHT-i ka përcaktuar treguesit që janë relevant për Kosovën, të cilët korrespondojnë me treguesit e përgjithshëm arsimorë dhe treguesit që ndërlidhen me "qasjen dhe pjesëmarrjen", resurset financiare, efikasitetin e brendshëm dhe kushtet për mësimnxënie.[18]

Plani Strategjik për Arsim në Kosovë (PSAK-u) po ashtu përcakton një bashkësi të treguesve kryesorë për ta monitoruar planin e zbatimit[19]. Edhe një studim i realizuar në katër komuna të Kosovës për nivelin e kënaqësisë së prindërve, nxënësve dhe mësimdhënësve me administratën e shkollës dhe mundësitë për pjesëmarrje në shkollë, tregon se rreth 40 % e nxënësve nuk marrin arsim cilësor.[20] Në këtë mënyrë do të bëjmë të mundur që të grumbullojmë, sistemojmë dhe sjellim të gatshëm një informacion sa më të plotë për gjithçka që iu përket çështjeve konceptuale, teorike dhe metodologjike që lidhen me proceset e menaxhimit të institucioneve të arsimit. Do të synojmë të përpunojmë dhe të arrijmë në formulime sa më domethënëse dhe përgjithësuese për koncepte të tilla "menaxhim", "menaxhim në arsim", "menaxher", "formim të menaxherëve", "aftësi të menaxhimit", "stile të menaxhimit", "kompetenca të menaxherit" etj.

Krahas të dhënave të literaturës për të arritur në synimet tona hulumtuese do të përdorim të dhëna që do të merren nëpërmjet intervistave dhe pyetësorëve që do t'u shpërndahen mësuesve, punonjësve dhe drejtuesve në institucione të ndryshme arsimore publike në Kosovë.

1.1.5 Qëllimi i studimit

Kush mbjell grurë mendon për një vit, kush mbjell pemë mendon për dhjetë vjet, kush edukon fëmijët mendon për një mijë e më shumë vjet / Thënie e popullit shqiptar

Qëllimi kryesor i këtij punimi është pasqyrimi i gjendjes së menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë dhe dhënia e rekomandimeve për sistemin arsimor drejt përmirësimit të situatës së menaxhimit dhe udhëheqjes së institucioneve arsimore në të gjitha nivelet e arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë në Republikën e Kosovës.

Ky studim synon ndërtimin konceptual teorik dhe praktik të një profili të ri të menaxherit të institucionet arsimore në Kosovë. Qëllimi vijues është i orientuar në shpjegimin dhe argumentimin e domosdoshmërisë të zhvillimit të këtij modeli për nevojat e institucioneve arsimore të shekullit XXI si parakushte të duhura për reformimin dhe prosperitetin e arsimit në Kosovë. Vëmendja kërkimore u përqendrua në disa objektiva kërkimore për ta realizuar qëllimin tonë të projektuar. Kryesisht qëllimi u realizua:

a. *Nga një recension shkrimesh dhe artikujsh nga fusha të ndryshme që trajtojnë çështje të menaxherit dhe menaxhimit në arsim. Këto burime ofruan informacione*

[18] Shiko shtojcën: Shtojca 7, Korniza e Treguesve Arsimorë
[19] Shiko shtojcën *Edukimi cilësor*, Shtojca 8, Korniza e Vlerësimit të Performancës (TRC)
[20] Për më shumë detaje shikoni raportin e studimit të gjendjes fillestare: Ardit Bejko, *Niveli i kënaqësisë së prindërve, nxënësve dhe mësimdhënësve me administratën e shkollës dhe mundësitë për pjesëmarrje në shkollë*, IQ Consult, Prishtinë, 2011

konceptuale, teorike dhe metodologjike. Nga ky bagazh i referencave (konceptuale, teorike e metodologjike) u shpjeguan nocionet dhe koncept "menaxher", "menaxhim", "lider", "lidership", "drejtim", "drejtues", variablat çelës të studimit "profile të menaxherit", "stile të menaxhimit", "kompetenca të menaxherit", teoritë përshkruese të fenomenit të menaxhimit në arsim, si dhe rrugët më të efektshme metodologjike për të realizuar këtë studim.

b. *Kryerja e një sondazhi në terren në institucionet arsimore në komuna të ndryshme të Kosovës, për ta njohur problematikën aktuale, mprehtësinë dhe veçoritë specifike që e karakterizojnë fushën e menaxhimit në institucionet e arsimit, analizë e krahasim i opinioneve, perceptimeve të subjekteve, që implikohen tek popullsia e marrë në këtë studim. Për të vjelë informacionin empirik aplikuam pyetësorë të strukturuar, të cilët u konsideruan të domosdoshëm për thellimin e analizës.*
c. *Kryerja e një analize cilësore, kryesisht në formën e studimit fenomenologjik, do të shërbejë për ta thelluar njohjen e fenomenit të menaxhimit në arsim, krahasuar me faktorët influencues me një qëndrim kritik ndaj konceptualizmit tradicional dhe për t'i "kapërcyer" ato sa më suksesshëm dhe sa më shpejt të jetë e mundur në arsimin e Kosovës.*
d. *Kryerja e një analize statistike u bë mbi bazën e të dhënave të mbledhura nëpërmjet pyetësorit në terren, duke përdorur teknikat analizuese dhe eksploruese të fenomenit të menaxhimit të institucioneve arsimore. Kështu, vlerësuam përdorimin e saktë të metodës së kampionimit për sa i takon saktësisë së të dhënave dhe rezultateve të analizës.*
e. *Prezantimi i përfundimeve dhe konkluzioneve të nxjerra nga studimi vjen si rrjedhim logjik i analizave statistike dhe cilësore, krahasimeve dhe ndërlidhjeve të studimit.*

1.1.6 Evidentimi i problemit kërkimor

Fusha e menaxhimit në arsim, pas përmbysjes së modelit totalitar monist, mbas viteve 1990 në vendin tonë shpalosi një problematikë të mprehtë lidhur me çështjet fondamentale të arsimit në tërësi, por edhe të drejtimit të tij në të gjitha nivelet, veçanërisht të drejtimit në nivelin e shkollës. Nga njëra anë përmbysja e modeleve, koncepteve dhe ideologjive të mëparshme në drejtim, nga ana tjetër përpjekjet për të ndërtuar dhe implementuar modele të reja të drejtimit në fushën e arsimit dhe bashkë me të zhvillimi i aftësive dhe kapaciteteve në drejtim përcaktojnë një problematikë të mprehtë sociale e pedagogjike. Kjo problematikë, zgjedhja e së cilës kushtëzon zhvillimin tërësor të sistemit arsimor, natyrshëm bëhet edhe një problematikë me karakter kërkimor. Hapja, distanca ndërmjet trashëgimisë së mënyrave, metodave e praktikave të drejtimit në të gjitha nivelet e sistemit arsimor të periudhës së monizmit e totalitarizmit komunist dhe nevojës së ndërtimit dhe aplikimit të modeleve bashkëkohore të administrimit dhe drejtimit të niveleve të sistemit të ri arsimor, përbëjnë pikërisht shqetësimin social dhe domosdoshmërinë e kapërcimit të kësaj sfide. Studimi i thellë i këtij problemi do të na sugjerojë edhe rrugëzgjidhjet e nevojshme për të mbërritur tek situata e dëshiruar e zhvillimit të menaxherit bashkëkohor në arsimin e Kosovës.

Për të arritur në fazën finale, pra në dhënien e gjetjeve shkencore për zbatim praktik, duhet t'i realizojmë detyrimet që dalin nga hulumtimet e kësaj natyre. Në thelb të shumicës së përkufizimeve të menaxhimit të institucioneve të arsimit janë dy funksione: "ofrimi i menaxhimit" dhe "ushtrimi i ndikimit".[21] Ky punim ka disa synime të rëndësishme, në mesin e të cilave po veçojmë:

a. *Evidentimin e problemeve dhe sfidave me të cilat përballet menaxhimi dhe udhëheqja e institucioneve të sistemit arsimor në Kosovë. Në këtë mënyrë do të nxirren mësimet e duhura dhe do të mund të bëhen më saktë parashikimet për të ardhmen në këtë sektor të rëndësishëm të ekonomisë së dijës së këtij shteti të ri. Grupimi dhe nxjerrja në pah e problemeve, bën të mundur krijimin e një "harte problemesh", e cila do të ndihmojë në menaxhimin e situatave të ngjashme në të ardhmen, si dhe në përgatitjen e sistemit arsimor për sfidat me të cilat mund të përballet gjatë shek. XXI.*

b. *T'i analizojë politikat e ndjekura nga sistemi arsimor, për të parë nëse kanë qenë të përshtatshme apo jo. Për më tepër, do të shikohet se si mund të përmirësohen këto politika në të ardhmen. Shpesh herë ndodh që një problem të përkeqësohet kur nuk merren masat e duhura dhe në kohën e duhur. Kështu që politikat të cilat ndjekin qeveria, dikasteret e saj dhe institucionet arsimore në Kosovë duhet të jenë në përputhje të plotë me situatat në të cilat ato ndodhen, me pritshmërinë që ato kanë, si dhe të bazuara tek problemet që i shqetësojnë, gjithnjë duke marrë për bazë rekomandimet e hulumtimeve shkencore të kësaj fushe.*

c. *Ta studiojë rolin e kapaciteteve njerëzore në sistemin e arsimit të Kosovës, si një faktor kyç për zhvillimin e këtij sistemi, gjithnjë nga këndvështrimi i menaxhimit bashkëkohor. Pra, të shihet nëse ekziston lidhja midis motivimit të kapitalit njerëzor dhe performancës së një institucioni arsimor. Motivimi i kapitalit njerëzor është tepër i rëndësishëm, sidomos në sektorin e arsimit. Janë pikërisht stafet menaxheriale ato të cilat i udhëheqin shkollat e universitetet drejt suksesit, ose e drejtojnë atë në kolaps. Kërkimet shkencore për hartimin e tezës së disertacionit, punë e munguar më parë në Kosovë, do të jenë një ndihmesë modeste perspektive programore, e ngritjes së cilësisë, përmirësimit të strukturës kualifikuese profesionale e përmirësimeve të menaxhimit financiar. Po për këtë arsye kapitali njerëzor duhet pasur në konsideratë të vazhdueshme. Pasi t'i kemi evidentuar dhe analizuar pikat e mësipërme, vetëm atëherë do të mund të japim rekomandime të sakta dhe me vlerë, duke shpresuar në një ndikim pozitiv në situatën aktuale në të cilën vepron sistemi arsimor në Kosovë.*

Se sa do të arrijmë t'i realizojmë këto synime dhe detyrime të marra nga vetë koncepti i temës, do të shohim në bazë të pjesës së analizës së burimeve relevante të përdorura për realizimin e temës, si dhe duke u bazuar në pjesën empirike të realizuar me mostrën e përzgjedhur për hulumtim.

[21] Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson dhe Kyla Wahlstrom, *Rishikimi i hulumtimeve: Si ndikon udhëheqja në të nxënit e nxënësve*, Wallace Foundationm, 2004, f. 20

1.1.7 Objektivat e kërkimit

Sa dobi i sjell anijeve feneri i një limani, aq dobi u bie bashkatdhetarëve të vet një njeri i urtë, i matur e zemërmirë! / Sami Frashëri

Ky punim ka një rëndësi të veçantë për fushën e menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë sepse realizimi i tij do t'i përmbledhë problemet dhe sfidat me të cilat ballafaqohet sistemi arsimor në Kosovë dhe mbi këtë bazë do të synojë t'i japë dhe rekomandimet për të kaluar me sukses këto probleme. Shtrohet pyetja lidhur me objektivat e studimit, se përse duhet një studim me këtë objekt kërkimi? Për më tepër, duke iu referuar zhvillimeve afatmesme në planin ekonomik e social në Kosovë dhe në rajon, studimi do të synojë të japë përgjigje e zgjidhje për çështjet më kryesore që janë të lidhura dhe kushtëzojnë suksesin e procesit të menaxhimit të institucioneve arsimore në shek. XXI.

Nga ana tjetër, evidentimi i problemeve të stafeve menaxheriale është një kontribut i vlefshëm, i cili mund të shfrytëzohet mjaft mirë nga grupet e interesit. Rezultatet e këtij punimi mund t'u shërbejnë menaxherëve të sistemit arsimor, menaxherëve të kapitalit njerëzor në sistemin arsimor, si dhe punonjësve të sistemit arsimor, në mënyrë që me mësimet e nxjerra nga ballafaqimi me problemet e deritanishme menaxheriale, të mund t'i përballojnë me sukses sfidat në të ardhmen.

Punimi mund t'u shërbejë studiuesve të sferës së menaxhimit të të gjitha institucioneve arsimore në Kosovë, akademikëve dhe studentëve të kësaj fushe, të cilët, përveç përdorimit të këtij punimi për arsye studimore, mund ta përdorin edhe si një udhërrëfyes për një tjetër studim të ngjashëm e për eksplorim të kësaj fushe të re shkencore që në sferën e arsimit në Kosovë është trajtuar pak.

Punimi mund të përdoret edhe nga individë të thjeshtë apo të fushave të tjera për ta marrë informacionin e nevojshëm mbi funksionimin e menaxhimit të institucioneve arsimore të të gjithë sistemit arsimor në Kosove, problemet dhe sfidat e tij, si dhe motivimin e kapitalit njerëzor për t'i dhënë kontributet e tyre praktike në menaxhimin e institucioneve në sistemin arsimor të Kosovës.

Një aspekt me rëndësi, që ngërthen në vete analizën e politikave arsimore që përfshijnë këtë nivel të arsimit, aspektin e menaxhimit, është edhe çështja e përshtatshmërisë ose jo të këtyre politikave me kahet e zhvillimit të menaxhimit dhe të arsimit në përgjithësi. Kështu që, nga një analizë bërë këtyre politikave, mund të dalin edhe sugjerime dhe rekomandime të veçanta e shumë të efektshme për këtë aspekt me rëndësi për funksionimin e sistemit.

Punimi synon të trajtojë një problematikë shkencore të palëvruar deri sot në Kosovë. Çështjet dhe problemet që lidhen me efektivitetin e procesit menaxherial në institucionet e arsimit në Kosovë janë trajtuar vetëm në planin gazetaresk dhe, pothuajse aspak në planin shkencor. Nevoja për të tillë trajtim kushtëzohet nga niveli i detyrave, përgjegjësive dhe pritshmërive që ka shoqëria aktualisht dhe në perspektivën afatmesme për ofertën e sistemit arsimor në Kosovën e ardhshme.

Studimi synon edhe formulimin e propozimeve konkrete për zhvillimet e ardhshme në kapacitetet institucionale përgjegjëse për formimin dhe zhvillimin e profilit dhe modelit të menaxherit të institucioneve arsimore. Si i tillë, ky studim ka rëndësi aktuale sepse do t'u

shërbejë vendimmarrësve për hartimin e politikave dhe programeve që do të kenë në qendër të objektivave të tyre rritjen e cilësisë në shërbimin që duhet të ofrojnë dhe të realizojnë drejtuesit dhe menaxherët e ardhshëm të institucioneve të arsimit në Kosovë.

Zgjedhja e temës është bërë për këto motive:

a. *Tema e studimit është me një interes kombëtar, por dhe global. Vizionet e reja për modelin e menaxherin e institucioneve të arsimit në kuadrin e reformimeve të thella arsimore pas viteve 1999 në Kosovë është interesi qendror i hulumtimit. Rrethanat e reja kërkojnë ndryshime konceptuale, filozofike, ligjore, administrative, finmanciare e didaktike në arsimin e Kosovës. Veçanërisht në fazën e rrethanave të reja të lirisë së vendit dhe tranzicionit post-komunist, hetueshëm duket mprehtësia e problemeve që lidhen me menaxherin dhe menaxhimin e institucioneve të arsimit. Trashëgimia historike, por edhe ajo e periudhës totalitare, gjatë kërkimit u pa se ende ka influencë në modelet dhe praktikat e menaxhimit, që jo rrallë përcillen me elemente të mbetura nga ideologjitë moniste dhe konceptet teorike të shkollave të ardhura nga robëruesit.*
b. *Reformimi i modelit të menaxherit dhe gjithë procesit të menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë është bërë një fushë atraktive e kërkimit shkencor sepse është vlerësuar se çelësi i suksesit në arsim është në duart e menaxherit bashkëkohor. Janë treguar intriguese edhe trajtesat dhe punimet që pjesërisht ose drejtpërdrejt kanë bërë objekt studimi, eksplorimi dhe njohjeje modelet e menaxherit të institucioneve të arsimit. Edhe pjesa që i jemi referuar e që ka të bëjë me platformën strategjike të udhëheqjes dhe menaxhimit në arsim, si pjesë integrale e reformimit të arsimit në Kosovë. Burimet bibliografike, monografitë, artikujt, raportet, manualet ndërkombëtare të edukimit dhe menaxhimit të institucioneve të arsimit janë pasqyruar në hollësi në kapitullin I: "Recensioni i shkrimeve". Këto burime ofrojnë një kornizë konceptuale, teorike dhe metodologjike për studimin e thelluar në këtë fushë, me argumentime dhe pozicion kritik.*
c. *Kjo fushë studimi ka hapur shtigje për gjetjen e burimeve të informacionit veçanërisht në dy drejtime: në studimin e burimeve të shkruara dhe në studimin empirik, përmes sondazhit në terren të fushës së ndërmarrë në studim.*

Studimi i të dhënave nga burimet e shkruara, teorike dhe metodologjike nga njëra anë dhe të dhënat e siguruara përmes sondazhit në terren në institucionet arsimore të disa institucioneve të arsimit nëpër disa komuna të Kosovës nga ana tjetër, shërbyen për t'i realizuar analizat cilësore, statistikore, si dhe krahasimet e ndërlidhjet e studimit.
Ndër objektivat kryesore të këtij punimi renditen:

1. Analiza e literaturës elitare ndërkombëtare, me synim identifikimin e metodave të kërkimit dhe të modeleve që përdoren për ndërtimin e profilit të menaxherit të një institucioni arsimor;
2. Analiza e situatës, identifikimi dhe vlerësimi i mënyrave dhe modeleve për menaxhimin aktual të institucioneve të sistemit të arsimit në Kosovë;

3. Identifikimi i faktorëve dhe grupfaktorëve që ndikojnë dhe duhet të mbahen në konsideratë gjatë procesit hulumtues për ndërtimin e modelit të menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovë;
4. Ndërtimi i modelit dhe profilit të menaxherit të institucioneve arsimore të cilët optimizojnë efektet e të gjithë faktorëve që ndikojnë në suksesin e procesit menaxherial në institucionet e ndryshme të arsimit në Kosovë; dhe
5. Përcaktimi i prioriteteve në fushën e legjislacionit dhe për zhvillimin e kapaciteteve të nevojshme për ndërtimin dhe implementimin e modelit të menaxherit/drejtuesit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI.

Për ta arritur realizimin e këtyre objektivave puna hulumtuese do të përqendrohet kryesisht por jo vetëm, në:
Analizën e literaturës kombëtare dhe ndërkombëtare në lidhje me sistemin arsimor, me vështrim kah reflektimi i menaxhimit të institucioneve arsimore të arsimit në përputhje me ritmet dhe trendët e zhvillimit ekonomik të vendit.
Do të analizohet literatura kombëtare dhe ndërkombëtare në lidhje me mënyrat (stilet) e menaxhimit dhe udhëheqjes arsimore me kapitalin njerëzor në sistemin e arsimit nga këndi i menaxhimit sipas kërkesave bashkëkohore dhe kërkesave të tregut të punës.
Në aspektin praktik, puna do të organizohet sipas hapave të mposhtëm: me trajtimin praktik, ndarja do të bëhet në këtë mënyrë:

1. Do të bëhet një përshkrim i shkurtër historik mbi menaxhimin dhe udhëheqjen në institucionet e sistemit të arsimit në Kosovë.
2. Do të analizohet situata aktuale e menaxhimit të institucioneve të gjithë sistemit arsimor në Kosovë.
3. Do të bëhet evidentimi i problemeve dhe sfidave me të cilat përballet mënyra e menaxhimit të institucioneve të sistemit arsimor të Kosovës.
4. Do të evidentohen problemet dhe sfidat me të cilat përballet kapitali njerëzor në sistemin e arsimit në Kosovë.
5. Do të bëhet një analizë krahasuese midis menaxhimit të institucioneve arsimore, për t'i kuptuar më mirë stilet, kornizën ligjore dhe strategjike aktuale dhe perspektivën e menaxhimit më efikas dhe me produktivitetin e politikave të përdorura.
6. Do të kryhet një analizë empirike mbi motivimin e kapitalit njerëzor në sistemin arsimor. Kjo analizë do të bazohet në një model ekonometrie të ndërtuar mbi pyetësorë të plotësuar në disa prej shkollave të mesme të ulëta, të mesme të larta, kolegje private të arsimit të lartë dhe universitete publike më të mëdha në tregun e ekonomisë së dijës në Kosovë.
7. Do të bëhet analizimi i informacioneve të mbledhura, sasiore dhe statistikore, në lidhje me fushën e studimit. Si përfundim, objektiv kryesor është nxjerrja e konkluzioneve dhe

në bazë të tyre do të japim rekomandime mbi problematikat e trajtuara, të cilat janë dhe objekt studimi.

Arritja e këtyre objektivave nuk do të mund të bëhej pa një analizë shteruese të të gjithë faktorëve relevantë të cilët kushtëzojnë realizimin e një teme dhe një hulumtimi të kësaj natyre. *Koha dhe paratë janë gjërat më të rëndësishme në jetë. Megjithatë, paratë mund të fitohen gjatë gjithë kohës, ndërsa koha nuk mund të fitohet.*[22] Arritja e secilës nga objektivat e dhëna më lart nënkupton shtruarjen profesionale të detyrimeve vepruese për secilën nga këto objektiva, ku secila preje tyre ngërthen në vete një pjesë të çështjeve me rëndësi për t'u trajtuar, analizuar dhe zbërthyer në detaje deri në përfundim të temës/punimit. Realizimi me sukses ose jo i këtyre objektivave varet në masë të madhe nga konceptimi i supozimeve themelore apo bazë, të cilat janë elemente me rëndësi për orientim të drejtë të procesit të përgjithshëm në arritjen e synimit kryesor për çfarë dhe është bërë kjo temë.

1.1.8 Formulimi i çështjeve të kërkimit

Konturat e fushës së kërkimit, identifikimit dhe formulimit të problemit kërkimor, i cili evidentoi nevojën e reformimit, funksionalizimit dhe zhvillimit të modelit të preferuar bashkëkohor të menaxherit të institucioneve arsimore në Republikën e Kosovës dhe zhvillimin e kapaciteteve profesionale të menaxherëve modernë në arsim, si zgjidhje racionale, optimale dhe e mundshme, i parashtruan dhe formuluan një vistër çështjesh të analizës dhe diskutimit, që më pastaj është strukturuar në formë pyetjesh të shumta, si:

- Si duhen vlerësuar modelet, mënyrat e mëparshme të menaxhimit gjatë historisë, edhe gjatë periudhës së diktaturës?
- Mbi ç'filozofi buronin konceptualisht modeli i menaxherit dhe i menaxhimit?
- Ç'rrjedhoja sillnin elementët tradicionalë të menaxherit dhe menaxhimit në kontekstin e zhvillimit të individit dhe të shoqërisë?
- Cilët janë ata faktorë socialë, ligjorë, financiarë, pedagogjikë e didaktikë që kushtëzojnë modelet, mënyrat dhe filozofitë e reja në fushën e menaxhimit të sistemit arsimor të shekullit XXI?
- Cili është roli i menaxherit në institucione arsimore (parauniversitar dhe arsim të lartë publik), si njësia bazë e sistemit arsimor?
- Ç'janë standardet e menaxherit dhe kompetencat profesionale të mirëmenaxhimit dhe miradministrimit në arsim?
- Ç'rol ka personaliteti i menaxherit në procesin e menaxhimit të institucionit arsimor në Kosovë?
- Ç'janë ndikimet politike dhe ç'rol kanë ato në veprimtarinë e menaxhimit?
- Si perceptohen dhe si vlerësohen modelet e sotme të menaxherit në arsim nga subjektet e popullsisë që do të marrin pjesë në sondazh të këtij studimi?

[22] KDEP2004 Senior Leadership Development Program (SLDP)-phase I, Pristina-Kosovo

- Janë këto disa nga çështjet kryesore që përcaktuan dhe formuluan linjat e këtij punimi kërkimor. Qartësimi dhe saktësimi i këtyre çështjeve udhëhoqi dhe ruajti fokusin përgjatë analizës së studimit.

1.1.9 Supozimet themelore

1.1.10 Pyetjet kërkimore (formulimi i hipotezës kërkimore)

Dy rrugë zgjateshin në pyll, por të dyja nuk mund t'i merrja si udhëtar i vetëm. Gjatë u mendova… Deri ku humbi njëra vështrova. Dhe udhën tjetër mora... Atë më pak të shkelur / Frost

Gjithë punimi dhe çështjet e kërkimit të evidentuara të shtjelluara tek kapitujt vijues orientohen e burojnë nga hipoteza jonë, si një përgjigje e supozuar dhe paraprake e "çështjeve të ndërtimit dhe të zhvillimit të modelit bashkëkohor të pritur për shekullin e ri në arsimin e Kosovës". Ajo konsiston tek parashtrimi ynë se: Një nivel i kënaqshëm i menaxhimit të institucioneve të arsimit në Kosovë mund të jetë shtytje dhe çelës mbështetës i zhvillimit të reformës arsimore përgjithësisht dhe të ndikojë pozitivisht në procesin e ndryshimeve cilësore të këtij sektori në Kosovë.

Gjithë ky punim doktorate dhe çështjet e kërkimit të evidentuara dhe të shtjelluara tek paraqitja e rezultateve dhe diskutimi i tyre orientohen dhe burojnë disa hipoteza themelore:

Performancat e menaxherit të institucioneve arsimore në Kosovë nuk janë të përputhshme me ato të një menaxheri që do ta marrë përsipër menaxhimin e këtyre institucione në Kosovën e shek XXI, anëtare e BE-së.

Për studimin dhe verifikimin e kësaj hipoteze dhe mbi këtë bazë për të formuluar ide, rrugë dhe instrumente që duhet të përdoren për ta ndërtuar modelin e menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovë. Vëmendja jonë hulumtuese do të përqendrohet në studimin dhe verifikimin e hipotezave të punës që paraqiten në vazhdim:

Hipoteza H_1: Akoma nuk kemi profil të qëndrueshëm e të duhur të menaxherëve si një ndër institucionet kryesore për suksesin në procesin e menaxhimit të institucioneve të Republikës së Kosovës.

Kjo hipotezë është shtylla themelore rreth të cilit është organizuar punimi ynë, por që mbështetet edhe nga hipoteza tjetër se procesi i menaxhimit që do ta sigurojë shfaqjen maksimale të energjisë në bashkëpunimin midis të gjithë anëtarëve të institucioneve arsimore.

Hipoteza H_2: Modeli më i pranueshëm për menaxherin në institucionet arsimore për shekullin XXI, në Kosovë duhet të jetë i përafruar me modelin bashkëkohor në të cilin sendërtohen të gjitha kërkesat globale. Këto janë hipotezat që ne presim të vërtetojmë gjatë këtij studimi dhe kjo mbështetur në përpunimin e rezultateve të pyetësorëve të realizuar në shkollat/universitetet e përzgjedhura të sektorit publik. Suksesi i procesit të menaxhimit varet prej performancave të menaxherit, si institucioni që duhet t'i zotërojë aftësitë për të drejtuar dhe administruar shkollën me vizion të qartë zhvillimi dhe duke krijuar kushtet e nevojshme për të ofruar një shërbim efektiv dhe të suksesshëm, në përputhje me kërkesat e zhvillimeve ekonomike e shoqërore të pritshme.

Hipoeza H_3: Modeli i menaxherit të institucionit arsimor në Kosovë duhet të jetë i përputhshëm me kërkesat dhe pritshmëritë e stafit që drejton.

Hipoteza H_4: Për përgatitjen e menaxherëve të ardhshëm për institucionet arsimore në Kosovë janë të nevojshëm themelimi dhe zhvillimi i institucioneve të arsimit të lartë që do të ofrojnë përgatitjen e tyre.

Hipoteza H_5: Suksese në përpjekjet institucionale për formimin e menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovë varen nga hartimi i kuadrit strategjik, legjislativ, institucional dhe infrastrukturor të nevojshëm.

Te pyetjet kërkimore në këtë studim hipotezat ndërlidhen me një varg konceptesh kyçe të studimit si: ndikimi i personalitetit, aftësive dhe cilësive të tjera të një lidershipi bashkëkohor për mbështetje të reformës dhe ndryshimeve në institucionet e arsimit të Kosovës. Ndërmjet këtyre koncepteve mund të derivojnë edhe mjaft variabla të rëndësishme e me peshë në studim. Në të njëjtën kohë kjo hipotezë formulon edhe relacionin midis këtyre koncepteve që në thelb është një relacion modaliteti, që shpreh domosdoshmërinë e çështjes së ndërtimit dhe zhvillimit të modelit të menaxherit modern të drejtimit në arsimin e Kosovës, përgjatë proceseve reformuese që kalon sistemi arsimor dhe ndryshimeve ekonomike dhe kulturore që po përjeton shoqëria. Në hipotezë parashtrohet edhe relacioni ynë i parashikuar si linear për sa i takon impaktit që kanë zhvillimi dhe konsolidimi i modalitetit konceptual të menaxhimit bashkëkohor në procesin e reformimit të sistemit arsimor. Gjithashtu, hipoteza ofron edhe një kornizë pedagogjiko-psikologjike, filozofike, ligjore të komunikimit, të përdorimit të teknologjisë informative, të reformimit të financimit dhe kapacitet në kuadrin menaxhues për ta zgjeruar fushën e argumentimit dhe të verifikimit të refleksioneve shumëpërmasorë të menaxherit të pritur të shekullit XXI.

1.1.11 Rezultatet e pritshme të këtij hulumtimi

Punimin e kësaj teme të doktoraturës e shohim si qasje serioze për zbardhjen e gjithë përparësive të menaxhimit dhe të udhëheqjes së deritashëm në arsimin parauniversitar dhe të lartë, në arsimin publik e privat, si dhe identifikimin e sfidave që presin këtë pjesë të sistemit të arsimit që është një garanci për zhvillim të gjithëmbarshëm ekonomik të Republikës së Kosovës. Puna studimore është një përkushtim modest për t'i dhënë edhe rekomandimet konkrete për një menaxhim më efektiv, më të suksesshëm dhe të barasvlershëm me sistemet më të avancuara të arsimit parauniversitar dhe të lartë të Evropës.

Shpresoj se puna ime e përkushtuar në hulumtim të bazuar në metodologji shkencore si temë mjaft aktuale dhe e patrajtuar sa duhet në lëmin shkencore në Republikën e Kosovës, sadopak do të ndihmojë që studiuesit e kësaj fushe, drejtorët e shkollave (menaxherët e shkollave), rektorët, prorektorët, dekanët, prodekanët, studentët, mësimdhënësit, prindërit dhe opinionin e gjerë që të fitojnë njohuri dhe të dhënat mbi: analizat dhe krahasimet si në aspektin e llojllojshmërisë së drejtimeve nëpër shkolla, nevojës së tregut të punës, stilet e udhëheqjes, vlerësimet e performancës, infrastrukturën ligjore e strategjike, bashkëpunimin ndërkombëtar, format e financimit, mundësitë buxhetore dhe ngritjen e nivelit të menaxhimit dhe të shtrirjes territoriale dhe fokusimin tek modelet më bashkëkohore të qeverisjes së arsimit etj.

Bazuar në skemën e punimit dhe në synimin tonë që një temë e këtillë t'u ndihmojë sado pak teorisë dhe praktikës së menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë, shpresojmë se

do t'i vendosim disa standarde dhe praktika ndryshe të menaxhimmit të institucionit arsimor pa pretendim se do të ofrojmë model më të mirë apo ideal të menaxhimit. Sidoqoftë, klishetë dhe modelet e propozuara, pa ndonjë bazë teorike shkencore të verifikuar, mund edhe të dështojnë, por nëse propozimet e bëra kanë mbështetje empiriko-teorike, dhe të bazuar edhe në përvojat dhe kahet aktuale të teorisë dhe të praktikës së shkencave të menaxhimit, atëherë mund të jenë një shtytje për një model më të mirë të menaxhimit dhe të realizimit të objektivave reale të menaxherit.

Ky punim për nga aktualiteti, objekti i kërkimit dhe pritshmëritë që synon të realizojë synon të jetë një dokument me vlerë jo veç për Qeverinë e Kosovës, Ministrinë e Arsimit, por për të gjithë institucionet që janë të ndërlidhura me këtë sistem dhe mbi të cilat reflektohen puna e menaxhimi dhe udhëheqjes së arsimit që reflektohet drejtpërdrejt në cilësinë e mësimdhënies dhe nxënies si dhe në punësimin e të rinjve. Arsyeshmëria e hulumtimit mbështetet edhe në ndihmën që punimi do t'u ofrojë partnerëve të tjerë që janë të kompleksuar me këtë nivel të fitimit të dijes.

1.1.12 Përpilimi i një plani logjik për punimin kërkimor

Për ta shtjelluar më tej dhe për ta përpunuar më tej platformën metodologjike të punimit u përpilua një plan logjik në të cilin vëmendja u përqendrua:

a. Në kontrollin e studimit duke evituar burimet e mundshme të gabimit.

b. Zgjedhjen e kampionit.

c. Zgjedhjen e metodës të mbledhjes së informacionit në terren, intervistat dhe pyetësori.

d. Zgjedhja e metodës të analizës së të dhënave, analiza cilësore dhe ajo statistike.

Kontrolli i studimit u bë duke evituar burimet e mundshme të gabimit. Për të realizuar një kontroll përgjatë punës së temës u verifikuan burimet e informacionit, saktësia e të dhënave, kuptimi dhe interpretimi i tyre, për faktin se në mjaft punime referuese ka pasur, shprehje dhe përkufizime të ndryshme të koncepteve bazë të studimit. Gjatë punës për klasifikimin e informacionit u krye një kontroll mbi konceptet kyçe, variablat, si dhe disa përcaktime konceptuale dhe operacionale. Kjo ka qenë edhe pjesa më e vështirë, mbasi karakteri i këtij informacioni kushtëzonte verifikimin e përmbajtjes së të dhënave.

Po kështu, vëmendja u përqendrua edhe tek verifikimi i informacionit statistik, tek mënyrat e matjes së variablave duke përdorur shkallët e masës. Mjaft të dhëna u përftuan duke matur mbi bazën e shkallës së Likert dhe shkallën diferenciale semantike. Saktësia në matjen e koncepteve e variablave i redukton shumë burimet e gabimit. Për këtë qëllim u verifikua shkalla e korrespondencës dhe saktësisë së këtyre matjeve me realitetin empirik.

Në lidhje me popullsinë e mësimdhënësve/profesorëve, këtu kampioni u përcaktua në numrin 96 subjekte. Kampioni i kësaj popullsie u konsiderua përgjithësisht homogjen në lidhje me tematikën e anketës të planifikuar, por vlerësuam karakteristikat e kësaj popullsie duke shpërndarë në mënyrë të barabartë gjininë e subjekteve dhe moshën e tyre. Ky kontroll siguroi besnikërinë e të dhënave statistikore të mbledhura me anën e pyetësorit të strukturuar.

1.1.13 Zgjedhja e kampionit

Për organizimin e mbledhjes së informacionit nëpërmjet sondazhit në terren me anën e pyetësorëve të strukturuar të cilët synonin evidentimin e perceptimeve dhe opinioneve të drejtuesve të arsimit dhe mësimdhënësve në Kosovë, u bë edhe zgjedhja e kampionit. Në rastin tonë popullsia e marrë në studim përbënte shtresën e drejtuesve të arsimit në gjithë nivelet e tij, të përbërë prej një numri të përafërt prej 1.170 drejtuesish në veprim (drejtorë, zv/drejtorë, inspektorë, rektorë të universiteteve etj.). Në pikëpamjen e studimit tonë të dy këto shtresa konsiderohen si homogjene pavarësisht nga diferencat moshore, gjinore, kualifikimet akademike, të përvojës, të pozicionit në drejtim etj.

Konceptimi i këtij sondazhi në terren mbante parasysh sigurimin e një informacioni kryesisht sasior, të përcaktuar dhe strukturuar sipas shkallëve të Likertit dhe diferenciale semantike, shkallë të cilat mundësojnë një analizë statistike të dhënash. Për këtë arsye menduam të formojmë një kampion të thjeshtë rastësor me madhësi. Të intervistuarit dhe pyetësorët u shpërndanë në mënyrë të rastit. Mostra e fituar përbëhet prej 92 të intervistuar, nga të cilët drejtues dhe punonjës (mësimdhënës në institucione arsimore), 67 drejtues dhe 25 punonjës. Kampioni përbëhet prej 59 (64 %) meshkuj dhe 33 (36 %) femra. Zgjedhja përbën rreth 10 % të të gjithë popullatës, stafit menaxherial dhe punonjësve në institucione arsimore në Kosovë. (Statistikisht është përfaqësuese).

1.1.14 Karakteristikat e kampionit

Studim të opinioneve të punonjësve dhe drejtuesve për modelin e ardhshëm të menaxherit në institucionin arsimor të shpërndara gati në të gjitha institucionet e arsimit të Kosovës. Po në mënyrë krejt rastësore u përcaktua kjo shpërndarje[23] e subjekteve të sonduara që ushtronin procesin e drejtimit apo punonin në këto institucione arsimore:

- 52 % të drejtuesve dhe punonjësve në shkolla fillore dhe të mesme të ulëta
- 34 % të drejtuesve e punonjësve të sonduar në shkollat e mesme të larta
- 4 % të drejtuesve të universiteteve dhe
- 10 % të drejtorive komunale.

Nëpërmjet këtij kampioni synuam të siguronim një karakterizim sa më të mirë të popullsisë të marrë në studim dhe në të njëjtën kohë një përfaqësueshmëri sa më të lartë të saj. Gjithashtu, mbajtëm parasysh edhe tendencën për ta reduktuar sa më shumë Gabimin e Kampionit. Për sa i takon përzgjedhjes së kampionit të mësimdhënësve e profesorëve, në pikëpamjen e studimit tonë vlerësuam këtë popullsi homogjene. Mendojmë se ky homogjenitet i popullsisë së intervistuar në Republikën e Kosovës justifikon numrin relativisht të vogël të kampionit prej 92 subjektesh, të shpërndarë në mënyrë rastësore në shkollat dhe universitetet e Kosovës.

[23] Për informacion më të detajuar, sondazhi nëpërmjet kampionit u krye gjatë muajve mars-qershor 2013, duke intervistuar subjektet me pyetësorët e përgatitur për këtë qëllim. Gjatë intervistimit zbatuam me korrektësi elemente të etikës me qëllim mbledhjen e një informacioni sa më autentik, sipas preferencës dhe mendimit të çdo subjekti. Përzgjodhëm intervistimin për t'i shmangur vlerat e humbura të variablave dhe për ta zgjeruar shkallën tonë të informacionit rreth njohjes së veçorive të komunikimit, etikës të drejtuesve të përzgjedhur në kampion

1.1.15 Teknikat dhe metodat e mbledhjes së informacionit

Për realizimin e këtij punimi, burimi i të dhënave u sigurua në disa drejtime:

a. Informacioni teorik dhe metodologjik.

Për këtë është hartuar një listë veprash, manuale ndërkombëtare, tekste e artikuj, të cilat janë prezantuar në rubrikën e bibliografisë.[24] Ky studim çështje të rëndësishme i kushton menaxhimit në arsim si: Parimit të drejtimit; Moralit të drejtimit; Kulturës dhe ndryshimit, Standardeve dhe sistemeve; Përgatitjes së drejtuesve etj. Në aspektin teorik e konceptual të menaxhimit, gjatë studimit ka mjaft informacione mbi çështje kaq aktuale të profilit të menaxherit modern[25], për mënyrat, format, strukturat që mund ta realizojnë këtë synim e që kemi gjetur në literaturën e shfrytëzuar.

b. Të dhënat e siguruara nga vëzhgimi dokumentar.

Për këtë u shfrytëzuan mjaft dokumente origjinale si: *Raportet vjetore të MASHT-it 2011-2015, Strategjia e Arsimit të Lartë 20010-17, Plani Strategjik për Arsimin Parauniversitar 2011 - 2016*, hartuar nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës, *Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës*, udhëzime administrative e vendime të ministrit në lidhje me fushën e drejtimit në arsimin, si: *Nevojat për trajnimin e mësuesve dhe drejtuesve në arsimin parauniversitar për periudhën, Standardet për drejtorë* etj.

c. Të dhënat empirike

Për mbledhjen e informacionit u përdorën një sërë teknikash e metodash. Veç studimit dokumentar, intervistave me personalitete e specialistë të arsimit, veçanërisht drejtues të tij, intervista dhe informacione me mësimdhënës e drejtues të institucioneve të arsimit në Kosovë, përzgjodhëm edhe sondazhin e strukturuar me anën e pyetësorëve. Pyetësori përmbante 46 pyetje e pohime të strukturuara. Pyetjet ishin të mbyllura me disa alternativa, të cilat mundësonin vjeljen e opinioneve rreth perceptimeve mbi fenomenin e drejtimit në arsim të vetë drejtuesve të institucioneve arsimore. (*Formati i pyetësorit është i bashkangjitur punimit në rubrikën "Shtojca").* Nga të dhënat dolën gjashtë dimensione universale të menaxherit të institucioneve të arsimit të identifikuara nga studimi.[26]

---

[24] Janë listuar disa studime të rëndësishme, si: Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, me kryeredaktorë Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Philip Hallinger dhe Ann Hart, në 2002, nga Kluwer Academic Publishers, është një manual ndërkombëtar ku 55 autorë, specialistë dhe studiues të fushës nga 11 vende të botës, prezantojnë analizat e tyre në lidhje me drejtimin në arsim, në 34 kapitujt e këtij botimi. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, botuar nga Jossey-Bass, San Francisco, 2007, është një volum artikujsh dhe raportesh studimi të realizuar me kontributin e 30 autoriteteve të drejtimit në arsim si: Profesor Roland Barth, Kenneth Leithëood, Michael Fullan, Peter Senge

[25] Handbook of Research on the Education of School Leaders, me kryeredaktorë Michelle Young, Gery Crow, Joseph Murphy, Rodney Ogaëa; botuar nga Routledge Taylor&Fransis, New York, 2009

[26] Për më tepër informacion shih kapitullin VI

1.1.16 Teknikat dhe metodat e analizës

Nisur nga fusha e kërkimit, nga shkalla e njohjes së fenomenit të marrë në studim, nga natyra dhe karakteri i të dhënave të mbledhura, analiza jonë u bazua tek kombinimi i metodës cilësore me atë sasiore.

Analiza statistikore që përdorëm në punim ishte një tjetër arritje e cila e thelloi më tej argumentimin në studimin e fenomenit. Rezultatet e sondazhit u paraqitën në trajtë statistikore nëpërmjet përqindjeve si dhe të përpunuara vizualisht në tabela, grafikë e skema metrike të këtij programi, për t'i qartësuar analogjitë, krahasimet, korrelacionet e relacionet e faktorëve implikues në fenomenin e studiuar. Sigurisht se sasia e të dhënave statistike, natyra e thjeshtë dhe lehtësisht e kalkulueshme e tyre përmes programeve kompjuterike përbën një pjesë modeste të një analize statistike.

Analiza cilësore e fenomenit të "profilit të menaxherit bashkëkohor në arsim për kërkesat e shek. XXI" kushtëzohej nga informacioni i bollshëm cilësor i siguruar nëpërmjet vëzhgimit dokumentar, recensionit të punimeve dhe kuadrit të referencës. Me këtë analizë natyrshëm arritëm në formulimin e përfundimeve të studimit dhe të disa sugjerimeve modeste e rekomandimeve serioze.

1.2 Platforma e studimit doktoral

Studimi u organizua dhe u realizua i strukturuar sipas një platforme në të cilën bëjnë pjesë gjashtë kapituj:

Kapitulli I. Pas një parahyrje dhe shpjegimi të arsyes, se përse Kosovës i duhet një studim me këtë objekt kërkimi, janë renditur edhe rezultatet e pritshme të këtij hulumtimi. Ndërkaq, më pastaj janë përvijuar arsyet e kontekstit kohor të studimit, konteksti përmbajtjesor, arsyet e përzgjedhjes së temës, si dhe objektivat e qëllimet e kërkimit. Në fund të këtij kapitulli janë prezantuar edhe supozimet themelore dhe pyetjet kërkimore (hipotezat e hulumtimit). Këto procedura të kërkimit nga perceptimet e sotme nxjerrin në spikamë se cili është roli i menaxherit në arsimin shqiptar dhe pse është imperativ zhvillimi i modelit të menaxherit të shekullit 21; se cilat janë mënyrat dhe strukturat që do ta mundësojnë formimin e këtij profili në qeverisje të institucioneve të arsimit, duke krijuar një urë lidhëse midis komunitetit dhe institucioneve të arsimit bashkëkohor.

Kapitulli II. Në këtë kapitull zë vend recensionimi i studimeve në fushën teorike të menaxhimit të arsimit dhe kërkimet bibliografike. Këtu prezantohen recensionimet e shkrimeve lidhur me teoritë më të avancuara të autorëve më elitarë, për të krijuar një kuadër të konceptit teorik, si një bazë e mirë për ndërtimin e vizionit sa më të qartë të profilit të menaxherit të institucioneve të arsimit për shekullin e ri (XXI). Studimi dhe vlerësimi kritik i literaturës më të re bashkëkohore të menaxhimit ishte udhërrëfyes në rrugëtimin metodologjik të punimit, për t'i fokusuar gjithë dimensionet e një modeli të pritshëm të menaxherit modern të arsimit.

Me recensionimin e një bibliografie të pasur të studimit është krijuar një bazë konceptuale dhe teorike mbi temën. Duke trajtuar dhe analizuar teoritë dhe qasjet në menaxhimin e institucioneve në arsim, shohim se këto teori pasurojnë kulturën dhe konceptin e menaxhimit bashkëkohor duke i ofruar këtij studimi njohje të thellë për rrugën metodologjike të studimit të

mëtejshëm të modelit të pritshëm të menaxherit të institucioneve arsimore të Kosovës. Kërkimin teorik në këtë pjesë të studimit e pasqyrojnë bazat teorike dhe konceptuale për menaxhimin e institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës.

Kapitulli III. Të gjitha informacionet e bollshme të dhëna si një kronikë e zhvillimeve reformatore të menaxhimit të institucioneve arsimore gjatë shekujve. Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë gjatë historisë sjell disa aspekte të traditës së ndërtimit të koncepteve të menaxhimit. Nuk janë të pakta gjurmët e përpjekjeve për menaxhimin e shkollës shqipe në kapërcyellin e historisë. Kështu del në dritë një traditë jo e varfër e menaxhimit në arsim tek shqiptarët. Në trojet tona nga këndvështrim historik dalin edhe shumë emra të atyre që vunë bazat e menaxhimit të arsimit. Në këtë kapitull nuk mbeten pa u përmendur edhe deformimet gjysmë shekulli të drejtimit centralist të arsimit dhe shkollës, por edhe perspektiva e kërkesave globale dhe bashkëkohore të ndërtimit të një profili modern të menaxherit të institucioneve të arsimore.

Kapitulli IV sjell të gjitha bazat juridike e procedurale të zgjedhjes së menaxherëve të institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës. Në vazhdim bëhet një analizë e bazës juridike të preferuar të trendëve bashkëkohorë globalë për zgjedhjen e drejtorëve të institucioneve arsimore në Kosovë, si të nivelit parauniversitar, duke u ndalur te nevoja e bashkëpunimit shkollë - DKA dhe vijohet me decentralizim nga komuna në shkolla. Në këtë pjesë të studimit ofrohet edhe struktura menaxhuese e institucioneve universitare. Vlerësohet se konsiderata për profilin e menaxherit është çështje kryesore për reformimin e procesit të menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë.

Kapitulli V është ndër pjesët qendrore të kërkimit sepse sjell rezultatet aktuale në menaxhim dhe udhëheqje të institucioneve të arsimit në Kosovë. Bazuar në rezultatet e kërkimit empirik, u përzgjedh një mostër prej 92 udhëheqës dhe punonjës në institucionet e ndryshme arsimore në Kosovë. Kjo mostër përbën rreth 10 % të të gjithë popullacionit të udhëheqësve të institucioneve arsimore në Kosovë. Të intervistuarit dhe pyetësorët u shpërndan në mënyrë të rastit. Mostra e fituar përbëhet prej 67 punonjësve mësimdhënës dhe 25 drejtues. Kampioni përbëhet prej 59 (64%) meshkuj dhe 33 (36%) femra.

Sa i përket shtrirjes gjeografike të institucioneve të përzgjedhura për hulumtim, të cilat e përfaqësojnë mostrën, 61 institucione arsimore kanë qenë në qytet, ose rreth 66 % dhe 31 ose rreth 34 % shkolla të fshatit. Kjo përfshirje garanton efekte të besueshme të kërkimit.

Kapitulli VI. Këtu jepen rezultatet e analizës statistikore multivariate. Nga studimi i opinioneve të drejtuesve dhe të punonjësve për modelin e ardhshëm të menaxherit në institucionet arsimore të Kosovës në shek. XXI burojnë të përbashkëtat dhe të veçantat e dy taborëve. Rezultatet e analizës statistikore multivariate krijuan mundësinë për të gjykuar për opinionet, perceptimet dhe vlerësimet e punonjësve në institucionet arsimore në Kosovë në lidhje me karakteristikat, veçoritë dhe cilësitë që duhet të zotërojë një menaxher i këtyre institucioneve. Nëpërmjet kësaj analize dhe të tjerave multivariate u arrit të përcaktohen edhe se cilat janë mënyrat më efektive të punës së menaxherëve, duke iu përgjigjur rasteve dhe situatave të ndryshme me të cilat mund të ballafaqohet një menaxher i një institucioni arsimi, shkolle ose universitet, në Kosovë.

Kapitulli VII i kushtohet nevojës dhe rrugëve të reformimit të të gjitha dimensioneve që kanë të bëjnë me burimet njerëzore, financiare dhe infrastrukturore në menaxhimin e

institucioneve arsimore të të dy niveleve. Edhe pse menaxhimi i arsimit në Kosovë vijon të reformohet në funksion të krijimit të kulturës së re të nxënies në të gjitha nivelet e arsimit, çalojnë disa aspekte kryesore të procesit reformues, që në tërësinë e tyre na japin pjesën tjetër të pikturës së përgjithshme të reformës arsimore në Kosovë. Fokus i hulumtimit janë vlerësimi, argumentimi i nevojës për reformim të thellë në sferën e menaxhimit dhe udhëheqjes në arsim në harmoni me kërkesat e shekullit të ri. Në Kosovë reforma po e riorganizon menaxhimin e arsimit në tri drejtime kryesore: reformimin e strukturës administrative, reformën e menaxhimit të personelit dhe reformën në menaxhimin e financave në institucionet e arsimit të Kosovës.

Kapitulli VIII. Në këtë kapitull përfundimet dhe rekomandimet e sjella përbëjnë çështjet kyçe të trajtuara në këtë punim doktorate, i cili nxori në pah disa elemente me rëndësi për trajtimin e menaxhimit dhe të menaxherit aktual në Kosovë. Mund të konkludohet se në Kosovë thuajse fare nuk është hulumtuar çështja e profilit a modelit të menaxherit të institucionit arsimor. Në nivel të politikës janë bërë disa hapa inkurajues sa i përket dhënies së idesë për procedurat e përzgjedhjes të menaxherëve të shkollës etj. Gjithashtu, janë përvijuar edhe disa standarde të praktikës profesionale të menaxherëve të institucioneve arsimore (drejtorëve të shkollës), por vetëm të nivelit parauniversitar. Për nivelet e tjera janë nxjerrë vetëm ligje, por nuk është dhënë ndonjë politikë tjetër nënligjore, në bazë të së cilës do të mund të konstatonim se çfarë modeli apo profili të menaxherit të këtij niveli është përvijuar me këto ligje të cilat kërkohet të rishikohen.

Me hartimin e standardeve për drejtor shkolle, pra të nivelit parauniveristar, si dhe për rektor në arsimin e lartë, procedurat, komisionet, deri te hartimi i listës përfundimtare në njëfarë mënyre është e domosdoshme një reformë, andaj jepen dhjetëra rekomandime për ndërtimin e një lloji të profilit të menaxherit për këtë nivel institucional.

Nga gjetjet kërkimore konkluduam se në modelin e drejtuesit modern të arsimit jo si një përcaktim, por si një dinamikë zhvillimi të kërkohet orientimi i politikëbërësve kah ndryshimi, duke: siguruar të nxënit sa më cilësor në të gjitha nivelet, të bëhet dhe zgjerimi i rolit të pjesëmarrjes së komunitetit në qeverisje të institucioneve të arsimit, duke krijuar një urë lidhëse midis komunitetit dhe institucioneve të arsimit.

2 KAPITULLI I DYTË

2.1 Bazat teorike dhe konceptuale për menaxhimin e institucioneve të arsimit

Recensionimi i studimeve në fushën teorike të menaxhimit të arsimit

Arsimimi dhe edukimi gjithnjë e më shumë po marrin dimension global dhe kufijtë e arsimimit kombëtar dhe ndërkombëtar po shpërbehen dhe në gjirin e një gjithësie në zgjerim, planeti tokë nuk mbetet tjetër veçse një fshat i madh,[27] do të thoshte dijetari E. From. Andaj, konsultimi me burimet e ndryshme dhe njohjet e kërkimeve shkencore të mëparshme për aspekte të çështjeve të menaxhimit të institucioneve të arsimit do të nevojiten si orientim gjatë kërkimit, sidomos për zgjerimin e mëtejshëm të njohurive dhe strukturimin e kërkimit. Seleksionimi i koncepteve të studimit, gjatë recensionimit të trajtesave të shumë autorëve, ka ndihmuar në përzgjedhjen e një kuadri të përshtatshëm teorik, që mundëson interpretimin e koncepteve, që e karakterizojnë menaxhimin e arsimit në Kosovë.

Me një vlerësim kritik gjatë punës kërkimore kanë ndihmuar strukturën e kërkimit, pyetjet kërkimore, njohjen e traditave konceptuale dhe teorike, si dhe të metodave të studimit të përdorura tek punimet e mëparshme. Përgjatë studimit bibliografik në fushën e menaxhimit, u vunë re interesi dhe vëmendja e studiuesve në mbarë botën në lidhje me këtë fushë studimi. Studimet e realizuara në lidhje me drejtimin treguan se ka një variacion të gjerë të teorive të ndryshme që synojnë ta shpjegojnë kompleksitetin e procesit të drejtimit. Disa studiues e kanë konceptualizuar drejtimin si veçori, disa si sjellje e të tjerë nga këndvështrimi i marrëdhënies. Gjithashtu, këto studime treguan edhe përdorimin efikas të metodave cilësore dhe sasiore në shumë kontekste, në përfshirjen e grupeve të vogla, por edhe në organizata shumë të mëdha. Kombinimi i metodave në lidhje me mbledhjen e të dhënave ose dhe analizën e tyre është një tjetër evidencë, që pasqyrohet nga ky studim bibliografik i studimeve të realizuara.

Procesi i menaxhimit si proces shumë i kompleks mbështetet në disa norma ose parime kryesore të cilat shërbejnë si shtylla të qëndrimit drejtues dhe udhërrëfyes i drejtuesit në tejkalimin e vështirësive dhe zgjidhjen e problemeve të punës në mënyrë profesionale. Zbatimi i këtyre parimeve kërkon shkathtësi të caktuara, të cilat arrihen gjatë përvojeë dhe aftësimeve të kohëpaskohshme në bazë të programeve trajnuese për menaxherët. Në strukturën e sotme të komplikuar arsimore në Kosovë udhëheqja e mirë mbetet komponentë bazë e suksesit të institucionit të arsimit. Edhe pse teoricienët dhe praktikantët kaherë merren me sqarimin e shprehjes menaxhim (udhëheqje), ende kanë mbetura të hapura shumë çështje. Ekzistojnë shumë qasje të përgjithshme, teori dhe modele prej të cilëve secili në mënyrën e vet i qaset procesit të menaxhimit dhe e definon menaxherin dhe karakteristikat e tij. Popullariteti i shprehjes menaxher në botë po rritet, madje po bëhet tërheqës për një kontingjent të madh udhëheqësish, drejtorësh dhe përgjegjësish të cilët dëshirojnë ta shtojnë efikasitetin dhe kënaqësinë e të gjithë të përfshirëve në këtë proces të caktuar. Në sistemin arsimor të Kosovës funksionin e udhëheqësit dhe prijësit të institucioneve arsimore e merr drejtori/rektori. Para tyre janë të vendosura shumë sfida që nënkuptojnë përvetësimin e shumë kompetencave, prej

[27] Gaston Mialaret, *Pedagogjia e përgjithshme, Faik Konica*, Tiranë, 1995, f. 15

të cilave disa janë të natyrshme, ndërsa disa duhen përvetësuar nëpërmjet aftësimeve të përhershme profesionale. Roli profesional dominon te menaxhimi dhe qeverisja, duke iniciuar e kujdesur për programin e zhvillimit të shkollës së vet, lidhshmërinë ndërmjet punëtorëve dhe punës, motivimit, sigurimit të ndihmës teknike dhe profesionale dhe mjeteve, të lidhë shkollën/universitetin me të gjitha institucionet e jashtme, ta koordinojë, analizojë, hulumtojë dhe vlerësojë punën e vet dhe punën e shkollës.

Si rezultat i mënyrës së përzgjedhjes së liderëve gjatë hulumtimit janë gjetur një spektër i tërë i drejtorëve/rektorëve të cilët dallohen sipas qasjes së udhëheqjes dhe stilit të udhëheqjes. Hulumtimet teorike kanë rezultuar se për sukses në kryerjen e punës së drejtorit/rektorit janë të nevojshme disa kompetenca kryesore: personale, profesionale, zhvillimore, shoqërore dhe të aksionit. Edhe hulumtimet në terren argumentojnë se menaxheri i institucioneve arsimore nuk është dhe nuk ka nevojë të jetë ekspert për të gjitha, por duhet të jetë i palodhshëm, i vendosur, origjinal, përgjegjës, të ketë besim në vetvete, guximtar në futjen e inovacioneve, ta përhapë fuqinë e brendshme, ta nxisë ndjenjën e sigurisë dhe vendosmërisë, të ketë veti të personit karizmatik. Vështrimi kritik i këtij bilanci të shkrimeve na qartësoi t'i përcaktojmë proceduarat, metodologjinë, teknikat për mbledhjen e të dhënave në këtë proces. Duke shpalosur kuadrin konceptual dhe teorik nga recensionimi dolën në fokus gjerësia dhe thellësia mbi autorët dhe tipat dhe karakterin e informacioneve teorike, empirike dhe metodologjike. Të vlefshme për ndërtimin e konceptit të menaxhimit bashkëkohor të institucioneve të arsimit ishin burimet e shkruara dhe elektronike ndërkombëtare dhe studimeve të shfrytëzuara të trajtesave të menaxhimit u hedh dritë mbi udhën tonë teorike dhe konceptuale. Në bazë të disa teorive, teoritë dhe parimet themelore në procesin e drejtimit janë: autoriteti, disiplina, drejtimi dhe komandimi i unifikuar, tejkalimet e interesave individuale, shpërblimi i punës, centralizimi, organizimi hierarkik, rregullsia, barazia, stabiliteti i personelit, iniciativa, kultura organizative. Studimet shkencore në fushën e menaxhimit, krahas zhvillimeve globale, kanë evoluar. Jo rrallë në shkencën e menaxhimit mendimet e shkencëtarëve janë përafërsisht identike por, sidoqoftë, ato krijojnë bazën teorike e konceptuale të pikëpamjeve dhe dimensioneve teorike për menaxhim profesional të institucioneve arsimore. Në vijim po prezantojmë disa prej teorive më të shpeshta të cilat mund të zbatohen nga menaxherët e institucioneve të arsimit:

2.1.1 Teoria e shkollës klasike

Kjo teori[28] synim kryesor teorik dhe praktik ka ngritjen e efikasitetit të punës në institucione të arsimit nëpërmjet zbërthimit të aktiviteteve në detyra më të detajuara - njësi themelore të punës. Kjo teori në fokus ka shfrytëzimin sa më racional të kohës dhe motivimin në punë. Koncepti i kësaj teorie është që mësimdhënësit të paguhen sipas efektit dhe cilësisë në punë. Teoria e F. Taylorit ishte rrugë e qartë për rritje të cilësisë, sipas metodës shkencore *në rrugë të drejtë.*[29]

2.1.2 Teoria administrative

Në një institucion të arsimit apo administratës së një organizate, ndërtimi, organizimi dhe

[28] Teoria e Menaxhimit Shkencor me themelues Frederick Taylor (1792-1871)
[29] Patrick Montana & Bruce Chamov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 33

funksionimi janë shkathtësi të veçantë profesionale të menaxhmentit. Henry Fayol[30], në aspektin e ndërtimit dhe të organizimit të administratës, për herë të parë ndanë detyrat drejtuese prej atyre mbikëqyrëse dhe vepruese, duke i dhënë rol të rëndësishëm nivelit menaxherial (drejtues), me çfarë përcaktohet se çfarë roli ka pasur drejtuesi në funksionimin e drejtimit (menaxhimit). Sipas kësaj, teoria, funksionet dhe veprimet drejtuese mbështeten në funksionet specifike të një menaxheri: planifikimi, organizimi, komandimi, bashkërendimi dhe kontrollimi.

2.1.3 Teoria e shkollës bihejvioriste

Konceptualisht teoria bihejvioriste[31] mbështetet në efektivitetin dhe efikasitetin e procesit të menaxhimit të bazuar në mënyren e sjelljes si rezultat i mirëkuptimit të mësimdhënësve. Kjo teori për produktivitet dhe cilësi mbështetet në kushtet e punës se: ishin të mira (të këndshme); marrëdhëniet ndërmjet punëtorëve dhe drejtuesve ishin shumë më të lirshme; punëtorët ishin subjekt i punës së tyre; ngritja e ndjenjës së identitetit të grupit dhe e përkatësisë. Kjo teori inkurajon menaxherët për respektimin e ndjenjave njerëzore të punëtorëve si një nga burimet e përmirësimit të suksesit të drejtuesve për ngritjen e produktivitetit në punë.

2.1.4 Teoritë e menaxhimit dhe lidershipit

Duke e ditur se shkenca botërore, teknologjia dhe globalizmi zhvillohen më shpejt se perceptimet tona të lëvizjes së imagjinuar kah ardhmëria, ky përfundim na nxit t'i listojmë të gjitha arritjet e reja në fushën e menaxhimit e lidershipit arsimor.

Menaxhmenti dhe lidershipi arsimor i japin vizionit drejtim (kurs), qëllim të ndryshimeve dhe analizë të kontekstit. Iniciojnë mendimin kritik se si ta konceptojnë të ardhmen. Lidershipi arsimor nuk është strategji e mikromenaxhimit. Në teoritë bashkëkohore hetohet se është shndërruar në ombrellë nën të cilën janë aktivitetet e ndryshme, taktike dhe planet e ecurisë për ndryshime reformuese.

Teoritë e recensionuara kanë një pikëtakim, shumica e autorëve pajtohen se menaxhimi/lidershipi arsimor u përgjigjet pyetjeve:

1. **Çka -** *duke i dhënë vizionit drejtim, duke krijuar kontekst për zhvillim.*
2. **Si -** *duke skicuar kursin, të cilin të gjithë do ta ndjekin që t'i arrijnë qëllimet e përzgjedhura.*
3. **Kur -** *në cilën periudhë kohore.*
4. **Ku -** *në cilin vend dhe hapësirë.*

2.1.5 Teoria e menaxhimit tradicional

[30] Sipas H. Fayol (1841-1925)

[31] Themelues i kësaj teorie është Elton Mayo (1880-1949) dhe disa shkencëtarë të tjerë të sociologjisë, të cilët bënë eksperimente të ndryshme me sjelljet e punëtorëve në institucione dhe kompani të ndryshme

Kjo teori e menaxhimit është e mbështetur, kryesisht, në këta hapa veprues: planifikimi, prodhimi i buxhetit, monitorimi, raportimi, vlerësimi dhe kontrollimi. Kjo i integron në kontekst të gjerë, duke marrë parasysh mjedisin e jashtëm, mundësitë e brendshme organizative dhe kryesisht, kursin strategjik të lëvizjes së zhvillimit të institucionit arsimor. Natyrisht, menaxhimi tradicional nuk është vetëm planifikim, por edhe arritje e qëllimeve të parapara. Menaxhimi tradicional mbështetet në zbatim ligjesh, strategjish, urdhrash dhe në planin zhvillimor. Shpesh plani zhvillimor identifikohet me planin vjetor të zhvillimit. Këto janë dy procese të ndryshme. Sipas Hargreaves & Hopkins (1991), "planifikimi zhvillimor është më shumë se plan zhvillimor - dokument. Plani është deklaratë për synimet të cilat reflektojnë deklaratën për vizionin shkollor të ardhmërisë. Procesi përmbledh arritjet e marrëveshjeve me qarqet prioritare për shkollën dhe ndërmarrjen e aksioneve që plani të realizohet".[32]

Sipas teorisë tradicionale, procesi i planifikimit bazohet në dhënien e përgjegjësisë në këto pyetje:

1. Ku gjendemi sot?
2. Çfarë ndryshimesh na duhen bërë?
3. Si do të udhëheqim me këto ndryshime gjatë një periudhe kohore?
4. Si do të dinim se menaxhimi ynë i ndryshimeve ka qenë i suksesshëm?[33]

2.1.6 Teoria e performancës

Kjo teori reflektonte porosinë që për çdo vit nga plani zhvillimor të përzgjedhen prioritetet për të bërë plane të hollësishme. Sipas këtij koncepti, plani i paraqitjes është dokument pune i cili përshkruan dhe numëron çfarë duhet bërë sipas prioriteteve për implementim dhe vlerësim. Nëse një prioritet është grup objektivash, secili objektiv duhet ndarë në grupe detyrash për të cilat përgjigjet një person. Derisa planet e paraqitjes janë më të lehta për vlerësim, vlerësimi i planifikimeve strategjike mund të jetë problematik, sepse afati i gjatë kohor e bën monitorimin e hollësishëm më të vështirë. Dhe, së këndejmi, vlerësimi dhe monitorimi nuk janë sinonime.[34] Sipas teorisë së performancës, monitorimi merret me proceset, ndërsa vlerësimi bëhet në fund të një periudhe kohore të caktuar, zakonisht në fund të vitit.

2.1.7 Teoria e drejtimit strategjik

Të gjitha institucionet arsimore duhet të kenë drejtim të artikuluar strategjik të veprimit.
Që menaxhimi dhe planifikimi strategjik të mos mbesin vetëm aktivitet retorik, është e nevojshme të vlerësohen drejt vlerat, kultura pedagogjike dhe e punës, kultura e aktivitetit, të cilat tregojnë veprimtarinë nga pika e nisjes në drejtim të përcaktimit të çdo aktiviteti të drejtimit më të mirë strategjik në të cilin institucioni duhet vepruar dhe zhvilluar. Sipas konceptit teorik të drejtimit strategjik përcaktohen qartë misioni, vizioni dhe objektivat e

[32] Hargreaves & Hopkins (1991)
[33] Hargreaves & Hopkins (1991)
[34] Hardie (1998)

institucioneve arsimore. Fatkeqësisht, shumica e shkollave, fakulteteve dhe universiteteve në Kosovë nuk e kanë të definuar as misionin e as vizionin. Shkaqet e kësaj qëndrojnë në zhvillimin historik të Kosovës nga sistemi totalitar në sistemin demokratik, i cili në shkollim ende nuk ka përfunduar. Ende përfshirja e komunitetit në punën e institucionit arsimor, edhe pse është në interesin e vet institucionit, është e vogël. Hezitohet të ndahet përgjegjësia, të përmirësohet dukshëm mjedisi i punës së institucionit, por rrethanat e reja kërkojnë që komuniteti bëhet pjesë e institucionit dhe, po ashtu, edhe institucioni bëhet pjesë e komunitetit dhe në këtë mënyrë krijohet qarku i funksionimit dhe i shfrytëzimit të rezultateve të punës.[35]

Në shoqërinë pluraliste të gjitha shkollat/universitetet nuk mund të jenë të njëjta, sepse secila ka vlerat karakteristike, kulturën dhe punën pedagogjike. Mendim dominant i formuluar dhe artikuluar, si "mendojmë se planifikimi për përparimin e shkollës duhet të bazohet në supozimet se shkollat kanë vlera të ndryshme dhe këto vlera duhen shënuar para se ta përcaktojmë planin strategjik".[36] Në shumicën e vendeve pritet, paraprakisht nga drejtorët/rektorët, të formulojnë, udhëheqin dhe prezantojnë misionin dhe vizionin e shkollës kur ata marrin pjesë në konkurse për përzgjedhje me planet e tyre zhvillimore.

2.1.8 Teoria e planeve strategjike

Teorikisht, sipas këtij koncepti, menaxheri duhet të vendosë se me cilin drejtim strategjik do ta drejtojmë punën dhe zhvillimin e institucionit arsimor dhe cilën periudhë kohore duhet zgjedhur. Nga këto duhet ta nxjerrim strategjinë se si do të arrijmë deri aty. Zhvillimi, strategjia dhe taktikat, të cilat gjatë kësaj do të shfrytëzohen, janë hapi i katërt në procesin strategjik të planifikimit.

Teoria e planeve strategjike dokumentohet si punë të veçanta dhe planifikime zhvillimore të cilat definohen sipas asaj se si përballohen dhe zgjidhen çështjet kritike. Këto plane sillen parimisht për tri deri pesë vjet, do të thotë më pak se shpallja e misionit dhe vizionit, sepse këto duhet gjithmonë të harmonizohen dhe t'i kenë këto karakteristika:kreativitet, refleksivitet, të dhëna nga të gjitha komponentet që ka shkolla, jashtë dhe brenda, në përputhje me drejtimin e caktuar të institucionit arsimor. Sipas kësaj teorie përcaktohen misioni dhe vizioni i institucionit arsimor në atë mënyrë që ai të ketë mundësi të përfitojë nga fuqia e vet, ndërsa ta lehtësojë goditjen nga dobësitë dhe kërcënimet.

2.1.9 Teoria e analizës (skanimit) së mjedisit dhe monitorimit

Komponenti i teorisë së analizës së mjedisit bazohet në analizë të jashtme që përfshin skenimin e mjedisit për ta identifikuar ndryshimin e trendëve dhe zhvillimet potenciale, monitorimin e trendëve specifike dhe ekzemplarëve dhe drejtimeve të ardhshme të parapara dhe zhvillimeve të mundshme. Bashkimi i vlerësimeve të brendshme shkollore të misioneve, vizioneve, fuqive, dobësive dhe analizat e jashtme u ndihmojnë atyre që kanë marrë vendime

[35] *Education* Participation Improvement *Project - EPIP*, Eorld Bank, Prishtinë, 2003
[36] Quong et al. (1998)

në formulimin e drejtimeve strategjike dhe planeve strategjike. Dallohet skenimi pasiv nga ai aktiv.

Skenimi pasiv është i krahasueshëm. Nuk ka sistem të mbledhjes së informatave, sikur te spiunimi industrial (intelligence information), as për kapjen e ideve të cilat do të mund t'i sinjalizonin ndryshimet në makro mjedis.

Skenimi aktiv i zgjeron horizontet dhe përqendron interesimin tonë në burimet të cilat lidhin hapësira të mëdha shoqërore, teknologjike, ekonomike dhe politike, në rrafshe lokale, shtetërore dhe globale. Te skenimi aktiv është e nevojshme të përfshihen informimet mbi burimet të cilat paraqesin dimensione të ndryshme të kategorive të njëjta.[37]

Qëllimi i skenimit të mjedisit është zbulimi i ndryshimeve të cilat mund të kenë ndikime të rëndësishme në prurjen e planeve strategjike, pastaj zbulimi i hershëm i tyre jep mundësi dhe hapësirë për adaptimin e tyre.

Edhe pse monitorimi dhe skenimi shfrytëzohen në të njëjtin kuptim, megjithatë monitorimi e ndjek skenimin. Pra, skenimi na mundëson zbulimin e trendëve kritike dhe ngjarjeve potenciale, derisa te monitorimi shfrytëzojmë indikatorë të trendëve të ngjarjeve potenciale si fjalë kyçe në sistemin e kërkimit të informatave për to. Instrumenti për analizën e mjedisit: skenimi, monitorimi, parashikimi dhe ndërtimi i skenarit. Ky mision është i mundur vetëm[38] nëse jemi gjithnjë në majë të teknologjisë së diturisë, pedagogjisë dhe teknologjisë digjitale.

2.1.10 Teoria e veçorive të personalitetit

Teoria e veçorive apo tipareve të personalitetit është një nga qasjet më sistematike të fushës së kërkimit mbi drejtimin, që në fillimet e shekullit 20. Synimi i saj ishte të përcaktonte se çfarë i bën disa njerëz drejtues të mirë apo të mëdhenj. Është quajtur edhe teoria e "njeriut të madh" sepse fokusi i saj ishte mbi identifikimin e cilësive të lindura, karakteristikave të personalitetit që zotëronin drejtuesit e njohur dhe të suksesshëm socialë, politikë dhe ushtarakë.

Kjo teori[39] jep vlerësimin e saj në lidhje me veçoritë, tiparet e personalitetit të një drejtuesi, duke theksuar rolin e tyre në procesin më kompleks të drejtimit, ku përfshihen vartësitë, situatat, konteksti. Veçoritë dhe karakteristikat i trajton si veti të lindura apo të zhvilluara. Sipas kësaj teorie, tiparet fizike, aspektet e personalitetit dhe dhuntitë e drejtuesit janë: inteligjenca, vetëbesimi, vendosmëria, integriteti dhe shoqërueshmëria (sociabiliteti).

2.1.11 Teoria e aftësive të menaxherit

Sipas konceptit të kësaj teorie, karakteristikat dhe veçoritë e lindura janë të vendosura qartësisht në personalitetin e drejtuesit drejt aftësive dhe shkathtësive të cilat mund të mësohen dhe zhvillohen. Në këtë kapitull kërkohet të theksohet ideja se dija, njohuritë dhe aftësitë,

[37] Morrison, Renfro & Boucher (1984)

[39] Një përmbledhje dhe përballje të disa studimeve të realizuara që nga fillimi i shekullit 20 e deri në vitet 2000, është realizuar nga disa studiues në Amerikë dhe Evropë. Konkretisht, Stogdill 1947 dhe 1974, Mann në vitet '50, Kirpatrik & Lock1991, Zaccaro, Kemp & Bader në 2004

krahas personalitetit, i japin efektshmëri drejtimit. Katz[40] bën një përpjekje për ta transferuar vëmendjen e studiuesve nga veçoritë e personalitetit si një aset aftësish që mund të zhvillohen. Edhe kërkimet e Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000, rezultuan në të kuptuarin e aftësive të drejtimit. Koncepti i teorisë së aftësisë të menaxhimit mbështetet në stilin e drejtimit dhe ndërvarësinë e tij për të kërkuar, në kompetencën e stafit, studiuesit sjellin në vëmendje teorinë e kontigjencës (e rastësisë). Sipas studiuesve të parë të kësaj teorie, Fiedler (1964, 1967), Chemers (1974), Garcia (1987), kjo teori[41] kërkon ta përshtatë e ta harmonizojë drejtuesin me situatën. Për të kuptuar performancën e një drejtuesi është esenciale të kuptohet situata në cilën ai drejton. Sipas konceptit teorik të aftësisë, një drejtues është efektiv atëherë kur harmonizon stilin e duhur të drejtimit në situatën e dhënë. Kjo teori ka objekt të sajin stilet dhe situatën, efektshmëria kërkon harmonizim të stilit të drejtuesit me situatën.

2.1.12 Teoria e stileve të menaxhimit

Ndër teoritë e shpeshta përmendet edhe ajo e stileve të drejtimit. Burimin e kanë nga studimet në kohë dhe autorë të ndryshëm (Ohio state University, 1940, Michigan University (1940) dhe Blake & Mouton 1964, 1978, 1985), të cilët përcaktuan dy përbërës të stileve të drejtuesit: *sjelljet ndaj detyrës dhe sjelljet kundrejt marrëdhënies.*[42] Studimi i parë i realizuar nga Universiteti shtetëror i Ohajos analizoi sjelljen e drejtuesve nga të dhënat e mbledhura nga anketimi i disa qindra vartësve në organizata të ndryshme arsimore dhe ushtarake.[43] Studimi tregoi se këta dy tipa sjelljeje janë sa të dallueshme qartësisht aq dhe të pavarur. Kërkimi i Universitetit të Miçiganit[44] verifikoi gjetjet e studimeve të mëparshme në teorinë e stilit të drejtuesit. Ndërkaq, modeli më i mirë i sjelljes së drejtuesit është Leadership Grid (Rrjeta e drejtimit) e prezantuar së pari më 1960 nga Blake & Mouton dhe e riparë disa herë nga Blake & Mouton 1964, 1978,1985 dhe Blake & Mccanse, 1991.[45] Sipas këti koncepti, modeli profilizon pesë stile kryesore të drejtuesit: *stili autoritar, stili miqësor, stili i varfër, stili i mesëm, drejtimi efektiv nëpërmjet grupit.* Në shtesë të modelit të mësipërm po këta autorë kanë identifikuar edhe dy stile të tjerë që inkorporojnë disa aspekte të pamjes bazë.[46]

---

[40] Themelues konsiderohet të jetë Robert Katz në *Harvard Business Review* më 1955 të titulluar: *Skills of an Effective Administrator*

[41] Fiedler, Fred, 1972. *The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation* Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 4 f. 453-470. Published by: Sage Publications, Inc. dhe i lirë për lexim, në http://www.jstor.org/stable/2393826,Verkerk, Peter, 2002. Fiedler's Contigency Model of Leadership Effectiveness: Background and Recent Developments, botuar nga Department of Philosophy and Social Sciences, Eindhoven University of Technology, http://alexandria.tue.nl

[42] Shtysa për studime në lidhje me aftësitë dhe shkathtësitë është bërë nga Robert Katz në *Harvard Business Review* më 1955 të titulluar: *Skills of an Effective Administrator*

[43] Robert R. Blake&Jane S. Mouton, 1981, Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? Group Organization Menagment,vol. 6 nr. 4, f. 439-455, SAGE

[44] Peter G. Northouse, *Leadership, Theory and* practice, *Practice*, f. 71-72

[45] Po aty f. 74-76

[46] Po aty f. 76

2.1.13 Teoria e situatës në menaxhim

Studiuesit Claude L. Graeff dhe Kenneth Blanchard[47] sjellin përpjekjet për të riorganizuar disa studime në lidhje me ndikimin e situatave në drejtim. Është ky një koncept teorik i bazuar në supozimin se aftësitë dhe motivimi i anëtarëve të stafit variojnë me kohën dhe natyrën e problemit. Kjo teori sugjeron se drejtuesit duhet ta ndryshojnë shkallën në të cilën ata do të paraqiten si direktivë apo si mbështetës. Modeli i drejtuesit situacional (Situational Leadership)[48] është hartuar së pari nga Hersey & Blanchard më 1969 i vendosur në dy përbërës: stili i drejtuesit dhe niveli i stafit. Sjelljet direktive ndihmojnë stafin t'i arrijnë qëllimet duke dhënë udhëzime, duke përcaktuar metodën e zbatimit dhe të vlerësimit, duke përcaktuar kohën, përcaktuar rolet dhe duke treguar se si mund të realizohen qëllimet. Sipas kësaj teorie, klasifikohen katër stile kryesore që rekomandohen të përdoren: Stili direktiv, stili trajnues, stili mbështetës i lartë dhe direktiv i ulët, stili delegues.

2.1.14 Teoria e motivimit në menaxhim

Teoria e motivimit[49] drejt qëllimit ka derivuar nga teoria e pritshmërisë, e cila sugjeron se stafi do të jetë i motivuar ta arrijë performancën kur beson se është duke u shpërblyer për këtë punë apo detyrë. Në mungesë të kësaj pritshmërie, atëherë drejtuesi duhet të përdorë stil të drejtimit, që plotëson nevojat motivuese të stafit të tij.

Në vijim të riformulimit të kësaj teorie, dr. Robert J. House *Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated theory*[50] më 1996 zgjeron punën dhe studimet e tij të mëparshme duke përfshirë jo katër, por tetë karakteristika sjelljeje të drejtuesit: direktiv, mbështetës, përfshirës, i orientuar drejt detyrës, lehtësues, i orientuar drejt grupit, përfaqësues i punës në grup dhe i lidhjes m ë të gjerë, sjellje e bazuar në vlera. Kjo teori imponon në mënyrë të vazhdueshme pyetje tek drejtuesit: Si do të duhej ta motivoj stafin që ta bëj të ndjehet i aftë për përmbushje të detyrës? Si ta ndihmoj të ndjehet i suksesshëm dhe i shpërblyer? Si mund ta përmirësoj performancën e tij dhe kënaqësinë për punë?[51]

2.1.15 Teoria e ndërveprimit në menaxhim

Teoria e *ndërveprimit menaxher-anëtar*[52] jep një konceptualizim të drejtimit si një proces që ka në qendër ndërveprimin ndërmjet drejtuesit dhe vartësve. Studiuesit e trajtonin

[47] Graeff, Claude, *Evolution of situational leadership theory: A critical revieë*, The Leadership Quarterly, Volume 8, Issue 2, Pages 153-170, 1997

[48] Blanchard, Kenneth, *Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective*. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 1, nr. 1, f. 21-36, 1993

[49] Kjo teori është shfaqur fillimisht në fillim të viteve '70 nëpërmjet studimeve të Evansit, Houses, Desslerit dhe Mitchellit

[51] Robert J. House, by JAI Press Inc, Leadership Quarterly, *Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated theory.* Vol. 7, No. 3, f. 323-352. knowledge.wharton.upenn.edu/papers/674.pdf, 1996

[52] Po aty f. 249

reciprocitetin e marrëdhënies së drejtuesit me anëtarët dhe dallojnë dy tipa kryesore të marrëdhënies drejtues-anëtar: marrëdhënia e bazuar në komunikim, negocim dhe dëshirë për ta zgjeruar pragun e përgjegjësisë. Anëtarëve të stafit të quajtur ndryshe dhe "grupi i brendshëm"; tipi i dytë i marrëdhënies bazohet mbi rolin formal të anëtarëve të stafit, sipas kontratës së punës, pa asnjë impenjim për të "ngjyrosur" atë. Ky grup quhet "grupi i jashtëm".[53] Studiuesit sugjerojnë se zhvillimi i drejtimit progreson në tri faza: faza e mosnjohjes, faza e njohjes, faza e maturimit bashkëpunues. Autorët theksojnë se motivet e komunikimit të vartësve në këtë fazë janë të lidhura drejtpërdrejt me interesat e tyre personale dhe aspak me ato të grupit të punës.[54]

2.1.16 Teoria e menaxhimit karizmatik[55]

Sipas këtij konceptimi, vëmendja përqendrohet tek drejtimi karizmatik dhe elementet afektive të drejtimit. Drejtimi karizmatik është një proces që ndryshon dhe transformon individët. Ai interesohet për emocionet, vlerat, etikën, standardet dhe qëllimet afatgjata. Vlerëson motivin, dëshirat e stafit, plotësimin e nevojave të tyre, duke i trajtuar ata si qenie humane. Drejtimi karizmatik përfshin një formë të veçantë të influencës, që motivon stafin, për të arritur më tepër se pritshmëritë e zakonshme, përtej detyrës. Është një proces që shpesh përfshin drejtimin vizionar dhe atë karizmatik.[56]

Studimet e para cilësore, në përshkrim dhe zbulim të marrëdhënieve midis faktorëve të drejtimit transformues, janë realizuar nga sociologu James MacGregor Burns më 1978. Ai dalloi dy tipa të drejtimit që kërkojnë të lidhin motivim të stafit, për efektshmëri të rezultatit të përbashkët: (1) transaksional (operues) dhe (2) transformues. Modeli transformues (dhe transaksional i përfshirë në të) i Bass përmban disa faktorë:

- Ndikimi i idealizuar ose karizma;
- Motivimi frymëzues;
- Stimulimi intelektual;
- Konsiderata individuale dhe të kujdesshëm me nevojat individuale të çdo anëtari;
- Shpërblimi i kushtëzuar;
- Drejtimi nëpërmjet përjashtimit;
- Faktori drejtues (jodrejtues), i cili shmanget edhe nga drejtimi transaksional. [57]

[53] Level Multi-Domain Perspective" (1995). Management Department Faculty Publications. Paper 57. Published in Leadership Quarterly 6:2 (1995), pp. 219-247 http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57 Northouse, 2010, Leadership, theory and practice

[54] Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, Management Department Faculty Publications. Paper 57. Published in Leadership Quarterly 6:2 (1995), pp. 219-247 http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/57, f. 227

[55] House, Robert, Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, Volume 7, Issue 3, f. 323-352, 1996

[56] Northouse, Leadership, *Practice and theory*, kapitulli 9, f. 171

[57] Kenneth A. Leithwood, Transformation School Leadership in Transacional Policy World. The Jossey-Bass reader on Educational Leadership, 2007, f. 183-196, Lowe, K. B., Kroeck, K.G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership:

2.1.17 Teoria e menaxherit transformues

Kjo teori argumenton[58] mbi dilemën me të cilën përballen sot drejtuesit e shkollës, në përpjekjen e vazhdueshme për përmirësimin e mësimdhënies dhe të të nxënit në shkollat e tyre. Dilema është: teoritë dhe studimet në terren theksojnë drejtimin transformues si mënyra më e mirë për përballje të sfidave aktuale, ndërsa politikat e ambientit në të cilat shkollat jetojnë, qartësisht mbështesin vazhdimësinë e praktikave të këmbimeve "transaksionale". "Unë sugjeroj - thekson drejt evidencës të asaj, që funksionon më mirë në përmirësimin e të nxënit të individëve (studentëve)". Autori argumenton drejtimin transformues si më të përshtatshmin në efektivitetin e drejtimit të shkollës, edhe pse ndikimi i jashtëm i ndryshimit vjen nga një politikë botërore transaksionale. Rezultatet e përpjekjeve për ta zhvilluar qasjen transformuese të drejtimit në shkollë janë duke dhënë rezultate të qarta mbi efektshmërinë në drejtimin e arsimit dhe tani nuk mbetet veçse të përshtaten për t'u kuptuar, perceptuar dhe aplikuar.[59] Në kuptimin e termit drejtim instruksional (në shkollë) pas viteve 1970 deri në 1990 përdorimin e tij si një slogan, për t'i qortuar administratorët dhe drejtuesit e shkollës, për të përqendruar fokusin e tyre drejt standardeve në rritje në lidhje me rezultatet e studentëve dhe jo vetëm në organizim të mbarëvajtjes së shkollës. Nga 125 studime në shume vende të botës, të raportuara ndërmjet viteve 1980 dhe 2000 (Hallinger, 2000)[60] u veçuan tri kategori të praktikës së një drejtuesi instruksional. "Megjithëse relativisht modeste në numër, tërësia e evidencës empirike rreth drejtimit transformues dëshmon përshtatshmërinë me sfidat domethënëse për ndryshim që shkolla përball, si dhe përgjegjësinë e madhe publike që e shoqëron ekzistencën e saj".

2.1.17.1 Mendime të teoricienëve elitarë të menaxhimit transformues

Roland S. Barth[61] e fillon argumentin e tij në lidhje me aspekte të kulturës së të nxënit, duke iu referuar thënies së shkrimtarit dhe futuristit amerikan Alvin Toffler: *Analfabetët e shekullit 21 nuk do të jenë ata që nuk do të dinë të shkruajnë e të lexojnë, por ata që nuk mund të mësojnë, të ç'mësojnë dhe të rimësojnë.*[62] Kultura e shkollës ka më shumë influencë në jetë dhe në të nxënit e individëve sesa departamenti i shtetit për edukimin, ministria,

A meta-analytic revieë of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7(3), f. 385-415. http://libres.uncg.edu

[58] Kenneth A. Leithwood, profesor i Universitetit të Torontos dhe drejtues i Institutit të Studimeve për Edukim si dhe Qendrës së Zhvillimit të Drejtimit pranë këtij Universiteti, në: Transformation School Leadership in Transacional Policy World

[59] Po aty f. 190, citon Hallinger, P. *A Review of Two Decades of Research on the Principalship Using the Principal Instructional Management Rating Scale*. Dokument i prezantuar në takimin e përvitshëm të Shoqatës Amerikane të Studiuesve në Arsim, Seattle, Uashington, 2000

[60] Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, volume I, 41-73 K. Leithwood, P. Hallinger, 2002 Dordrecht: Kluëer Academic Publishers

[61] Është profesor amerikan i njohur me teorinë Kultura në pikëpyetje (Culture in Question) dhe këshilltar për edukim në Shtetet e Bashkuara të Amerikës dhe më gjerë. Anëtar i Këshillit të Universitetit të Harvardit për trembëdhjetë vjet

[62] Roland S. Barth, *Culture in Question*, The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, Second Edition, San Francisko, 2007, f. 159-168

drejtoria e rajonit, bordi i shkollës apo dhe drejtori i shkollës. Kultura e shkollës është modeli kompleks i normave, qëndrimeve, besimeve, sjelljeve, vlerave, ceremonive, traditave dhe miteve, të cilat janë rrënjosur në zemrën e organizatës. Çdo shkollë ka një kulturë. Disa janë të hapura dhe disa janë toksike. Kjo kulturë mund të ndihmojë në përmirësim ose në pengim të reformës, ndryshimit.

Hulumtimet kanë treguar se disa drejtues janë reformatorë, disa vartës të bindur e pa mendim, disa të tjerë edukatorë "të talentuar" për t'i shkatërruar reformat dhe disa indiferentë ndaj reformës. Andaj sipas këtij eruditit, Tofflerit, "…ta drejtosh një institucion arsimor do të thotë të vendosësh gjatë ecjes, cili është veprimi i ardhshëm i duhur dhe drejtuesi është ai që vendos cili është i pari."

Michael Fullan[63] nënvizon rëndësinë e ndryshimit në institucione arsimore dhe vendosjen e kulturës së ndryshimit, në këto ambiente. "Të drejtosh në kulturën e ndryshimit do të thotë ta krijosh kulturën e ndryshimit (jo vetëm si strukturë); nuk do të thotë të miratosh inovacione njëri pas tjetrit, por do të thotë të prodhosh kapacitete që kërkojnë: vlerësime kritike, ide dhe praktika të reja selektive përgjatë gjithë kohës, brenda organizatës dhe jashtë saj". "Rikulturimi" kërkon përfshirje dhe punë intensive, që kërkon kohë dhe në të vërtetë nuk mbaron kurrë. Sipas Fullanit, drejtuesve të suksesshëm u nevojitet energji, entuziazëm, shpresë, parime morale përgjatë zotërimit të kapaciteteve autoritare, demokratike, afiliative dhe trajnuese. Rikulturimi është një çështje shumë e rëndësishme e zhvillimit të marrëdhënieve, ndërtimit të njohurisë (dijes) dhe që përpiqet për koherencë në botën jolienare.

2.1.18 Teoria psiko-dinamike e menaxhimit

Themelues i këtij koncepti teorik konsiderohet të jetë Ernest L. Stech[64], i cili përshkruan dhe analizon teorinë psikodinamike të drejtimit. Koncepti thelbësor i teorisë psikodinamikë të drejtimit është *personaliteti*.[65] Teoria e tipareve të personalitetit sugjeron një sërë tiparesh të individit që përgjithësisht janë të lindura dhe përcaktojnë drejtuesin nga jodrejtuesi. Teoria e stileve të drejtimit sugjeron stilin e menaxhimit të grupit, si stilin më efektiv në drejtim. Teoria psikodinamike ka në qendër tipat e personalitetit, duke theksuar se disa tipa të tij janë më të përshtatshme në pozicione apo edhe në situata të veçanta të drejtimit.

Metoda e ndjekur nga kjo teori nuk është studimi i drejtuesve apo individëve në pozitën e autoritetit, por fillon me analizën e personalitetit human dhe më pas lidh tipat e personalitetit me nivelet dhe tipat e drejtimit. Në teorinë psikodinamike, një supozim i rëndësishëm është se karakteristikat personale individuale janë thellësisht të ngulitura dhe është shumë e vështirë të ndryshohen, sado rrugë domethënëse qoftë ajo. Çelësi është ta pranojmë personalitetin me karakteristikat dhe veçoritë e tij, ta kuptojmë ndikimin që kanë ato në anëtarët e stafit dhe t'i pranojmë karakteristikat e reagimet e anëtarëve. Kjo teori fillon me Sigmund Freudi (1938), i

[63] M. Fullan është i njohur ndërkombëtarisht si studiues dhe autor i reformave në arsim, ish-dekan i Institutit për Studime në Edukim, Ontario, Universiteti i Torontos, në *Understanding Change*

[64] Është profesor i komunikimit në Universitetin Shtetëror të Arizonës. Përveç artikujve të shumtë në revista profesionale shkencore, ai është autor i *The Transformed Leader* dhe *Leadership Communication*

[65] Maccoby, M., (2004) *Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons,* Harward Bussines Review, http:// shoësupport.typepad.com/odyssey/files/ccc-081208-macoby.pdf

pasuar nga Carl Jung. Ndjekës i kësaj teorie ishte Abraham Zaleanik (1977), profesor i menaxhimit në Harvard, kohët e fundit edhe Michael Maçoby (2003), me një kombinim unik të antropologjisë dhe psikanalizës.

2.1.19 Teoria e menaxherit autentik

Menaxheri autentik, si një nga fushat më të reja të kërkimit në menaxhim, fokusohet në drejtimin e sinqertë, të vërtetë dhe real. Siç dhe nënkuptohet nga emri i teorisë, drejtimi autentik ka të bëjë me autenticitetin e drejtuesit dhe të drejtimit të tij. Në ndryshim me të gjitha teoritë e trajtuara në kapitujt e cituar të këtij libri, teoria e lidershipit autentik[66] është ende në fazën e zhvillimit e të formatimit të saj. Drejtimi autentik është përmendur fillimisht në teoritë e drejtimit transformues, por jo qartësisht e formuluar.[67]

Procesi kompleks i drejtimit autentik paraqet vështirësi për t'u karakterizuar, por autorët japin parametrat e konceptualizmin e tyre. Autenticitetit vërtetohet nga tre këndvështrime: intrapersonal, evolutiv dhe interpersonal. Menaxhimi efektiv autentik kërkon që, së pari, drejtuesi të identifikohet ose të pranohet me vlerat dhe etikën e tij nga anëtarët e stafit.

2.1.20 Teoria e menaxherit në shërbim (drejtuesi shërbyes)

Themeluesi i kësaj teorie menaxheriale sjell në vëmendje një formë të drejtimit autentik të vlerësuar edhe nga ekspertët e kësaj teorie, por veçanërisht në ambientin e institucionit arsimor.[68] Autori paraqet konceptin drejtues i drejtuesve (leader of leaders) dhe argumenton preferencën e tij në lidhje me këtë strategji të drejtimit.

Shumë administratorë të institucioneve arsimore janë duke praktikuar një formë të drejtimit, që bazohet në autoritetin moral, por shpesh kjo praktikë nuk njihet si një teori e drejtimit. Arsyeja për këtë problem është se autoriteti moral është minimal dhe vlerat e drejtimit, që ndërthurin këtë autoritet, janë shumë larg të qenit zyrtar. Meriton të theksohet më tepër në literaturën e administrimit të shkollës dhe të ketë vëmendje më të madhe nga politikëbërësit, që synojnë të reformojnë shkollës. Të suksesshmit drejtues të drejtuesve, kombinojnë elementet më progresive psikologjike të autoritetit me aspektet profesionale dhe autoritetin moral. Drejtimi shërbyes është më i lehtë për t'u aplikuar në qoftë se drejtuesi kupton se t'u shërbesh të tjerëve është e rëndësishme, por ajo që është më e rëndësishme është shërbimi ndaj vlerave dhe ideve.

[66] Nnga kapitullin 10 të Leadership, Theory and Practice, nga Northouse, Në kapitullin 10 të Leadership, Theory and Practice, nga Northouse
[67] Bass, 1990, Howell & Avolio, 1993
[68] Themelues i teorisë së menaxherit në shërbim konsiderohet Thomas J. Sergiovani, Leadership as Stewardship, Who is serving who?

2.1.21 Teoria e etikës në menaxhim

Studimi më i hershëm i këtij koncepti është dr. Joanne B. Ciulla.[69] Ai me fokus në etika e lidershipit i takon vitit 1996, me një grup drejtuesish të shkollave dhe studiues të fushës të Fondacionit Kellogg, trajton virtytshmërinë e individëve dhe motivet e tyre. Teoritë në përpunim e sipër të etikës paraqesin një sistem rregullash dhe parimesh që na udhëheqin ne në marrjen e vendimeve, në lidhje me atë që është e drejtë, apo e gabuar, e mirë apo jo, në situata të veçanta. Drejtuesi etik respekton të tjerët, drejtuesi etik u shërben të tjerëve dhe drejtuesit që shërbejnë janë altruistë: ata vendosin mbarëvajtjen dhe benifitin e vartësve, dukshëm në planet e tyre.[70]

2.1.22 Teoria e menaxhimit në grup

Menaxhimi në grup[71] paraqet një teori që vjen pas kërkimeve të shumta me natyrë të ndryshme si dhe gjeografinë e hapur të tyre për të sjellë në vëmendje rëndësinë dhe prioritet në aplikimin e saj. Kërkimi në këtë fushë fillon në vitet 1920, 1930 me Porter dhe Beyerlein. Studimet e para fokusonin marrëdhëniet humane në bashkëpunimin në grup, dinamikën e tij përkundrejt studimeve të mëparshme të teorive të menaxhimit, të mbështetura në aspektet individuale të drejtuesit. Ky model tenton të paraqesë mekanizma specifike, që drejtuesit mund t'i përdorin për ta përmirësuar efektshmërinë e grupit. Drejtuesit të suksesshëm i nevojitet një repertor i gjerë aftësish komunikuese për të kontrolluar dhe vepruar në mënyrën e duhur. Projekti T7 Model of Team Effectiveness[72] (T7 Modeli i efektshmërisë së grupit) i cili u shtri në 303 grupe me gjithsej 3 328 anëtarë në 50 organizata të biznesit dhe kulturore në disa shtete të Amerikës është një model i menaxhimit në grup.

2.1.23 Teoria e ndryshimeve gjinore në menaxhim

Themeluesit e kësaj teorie[73] kanë qasje nga perspektiva psikologjike e gruas në menaxhim. Ajo bëri përpjekje për t'i dhënë përgjigje pyetjes: A mund të drejtojë gruaja? - të ngritur nga studiuesit rreth viteve '70. Studiuesit janë pajtuar se ekzistojnë dallime gjinore në stilet e drejtimit dhe se drejtimi i grave është më efektiv në shoqëritë bashkëkohore. Rezultatet ishin të ngjashme me ato të burrave. Diferencë e fortë gjinore u vu re, në lidhje me drejtimin më demokratik dhe participues të grave në dallim nga burrat. Studimet empirike tregojnë se gratë janë më pak të prira për ta promovuar veten sesa meshkujt. Përballë intervistës ato parapëlqejnë të paraqesin veten si ndërmjetëse, moderatore dhe shumë pak shprehin termin drejtuese, gjë që për burrat është e natyrshme për t'u shprehur. Drejtimi efektiv ka përcaktuar disa tipare të personalitetit si: inteligjenca, aftësia sociale, iniciativa, aftësia për ta bindur stafin. Duke iu referuar tiparit të fundit, argumentohet se njerëzit duhet të negociojnë me të tjerët për

---

[69] Joanne B. Ciulla është studiuese në fushën e moralit, etikës dhe drejtimit. Ajo në analizën e saj qartëson mendimin në lidhje me etikën në drejtim, jo si një teori e formuar, por si një tërësi këndvështrimesh në lidhje me etikën.

[70] Ciulla, J. B., (2003) *Ethics and Leadership Effectiveness,* Emerging Issues in Leadership-Culture, Gender, and Ethics, f. 302-27; http://www.ila-net.org

[71] Susan E. Kogler Hill l, kcxt.cdu.edu.cn/.../openfile.jsp

[72] The Korn/Ferry Institiute, 2009 http://www.lominger.com/pdf/teamsëhitepaper080409.pdf

[73] Crystal L. Hoyt, autore e *Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation*

të arritur qëllime në jetë si në aspektin profesional dhe atë personal dhe gratë janë më pak të prira sesa burrat për të arritur negociata.

2.1.24 Teoria X dhe Teoria Y

Një studim tjetër i Douglas McGregor (1906-1964) vazhdon ta kompletojë rëndësinë e pikëpamjeve të teorisë bihejvioriste në procesin e drejtimit të një institucioni. Teoria e Douglasit bazohet në kombinimin e pikëpamjeve të Taylorit, të quajtur si Teoria X dhe pikëpamjet e Majos, të quajtur si Teoria Y. Ai arriti t'i konceptualizojë traditat e ndryshme filozofike individuale në përputhje me natyrën e punëtorit. Drejtuesit duhet ta zbulojnë anën psikologjike individuale dhe grupore të punëtorëve dhe:

- *ta delegojnë autoritetin në nivele me të ulëta të institucionit;*
- *ta bëjnë më interesante punën për punëtorët;*
- *ta rrisin shkallën e përgjegjësisë së qenësishme për çdo lloj të punës;*
- *ta bëjnë reformimin e mënyrës së shpërblimeve të rezultateve në punë, në përputhje me anën psikologjike të punëtorit, duke përfshirë edhe forma të tjera motivuese dhe jo vetëm paratë;*
- *ta bëjnë trajnimin e punëtorëve, shkëmbimin e informatave në mënyrë të hapur, që kane të bëjnë me punën dhe rezultatet e saj.*

Hulumtimet e Rensis Likertit tregojnë për dy dimensione kryesore të menaxherit, të cilat ndërlidhen me Teorinë X dhe Y të Daglasit. Këtë mund ta paraqesim edhe në formë të boshtit X dhe Y. Boshti X përfaqëson natyrën individuale dhe grupore të punëtorëve, të cilët nuk e duan punën dhe marrëdhëniet që drejtuesi duhet t'i ketë me ta në aspektin e drejtimit. Duke i pasur parasysh këto, raportet e drejtuesit me punëtorët ndërtohen ngjashëm sikur prindi me fëmijën, apo sikur i rrituri me fëmijën. Ndërkaq boshti Y përfaqëson natyrën individuale dhe grupore të punëtorëve, te cilët e duan punën, dhe marrëdhëniet e drejtuesit me këtë grup janë të pjekura sikurse i rrituri me të rriturin, ku secili i kupton punët, bashkërendimet, harmonizimet dhe përgjegjësitë e tyre. Metodat drejtuese të kësaj teorie gjejnë zbatim të gjerë edhe sot e kësaj dite në menaxhimin modern të institucioneve të ndryshme në përgjithësi.

Tabela 1. Karakteristikat dhe pikëpamjet e Teorisë X dhe Y sipas P. Montana (2000)

Individët nuk e duan punën dhe do t'i shmangen asaj nëse është e mundur. Pasi punëtorët nuk e duan punën ata duhet të detyrohen, frikësohen, manipulohen, drejtohen dhe kontrollohen.	Punohet jo në mënyrë të qenësishme. Punëtorët nuk e duan punën dhe do të përgjigjen pozitivisht në kushte dhe qëndrime të mira.
Mbrojtja e dëshirave të punëtorit është mesatare. Ka ambicie të vogël dhe do t'i shmanget përgjegjësisë.	Punëtorët do të ushtrojnë vetëmotivimin dhe drejtimin për përmbushjen e objektivave të organizatës, për të cilat ata personalisht janë të zotuar.

Punëtorët duhet të drejtohen dhe ata preferojnë t'u thuhet se çfarë duhet të bëjnë.	Mesatarisht një punëtor mund të mësojë dhe e pranon përgjegjësinë.
Vetëm një numër i vogël me të vërtetë janë kreativë.	Shumica e punëtorëve janë të aftë të jenë kreativë, imagjinativë dhe praktikë.
Kapaciteti i kufizuar intelektual i punëtorëve të zakonshëm është nga kërkesat e punës moderne.	Mesatarja e kapaciteteve individuale të punëtorit nuk është e shfrytëzuar plotësisht në punën moderne.

2.1.25 Teoria z - Teoria e menaxhimit japonez

Filozofia e kësaj teorie e ka mbështetjen në traditën dhe kulturën e punës së popullit japonez. Parimi kryesor i saj është marrja e vendimit me konsensus nga ana e grupit. Në bazë të kësaj teorie, rezultatet e punës nuk janë rezultat i drejtimit individual, por i vendimeve që merren në konsultim me grupin. Sipas P. Montana (2000), duhet që[74]:

- Grupi të ketë qasje në më shumë të dhëna dhe përvoja personale;
- Anëtarët e grupit do ta "blejnë" vendimin e grupit; dhe
- Marrja e vendimit në grup do t'i pasqyrojë informatat me të mira dhe me të këqija, të cilat do të rezultojnë në nxjerrjen e vendimeve më të mira sesa atyre individuale.[75]

Gjithashtu, ideja e kësaj teorie është punësimi afatgjatë i të punësuarve në institucione, në mënyrë që i punësuari ta konsiderojë vendin e punës si pjesë të jetës. Ideja e kësaj teorie që manifestohet në këtë mënyrë krijon të ashtuquajturin cikli i cilësisë në drejtimin e institucionit. Karakteristikat e ciklit të cilësisë janë:

- Rritja e përfshirjes së punëtorëve në procesin e marrjes së vendimit;
- Përmirësimi dhe rritja e komunikimit ndërmjet drejtuesve dhe punëtorëve;
- Rritja e vetëkontrollit të punëtorëve në vendin e punës.

Tani gjithnjë e më shumë po bëhen përpjekje të kombinimit të përvojave teorike e praktike amerikane dhe atyre japoneze për ngritjen e suksesit të menaxhimit të organizatave.

[74] Patrick Montana & Bruce Chamov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 33
[75] Berim Ramosaj, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007, f. 224

Tabela 2. Karakteristikat themelore të praktikës menaxhuese amerikane dhe japoneze

Punësimi afatshkurtër i të punësuarve	Punësimi i përjetshëm
Individualizimi në procesin e vendosjes	Vendosja kolektive (në grup)
Përgjegjësia individuale	Përgjegjësia kolektive
Përparimi i shpejtë në punë	Përparimi gradual në punë
Kontrolli i drejtpërdrejtë	Kontrolli i tërthortë
Karriera profesionale e specializuar	Karriera profesionale jo e specializuar
Kujdesi përzgjedhës ndaj të punësuarve	Respektimi i personalitetit të çdo të punësuari

Në këtë drejtim Vilijem Ousi (1984), si themelues i teorisë "Z", përpiqet ta bëjë integrimin e këtyre dy praktikave. Nga tabela mund të kuptojmë cilësitë e përbashkëta të të dy praktikave. *"Z"*[76]*:*

- *Punësimi afatgjatë*
- *Vendosja kolektive*
- *Përgjegjësia individuale*
- *Përparimi gradual i punëtorit*
- *Karriera profesionale kryesisht e specializuar*
- *Mekanizmat e kontrollit të tërthortë*
- *Kujdesi sipas personalitetit të çdo të punësuari, duke marrë parasysh edhe familjet e tyre.*

Kjo qasje tani po bëhet realitet në shumë organizata dhe kompani të ndryshme, por edhe institucione të arsimit në Evropën Perëndimore dhe në Amerikë.

2.1.26 Teoria e "njeriut të madh"

Studimet për veçoritë, karakteristikat dhe tiparet që duhet të zotërojë personalitetit i një drejtuesi/menaxheri në institucionet e arsimit të reformuar kanë qenë dhe vazhdojnë të jenë objekt i studimeve dhe kërkimeve shkencore që nga fillimet e shekullit XX. Objektiv i këtyre hulumtimeve është identifikimi i karakteristikave dhe cilësive që bëjnë disa njerëz drejtues të mirë apo të suksesshëm. Këto kërkime shpesh janë grupuar në kërkime të teorisë për të pagëzuar si "njeriu i madh". Kjo teori fokusin e vë te mbiçmimi i cilësive të lindura. Karakteristika të kësaj teorie janë vetitë e personalitetit që zotëronin drejtuesit e njohur dhe të suksesshëm sociale, politikë, ushtarakë e arsimorë.

[76] Me integrimin dhe harmonizimin e këtyre dy praktikave Ousi krijon karakteristikat e organizatës sipas teorisë

Sipas Vampës, kjo teori jep vlerësimin e saj në lidhje me veçoritë, tiparet e personalitetit të një drejtuesi, duke theksuar rolin e tyre në procesin më kompleks të drejtimit, ku përfshihen vartësitë, situatat, konteksti. Veçoritë dhe karakteristikat i trajton si veti të lindura apo të zhvilluara, në lidhje me ambientin dhe kushtet, si talente të individëve drejtues, brenda procesit të drejtimit, në kontekstin e ndërveprimit me pjesën tjetër të grupit. E ndërsa është një proces, është dhe një sjellje e vëzhgueshme e drejtuesit dhe, si e tillë, edhe mund të mësohet.

Kërkimet mbi veçoritë e personalitetit të drejtuesit nuk kanë qëllim të vendosin një sasi hipotezash apo principesh përgjithësuese, se cili është modeli i drejtuesit që nevojitet për situata të caktuara apo se çfarë duhet të bëjë një drejtues në situata të ndryshme. Në literaturën mbi menaxhimin e arsimit theksohet se një drejtues me një numër të caktuar veçorish është thelbësor në drejtim efektiv të situatës dhe se është lideri dhe personaliteti i tij që vendosen dhe janë qendër e procesit të drejtimit.

2.1.27 Teoria e tipareve

Studion më së shumti karakteristikat fizike, aspektet e personalitetit dhe dhuntitë e drejtuesit. Përgjithësisht, mbështetësit e kësaj teorie kanë arritur në identifikimin dhe përcaktimin e pesë veçorive kryesore të drejtuesit: inteligjenca, vetëbesimi, vendosmëria, integriteti dhe shoqërueshmëria (sociabiliteti). Zotërimi i këtyre veçorive besohet të jetë një përbërës themelor i sjelljes së menaxherit.[77] Një vëmendje të veçantë u kushtohet në literaturë problemeve që lidhen me studimin, identifikimin dhe shpjegimin e karakteristikave dhe veçorive të lindura të vendosura qartësisht në personalitetin e drejtuesit, drejt aftësive dhe shkathtësive të cilat mund të mësohen dhe zhvillohet. Theksohet ideja se dija, njohuritë dhe aftësitë, krahas personalitetit, i japin efektshmëri drejtimit.[78] Teoria e stileve të drejtimit është një fushë interesante kërkimi, e zhvilluar në literaturën e kohës. Në qendër të saj qëndron hipoteza, sipas së cilës, sjellja e drejtuesit është një komponentë e rëndësishme në procesin e drejtimit. [79]

- *sjelljet ndaj detyrës dhe*
- *sjelljet kundrejt marrëdhënies.*

Studimet tregojnë se si drejtuesit përdorin këto dy lloj sjelljesh në motivimin, komunikimin me vartës për arritje të qëllimeve të organizatës.[80] Nëpërmjet këtij modeli të referuar dhe të përdorur nga shumë organizata të edukimit për trajnimin e drejtuesve,

[77] Në analizën që ua bënë prurjeve në literaturë në këtë fushë Vampa thekson se autorë të ndryshëm janë të mendimit se institucionet arsimore do të performojnë më mirë nëse pozicioni i drejtuesit do të ketë një profil të dizajnuar

[78] Shtysa për studime në lidhje me aftësitë dhe shkathtësitë është bërë nga Robert Katz në Harvard Business Review më 1955, të titulluar: *Skills of an Effective Administrator*. Katz bën një përpjekje për ta transferuar vëmendjen e studiuesve nga veçoritë e personalitetit në një set aftësish që mund të zhvillohen. Në fillim të viteve 1990 një numër i madh studimesh u zhvilluan në lidhje me aftësitë e drejtuesve në zgjidhjen e problemeve komplekse të organizatave. Kërkimet e Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000, rezultuan në të kuptuarin e aftësive të drejtimit

[79] Autorë të ndryshëm nga Ohio State University 1940, Michigan University 1940 dhe Blake & Mouton 1964, 1978, 1985) kanë përcaktuar përbërësit e stileve të drejtuesit.

[80] Modeli më i mirë i sjelljes së drejtuesit është Leadership Grid (Rrjeta e drejtimit) e prezantuar së pari më 1960 nga Blake & Mouton dhe e riparë disa herë nga Blake & Mouton 1964, 1978, 1985 dhe Blake & Mccanse, 1998

dizajnohet dhe shpjegohet se si drejtuesit ndihmojnë stafin e tyre për ta arritur qëllimin e përbashkët përmes dy faktorëve: shqetësimin për detyrën dhe shqetësimin për njerëzit, stafin e tij. Ky model profilizon pesë stile kryesore të drejtuesit: stili autoritar, stili miqësor, stili i varfër, stili i mesëm, drejtimi efektiv nëpërmjet grupit. Për modelin e mësipërm po këta autorë kanë identifikuar edhe dy stile të tjerë që inkorporojnë disa aspekte të pamjes bazë. Konkretisht ata përshkruajnë stilin paternalist-materialist dhe atë oportunist. I pari u referohet drejtuesve që përdorin stilin miqësor dhe atë autoritar, por të paintegruar. Autorët e kanë quajtur dhe "diktatori dashamirës" sepse ai shfaqet miqësor vetëm për t'i përdorur individët në plotësim të detyrës. Stili i drejtimit është një teori, edhe pse e kritikuar, që kërkon t'ua kujtojë drejtuesve, se ka situata gjatë procesit të drejtimit kur duhet ta orientojnë vëmendjen drejt detyrës dhe kur duhet ta zëvendësojnë stilin miqësor, në një nivel të ndryshëm komunikimi.[81] Studiuesit sugjerojnë se zhvillimi i drejtimit progreson në tri faza: faza e mosnjohjes, faza e njohjes, faza e maturimit bashkëpunues.

[81] Në studimin *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange, (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspectiv* (Graen &Uhl - Bien, 1995)

2.2 ASPEKTE TEORIKE DHE KONCEPTUALE MBI TIPAT E MENAXHERIT TË INSTITUCIONEVE TË ARSIMIT NË VENDE TË TJERA

2.2.1 Ndikimi i studimeve më bashkëkohore në modelin e menaxhimit

Studiuesit e teorikët e menaxhimit të institucioneve të arsimit në vende të ndryshme të botës kanë nxjerrë në sfond disa tipa të menaxhimit të aplikueshme, me nuancë ndryshimi në vende të ndryshme të botës.[82]

Në projektin GLOBE u studiuan qasjet drejt drejtimit në 62 vende në lidhje me këto dimensione kulturore. Kampioni i 62 vendeve u nda në 10 grupe në bazë të gjuhës së përbashkët, gjeografisë, religjionit dhe të dhënave historike: anglofolëse, Evropa gjermanike, Evropa latine, Afrika Qendrore, Evropa Lindore, Lindja e Mesme, Azia konfuciane, Azia e Jugut, Amerika latine dhe Evropa nordike. Në mesin e tipave të menaxherit të institucioneve të arsimit, sipas studimeve më bashkëkohore, janë identifikuar gjashtë veçori globale të drejtuesit të arsimit[83]:

a. ***Karizmatik**: tipi i drejtimit vizionar, frymëzues, i besueshëm, i vendosur dhe orientues drejt efektshmërisë dhe performancës.*
b. ***Menaxhimi i orientuar drejt grupit:** integrues, bashkëpunues, diplomatik dhe ka qëllim të ndërtojë grupin, duke bërë të qartë qëllimin e përbashkët të tij.*
c. ***Menaxhimi përfshirës**: përfshirës në vendimmarrje; stimulon dhe kërkon pjesëmarrje në vendimmarrje dhe shfaqet joautokratik.*
d. ***Menaxhimi i orientuar drejt humanizmit**: shfaq mbështetjen, konsideratën, mëshirën dhe gjenerozitetin. Sjellja e tij karakterizon modesti dhe ndjeshmëri ndaj të tjerëve.*
e. ***Menaxhimi autonom** (vetëqeverisës): i referohet drejtimit individualist dhe të pavarur.*
f. ***Menaxhimi proteksionist** (mbrojtës): reflektohet në sjellje personale të menaxherit,* por dhe për grupin, egocentrik, përcakton statusin e tij, paraqitet konfliktual, por dhe ruajtës dhe shpëtues i reputacionit të vetes apo vartësve të tij etj.

2.2.2 Profili i menaxherit dhe menaxhimit në vende të ndryshme

Në vijim po prezantojmë edhe panoramën e praktikave të menaxhimit dhe menaxherëve të institucioneve të arsimit në disa shtete me sisteme arsimore të ndryshme, me kulturë të ndryshme të menaxhimit dhe zhvillimit ekonomik, ku janë analizuar profilet përkatëse mbi menaxhimin dhe menaxherin e institucioneve të tyre të arsimit.

---

[82] Projekti GLOBE ka studiuar qasjet drejt menaxhimit në 62 vendeve në lidhje me këto dimensione kulturore. Kampioni i 62 vendeve

[83] Ky identifikim është bërë duke u bazuar në projektin GLOBE, House & Javidan 2004, Hofstede 1991, Trompenaars & Hampdin-Turner 1997

2.2.2.1 Modeli i menaxherit të Evropës Lindore

Për vendet e Evropës Lindore profili i një drejtuesi ideal, në organizata të ndryshme, përfshirë ato kulturore (shkollat), do të ishte një individ, i cili, së pari dhe para së gjithash, do të ishte i pavarur në zgjedhjen e rrugës, e cila i siguron mbrojtjen e pozicionit të tij si drejtues. Në mënyrë të moderuar do të kërkohej karizmatik, i bazuar në vlerat, i orientuar në bashkëpunim dhe drejt humanizmit, por shumë pak i interesuar në përfshirjen e vartësve, stafit të tij në procesin e marrjes së vendimeve. Përmbledhtas: kjo kulturë e përshkruan drejtuesin e vet qartësisht autonom, merr vendime në mënyrë të pavarur dhe paraqet disa shkallë të të qenit inspirues, orienton punën në grup dhe jep vëmendje për disa nevoja humane. Në përpjekje për të përdorur këtë informacion të rëndësishëm në lidhje me studimin e rastit të Kosovës, përzgjodhëm për të sjellë vetëm disa nga profilet e kulturave të rajonit, si dhe të atyre kulturave apo vendeve që kanë modele më të avancuara në procesin e gjatë reformues të kësaj fushe.

2.2.2.2 Modeli i menaxherit anglo-amerikan i drejtuesit

Profili i vendeve anglo-amerikane thekson se lideri duhet të jetë, para së gjithash, një tip karizmatik i bazuar në vlerat që lejon dhe suporton pjesëmarrjen e vartësve në vendimmarrje dhe është i ndjeshëm ndaj të tjerëve, stafit të tij. Kjo kulturë i kërkon drejtuesit të jenë jashtëzakonisht të motivuar dhe vizionarë, jo autokratikë dhe të marrin në konsideratë të tjerët. Orientimi drejt grupit dhe qëndrimet e pavarura kërkohen në një shkallë më të moderuar nga ky grup vendesh. Karakteristika më pak e rëndësishme për këto vende është drejtimi mbrojtës protektiv. Ata besojnë se është inefektive n.q.s. drejtuesi përpiqet vetë ta vendosë statusin e tij, ose të përpiqet të jetë në qendër të zgjidhjes së çdo situate.

2.2.2.3 Modeli i menaxherit në Evropën latine

Ky grup kulturor vlerëson atë drejtues që është karizmatik, i orientuar drejt bashkëpunimit në grup, lejon pjesëmarrjen dhe është vetë protektiv. Drejtuesit e pavarur si dha ana humane e tij janë më pak të vlerësuar në këtë kulturë. Më shkurt, mund të themi se profili i kulturës eurolatine përqendrohet tek drejtuesi që frymëzon, bashkëpunon, stimulon pjesëmarrjen në vendimmarrje dhe është i vetorientuar, por jo shumë i përzemërt.

2.2.2.4 Modeli i menaxherit në Evropën gjermanike

Menaxheri ideal në Evropën gjermanike duhet të jetë unik, person vizionar, shumë autonom, karizmatik, i orientuar drejt humanizmit, po kaq dhe drejt punës në grup, por jo me status të vetëvendosur ose që interesohet për të ndërhyrë në ruajtje të dinjitetit të stafit.

2.2.2.5 Modeli i menaxheri në vendet nordike

Shembulli ideal i drejtuesit për vendet nordike është drejtuesi me vizion të qartë dhe përfshirës në vendimmarrje e ndërkohë, deri-diku, edhe me karakteristika të pavarësisë dhe të diplomacisë. Për këtë kulturë është pak e rëndësishme që drejtuesi të udhëheqë me humanizëm, ose me status të vetëvendosur e, thënë ndryshe, vendet nordike parapëlqejnë drejtuesit që inspirojnë dhe përfshijnë stafin në vendimmarrje, e nuk presin nga ata të interesohen për statusin e tyre apo dhe qëndrimet e të tjerëve.

2.2.3 Kuadri konceptual i menaxhimit të institucioneve të arsimit

Menaxhimi dhe menaxheri janë koncepte të trajtuara gjerësisht në literaturë, studime dhe kërkime empirike si nocione e si procese, ku evidencohet edhe roli i menaxherit dhe influencimit në efektshmërinë e drejtimit cilësor të institucioneve të arsimit. Analiza nxori në fokus dallimet ndërmjet statusit dhe menaxherit. Disa pozicione me status të lartë ruajnë disa vlera tradicionale dhe simbolike që rritin mundësinë e të qenit drejtues. Procesi i seleksionimit apo emërimit për një pozicion me status më të lartë nuk e bën menaxherin më të suksesshëm e as menaxhimin me një rezultat të sigurt.[84] Sipas shkencëtarëve, nuk mund ta identifikojmë menaxhimin me pushtetin. Edhe pse menaxherët kanë një masë pushteti, bazuar në kapacitetin e tyre për t'i bindur vartësit, por shumë njerëz me pushtet nuk kanë talentët e menaxherit. Teorikët e menaxhimit kanë konkluduar se pushteti buron nga paraja, nga kontrolli i një institucioni, ose e një pjesë të tij etj. Andaj, nuk duhet ta ngatërrojmë drejtimin me autoritetin zyrtar, i cili ka pushtet të legjitimuar.[85] Sociologët përdorin termin elitë për ta përshkruar çdo grup me status të lartë në qoftë se është i trashëguar ose i fituar, Në shoqëritë tona menaxherët janë midis shumë elitave të performancës.[86]

Disa drejtues mund të jenë plotësisht të talentuar për zgjidhjen e problemeve personalisht, por në qoftë se dështojnë ta institucionalizojnë procesin - shmangen, duke e lënë procesin me defekte. Asnjë individ nuk i ka të gjitha aftësitë dhe shkathtësitë dhe, për më tepër, kohën e mjaftueshme për t'i zgjidhur të gjithë detyrat komplekse të një drejtuesi bashkëkohor. Ekipi duhet të zgjidhet për performancë të shkëlqyer.[87]

Ekzistojnë shumë mënyra për të përfunduar përkufizimin: Sipas studiuesit të teorive të menaxhimit, Stagdill (f. 7, 1974) ka kaq shumë përkufizime të konceptit (termit) drejtim sa ka dhe studiues që përpiqen ta përkufizojnë atë. Në vitet '60 studiues të ndryshëm u përpoqën t'i përkufizojnë dimensionet e drejtimit. Një nga këto sisteme të cilit do t'i referohemi në punim, është skema e propozuar nga Bassi (1990).[88] Një tjetër përkufizim që e konceptualizon

[84] *Leadership* e quan në artikullin *The Nature of Leadership*, autori John W. Gardner

[85] The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership- 2nd edition, 2007, USA, part one Principles of Leadership, ne artikullin The Nature of Leadership, me autor John E. Gardner, f. 18

[86] Po aty f. 19-20

[87] Po aty f. 26

[88] Bass, 1990; Bass & Stogdill's handbook of leadership:A survey of theory and research. New York, Free Press; p.11-20

menaxhimin nga perspektiva e personalitetit[89] vjen nga Lord, R. G., De Vader, C.L., Alliger, G. M. (1986), Kirkpatrick, S. A., Locke (1991). Aty nënvizohet se menaxhimi është kombinim i disa veçorive apo karakteristikave të veçanta që këta individë duhet dhe zotërojnë. Disa studiues definojnë menaxhimin në termat e marrëdhënies që ekziston ndërmjet menaxherit dhe ndjekësve, Graen & Uhl-Bien, (1995): Liden, Wayne & Stilwell (1993).[90] Nga ky këndvështrim drejtuesit zotërojnë potencialin për të ndikuar tek grupi. Një pikëpamje tjetër e sheh drejtimin si një proces transformimi, Bryman, (1992), Lowe & Gardner (2001)[91] që udhëheq ndjekësit për t'i përmbushur pritshmëritë e tyre. Disa studiues të tjerë e shohin menaxhiminn nga perspektiva e aftësive, si një tërësi mjeshtërish.

2.2.4 Përkufizimi i menaxhimit dhe menaxherit

Është një vistër i shumëllojshmërisë së mënyrave të konceptualizimit të menaxhimit dhe menaxherit.[92] Komponentet e identifikuara thelbësore për këtë përkufizim ndahen në:

a. menaxhimi është një proces
b. menaxhimi përfshin influenca
c. menaxhimi shfaqet në grupe dhe
d. menaxhimi përfshin qëllime të përbashkëta.

Marrë parasysh këto shpjegime, menaxhimi dhe menaxheri mund të përkufizohen si: "Menaxhimi është një proces gjatë të cilit një individ (menaxheri) influencon grupin në arritje të qëllimit të përbashkët". Në këtë përkufizim është i rëndësishëm trajtimi i tij si proces, që implikon drejtuesin në ndikimin e tij ndaj grupit dhe të grupit ndaj tij si një event linear, por interaktiv. Por influenca e tij ndaj grupit është e rëndësishme dhe drejtimi si proces nuk mund të zhvillohet në qoftë se influenca e liderit nuk ekziston. Pra, në këtë koncept nënvizohet fakti se veçori dhe karakteristika të individit janë të rëndësishme në influencimin e grupit dhe udhëheqjen e tij. Në kuadër të trajtimit të çështjeve të menaxhimit, autorë të ndryshim kanë ofruar edhe përkufizime të ndryshme lidhur me menaxherin dhe rolin e tij në institucione. Për më tepër, nuk ka formë të modeluar të bashkëpunimit dhe pak ose aspak trajnim për drejtorët e shkollave për t'i ndihmuar ata që të "ofrojnë shërbime për klientët e tyre". Literatura nuk ofron përgjigje për "bashkëpunimin e urdhëruar" dhe, edhe pse modelet e udhëheqjes adresojnë disa aspekte të bashkëpunimit, nuk ka ndonjë model empirik që mund të shërbejë si një udhëzues për drejtorët e shkollave në lidhje me format bashkëpunuese të udhëheqjes që marrin parasysh çështjet e ndryshme aktuale të lidhura me kontekstin.

Realitetet politike dhe çështjet sociale, në mesin e shumë gjërave të tjera, të gjitha kanë ndikim në udhëheqje në një mënyrë ose mënyrë tjetër dhe duket se një qasje holistike në udhëheqje, mund të ndihmojë në zbutjen e disa prej realiteteve të mësipërme. Andaj, një nga problemet me të cilin përballet një drejtor shkolle/rektor universiteti në Republikën e Kosovës

[89] Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A .(1991) *Leadership: Do traits matter? The executive*, 5, 48-60. Lord, R.G., De Vader, C.L., Alliger, G.M. (1986), *A meta-analysis of the relation beteeen personality traits and leadership perceptions*, Journal of Applied Psychology, 71, 402-410
[90] Northouse, (2010), *Leadership Theory and Practice*, f. 168
[91] Po aty f. 201
[92] Northouse, 2010, f. 2-3

është boshllëku që ekziston midis formave ideale apo mbështetëse të udhëheqjes dhe ajo që praktikohet në sistem. Në përpjekje për të gjetur një zgjidhje të mundshme për këto probleme, është shqyrtuar me kujdes literatura mbi udhëheqjen. Duket se udhëheqja arsimore është koncepti më pak i kuptueshëm në rastin e Kosovës dhe duket se karakterizohet nga një numër i teorive dhe modeleve globale. Për më tepër, udhëheqësi arsimor ka një numër të qëllimeve për të cilët ai ose ajo përpiqet t'i ndjekë me qëllimin parësor, që është ai i "mësimdhënies dhe mësimnxënies/student". Kështu, të gjitha institucionet arsimore, pavarësisht nga niveli i cilësisë së udhëheqjes, në frymën e kërkesave globale kanë nevojë për t'u menaxhuar[93] sa më suksesshëm. Duke qenë një proces mjaft i ndërlikuar dhe i cili është i pranishëm pothuajse në çdo situatë të jetës sonë, po ashtu edhe përkufizimi i termit menaxhim është mjaft i vështirë dhe i ndryshëm, varësisht siç e kanë përkufizuar autorë të ndryshëm dhe në situata të ndryshme. Ne do t'i japim disa përkufizime të dhëna nga autorë të ndryshëm.

Presidenti i Shoqatës Amerikane të Menaxhmentit në vitin 1980 ka formuluar përkufizimin: *Menaxhimi është bërja e gjërave me dhe nëpërmjet njerëzve të tjerë.* Një formulim tjetër për këtë nocion jep Ureni: *Menaxhimi është proces i bashkërendimit, sigurimit, shpërndarjes (renditjes) dhe shfrytëzimit të potencialeve të burimeve njerëzore dhe potencialeve të tjera në organizatë me qëllim të arritjes së objektivave të caktuara.*[94] *Menaxhimi është aktivizimi, organizimi dhe drejtimi i të gjitha potencialeve njerëzore e materiale për arritjen e objektivave të institucionit dhe të punonjësve të tij.*

Nga tri definicionet e mësipërme mund të vërehen tri karakteristika themelore në të cilat duhet të vendoset theksi:

- Theksi kryesor është arritja e rezultateve apo objektivave të institucionit;
- Përqendrimi tjetër është roli i burimeve njerëzore në institucionin arsimor;
- Përmbushja e objektivave personale *së bashku me ato të institucionit.*

Mbështetur në këto përkufizime, mund të pohohet se menaxheri apo drejtuesi i një institucioni arsimor kërkohet të ketë njohuri shkencore për menaxhimin e institucionit, gjithashtu duhet të ketë shkathtësi të mjaftueshme që njohuritë teorike shkencore për menaxhim të jenë në gjendje t'i vejë në funksion të institucionit, objektivave dhe synimeve të institucionit që i është besuar për ta menaxhuar. Institucioni është përafërsisht një lloj skene në të cilën zhvillohet një veprimtari, një projekt, apo një proces dhe që i nevojitet mjedisi në të cilin duhet të zhvillohet. Nevojiten aktorët e procesit, kushtet dhe mjetet, apo rekuizitat, regjisori, ose menaxheri, i cili i vë në lëvizje të gjithë sipas qëllimit të caktuar dhe audienca, apo klientela për të cilën synohet të prodhohet produkti përfundimtar i procesit, në çdo rast është menaxheri ose drejtuesi kryesor i tij.

Që e gjithë kjo të arrihet sipas vizionit të menaxherit dhe nevojave të institucionit, është e nevojshme që çdo gjë të paraprihet me një planifikim të mirëfilltë, në të cilin, në radhë të parë, duhet të parashtrohet objektivi kryesor i menaxherit. Për të arritur në një zgjedhje pozitive, në çdo rast ai duhet të kërkojë dhe t'i japë përgjigje pyetjes *Cili është objektivi i veprimit tim?*[95] Në procesin e planifikimit është shumë me rëndësi të parashtrohet një objektivë

[93] Ibrahim Kuka, Justina Shiroka-Pula & Besnik Krasniqi, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2006, f. 21
[94] Berim Ramosaj, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007, f. 16
[95] Patrick Montana & Bruce Chamov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 2

e cila do ta bëjë të qartë veprimin e domosdoshëm të menaxherit që ta mbajë ekipin të bashkuar, t'i përcaktojë qartë detyrat e punës dhe të bëjë delegimin e autoritetit në kohën e duhur gjatë procesit të menaxhimit. Varësisht nga madhësia e institucionit, menaxheri duhet të ketë parasysh ta ruajë nivelin menaxherial dhe funksional të veprimit të tij/saj në institucion. Shpesh ndodh që menaxheri ta humbet rolin e tij kryesor menaxherial dhe të ushtrojë më shumë funksione të tjera teknike, apo administrative dhe, në këtë mënyrë, ta humbet orientimin e tij kryesor në drejtimin e proceseve drejt arritjes së objektivave të institucionit. Në praktikën e deritashme kuptojmë se drejtori ia kushton 90 % të kohës së tij, brenda orarit të punës, funksioneve drejtuese (menaxheriale), ndërsa 10 % të kohës ua kushton punëve teknike dhe administrative, ndërkaq shefi i katedrës, niveli më i ulët në drejtimin e punëve në fakultet, 80 % të kohës ua kushton punëve teknike. Ky përfaqëson një diagram normal të funksionimit të detyrave të punës në një institucion arsimor, i udhëhequr në mënyrë profesionale. Menaxheri apo drejtuesi i institucionit duhet të dijë se cilat janë përgjegjësitë e tij dhe çfarë duhet të delegojë tek nivelet e tjera në institucion: përgjegjësinë, autoritetin dhe llogaridhënien.

Gjithashtu, grupet janë kontekstet ku lidershipi shfaqet dhe vetë drejtuesi orienton energjitë dhe potencialet e anëtarëve të grupit drejt arritjes së qëllimeve të përbashkëta. Studiuesit mendojnë se megjithëse drejtuesit dhe ndjekësit janë të lidhur me njëri-tjetrin, janë drejtuesit ata që më së shumti iniciojnë marrëdhëniet, krijojnë linjat e komunikimit dhe mbajnë barrën e rruajtjes së kësaj marrëdhënieje.

2.2.5 Menaxhimi dhe lidershipi

Fjala angleze *management* (në shqipe, udhëheqës) rrjedh nga përdorimi i rrënjës latine *manus* (dora). Kjo fjalë përdoret me shekuj për drejtim, udhëheqje, në rend të parë të gjërave: anijes, parasë, depos etj. Në kohët e sotme mendohet për menaxhimin e institucioneve dhe punëve: p.sh. paraja (*money managing*) sepse paraja është gjësend. Në ushtrinë e Mbretërisë së Bashkuar kishte filluar të përdorej sintagma udhëheqja e mushkave (*mule management*). Shpejt mbeti edhe sintagma udhëheqje e njerëzve (*men management*). Kuptimi burimor ka filluar të humbet sepse njerëzit më nuk janë sende. Derisa lidershipi kryesisht merrej me materien e gjallë kurse menaxhimi kryesisht merrej me materien jo të gjallë: me burime materiale dhe financuese, makinat, prodhimin, marketingun, derisa lidershipi merret me tepër me lidhjen shpirtërore të njerëzve. Njerëzve iu duket më e natyrshme të jenë të drejtuar sesa të udhëhequr. Për drejtimin e njerëzve më e përshtatshme është të përdoret fjala angleze *leadership* (drejtim), e cila në gjuhën e vjetër norvegjeze do të thotë ta drejtosh (*lead*) anijen në det duke ia përcaktuar stazat ose kursin sipas të cilit lundron anija. Sot këtë e bën navigatori, për dallim nga timonieri ose piloti. Në kohën e vikingëve timonieri ka qenë i njëjti person me kapitenin. Sot këto dy funksione dallohen dhe secili i kanë veçantitë e veta. Megjithatë, këto në shumëçka përputhen dhe identifikohen tek shumë autorë. Mund të themi gjithashtu se në kuptimin e fjalës timonier (*hands-on manager*) përfshihet personi i cili drejton aktivitetet e përditshme, derisa timonier (*leader*) është personi që ka aftësi parashikimi dhe planifikimi për drejtimin e anijes në drejtim të dëshiruar.

Lidership është aftësi për të parashikuar të ardhmen dhe shpesh formulohet si vizion drejt të cilit të gjithë në shkollë e drejtojnë punën e vet. Për të qenë shkolla e suksesshme duhet të

ketë lidership të shkathtë dhe menaxhim të kompletuar. Lidershipi sigurisht se duhet të jetë i lidhur me menaxhimin, por ekzistojnë edhe menaxherë që nuk janë liderë. Thënë përgjithësisht, është drejtor i mirë ai i cili më tepër drejton sesa udhëheq**.** Për t'i kuptuar të përbashkëtat dhe dallimin midis koncepteve menaxhim dhe lidership, në literaturë janë të trajtuara hollësisht detyrat, të drejtat fusha e veprimit dhe detyrimet që duhet t'i kenë manaxheri dhe lidershipi i një institucioni. Të përmbledhura këto mund të paraqiten si në tabelën e dhënë më poshtë.

Tabela 3. Karakteristikat e menaxherit dhe liderit

Menaxhimi dhe lidershipi	
1. Udhëheq	**6. Fuqizoi bashkëpunëtorët**
2. Udhëheq më pak	**7. Përballu me realitetin**
3. Shprehe vizionin tënd	**8. Në ndryshime shiko rastet**
4. Thjesht	**9. Merri idetë e mira gjithkah**
5. Bëhu më pak formal	**10. Përcille procesin dhe mendo**
NDËRTO INSTITUCION TË SUKSESSHËM - NGARKO MËSIMDHËNËSIT	
11. Lirohu nga burokracia	**16. Kyçi të gjithë**
12. Eliminoi kufijtë	**17. Le të bëhen të gjithë lojtarë të ekipit**
13. Vlerat janë kryesoret	**18. Krijo vetëbesimin**
14. Kultivoje udhëheqësin	**19. Le të bëhet mësimdhënia me argëtim**
15. Krijo kulturë të nxënies	**20. Ndaje përgjegjësinë me të gjithë**
NDËRTO SHKOLLË TË SUKSESSHME	
21. Përpiqu të jesh gjithmonë i pari	**24. Ec me kohën**
22. Jeto vlefshëm	**25. Sillu me modesti**
23. Përqendrohu gjithmonë në novacione	**26. Ndaji sukseset me të gjithë**

Shumë autorë të ndryshëm nuk bëjnë dallime të mëdha dhe esenciale midis drejtorit të shkollës/rektorit si menaxher, njëkohësisht edhe si lider. Sipas tyre, i suksesshëm është vetëm ai drejtor i shkollës/rektor i cili është edhe menaxher i mirë dhe lider i mirë, ndërsa të jetë vetëm menaxher i mirë e jo edhe lider i mirë nuk mund të jetë drejtor/rektor i mirë. Ndërkohë është e rëndësishme të theksohet se shumë nga dimensionet e udhëheqjes janë të përgjithshme për udhëheqjen në përgjithësi, por udhëheqësi arsimor duhet të jetë i shqetësuar edhe me një dimension ideologjik, si dhe me rregullat formale dhe normat e tjera që përpiqen ta rregullojnë sjelljen shoqërore, e cila ka efekte vepruese në tre komunitete-mësuesit, nxënësit dhe prindërit.

2.2.6 Parimet e menaxhimit

Procesi i menaxhimit si proces shumë i ndërlikuar mbështetet në disa norma ose parime kryesore të cilat shërbejnë si shtylla të qëndrimit drejtues dhe udhërrëfyes i drejtuesit për tejkalimin e vështirësive dhe zgjidhjen e problemeve të punës në mënyrë profesionale. Zbatimi i këtyre parimeve kërkon shkathtësi të caktuara, të cilat arrihen gjatë përvojës dhe aftësimeve të kohëpaskohshme në bazë të programeve trajnuese për drejtim në shkollat përkatëse për këtë qëllim. Në bazë të teorisë së H. Fayol, parimet themelore në procesin e drejtimit janë: *autoriteti, disiplina, drejtimi dhe komandimi i unifikuar, tejkalimet e interesave individuale, shpërblimi i punës, centralizimi, organizimi hierarkik, rregullsia, barazia, stabiliteti i personelit, iniciativa, kultura organizative.*

3 KAPITULLI I TRETË

3.1 KRONIKË E ZHVILLIMEVE REFORMATORE TË MENAXHIMIT TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE GJATË SHEKUJVE

Cili profesion tjetër është më i vlefshëm për shtetin sesa ai i njeriut që arsimon brezin që rritet…? / Ciceroni

3.1.1 Pozita gjeografike, popullsia, gjuhët në Republikën e Kosovës

Përkufizimi i temës së disertacionit trajton fushën e menaxhimit në trevën e Kosovës. Mirëpo, derisa deri në vitin 1912 Kosova dhe trojet e tjera etnike kishin fat të përbashkët si në të gjitha zhvillimet politike, shoqërore e kulturore dhe arsimore, as ky proces nuk mund të këndvështrohet ndaras. Pasi që hulumtimi ka të bëjë për këtë pjesë të trojeve tona, të trazuar përherë, fillimisht po japim pak të dhëna për Republikën e Kosovës.

Para çlirimit kjo trevë kaloi në një udhë të vështirë të robërisë dhe shtegtimeve për liri, mirëpo pas luftës çlirimtare të UÇK-së, nga viti 1999 lindi faqe e re e historisë. Deri para shpalljes shtet Kosova administrohej sipas Rezolutës 1244 të 12 qershorit 1999 të Kombeve të Bashkuara, ndërkaq pas shpalljes së pavarësisë së saj më 17 shkurt 2008, Republika e Kosovës është e ndarë në 38 njësi administrative. Sipas Kushtetutës, Republika e Kosovës është shtet i pavarur, sovran, demokratik, unik dhe i pandashëm".[96] Sipas të dhënave statistikore mbi popullsinë në Kosovë, bazuar në regjistrimin e popullsisë (31 dhjetor 2011) në këtë shtet të ri dalin të jenë 1 780 021 banorë, kryesisht shqiptarë.[97]

Kosova ka pozitë të përshtatshme gjeografike, sepse shtrihet në qendër të Gadishullit të Ballkanit. Andaj, pozita gjeografike, gjeopolitike dhe gjeohapësinore, Kosovës i përcaktojnë vend të rëndësishëm në Ballkan, Evropë dhe në botë[98]. Kosova pothuajse në të katër anët kufizohet me troje shqiptare; në veriperëndim, në veri dhe në verilindje kufizohet me Serbinë; në jug dhe në juglindje me Maqedoninë, në jugperëndim me Shqipërinë e në perëndim me Malin e Zi. Kufijtë tokësorë të Kosovës janë rreth 564 km. Kosova me kufijtë e saj tokësorë kufizohet me Serbinë, me rreth 265 km; me Maqedoninë me rreth 136 km; me Shqipërinë me 101 km dhe me Malin e Zi me rreth 62 km. Në prill të vitit 2011 u hap një kapitull i ri për t'iu siguruar institucioneve vendore dhe ndërkombëtare, për herë të parë, të dhëna të sakta dhe të besueshme nga "Regjistrimi i popullsisë, ekonomive familjare dhe banesave në Kosovë 2011".[99] Në regjistrimin e vitit 2011 Kosova kishte 1 780 021 banorë. Sipas regjistrimit të fundit, struktura e popullsisë, sipas përkatësisë etnike në bazë të gjuhës që flasin, burimet statistikore japin këtë përbërje: në Kosovë janë 1 616 869 ose 92.9 % shqiptarë, 25 532 ose 1.5 % serbë, 18 738 ose 1.19 % turq, 27 533 ose 1.6 % boshnjakë, 8 824 ose 0. 5% romë, 15 436 ose 0. 9% ashkalinj, 11 524 ose 0.7 % egjiptianë dhe 10 265 ose 0.6 % goranë, si dhe të tjerë,

[96] Kushtetuta e Republikës së Kosovës (miratuar më 9 prill 2008)
[97] Rezultatet e regjistrimit të popullsisë në Republikën e Kosovës 2011, nga Enti i Statistikës i Kosovës
98 Sherif Maloku, *Kosova, tërësi e lashtë gjeografike e politike*, Prishtinë, 1993, f. 5
[99] Regjistrimi i fundit në Kosovë (para vitit 2011) ishte bërë 30 vjet më parë, më 1981

100. Ka plot argumente shkencore se deri me aneksimin e Kosovës nga ana e Serbisë në vitin 1912, mbi 95 % e popullsisë ka qenë e përkatësisë etnike shqiptare. Gjuhët që sot fliten në Kosovë janë: gjuha shqipe mbi 92 %, gjuha serbe dhe boshnjake deri 4.5 %, gjuha turke dhe rome afër 3.5 %. Për shkak të statusit të pazgjidhur politik, pastaj sfidave të rënda politike dhe etnike, të cilat kanë zgjatur me dekada, për shkak të dominimit të sistemit totalitar dhe monist, ka një trashëgimi shumë të pavolitshme të strukturës së popullsisë në aspektin e shkallës së aftësisë së popullsisë për lexim-shkrim dhe të përgatitjes shkollore. Për shkaqet e përmendura, Kosova trashëgoi shkallë të lartë analfabetizmi. Sipas regjistrimit të vitit 1948, në Kosovë 74 % e popullsisë ishte analfabete.[101] Pas punës produktive për zhdukjen e analfabetizmit, sipas regjistrimit të vitit 1953, ky numër analfabetësh pakësohet rreth 20 %. Nga viti 1953 deri në vitin 1961, kur u bë regjistrimi i tretë, numri i analfabetëve pakësohet nga 58.45 % në 43.9 % apo 14.5 %. Prej vitit 1961 deri në vitin 1971 numri i analfabetëve pakësohet për 12.3 %, ndërsa nga viti 1971 deri në vitin 1981 numri i analfabetëve pakësohet nga 31.6 %, në 17.6%, apo 14 %. Suksesi më i madh për çrrënjosjen e analfabetizmit është arritur në periudhën e viteve 1948-1953. Fatkeqësisht, problemi i analfabetizmit është i theksuar edhe sot, sepse në Kosovë llogariten të jenë 59 624 qytetarë të moshës mbi 15-vjeçare pa kurrfarë përgatitje shkollore, prej të cilëve 52 304 janë shqiptarë.[102]

3.1.2 Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë gjatë historisë

Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë deri në ditët e sotme është një përpjekje e orientuar për përshkrimin dhe pasqyrimin e rrugës së gjatë e të mundimshme të brezave të tërë që punuan për çështjen kombëtare dhe arsimin në gjuhën shqipe. Plejada të tëra atdhetarësh të devotshëm e me dinjitet, në udhën e shkronjave shqipe, kanë hartuar tekste për të vegjël e të mëdhenj, tekste letrare e shkencore, pedagogjike e didaktike, por dhe kanë ngritur e hapur vatra të dijës - shkolla. Shpesh ata ishin mësimdhënës e autorë tekstesh. Ata i gjen në përpjekje për krijim alfabetesh, abetaresh, librash shkollorë, çelje shkollash dhe ndër beteja e kryengritje. Menaxhimi dhe mësimdhënia si profesion kudo dalin si mision i shpërndarësve të dritës. Organizimi, drejtimi dhe mësimdhënia e hershme, deri në periudhën e pas Luftës së Dytë Botërore, u përkisnin shkollave dhe rrymave të ndryshme pedagogjike, derisa në gjysmën e shekullit XX ku u vendos mësimdhënia e ndikuar dhe e diktuar nga pozitat moniste e dogmatike. Kështu, menaxhimi dhe mësimdhënia në Kosovë ishin të pandashme nga mënyrat e mësimdhënies në gjithë trojet shqiptare deri në shpalljen e pavarësisë së Shqipërisë. Pra, menaxhimi i institucioneve arsimore në të gjitha periudhat historike, edhe në Kosovë, ishte i ndërlidhur me ruajtjen e identitetit kombëtar.

100 Burimi nga rezultatet e regjistrimit të popullsisë në Republikën e Kosovës më 2011, nga Enti i Statistikës i Kosovës. (Popullsia sipas gjinisë, etnicitetit dhe vendbanimit)

[101] Statistiçki godishnjak SAP Kosova, Prishtinë, 1979, f. 38 dhe Statistiçki godishnjak SAP Kosova, Prishtinë, 1989, f. 4

[102] Po aty f. 4

Menaxhimi në arsimin që u zhvillua në gjuhën shqipe në territorin e Kosovës së sotme[103], në të kaluarën ishte problematik për studiues të historisë së arsimit, për shkak të një robërie të rëndë, të pakrahasueshme, që ka lënë nën pluhurin e arkivave e të kujtesës sonë fakte të dhembshme historike në Kosovë (Dardani[104]), përpjekjet sizifiane dhe punën kolosale në udhën e shkronjave shqipe, në udhën e ruajtjes së identitetit tonë, kulturor dhe kombëtar.[105]

3.2 Aspekte të traditës së ndërtimit të koncepteve të menaxhimit

Shkolla është themeli i kombit dhe sot një mësonjës munt të përhapë shkëndijën të diturisë te i ngrati komb Shqipëtar, të cilin gjer më sot tiranët dhe armikët e kanë lënë të verbër ose e kanë përdorur për interesat e tyre,duke ia farmakosur trutë me mendime antipatriotike... / Mihal Grameno

Në thellësi të shekujve shkollat në trojet shqiptare ishin institucione pa ndonjë strukturë të formësuar organizative si në Romë, Greqi dhe në Iliri.[54] Pas shumë shekujsh nisi mendimi teorik dhe praktik për mënyrën e organizimit të procesit mësimor në të gjitha nivelet e sistemit arsimor. *Drejtimi i shkollave më tepër ishte dhe ende është i lidhur me drejtimin e procesit mësimor e shumë më pak me drejtimin e institucionit.*[106] Në drejtimin e shkollës rolin kryesor e kishte mësimdhënësi. Disa aspekte të ndikimeve të përpjekjeve reformatore të shkollës i gjejmë në fillimshekullin XVII të J. Komenski, i cili futi në zbatim vitin, javën, orën mësimore, pushimin dhe krijimin e klasave, por edhe mënyrën e organizimit të orës mësimore.[55] Komenski mund të merret si themelues i teorisë dhe praktikës së menaxhimit dhe organizimit të shkollës. Drejtimi (menaxhimi) dhe përbërësit e strukturës menaxheriale, Komenski i ka ndarë në:

---

[103] Kosova, trevë kjo që ruan dëshmi e monumente arkeologjike nga fillimet e neolitit (6000-2600, para Krishtit), si kuptim gjeografik, ka hyrë në histori pas Betejës së Parë të Kosovës (1389), ku morën pjesë edhe shqiptarët katolikë (ithtarë të Kishës Katolike shqiptare që e njihnin Papën e Romës për epror të tyre) në krye me Muzakajt, Balshajt, Dukagjinasit, Kastriotët. Kështu ndodhi, ngaqë kjo betejë u zhvillua në Albani, në tokën shqiptare, rrëzë malit Albanik (sot i quajtur Kopaonik), në luginën e lumit Alb (Lab), në perëndim të qytetit të lashtë xehetar-metalurgjik Kosova. Kështu, meqë ajo betejë u zhvillua afër qytetit Kosovë, gradualisht në pjesën e Ballkanit Qendror mori këtë emër, që më vonë u përcaktua vetëm në këtë Krahinë. Me formimin e Vilajetit të Kosovës (1877-1912), me qendër një herë në Prishtinë e më vonë në Shkup, kuptimi gjeografik Kosova u zgjerua në gjithë territorin e Dardanisë Antike. Ekzistonte edhe Mbretëria e Dardanisë (e Kosovës së sotme). (Skënder Rizaj, *Shqiptarët dhe serbët në Kosovë*, *Zëri*, Prishtinë, 1991, f. 16-17, por edhe Betrandon de la Brokier, *Putovanje preko mora*, Beograd, 1950). Ç'është e vërteta, qysh nga mijëvjeçari i parë para Krishtit territori i sotëm i Kosovës dhe më gjerë paraqiste një unitet kulturor e etnik të dardanëve (të kosovarëve) si një nga fiset ilire. Praninë e këtij etnosi në këtë hapësirë e dëshmojnë edhe historianët dhe gjeografët antikë (Heredoti, Apijani, Stroboni, Pliniu, Ptolomeu etj.), por edhe studiuesit e kohës më të re. Për Dardaninë dhe dardanët është ruajtur një bibliografi e pasur. Nga vargu i përkrahësve të tezës që i konsideron dardanët ilirë, po i përmendim studiuesit siç janë: Rydiger Mak, Tomashek, Mirdita, Dobruna etj. Për Dardaninë si djep i hershëm i shqiptarëve është shprehur që në fillim të këtij shekulli (XX) edhe M. E. Durham. Madje edhe të dhëna të shumta e të sigurta historike-arkeologjike-materiale ofrojnë prova të sigurta për kontinuitetin iliro-shqiptar (arbëror) jo vetëm në territorin e sotëm të Kosovës, por në hapësirën e gjerë të Ilirisë së Jugut (J. Drançolli, *Zëri*, 29.7.1994)

[104] Nga parathënia e monografisë së autorit Isak Ahmeti, *Kosova*, Prishtinë, 1996

[105] Po aty

[106] Isuf Zeneli, *Bazat e menaxhimit të arsimit*, Prishtinë, 2013

- *Qëllimi arsimor i shkollës dhe i secilit nivel të shkollimit*
- *Planifikimi i punës (planifikimi i përmbajtjes mësimore)*
- *Organizimi i punës së shkollës*
- *Metodologjia e punës dhe*
- *Mjetet e punës.*

Edhe Zhan Zh. Rusoi, i cili vijoi këtë udhë, duke përkufizuar rëndësinë e detyrës së punës, domosdoshmërinë dhe pamundësinë si elemente drejtuese të procesit mësimor. Kontribut i tij bashkë me pedagogun Johan H. Pestaloci, Johan F. Herbart, kanë reflektuar edhe në zhvillimet arsimore në trojet tona. Ata në qëllimet arsimore të punës në shkollë artikuluan këto interesa:

- *Interesat empirike (mendore)*
- *Interesat estetike (trupore)*
- *Interesat religjioze (morale).*

Në kronikën e drejtimit të institucioneve arsimore është i theksuar edhe kontributi i Xhon Djui, i cili solli një filozofi të re në përcaktimin e qëllimeve arsimore dhe realizimit praktik të tyre.[107] Djui thekson se qëllimet duhet t'u përshtaten nevojave, kërkesave dhe dobive individuale dhe shoqërore në situatat ekzistuese të cilat ndryshojnë në kohë dhe hapësirë.[108] Georg Kershenshtajner ndoqi një kurs të ri nga paraardhësit e tij sepse *qëllimin e shkollës e orienton në funksion të forcimit ekonomik dhe politik të shtetit, gjithçka në funksion të shtetit.*[109] Parimi kryesor i tij ishte: *me minimum lëndësh ta arrijë maksimumin e shkathtësive, aftësive dhe dashurisë së punës në shërbim të edukatës shtetërore.* Drejtimi i shkollës sipas idesë së Kershenshtajnerit ndikoi në forcimin e shtetit gjerman në fillim të shekullit XX. Përgjatë shekujve lidhur me menaxhimin e shkollave këta dijetarë kanë paraprirë mendimet filozofike e pedagogjike për edukatën dhe arsimin dhe idetë e tyre janë shtrirë deri në trevat ku flitej shqip. Reformimi i institucioneve arsimore në trojet shqiptare u krijua mbi bazën teorike të filozofëve dhe pedagogëve, të cilët ndihmuan reformimin permanent të institucioneve arsimore. Shquhet kontributi i dijetarëve: Sokrati (469 - 399), Platoni (427 - 348), Aristoteli (384 - 322), Mark F. Kuintiliani (42 - 118 epoka e re), John Amos Komenski (1592 - 1670), Xhon Loku (132 - 1704), Zhan Zhak Ruso (1712 - 1778), Johan Hajnerih Pestaloci (1746 - 1827), Johan Fredrih Herbart (1776 - 1841), Xhon Djui (1859 - 1952), Georg Kershenshtajner (1854 - 1932)[110] etj.

3.2.1 Aspekte të traditës të menaxhimit në arsim tek shqiptarët

Në historinë e drejtimit të institucioneve arsimore shqiptare me mendimet e tyre pedagogjike e arsimore do të shquheshin: Niketë Dardani (340 - 414), Jan Kukuzeli (shek. XI - XII), Gjon Gazulli (1400 - 1465), Mikel Maruli (1453 - 1500), Marin Barleti (1450 - 1512),

[107] Leon Zhlebnik, *Historia e përgjithshme e shkollave dhe e ideve pedagogjike*, EBT, Beograd, 1964, f. 214
[3] Po aty 223
[109] Po aty f. 231
[110] Po aty f. 214

Nikollë Leonik Tomeu (1456 - 1531), Leke Matranga (1560 - 1619), Pjeter Bogdani (1625 - 1689), Theodor Kavalioti (1718 - 1789), Naum Viqilharxhi (1797 - 1846), Muhamet Cami Kyçyku (1784 - 1844), Hasan Tahsini (1811 - 1881), Jeronim de Rada (1814 - 1903), Konstandin Kristoforidhi (1827 -1895), Pandeli Sotiri (1843 - 1891), Petro Nini Luarasi (1865 - 1911), Naim Frasheri (1846 - 1900), Sami Frasheri (1850 - 1904), Dervish Hima (1868 - 1928), Salih Gjuka (1876 - 1928), Luigj Gurakuqi (1879 - 1925), Parashqevi Qiriazi (1880 - 1970), Aleksander Xhuvani (1880 - 1961), Mehmet Gjevori[111] etj.

Tabela 4. Zhvillimi historik i shkollave shqipe më elitare

Nr.	Emërtimi i institucioneve arsimore	Shekulli/viti
1	Shkolla gramatikore ilire (7-11 vjeç)	**V - I p.e.**
2	Shkolla palestër gjimnastikore	**V - I p.e.**
3	Gjimnaze, institucione shtetërore (15-17 vjeç)	**V -1 p.e.**
4	Efebet ilire: 18-20 vjeç	**V -1 p.e.**
5	Universitetet antike ilire nga 19 vjeç e tutje	**II - I p.e.**
6	Shkollat ortodokse dhe katolike shqiptare (në mesjetë)	**V - XV**
7	Universiteti i Durrësit (universiteti i parë mesjetar në Ballkan)	**XIV/1380**
8	Shkolla katolike në Prizren, Gjakovë dhe Pejë	**1840**
9	Shkolla fillore për djem në Prizren	**1864**
10	Shkolla e parë shqipe e legalizuar në Stubëll / Kosovë	**1905**
11	Normalja e Elbasanit	**1909**
12	Shkollat turko-osmane, Normalja e Shkupit	**1910**
13	Liceu i Korqës, shkolla e parë shqipe në arsimin e mesëm	**1917**
14	Gjimnazi i Tiranës	**1925**
15	Medreseja e Madhe e Mbretit Aleksandri I në Shkup	**1925**
16	Shkolla Normale "Sami Frashëri" në Prishtinë	**1941**
17	Normalja "Zef Lush Marku" në Shkup	**1947**
18	Qendra e Vogël e Studimeve Kosovare, institucioni i parë për kërkime albanologjike	**1943**
19	Shkolla Normale "Milladin Popoviqi" në Prishtinë	**1953**
20	Universiteti i Tiranës	**1957**
21	Shkollat e Larta Pedagogjike në Prishtinë	**1958**
22	Universiteti i Prishtinës	**1970**
23	Universiteti i Tetovës	**1991**

[111] Hajrullah Koliqi, *Historia e arsimit dhe e mendimit pedagogjik shqiptar*, *Libri Shkollor*, Prishtinë, 2002

Historia e shkollave në trojet tona është e ndërlidhur me fatet tona historike. Por në periudha të ndryshme kanë funksionuar institucione arsimore me formate dhe qëllimet arsimore që i diktonin themeluesit, respektivisht nga ndikimi i pushtetit politik apo atij fetar. *Pra shkollat e para në Kosovë themelohen tek në gjysmën e dytë të shekullit XIX, në vitin 1864 në Prizren, ndërsa shkollat e para shqipe në mënyrë legale hapen në periudhën e okupimit Austro-Hungarez nga viti 1914*-1918[112], për të arritur deri në vitin 1970 kur themelohet Universitetit i Prishtinës.[113] Sistemit te arsimit publik të Kosovës nga viti 2003 i bashkëngjiten edhe institucionet e para të arsimit të lartë privat.[114] Menaxhimi i institucioneve të arsimit në Kosovë po ecën me ritëm e dinamikë të ngadalshme, megjithatë janë shënuar ndryshime të mëdha, por kërkimi dhe rrethanat e reja globale kanë nxjerrë në sfond nevojën e ndryshimeve.

3.3 Tradita e menaxhimit të arsimit në trojet tona nga këndvështrimi historik - emrat e atyre që vunë bazat

Kronika e traditës së menaxhimit të arsimit në trojet tona shikuar nga këndvështrimi historik ka një traditë modeste. Ajo ndërlidhet me veprimtarinë arsimore e kulturore të disa prej atdhetarëve të veçantë me kontribute në drejtimin e shkollës shqipe. Kontributet shkencore, kompetencat organizative, parimet dhe vizionet largpamëse që në kontekstin e kohës u vlerësuan si veprimtari iluministe dhe patriotike vijnë që nga mesjeta. Në mesjetë roli i klerikëve për arsimimin dhe përfshirjen në veprimtari edukative e pedagogjike ishte i ndjeshëm. Ata do të shfaqeshin si mësues të thjeshtë, drejtues të shkollave deri dhe në rolin e personaliteteve të mëdha pedagogjike në nivel botëror si Komenski dhe Pestaloci.

Përgjithësisht, historia e zhvillimit të arsimit, të shkollës shqipe, gjuhës shqipe dhe historia e popullit tonë është e lidhur gërshetë me gjithë zhvillimin politik, ekonomik dhe shoqëror të trojeve tona. Atdhetarë të devotshëm e të shquar shqiptarë dhanë kontribute në fusha të ndryshme të shkencës, artit dhe pedagogjisë dhe në kushte të pushtimit romak, bizantin, sllav apo osman. Shumë shekuj më parë kishte dijetarë të kombit qe iu kishte vajtur mendja ta përdorin shqipen për të shkruar. Djepi i qytetërimit evropian, Italia, ua kishte dhënë mundësinë të përfitonin drejtpërdrejt nga kultura humaniste e Rilindjes evropiane.[115]

Gjurmët e tyre në kulturën latine të Rilindjes Evropiane kishin lënë disa nga figurat që ne i njohim si "humanistë shqiptarë".

Pal Gazulli, i cili në vitet 1442-1444 u emërua mësues e rektor i shkollave të Raguzës[116]. Aftësitë organizative, horizonti i gjerë kulturor, komunikimi me nivelet e larta arsimore, i dhanë detyrën e rektorit të shkollave të Raguzës.[117]

---

[6] Bajram Shatri, *Arsimi fillor në Kosovë në shekullin XX*, vëll. I, *Libri Shkollor*, 2006, f. 16

[113] Po aty

[114] Hajrullah Koliqi, *Historia e arsimit dhe e mendimit pedagogjik shqiptar*, *Libri Shkollor*, Prishtinë, 2002, f. 488

[115] Robert Elsie, *Historia e letërsisë shqiptare*, Tiranë, 1997, f 22

[116] Nga familja me tradita patriotike e Gazujve të Mirditës vjen edhe Gjon Gazulli (1400-1465). Ky qenë astronom e matematikan i njohur me prejardhje shqiptare. Studioi në Padovë dhe jetoi në Dubrovnik. Dha mësime filozofie, matematike e astronomie dhe iu përkushtua shpikjes së instrumenteve astronomike

[117] Jetmir Alickaj, *Për një konceptim të ri të drejtimit të shkollës*, Tiranë, 1995

Nikolle Leonik Tomeu[118], për aftësitë që zotëronte, u emërua profesor e, më vonë, drejtues i Katedrës së Filozofisë në Universitetin e Padovës.[119]

Buzuku, Budi, Matrenga dhanë ndihmesë të veçantë në gjuhën amëtare, sidomos në lidhje me alfabetin e saj, në pasurimin dhe thjeshtëzimin e tij. Edhe në rrethanat e pushtetit osman[120], relacionet e Budit drejtuar Vatikanit, përveç vlerave dhe interesave të drejtpërdrejta fetare, kanë edhe vlera të mëdha për drejtimin e arsimit dhe të shkollës së asaj kohe, e cila zhvillohej nën çatinë e institucionit fetar. Këta klerik, krahas punës së tyre fetare dhe relacioneve drejtuar Venedikut, u interesuan edhe për vlera dhe përgatitje shkencore në emërtimin e klerikëve të rinj, të cilët kërkohej ta njihnin gjuhën shqipe dhe doket; të hapnin shkolla katolike shqipe dhe ta arsimonin popullin.[121]

Suzi i Prizrenit mbështet financiarisht dhe drejton me kompetencën e intelektualit, mësimdhënësit dhe hartuesit e teksteve, një shkollë në Prizren, pranë xhamisë së tij.

Pjetër Bogdani në veprën e tij "Çeta e Profetëve" hedh disa ide të rëndësishme të organizimit të të mësuarit, përtej atij skolastik, që ishte mbizotërues në ato të pakta shkolla shqipe të asaj kohe. Mendoj se duhen veçuar përpjekjet për konceptim të drejtimit të shkollës shqiptare që nga Kuvendi i Arbrit mbajtur më 1703.[122] Ky kuvend, krahas problemeve të karakterit fetar, trajtoi çështje me karakter thellësisht kombëtar dhe arsimor. Kuvendi trajtoi dhe problematikën e arsimimit të shqiptarëve, veçanërisht të gjuhës shqipe: *U arritën disa përgjithësime për drejtimin e shkollës në disa çështje themelore të brendisë së të mësuarit, nisur nga qëllime e specifika të shkollës, të dokumentacionit shkollor që do të përdorej, edhe i disa problemeve didaktike që rrjedhin nga përvoja e fituar.*[123]

Gjurmët e Sevast Leontiadhi[124], në traditën e drejtimit të shkollës shqipe, janë domethënëse te shkolla e Voskopojës, e quajtur Akademia e Re. Drejtimi i kësaj shkolle zë fill me Theodor Kavaliotin, i cili do ta zgjeronte tërësinë e aftësive shkencore dhe didaktike, organizative dhe humane të drejtuesve të përmendur deri më tani jo vetëm në Voskopojë.[125] Kavalioti me fjalorin e tij tregjuhësh të titulluar "Protopeiria" arriti të krijojë një sistem didaktik praktik të mësimit të greqishtes duke futur në mësim gjuhën shqipe.

Mungesa e një arsimi zyrtar kishte qenë gjithmonë pengesë e madhe për përparim e kulturë në Shqipëri. Të tria sferat kulturore të ndryshme, në të cilat ndahej vendi, kishin sjellë me vete sisteme të ndryshme shkollash fillore të huaja.

---

[118] N. L. Tomeu ishte me origjinë nga Durrësi. Lindi në Venedik, në një familje arbëreshe që kishte mërguar në Itali për t'u shpëtuar ndjekjeve të pushtuesve osmane. Studimet i kreu në Firence, ku u dallua për zgjuarsi

[119] Popullariteti që kishte fituar si pedagog tërhoqi studentë nga disa vende të Evropës ndërmjet të cilëve edhe Nikolla Kopernikun 1473-1543. Bashkëkohësit e tij, në mes të cilëve dhe Erazmi i Roterdamit 1469-1536, e vlerësuan shumë kontributin e tij në fushën e kulturës dhe të shkencës. Leonik Tomeu, sipas studiuesit Alickaj, ishte një drejtues vizionar me aftësi krijuese dhe organizuese

[120] R. Elsie, *Historia e letërsisë shqiptare*, Tiranë, 1997, f. 23

[121] Musa Kraja, *Mësuesit për kombin shqiptar*, f. 24

[122] Cituar nga profesori dhe studiuesi Jup Kastrati, Jetmir Alickaj, *Për një konceptim të ri të drejtimit të shkollës*, Tiranë, 1995, f. 16

[123] Jup Kastrati, *Arsimi popullor*, 1964, f. 131-132

[124] Ai ishte nga Kosturi, i diplomuar për filozofi dhe filologji në Universitetin e Padovës në Itali dhe i cilësuar nga kolegët bashkëkohës: "fort i mençur, i kënduar, e fort i miri Dhaskal".

[125] Robert Elsie, *Histori e letërsisë shqiptare*, Tiranë, 1997

- *Shumica myslimane mund të shkonte vetëm në medresetë në gjuhën turke, shkolla të 'Kur'an'-it, ku mësoheshin teologji dhe arabishtja.*
- *Pakica katolike në veriun malor të vendit në fakt nuk kishte pasur fare shkolla para se të ngriheshin institucionet arsimore, që ishin kryesisht italiane, nga françeskanët dhe jezuitët në Shkodër e përreth saj në mesin e shekullit të nëntëmbëdhjetë.*[126]
- *Me fillimin e shekullit të njëzetë ky institucion i shquar, i drejtuar nga jezuitët, pati mbi katërqind nxënës.*
- *Një pjesë e mirë e popullsisë ortodokse në jug kishin mundësi të hynin në shkollat me bazë gjuhën greke. Pra, deri në gjysmën e dytë të shekullit të nëntëmbëdhjetë, mësimi në Shqipëri jepej në gjuhë të huaja.*[127]

Jeronim De Rada emërohet drejtor i Gjimnazit të Koriliano Klabros më 1866 dhe pas pesë vjetësh drejton me shumë përkushtim dhe kompetencë Katedrën e Gjuhës Shqipe në Shën Mitër Koronë, nga do të formoheshim mësuesit e devotshëm të shkollës shqipe.

Hasan Tahsinit shquhet si rektor i parë i universitetit të parë të Perandorisë Osmane. Si pedagog, psikolog dhe shkencëtar i shquar, ai përballoi punën organizative, shkencore dhe pedagogjike për përmbushjen e kësaj detyre duke shprehur kulturën e formimit të tij perëndimor-evropian.

Nikolla Naco është një tjetër drejtues i arsimit shqiptar i Rilindjes sonë Kombëtare. Horizonti kulturor dhe aftësitë e tij organizative, e caktuan atë drejtor të shkollës normale në Bukuresht, ku do të mësonin nxënës shqiptarë dhe vllah. Midis tyre dallohen emrat e Mihal Gramenos, Aleksandër Drenovës, Thoma Avramit, Kristo Luarasit, Shahin Kolonjës etj., të cilët u bënë personalitete të shkollës e të kulturës shqiptare.

3.4 Tradita e drejtimit në prag të shpalljes së pavarësisë dhe pas saj[128]

Përpjekje të shumta dhe arritje për përcaktimin e një alfabeti unik, hartim dhe botim tekstesh dhe dokumentacionesh në ndihmë mësimdhënies dhe nxënësve e karakterizon këtë periudhë. Është i dukshëm personaliteti shkencor dhe pedagogjik i gjithë drejtuesve të përmendur të kësaj periudhe, me aktivitetin e tyre brenda dhe jashtë vendit, gjithnjë në ndihmë të shkollës shqiptare.

Qeveria e Vlorës që në hapat e saj të para vlerësoi kualifikimin e drejtuesve dhe të mësuesve të shkollave të ngritura. Drejtorit të këshillit të arsimit të prefekturës i caktohej edhe

[126] Ndër to edhe një shkollë françeskane të ngritur më 1855 si dhe Kolegjia Papnore Shqyptare e hapur nga jezuitët më 1859. Këtyre u duhet shtuar Kolegji i Shën Françesko Saverit, i njohur me emrin Kolegja Saveriane, i cili u hap në Shkodër më 1877

[127] Rilindësit ishin vizionarët e kësaj periudhe. Ata hartuan platformë edhe në drejtimin e shkollës jo duke huazuar mendimin përparimtar të Evropës. Janë vëllezërit Frashëri, Samiu dhe Naimi, që duke shërbyer me tekstet mësimore ndihmuan dhe i dhanë natyrë anës didaktike të të nxënit. Hartimi i një manuali të parë modest botuar me vijime në revistën "Drita" dhe më pas "Dituria" në vitet 1884-1885, ishte një ndihmë e madhe për mësuesit shqiptarë, në mungesë të teksteve dhe dokumentacionit. Po vetë tekstet e përgatitur prej tyre (në veçanti nga Naimi) paraqitnin karakterin shkencor dhe edukativ me orientim drejt didaktikës, marrjes parasysh të veçorive të moshës. Të gjitha këto janë tregues të një orientimi të qartë pedagogjik dhe didaktik që këta vizionarë të arsimit po përpiqeshin të modelonin

[128] Drejtuesit ishin të obliguar ta siguronin regjistrin e të gjithë fëmijëve. Ligji parashikonte gjoba deri në pesë muaj burg për shkelësit

detyra: "T'i provojë mësuesit e shkollave fillore dhe t'u lëshojë diploma mësuesve të provuar".[129] "Drejtori të gjendet në shkollë në të gjithë kohën e mësimit, t'i mbikëqyrë shpesh herë mësuesit kur japin mësim, të ndreqë çdo parregullsi që mund të ndodhë në shkollë". Në këtë periudhë spikatin figura dhe modele të drejtuesve të shkollave shqiptare si: Luigj Gurakuqi, Sotir Peci, Aleksandër Xhuvani, Mirash Ivanaj, Sotir Papahristo, Safet Butka etj.

Luigj Gurakuqi. Nën drejtimin e tij u hodhën themelet e para të sistemit arsimor fillor shtetëror të detyruar në Shqipëri. U krijua përvoja e parë e ngritjes së administratës arsimore shqiptare, u hartuan dokumentet e para shkollore, u ngrit një sistem i përgatitjes dhe i kualifikimit të mësuesve. Është drejtor i së parës Shkollë Normale që u hap në Elbasan, ku dha ndihmesë me vlerë për vënien e arsimit mbi baza kombëtare. Ai është tekstologu më i shquar shqiptar i fillimit të shekullit tonë dhe shkollës shqipe, si autor e bashkautor, i dha tetë tekste mësimore me një vëllim prej 738-faqesh.[130]

Aleksandër Xhuvani.[131] Mendimi i tij pedagogjik enciklopedik do ta drejtonte me largpamësi shkollën shqiptare nga herbartianizmi drejt një fryme më demokratike në veprimtarinë e shkollës dhe çlirimin e shpirtit novator të mësuesit veprimtaria e tij si drejtor i Shkollës Normale të Elbasanit mbas largimit të Gurakuqit.

Sotir Papahristo[132], pedagog i talentuar, me veprimtari të frytshme praktike e teorike, drejtues e organizator i shquar arsimi, përkthyes e studiues, prodhimtar në fushë të pedagogjisë, intelektual erudit, i dha shkollës nga jeta e tij, 56 vjet pune të frytshme. I diplomuar në Universitetin e Athinës për Filologji, do të punonte si mësues në Gjimnazin grek të Korçës për 10 vjet, që nga tetori i 1912-s deri më 1922[133]. Papahristo punonte si inspektor arsimi i prefekturës së Korçës. "Gazeta e Korçës" shkruante: "Si inspektor i arsimit të Korçës ka vepruar me zell e zotësi të rrallë. Me konferencat e mësimet pedagogjike, këshillat dhe udhëzimet e vlefshme, që u jepte arsimtarëve të qarkut, shënoi një stacion të paharrueshëm në zhvillimin e arsimit fillor të Korçës"[134]. Sotir Papahristo u emërua drejtor administrativ i Liceut. Posti i drejtorit administrativ të asaj shkolle të rëndësishme nuk nënkuptonte thjesht punë administrative dhe dokumentare, por edhe mjaft punë të tjera të rëndësishme mësimore pedagogjike. Në këtë kohë qeveria franceze njohu zyrtarisht ekuivalencën e dëftesës së maturës të Liceut të Korçës.

Në vitin shkollor 1933-1934 Sotir Papahristo ishte drejtor i institucionit të porsakrijuar prej tij, Institutit Femëror "Nana Mbretneshe" në Tiranë. Ai la disa dhjetëra artikuj në gazeta e revista dhe 13 tituj librash origjinalë.

---

[129] Më konkretisht, në Rregulloren e vitit 1921 shprehimisht kërkohej ushtrimi i kontrollit dhe vlerësimit nga drejtuesit e shkollave në çdo veprimtari të shkollës

[130] Hoti Vehbi, *L. Gurakuqi, personalitet i shquar i jetës politike dhe kulturore-arsimore shqiptare*, *Phoenix*, nr. 2, 1999, f. 147-161

[131] Nën kujdesin e tij do të botohej edhe *Normalisti*, organ i kësaj shkolle, që do të shërbente si tribuna e veprimtarisë kualifikuese pedagogjike.

[132] I. Gogaj, *Sotir Papahristo, njeriu i arsimit*, shtator 2005. Ky ishte një tjetër figurë e drejtuesit të arsimit në vendin tonë në periudhën 1922-1939

[133] *Gazeta e Korçës*, 1 shtator 1933, nr. 1880

[134] Pasioni për profesionin, efektshmëria në mësimdhënie, përgatitja profesionale dhe prirjet përparimtare për reformimin e shkollës shqiptare do ta emëronin kryeinspektor të shkollave të prefekturës së Korçës. Me durim e ngulm përpara vështirësive, me pasion për punën dhe me dashuri për vendin e tij, ai u bë "mësues i mësuesve" me iniciativën e zhvillimin e kurseve të kualifikimit

Mirash Ivanaj[135] si drejtues mbajti edhe postin e ministrit të Arsimit e të kryetarit të Këshillit të Shtetit, që në Mbretërinë e Zogut shquhet për reformat rrënjësore që solli në strukturën e arsimit. E pranoi postin e ministrit më 1933 për hir të interesave kombëtare, sepse bindjet e veta si republikan binin ndesh me ato të mbretërisë.[136]

Safet Butka[137] është një drejtues bashkëkohor i arsimit dhe i shkollës shqiptare. Janë vitet 1928-1939, kur ai u angazhua si mësues dhe drejtues në disa shkolla në vend dhe në kryeqytet. Butka sjell modelin e drejtuesit të përgatitur në nivel shumë të lartë shkencor e kulturor. Drejtues me orientim human do të vlerësonin përpjekjet për të përmirësuar kushtet në konviktin e Normales së Gjirokastrës. Falë kulturës perëndimore, ai u bë nismëtar dhe mbështetës i reformave në sistemin e arsimit. Në bashkëpunim me Mirash Ivanajn rishikuan konceptet pedagogjike për shkollën mbi bazën e treguesve të shkollës perëndimore dhe hodhën bazat për kualifikim dhe vlerësim të punës së mësuesit.[138]

Integriteti, vendosmëria, profesionalizmi dhe pasioni për punën dhe çështjet e kombit të këtyre atdhetarëve të devotshëm e kontribuuesve të vënies së bazave të një drejtimi (menaxhimi) të institucioneve arsimore tregon se sa të qarta i kishin konceptet demokratike të menaxhimit të arsimit për kohën dhe aftësitë e tyre si drejtues vizionarë dhe largpamës, racionalë dhe karizmatikë, qe me të drejtë mund të vlerësohen si themelues të shkollës shqipe dhe themelues të drejtimit e menaxhimit të institucioneve të arsimit.

3.5 Tradita e drejtimit në Kosovë[139]

Kosova dhe trojet e tjera patën fat të përbashkët deri në vitin 1912, andaj trajtesa është bërë bashkërisht. Kronika e arsimit dhe menaxhimit në Kosovë ishte e ndërlidhur me fatin e kombit dhe të shkollave që funksiononin në këto troje. Andaj, edhe menaxhimi e politikat menaxheriale i bënin kryesisht pushtuesit. Kjo ngjau deri në fund të vitit 1999 kur Kosova u çlirua. Por rrënjët e pavarësisë së menaxhimit në shkollën shqiptare të Kosovës i gjejmë në dhjetëvjeçarin e fundit të shekullit njëzetë, kur Kosova nisi t'i përtërinte këto tradita me shkollat e saj të pavarura nga pushtuesi e kundër tij, në mënyrën si siguruan ambientet dhe buxhetet për tekste e materiale për shkollën, duke siguruar mbijetesën e shkollës kombëtare nëpërmjet frymës së shkollave të para në kohët moderne.

---

[135] Ivanaj ishte i diplomuar në Fakultetin e Letërsisë dhe të Drejtësisë në Universitetin Mbretëror të Romës. Fillon t'i shfaqë aftësitë e tij shkencore dhe drejtuese në Gjimnazin e Shtetit në Shkodër më 1925. Në fillim mësues e pastaj drejtor, ai transformoi nga themelet gjithë strukturën e shkollës në funksion të përmbajtjes së mësimit dhe të edukimit. Gjithashtu, shumë shpejt arriti ta kthente shkollën në një vatër marrëdhëniesh harmonike të ndërsjella, midis nxënësve të besimeve të ndryshme fetare. Shkolla, sipas M. Ivanajt, duhet të përgatiste qytetarë të devotshëm shqiptarë me mendim të njësuar nacional. Këtë e dëshmoi edhe si ministër i Arsimit

[136] I. Gogaj, *Mirash Ivanaj, harresa e dhimbshme mbi eruditin e madh*, botuar në www.lajmishqip.com më 22.03.2011. (Atëbotë shtypi i kohës shkruante vlerësimin për M. Ivanajn me "…një vullnet i patundur, vullnet gjermani, një zell për punë i pakufizuar, zell amerikani, një mënyrë sjellje ndaj inferiorëve krejt demokratike, demokraci franceze, një gjakftohtësi tërheqëse që gëzon simpati, gjakftohtësi angleze dhe së fundi, entuziazëm optimist që s'gabon kurrë në drejtim, entuziazëm italiani")

[137] Jetmir Alickaj, *Për një konceptim të ri të drejtimit të shkollës*, Tiranë, 1995, f. 32

[138] I. Gogaj, *Gazeta Republika*, 8.03.2013

[139] Ragip Gjoshi, *Mësimdhënia e gjuhës shqipe në Kosovë: (Nga Rilindja Kombëtare deri në ditët e sotme)*, punim i pabotuar doktorature

3.6 Gjysmë shekulli të drejtimit centralist të arsimit dhe shkollës

Në traditën e shkollës shqipe vend të veçantë zënë vitet 1945-1990 si në Shqipëri e Kosovë e kudo ku flitet shqip. Në këto troje gjejmë figura të kulturës, shkencës dhe të shoqërisë shqiptare, që kanë punuar për ndërtimin e konceptit të drejtimit të institucioneve tona arsimore duke lënë gjurmë të dukshme, duke ndërtuar modelin e menaxherit të institucioneve të arsimit për kohën. Një gjysmë shekulli institucionet e arsimit i shquan për diktat dhe ndërhyrje të politikës dhe ideologjisë në çdo sferë, veçanërisht në menaxhimin e arsimit që ishte i kontrolluar. Gjatë kësaj kohe menaxhimi i institucioneve të arsimit bëhej kryesisht nga "të zgjedhurit e partisë" dhe ishte i përshkuar mjaft theksueshëm me ndërhyrje politike dhe ideologjike. Përpjekjet për reformim të shkollës shqiptare pas viteve 1990 sollën në analizë përvojën dhe problematikën e viteve të periudhës totalitare.

Roli i menaxherit si prijës i institucionit edukativo-arsimor ka ndryshuar dramatikisht me kalimin e orientimit nga një person i cili kujdeset për institucionin edukativo-arsimor në përpjekjen për kualitet të organizimit të ndarë në shumë individë. Sipas këtij koncepti, drejtorët përgjegjës për "ndarjen e prirjes" dhe delegimin e autoritetit, por edhe për rritjen e kapaciteteve të prirjes në institucion, lehtë do të kishin mundur t'i plotësonin kërkesat udhëheqëse të shkollës së shekullit 21 sikur politika kombëtare të kishte vazhduar të zhvillohej në drejtimin i cili rrit kompetencat e menaxherit.[140]

Menaxherët e institucioneve të arsimit në çdo periudhë të zhvillimit të shkollës shqiptare janë përzgjedhur nga radhët e mësuesve më të përgatitur e me përvojë disavjeçare në shkollë. Kjo rezulton nga legjislacioni që është përshkruar tek "Ligja organike e arsimit" e vitit 1926[141]. Por, fatkeqësisht, në periudhën 50-vjeçare të regjimit totalitarist menaxhimi i institucioneve të arsimit u mbështet dhe iu nënshtrua parimit të partisë - shtet.[142] Në po këtë rregullore, edhe pse pranohej parimi i drejtimit unik të shkollës, vendimet e drejtorit ishin gjithnjë të cenuara nga vartësia e tij prej organizatës së partisë.

Është një veçori që e përshkon zhvillimin e arsimit në këtë periudhë, e cila në vitet 1960-1970 krijoi një traditë për rregullin, disiplinën, mirëmbajtjen e mjediseve të shkollës. Me ligjet e Kosovës nisi një organizim i brendshëm i institucioneve të arsimit me një frymë pak më liberale që i jepte më shumë përgjegjësi stafit pedagogjik në shkolla. Vlen të përmendet se në këtë etapë u hap Universiteti i Prishtinës, u lejua përdorimi i flamurit dhe u bënë hapa të rëndësishëm në arsim e kulturë. Hetohet një ndryshim pozitiv, sidomos pas Kushtetutës së vitit 1974 që vazhdoi deri në Pranverën studentore të vitit 1981, që mbahej një qëndrim pak më i brishtë për krijimin e modelit të njeriut ideologjik të indoktrinuar (mësuesit apo dhe nxënësit), e jo në disiplinën e një individi që synon dijen dhe ecjen përpara në njohuri dhe profesionalizëm. Kjo traditë në lidhje me kontrollin dhe planifikimin, ku menaxheri luante rolin kryesor, ndryshoi theksueshëm pas vitit 1981 deri në vitin 1999.

---

[140] P. Northhouse *Leadership, theory and practice Sage*, Thousand Oaks, 2007

[141] *"Drejtorë…emërohen ata mësues që janë normalistë ose liceistë me provim aftësie dhe që kanë një shërbim të paktën 5 vjet si mësues"*

[142] Rregullore e vitit 1970, f. 25: *"E gjithë veprimtaria mësimore-edukative e shkollës udhëhiqet nga organizata e partisë". (Edhe më vrazhdët ishte rasti i Kosovës, ku për shqiptarët pothuaj ndiqej politikë e veçantë!)*

Në përpjekjet për të qenë objektivë në analizë të kësaj periudhe, referuar edhe studiuesve si J. Rexhepagiqi, H. Koliqi, I. Krasniqi, H. Hyseni, do të duhej ta vlerësojmë progresin e dukshëm të institucioneve arsimore të Kosovës pas Luftës së Dytë, sidomos në drejtim të masivizimit të saj, por dhe strukturimin e konsolidimin e një sistemi arsimor në vend. Pra, në këtë kohë u krijuan disa hallka, ndërsa të tjerat u konsoliduan në arsimin parashkollor, fillor të mesëm dhe arsimin universitar. Ndërkaq pas viteve 1999 në Kosovë, në shumë aspekte të mbarëvajtjes dhe modelit të menaxhimit, u shënuan parametra më bashkëkohorë, si: kulturë profesionale, organizim që mbështetej në punën e gjithë kolektivit etj. Kërkesat e institucioneve të arsimit u orientuan kah kërkesa për drejtues të institucioneve të arsimit, me pretendime modeste shkencore dhe pedagogjike. Edhe hulumtimi ynë është i orientuar në gjetjen e modeleve për një profil sa më bashkëkohor të menaxherit të institucioneve të arsimit në Kosovën e shekullit XXI, ku do të përfilleshin kërkesat globaliste të kësaj fushe, ku edhe shpërblimi luan një rol të rëndësishëm në të gjitha marrëdhëniet kontraktuare të punësimit,[143]por edhe në përmirësimin e cilësisë në arsim.

[143] Shyqeri Llaci & Zana Kole, *Menaxhimi i burimeve njerëzore*, Tiranë, f. 243

4 KAPITULLI I KATËRT

4.1 BAZA JURIDIKE PËR ZGJEDHJEN E MENAXHERËVE TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË KOSOVË

4.1.1 Analizë e bazës juridike për zgjedhjen e drejtorëve të institucioneve arsimore në Kosovë

Zgjedhja e drejtorëve të shkollave të nivelit parauniversitar në Kosovë është e rregulluar me Ligjin për arsimin parauniversitar të Republikës së Kosovës[144], ndërsa është konkretizuar me Udhëzimin Administrativ i cili parasheh procedurat e organizimit të procesit prej shpalljes së konkursit deri te emërimi nga ana e kryetarit të komunës përkatëse.

Paketa ligjore ka rregulluar veprimtarinë e gjithëmbarshme arsimore të Kosovës, sikurse edhe në vendet e tjera. Prandaj ligjet bazë që e rregullojnë këtë sferë të menaxhimit të institucioneve arsimore ishin: Ligji për Arsimin Fillor dhe të Mesëm në Kosovë, i miratuar më 31 tetor 2002 dhe 2012, Ligji për Arsimin e Lartë në Kosovë, i miratuar më 12 maj 2003 dhe 2011 dhe akte të tjera nënligjore të arsimit, me të cilët përcaktohen shtyllat kryesore të sistemit të arsimit në Kosovë, si: të drejtat e qytetarëve në arsimim, qëllimet arsimore, bazat programore, modelet dhe nivelet organizative, llojet e arsimit, përgjegjësitë e pushtetit qendror, përgjegjësitë e pushtetit lokal, qeverisja dhe menaxhimi i institucioneve të arsimit, shkalla kualifikuese dhe punësimi i stafit në arsim, sigurimi i cilësisë në arsim etj. Ligjet[145] përcaktojnë përgjegjësitë ligjore në marrëdhëniet mes Drejtorive Komunale të Arsimit, MASHT-it, universiteteve dhe shkollave.

Mënyra se si ato bashkëpunojnë dhe mënyra se si shkolla percepton këta partnerë institucional është çelës për ndërtimin e cilësisë në shkollë. Shkollat duhet t'i përmbushin obligimet ligjore që kanë të bëjnë me këto marrëdhënie, në anën tjetër do të përfitojnë shumë ngaqë ato i shohin si partnerë me interes në përkrahjen e cilësisë së shkollës. Në këtë mes, për shkollat në rend të parë është natyra e bashkëpunimit me DKA-të ndaj të cilave shkollat janë përgjegjëse. Kjo do të thotë se shkollat, përveç bashkëpunimit me aktorë brenda shkollës, bashkëpunojnë edhe me Drejtoritë Komunale të Arsimit (DKA-të). Këto bashkëpunime krijojnë koherencë, koordinim dhe zhvillim të qëndrueshëm të shkollës.

Bashkëpunimi shkollë - DKA ndihmon dy institucionet të ndërmarrin hapa të duhur dhe të adresojnë, me kohë dhe me burimet në dispozicion, aspekte që janë me rëndësi të veçantë për shkollën, siç janë kushtet e punës, numri i nxënësve që do të regjistrohen në shkollë, numri maksimal i mësimdhënësve dhe i personelit jomësimdhënës që i nevojiten shkollës, buxheti i shkollës, rregullat e mirësjelljes në shkollë, plani zhvillimor i shkollës, bashkëpunimi me institucione të tjera etj. Bashkëpunimi shkollë - DKA - shkollë reflektohet edhe në mirëmbajtjen dhe riparimin e objekteve dhe pajisjeve shkollore, duke ofruar ambient të shëndetshëm, përfshirë ujin e pijshëm, kushtet higjiene sanitare, shërbimet shëndetësore, mjedis të sigurt për nxënësit dhe personelin e shkollës.

[144] Ligji për Arsimin Parauniversitar të Republikës së Kosovës, nr. 04/L-032 (2011), Prishtinë, 2011

[145] Ligji mbi Komunat nr. 03/L-068 (2008) dhe Ligji mbi Arsimin Universitar në Republikën e Kosovës, nr. 04/L-032 (2011)

4.2 Procedura e koordinimit (bashkëpunimi shkollë - DKA) dhe a është ndalur decentralizimi në komuna?

DKA-të e kanë të kornizuar angazhimin në zhvillimin e shkollës sa herë që është e mundur. DKA-të kryesisht kanë burime të kufizuara të personelit. Madje shpesh kanë përvojë që është e pamjaftueshme të shfrytëzohet në procesin e rekrutimit. Përdorimi i kësaj ekspertize reflekton negativisht në shkollë. Kryesisht varet nga iniciativa e drejtorëve të shkollave për t'u përmbushur përgjegjësitë për ofrim të arsimit cilësor dhe gjithëpërfshirës në shkollë. Një pjesë e madhe e drejtorëve veprimet i orientojnë kah rëndësia qe të respektohet autoriteti i DKA-së dhe t'i raportohet në afatet e caktuara kohore për numrin e nxënësve, mësimdhënësve, ndryshimet në shkollë që kërkojnë miratim etj. Kërkesat e shkollës rrallëherë shndërrohen në vendime pa u konsultuar me DKA-të kur kërkohet aprovim (p.sh. drejtori i shkollës nuk mund të fusë në orar orë mësimore me më pak se 15 nxënës pa miratimin e DKA-së, drejtori i shkollës përcakton numrin e mësimdhënësve që do të punojnë me orar të plotë në shkollë, në pajtim me kufirin e numrit të punëtorëve të caktuar nga DKA-ja për atë shkollë).[146]

Një shembull tjetër që mund të reflektojë në promovimin e bashkëpunimit mes shkollës dhe DKA-ve është kur autoritetet komunale jo rrallë ndërhyjnë në rregullat e brendshme, në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe atyre financiare, në vend që të fuqizohen e të barten tek Këshilli i Shkollës.

Gjatë punimit do të bëjmë një analizë krahasuese të dispozitave të këtyre ligjeve dhe akteve të tjera nënligjore të nxjerra nga Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (MAShT), respektivisht Qeveria e Republikës së Kosovës. Kjo çështje, ose aspekt i zhvillimit të strukturës shoqërore, është rregulluar me anën e ligjeve sikurse në vendeve të ndryshme të cilat, po ashtu, rregullojnë çështjet e njëjta arsimore në mënyra të ndryshme. Por vërehet një tendencë gjithnjë e më e madhe për standardizimin e zhvillimeve në fushën e arsimit, në dimensionin global, duke mos i cenuar specifikat e vendeve përkatëse, si, p.sh.: standardet e UNESCO-s të vitit 1997 për Sistemin Ndërkombëtar të Klasifikimit në Arsim (ISCED).[147]

Institucionet arsimore të Kosovës e kanë të rregulluar strukturën organizative të tyre me ligj, udhëzime administrative dhe parime profesionale pedagogjike ne bazë të niveleve të shkollimit. Nivelet e arsimit parauniversitar kanë pothuajse strukturë të njëjtë organizative, ndërsa ai universitar ka një strukturë të modelit tjetër organizativ. Në të dy tipat organizativë synohet të arrihet struktura sa më funksionale në raport me qëllimin e punës dhe specializimin e roleve të të punësuarve në institucion.[148] *Aktualisht vërehet një strukturë organizative mjaft e centralizuar e institucioneve arsimore në Kosovë, përkundër trendëve të modeleve globale për decentralizim*. Organizimi i strukturave menaxhuese të institucioneve arsimore, në kuptimin e përgjithshëm, përbëhet nga tri nivele kryesore:

[146] Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010). Doracaku për buxhetin e shkollës dhe për çështje financiare. Projekt institucional për zhvillim të arsimit, f. 13
[147] Patrick Montana & Bruce Charnov, *Management*, Barronës Canada, 2000, f. 177
[148] Berim Ramosaj, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007, f. 27

a. *Niveli më i lartë, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (MASHT), e cila i harton politikat, planet strategjike zhvillimore dhe rregullativën e përgjithshme drejtuese në nivel të shtetit;*
b. *Niveli i mesëm, drejtoritë komunale të arsimit, të cilat merren me zbërthimin e politikave, planeve strategjike dhe rregullativës ligjore dhe zhvillimin e veprimeve taktike në nivel të rajonit apo të komunës;*
c. *Niveli më i ulët, institucioni arsimor, i cili planet dhe veprimet taktike i shndërron në plane të veprimit të institucionit arsimor.*[149]

Fokusi i këtij punimi është krahasimi i drejtimit të institucioneve arsimore, si ka qënë, si është dhe si duhet të jenë cilësia dhe efikasiteti i menaxhimit të institucioneve arsimor, që lidhet me cilësitë dhe efikasitetin. Menaxheri i institucionit në kuptimin e përgjithshëm, me theks të veçantë kërkohet të përshtatet e adaptohet me modelet e menaxherit të shekullit të teknologjisë siç konsiderohet shekulli në të cilin po jetojmë.

Drejtori formalisht përfaqëson nivelin më të lartë menaxhues dhe vendimmarrës në shkollë (institucionin arsimor), i cili zgjidhet nga një komision i përzier treanëtarësh dhe emërohet nga kryetari i komunës përkatëse, me propozimin e një komisioni intervistues, të përbërë nga DKA, shkolla dhe një anëtar nga MAShT-i.

Sipas zgjidhjeve ligjore aktuale, drejtori për punën e vet i jep llogari drejtorit të DKA-së (që është i emëruar politik), në mënyrë të tërthortë edhe kryetarit të komunës. Me ligjin paraprak, të vitit 2002, deri në kohën e decentralizimit, llogaridhënia bëhej drejtpërdrejt tek Sekretari i Përhershëm i MAShT-it, i cili ishte punëdhënësi i tij. Qe mos të ketë përgjegjësi dynivelëshe është synuar të evitohet monopoli i nivelit qendror, por duket e ka defunksionalizuar rolin e drejtorit. Në bazë të dispozitave të rregullativës ligjore, edhe tani drejtori i shkollës ka një autoritet mjaft të kufizuar vendimmarrës dhe menaxhues në shkollë. Vendimmarrja ende mbetet shumë e centralizuar në duart e komunës dhe ka kërkesa të decentralizohet, sidomos në pjesën e menaxhimit të buxhetit dhe të përzgjedhjes së stafit punues të shkollës. Prandaj ky decentralizim i pjesshëm nuk ka shtuar sa duhet kompetencat menaxhuese të drejtorit të shkollës e kjo duhet të ndodhë sa më shpejt.

Siç kemi theksuar dhe më lart, në Kosovë nuk ka institucion përkatës ku drejtorët e shkollave përgatiten ose do të mund të ngrinin aftësitë menaxhuese të tyre. Një përpjekje pozitive ka nisur në Fakultetin e Edukimit, me fillimin e punës së drejtimit në nivelin master (Udhëheqja dhe menaxhimi në arsim). Të drejtat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës nuk janë përcaktuar në përputhje me parimet e menaxhimit përderisa, në njërën anë është përgjegjësi kryesor për të gjitha punët në shkollë, në anën tjetër është shumë i kufizuar në procesin e vendimmarrjes. Kjo tregon se nuk është respektuar parimi i procesit të delegimit të kompetencave dhe të përgjegjësive, kur dihet se delegimi i kompetencave dhe i përgjegjësive duhet të jetë i balancuar. Ky disbalanc prodhon joefektivitet dhe joefikasitet menaxhues, si dhe ndikon në veprimtarinë e shkollës në Kosovë. Prandaj, si i këtillë, drejtori i shkollës në Kosovë më shumë e luan rolin e menaxherit të nivelit të ulët, i cili vetëm zbaton vendimet nga lartë dhe udhëheq punë e përditshme apo teknike në shkollë.

[149] Isuf Zeneli, *Bazat e menaxhimit*, SBA, Prishtinë, 2013, f. 24

4.3 Struktura menaxhuese e institucioneve universitare

Struktura menaxhuese e institucioneve universitare është më komplekse. Gjithashtu, është përcaktuar me ligj dhe me statut si akti më i lartë juridik i universitetit. Në përputhje me Ligjin e Arsimit të Lartë në Kosovë[150], Statutit të Universitetit të Prishtinës[151], dallohen: struktura organizative menaxhuese (qeverisëse) dhe struktura organizative akademike. Struktura organizative menaxhuese (qeverisëse) e institucioneve të arsimit të lartë në Kosovë ndryshon nga njëri tek institucioni tjetri, por në përgjithësi në strukturën e tyre kanë këtë përbërje:

- *Këshillin Drejtues*
- *Rektoratin*
- *Senatin.*

Këshilli Drejtues i Universitetit ka numër, strukturë organizative, mënyrë të zgjedhjes, emërim, kompetencë dhe përgjegjësi të ndryshme nga njëri tek tjetri universitet në Kosovë, por që nuk është në kundërshtim me ligjin dhe parimet e zhvillimeve ndërkombëtare. Këshilli Drejtues i Universitetit Publik të Prishtinës (UP), si dhe universiteteve të formuara së fundi, përbëhet prej 9 (nëntë) anëtarësh, të cilët kanë bazë të ndryshme deleguese. Pesë anëtarë të bordit i zgjedh senati nga radhët e pedagogëve të universitetit, ndërsa katër anëtarë i emëron MAShT-i. Kryetari i Bordit drejtues zgjidhet me shumicë votash nga radha e anëtarëve të zgjedhur të Universitetit. Zëvendëskryesuesi zgjidhet me shumicë votash nga radha e anëtarëve të emëruar nga Ministria. Rektori dhe sekretari i përgjithshëm janë anëtarë "ex officio" të Këshillit Drejtues pa të drejtë vote. Ndërkaq, tek bartësit privatë struktura e Këshillit Drejtues, formalisht, në përbërjen e vet përfshin edhe përfaqësues nga shoqëria civile, nga komuniteti i biznesit dhe nga jeta akademike, kërkimore e shkencore nga vendi dhe jashtë vendit.

Rektori përfaqëson strukturën kryesore menaxhuese dhe administrative të universitetit. Rektorati përbëhet prej:

- *Rektorit*
- *Prorektorit/ëve*
- *Sekretarit të përgjithshëm.*

Rektori është drejtuesi kryesor (autoriteti kryesor menaxhues) i Universitetit,[152] i cili zgjidhet me shumicën absolute të votave të anëtarëve të Këshillit Drejtues në Universitetet Publike, ndërsa tek bartësit privatë mënyra e zgjedhjes së rektorit është e ndryshme, e përcaktuar me statutet e tyre përkatëse, por ndikimi i themeluesit të bartësit privat në këtë proces është i madh. Kompetencat dhe përgjegjësitë e rektorit dhe i të gjitha strukturave menaxhuese, administrative dhe akademike përcaktohen gjithashtu me statutet relevante të

[150] MAShT, Ligji i Arsimit të Lartë në Kosovë, Prishtinë, 2011, f. 22
[151] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2011, f. 2
[152] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2011, f. 23

institucioneve të arsimit të lartë ashtu si parashihet me ligj. Rektorin në disa universitete e ndihmojnë në punën e tij menaxhuese prorektori apo disa prorektorë, varësisht nga numri i studentëve dhe fondet e siguruara.

Sekretari i përgjithshëm është zyrtari më i lartë ekzekutiv dhe administrativ i Universitetit, me të drejta dhe përgjegjësi të veçanta të përcaktuara në kontratën e tij, e cila nënshkruhet nga rektori. Ai është udhëheqës i Administratës Qendrore të Universitetit.[153] Ndërkaq, në një universitet privat Sekretari i Universitetit emërohet nga Bordi i Universitetit, me propozimin paraprak të Rektorit. Sekretari është përgjegjës për të gjitha çështjet, përveç nëse ato janë në kundërshtim me përgjegjësitë e organeve të tjera apo zyrtarëve të tjerë të mandatuar nga Bordi i Universitetit.[154] Kjo tregon se Sekretari i Përgjithshëm në disa universitete private merr edhe përgjegjësi menaxhuese akademike. Sido që të jetë, sekretari përfaqëson pozicionin kyç në ndërlidhjen dhe bashkërendimin e shërbimeve administrative në funksion të proceseve akademike në universitet.

Në senatin e universiteteve publike janë të përfaqësuar edhe studentët me të drejtë vote, por edhe përfaqësuesit nga personeli joakademik. Përgjegjësitë e senatit mund të ndryshojnë në nuanca të vogla nga njëri tek tjetri universitet, por në përgjithësi senati ka përgjegjësi miratimin e planeve dhe programeve akademike, strukturën akademike të studimeve, punën kërkimore e shkencore; përcakton kriteret e regjistrimit dhe numrin e studentëve; kriteret dhe standardet për sigurimin e cilësisë në studime; miraton procedurat për dhënien e titujve akademikë, diplomave dhe certifikatave, zhvillimin e planeve për studime afatgjata etj.

Siç shihet, struktura menaxhuese e një universiteti është mjaft komplekse, por e domosdoshme nëse kihet parasysh se kemi të bëjmë me disa njësi akademike që e përbëjnë atë, por edhe fakti se as për këtë nivel të menaxhimit nuk kemi kuadër me kualifikim përkatës për menaxhim të institucionit. Edhe në këtë nivel të menaxhimit të institucionit më të lartë arsimor ashtu sikurse në nivelin e arsimit parauniversitar, menaxheri emërohet ose përzgjedhet në bazë të kritereve të tjera profesionale, akademike, por jo edhe në bazë të një kriteri ose baze mbi shkollimin e kandidatit për menaxhim të institucionit arsimor, siç është universiteti apo edhe fakulteti.

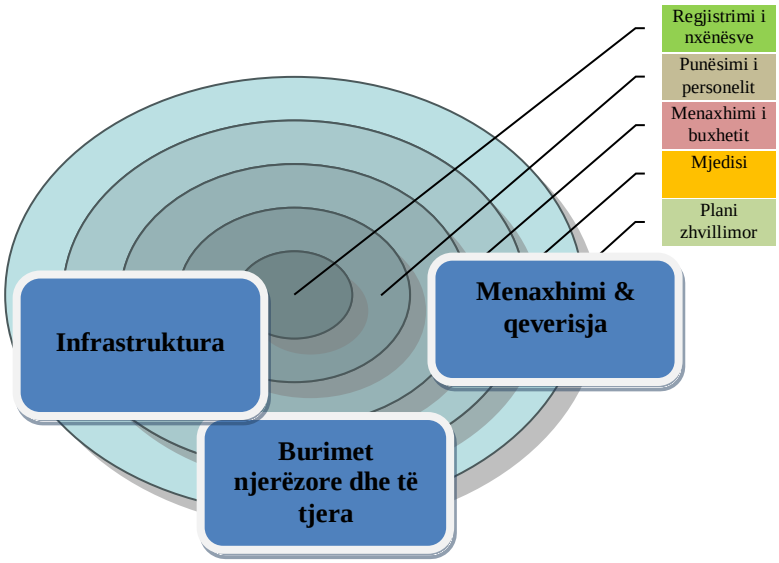
Dihet se edhe te ne, sikurse në shumicën e vendeve të tjera, stafi menaxherial përgatitet në universitete apo në fakultete të veçanta, por mungon një drejtim i veçantë për menaxhim të institucionit arsimor. Dihet se fakultete të veçanta përgatisin kuadro për menaxhim të ndërmarrjeve të tjera, ose kanë lëndë për menaxhim, por në mënyrë specifike jo edhe për menaxhim të institucionit arsimor. Kohët e fundit, fillimisht Fakulteti Filozofik, Dega e Pedagogjisë, tani në kuadër të Fakultetit të Edukimit ka filluar të organizohet master në fushën e Menaxhimit të arsimit. Sa do të jetë ky program në harmoni me nevojat e menaxherit dhe të menaxhimit të institucionit arsimor sot, pritet të vërtetohet më vonë. Deri më tani ky program është bazuar më shumë në aspektin e trajtimit teorik të problemit të përgatitjes së menaxherit sesa në përgatitjen e tyre për praktikat e menaxhimit të institucionit arsimor.

Pastaj në kuadër të organizimit dhe mbajtjes së trajnimeve GIZ përgatiti shtatë module të cilat ngërthejnë spektrin e menaxhimit të institucionit arsimor, gjegjësisht të shkollimit fillor dhe të mesëm. Edhe pse ky program trajnimi përfshin një gamë të gjerë të punës së drejtorit të

[153] Po aty f. 28
[154] Po aty f. 29

shkollës, nuk mund ta zëvendësojë përgatitjen profesionale për menaxher institucioni. Kjo formë paraqet përgatitjen e kuadrit në shërbim, pra ata të cilët veç janë në proces të menaxhimit. Kjo formë e aftësimit të kuadrove për menaxhim paraqet një mundësi të përgatitjes së menaxherit, por nuk mund ta zëvendësojë përgatitjen akademike të kuadrove për menaxhim të institucionit arsimor të cilitdo nivel qoftë. E gjithë kjo po ecën në drejtim të ngritjes së autonomisë së institucioneve.

Tabela 5. Skema treguese: Tri elementet kryesore të autonomisë shkollore



Gjatë takimeve dhe bisedave të zhvilluara me menaxherë të niveleve të ndryshme, por shikuar edhe nga këndvështrimi i analizës së këtyre ligjeve dhe udhëzimeve administrative me të cilat edhe përvijohet puna e menaxherëve, mendojmë se shtrohet nevoja imediate për të bërë disa ndryshime dhe plotësime në këto politika që rregullojnë legjislacionin e menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë.

4.4 Të ndryshohet e plotësohet legjislacioni që rregullon emërimin dhe funksionimin e menaxherëve në arsim

Sa i përket legjislacionit që rregullon emërimin dhe funksionimin e menaxherëve në arsimin parauniversitar e kemi ligjin, por edhe Udhëzimin Administrativ, por jo rrallë janë në kundërshtim me parimet e decentralizimit. Ligji për Arsimin Parauniversitar nuk ka dhënë zgjidhje të hollësishme lidhur me profilin e drejtorit të institucionit arsimor në të gjitha nivelet e arsimit parauniversitar. Këtë ligjvënësi e ka lënë të rregullohet me udhëzim administrativ në bazë të të cilit edhe kryhet i tërë procesi i emërimit, nga konkurrimi deri në emërim të tij. Prandaj, në bazë të analizës që kemi bërë, mendojmë se duhet bërë këto ndryshime e plotësime sa i përket përcaktimit të profilit të menaxherit si dhe përshkrimit të procedurave për përzgjedhjen e tyre.

1. Në ligj duhet të saktësohen standardet e profilit të kandidatëve të mundshëm për menaxherë dhe të bëhet decentralizimi i kompetencave deri në shkollë, që për t'u

bërë drejtor institucioni arsimor të kapërcehen filtra jopolitikë;

2. Të respektohen standardet profesionale të përcaktuara profesionale dhe të forcohet autonomia e shkollës (Këshillit të Shkollës) në përzgjedhjen e kandidatëve të mundshëm për drejtor;
3. Të fuqizohet roli i Këshillit Drejtues të institucionit për përzgjedhjen e menaxherit të institucionit arsimor, por të ndërrohet mënyra e zgjedhjes së Këshillit Drejtues;
4. Të hiqet nga Ligji e drejta e kryetarit të komunës për emërimin e drejtorëve nga lista prioritare dhe kjo të jetë në kompetencën e drejtorit të DKA-s, sepse drejtori atij i jep llogari e jo kryetarit të komunës;
5. Të sanksionohet me ligj shmangia e ndikimeve politike në emërimin e drejtorëve të shkollave.

Sa i përket Udhëzimit Administrativ për procedurat e intervistimit dhe të përzgjedhjes së drejtorëve të institucioneve të arsimit parauniversitar, propozojmë të bëhen disa ndryshime dhe plotësime të ligjit dhe udhëzimit aktual:

- *Udhëzimi t'i përmbajë kriteret dhe standardet e sakta për profilin e drejtorit apo kandidatit të mundshëm për drejtor apo menaxher të institucionit arsimor;*
- *Në komisionin intervistues rol kryesor të ketë Këshilli Drejtues i shkollës përkatëse;*
- *T'u mundësohet prindërve dhe nxënësve, nga përbërja e Këshillit Drejtues të shkollës, e drejta për votës për kandidatin;*
- *Në listën e ngushtë të përfshihen aq kandidatë sa i plotësojnë kriteret e konkursit, jo vetëm tre;*
- *Intervista, sidomos prezantimi i projektit zhvillimor i secilit kandidat, të bëhet në shkollën përkatëse dhe para masës së gjerë të nxënësve, mësimdhënësve, prindërve dhe të tjerëve të interesuar;*
- *Në UA, bazuar edhe në Ligjin për Arsim Parauniversitar, të bëhen të obligueshme premtimet e projektuara në projektin zhvillimor të prezantuar nga kandidati i cili do të fitojë në garën për menaxher të institucionit arsimor. Kjo duhet të bëhet pjesë e llogaridhënies për secilin afat të raportimit para Këshillit Drejtues të shkollës.*

Sa i përket përzgjedhjes së menaxherëve në nivelin e arsimit të lartë, tani me Ligjin për Arsimin e Lartë është në proces të ndryshimit. Megjithatë, mendojmë se edhe për këtë nivel duhet të kihen parasysh disa kritere shtesë gjatë procesit të përzgjedhjes dhe të emërimit të tyre në postin menaxhues. Propozojmë që edhe për këtë nivel të menaxhimit të institucionit më të lartë akademik, universitet apo fakultet, të standardizohen kriteret bazë mbi të cilat do duhej të funksiononte menaxhimi i një institucioni akademik, siç janë:

- *Kandidatët e mundshëm për rektor universiteti, pas verifikimit të plotësimit të kritereve bazë juridike për konkurrim për garën e të parit të universitetit, kandidatët t'i nënshtrohen një gare transparente në njësitë akademike në të cilat punojnë;*
- *Më të mirët nga gara në njësitë akademike t'i nënshtrohen një verifikimi nga një komision vlerësues i përzier brenda dhe jashtë universitetit;*
- *Lista e ngushtë prej tre kandidatëve ta prezantojë projektin zhvillimor për*

universitetin që konkurron. Prezantimi të jetë publik dhe transparent, në të cilin do të marrin pjesë mësimdhënës, studentë, prindër, biznese si dhe nga komuniteti i interesuar. Pastaj komisioni ta intervistojë secilin veç e veç dhe me vota të fshehta ta propozojë te ministri i Arsimit, ose te kryeministri, për miratim.

- *Të caktohet një sasi votash, p.sh. 5 % nga publiku i gjerë i cili merr pjesë në prezantimin e projektit zhvillimor të kandidatëve. Kjo do të mund të organizohej edhe nëpër njësitë akademike në të cilat për secilin kandidat për rektor do të vendosej një kuti dhe fletëvotime, ku do të mund të votonin studentë, mësimdhënës apo pjesë e stafit administrativ.*

Gjithashtu, edhe nga rektorët dhe dekanët do të duhej të kërkohej llogaridhënie në bazë të prezantimit dhe premtimeve zhvillimore të bëra gjatë prezantimit të projektit për zhvillimin e institucionit gjatë mandatit të tij menaxherial.

Mendojmë se këto procedura, që në shikim të parë duken të komplikuara dhe shumë administrative, do të japin efekte për menaxhimin e institucionit arsimor. Por të gjitha këto duhet të përfshihen në bazën juridike të aprovuar nga institucioni shtetëror.

4.5 Konsiderata për profilin e menaxherit është çështje kryesore për reformimin e procesit të menaxhimit të institucioneve arsimore në Kosovë

Menaxheri i arsimit është individi kyç në një proces të gjatë dhe kompleks që synon, në fund të fundit, realizimin e një shërbimi sa më të mirë e efektiv në funksion të mirënxenies së diturisë prej nxënësve e studentëve. Ai është pjesë integrale e reformës arsimore që është duke u zhvilluar në Kosovë. Kjo reformë shumëpërmasore ka si pjesë të rëndësishme të saj rregullime ligjore dhe infrastrukturore të cilat synojnë që shërbimin e arsimit ta bëjnë sa më efektiv.

Tabela 6. Skema treguese: Faktorët ndikues e mbështetës në cilësinë e institucionit arsimor

Në vijim hulumtimi ynë është përqendruar në analizën dhe mbi këtë bazë, në formulimin e mendimeve që do të shërbejnë për t'i gjetur rrugët me të mira për reformimin e këtij sistemi, duke u përqendruar kryesisht në problemet e menaxhimit të institucioneve që bëjnë pjesë në të. Në fokus të interesit tonë hulumtues, si një ndër çështjet më të rëndësishme është formulimi i ndërhyrjeve që duhet të bëhen në strukturën administrative të institucioneve arsimore. Ndryshimet në këtë strukturë mund të arrihen nëse vëmendja dhe ndërhyrjet përqendrohen ne:

- Riorganizimin e strukturës së MAShT-it dhe përcaktimin e qartë të përgjegjësive të saj dhe të ministrive të tjera në fushën e arsimit, "duke mundësuar që zbatimi i PSAK, për herë të parë, të vihet në jetë nga MAShT-i dhe struktura administrative e decentralizuar, duke përdorur departamentet e saj të linjës" 155
- Riorganizimin e strukturës së organeve të nivelit të mesëm (DKA dhe ZIR)
- Zhvillimin e sistemit të menaxhimit shkollor
- Shpërndarjen e kompetencave sipas niveleve, roleve të reja të qeverisjes vendore
- Futje e institucioneve arsimore jopublike
- Harmonizimin e lidhjeve mes organeve konsultative, vendimmarrëse dhe ekzekutive.

Objekt i reformës duhet të jenë çështjet komplekse që lidhen me procesin e decentralizimit arsimor, duke konsideruar parimet vijuese:

- Sigurim të arritjeve të larta, transparencë dhe efikasitet administrativ

[155] Plani Strategjik i Arsimit Parauniversitar 2011-2015, f. 16

- Kulturë të matjes
- Menaxhim mbi bazën e arritjeve
- Role të reja për drejtorët e shkollave dhe[156]
- Qasje bashkëpunuese[157].

Procesi decentralizues bën kujdes të ruhet një raport i mirëpërcaktuar ndërmjet autoritetit vendimmarrës të organeve me ekspertizë profesionale në arsim (MAShT, DA, institucione arsimore) dhe organeve që kanë legjitimitet politik (organet e qeverisjes vendore).

Shndërrimi dhe fuqizimi i kapaciteteve vendimmarrëse dhe menaxhuese përkon me një nga përparësitë në kuadrin e partneritetit evropian: "Qeveria është e angazhuar për ta realizuar autonominë shkollore nëpërmjet reformës arsimore në bashkëpunim me grupet e interesit"[158] si dhe "zbatimi i autonomisë shkollore në fushat e programeve të lëndëve, financimit, personelit dhe të menaxhimit në nivel shkolle e më lart arrihet duke e plotësuar bazën ligjore dhe organizmat realizuese përkatëse".[159]

Sipas kësaj politike, autonomia shkollore konceptohet si proces i përshkallëzuar jo vetëm për të veçantat dhe vështirësitë që bart, por dhe për kushtet dhe veçoritë e sistemit tonë arsimor.[160] "Megjithëse reformat kanë disa dekada që po zhvillohen, autonomia e shkollës mbetet çështje kyç për agjendën politike në pjesën më të madhe të vendeve evropiane", theksonte pak vite më parë Ján Figel, ish-komisionari evropian për Arsimin, Trajnimin, Kulturën dhe Rininë.[161]

Me autonominë shkollore procesi i shndërrimit të arsimit hyn në një fazë cilësisht të re, pasi do të ndryshojnë jo vetëm struktura dhe veprimtaria e shkollave, por vetë struktura e sistemit arsimor. Politika e re do ta konfigurojë strukturën e sistemit në mënyrë të përshkallëzuar, duke i dhënë jetë një larmie shkollash, disa prej të cilave do të jenë autonome, të tjerat do ta gëzojnë statusin e shkollës me autonomi të kufizuar ose të autonomisë me kusht, sikundër do të kemi dhe shkolla që do të menaxhohen nga autoritetet arsimore vendore, pa përmendur këtu shkollat private, që e gëzojnë tashmë statusin e shkollës autonome. Ndaj dhe kuadri konceptues i kësaj politike kërkon të sigurohet njëjtësia e sistemit, për çka MAShT-i duhet ta përcaktojë kornizën e autonomisë shkollore; objektivat e përgjithshme të sistemit arsimor dhe objektivat e veçanta të nxënies që lidhen me kompetencat e nxënësve; kurrikulin bërthamë shtetëror me ngarkesën mësimore minimale të detyrueshme; standardet lidhur me cilësinë e shërbimit, kriteret e përgjithshme për vlerësimin e nxënësve dhe llogaridhënien etj.

Disa nga aspektet që lidhen me procesin e jetërsimit të autonomisë shkollore, në funksion të përmirësimit të cilësisë së arritjeve të nxënësve, rezultojnë të jenë:

[156] Analiza e produkteve të reformës arsimore: arritjet dhe sfidat për përmirësimin e shkollës, 2012
[157] Dokumenti i Decentralizimit të Sistemit Arsimor në Kosovë, MAShT, 2012
[158] Strategjia për zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë 2007-2017, Prishtinë, 2007, f. 43
[159] Plani Strategjik i Arsimit Parauniversitar 2011-2015, f. 16
[160] Këtu kemi parasysh karakteristikat e përgjithshme të modelit të autonomisë shkollore dhe përvojat e larmishme, sipas të cilave është konkretizuar ky model në tri dekadat e fundit në vendet evropiane
[161] "*School autonomy in Europe - Policies and Measures*, Eurydice (2007)

1. Zhvillimi i politikave efikase për vetëmenaxhimin e shkollës. Rritja e aftësisë së shkollës për të vetëvepruar lidhet me fuqizimin e kapaciteteve që u përkasin sferave kurrikulare dhe atyre administrativo-menaxhuese. MAShT-i është përpjekur ta institucionalizojë Bordin e shkollës[162] dhe t'i zhvillojë profesionalisht drejtorët e shkollave, në kontekstin e politikës së re të licencimit për emërimin në këtë post. Për këtë, nëpërmjet këtij studimi synohet të arrihet:

- Përcaktimi më i detajuar i përgjegjësive për drejtuesit e shkollave-universiteteve
- Programe për trajnimin e lidershipit të shkollës/universitetet dhe të vlerësuar
- Ngritja e Bordit të shkollave - Këshillit Drejtues të Universitetit dhe në të gjithë shkollat
- Pilotimi dhe vlerësimi i veprimtarive që zhvillojnë shkollat - universiteti me buxhetin e tyre.[163]

Ndodh kështu pasi konstatohet kompetenca e munguar e bordeve për planifikimin e veprimtarisë shkollore, për financat shkollore, për gjetjen e burimeve financiare plotësuese etj., sikundër konstatohet kompetenca e munguar e drejtorit për t'i siguruar në kohë e me cilësi planifikimin strategjik, burimet, raportet për arritjet në aspektet arsimore dhe financiare etj.

a. Orientimi i vendimmarrjes nga standardet dhe treguesit arsimorë sasiorë dhe cilësorë:

Kalimi drejt autonomisë shkollore kërkon plotësim të kushteve, sikundër ndihmon përdorimin e standardeve dhe treguesve për vlerësimin e cilësisë së arritjeve dhe të efikasitetit arsimor. Kultivimi i kulturës për ta bazuar vendimmarrjen jo mbi opinionet, por mbi të dhënat, treguesit dhe standardet - si kusht themelor për kalimin drejt autonomisë shkollore - rezulton të jetë një sfidë, përballja e së cilës kërkon angazhim profesional dhe pilotim.[164]

b. Krijimi i kapaciteteve për të përgatitur dhe menaxhuar planet operative dhe zhvillimore të shkollës:

Me gjithë përpjekjet e MAShT-it dhe të agjencive të saj vartëse[165], konstatohet se ende nuk kemi drejtues shkollash profesionistë me kompetenca të mira planifikuese, çfarë do të siguronte planifikimin afatmesëm dhe atë vjetor të shkollës. Në kushtet e shkollës autonome ky kapacitet i munguar ndikon drejtpërsëdrejti mbi cilësinë e shërbimeve arsimore që ofron shkolla. Ndaj kanë rëndësi qartësimi dhe përmirësimi i kompetencave për planifikimin e burimeve nga lidershipi i shkollës.

c. Zhvillimi i sistemeve cilësore të përgjegjshmërisë:

Autonomia shkollore baraspeshohet me sisteme cilësore të llogaridhënies. Sisteme të tilla bëjnë që institucionet arsimore të nxiten që t'i plotësojnë detyrimet e tyre lidhur me mandatin, t'i vlerësojnë dhe të raportojnë nivelet e arritjeve dhe ta ndjekin plotësimin e masave të nevojshme për përmirësimin e mëtejshëm; të raportojnë rregullisht për eficencën e përdorimit të fondeve publike dhe të burimeve institucionale, por që, njëkohësisht, lidershipi, stafi dhe nxënësit të mund të përgjigjen për veprimet dhe arritjet. Sistemet e përgjegjshmërisë në nivelin e institucioneve që administrojnë sistemin nënkuptojnë sistemet rregullatore, forcimin e kapaciteteve menaxhuese dhe nxitjen e pjesëmarrjes dhe kontrollin e publikut. Të gjitha këto mundësojnë vlerësimin e arritjeve si bazë për sigurimin e transparencës dhe llogaridhënies.

---

[162] Udhëzim nr. 421.2007 për ngritjen dhe funksionimin e bordit të shkollës
[163] Po aty f. 38
[164] Këtij qëllimi i shërben UA i ministrit të Arsimit, të Shkencës dhe të Teknologjisë, 2008
[165] Udhëzimi Administrativ "Për formatin e planit zhvillimor të shkollës" (2007); UA për Standardet e drejtuesit të shkollës (2008), Manual i drejtimit të shkollës (2007)

Në këtë kontekst, ne vlerësojmë si themelor një nga aspektet kyçe të SKAP, për të cilin është me interes çdo diskutim. Sipas këtij dokumenti themelor, "në këtë sistem të decentralizuar shkollave do t'u kërkohet të marrin përgjegjësi të mëdha në planifikimin, menaxhimin dhe përmirësimin cilësor të shërbimeve që ato sigurojnë. Skema e granteve për shkollat, si element thelbësor i autonomisë shkollore, do të favorizojë krijimin e kapaciteteve për planifikim dhe buxhetin në nivel shkolle dhe në nivelet e qeverisjes lokale. Këtu synohen rritja e efiçencës dhe e transparencës në punën e administratës shkollore dhe role të reja të drejtuesve të shkollave si menaxherë. Me gjithë luhatjet që mund ta shoqërojnë procesin, progresi kah autonomia shkollore do të jetë i qëndrueshëm në pesë vjetët e ardhshëm.

"Shkolla të mëdha ose grupe shkollash të vogla si dhe universitetet e reja publike do ta testojnë modelin e autonomisë. Është me interes të evidentohet hartimi i një projekti për përmirësimin e fuqizimin e autonomisë dhe të ngritjes së menaxhimit bashkëkohor të institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës".[166] Ky studim mund të jetë burim i rëndësishëm (theksim imi, R. Gj.). Një përshkrim i thjeshtësuar i menaxhimit të projektit nga një grup autorësh është: "Menaxhimi i projektit është vetëm një mjet, një listë e metodave dhe teknikave që na ndihmojnë t'i arrijmë qëllimet dhe objektivat tona"[167].

4.6 Përvojat e larmishme të modeleve (gjatë dekadave të fundit) në vendet evropiane, modeli i mirë për Kosovën

Për sistemin arsimor në Republikën e Kosovës, përvojat e larmishme që u dhanë jetë modeleve bashkëkohore të menaxherit të institucioneve arsimore gjatë dekadave të fundit në vendet evropiane,[168] janë udhërrëfyes për reformimin e thellë në këtë fushë. Caktimi i nivelit të autonomisë, që do t'u lejohet shkollave me ligj, është aspekti kyç i procesit të jetërsimit të autonomisë shkollore. Mendoj se për caktimin e nivelit të autonomisë së shkollave kërkohet të ndërmerren disa hapa. Kështu, ndryshimet masive që u realizuan në këtë hapësirë kohore bënë që politika e autonomisë shkollore të përhapej pothuaj në të gjitha vendet evropiane. Të gjitha këto vende kanë përshtatur qasjen nga lart-poshtë, që ka siguruar një kuadër të fuqishëm për liritë e reja të shkollave. Konstatohet se në këto vende reformat e autonomisë shkollore kanë kaluar nëpër disa faza dhe kanë zbatuar në proces idetë e shkollave të ndryshme të mendimit.[169]

Fillimisht, në vitet '80 reformat u lidhën me çështjen politike të pjesëmarrjes demokratike dhe theksuan nevojën për më shumë hapje të shkollave ndaj komuniteteve të tyre vendore. Për shembull, në Spanjë, në frymën e Kushtetutës, LODE (ligji organik për të drejtën e arsimit) e konsideroi autonominë shkollore si mjet për ta arritur pjesëmarrjen demokratike. Të gjithë sektorët e komunitetit arsimor duhej të përfaqësoheshin në procesin vendimmarrës të shkollës. Në mënyrë të ngjashme, në Francë, një status i ri ligjor për grupin e klasave të nivelit të dytë të arsimit bazë, u dha atyre liri menaxhimi më të madhe, ndërsa dekreti i gushtit 1985 shpalosi

[166] Strategjia kombëtare e arsimit parauniversitar 2009-2013, f. 19-20
[167] Grup autoresh, *Menaxhimi i projektit*, Qendra Mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari, 2002, f. 9
[168] Sinteza e zgjeruar e përvojave mund të gjendet te *School autonomy in Europe - Policies and Measures*, Eurydice, 2007
[169] Po aty f. 11

kushtet e autonomisë shkollore bazuar në parimin e hapjes së shkollave ndaj komuniteteve të tyre.

Në vitet ’90 reformat për autonomi shkollore u lidhën fort me një teori duale që lidhi lëvizjen për decentralizimin politik (liri të reja për pjesëmarrjen e aktorëve vendorë) me lëvizjen për realizimin e agjendës së “Menaxhimit të Ri Publik”. Agjenda kërkoi të zbatohen parimet e sektorit privat në menaxhimin e shërbimeve publike, bazuar në pesë parime (doktrina) kryesore: “Vendosja e klientit në qendër të veprimtarisë shtetërore, duke dobësuar kështu mentalitetin e sektorit publik; decentralizimi i përgjegjësive në nivelin më të afërt me fushën e veprimit (parimi i subsidiaritetit); dhënia llogari e zyrtarëve të qeverisë te komuniteti; theksimi i cilësisë së shërbimit dhe efikasitetit të organeve publike dhe, i fundit, zëvendësimi i kontrollit procedural tradicional me vlerësimin në bazën e rezultateve” (Hood 2001).[170]

Si rrjedhim, “decentralizimi i përgjegjësive te komunitetet vendore dhe autonomia shkollore synuan ta rritin efikasitetin e menaxhimit të shkollës - duke besuar se vendimet e marra në nivelin sa më afër vendit të punës do ta siguronin përdorimin më të mirë të burimeve publike. Kjo teori duale udhëhoqi në këtë periudhë reformat në Republikën Çeke, Poloni, Sllovaki dhe në shtetet Baltike, ku çarja e sistemit të mëparshëm, tejet të centralizuar, krijoi mundësinë për të përshtatur rregulla të reja për menaxhimin publik. Autonomia shkollore shpesh është pjesë e të njëjtit kuadër legjislativ me decentralizimin politik, si dy kuti të ngjitura bashkë, meqenëse autoritetet vendore, që kanë fituar përgjegjësi të reja, mund që, në këtë frymë, t’u delegojnë detyra të reja shkollave që kanë në ngarkim.

Në pjesën më të madhe të vendeve aktualisht autonomia shkollore po shihet si mjet për ta përmirësuar cilësinë e arsimit. Pavarësisht, nëse është një vend që rifillon një proces të nisur në dekadat e kaluara, si Bullgaria, Republika Çeke apo Portugalia, apo një vend që është në hapat e parë të kësaj rruge, si Gjermania, Luksemburgu apo Rumania, theksi bie mbi analizën e imët të përgjegjësive që do të transferohen. Kujdes më i madh i kushtohet autonomisë pedagogjike që është e lidhur më ngushtë me përmirësimin e rezultateve në shkollë apo universitet.

E ngritur në nivelin e një principi bazë për menaxhimin e shkollave dhe universiteteve, si dhe të politikave (institucionet duhet të jenë autonome për ta garantuar lirinë e nxënies, për ta forcuar demokracinë vendore të shkollës dhe për ta kompletuar procesin e decentralizimit). Autonomía shkollore është bërë në ditët tona instrument për arritjen e synimeve parësore të arsimit, që t’i japë shkollës, universiteteve dhe mësimdhënësve, më shumë liri që të zhvillohet cilësia e arsimit.[171]

*C*aktimi i nivelit të autonomisë konsideron, karakteristikat e përgjithshme të këtij modeli qeverisës me autonomi e plotë, (ku shkollat e universitetet i marrin vendimet brenda kufijve të ligjeve dhe të kornizës së përgjithshme rregullatore për arsimin, pa ndërhyrjen e organeve të jashtme, por pa mohuar të drejtën e tyre për t’i konsultuar autoritetet më të larta). Nëse ndodh kjo, mund të rezultojnë dallime ndërmjet shkollave në nivelin dhe fushat e përgjegjësisë që delegohen.

---

[170] C. Hood, *Menaxhimi i ri publik,* In N. J. Smelser, P. B. Baltes (ect), *Enciklopedia Ndërkombëtare e Shkencave Sociale dhe e Sjelljes,* Amsterdam, Elsevier. Shih Eurydice (2007). “*School autonomy in Europe - Policies and Measures*”, 2001, f. 12

[171] Po aty f. 12-45

Nga ana tjetër, caktimi i nivelit iu referohet karakteristikave të konceptit. Autonomia shkollore qarkon në vëllimin e saj tri elemente kryesore: Personat tek të cilët kalon autoriteti për të marrë vendime; Fushën menaxhuese ku ushtrohet vendimmarrja, financat, stafi dhe kurrikuli, ligjet, udhëzimet, rregulloret me të cilat kontrollohet dhe jepet llogari.

Tabela 7. Skema treguese: Elementet kryesore të autonomisë së institucioneve të arsimit

Personat tek të cilët kalon autoriteti për të marrë vendime	**Fushat ku merren vendimet**	**Ligjet, udhëzimet, rregulloret**
• Drejtorët e shkollave/Rektorët • Mësuesit/Profesorët • Prindërit (nëpërmjet organit qeverisës të shkollës) • Komuniteti vendor (nëpërmjet Bordit Rajonale të Arsimit) • Bizneset (donacionet dhe sponsorizimet	• Buxheti • Burimet materiale • Burimet njerëzore • Angazhimi i nxënësve/studentëve • Kurrikuli	Përdorimi i burimeve: • Auditimi financiar • Zhvillimi profesional i mësuesve, pagat dhe kushtet • Ligjet e punësimit • Madhësia e klasave • Standardet e ndërtimit Përcaktimi i produkteve • Kurrikuli kombëtar • Treguesit e arritjeve • Inspektimi i cilësisë dhe i plotësimit të standardeve Kushtet e tregut arsimor • Hapja/mbyllja e shkollave • Pranimi i nxënësve • Publikimi i arritjeve të shkollave

5 KAPITULLI I PESTË

5.1 REZULTATET MBI GJENDJEN AKTUALE NË MENAXHIM DHE UDHËHEQJE TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË KOSOVË

5.1.1 Rezultatet e kërkimit empirik, të dhënat e përdorura

5.1.1.1 Të dhënat primare

Për ta realizuar punimin u përzgjodh një mostër prej 92 udhëheqësve dhe punonjësve në institucionet e ndryshme arsimore në Kosovë. Kjo mostër përbën rreth 10 % të të gjithë popullacionit të udhëheqësve të institucioneve arsimore në Kosovë. Të intervistuarit dhe pyetësorët u shpërndanë në mënyrë të rastit.

Mostra e fituar përbëhet prej 67 punonjës mësimdhënës dhe 25 drejtues. Kampioni përbëhet prej 59 (64 %) meshkuj dhe 33 (36 %) femra. Sa i përket shtrirjes gjeografike të institucioneve të përzgjedhura për hulumtim, të cilat e përfaqësojnë mostrën, 61 institucione arsimore kanë qenë në qytet, ose rreth 66 % dhe 31 ose rreth 34 % shkolla të fshatit. Kjo përfshirje është e përafërt me shtrirjen reale të këtyre institucioneve në shkallë vendi. Ndërsa sa i përket nivelit të institucioneve arsimore ku punojnë individët e intervistuar, jepen të dhënat në tabelën nr. 6. 1.

Tabela 6.1. Të dhënat e kampionit sipas llojit të institucionit arsimor

Nr.	Lloji i institucionit	Të intervistuar		Gjithsej
		Drejtues	Punonjës	
1	Shkollë fillore dhe e mesme e ulët	11 (47 %)	18 (27 %)	48 (52 %)
2	Shkollë e mesme e lartë	9 (36 %)	26 (39 %)	31 (34 %)
3	Universitet	3 (12 %)	15 (22 %)	4 (4 %)
4	Drejtori komunale arsimi	2 (5 %)	8 (12 %)	10 (10 %)
	Gjithsej	**25**	**67**	**92 (100 %)**

5.1.2 Të dhënat dytësore

Një tjetër burim i pashtershëm informacioni ishin edhe bibliotekat elektronike të universiteteve të ndryshme perëndimore, adresat e ndryshme elektronike të institucioneve arsimore të të gjitha niveleve në Kosovë dhe ato të rajonit dhe ndërkombëtare, si dhe informacione zyrtare në lidhje me sistemin arsimor nga Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë së Republikës së Kosovës. Monografitë shkencore si dhe kërkimet shkencore, punime konferencash apo dhe leksione mbi fushën kërkimore, që të gjitha nga sfera e menaxhimit dhe udhëheqjes arsimore, që plotësojnë kuadrin e burimeve sekondare. Të dy llojet

e informacionit, si ai primar dhe ai sekondar, më kanë shërbyer në analizat e bëra në këtë studim, për ta ndihmuar metodologjinë e përdorur për të parë se cilat janë problemet e menaxhimit dhe të udhëheqjes të institucioneve të sistemit arsimor në Kosovë dhe se si mund ta përmirësojmë menaxhimin sa më bashkëkohor të arsimit.

5.1.3 Sfondi problemor

Drejtuesi e menaxhon institucionin arsimor duke siguruar të gjithë faktorët e mjedisit të brendshëm (mjedisin fizik, burimet e mjaftueshme njerëzore dhe buxhetore, numrin e mjaftueshëm të nxënësve apo studentëve, vendosjen e marrëdhënieve funksionale dhe ndërtimin e sistemit veprues) dhe të gjithë faktorët e jashtëm të nevojshëm për punë normale drejt arritjes së qëllimit të institucionit arsimor dhe të shoqërisë sonë në përgjithësi.

Përpjekjet e sistemit të arsimit në Kosovë për ta profesionalizuar rolin e drejtorit të Kosovës në vitet e fundit lidhen ngushtë me decentralizimin e kompetencave në fushën e arsimit. Pas përfundimit të luftës në vitin 1999, sistemi i arsimit në vazhdimësi shkoi drejt decentralizimit të kompetencave nga niveli qendror drejt atij komunal dhe drejt shkollës. Gjithashtu, si pjesë e zgjidhjes së statusit politik të pavarësisë së Kosovës, në vitin 2008, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (MASHT) propozoi ligjin e arsimit në komunat e Republikës së Kosovës i cili fuqizoi kryesisht nivelin komunal në menaxhimin dhe ofrimin e shërbimeve të arsimit.

Sqarimi i nocioneve dhe kryerja e analizës së mjedisit, si: skenimi, monitorimi, parashikimi dhe ndërtimi i skenarit dhe, më pastaj, do të shfrytëzohen modele të reja të parashikimit dhe zgjerimit të vizionit si: formulimi strategjik dhe drejtimi i planifikimit strategjik, implementimi i këtyre planeve dhe vlerësimi i implementimit. E gjithë kjo bëhet me qëllim të formësimit të shkollës së re kosovare të ardhmërisë, e cila do t'u përgjigjej kërkesave për ndryshimet dhe nevojat e nxënësve e studentëve në botën globale në kapërcim dhe botën e re të kurrikulës së re kombëtare. Ky mision është i mundur vetëm nëse jemi gjithnjë në majë të teknologjisë së diturisë, pedagogjisë dhe teknologjisë digjitale.

Është e ditur se në Kosovë nuk ka ndonjë institucion të lartë i cili merret me përgatitjen e menaxherëve të institucioneve arsimore në nivel akademik, por udhëheqës apo drejtorë ka pasur prej se janë themeluar institucionet e këtilla. Në vendet udhëheqëse janë emëruar ose zgjedhur kryesisht persona të cilat ose kanë qenë me afinitetet lideri, ose janë zgjedhur, ose emëruar nga konstelacionet politike të kohës.

Gjatë periudhave të ndryshme të zhvillimit të arsimit dhe të institucioneve arsimore, në Kosovë menaxherët e këtyre institucioneve janë përballur me sfida dhe probleme të shumta, qoftë ata që janë zgjedhur në bazë të afiniteteve të tyre udhëheqëse, qoftë ata të cilët janë emëruar bazuar në përshtatshmërinë e tyre politike.

Edhe sot menaxherët ballafaqohen me sfida të shumta, për disa arsye. E para, për menaxhimin e një institucioni arsimor ata nuk kanë ndonjë autonomi të lartë të vendimmarrjes, sidomos drejtorët e shkollave të cilët emërohen nga kryetari i komunës në bazë të propozimit të një ekipi intervistues. Ata janë në krye të institucionit, por për shumë gjëra ata janë vetëm punëkryes, por jo edhe që vendosin. Shumë kompetenca të udhëheqjes janë në kompetencë të

drejtorive komunale të arsimit të cilat vendosin për gjithçka në shkollë, si për buxhetin, pranimin e kuadrit, rregullores etj. Për më tepër, reforma kurrikulare që rezultoi me një Kornizë të re Kurrikulare të vitit 2011[172] fuqizoi konceptin e zhvillimit profesional me bazë në shkollë. Kurrikula e re parasheh përgjegjësi dhe autonomi të shtuar të shkollave në përcaktimin e përmbajtjeve kurrikulare. Zhvillimet aktuale në reformën kurrikulare përcaktojnë përgjegjësitë e MASHT-it në zhvillimin e Kornizës Kurrikulare dhe të Kurrikulës Bërthamë, ndërsa shkollat duhet t'i detajojnë përmbajtjet e ndryshme apo syllabuset lëndore siç njihen ndryshe. Kjo shkallë autonomie synon ta fuqizojë rolin e shkollës në përcaktimin e përmbajtjeve arsimore duke synuar që ato t'i përshtaten sa më shumë komunitetit të cilit i shërbejnë. Person i pakapërcyeshëm në këtë proces është menaxheri i institucionit.

Në anën tjetër, krahas decentralizimit të vendimmarrjes ndaj përmbajtjeve arsimore, sistemi i arsimit në Kosovë ka punuar edhe drejt decentralizimit të kompetencave të menaxhimit financiar. Në pajtim me Ligjin për Arsimin Parauniversitar dhe udhëzimet administrative që përvijojnë procesin e caktimit të grandit komunal të arsimit, shkolla ka fituar një autonomi të shtuar financiare e cila përkthehet në nevojën për aktivitete në nivel shkolle për të planifikuar dhe menaxhuar pjesën e financave që janë vendosur në nivel shkolle.

Si përmbledhje, të gjitha këto aspekte shpijnë drejt nevojës për profesionalizim të rolit të drejtorit dhe drejt zhvendosjes nga perceptimi i rolit administrativ në rol udhëheqës dhe zhvillimor, dhe një gjë e tillë është formalizuar edhe përmes Udhëzimit Administrativ 04/2012 për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave.[173]

Ky profesionalizim i rolit të drejtorit lidhet ngushtë me nevojën e përqendrimit të punës së personelit menaxhues në shkollë në ndryshimet dhe në përmirësimin vijanoz të cilësisë së mësimdhënies dhe nxënies në shkollë, si edhe të shërbimeve të tjera e të ambientit të përgjithshëm në shkollë dhe proceset që zhvillohen brenda dhe jashtë saj. Për këtë arsye, përzgjedhja e personelit menaxhues në shkollë duhet të bazohet në dimensionet e asaj që mund të bëjë kandidati i caktuar e jo në kritere kategorike apo numerike.

Kriteret kategorike si, trajnimet paraprake, niveli i shkollimit, merren për bazë më shumë si kritere për futje në garë, ndërsa kandidatët duhet t'i dëshmojnë njohuritë e tyre për arsimin, udhëheqjen dhe kontekstin e shkollës për të cilën konkurrojnë, ndërkaq aktivitetet e tyre në zhvillim profesional dhe shkollimi tjetër formal duhet t'u mundësojnë kandidatëve të dëshmojnë se dinë çfarë i duhet shkollës përkatëse dhe dinë se si do të realizohet ajo që i duhet, përderisa ata kanë shkathtësi bazë që nevojiten për një proces të tillë.

Sipas nenit 7 të Udhëzimit Administrativ (MASHT 08/2014)[174], kryetari i komunës miraton përzgjedhjen e kandidatit për pozitën udhëheqëse. Kjo nuk do të duhej të lejonte që kryetari i komunës ta miratojë kandidatin e dytë ose të tretë, përveç kandidatit të parë që është propozuar nga një komision profesional. Në rast se kryetari i komunës identifikon shkelje të procedurave apo mosrespektim të kritereve bazë ai/ajo duhet ta kthejë raportin tek komisioni për rivlerësim. DKA-të janë të obliguara që me një shkresë ta njoftojnë departamentin përkatës (kopje personin që ka përfaqësuar MASHT-in në komisionin e caktuar) duke e njoftuar për përfundimin e konkursit dhe për emërimin e personit të caktuar në pozitën përkatëse.

[172] Shih Korniza e Kurrikulës e Kosovës, MAShT 2011
[173] MAShT: Udhëzimi Administrativ 04/2012 për standardet për udhëheqjen arsimore
[174] MAShT: Udhëzimi Administrativ 08/2014, f. 4

5.1.4 Rezultate të analizës përshkruese

Në vijim do t'i paraqesim rezultatet e marra nga përpunimi i të dhënave të grumbulluar nëpërmjet pyetësorit. Për secilën prej pyetjeve është llogaritur numri i përgjigjeve korresponduese të alternativës të zgjedhur prej punonjësit të intervistuar, e shoqëruar edhe për përqindjen përkatëse.

5.1.5 Vendimi për veprim - kushtëzimi prej mënyrës së emërimit të drejtuesit të institucionit

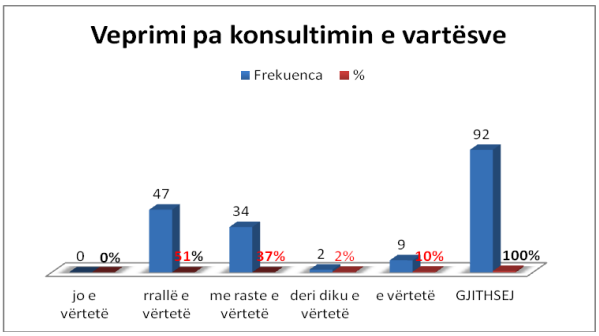


Figura 2. Veprimi autoritar i menaxherëve në institucionet e arsimit

Rreth 51% e të anketuarve janë deklaruar se kjo u ndodh rrallë, ndërsa janë rreth 37 % që deklarojnë se kjo u ndodh në raste të veçanta si dhe rreth 10 % deklarojnë se kjo është e vërtetë, se ashtu edhe veprojnë. Kjo flet për një shkallë të autonomisë së menaxherëve në vendimmarrje, por edhe në të njëjtën kohë për shkallën e lartë të varësisë nga vartësit gjatë procesit të vendimmarrjes dhe të veprimit për raste të caktuar të punës. Kjo mund të interpretohet në vartësi me nivelin e të kuptuarit të vartësisë nga ana e menaxherëve edhe me mënyrën dhe procedurat juridike të përzgjedhjes, sidomos të drejtorëve të arsimit.

Sa i përket zgjedhjes së drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve të institucioneve të arsimit parauniversitar, kjo është e rregulluar me Ligjin për Arsimin Parauniversitar 2011.[175] Neni 18 i këtij Ligji parasheh procedurat dhe detyrimet e një drejtori. Gjithashtu, në bazë të këtij ligji është hartuar edhe Udhëzimi Administrativ[176] 2014, i cili përshkruan procedurat për përzgjedhjen e kandidatëve për postën e drejtorit dhe të zëvendësdrejtorit të institucionit parauniversitar. Ndryshimi që fuqizimi i këtij UA (08/2014) mëton të sjellë në sistemin arsimor të Kosovës është avancimi i perceptimit të rolit të drejtorëve dhe zëvendësdrejtorëve të shkollave. Ligji i arsimit parauniversitar i vitit 2011 ofron një bazë ligjore (neni 34, pika 4) për ta ngritur perceptimin e profesionalizimit të rolit të personelit menaxhues në institucionet e arsimit parauniversitar.

[175] Ligji për Arsimin Parauniversitar, f. 18
[176] MAShT: Udhëzimi Administrativ, 2014, f. 8

Roli i personelit menaxhues të shkollave në Kosovë në të kaluarën është parë si rol administrativ (duke u fokusuar në dimensionet administrative të punës) dhe, si rrjedhojë, edhe zgjedhja e personelit menaxhues është përqendruar më shumë në dimensionet teknike dhe më lehtë të kategorizueshme si nota mesatare në studime, niveli i mbaruar i studimeve dhe të ngjashme. Kjo shpinte në zgjedhjen që personeli menaxhues do të ishte një nga mësimdhënësit e shkollës që kishte vullnet për ta marrë përsipër rolin menaxhues e, në rastet ideale, do të ishin mësimdhënësit e mirë të shkollës. Ndërkaq sistemi arsimor në fuqi deri tani me vështirësi ka tërhequr mësimdhënësit e mirë në pozitat menaxheriale në shkollë për arsye se pozitat menaxheriale në shkollë nuk janë konsideruar si karrierë manaxhuese, por si pozita të përkohshme. Për faktin se drejtorët nuk e kishin të ruajtur vendin e mësimdhënësit, shumë mësimdhënës e kishin të vështirë të merrnin vendime për të hyrë në karrierën manxhuese pa një siguri dhe qartësi ligjore.

Udhëzimi Administrativ 08/2014[177] ofron një bazë të qëndrueshme për t'i mënjanuar paqartësitë, zbrazëtirat dhe pengesat ligjore që roli i pozitave menaxhuese në shkolla të profesionalizohet dhe të mos shihet si rol teknik dhe administrativ. Ky udhëzim u nxor në bazë të Ligjit mbi Arsimin Parauniversitar në Kosovë[178], ku neni 34.4 specifikon që secili kandidat që mësyn pozitën e drejtorit dhe zëvendësdrejtorit duhet të ketë të përfunduar një program të përfunduar për menaxhim dhe udhëheqje.

Ndërsa me UA 08/2014 tani kërkon që programet e trajnimit për udhëheqje dhe menaxhim janë kërkesë për hyrje në garë/konkurs dhe jo të jetë vetëm kriter i seleksionimit siç ishte në të kaluarën me UA të vitit 2009. Përveç këtij UA 2014, me të cilin përcaktohen kriteret dhe procedurat për përzgjedhjen e drejtorëve të shkollës, ministria ka hartuar edhe standardet për përcaktimin e profilit të udhëheqësit të shkollës-drejtorit. Për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave - si bazë e kritereve dhe instrumenteve në UA 08/2014, përfshinë standardet të cilat e shohim të udhës që t'i analizojmë aspektet e nevojshme të cilat përplotësojnë temën, por edhe mund të jenë në shërbim të të interesuarve.

Çështja e menaxhimit të universitetit është rregulluar me Ligjin për Arsimin e Lartë në Republikën e Kosovës, ku me neni 19, Autoriteti menaxhues (MAShT, 2011),[179] është përcaktuar se autoriteti kryesor menaxherial i një universiteti publik është rektori, i cili zgjidhet nga Këshilli Drejtues, pas vlerësimit nga një komision profesional dhe pas intervistimit nga i tërë Këshilli Drejtues i Universitetit. Ndërsa detyrat dhe përgjegjësitë menaxheriale të tij përcaktohen me statutin e secilit universitet. Përgjegjësitë dhe vetitë menaxheriale të rektorit, dhe të dekanëve si vartës të tij, janë afërsisht të ngjashme me ato të menaxherëve të niveleve më të ulëta të shkollimit. Ato ngërthehen në standardet në vijim.

5.1.6 Udhëheqja dhe motivimi

Menaxhimi i një institucioni arsimor është proces më i ndërlikuar sesa menaxhimi i cilësdo tjetër organizatë biznesi, ku mund të planifikohen dhe të arrihen rezultate në bazë të

[177] MAShT: Udhëzimi 08/2014, f. 8
[178] Ligji për Arsimin Parauniversitar, Kuvendi i Kosovës, 2011
[179] Ligji për Arsimin e Lartë në Republikën e Kosovës, f. 22

parametrave ekonomikë. Ndërkaq menaxhimi i institucionit arsimor, që ka të bëjnë me ndërtimin mendor, shpirtëror dhe psikofizik të njeriut, sidomos i brezit të ri, si prodhim përfundimtar të një cikli të caktuar të shkollimit, është mjaft i ndërlikuar. Kjo aq më parë kur kihet parasysh se drejtimi i institucionit arsimor kalon nëpër shumë shtigje të ndërlikuara për të prodhuar profile të shumta njerëzish, sipas prirjeve të tyre natyrore dhe kërkesave të ndryshme të tregut. Këtë punë e bën edhe më të vështirë kur në Kosovë nuk ka ndonjë analizë zyrtare të kërkesave të tregut. Menaxhimin e një institucioni arsimor e bën të vështirë edhe fakti se tregu ka kapacitete shumë të ulëta të thithjes së fuqisë punëtore të kualifikuar, ku pothuajse në shumicën e profileve ka hiperproduksion të të diplomuarve. Po e theksojmë këtë duke pasur parasysh se edhe menaxheri i një institucioni arsimor bart përgjegjësi për një gjë të tillë. Edhe pse ai nuk është hartues i politikave arsimore, megjithatë ka përgjegjësi për informimin e drejtë të brezit të ri lidhur me perspektivat e drejtimeve të caktuara profesionale. Dihet se në këto rrethana, të paperspektivës për punësim, bie motivi i nxënësve dhe studentëve për nxënie dhe rrjedhimisht bie edhe rezultati i institucionit arsimor. Gjithashtu, përgatitja profesionale menaxhuese e drejtuesve të institucioneve arsimore nuk është e kënaqshme, sepse është produkt i një sistemi me performancë jo të kënaqshme.

Ky standard, prandaj, përbën bazën e menaxhimit të institucionit arsimor, i cilitdo nivel qoftë. Para se menaxheri i institucionit arsimor ta marrë për ta drejtuar një institucion duhet që mirë e mirë t'i studiojë rrethanat në të cilat vepron ai dhe të parashikojë se çfarë mund të bëjë për ta avancuar cilësinë e punës së atij institucioni, qoftë shkollë apo fakultet. Ai/ajo duhet të hartojë një Strategji për Zhvillimin e Cilësisë si pjesë esenciale për përmirësimin e institucionit. Kjo strategji duhet ta zhvillojë dhe ta riafirmojë vizionin dhe vlerat e institucionit si dhe t'i përcaktojë qëllimet konkrete dhe rezultatet që do të përfaqësonin përmbushjen e vizionit të institucionit. Me vizionin, institucioni arsimor do të kishte një bashkësi të qartë të orientimeve dhe pritjeve brenda të cilave mund të gjendet tërë strategjia për zhvillim.

Koncepti i vizionit është të krijojmë realitete prej ëndrrave, e ëndrra prej realiteteve. Vizioni siguron drejtimin se kah duhet të shkojë dhe ku duhet të mbërrijë institucioni që drejtojmë pas një periudhe të caktuar. Vlerat që synon t'i arrijë një menaxher veprojnë si 'busullë' morale për të siguruar se sjelljet janë të përshtatshme me rrethanat e institucionit. Para se menaxheri ta përcaktojë dhe ta përkufizojë vizionin për institucionin që menaxhon, duhet t'i ketë parasysh përgjigjet në pyetjet që duhet të shtrohen, të cilat ndihmojnë të zhvillohet vizioni i institucionit, siç janë:

- Çfarë lloji të institucionit dëshirojmë të krijojmë?
- Cilat duhet të jenë cilësitë dhe vlerat e institucionit që duhet t'i promovojmë?
- Cili është institucioni i ëndrrave të mia që duhet ta bëjë realitet?
- Cilat janë arsyet për të cilat me dëshirë do të punoja dhe do t'i dërgoja edhe fëmijët e mi?
- Si do t'i realizoj të gjitha këto për një periudhë të caktuar të udhëheqjes sime?

Se a i përdorin sjelljet e vogla për të ndikuar te stafi kemi marrë mendimet në vijim.

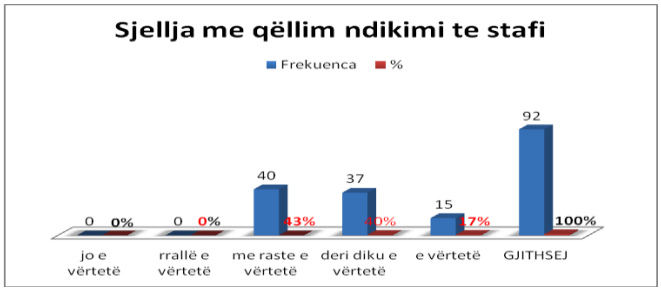


Figura 3. Ndikimi i sjelljeve të menaxherit tek anëtarët e stafit

Siç shihet në grafik, rreth 43 % e të anketuarve deklarojnë se sjellje të këtilla të vogla për të ndikuar te stafi bëjnë në disa raste. Me anë të kësaj kërkese të pyetësorit nuk kemi pasur mundësi t'i verifikojmë rastet në të cilat menaxherët veprojnë kështu, por ndoshta do të ishte një ide e mirë për ndonjë hulumtim në këtë drejtim.

Një element i rëndësishëm për përmbushjen e standardit të parë për udhëheqjen e një institucioni arsimor është vlerësimi i efektivitetit të punës së atij institucioni. Vlerësimi i efektivitetit duhet të fillojë nga identifikimi i nevojave dhe i mundësive për përmirësim dhe avancim të procesit të gjithëmbarshëm që zhvillohet në atë institucion. Bazuar në hulumtimin kemi edhe raste të veprimit të menaxherëve që bien ndesh me standardet dhe me etikën e menaxhimit. Lidhur me sjelljet e menaxherëve ndaj të tjerëve, në kërkesën që "shprehem në mënyrë që t'i lëndojë ndjenjat e vartësve" kemi marrë përgjigjet si në grafikun në vijim.

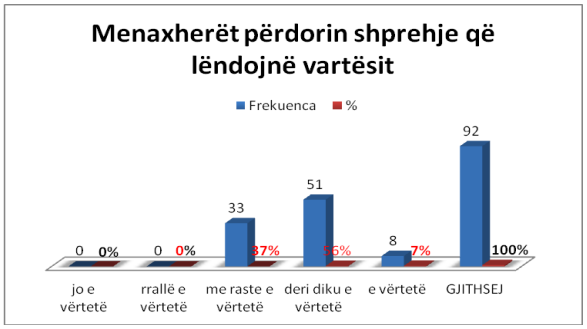


Figura 4. Lëndoj ndjenjat e vartësve me shprehjet e mia

Bazuar në deklarimet e respondentëve, rreth 56 % deklarojnë se deri-diku është e vërtetë se përdorin fjalë që lëndojnë vartësit e tyre, kurse rreth 37 % deklarojnë se e bëjnë këtë sipas rasteve, ndërsa vetëm rreth 8 % deklarojnë se kjo është e vërtetë, sepse bëjnë një veprim të këtillë. Këtu mungojnë të dhënat lidhur me frekuencën se sa shpesh e bëjnë një veprim të këtillë. Megjithatë, sipas deklarimeve të tyre, një veprim i këtillë ndodh nga ana e menaxherëve.

Që të njihet nevoja për përmirësim, ekspertët rekomandojnë të bëhet krahasimi i performancës aktuale të institucionit arsimor me treguesit kombëtarë ose ndërkombëtarë. Treguesit mund të zhvillohen për secilën fushë të cilësisë ose për secilin aspekt të menaxhimit. Në Kosovë për disa nga treguesit e cilësisë veç janë përcaktuar politikat arsimore siç është, për

shembull, Plani Strategjik për Arsimin në Kosovë (PSAK 2009).[180] Për të tjerët, mund të zhvillohet i ashtuquajturi "standardizim". Standardizimi është një prej mënyrave të krahasimit të rezultateve dhe proceseve që shpijnë të ato rezultate mes shkollave të ndryshme në një fushë të interesit. Institucionet me rezultatet më të mira vendosen si "standard", dmth. orientim për të gjitha institucionet e tjera lidhur me atë se çfarë do të duhej të jenë në gjendje të arrijnë. Kjo e ndihmon menaxherin për orientimin dhe fokusimin e aktiviteteve në zhvillimin e institucionit, njëkohësisht institucionet mund të mësojnë prej njëra-tjetrës për rezultatet më të mira dhe me shumë rëndësi për metodat dhe proceset prapa atyre rezultateve, pra duke këmbyer përvojat e mira. Ata thuajse çdo ditë janë në situata kur duhet të marrin vendime, ose të mbajnë qëndrim ndaj punës, sjelljes, veprimeve etj. në institucionin që drejtojnë.

Një ndër cilësitë e punës së menaxherit është edhe vendimmarrja apo edhe konsekuenca në marrjen e vendimeve në kohën e duhur për çështje të caktuar. Në udhëzimin në pyetësor: *Mbani qëndrimin e duhur dhe veproni me vendosmëri*, pjesëmarrësit kanë pasur pesë alternativa për ta zgjidhur vlerësimin se ku janë ata në këtë aspekt. Ja rezultatet e prezantuara në grafik.

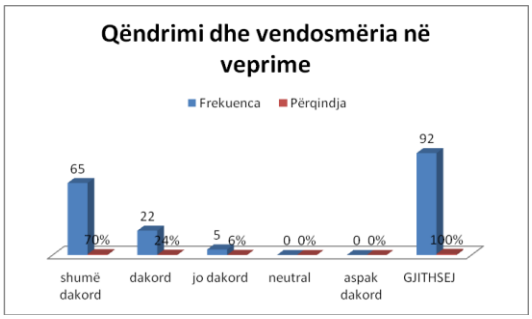


Figura 5. Qëndrueshmëria në veprime

Shumica janë dakord se mbajnë qëndrimin e duhur dhe se janë të vendosur ndaj qëndrimeve që marrin në institucionin që udhëheqin, apo rreth 70 % prej tyre, kurse rreth 24 % janë dakord me këtë konstatim dhe vetëm rreth 6 % nuk janë dakord me këtë. Pra, menaxheri, para se të marrë ndonjë vendim a qëndrime, duhet të shikojë, krahasoj dhe analizojë se çfarë bëjnë ndryshe ato institucione dhe cilat janë mënyrat për zbatimin e atyre rezultateve në institucionin që e udhëheq në mënyrë që të mund të krahasohet me to në arritjen e rezultateve më të mira.

Monitorimi dhe vlerësimi i efektivitetit të punës së shkollës, apo cilitdo institucion tjetër arsimor, është element përbërës i standardit për motivim dhe udhëheqje të institucionit arsimor. Këtë menaxheri i institucionit mund ta bëjë përmes çmuarjes dhe vlerësimit të efektivitetit të punës së shkollës duke përfshirë të gjitha fushat që e përbëjnë atë institucion arsimi apo shkollë. Në mënyrë që të përfshihen të gjitha fushat e cilësisë së institucionit, preferohet që monitorimi dhe vlerësimi i efektivitetit të punës të kryhen me pjesëmarrje të gjerë të të gjitha palëve të interesit në shkollë. Është detyrë e drejtorit të shkollës që t'i informojë të gjithë personat, e

[180] MAShT: Plani Strategjik për Arsimin në Kosovë, 2009, f. 53

përfshirë në aktivitete të tilla, për konceptet themelore të cilësisë arsimore dhe shkollës së mirë, të cilat e përbëjnë institucionin.

Si një mjet mjaft i rëndësishëm i motivimit të punonjësve është edhe qëndrimi apo ngrohtësia e udhëheqësit ndaj tyre në situata të ndryshme. Kjo në hulumtim duket kështu.

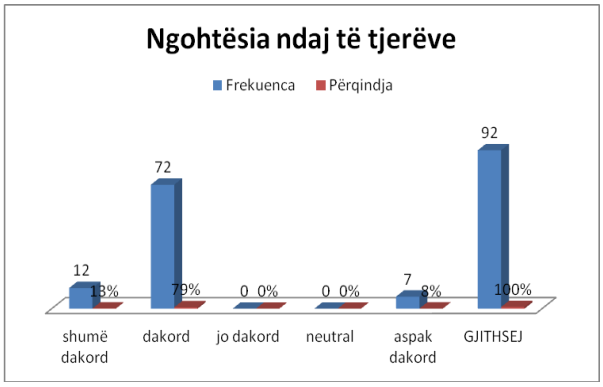


Figura 6. Ngrohtësia ndaj të tjerëve si element motivimi

Qëndrimi ndaj anëtarëve të një komuniteti social, siç është institucioni arsimor, është element me shumë rëndësi për motivim të tyre për punë. Sipas përgjigjeve të marra nga ana e respondetëve, rreth 79 % janë dakord me një konstatim të këtillë dhe vetëm rreth 8 % aspak nuk janë dakord se shprehin ngrohtësi të veçantë ndaj anëtarëve të kolektivit. Faktori kryesor që dallon cilësinë e shkollës është ajo që ndodh në shkollë - proceset mes inputeve dhe rezultateve - në veçanti procesi i mësimdhënies.

Se si do ta bëjë këtë vlerësim menaxheri i shkollës/institucionit varet në masë të madhe nga synimi dhe vendosmëria e tij për të bërë ndryshime. Të gjitha elementët e plotësimit të standardit të parë për menaxher institucioni duhet të vlerësohen gjatë intervistimit të kandidatëve për udhëheqës të institucionit. Për këtë edhe janë hartuar instrumente për vlerësim të kandidatëve para se të emërohen në postin udhëheqës. Ndjeshmëria ndaj çdo gjëje që ndodh në institucion dhe reagimi ndaj tyre, por me maturi, është e një rëndësie të veçantë për menaxherin e atij institucioni. Lidhur me këtë ndjeshmëri kemi parashtruar pyetjen në vazhdim dhe alternativat.

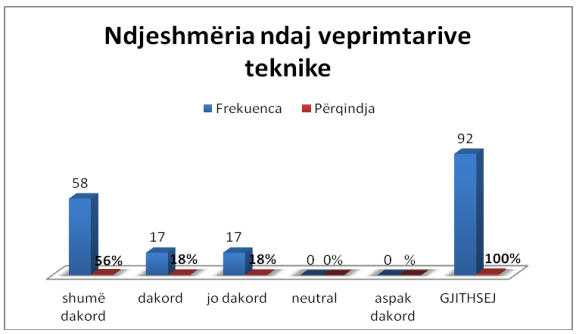


Figura 7. Tërheqja e vëmendjes ndaj dukurive në institucion

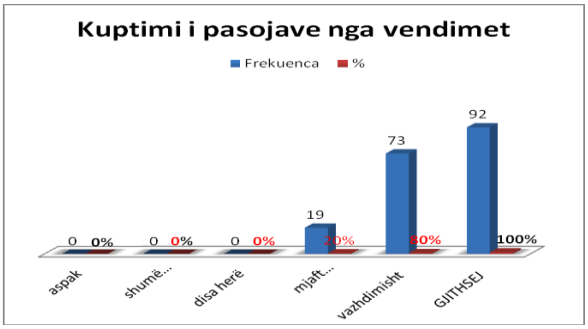


Figura 8. Qëndrimi rreth vendimeve që marrin në raport me të tjerët

Sikurse shihet në grafik, rreth 56 % janë shumë dakord se tregojnë një ndjeshmëri ndaj veprimtarive teknike që ndodhin në institucion dhe rreth 18 % pajtohen me një dukuri të këtillë, por janë 18 % të cilët nuk pajtohen se tregojnë një reagim ose ndjeshmëri lidhur me një dukuri të këtillë në institucionin që udhëheqin.

Se sa janë të vetëdijshëm për pasojat morale dhe etike të vendimeve që marrin ata janë shprehur sikur në grafikun sipër. Rreth 20 % prej tyre deklarohen se këtë e marrin në konsideratë mjaft shpesh, ndërsa 80 % deklarojnë se këtë e bëjnë vazhdimisht. Kjo përqindje e lartë e këtij deklarimi tregon për shkallën e vetëdiejsimit të menaxherëve për vendimet që marrin ata si dhe për pasojat që mund të kenë pas atyre vendimeve. Kjo mund të tregojë se ata marrin vendime vetëm konform ligjit, pra nuk kanë pse t'u frikësohen pasojave nga ato vendime, ose se kanë përkrahje të lartë dhe janë shumë të sigurt për atë që bëjnë, apo për atë që marrin vendime.

E vendosëm këtë grafik këtu pasi menduam se ndërlidhet shumë mirë me çështjet etike të vendimmarrjes dhe të qëndrimeve të të anketuarve.

Varësisht se nga cili element i institucionit nisemi, human apo teknik, udhëheqja dhe motivimi nuk janë elemente vetëm për plotësimin e standardeve për udhëheqës institucioni arsimorë. Janë edhe standarde të tjera që do t'i zbërthejmë në vazhdim.

5.1.7 Cilësia e mësimdhënies dhe nxënies

Pse një udhëheqës institucioni arsimor duhet t'i njohë mirë proceset e mësimdhënies dhe të nxënies?

Sepse profili i menaxherit të shkollës-institucionit arsimor ka ndryshuar. Në bazë të politikave dhe dokumenteve zyrtare të cilat përcaktojnë profilin e menaxherit të institucionit arsimor, tani kërkohet që ai të jetë: udhëheqës, menaxher, lider, vlerësues, mentor dhe bashkëpunëtor i secilit në institucion. Për këtë edhe në kriteret për drejtor, dekan etj., kërkohet përvoja e punës në mësimdhënie. Përveç përvojës në mësimdhënie, menaxheri duhet ta njohë mirë edhe pjesën e politikave që përcaktojnë këtë përvojë.

Një ndër dokumentet bazë është Kurrikula[181] shtetërore e cila ngërthen në vete orientimet kryesore për arritjen e qëllimit edukativ të vendosur nga shteti. Kurrikula siguron nivel të rritur

[181] MAShT: Korniza e Kurrikulës së Kosovës, 2011

të autonomisë së shkollës për të planifikuar dhe realizuar zbatimin e politikave në pajtim me kushtet specifike të stafit të saj mësimdhënës, infrastrukturën e shkollës dhe karakteristikat lokale ku funksionon shkolla. Si e tillë, kurrikula i mundëson secilës shkollë ta ndërtojë profilin e vet në interesin më të mirë të nxënësve dhe lokalitetit ku funksionon. Në këtë kontekst, nga menaxherët e shkollës duhet t'i rishikojnë me kujdes aftësitë dhe mangësitë e secilit nga mësimdhënësit e tyre, ashtu që ta shfrytëzojnë më mirë stafin mësimdhënës në dispozicion. Kjo i ndihmon mësimdhënësit të përdorin fleksibilitet të shtuar për të planifikuar dhe për të përdorë një gamë të gjerë të metodologjive të mësimdhënies të përshtatshme për qasje ndërvepruese dhe të individualizuar ndaj nxënësve për arritjen e rezultateve mësimore të paracaktuara me Kurrikulë.

Këtë menaxheri i një shkolle mund ta arrijë nëse shkolla ka staf mësimdhënës të përkushtuar që ta bëjë më të mirën për nxënësit dhe për t'u ofruar atyre gjithëpërfshirje në sistemin e arsimit dhe përkrahje të individualizuar për secilin nxënës për t'i arritur kompetencat kryesore dhe përmbushjen e potencialit të tyre. Një ndihmesë e këtillë për mësimdhënësit është një ndër detyrimet e menaxherit të ri në Kosovë. Thamë detyrë e menaxherit të institucionit sepse kështu është paraparë edhe me standardet për menaxher shkolle, të cilat po i zbërthejmë këtu. Mënyrat, mjetet dhe format e ofrimit të ndihmës së këtillë nga ana e menaxherit janë individuale dhe të planifikuara, varësisht nga nevojat e personelit mësimor të institucionit.

Një ndër kushtet elementare të menaxhimit është aftësia individuale për t'i bashkëndjerë të tjerët, të cilët janë pjesë e procesit institucional. Këtë e kemi vlerësuar me pyetjen në vazhdim në të cilën respondentët kanë shprehur pajtimin ose jo të tyre. Në shumë raste të procesit të menaxhimit menaxheri bie në situata shpesh të palakmueshme kur duhet të vendosë midis ligjit dhe etikës. Nëse ai është i shtyrë që të veprojë në bazë të ligjit mund të bie ndesh me etikën sepse nuk mund ta përfillë një hall të ndonjërit nga anëtarët e stafit. Por, edhe nëse bie në lajthitje të ndjenjës së eupatisë ndaj një halli të ndonjërit nga stafi, atëherë mund të bie ndesh me ligjin dhe të japë llogari.

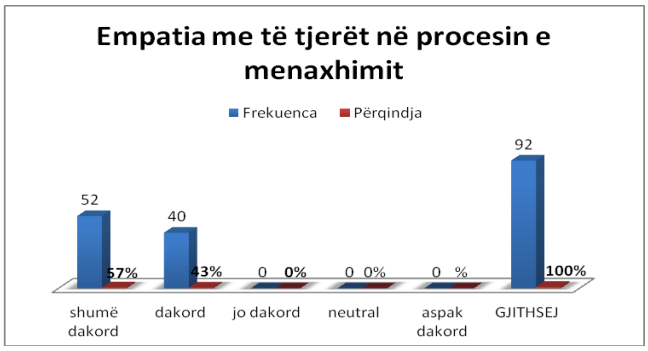


Figura 9. Aftësia për t'i kuptuar të tjerët si cilësi menaxheriale

Në grafikun e paraqitur shihet se 100 % e respondentëve mund të bien në një lajthitje të këtillë me ligjin. Ata pajtohen se duhet t'i kuptosh të tjerët se kanë halle ose kanë probleme me realizimin e planit etj. Të kuptuarit si gjest human është krejt normale, por a mund të kuptohet edhe atëherë kur për arsye të ndryshme nuk realizohen objektivat e institucionit.

Shpesh ndodh keqkuptimi, ose edhe keqpërdorimi i ndjeshmërisë që kemi ndaj të tjerëve, ndaj tolerancës edhe në rastet kur nuk kryhen si duhet detyrat e punës. Aftësia e një menaxheri për t'i kuptuar dhe për të reaguar në raste të këtilla është një prej cilësive menaxheriale të tij dhe një prej aspekteve të plotësimit të standardeve.

5.1.8 Planifikimi dhe menaxhimi

Plani zhvillimor i një shkolle është kriteri kryesor që merret për bazë në vlerësimin dhe seleksionimin final të kandidatëve për drejtor shkolle. Andaj, vlerësimi duhet të fokusohet në identifikimin e çështjeve që mund të jenë të përgjithshme dhe reale. Plani duhet të jetë lehtë i identifikueshëm që është përgatitur për shkollën përkatëse, të demonstrojë se kandidati njeh problematikën e shkollës përkatëse, në të njëjtën kohë demonstron njohuri për zhvillimin e sistemit të arsimit dhe sistemit shkollor në Kosovë, potencial ky që u duhet shkollave në këtë kontekst të autonomisë në rritje të vet shkollës.

Kriteri i intervistës është edhe kriteri më përmbajtjesor dhe me peshë më të madhe për përcaktimin e zgjedhjes përfundimtare të kandidatëve që zgjidhen për pozitën e caktuar. Krahas intervistës, vlerësimi i Planit Zhvillimor është kriteri tjetër, por me peshë pakëz më të vogël. Megjithatë, kriteret në protokollin e intervistës megjithatë synojnë që në masë të madhe të intervistuarit të sfidohen në lidhje me atë që kanë shkruar në Planin Zhvillimor të Shkollës dhe është esenciale që të sigurohet një lidhje midis këtyre dyjave. Fakti nëse atë që ka shkruar kandidati në Planin Zhvillimor është kopjuar nga diku tjetër apo është origjinale, është shumë e rëndësishme dhe e vetmja mundësi për të vërtetuar nëse kjo është ashtu, që në intervistë kandidati të provokohet me pyetje shtesë për atë që ka shkruar në plan.

Hartimi i planit zhvillimor ka qëllim të shumëfishtë që ngërthen në vete adresimin e shkathtësisë së planifikimit e deri te reflektimi për të kuptuarit e zhvillimeve në sistemin e arsimit dhe në procesin e ndryshimeve e të cilësisë në arsim. Plani zhvillimor bazohet në kornizat standarde të planifikimit dhe një model i saj është dhënë në uebfaqen e MASHT-it.[182]

Cilat janë veçantitë dhe rëndësia e prezantimit të planit zhvillimor të shkollës nga ana e kandidatit të mundshëm për menaxher shkolle?

Një praktikë e këtillë ka disa përparësi. Së pari, promovohet një kulturë e re në profilin e përzgjedhjes së menaxherit. Një prezantim i këtillë nxjerr në shesh tipare të rëndësishme dhe potenciale menaxhuese të kandidatit për drejtor. Nëpërmjet një prezantimi publik, sidomos para komunitetit me të cilin ai do të punojë, ai dëshmon për njohuritë që ka për institucionin që mëton ta drejtojë. Pastaj tregon se sa është real në parashikimin e rezultateve që synon të arrijë gjatë periudhës së menaxhimit. Do t'i shfaqë shkathtësitë e tij komunikuese dhe prezantuese si një kusht elementar për një menaxher bashkëkohor. Gjithashtu, do të ketë mundësi t'i shfaqë njohuritë dhe shkathtësitë e tij në përdorimin e teknologjisë në menaxhimin e komunikimit dhe të prezantimit si një kusht i domosdoshëm për një menaxher të kohës së sotme.[183] Kështu mund të jetë dhe kërkohet të jetë menaxheri i kohës së teknologjisë dhe bumit informativ që po ndodh në vazhdimësi.

[182] (http://www.masht-gov.net/advCms/#id=22). Mund ta shkarkojë secili i interesuar
[183] Isuf Zeneli, *Menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë*, 2013, f. 68

5.1.9 Bashkëpunimi dhe ndërveprimi

Një ndër vetitë dhe cilësitë e menaxherit bashkëkohor të suksesshëm është shkathtësia e tij komunikuese dhe ndërveprimi me pjesëtarët e grupit social me të cilin është në kontakt të vazhdueshëm. Nga cilësia e komunikimit me grupin varet në masë të madhe suksesi a mossuksesi i një menaxheri.[184] Menaxher i suksesshëm nuk mund të konsiderohet ai i cili i kryen të gjitha punët vetë, por ai i cili ndan detyrat dhe përgjegjësitë me anëtarët e kolektivit me të cilin punon.[185] Vendosja e raporteve pozitive midis partnerëve në shkollë kërkon nevojën për komunikim dhe bashkëpunim të të gjithë faktorëve të shkollës dhe ky komunikim dhe bashkëpunim duhet të jetë në interes dhe në funksion të shkollës cilësore. Pra, komunikimi i brendshëm i shkollës dhe bashkëpunimi me aktorët e jashtëm bëhet gjithnjë për të ndihmuar në organizimin e procesit efikas pedagogjik.[186]

Përvojat na tregojnë se bashkëpunimi i mirëfilltë i menaxherit me partnerët e jashtëm ka nevojë për një strukturë të mirë dhe të stabilizuar të komunikimit brenda shkollës. Përndryshe, bashkëpunimi nuk ofron një shans të vërtetë për një periudhë të gjatë ekzistuese dhe të zbatimit të programit të cilin një menaxher synon ta zbatojë me qëllim të përmirësimit dhe të krijimit të profilit të shkollës që menaxhon. Prandaj, theksi ynë kryesor në këtë punim do të jetë komunikimi brenda shkollës me aktorët kryesorë të shkollës. Këta janë veçanërisht mësimdhënësit, nxënësit dhe prindërit. Detyra kryesore e drejtorit të shkollës është përfshirja e të gjithëve atyre, sepse ai nuk është vetëm menaxher, por edhe udhëheqës i një shkolle. Ai është përgjegjës për vendosjen e një kulture të komunikimit brenda institucionit me qëllim të mund të ekzistojë menaxhimi.

Mundësitë e komunikimit dhe bashkëpunimit me faktorët e ndryshëm në shkollë janë të shumta dhe të ndryshme. Në vijim do t'i paraqesim disa nga mënyrat e komunikimit me faktorët kryesorë të shkollës dhe disa mënyra të mundshme bashkëpunimi me partnerët jashtë shkollës. Se sa menaxherët e institucioneve ndihmojnë të tjerët në kapërcimin e problemeve kemi marrë mendimin e tyre nëpërmjet deklarimit: "I ndihmoj vartësit ta kalojnë problemin që pengon realizimin e detyrës", të cilët kanë dhënë përgjigjet si në vijim.

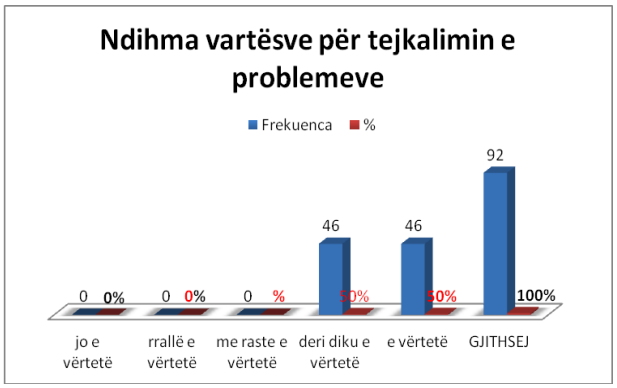


Figura 10. Ndihma për kalimin e problemeve

[184] Greene B., *Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola*, Zagreb, 1996, f. 82
[185] Stjepan Staniçiq, *Menadžment u obrazovanju*, Rijeka, 2006, f. 134
[186] Deva-Zuna, *Partneritetit shkollë - komunitet, sfidë vijanoze*, 2009, f. 248

Në këtë pyetje kemi marrë përgjigje të balancuara midis, deri-diku e vërtetë dhe e vërtetë. Duke analizuar përgjigjet menaxherëve të përfshirë në mostër, del se të e gjithë në një mënyrë ose në një tjetër janë të gatshëm të ndihmojnë stafin në fazat e vështirësisë ose të përballjes me probleme të ndryshme të punës, qoftë mësimdhënies apo të punëve dhe detyrave të tjera punuese. Prandaj edhe balancimi në përgjigjet deri-diku e vërtetë dhe e vërtetë mund të jetë afër reales sepse është normale për secilin menaxher që ta ndjejë nën lëkurë çdo problem, i çfarëdo natyre qoftë ai, e që mund ta pengojë zhvillimin e procesit mësimor apo edhe atë menaxherial në një institucion arsimor.

Dihet se komunikimi në shkollë me aktorët kryesorë, por edhe në institucionet e tjera arsimore, bëhet për arritjen e qëllimeve dhe përpjekjeve të përbashkëta të aktorëve kryesorë të shkollës, për rritjen e cilësisë së mësimdhënies dhe të nxënit, rezultateve dhe performancën e nxënësve, avancimin e kulturës së shkollës, menaxhimit cilësor të shkollës, gjithëpërfshirjes, shëndetit dhe sigurisë etj. Kjo pa dyshim kërkon që menaxheri duhet të organizojë takime dhe konferenca të rregullta ndërmjet aktorëve të ndryshëm të shkollës me qëllim të informimit të vazhdueshëm të tyre, por edhe të ruajtjes dhe të promovimit të transparencës ndaj të gjitha proceseve që ndodhin në institucionin e tij.

Për sa i përket komunikimit ndërmjet drejtorit të shkollës dhe aktorëve të ndryshëm shkollor, komunikimi me mësimdhënësit është ndoshta një nga faktorët më të rëndësishëm, për faktin se mësimdhënësit janë agjentë të ndryshimeve.[187] Mësimdhënia dhe nxënia është procesi kryesor që zhvillohet në një shkollë, për të cilin proces edhe zhvillohet i gjithë aktiviteti brenda dhe jashtë saj. Menaxheri në shkollën moderne duhet ta ketë parasysh se mësimdhënësit kanë funksione të ndryshme si: ekspertë të mësimdhënies, motivues të punës arsimore dhe edukative të nxënësve, udhëheqës dhe menaxherë të procesit arsimor, ndihmues, partnerë të edukimit të fëmijëve, këshilltarë, vlerësues etj. Kjo nënkupton se kemi të bëjmë me një aktor shkolle shumë të rëndësishëm, të cilën menaxheri duhet ta shfrytëzojë për menaxhim dhe funksionim më të mirë të gjithë strukturës së shkollës.

Prandaj edhe komunikimi dhe bashkëpunimi me mësimdhënësit, sikurse edhe me aktorët e tjerë brenda dhe jashtë institucionit, duhet të jetë i planifikuar, i organizuar, i qëllimshëm, i harmonizuar me planin e aktiviteteve të gjithëmbarshme të menaxherit të institucionit. Komunikimi i menaxherit me mësimdhënësit duhet t'i promovojë komunikimin dhe bashkëpunimin në mes të mësimdhënësve me qëllim të nxjerrjes së rekomandimeve, këshillave dhe sugjerimeve për mënyrat, mjetet dhe format më produktive të avancimit të vazhdueshëm të fushave të cilësisë së shkollës dhe konsolidimit të arritjeve dhe përvojave konkrete brenda shkollës, në lëndë dhe veprimtari të ndryshme mësimore dhe organizative.[188]

[187] Michel Fullan, *Forca e ndryshimit*, 2001, f. 34
[188] D. Miljkovic, M. Rijavec, *Menadžerske vještine*, Zagreb, 2002, f. 27

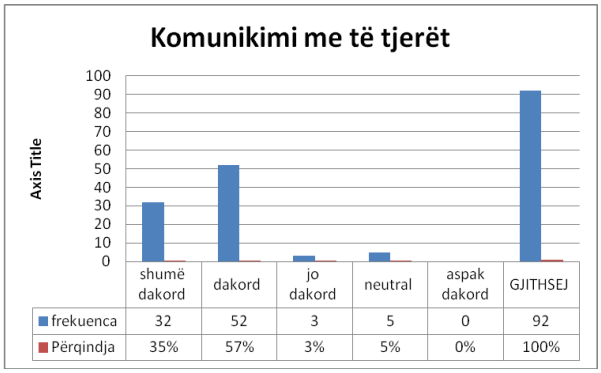


Figura 11. Komunikimi efektiv me të tjerët

Këtë aspekt e kemi vlerësuar gjatë hulumtimit, kur në pyetjen 1 në pyetësor: *Komunikimi juaj me të tjerët është efektiv?*, secili pjesëmarrës në mostër ka pasur mundësi t'i zgjedhë alternativat: *shumë dakord, dakord, jo dakord, neutral, aspak dakord*, kem marrë rezultatet si në vijim. Siç shihet në grafik, 57 % e respondentëve pajtohen shumë se zhvillojnë komunikim efektiv me bashkëpunëtorët e vet në institucionin arsimor që e drejton, 35 % pajtohen, ndërsa vetëm 3 % nuk janë dakord dhe 5 % janë deklaruar neutral sa i përket komunikimit efektiv me bashkëpunëtorët brenda institucionit. Një deklarim i këtillë është i pritur sepse të paktë janë personat të cilët janë realë sa iu përket vetive personale dhe raportit me të tjerët të cilat varen nga ai. Mendoj se përqindja më reale këtu është te pjesa 3 dhe 5 % e deklarimit.

Pjesë e komunikimit efektiv të një menaxheri, i cilitdo nivel arsimor qoftë, është një kusht i domosdoshëm për secilin menaxher. Efektiviteti në komunikim është instrumenti më i rëndësishëm në duart e menaxherit për ta orientuar procesin e institucionit në kahet që ai synon të arrijë pas një periudhe të caktuar kohore. Efektiviteti ka të bëjë edhe me stilet e komunikimit që duhet t'i zbatojë një menaxher gjatë komunikimit me aktorë të ndryshëm brenda dhe jashtë institucionit që drejton.

Secili menaxher i institucionit arsimor duhet t'i ketë parasysh temat që trajtohen në procesin e komunikimit me prindërit. Pothuajse të gjitha temat e rëndësishme që trajtohen me mësimdhënësit janë të lidhura me funksionet e menaxherit bashkëkohor të institucionit arsimor si: ekspert i mësimdhënies, motivues i punës arsimore dhe edukative të nxënësve, udhëheqës dhe menaxher i procesit arsimor, ndihmues, partner i edukimit të fëmijëve, këshilltar dhe vlerësues i të gjitha proceseve që zhvillon brenda dhe jashtë institucionit që menaxhon.

Krahas çështjes së komunikimit, qoftë në ofrimin e ndihmës, qoftë në forma të tjera të ndihmës për tejkalimin e problemeve, pjesëmarrësit në mostër janë shprehur edhe lidhur me dyshimet eventuale në aftësitë e vartësve në arritjen e objektivave punuese. Lidhur me këtë kemi marrë përgjigjet që shprehin qëndrimin e tyre për këtë çështje.

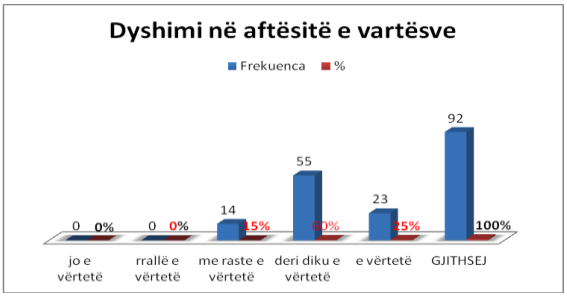


Figura 12. Shpesh menaxherët shprehin dyshime në aftësitë e vartësve

Të dhënat e shprehura në grafikun sipër tregojnë se një gjë e këtillë ndodh te shumica e menaxherëve të institucioneve arsimore. Nga numri i përgjithshëm, deri-diku e vërtetë janë deklaruar rreth 60 % e të anketuarve, me raste e vërtetë janë deklaruar rreth 15%, si dhe se një gjë e këtillë është e vërtetë janë deklaruar rreth 15 % e të anketuarve. Këtu mund të vijnë në shprehje disa faktorë të shprehjes së një dyshimi të këtillë ndaj vartësve nga ana e menaxherit. Ose menaxheri i njeh shumë mirë edhe vështirësitë e punës dhe aftësitë e vartësve, ose ka përcaktuar objektiva shumë ambicioze gjë që dyshon në arritjen e plotë të tyre.

Shprehja e dyshimit në aftësitë e vartësve shpesh mund të paraqes pengesa në përcaktimin e detyrave dhe delegimin e balancuar të tyre brenda institucionit. Me këtë rast, nëse nuk bëhet edhe vlerësim i rregullt i performancës së stafit, mund të vijë deri te mbingarkesa e një pjese të punonjësve, ndërsa një pjesë të mbetet e paangazhuar ose e mbetur nën hijen e atyre që marrin detyra e përgjegjësi më të larta. Kanalet dhe mënyrat e komunikimit dhe të bashkëpunimit të menaxherit të institucionit arsimor me nxënës janë të shumta dhe të domosdoshme. Mjaft me rëndësi në këtë dimension të bashkëpunimit, si me aktorët e brendshëm ashtu edhe ata të jashtëm, është edhe krijimi i një klime mbështetëse nga ana e menaxherit. Se sa janë të gatshëm ta bëjnë një gjë të këtillë menaxherët e institucioneve tona e tregon grafika në vijim, ku kemi këto përgjigje në alternativat e dhëna.

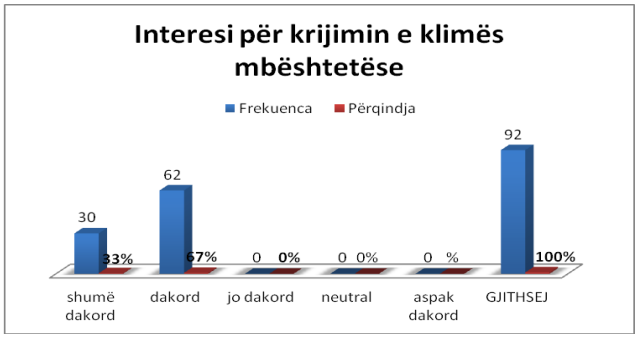


Figura 13. Krijimi i klimës mbështetëse

Përqindja e lartë e pajtimit me këtë është mjaft trimëruese nëse vërtet kemi një nivel të këtillë të lartë interesit të menaxherëve për krijimin e klimës mbështetëse në institucion. Kjo është mjaft e rëndësishme, sidomos për nxënësit që janë faktorë ndërlidhës dhe nxitës të komunikimit dhe të bashkëpunimit midis faktorëve relevantë në shkollë. Por krijimi i klimës pozitive nuk është aspak më e rëndësishme për të gjithë pjesëmarrësit në procesin e punës që zhvillohet brenda institucionit arsimor.

Është vërtetuar se suksesi i një institucioni arsimor, dhe i një organizate në përgjithësi, varet në masë shumë të madhe nga ndërtimi i raporteve pozitive ndërmjet njerëzve që e përbëjnë atë institucion. Kjo është shumë normale sepse klima pozitive në institucion ndikon si një mjet për stimulim dhe krijim të disponimit për të marrë pjesë aktive në proceset që zhvillohen brenda dhe jashtë institucionit me qëllim të arritjes së objektivave të parashtruara. Shpesh, apo në shumicën e rasteve, krijimi i klimës pozitive ndërlidhet me cilësinë e komunikimit që zhvillohet ndërmjet aktorëve që e përbëjnë atë institucion.

Roli kyç i komunikimit me nxënësit është t'i promovojë interesat shkollore dhe pjesëmarrjen e nxënësve në të gjitha aktivitetet e shkollës, në bashkëpunim me aktorët e tjerë, sidomos me prindërit dhe mësimdhënësit.[189] Tekefundit, po të mos ishin nxënësit nuk do të kishin kuptim as shkolla e as menaxhimi i shkollës.

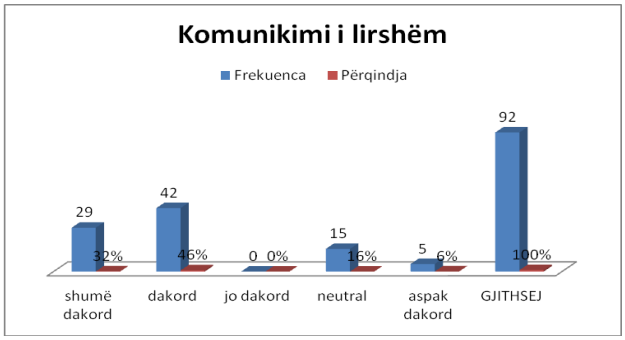


Figura 14. Komunikimi i lirshëm dhe i ndërsjellë

Sa i përket komunikimit brenda institucionit arsimor, ai duhet të jetë i dyanshëm. Pra, duhet përcjell tek të tjerët urdhëruat, mendimet, vendimet dhe informatat e tjera, në të njëjtën kohë duhet të jemi në gjendje, si menaxherë, edhe t'i pranojmë të njëjtat nga stafi që menaxhojmë.

Kjo reflektohet në grafikun në vazhdim. Siç prezantohet në grafik, rreth 32 % pajtohen se gjatë komunikimit me të tjerët në institucion janë shumë të lirshëm dhe gjenden mirë gjatë këtij komunikimi, por shumica vetëm pajtohen për një veti të tyre në raportin e komunikimit të lirshëm. Ndërsa rreth 15 % janë neutralë sepse nuk janë të sigurt nëse kanë një cilësi të këtillë apo jo, si dhe rreth 6 % nuk janë fare dakord se mund ta bëjnë një gjë të këtillë në jetën e përditshme. Komunikimi i lirshëm, apo edhe liria e komunikimit, është kusht për komunikim efektiv dhe cilësor midis menaxherit dhe pjesës tjetër të të punësuarve në institucion. Ndërsa sa i përket punës në grupe dhe komunikimit me anëtarët e grupit nga ana e menaxherit prezantojmë mendimet e tyre në grafikun në vijim.

[189] Deva-Zuna, et. al., *Partneriteti komunë - shkollë, sfidë vijanoze*, 2002, f. 238

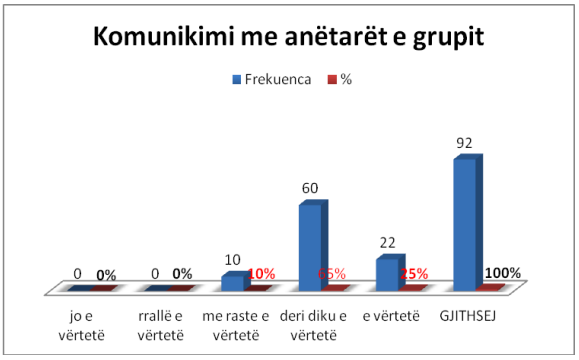


Figura 15. Komunikimi me grupin për menaxhimin e punës

Deri-diku është e vërtetë se zhvillojnë një komunikim të rregullt me anëtarët e grupit kanë deklaruar mbi 65 % e të anketuarve. Ndërsa vetëm rreth 25 % deklarojnë se kjo është më se e vërtetë se ata kanë komunikim të drejtë me anëtarët e grupit gjatë punës menaxheriale në grupin punues. Por, janë edhe rreth 10 % prej të cilëve kjo është e vërtetë nga rasti në rast, jo në të gjitha rastet.

Këtë mund ta shohim edhe nga përgjigjet e dhëna nga ana e të anketuarve. Kjo shkallë e mungesës së komunikimit midis menaxherit dhe grupeve që përbëjnë menaxhimin e mesëm në një institucion arsimor shpreh gjendjen e funksionimit të grupeve të cilat duhet të funksiononin si pjesë e menaxhimit. Këto grupe, të cilat në shumë raste janë të sanksionuara edhe me anën e ligjit, ose janë tepër formale, ose nuk janë të formuar fare në institucione arsimore, sidomos në atë të nivelit të ulët.

Një ndër aspektet dhe detyrimet ligjore të plotësimit të standardit për motivim dhe bashkëpunim është edhe zhvillimi i aktiviteteve, raportimit dhe llogaridhënies vartësve të tij si menaxherë. Drejtori i shkollës ka detyrim ligjor komunikimin dhe bashkëpunimin me Drejtorinë Komunale të Arsimit, ndërsa menaxherët e fakulteteve me Rektoratin dhe Ministrinë e Arsimit. Me Ligjin për Arsim në Komuna[190], si dhe me Ligjin për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, nr. 04/L-032 (2011), janë përcaktuar detyrat dhe përgjegjësitë e institucioneve arsimore-shkollat, drejtoritë komunale të arsimit, MASHT-i dhe institucionet e tjera, por operacionalizimi i tyre në praktikë kërkon një bashkëpunim të planifikuar, të rregullt dhe të koordinuar, në mënyrë që të përmbushen detyrat dhe përgjegjësitë, si dhe të sigurohet cilësia e punës në shkollë dhe me këtë edhe ngritja cilësore e rezultateve të nxënësve.

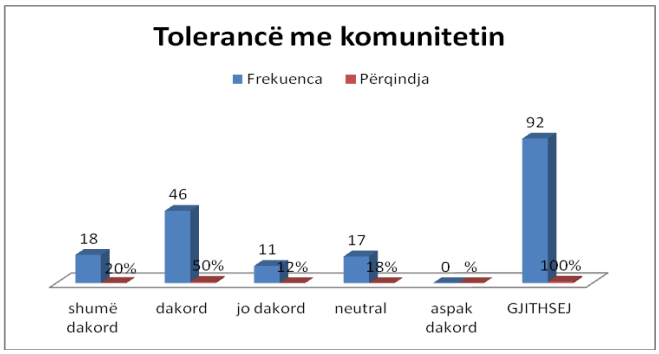


Figura 16. Bashkëpunimi me aktorët jashtë shkolle dhe shkalla e tolerancës

[190] Ligjin për Arsim në Komuna nr. 03/L-068 (2008), Kuvendi i Republikës së Kosovës

Domosdoshmëria e bashkëpunimit të shkollës me komunitetin përreth, sidomos në nivelin e shkollimit fillor dhe të mesëm, është e patjetërsueshme. Ndikimi i veprimeve të komunitetit në shkollë është i lartë sepse nga bashkëpunimi me ta varet shumë edhe suksesi a mossuksesi i institucionit. Lidhur me këtë kemi marrë këso përgjigjesh: Shumë dakord janë deklaruar rreth 20 %, dakord janë 50 %, nuk janë dakord rreth 12 %, ndërsa me neutral janë deklaruar rreth 18 % e të anketuarve.

Kohët e fundit vërehet rënie e interesimit të komunitetit jashtë shkolle për bashkëpunim me institucionin arsimor jo pse ata nuk kanë hisen e vet në shkollë, por se gjithnjë e më pak shkolla po bën për joshjen e tyre që t'i qasen shkollës. Ata ftohen zakonisht në ndonjë ngjarje ose për ndonjë ndihmë që duhet ta ofrojnë për realizimin e ndonjë projekti infrastrukture etj. në shkollë. Prandaj kjo ndikon që faktori komunitet të shmanget nga proceset që zhvillohen në institucionin arsimor. Ata nuk shohin se kanë ndonjë përfitim nga shkolla, prandaj pse t'i ofrohen. Roli i menaxherit këtu është i pazëvendësueshëm. Këtë e ka treguar edhe vetë praktika e disa menaxherëve të shkollave të cilët me joshjen e komunitetit, nëpërmjet një komunikimi efektiv, të sinqertë dhe transparent, kanë arritur të bëjnë punë të mëdha jo vetëm për infrastrukturën e institucionit, por edhe për vetë mbarëvajtjen e procesit brenda institucionit arsimor. Kjo patjetër se ka ndihmuar edhe arritjen e suksesit të dëshiruar dhe realizimin e synimeve apo të vizionit të formuluar në planin zhvillimor. Kjo nënkupton se menaxheri i shkollës, përveç bashkëpunimit me aktorët brenda shkollës, në mënyrë të veçantë bashkëpunon me Drejtorinë Komunale të Arsimit. Bashkëpunimi me DKA-të zhvillohet krahas me proceset e tjera që zhvillohen në shkollë dhe së bashku krijojnë koherencë, koordinim dhe qëndrueshmëri për zhvillimin e shkollës.

Bashkëpunimi shkollë - DKA i ndihmon menaxherit të këtyre institucioneve të marrë hapa të duhur për t'i adresuar me kohë aspektet që janë me rëndësi të veçantë për shkollën/institucionin, si: kushtet e punës në shkollë, numrin e nxënësve për t'u regjistruar në shkollë, numrin maksimal të mësimdhënësve dhe personelit jomësimdhënës që mund të punësojë shkolla, buxhetin e shkollës, rregullat e sjelljes në shkollë, planin zhvillimor të shkollës, bashkëpunimin me institucione të tjera etj. Gjithashtu, bashkëpunimi shkollë - DKA reflektohet në mirëmbajtjen dhe riparimin e ndërtesave dhe pajisjeve të shkollës, sigurimin e një ambienti të shëndetshëm, duke përfshirë ujin e pijshëm, kushtet higjienike-sanitare, shërbimin shëndetësor, ambientin e sigurt për nxënësit dhe personelin e shkollës etj.

Kur kemi parasysh produktet e bashkëpunimit, atëherë shtrohet pyetja si të ndodhë bashkëpunimi shkollë - DKA? Përgjigjja në këtë pyetje nuk është e lehtë. Ajo varet në radhë të parë nga iniciativa e udhëheqësve të institucioneve arsimore, përkushtimi dhe përgjegjësia për të siguruar arsim gjithëpërfshirës dhe cilësor në shkollë. Kjo bën që bashkëpunimi të reflektohet pozitivisht në shkollë, atëherë kur shkolla u përgjigjet kërkesave ligjore të DKA-së, kur raporton me kohë për numrin e nxënësve, mësimdhënësve, ndryshimet në shkollë që kërkojnë miratimin e DKA-së, fton DKA-të në debate për kërkesat e shkollës, nuk merr vendime pa u konsultuar me DKA-të kur kërkohet miratimi i saj, p.sh.: drejtori i shkollës nuk mund të planifikojë klasë më pak se 15 nxënës pa miratimin e DKA-së, drejtori i shkollës e

përcakton numrin e mësimdhënësve që do të punojnë me orar të plotë në shkollë, në pajtim me kufirin për numrin e punonjësve, të cilin e përcakton DKA-ja për atë shkollë[191] etj.

5.1.10 Legjislacioni dhe shoqëria

Njohja e legjislacionit në fuqi nga ana e menaxherit është një prej standardeve kuadër të standardeve që ka sanksionuar edhe elementët që mund të jenë pengesë ose përparësi për një kandidat para se ai të emërohet menaxher i institucionit si dhe pas emërimit të tij. Si kriter themelor për përcaktimin nëse një kandidat mund të kandidojë për t'u përzgjedhur në postin e menaxherit janë paraparë këto kushte:

- Të demonstrojë se kandidati është ose ka qenë mësimdhënës i mirë, që mund të verifikohet/dëshmohet me portofolin të cilin dokument duhet ta ketë bashkë me dokumentacionin relevant, në të cilën përfshihet angazhimi në aktivitete të zhvillimit profesional si pjesëmarrës apo si trajner, vlerësimet, certifikatat apo mirënjohjet që ka marrë kandidati, letërekomandimet nga institucionet etj.
- Dëshmi se i kupton konceptet themelore të menaxhimit, që mund të dëshmohet nga përbërja e portofolit dhe CV-ja duke vlerësuar llojin dhe vëllimin e aktiviteteve të cilat kanë ndihmuar zhvillimin profesional, përvojën në menaxhimin e projekteve brenda shkollës apo përvojën në ndonjë projekt jashtë shkolle e që lidhet me zhvillimin e arsimit.
- Pastaj dëshmi se i kupton proceset dhe kahet e zhvillimit të arsimit, të cilat mund të shihen në përbërjen e portofolit dhe CV. Në këtë rast duhet të shikohen aspektet e ndryshme të pjesëmarrjes së kandidatëve në proceset e zhvillimit të kurrikulave në nivel komunal apo vendi, aktivitetet brenda shkollës, komunës dhe vendit që shpijnë drejt zhvillimit të arsimit.

Një ndër elementët që dëshmojnë se një kandidat është i qëlluar për funksionin e menaxherit të institucionit arsimor është dëshmia se kandidati është i gatshëm të ndërmarrë masa të përshtatshme për zhvillimin e personelit me qëllim që ta harmonizojë profilin e kualifikimit të mësimdhënësve me nevojat e shkollës dhe të nxënësve. Zhvillimi i personelit, njëjtë si zhvillimi i mësimdhënies, është komponent kryesor i zhvillimit të shkollës si një ndër detyrat dhe detyrimet e menaxherit të institucionit.

Performanca e mësimdhënësit, i cili deri më tani është parë si "ekspert i mësimdhënies pothuajse në mënyrë automatike:[192], do të matet dhe vlerësohet nga drejtori i shkollës dhe inspektorët. Ky vlerësim do të bazohet në një bashkësi standardesh dhe kërkesash të parashtruara në kornizën e Sistemit për Licencimin e Mësimdhënësve. Një ndër aspektet me rëndësi në punën e menaxherit të institucionit është edhe aspekti i trajtimit të punonjësve bazuar në ligjet në fuqi. Lidhur me trajtimin e të punësuarve kemi kërkuar pajtueshmërinë ose jo të menaxherëve.

[191] Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010): Doracak i buxhetit dhe financave për shkolla, Projekt Institucional i Zhvillimit të Arsimit, f. 67
[192] D. Miljkovic, M. Rijavec, *Menadžerske vještine*, Zagreb, 2002, f. 47

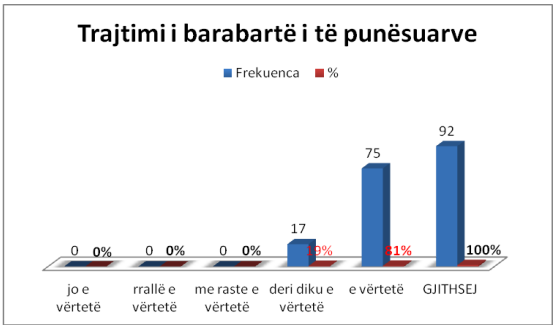


Figura 17. Trajtimi i barabartë i të punësuarve

Në grafik shohim se rreth 81 % thonë se është më se e vërtetë se ata i trajtojnë në mënyrë të barabartë të punësuarit në institucionin që menaxhojnë, por janë rreth 19 % prej tyre që deklarojnë se kjo është e vërtetë deri-diku, pra jo plotësisht e vërtetë. Kjo do të thotë se një numër prej tyre nuk kanë trajtim të barabartë ndaj të punësuarve.

Në kontekstin e planit zhvillimor të shkollës është me rëndësi të vërehet se zhvillimi profesional i mësimdhënësve është aspekt i rëndësishëm i cilësisë së kandidatit para se ai të emërohet menaxher arsimor. Zhvillimi profesional mund të fokusohet në fusha të ndryshme të kompetencave, siç janë njohuritë lëndore, qasja pedagogjike, parandalimi i dhunës në shkollë ose ikja nga orët e mësimit dhe braktisja, aktivitetet jashtë-kurrikulare apo kualifikimi si mësimdhënës për arsim joformal. Disa nevoja për trajnim mund të dalin nga dobësitë në performancën e mësimdhënësve, të tjerat mund të bazohen në interesin dhe motivimin individual të mësimdhënësit, të tjerat mund të dalin nga vendimi për të zhvilluar një profil të caktuar të shkollës, p.sh. duke ofruar një bashkësi të lëndëve zgjedhore të veçanta apo aktivitetet jashtëkurrikulare të cilat mund të arrihen vetëm me mësimdhënësit që e kualifikojnë veten në ato fusha.

Menaxherët flasin me optimizëm për të ardhmen. Këtë e tregon edhe grafiku ku rreth 54 % deklarojnë se këtë e bëjnë vazhdimisht, ndërsa pjesa tjetër, rreth 46 %, këtë e bëjnë mjaft shpesh. Është diçka pozitive kjo nëse vërtet menaxherët e bëjnë një gjë të këtillë sipas kësaj që kanë deklaruar në anketim.

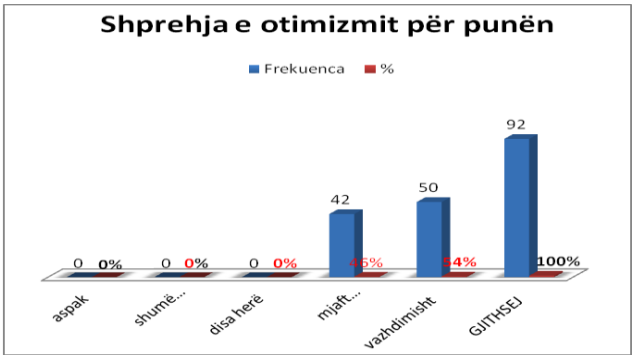


Figura 18. Shkalla e optimizmit të menaxherëve

Zhvillimi i personelit ndërlidhet po ashtu me kompetenca të tjera sociale si përmirësimi i bashkëpunimit në ekip apo marrja e përgjegjësive për shkollën apo nxënësit përtej

mësimdhënies. Lejimi i mësimdhënësve që të marrin pjesë në zhvillim profesional mund të jetë faktor i fuqishëm motivues - ka mënyra të ndryshme për zhvillim profesional siç janë kurset e dizajnuara në mënyrë të veçantë, të akredituara nga MASHT-i, vëzhgimi në orë mësimore dhe ndarja e përvojave me kolegë, vizitat në terren, por po ashtu edhe marrja përsipër e përgjegjësive përtej mësimdhënies, p.sh.: përfaqësimi i shkollës në aktivitetet në komunitet. Këtë e ka detyrim menaxheri.

Ndër aspektet e tjera të menaxhimit janë edhe ndjekja, përcjellja e udhëzimeve që kanë të bëjnë me administrimin, administratën, këshillimin etj. si pjesë e udhëheqjes së institucionit arsimor. Lidhur me këtë kemi kërkuar nga respondentët ta shprehin shkallën e pajtueshmërisë ose jovarshmërinë e tyre nga udhëzimet që vijnë qoftë nga institucionet ose nga dokumentet politike e ligjore. Nga pajtimi/mospajtimi lidhur me këtë çështje mund të nxjerrim përfundime të caktuara për autonominë individuale të akëcilit do menaxher si dhe aftësinë e tij për t'i menaxhuar situatat në të cilat kërkohet vendimmarrje e plotë nga ai. Rezultatet lidhur me përgjigjet në këtë janë paraqitur në grafikun në vazhdim.

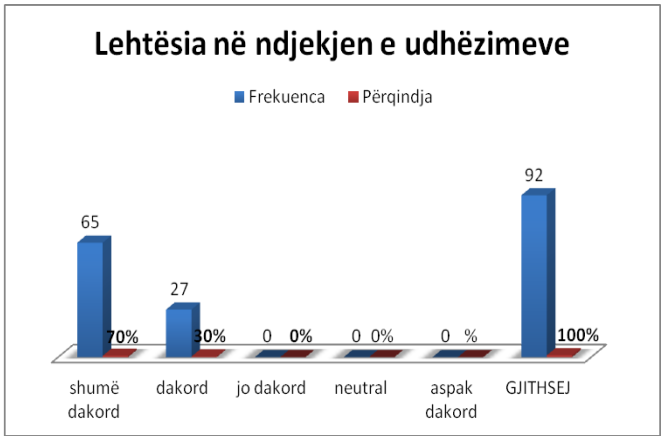


Figura 19. Ndjekja e udhëzimeve dhe vendimmarrja e menaxherit

Nëse i referohemi grafikut të dhënë, shihet se 100 % pajtohen se e kanë shumë të lehtë t'i ndjekin udhëzimet e të tjerëve lidhur me aspekte të menaxhimit.

Derisa është e rëndësishme të përkrahen mësimdhënësit dhe stafi tjetër në fushat e zhvillimit profesional për të cilin kanë nevojë, për të cilin ata janë të interesuar apo i cili mund t'i motivojë ata, po ashtu mund të jetë e nevojshme të udhëzohet dhe nxitet stafi adekuat që të angazhohet në fushën e ekspertizës që kërkohet nga shkolla.

Kështu që, ndikimi i menaxherit në zhvillimin e personelit duhet t'i shqyrtojë në mënyrë të barabartë interesat individuale dhe interesin institucional. Të gjitha këto duhet të zhvillohen e zbërthehen nga ana e menaxherit në mënyrë transparente për ta rritur efikasitetin në shkollë. Në mënyrë të njëjtë, derisa personeli duhet të trajnohet dhe përgatitet për përgjegjësi të reja përmes masave për zhvillimin e personelit, kërkohet edhe organizata efektive që është në gjendje t'i trajtojë mirë të gjitha këto procese.

Prandaj, drejtori i shkollës duhet ta delegojë detyrën e përgatitjes së planit për trajnime në shkollë të një grupi të mësimdhënësve, të cilët janë si përfaqësues të stafit. Ky plan për trajnime i takon Planit për Zhvillimin e Shkollës. Rezultati i planit për trajnime duhet të

diskutohet në mënyrë transparente në takime me mësimdhënës. Mësimdhënësit, që dëshirojnë ta profesionalizojnë veten me dije, qëndrime dhe shkathtësi, të cilat nuk janë në plan, mund t'i shtojnë dëshirat e tyre. Se sa ata janë të organizuar dhe sa janë në gjendje t'i kontrollojnë veprimet e veta gjatë procesit të menaxhimit të institucionit tregon grafiku më poshtë.

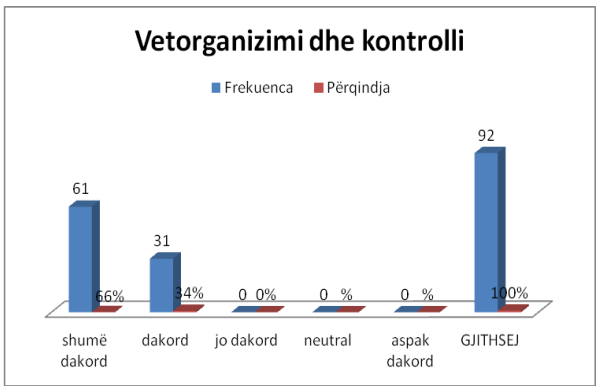


Figura 20. Vetorganizimi dhe vetëkontrolli në marrëdhënie me të tjerët

Dihet se procesi i komunikimit me të tjerët është mjaft i ndjeshëm, sidomos kur bëhet në relacionin menaxher-punëtor. Prandaj në këtë relacion të ndjeshëm pozicioni i menaxherit është mjaft sfidues sepse vjen në situata herë-herë të pakëndshme. Kështu që, shkathtësia për ta menaxhuar situatën si dhe kontrolli mbi të është mjaft i rëndësishëm.

Në grafik kemi vetëm dy alternativa të dhëna nga respondentët. Rreth 66 % deklarojnë se janë në gjendje ta organizojnë dhe kontrollojnë veten në situata të këtilla, si dhe rreth 34% pajtohen se një gjë të këtillë janë në gjendje ta bëjnë sa herë gjenden në situata të këtilla. Raste të këtilla mund të vijnë në shprehje edhe kur nga stafi kërkojmë planifikim dhe raportim për punën e planifikuar dhe të realizuar.

Dihet se për drejtorin e shkollës dhe për tërë stafin plani për trajnime ndihmon në organizimin dhe koordinimin e trajnimeve për një apo dy vjetët e ardhshëm. Prandaj zhvillimi profesional nuk është vetëm proces afatshkurtër ose afatmesëm. Këtë e planifikon menaxheri në vartësi me nevojat dhe kërkesat që ai i identifikon para dhe gjatë bashkëpunimit dhe ndërveprimit me të tjerët në organizatë. Lidhur me atë se a ka mundësi që në raste të caktuara menaxheri ta keqpërdorë autoritetin e vet si menaxher me qëllim të arritjes së synimeve, nëse arritja e synimeve është në të mirë të institucionit arsimor, atëherë do të ishte normale, edhe pse jo demokratike, por pa lënduar ose shkelur të drejtat e njeriut si anëtar i institucionit.

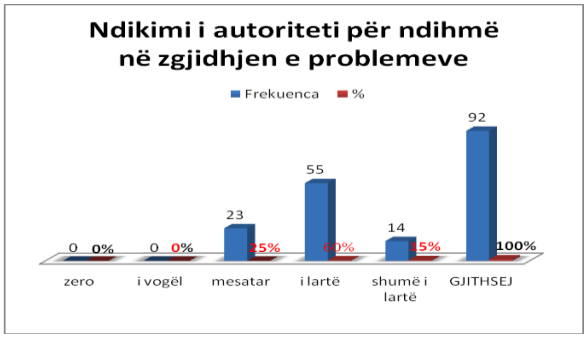


Figura 21. Keqpërdorimi i autoritetit të menaxherit në zgjidhjen e problemeve

Lidhur me këtë kemi fituar rezultatet si në garfikun sipër. Mendimi i të anketuarve është si në vijim: rreth 60 % deklarojnë se ky ndikim është i lartë, rreth 25 % se është mesatar dhe rreth 15 % prej tyre deklarojnë se ky ndikim është shumë i lartë. Këto të dhëna nga përgjigjet e respondentëve shpesh bien ndesh me parimet e tjera të menaxhimit, sidomos të gjithëpërfshirjes në procesin e menaxhimit, të cilën e thekson shumë edhe Fullani sepse, sipas tij, zhvillimi organizativ kuptohet si proces afatgjatë, i cili fokusohet në mekanikën e brendshme të shkollës se si punon shkolla.[193]

Organizimi i mirë, nga ana e menaxherit, duhet të bëhet dhe të mbështetet duke e adresuar procesin e mësimdhënies në shkollë, duke formuar ekipe funksionale të mësimdhënësve. Në realitet, mësimdhënësit shpesh funksionojnë si bashkëpunëtorë individualë dhe kanë pak apo s'kanë fare ndjenjë organizative. Rrallë punojnë ata me kolegët e tyre mbi çështjet e mësimdhënies dhe nxënies. Shkollat e mira transformohen nga "Unë dhe klasa ime" në "Ne dhe shkolla jonë".[194] Për të arritur këtë varet shumë nga drejtori i shkollës dhe stafi tjetër menaxherial i formuar në bazë të ligjit dhe të cilin e përdor menaxheri si instrument për arritjen e rezultateve. Ata duhet të udhëheqin, pastaj mësimdhënësit do të jenë të gatshëm të bashkëpunojnë. Prandaj drejtori/menaxheri duhet ta kuptojë procesin e zhvillimit të ekipit, të cilën duhet ta bëjë vetë. Në zhvillimin e këtij procesi shihen edhe shkathtësitë menaxheriale të udhëheqësit të institucionit arsimor.

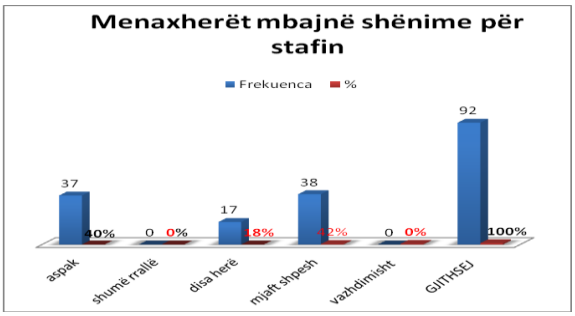


Figura 22. Përcjellja e veprimeve të stafit dhe mbajtja e shënimeve

[193] Michel Fullan, *Ndryshimi në arsim*, Prishtinë, 2009
[194] Po aty f. 82

Përqindja midis deklarimeve se kjo nuk është e vërtetë, pra se nuk mbajnë fare shënime lidhur me gabimet e stafit dhe atyre që mjaft shpesh e bëjnë këtë, është e balancuar. Asnjëherë nuk e bëjnë këtë janë deklaruar rreth 40 %, derisa mjaft shpesh e bëjnë një gjë të tillë janë deklaruar rreth 38 %. Por janë rreth 18% që deklarojnë se këtë e bëjnë disa herë ose se këtë e bëjnë kur është e nevojshme, herë pas here, ose sipas individëve.

Megjithatë, mendojmë se një gjë e këtillë duhet të bëhet nga ana e menaxherëve të institucionit arsimor sepse gabimi është gabim, i qëllimshëm apo i rastit, i dëmshëm apo jo për institucionin, gabimet duhet të evidentohen. Pastaj varësisht nga shkalla e tij duhet edhe të ndërmerren hapa të tjerë. Një bazë e rëndësishme për suksesin e menaxhimit është njohuria për fazat e zhvillimit të ekipeve në kuadër të organizimit të përgjithshëm të institucionit.

Një cilësi tjetër me rëndësi të cilën duhet ta ketë një menaxher është edhe shkathtësia e tij se si t'i motivojë mësimdhënësit që të punojnë së bashku. Gjetja dhe zbatimi i mënyrave për ta bërë punën ekipore shpërblyese dhe domethënëse është çelës për motivimin e mësimdhënësve që t'i përdorin ekipet.[195]

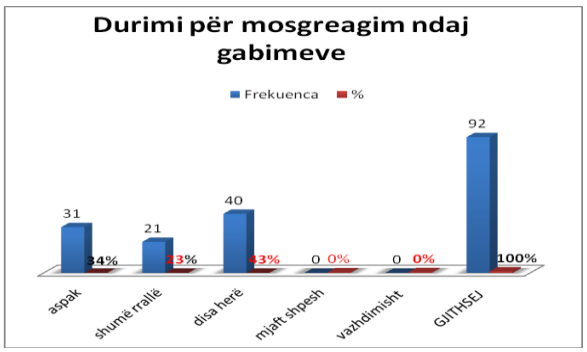


Figura 23. Durimi i menaxherëve para se të ndërhyjnë

Një prej vetive të menaxherëve është edhe intensiteti i reagimit ndaj dukurive apo edhe sjelljeve e gabimeve eventuale që mund të çojnë në shkaktimin e dëmeve ose problemeve për institucionin arsimor. Kështu, në deklaratën në pyetësor: *Pres që gjërat të shkojnë keq para se të ndërhyj*, menaxherët kanë dhënë përgjigjet: rreth 34 % thonë se një gjë e këtillë aspak nuk është e vërtetë, që do të thotë se ata reagojnë me kohë para se gjërat të shkojnë keq.

Pastaj kemi rreth 23 % që thonë se shumë rrallë iu ndodh kjo dhe kemi rreth 43 % që deklarojnë se kjo iu ndodh shpesh. Të dyja deklarimet kanë nga dy anë që mund të shihen si pozitive dhe jopozitive. Nëse nuk reagojnë/ndërhyjnë me kohë, siç deklarohen rreth 34 %, atëherë për ndonjë dukuri ose veprim mund edhe të bëhet vonë, por edhe nëse reagohet shpesh mund ta humbet efektin dhe të mos ndikojë në parandalimin ose shmangien e ndonjë problemi apo dukurie që mund ta dëmtojë procesin e punës në institucion. Kjo mund të konsiderohet si çështje e cilësisë personale të menaxherit bazuar në intensitetin e reagimit ndaj çështjeve që kanë të bëjnë me mbarëvajtjen e punës së institucionit.

Roli i menaxherit qëndron edhe në zhvillimin organizativ të stafit administrativ dhe përkrahës, ku paraprakisht menaxheri duhet t'ia parashtrojë vetes këto çështje: A është sekretaria efikase? A është organizuar llogarimbajtja në mënyrën më të mirë? Çka lidhur me

[195] John Adair, *How to Grow Leadersaders*, London, 2005, f. 36

mirëmbajtjen dhe pastërtinë e ndërtesës dhe oborrit të shkollës/institucionit arsimor? A ruhen me kujdes materialet për mësimdhënie? Cila është gjendja lidhur me menaxhimin e kohës, dokumenteve dhe takimeve? Çka lidhur me komunikimet e brendshme dhe bashkëpunimin e palëve të interesit jashtë shkollës?

5.1.11 Etika profesionale

Për të siguruar një arsimim cilësor, menaxheri i institucionit arsimor është e domosdoshme të ketë edhe veti të tjera të cilat ndërlidhen me etikën njerëzore dhe me etikën e udhëheqjes së institucionit arsimor. Ky standard i inkurajon dhe i motivon udhëheqësit arsimorë ta garantojnë zbatimin e parimeve të cilësisë dhe gjithëpërfshirjes në shkollat e tyre, duke vepruar me integritet, respekt dhe në bazë të një kodi të etikës, si dhe në bazë të vlerave, besimeve dhe qëndrimeve të caktuara. Kjo qasje e promovon dhe e nxit kulturën e shkollës, transparencën dhe llogaridhënien e saj që mundëson krijimin e një klime pozitive në shkollë dhe klasë, angazhim aktiv të nxënësve, pjesëmarrje të prindërve dhe të bashkësisë në aktivitete të ndryshme të shkollës.

Pyetja që përfaqëson çështjet e etikës së udhëheqjes jemi përpjekur t'i marrim me anën e pyetjes në pyetësor e cila ka të bëjë me shkallën e vetëbesimit në aftësitë personale.

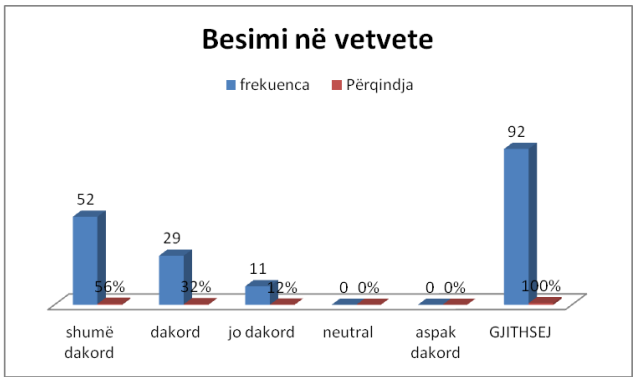


Figura 24. Besimi në vete dhe në aftësitë personale

Siç shihet në grafik, shumica e të anketuarve kanë besim dhe vetëbesim në aftësitë e veta, prej të cilëve rreth 56 % janë shumë dakord me këtë si dhe 32 % janë dakord me konstatimin, por janë rreth 11 % prej tyre që deklarohen se nuk janë dakord me besimin në vete dhe në aftësitë e tyre Një prej qëllimeve të përdorimit të standardeve të praktikës profesionale për drejtorët e shkollave është shfrytëzimi i tyre si instrumente për vetëvlerësim të praktikës profesionale.

Kjo nënkupton se secili drejtor shkolle duhet të bëjë një analizë të detajuar në bazë të këtyre standardeve në një periudhë të caktuar kohore, me qëllim që ta kuptojë me kohë se cilat janë përparësitë e tij/saj, të cilat duhet të mbahen edhe më tutje dhe të përforcohen, si dhe cilat janë aspektet të cilat duhet t'i përmirësojë. Një ndër aspektet e etikës së menaxherit është edhe sjellja e tij ndaj të tjerëve në institucioni që drejton. Lidhur me këtë kemi marrë përgjigjet si në vijim. Është interesant reagimi i të anketuarve në këtë pyetje. Rreth 18 % deklarohen me raste është e vërtetë, ndërsa rreth 43 % se deri-diku është e vërtetë se sillen në mënyrë të barabartë

ndaj të gjithëve në institucion, e që deri-diku bie në kundërshtim me pyetjen paraprake. Por vetëm 39 % deklarohen se kjo është më se e vërtetë. Kjo nuk është në përputhje me standardet për praktikën profesionale për menaxherë të institucioneve arsimore.

Në kërkesën se *Unë shmang marrjen e çdo vendimi (në lidhje me punën*), ka të bëjë me qëndrimin dhe luhatjen e menaxherëve në momentet e marrjes së vendimeve. Kështu kemi marrë edhe deklarimet që janë dhënë në grafikun më lart. Rreth 47 % prej tyre deklarojnë se kjo iu ndodh shumë rrallë, ndërsa rreth 53 % se kjo iu ka ndodhur disa herë.

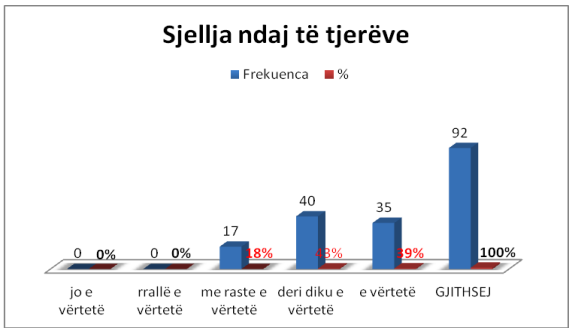


Figura 25. Sjellja ndaj të tjerëve

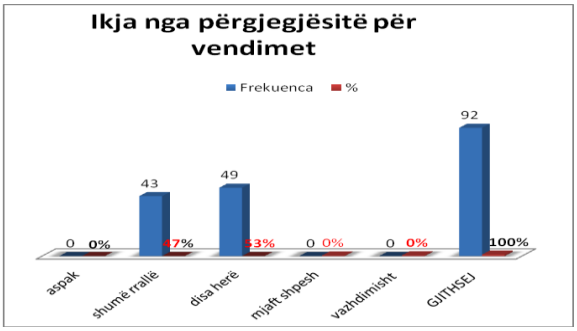


Figura 26. Shmangia e marrjes së vendimit për punën

Duke e pasur parasysh se standardet e praktikës profesionale për drejtorë të shkollave po aplikohen për herë të parë në Kosovë, preferohet që vetëvlerësimi i parë të jetë një vlerësim i gjithëmbarshëm, i cili përfshin të gjitha standardet, për shkak se krijon një mundësi që përmirësimi i praktikës profesionale të drejtorëve të fillojë me standarde dhe me fusha specifike të atyre standardeve, e pastaj mund të punojnë me to sipas prioritetit. Më pastaj, ai/ajo bën vlerësimin e herëpashershëm të përmirësimit të standardit në të cilin ka punuar në bazë të aktiviteteve që i ka ndërmarrë në lidhje me aspekte të caktuara. Të gjitha këto aspekte e kanë vendin e tyre në kornizën e zhvillimit të shkollës: sepse nëse, për shembull, llogarimbajtja nuk funksionon siç duhet ose informatat nuk arrijnë tek njerëzit që iu duhen, nuk mund të arrihen objektivat dhe qëllimet më të mira. Janë dy ndryshime të rëndësishme që ndikojnë në punën e drejtorëve. E para ka të bëj me përgjegjësitë e tyre të reja sa i përket zbatimit të kurrikulës duke përfshirë edhe vlerësimin për të nxënit dhe vlerësimin e të nxënit të nxënësve. I dyti është përgjegjësia e tyre për t'i mbikëqyrë praktikat e mësimdhënësve sa i përket vlerësimit të nxënit të nxënësve.

Kjo nënkupton që drejtorët duhet të kenë të paktën të kuptuar themelor të praktikës profesionale në lidhje me vlerësimin. Kjo njohuri është e nevojshme me qëllim që të nxiten mësimdhënësit ta përdorin vazhdimisht vlerësimin për të nxënit (vlerësimin formativ). Kjo për arsye se ai është vegël më e fuqishme për mësimdhënie sesa vlerësimi sumativ. Kërkohet nga drejtorët të sigurojnë se mësimdhënësit janë duke realizuar vlerësimin sumativ në mënyrë të duhur. Besimet e mësimdhënësve lidhur me vlerësimin shpesh shpijnë në praktika të papërshtatshme. Këto besime ekzistojnë sepse mësimdhënësit nuk janë trajnuar mirë në përdorimin adekuat të vlerësimit. Kur kemi të bëjmë me vlerësimin e stafit, nga menaxherët kemi kërkuar ta shprehin nivelin e kënaqësisë me punën e anëtarëve të stafit. Rezultatet në grafik.

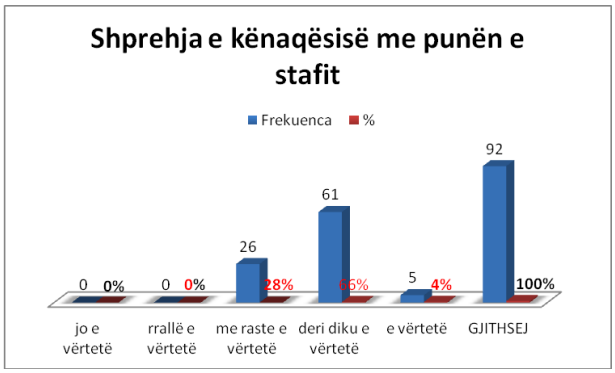


Figura 27. Kënaqësia me punën e stafit të institucionit arsimor

Siç po shihet nga të dhënat e grafikut, jo të gjithë dhe gjithherë menaxherët janë të kënaqur me punën që bën stafi punues i institucionit arsimor. Rreth 66 % prej tyre kanë deklaruar se deri-diku kjo është e vërtetë, 28 % me raste e vërtetë dhe vetëm rreth 4 % thonë se kjo është e vërtetë. Megjithatë, edhe pse një përqindje e ulët tregojnë se janë të kënaqur plotësisht me punën që bën stafi, prapë mund të kemi një rezultat inkurajues me nivelet e kënaqësisë ndaj stafit.

Është e ditur se pak menaxherë mund të jenë 100 % të kënaqur, ose të pakënaqur, me punën e të gjithë stafit punues në një institucion arsimor. Drejtori mund ta bëjë vetëvlerësimin vetëm për një standard, dmth. në bazë të treguesve të performancës për standardin përkatës, për shembull në standardin për udhëheqje dhe motivim - në bazë të treguesve të performancës për këtë standard, ose mund ta bëjë një vetëvlerësim të gjithëmbarshëm për të gjitha standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave.

Vetëzhvillimi profesional, i bazuar në njohuritë, të kuptuarit dhe treguesit e performancës së standardeve të praktikës profesionale, krahas me zhvillimin profesional përmes trajnimeve për drejtorë të shkollave dhe formave të tjera të zhvillimit profesional, i ndihmon drejtorët e shkollave për të planifikuar, udhëhequr, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, procesin mësimor me efikasitet dhe efektivitet të lartë.

Standardet profesionale për drejtorë të shkollave orientojnë dhe i ndihmojnë drejtorët në të gjitha proceset e shkollës, për t'i zhvilluar punët dhe aktivitetet në kuadër të shkollës me qëllim të arritjes së cilësisë në shkolla. Secili nga standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave përmbledh fushat, të cilat janë qenësore për drejtorët e shkollave dhe

ngërthejnë në vete çështjet më të rëndësishme të proceseve, zhvillimeve dhe të arriturave të punës dhe performancës së shkollës.

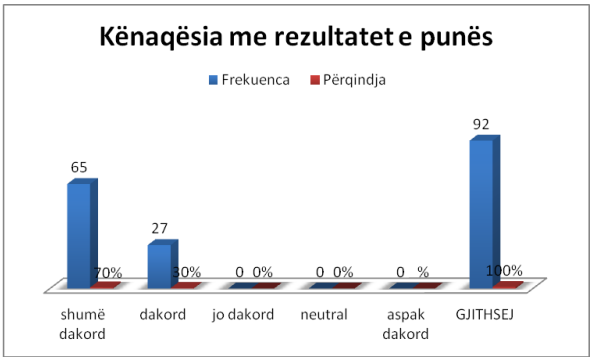


Figura 28. Niveli i kënaqësisë me suksesin e institucionit

Do të ishte i pamundur plotësimi i standardeve profesionale të menaxherit nëse ai nuk përjeton kënaqësinë apo pakënaqësinë e suksesit a mossuksesit të institucionit që drejton. Me këtë janë shumë dakord shumica e dakord 30 % prej tyre. Kjo është një pritje normale nga hulumtimi i këtillë sepse puna e menaxherit të institucionit arsimor mundëson bashkëpunim dhe bashkëveprim ndërmjet të gjithë aktorëve të shkollës, duke inkurajuar udhëheqje të përbashkët, përmes së cilës ata mund të bëjë më të mirën dhe më të rëndësishmen për shkollën e tyre.

Profili i menaxherit bashkëkohor të institucionit arsimor nuk mund të mendohet pa një përmbushje të standardeve të cekur këtu. Vetëm ai kandidat i armatosur me cilësitë që përfshihen në këto standarde, si dhe në dokumentet e tjera relevante të hartuar nga MASHT-i, do të jetë i gatshëm për të udhëhequr dhe menaxhuar me sukses një institucion arsimor të cilitdo nivel akademik qoftë.

Një prej cilësive të menaxherit është edhe shkathtësia e menaxherit për përshtatje ndaj ideve dhe mendimeve të të tjerëve për avancimin e vizionit dhe misionit të institucionit. Lidhur me këtë aspekt, nëse është rregull përshtatja e ideve me nevojat e stafit, kemi marrë përgjigje në alternativat e dhëna si më poshtë.

Në grafik shohim se rreth 51 % shumë pajtohen se një gjë të këtillë janë të gatshëm ta bëjnë e 30 % pajtohen se përshtatin me lehtësi idetë me nevojat e stafit të institucionit. Shprehur në përqindje të pajtueshmërisë, kjo del se të gjithë janë të gatshëm ta bëjnë një gjë të këtillë në institucionin ku ata punojnë apo e udhëheqin. Kjo është krejt normale kur kemi parasysh edhe pyetjet paraprake lidhur me shkallën dhe cilësinë e komunikimit të menaxherit me stafin e institucionit që drejton. Shihet se përqindje e lartë janë shprehur se nuk e kanë problem komunikimin dhe se këtë e bëjnë me lehtësi.

Lidhur me rezultatet e grafikut jemi të bindur se çdo shmangie e këtyre kritereve dhe standardeve të sanksionuara me dokumente dhe politikat zyrtare do të dështojë në suksesin e menaxherit të institucionit arsimor, por do të ndikojë edhe në suksesin/mossuksesin e institucionit arsimor. Dihet se shteti i Kosovës në politikat e veta arsimore ka proklamuar të ardhmen si “shoqëri e dijes”, e cila sintagmë gjendet në dokumente dhe politikat relevante të shtetit.

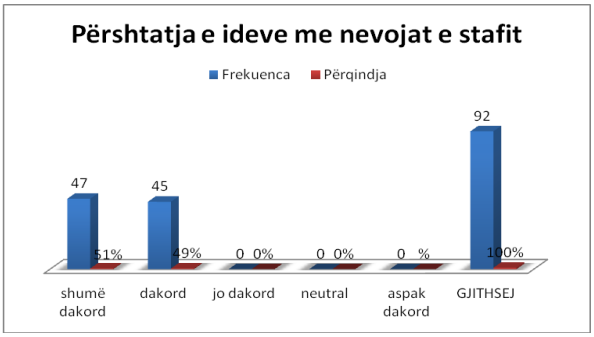


Figura 29. Zbatimi i ideve në përshtatje me nevojat e stafit

Kjo sintagmë e vendosur si moto e zhvillimit mund t'i ndihmojë menaxherët e institucioneve arsimore, si levë e rëndësishme e sistemit të arsimit. Siç shihet në grafik, shumica e menaxherëve pohojnë se kanë reagim pozitiv ndaj sugjerimeve të të punësuarve. Kjo tregon për një shkallë të lartë të tolerancës së drejtorëve ndaj vartësve të tij. Ndërsa janë afro 30 % që shprehen se pranimi i sugjerimeve është deri- diku e vërtetë se, pranohet ndoshta edhe tolerohet nga ana e drejtorit. Pra, kjo tregon për nivelin e lartë të gatishmërisë së menaxherëve për t'i pranuar sugjerimet e të tjerëve për aspekte të ndryshme të punës në institucionit arsimor.

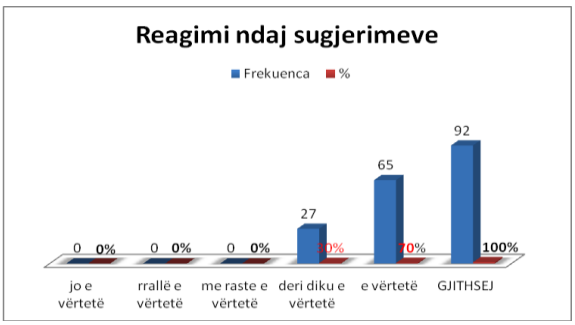


Figura 30. Pranimi i sugjerimeve nga të tjerët

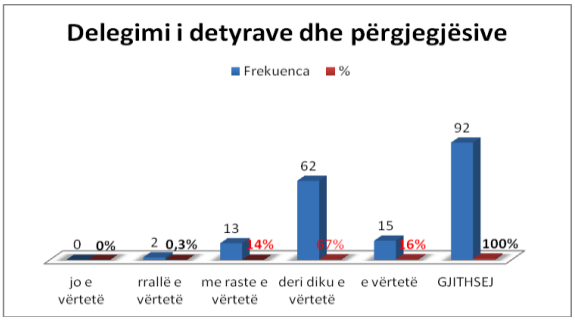


Figura 31. Delegimi i detyrave dhe përgjegjësive

Një ndër qëllimet e hulumtimit ishte edhe marrja e mendimeve lidhur me nivelin e delegimit të detyrave nga ana e menaxherit të institucionit arsimor.

Një prej standardeve për menaxher të institucioneve është shkathtësia për delegimin e detyrave dhe përgjegjësive tek të tjerët me qëllim të organizimit më të mirë të punës. Sipas përgjigjeve, shihet se vetëm rreth 16 % deklarojnë se është e vërtetë se bëjnë delegimin e

detyrave dhe përgjegjësive tek të tjerët, ndërsa shumica ose rreth 67 % deklarojnë se kjo është e vërtetë deri-diku dhe se kjo ndodh në disa raste. Po lidhur me pyetjen e prezantuar në grafikun paraprak respondentëve ua kemi parashtruar pyetjen edhe lidhur me vendosjen e kritereve për vlerësimin e të punësuarve si një ndër detyrimet e menaxherit dhe pjesa më e ndjeshme dhe më sfiduese për secilin menaxher të institucionit arsimor. Lidhur me këtë kemi marrë përgjigjet si më poshtë.

Rreth 75 % prej tyre deklarojnë se është e vërtetë se ata vendosin kritere të vlerësimit të të punësuarve, ndërsa vetëm rreth 14 % deklarojnë se kjo është plotësisht e vërtetë si dhe rreth 10 % e bëjnë këtë sipas rasteve ose në disa raste. Ky aspekt duhet të kihet parasysh në trajnimet dhe ngritjen profesionale të menaxherëve të institucioneve të arsimit. Për çështjen e vetëvlerësimit të punës së menaxherëve kemi dashur ta marrim mendimin e tyre lidhur me atë se sa ata janë në gjendje që të mund t'i listojnë tri pikat e mira të dobëta dhe kemi marrë rezultatet si në vijim të prezantuar në grafikun poshtë.

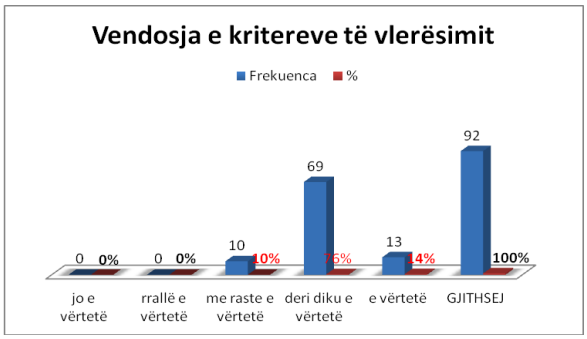


Figura 32. Vendosja e kritereve të vlerësimit nga ana e menaxherit

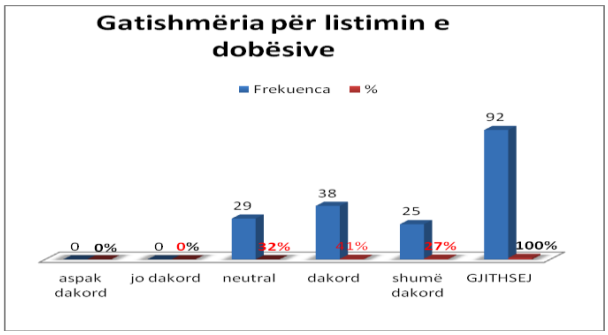


Figura 33. Listimi i pikave të dobëta

Vetëm rreth 27 % e menaxherëve të anketuar janë shumë dakord me atë se janë në gjendje të listojnë pikat e dobëta, por janë rreth 41 % që janë dakord si dhe rreth 32 % janë deklaruar se janë neutralë ndaj kësaj kërkese. Çështja e vetëvlerësimit është një mangësi e theksuar jo vetëm e menaxhmentit, por e të punësuarve në përgjithësi në institucionet arsimore. Çështja e deklarimit të mangësive është edhe një problem socio-psikologjik. Secili individ mund të hezitojë në shfaqjen e mangësive, por për një menaxher të institucionit një gjë e këtillë është e nevojshme për shkaqe praktike dhe profesionale. Për menaxherët e shekullit XXI nuk do të mund ta kryejnë me sukses punën e tyre dhe detyrimin qytetar e shoqëror që kanë mbi supet e veta pa përcaktimin e një vizioni dhe misioni të qartë të cilin synojnë ta realizojnë gjatë

periudhës udhëheqëse të institucionit, por edhe pa pranimin e punës kolektive dhe toleruese ndaj sugjerimeve dhe reagimeve të vlefshme nga ana e anëtarëve të institucionit.

5.1.12 Perceptime për misionin dhe vizionin e menaxherit të institucioneve arsimore

Më sipër janë shtjelluar informacionet në lidhje me strukturën e sotme të komplikuar në sektorin e arsimit, ku udhëheqja e mirë mbetet komponentë bazë për suksesin e organizatës ose institucionin arsimor. Edhe pse teoricienët dhe praktikantët kaherë merren me sqarimin e shprehjes udhëheqje, ende kanë mbetura të hapura shumë çështje. Ekzistojnë shumë qasje të përgjithshme, teori dhe modele prej të cilëve secili në mënyrën e vet i qaset procesit të udhëheqjes dhe e definon udhëheqësin dhe karakteristikat e tij. Neve na intereson më shumë se definicioni, çfarë cilësish e bëjnë një drejtor/menaxher efektiv bazuar në vizionin dhe misionin e tij për ta drejtuar institucioni arsimor brenda një mandati.

Drejtori efektiv, në mbështetje të të dhënave që ka shkolla, merr vendime për çështjet e përmendura më lart, pasi t'i identifikojë problemet dhe shkaqet për to. Menaxheri efektiv të gjitha përgjegjësitë e trajtuara më lart duhet t'i shohë së pari si përgjegjësi personale dhe pastaj, po ashtu, edhe si përgjegjësi kolektive. Në të gjitha këto çështje roli i drejtorit është që së pari t'i kuptojë ato dhe t'i bëjë pjesë të përgjegjësisë për të gjithë aktorët e shkollës. Për secilën përgjegjësi roli i drejtorit të shkollës është t'i shfrytëzojë të gjitha kapacitetet e shkollës, të gjejë mënyra se si duhet bërë më së miri puna në mënyrë që rezultatet të arrihen. Për të gjitha sukseset apo mossukseset e shkollës, ai duhet të bëjë analiza më të hollësishme dhe duhet të ndjekë disa faza të zhvillimit, duke filluar nga analiza e gjendjes, pastaj mbështetur në analizë bëhet përcaktimi i fushave për intervenim, implementimi i ndryshimeve, monitorimi, vlerësimi dhe rivlerësimi në proces.

Për ta parë se si e shohin menaxherët e institucioneve arsimore çështjen dhe rëndësinë e formulimit dhe të definimit të vizionit për institucionin arsimor, nëpërmjet pyetësorit kemi shtruar pyetje për të marrë informata në lidhje me rëndësinë e vizionit që duhet të ketë drejtuesi/menaxheri për misionin e organizatës.

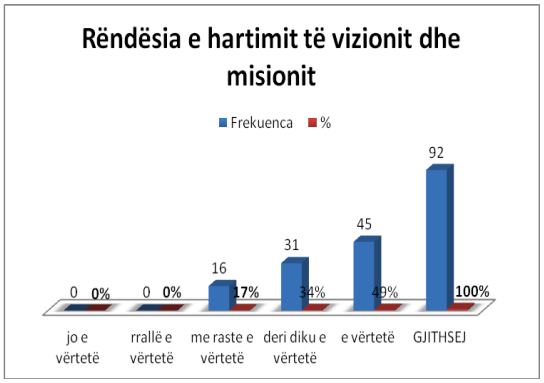


Figura 34. Hartimi i vizionit dhe misionit është punë me rëndësi

Sipas të anketuarve, rreth 49 % deklarojnë se kjo është e vërtetë, ndërsa rreth 34 % thonë se kjo është deri-diku e vërtetë dhe rreth 17 % deklarojnë se kjo është e vërtetë me raste, pra jo në të gjitha rastet. Nga kjo mund të përfundojmë se jo të gjithë menaxherët e shohin si shumë

të rëndësishëm hartimin e deklaratës për vizionin dhe misionin e institucionit arsimor të cilin e udhëheqin. Ky konstatim është më se real kur dihet se në shumë institucione arsimore çështja e hartimit të deklaratës së vizionit dhe misionit është tejet formale dhe se bëhet vetëm sa për ta pasur si dokument në planin zhvillimor, sidomos në arsimin parauniversitar ku kjo kërkohet edhe me udhëzim administrativ.

Bile në shumë raste edhe plani zhvillimor më shumë merret si një ngarkesë administrative e drejtorit se sa si një dokument bazë mbi të cilin institucioni zhvillon veprimtarinë e vet edukative dhe zhvillimore. Është konstatuar shumë herë se nga saktësia e hartimit dhe e përkufizimit të vizionit dhe të misionit të institucionit arsimor varet në masë të madhe kahja se kah duhet të shkojë dhe ku duhet të mbërrijë institucioni. Kuptohet vetëm hartimi i deklaratës nuk është e mjaftueshme nëse kjo nuk përmbushet me veprime e mjete konkrete për ta arritur cakun e synuar. Pa një gjë të këtillë nuk mund të kemi menaxherë të shekullit XXI, menaxherë të teknologjisë inteligjente.

Popullariteti i shprehjes menaxher (udhëheqës) në botë po rritet, prandaj është temë e shpeshtë në literaturë, nëpër seminare të ndryshme dhe takime. Udhëheqja po bëhet tërheqëse e një numri shumë të madh udhëheqësish, drejtorëve, rektorëve dhe përgjegjësve të arsimit, të cilët dëshirojnë ta shtojnë efikasitetin dhe kënaqësinë e të gjithë të përfshirëve në këtë proces të caktuar. E gjithë kjo hap hapësirë për hulumtime të reja të procesit të udhëheqjes, ligjësive të saj, korrelacionit dhe rezultateve përfundimtare.[196]

Vetëm për udhëheqjen e institucioneve shkollore mund të përfundojmë se është proces mjaft kompleks i cili nënkupton zbatimin e llojeve të caktuara të ndikimit dhe dijes në rrjet njerëzish të ndryshëm, procese dhe situata. Në sistemin arsimor të Kosovës funksionin e udhëheqësit dhe prijësit të institucioneve arsimore e merr drejtori në shkolla dhe rektori në universitete. Para tyre janë të vendosura shumë sfida që nënkuptojnë përvetësimin e shumë kompetencave, prej të cilave disa janë të natyrshme, ndërsa disa duhen përvetësuar përmes aftësimeve të përhershme profesionale. Lidhur me përcaktimin e vizionit dhe misionit të institucionit menaxheri duhet t'i ketë parasysh edhe shkathtësitë punuese të stafit me të cilin do t'i arrijë objektivat e vizionit. Lidhur me pyetjen se sa menaxherët i kuptojnë problemet dhe nevojat e stafit punues kemi marrë përgjigje interesante si më poshtë.

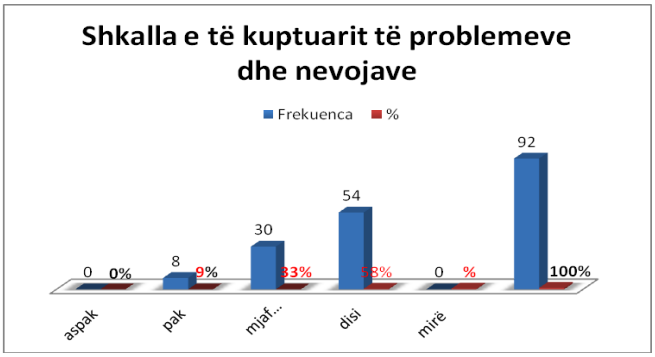


Figura 35. Të kuptuarit e problemeve dhe nevojave të stafit

[196] John Adair, *How to Grow Leadersaders*, London, 2005, f. 83

Asnjëri nga të anketuarit nuk i kupton mirë problemet dhe nevojat e të punësuarve të institucionit arsimor. Vetëm rreth 9 % deklarojnë se i njohin pak hallet dhe nevojat e të punësuarve. Rreth 33 % deklarojnë se i kuptojnë mjaftueshëm problemet dhe nevojat e të punësuarve si dhe rreth 58 % prej tyre deklarojnë se i kuptojnë disi probleme dhe nevojat e tyre.

Kjo e dhënë është pak brengosëse sepse nëse një menaxher nuk i kupton në shkallë të lartë edhe problemet, por edhe nevojat e të punësuarve, ai në vazhdimësi do të ketë telashe me menaxhimin e institucionit. Një fakt këtu është më se i vërtetë, se te ne nuk bëhet ndonjë vlerësim brenda institucionit i problemeve dhe i nevojave të të punësuarve me qëllim të ofrimit të ndihmës për plotësimin e nevojave, qofshin profesionale, sociale etj. dhe krejt kjo me qëllim të avancimit të cilësisë së punës. Por ndërlidhur me grafikun më lart, shtrohet edhe çështja e njohjes së potencialeve të të punësuarve në mënyrë që shfrytëzimi i tyre të jetë në harmoni me synimet dhe objektivat për realizimin e vizionit dhe të misionit të institucionit arsimor.

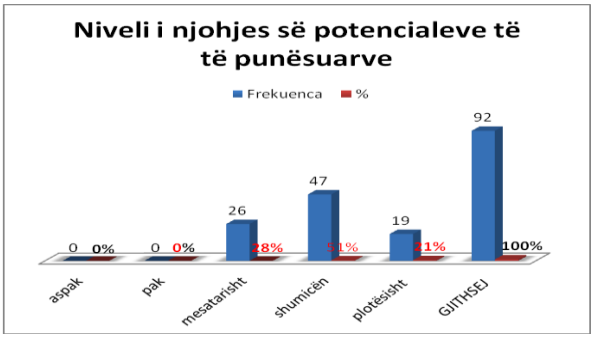


Figura 36. Njohja e potencialeve të të punësuarve në institucionin arsimor

Drejtori i shkollës dhe rektori i universitetit për çdo ditë gjenden në role të ndryshme, zotërojnë detyra të tilla të llojllojshme dhe për çdo ditë sfida të ndryshme dhe shpesh të papritura. Të gjitha subjektet e përfshira në procesin edukativo-arsimor dhe në përditshmërinë shkollore e studentore kërkojnë që drejtori dhe rektori përgjithësisht t'i kuptojnë dhe veprojnë sipas asaj që ata presin.

Nga drejtori dhe rektori kërkohet zgjidhja për të gjitha problemet e kaluara, të tashme dhe të ardhshme. Ata ka rolin profesional të lidhur me udhëheqje dhe qeverisje. Duhet iniciuar dhe kujdesur për programin e zhvillimit të shkollës së vet ose universitetit që e drejtojnë, lidhshmërinë ndërmjet mësimdhënësve (punëtorëve) dhe punës, motivimit, sigurimit të ndihmës teknike dhe profesionale dhe mjeteve, ta lidhë shkollën apo universitetin me të gjitha institucionet e jashtme, të koordinojë, analizojë, hulumtojë dhe vlerësojë punën e vet dhe punën e shkollës apo të universitetit.

Realizimi i të gjitha këtyre punëve të kërkuara dhe roleve të caktuara është edhe në kontekstin e sistemit të arsimit të Republikës së Kosovës, në të cilin puna e drejtorit apo rektorit është ende funksion i efektshëm. Si rrjedhim i gjithë kësaj që u përmend ekziston kriteri për zgjedhjen drejtorit, respektivisht rektorit i cili përfshin kualitetin e punës me strategji të qartë të zhvillimit dhe vizionin e shkollës apo universitetit bashkëkohor. Vetëm për përzgjedhjen e

drejtorëve Ministria e Arsimit ka vendosur gjashtë standarde kryesore si dhe procedura të caktuara të cilat duhet t'i plotësojë secili kandidat i mundshëm për drejtor.

Në këtë mënyrë secila shkollë apo universitet vetëkrijon përafërsisht vlerësim të qartë të nevojave të veta dhe sipas kësaj përcakton "tipin e dëshiruar të drejtorit apo rektorit".[197] Dhe atëherë shumë lehtë mund të humbet nga shikimi qëllimi i përgjithshëm i çdo institucioni shkollor, realizimi i cilësisë së edukimit dhe arsimimit, sepse hapet hapësirë për imponim të interesave individuale lidhur me politikën dhe ndikimin lokal e interesave të ngushta politike e partiake. Si rezultat i kësaj mënyre të zgjedhjes lajmërohet spektër i tërë i drejtorëve e rektorëve kosovarë, të cilët dallohen sipas qasjes së udhëheqjes dhe stilit të udhëheqjes.

Me anë të këtij hulumtimi jemi munduar të argumentojmë se për sukses në kryerjen e punës së drejtorit apo rektorit janë të nevojshme pesë kompetenca kryesore: personale, profesionale, zhvillimore, shoqërore dhe të aksionit.[198] Kriteret për drejtor apo rektor "të mirë" janë subjektivë. Drejtori apo rektori nuk është dhe nuk ka nevojë të jetë ekspert për të gjitha, por duhet të jetë i palodhshëm, i vendosur, origjinal, përgjegjës, të ketë besim në vetvete, guximtar në futjen e inovacioneve, ta përhapë fuqinë e brendshme, ta nxisë ndjenjën e sigurisë dhe vendosmërisë, të ketë veti të personit karizmatik.[199]

Është relativisht lehtë t'ua ngritësh vetëdijen drejtorëve apo rektorëve për nevojën e zhvillimit të vetive të dëshiruara dhe zbatimin e qasjes së udhëheqjes. Nuk është vështirë të marrësh informata dhe të kuptosh se drejtori apo rektori duhet të jetë: profesionist, drejtues, trajner i bashkëpunëtorëve, koordinator për zhvillimin e ekipit, personalitet përgjegjës, stërvitës i luanëve, ujk, lider dhe i mbuluar.[200] Megjithatë, mjaft vështirë është të arrish që vazhdimisht dhe bindshëm t'i realizosh të gjitha rolet e përmendura. Drejtorët dhe rektorët shpesh i denoncojnë mësimdhënësit për shkak të butësisë ndaj nxënësve e studentëve "problematikë", prindërit për shkak të mësimdhënësve "jo punëtorë", ndërsa nxënësit e studentët për shkak të ashpërsisë ndaj tyre. Në rrjedhën e vështirë të ritmit arsimor duhet inkurajuar kreativitetin, ta mbrosh personalitetin e nxënësit dhe studentit dhe të gjitha të drejtat e të gjithë subjekteve, njëkohësisht ta përshtatësh situatën me realizimin sipas formave dhe rregulloreve. Por koha e udhëheqësve klasikë dhe rolit të drejtorëve gjithsesi ka kaluar. Drejtori dhe rektori i mirë më nuk është ai i cili krenohet me mbajtjen e mirë të mësimit. Nuk është më dije e plotë vetëm nga profesioni i tij i ngushtë, gjegjësisht arsimi bazë. Ai sot zgjidh probleme të komplikuara që u ngjajnë problemeve të kompanive të mëdha. Shkolla dhe universiteti po ndryshojnë. Në harmoni me këtë secili drejtor apo rektor vazhdimisht duhet të mësojë dhe sistematikisht të zhvillohet në fushën e udhëheqjes. Duke u bazuar në këtë drejtori apo rektori nuk mund të jetë profesionist për të gjitha fushat, por është shumë e rëndësishme që në udhëheqjen e shkollës t'i përfshijë edhe të tjerët. Nëse drejtori nuk komunikon në mënyrë të caktuar me të gjithë bashkëpunëtorët, nxënësit dhe prindërit, dhe nuk i përfiton njerëzit për kryerjen e vizionit, asnjë stil i udhëheqjes nuk do ta japë rezultatin e dëshiruar. Për këtë arsye edhe në komisionet intervistuese, për akëcilin do nivel të institucionit, është paraparë të ketë komisione intervistues me pedigre të lartë. Një prej kërkesave të vlerësimit të performancës së kandidatëve është paraparë edhe shkathtësia e menaxherit të ardhshëm në prezantimin dhe

[197] Roger Bennet, *Management*, Zagreb, 1994, f. 59
[198] Bogdan Lipicnik, *Organizacija podjetja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana, 1999, f. 94
[199] B. Bebek, *Integrativno vodstvo - Leadership*, 2005, f. 95
[200] Po aty f. 98

arsyetimin e misionit dhe vizionit të projektuar. Por e gjithë kjo duhet të shihet dhe të vlerësohet gjatë zbatimit të atij projektimi në praktikën e përditshme në institucionin arsimor që drejton.

5.1.13 Kultura e sjelljes në menaxhimin e institucionit

Dallimet kulturore të disa institucioneve zakonisht janë të dukshme në kontaktin e parë me to. Kështu, p.sh., burgu, manastiri, kazerma reflektojnë kultura të ndryshme në sjelljen ndaj detyrës së menaxhimit dhe administrimit të punëve. Të gjitha realitetet jetësore institucionale janë të ndërvarura. Ato duhet të veprojnë në mënyrë gjithëpërfshirëse pavarësisht dallimit në kulturë, sjellje, formim, karakteristika demografike etj. midis komuniteteve që janë pjesëtarë të këtyre institucioneve. Kulturën e sjelljes në shkollë e formojnë njerëzit dhe sjelljet e tyre. Kjo kulturë nuk mund të arrihet në rast se menaxheri është i mbyllur në dokumente zyrtare dhe nuk i jep asfare rëndësie faktit se punon dhe është i rrethuar nga të tjerët me interesa për mbarëvajtjen e institucionit, shkollës si janë nxënësit, studentët, mësuesit, prindërit etj. Për t'i identifikuar perceptimet dhe vlerësimet e punonjësve në institucionet e sistemit arsimor në lidhje me këtë dimension të rëndësishëm të menaxherit/udhëheqësit të institucionit, u pyeten këta punonjës dhe rezultatet e përmbledhura të përgjigjeve të tyre sillen në vazhdim.

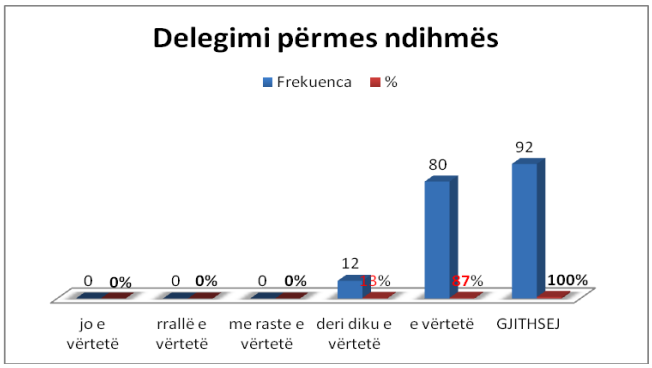


Figura 37. Ndihma stafit se çfarë duhet të bëjë

Pra, shihet një përqindje e lartë e deklarimit se menaxherët i tregojnë stafit se çfarë duhet të bëjë. Me këtë nuk nënkupton se ata edhe delegojnë detyrat dhe përgjegjësitë, por se atyre u tregojnë se çfarë duhet të bëjnë. Praktika edukativo-arsimore janë rezultat i kombinimeve të caktuara të vlerave orientuese të mësimdhënësve, dijes dhe aktiviteteve të tyre. Krijimi i vlerave të reja do të thotë ndryshim i kulturës ekzistuese.

Menaxherët që nuk janë të kënaqur me kulturën e institucionit edukativ mund të planifikojmë që në mënyrë strategjike të planifikojmë dhe ta bëjmë ndryshimin. Në institucionet edukativo-arsimore vazhdimisht duhet të kihet kujdes për të gjitha format e kulturës institucionale. Përjetimi i kuptimit të përgjegjësisë dhe suksesit të të punësuarve në vendin e punës është pjesë përbërëse e kulturës shkollore dhe mund të jetë burim i madh motivimi për punë dhe kontribuon në cilësinë e punës së shkollës. Kultura e shkollës, apo e institucionit arsimor, është bërë objekt i studimeve dhe trajtesave të ndryshme. Menaxheri i institucionit arsimor është pjesë e krijimit dhe e cilësisë së asaj kulture që ka institucioni. Kultura e institucionit nuk mund të krijohet brenda një periudhe të shkurtër, as nga një

menaxher i vetëm, sepse ajo krijohet në faza të ndryshme dhe me rënie e ngritje të cilësisë, llojit dhe mjeteve të cilat ndihmojnë ndërtimin e asaj kulture.

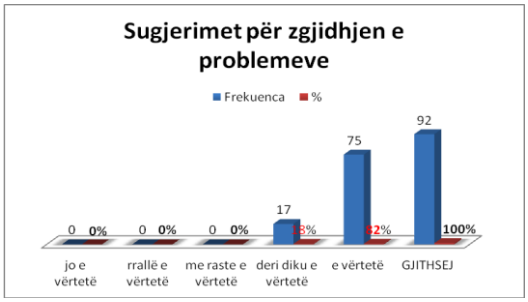


Figura 38. Sugjerime dhënë stafit

Kulturën e institucionit arsimor e përbën e gjithë pasuria materiale dhe shpirtërore e krijuar brez pas brezi në një institucion. Po lidhur me grafikun dhe pyetjen paraprake kemi kërkuar me pyetësor që ta shprehin vërtetësinë ose jo të sugjerimeve që ata kanë për punëtorët e vet.

Roli dhe rëndësia e menaxherit në ndërtimin e kulturës së institucionit në përgjithësi dhe atë të menaxhimit në veçanti është e veçantë. Kultura e institucionit arsimor është një mozaik i aspekteve dhe dimensioneve që përbëjnë institucionin. Kultura menaxheriale përbëhet, por edhe kushtëzohet nga përmbushja e standardeve të praktikës profesionale të parapara për menaxher të institucionit arsimor.[201]

Roli i menaxherit në krijimin e kulturës qëndron në njohuritë dhe shkathtësitë e tij menaxheriale si dhe të ndërtimit të vlerave të qëndrueshme të institucionit të cilat do të trashëgohen brez pas brezi. Kjo varet në masë të madhe nga niveli dhe cilësia e ndërtimit të raporteve ndërnjerëzore brenda institucionit arsimor.[202] Se si do të jenë këto raporte, varet shumë nga cilësia dhe kultura e komunikimit të menaxherit me aktorët që bëjnë institucionin arsimor. Ai mund të krijojë klimë pozitive, por edhe negative në institucion.

Sa i përket kulturës së udhëheqjes dhe ndikimit të menaxherit në procesin e bashkëpunimit me të tjerët në pyetësor kemi shtruar çështjen e bashkëpunimit të tyre me udhëheqësit kur ata nuk ishin në një pozitë të tillë dhe kemi marrë përgjigjet si në vijim.

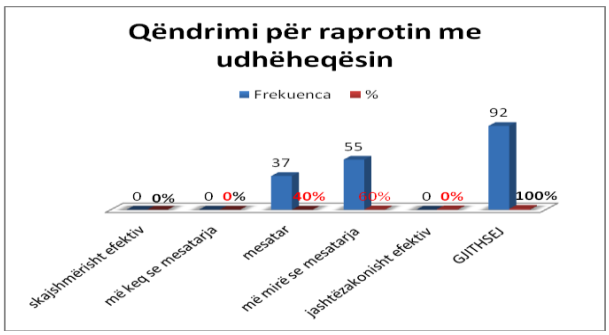


Figura 39. Marrëdhënia juaj me udhëheqësin, karakteristikat themelore

[201] Michel Fullan, *Forca e ndryshimit*, Prishtinë, 2009, f. 75
[202] Po aty f. 73

Në këtë pyetje kemi marrë vetëm dy përgjigje, ku rreth 40 % deklarojnë se këtë marrëdhënie e kanë mesatare, ndërsa rreth 60 % këtë e karakterizojnë mbi mesatare. Sipas kësaj, del se ata vlerësojnë se kishin raport të mirë me udhëheqësin, e që presin që edhe të tjerët të ndihen njësoj në raport me të sa i përket marrëdhënies reciproke me menaxherin e institucionit. Po në relacion me këtë deklarim kemi parashtruar pyetjen në vijim: "Unë shkoj përtej interesave të vetes, për të mirën e grupit", ku kemi marrë përgjigje interesante. Shih rezultatet në grafikun në vijim.

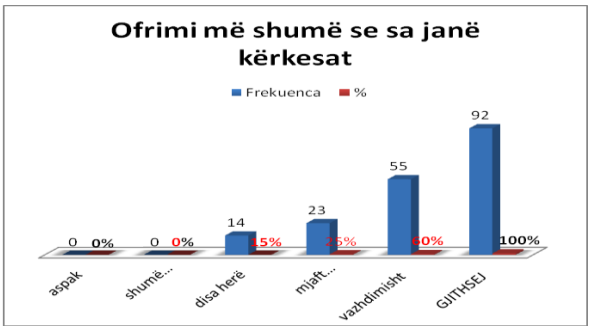


Figura 40. Gatishmëria e menaxherëve për të ofruar më shumëse për interes të grupit

Sipas këtij qëndrimi, rreth 60 % thonë se shkojnë përtej interesave individuale për të mirën e grupit, është diçka që mund të konsiderohet si ideale. Ndërsa afër kufirit të reales, sipas nesh, do të ishte qëndrimi/deklarimi i rreth 15 % të anketuarve se këtë e bëjnë disa herë, por nuk e bëjnë gjithmonë dhe mjaft shpesh si deklarohen rreth 25 % e menaxherëve të anketuar. Megjithatë, kjo bie më shumë në sferën e menaxherëve tepër entuziastë dhe idealistë, të cilët edhe mund të bien në gabime duke u munduar që me çdo kusht ta realizojnë vizionin e organizatës, ose edhe synimin individual, por mund të hasin në rezistencë të fortë nga ana e grupit ose grupeve e individëve brenda institucionit arsimor.

5.1.14 Menaxhimi i burimeve njerëzore

Gjithnjë e më shumë po zhvillohen vetëdija dhe nevoja për shfrytëzim sa më të efektshëm të potencialit njerëzor brenda të gjitha veprimtarive, prandaj edhe asaj shkollore e universitare. Menaxhimi i potencialit njerëzor kombinon punët dhe detyrat lidhur me njerëzit, kryerjen e tyre, zgjedhjen, arsimimin dhe aktivitete të tjera që i sigurojnë dhe i zhvillojnë të punësuarit. Në arsimin e Kosovës këto potenciale i vështrojmë në dy grupe themelore: atij që drejtpërdrejtë - të angazhuar me punë pedagogjike - realizon objektivat kombëtare arsimore-edukative dhe ai që me supozime për realizimin e këtyre qëllimeve (profesional, zhvillimor, ligjvënës, drejtues, financues dhe të tjerë) i ndihmon të parit.

Menaxhimi me potencialin njerëzor në arsim ka objektiva ekonomike, sociale dhe zhvillimore, ndërsa realizohen nëpërmjet funksioneve bazë të qeverisjes me këto potenciale. Roli i drejtorit dhe rektorit është i madh për planifikimin e nevojave në shkollë apo universitet, për gjetjen e njerëzve cilësorë, për kujdesin e tij për zhvillimin personal dhe profesional dhe përparimin, por edhe për kënaqësinë e tij brenda shkollës dhe universitetit në të cilën punon. Për t'u arritur rezultatet e dëshiruara është e nevojshme të dish ta organizosh dhe motivosh

secilin individ, t'i kuptosh nevojat dhe sjelljet si dhe t'i inspirosh anëtarët e ekipit dhe ta nxisësh zhvillimin e tyre personal dhe profesional.

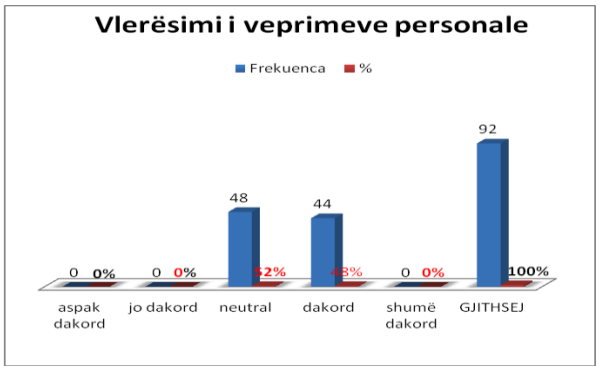


Figura 41. Vlerësimi i veprimeve personale të drejtorëve

Në pyetjen se "Veprimet e mira reflektojnë vlerat e mia esenciale" kemi këto rezultate: rreth 52 % e drejtorëve janë neutralë ndaj një konstatimi, kurse 48 % pajtohen me një pohim të këtillë. Kjo gjendje dhe ky deklarim tregon për një tendencë të hezitimit të menaxherëve të institucioneve arsimore për vetveten. Ose mund të thuhet se nuk e njohin veten, ose cilësitë personale. E shfaqëm këtë grafik këtu me qëllim të vënies në spikamë për menaxherët se para se të bëjnë përpjekje që t'i njohin resurset njerëzore të institucionit që menaxhojnë ata duhet ta bëjnë një vetëvlerësim të vazhdueshëm të punës dhe të cilësive personale menaxheriale. Bazuar në këto njohuri, ai pastaj mund edhe të kërkojë ta njohë ekipin punues dhe stafin tjetër të cilëve iu delegon përgjegjësi dhe detyra pune. Është i madh roli i drejtorit dhe rektorit edhe në njohjen dhe kuptimin e faktorëve motivues dhe teorikë. Në Kosovë, për fat të keq, nuk janë krijuar kushtet dhe mekanizmat për shpërblim material të më të mirëve, më të suksesshmëve në arritjen e objektivave apo realizimin e detyrave ndaj punës, prandaj drejtori dhe rektori zbatojnë forma të tjera të nxitjes jomateriale, më së shpeshti në formë lëvdatash, mirënjohjesh, dërgimit në punëtori krijuese dhe të ngjashme. Me qëllim të përmirësimit të cilësisë së punës në shkollë janë të nevojshëm arsimi dhe zhvillimi profesional i të punësuarve. Drejtori dhe rektori janë, gjithsesi, bartësit kryesorë të këtyre aktiviteteve në zbatimin e të cilëve duhet të ketë kujdes për principet dhe objektivat e zhvillimit personal dhe profesional. Që t'i kombinojë suksesshëm të dyja pjesët përbërëse të punës së vet (pedagogjike dhe administrative), drejtori apo rektori duhet t'i respektojë profilet kompetenciale dhe standarde për personelin mësimor dhe administrativ.

Të gjitha standardet janë të ndërlidhura dhe plotësojnë reciprokisht njëri-tjetrin, megjithatë, standardi tre, *Planifikimi dhe menaxhimi*, thekson në mënyrë më specifike mundësinë e përdorimit të tij në cilësinë e instrumentit vetëvlerësues për praktikën profesionale të udhëheqësve të shkollës në fushën e planifikimit dhe menaxhimit të financave dhe të personelit të shkollës apo të cilitdo institucion arsimor. Gjithashtu, ky standard mund dhe duhet të shërbejë në të ardhmen si bazë për hartimin e programeve të trajnimit për fushën e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës. Për ta mundësuar implementimin në praktikë të këtyre standardeve, MASHT-i në bashkëpunim me donatorë të fushës ka planifikuar që në vazhdimësi të realizojë programe të trajnimit me udhëheqësit e shkollave në përgjithësi dhe të menaxhimit të personelit, apo të resurseve humane në veçanti.

Sa i përket menaxhimit të resurseve njerëzore të institucionit arsimor, më tepër se kurdoherë, sot është i nevojshëm funksionimi ekipor që nga drejtori kërkon guximin e formimit të ekipit dhe gatishmërinë e të dërguarit të detyrave të caktuara individëve ose gjithë ekipit. Duke pasur parasysh se në sistemin arsimor në Kosovë disa profesione janë deficitare, është gjithnjë e më tepër problem serioz para drejtorëve dhe rektorëve pikërisht selektimi i kuadrove më të mira, prandaj shpesh ka pengesa për ngritjen e nivelit të cilësisë edukativo-arsimore në shkollat dhe universitetet tona. Një nga zgjidhjet sigurisht se është statusi më i mirë i mësimdhënësve në shoqëri, por edhe realizimi i kushteve më të mira materiale dhe profesionale për punën e tij.

Menaxheri bashkëkohor, në kuadër të menaxhimit të resurseve njerëzore të institucionit arsimor që drejton, duhet t'i ketë disa veti të veçanta. Në rend të parë njohja e aspektit andragogjik të punës me të rritur, siç janë komunikimi me personelin, format dhe mjetet e komunikimit, identifikimi i nevojave për zhvillim profesional, delegimi i përgjegjësive te personeli si dhe kërkim llogaria nga ata. Në kuadër të menaxhimit të personelit, për të cilën gjë universitetet kanë krijuar zyra të veçanta, ndërlidhet edhe me organizimin e takimeve dhe konsultimeve të veçanta dhe grupore me ta. Lidhur me organizimin e takimeve, si pjesë edhe e aspektit të komunikimit, sot janë zhvilluar programe të veçanta sa i përket efikasitetit dhe arritjes së synimeve të institucionit. Një prej vetive që duhet të ketë menaxheri bashkëkohor i institucionit arsimor është edhe planifikimi i nevojave afatmesme dhe afatgjata për personel, duke u bazuar në nevojat e institucionit si dhe nevojat individuale të personelit. Për këtë edhe kërkohet nga menaxheri t'i hulumtojë dhe planifikojë me kohë të gjitha nevojat dhe interesat e tyre.

Planifikimi i nevojave për personel të institucionit arsimor nuk është i shkëputur nga planifikimi i nevojave të personelit për plotësimin e nevojave profesionale dhe shkencore në kuadër të realizimit të detyrave të punës brenda institucionit arsimor. Identifikimi dhe planifikimi i këtyre nevojave nga ana e menaxherit janë të ndërlidhura me suksesin a mossuksesin e institucionit arsimor. Kur është në pyetje çështja e menaxhimit të burimeve njerëzore vijnë në shprehje cilësitë menaxheriale, profesionale, etike, njohëse dhe juridike të menaxherit. Vetë fakti se ai ka të bëjë me tipa të ndryshëm njerëzish, përgatitje të ndryshme profesionale e shkencore, pastaj prejardhje të ndryshme sociale dhe etnokulturore, duhet të sfidohet me të gjitha.

5.1.15 Menaxhimi i ndryshimeve në institucionet e arsimit

Duke qenë i bindur se menaxhimi me ndryshime nuk është detyrë e dikujt tjetër, por e jona, të punësuarit ndryshe sillen ndaj ndryshimeve. Hetohen ngurrimi e frika nga risitë që nuk janë faktorë të tashëm. Prandaj duhet punuar dhe gjetur modelet, mënyrat, shembujt që do të jenë motivues, mbështetës dhe peng të përfshirjes së të gjithë neve dhe mësimdhënësve (punëtorëve) tanë në menaxhimin e ndryshimeve.

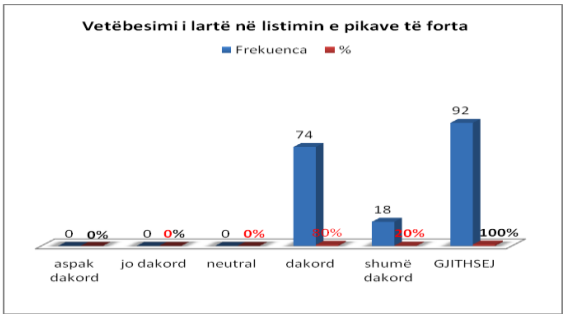


Figura 42. Shkalla e vetëbesimit të menaxherëve

Shihet se ekziston një shkallë e lartë e vetëbesimit të menaxherëve arsimorë, se janë në gjendje t'i listojnë pikat e forta në manaxhimin e institucionit. Shkalla kaq e lartë e vetëbesimit është pozitive sepse tregon tendencë edhe për vetëvlerësim të punës. Në kërkimet e mia për qëndrimet dhe mendimet e drejtorëve dhe rektorëve për cilësinë në shkollat dhe universitet tona del se faktori më i rëndësishëm i cilësisë së shkollës është mësimdhënësi, pastaj puna e drejtorit apo e rektorit, mënyra e udhëheqjes së shkollës dhe universitetit, përgatitja dhe rregullimi dhe në fund Këshilli i shkollës, gjegjësisht Këshilli Drejtues i Universitetit.

Në këtë kapitull janë prezantuar rezultatet e të anketuarve se sa pajtohen se funksioni i drejtorit apo rektorit është profesional përkundër funksionit të Këshillit të Shkollës apo Universitetit që i zgjedh? A janë punët e mësimdhënësve/bashkëpunëtorëve profesionalë të njëjta me punët e drejtorit apo rektorit? A mund të jetë secili mësimdhënës/bashkëpunëtor profesional drejtor apo rektor cilësor? Cili do të jetë mendimi i të anketuarve, se në konkurrencën për drejtor apo rektor, a duhet zgjedhur në bazë të kritereve të sakta e goxha rigoroze dhe kompetencave profesionale?

Po lidhur me këtë pyetësor kemi kërkuar ta shprehin shkallën e pajtueshmërisë lidhur me: "Nuk e lejoj presionin e grupit të më kontrollojë mua", e kemi marrë përgjigje si në grafikun vijues.

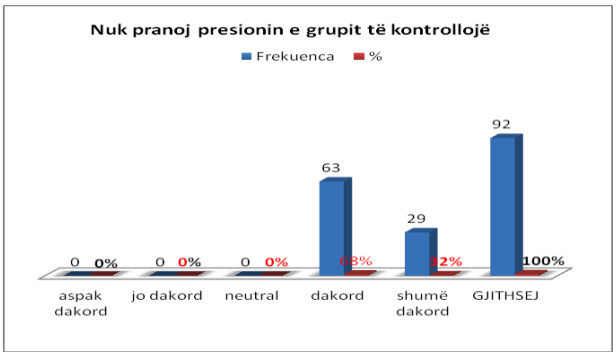


Figura 43. Rezistenca ndaj presionit të mundshëm nga ana e grupit

Në grafik shihet se kemi një shpërndarje interesante të pajtueshmërisë me presionin e mundshëm nga të tjerët. Shihet se shumica absolute pajtohen se nuk pranojnë presionin e grupit që ta kontrollojë menaxherin. Edhe një shumicë tjetër, prej 32 %, plotësisht është dakord se nuk pranojnë presionin e grupit që ta kontrollojë punën e menaxherit. Nga ky vlerësim mund të dalin disa hipoteza me rëndësi për menaxherin aktual në Kosovë.

Në shumë raste presioni i grupit mbi menaxherin mund të ketë ndikim pozitiv sepse e detyron atë ta ndryshojë stilin e menaxhimit ose edhe vetë organizatën. Mund të ndikojë edhe

në shtimin e vëllimit të punës, kontrollin mbi cilësinë e punës dhe ta rrisë suksesin e organizatës në fushën që e mbulon. Gjithashtu, mungesa e gatishmërisë për t'u përballur me kritikat dhe presionet e grupit mund të jetë edhe rezultat apo pasojë e mungesës së klimës komunikues brenda organizatës, ose të klimës në përgjithësi.

Me anën e pyetësorit të anketës kemi shtruar kërkesat elementare për personalitetin dhe cilësitë e mësimdhënësve nga perspektiva e nxënësve dhe studentëve siç janë: dija cilësore teorike dhe aftësimi metodologjik, gatishmëria për të ndihmuar, përshtatshmëria, objektiviteti në notim, futja e risive në mësim, përfshirja aktive e nxënësit apo studentit në procesin arsimor, kultura e gjerë e përgjithshme, kreativiteti gjatë zgjedhjes së metodave të mësimdhënies, dëshira e fuqishme, durimi dhe rezistenca.[203] Qëllimi i udhëheqjes është në arsimim, që të sigurohet zbatimi i vendimeve të politikës shtetërore për këtë veprimtari të krijuar në nivel të qeverisë dhe ministrive. Operativisht zbatohet përmes drejtorive të ndryshme shtetërore dhe lokale të organeve qeverisëse (MASHT) dhe organeve të institucioneve universitare (Këshillit Drejtues të Universitetit). Roli i të gjitha organeve definohet me ligje dhe rregulla nënligjore të zbatimit, rrugë kjo qe çon në vendime për çështje strategjike, financiare, kadrovike, programore të edukimit dhe arsimit. Menaxhimi arsimor është shprehje e cila ndërlidh udhëheqje dhe menaxhim në të gjitha nivelet e procesit edukativo-arsimor. Përbërës të menaxhimit në arsim, me udhëheqje dhe menaxhim, shtohet edhe elementi i tretë, menaxhimi i potencialit njerëzor në shkollë.

Drejtori dhe rektori janë persona të autorizuar dhe përgjegjës për funksionimin e procesit të tërësishëm edukativo-arsimor të punës në shkollë dhe universitet, e cila, sipas rolit të caktuar, merr pjesë edhe në procesin e zhvillimit të veprimtarisë pedagogjike dhe shkencore. Roli i drejtorit dhe rektorit është krijimi i atmosferës për ndryshime, lidhja me kolektivin, nxitja e punës ekipore dhe të përbashkët në zgjidhjen e problemeve. Drejtori dhe rektori duhet të tregojnë qëllime të qarta, objektiva, detyra dhe prioritete të shkollës apo universitetit, të theksojnë kontribute dhe merita të anëtarëve të kolektivit, duke përfshirë edhe komunitetin lokal dhe komunitetin e biznesit në punën dhe jetën e shkollës apo universitetit, bashkëpunimin me anëtarët e kolektivit në planifikim, ngritjen e kënaqësisë dhe falënderimit me të tjerët, t'i shpërblejë së pari mësuesit dhe nxënësit, t'i ndjekë manifestimet, t'i promovojë vlerësimin dhe vetëvlerësimin e punës së drejtorit ose rektorit, pastaj vlerësimin dhe vetëvlerësimin e punës së shkollës apo universitetit.

Kompetencat të cilat duhet t'i ketë drejtori apo rektori emërohen si standarde për drejtues të institucioneve arsimore, por përfshijnë edhe listë të pasur dijeje, aftësish, shkathtësish, qëndrimesh, vlerash të cilat secili menaxher duhet t'i ketë që të mund t'i realizojë qëllimet, detyrat dhe programin e institucionit që e drejton. Standardet bëhen si rezultat i analizës së objektivave të politikës arsimore dhe hulumtimeve profesionale për drejtor në funksion të realizimit të këtyre objektivave në praktikën. Gjerësisht vërtetohet në nivel kombëtar dhe paraqiten bazat për zgjedhje, aftësim, përcjellje dhe vlerësim të drejtorit. Standardet më të vjetra janë ato "the American Interstate School leaders Licensure Consortium".[204] Sipas standardit kombëtar britanik, standardi kombëtar për drejtor (UK 2004), roli i menaxherit arsimor mbulon këto fusha: formësimin e ardhmërisë, menaxhimin me nxënien dhe

[203] Michel Fullan, *Forca e ndryshimit*, 2009, f. 129
[204] *The American Interstate School leaders Licensure Consortium*, 1996, f. 52

mësimdhënien, zhvillimin vetjak dhe të të tjerëve, udhëheqjen e organizimit, fuqizimin e komunitetit.

Në rëndësinë e disa kompetencave të menaxherit të institucionit arsimor drejtohen edhe analizat e gabimeve më të shpeshta të tyre. Drejtori apo rektor, në rastet më të shpeshta shkarkohen për shkak të gabimeve në fushën e marrëdhënieve ndërnjerëzore. Këtu bëjnë pjesë sjelljet karakteristike të cilat kanë të bëjnë me mosbesimin ndaj njerëzve, cektësinë (pavëmendjen) në marrëdhëniet, mungesën e frymëzimit pozitiv, ikjen e kontakteve me të punësuarit, mbajtjen në distancë, mungesën e prezantimit në komunikim, pamundësimin e pjesëmarrjes së të punësuarve në vendimmarrje, nepotizmin dhe mosfalënderimin etj. Gabimi tjetër që hyn në kompetencat e dobësisë së shkathtësive të komunikimit - mosdëgjimi me vëmendje të cilin të punësuarit e trajtojnë si moskujdes për problemet e tyre dhe ndaj shkollës. Duke pasur parasysh këto, sot i kushtohet kujdes zhvillimit të kompetencave sociale të drejtorit: komunikimit, stileve të udhëheqjes, motivimit të të punësuarve, prezantimit të të arriturave etj.

5.1.16 Administrimi efektiv i institucionit arsimor dhe udhëheqja e takimeve

Pas analizës së perceptimeve dhe opinioneve në lidhje me rëndësinë e shkathtësive komunikuese në marrëdhëniet njerëzore, sepse me komunikimin e pakujdesshëm mund të krijojmë mosmarrëveshje dhe probleme, e rëndësishme është të pranojmë se suksesi në komunikim varet prej faktit se sa e kuptojmë palën tjetër. Por, këtu duhet pasur kujdes që qëllimi i përdorimit të shkathtësive komunikuese mos të bëhet vegël për manipulim, me të cilën personi tjetër të "detyrohet" të bëjë atë që ne duam, por të arrijmë të ndërtojmë marrëdhënie pune të cilat t'i shërbejnë qëllimit dhe objektivave të të dyja palëve. Pjesë e rëndësishme e procesit të komunikimit dhe e kompetencës komunikuese të një menaxheri është menaxhimi i suksesshëm i takimeve me stafin që menaxhon. Kjo pjesë është mjaft e rëndësishme sepse ka të bëjë me trajtimin e temave shpesh jo të këndshme për një pjesë të stafit, sidomos kur kemi të bëjmë me analizën apo raportimin e arritjeve të institucionit apo edhe individuale. Shpesh takimet mund të kalojnë sferën e komunikimit normal dhe të ndikojnë në humbjen e kohës duke u trajtuar çështje periferike a jo bazike për institucionin. Këtu vjen në ndihmë shkathtësia komunikuese e menaxherit, si dhe shkathtësia e shmangies të temave të cilat fare nuk ndihmojnë përparimin e punës apo të performancës së institucionit arsimor.

Shfrytëzimi i shkathtësisë komunikuese, me qëllim udhëheqjen e të tjerëve, implikon qëndrimin e mosrespektimit të personit tjetër dhe fillon nga marrëdhënia joserioze ndaj të tjerëve. Është rregull që nëse në ndonjë komunikim ndjejmë manipulim delikat edhe kur nuk e dini se në cilën mënyrë të përgjigjeni ndaj atij manipulimi, është mjaft e besueshme që është më mirë të propozoni një zgjidhje tjetër, ose ta shmangni fare ballafaqimin e një qasje të tillë. Teknikat që ofrojnë mundësitë e manipulimit do të shfrytëzohen nga persona të cilët veten nuk e vlerësojnë sa duhet, ndërsa lidhet me besim të pavetëdijshëm se nuk mund të fitojmë respektim nëse jemi të sinqertë dhe nëse tregohemi si jemi në të vërtetë dhe çka ndiejmë.

Mendojmë se mungesa e shkathtësisë komunikuese për një menaxher është dobësia dhe problemi më i madh për të. Gjithashtu, për shkak të kësaj mangësie një menaxher mund të ketë probleme serioze në procesin e menaxhimit të cilitdo aspekt të menaxhimit të institucionit arsimor. Për këtë kërkohet që një menaxher duhet ta ketë shkathtësinë e komunikimit verbal,

me shkrim si dhe nëpërmjet teknologjisë. Kjo e fundit kërkon edhe një shkathtësi të veçantë që ka të bëjë me njohuritë për përdorimin e teknologjisë së re, që nga telefoni i mençur deri te kompjuteri, apo edhe aplikacionet e veçanta të tyre.

Në deklaratën se "Rrallë prezantoj një pamje fals tek të tjerët", kemi marrë përgjigjet si në grafikun në vazhdim.

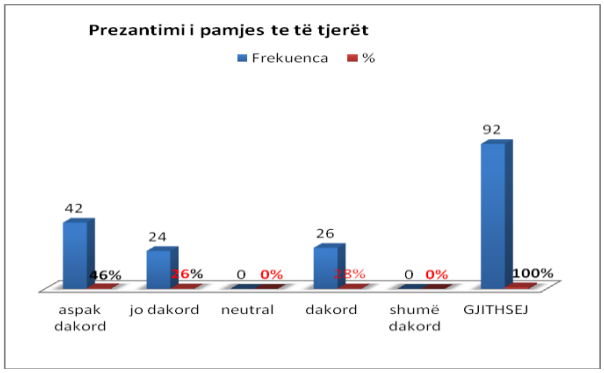


Figura 44. Roli i pamjes së jashtme të menaxherit dhe ndikimi

Kjo kërkesë ka qenë me dy kuptime sepse shumica janë përgjigjur me aspak dakord, ose 46 , që do të thotë shumica e të anketuarve prezantojnë pamje false para të tjerëve, ndërsa 28 % pajtohen me këtë deklaratë.

Sinjale manipulimi më së shumti marrim pavetëdijshëm si, p.sh.: mosharmonizimi të mimikës së fytyrës dhe të folurit. Për këtë shkak shkathtësitë komunikuese duhet së pari të shfrytëzohen që të gjithë pjesëmarrësve në bisedë, duke përfshirë edhe veten, t'u ndihmojmë që me vetëdije ta kuptojmë veten dhe të tjerët.

Shkathtësia e komunikimit, si një kusht pa të cilin nuk do të mund të ishte i suksesshëm një menaxher, është një ndër vetitë dhe cilësitë personale të një menaxheri ose një kandidati të mundshëm për një menaxhim të suksesshëm të një institucioni arsimor,

5.1.17 Perceptime për cilësitë e menaxherit në Kosovë në kohën e decentralizimit

E kemi cekur edhe më lart, por kjo po shihet edhe nga përgjigjet e dhëna në pyetësor, se në Kosovë ndihet mungesa e një institucioni të lartë i cili në mënyrë profesionale dhe shkencore do të merrej me përgatitjen e menaxherit për udhëheqjen e institucionit arsimor të akëcilit do nivel qoftë.

1. Përmbushja e standardeve të kërkura për drejtor institucioni është një kriter i domosdoshëm që duhet ta plotësojë një kandidat i mundshëm për drejtimin e një institucioni arsimor. Ndër cilësitë që duhet t'i ketë një menaxher i shekullit 21 për ta menaxhuar një institucion arsimor, të cilitdo nivel qoftë, janë shkathtësia dhe njohuritë në menaxhim. Mendojmë se vetë pasja e këtyre dy koncepteve shkathtësi dhe njohuri në vete ngërthejnë disa cilësi pa të cilat gati do të ishte i pamundur një menaxhim i suksesshëm i një institucioni arsimor.

Me cilësinë shkathtësi menaxhimi duhet të kuptojmë një varg cilësish individuale që duhet t'i zotërojë menaxheri. E para do të ishte shkathtësia e komunikimit, e cila nuk nënkupton vetëm oratorinë dhe elokuencën e komunikimit, por edhe një varg vetish të tjera, ndër të cilat

janë pasuria e një fjalësi të nevojshëm dhe të përshtatshëm sa i përket komunikimit nga pozita e menaxherit. Në secilën fushë shoqërore ekziston një terminologji nga e cila individi që gjendet brenda tij duhet të udhëhiqet me të.

Një ndër shkathtësitë pa të cilën çdo menaxher do të mund të dështojë është edhe shkalla e lartë e gjeturisë në situata të ndryshme, shpesh delikate, të cilat situata mund të na hamendësojnë dhe ta humbim kontrollin mbi situatën[205], ose të marrim ndonjë vendim të gabuar. Prandaj gjeturia në situata të ndërlikuara është një ndër vetitë me shumë rëndësi për një menaxher të suksesshëm. Këtu shihet jo vetëm shkathtësia për gjeturi, por e ndihmuar edhe nga një aftësi komunikimi me të tjerët, duke filluar nga komunikimi me nivelin më të ulët të stafit deri te komunikimi me të tjerët brenda dhe jashtë institucionit arsimor.

Kur kemi të bëjmë me shkathtësinë e komunikimit në nivelin më të lartë, siç janë universiteti apo fakulteti, është me rëndësi komunikimi edhe në një gjuhë të huaj, sepse kështu menaxheri do të jetë më bindës në procesin e bashkëpunimit me institucionet relevante si për këmbim njohurish, ashtu edhe për këmbim të përvojave dhe të arriturave të tjera në lëmin e shkencës, të inovacionit, të literaturës më të re etj.

2. Njohuria mbi konceptet themelore të menaxhimit është e lidhur me nocionet elementare të menaxhimit, të cilat duhet t'i zotërojë një menaxher të tilla si: udhëheqje, drejtim, urdhër, urdhëresë, kohë takimi, kalendar veprimi, buxhet dhe plan prokurimi, ndarje e përgjegjësive, delegim i detyrave, punë ekipore, llogaridhënie, raportim, analizë e të dhënave, vendimmarrje në bazë të të dhënave, tërheqje taktike, vendosmëri në planifikim, kërkim llogarie, përgjigje në kërkesa, identifikim të nevojave individuale dhe kolektive, gjithëpërfshirje, përcaktim të vizionit për institucionin, përcaktim të misionit për institucionin, caktim të objektivave, caktim të veprimeve për arritjen e rezultateve, vlerësim të rezultateve, cikël të zhvillimit të institucionit arsimor në bazë të të dhënave për rezultatet e arritura, dobësitë, përparësitë, mundësitë dhe rreziqet.

Analiza me kujdes e secilit nga këto koncepte të menaxhimit do ta përbënte hartën e gjithë koncepcionit të quajtur proces i menaxhimit të një institucioni arsimor.

Disa nga këto koncepte të menaxhimit i kemi përmendur gjatë trajtimit të çështjeve të tjera si pjesë përbërëse e menaxhimit. Disa më të nevojshme për temën do t'i zbërthejmë në vazhdim. Nëse nisemi nga ndarja e përgjegjësive si një ndër veprimet më të rëndësishme për secilin menaxher do të shohim se shkathtësia e tij varet dhe dështmohet pikërisht në shpërndarjen e detyrave dhe të përgjegjësive në masën e dështmuar. Nga një veprim i këtillë, me kohë dhe me vend, do të varet në masën më të madhe arritja e suksesit të synuar, ose të përcaktuar në vizionin dhe në misionin e institucionit. Ndarja e përgjegjësive ka rëndësi të madhe edhe për aspektin e mënyrës së ndarjes, caktimin e personave përgjegjës dhe ekipeve. Caktimin e udhëheqësit të ekipit si dhe krijimin e një kohezioni pozitiv brenda ekipit punues, i cili ka marrë përgjegjësi të caktuara.[206] Kësaj duhet t'i paraprijë një strategji e menaxherit, sidomos për caktimin e udhëheqësit të grupit, i cili duhet të ketë shkathtësi dhe njohuri të mjaftueshme për detyrën.

[205] Lav Vigotski, *Osnovi psihologije*, Beograd, 1994, f. 213
[206] Michel Fullan, *Forca e ndryshimit*, vëllimi 3, Prishtinë, 2002, f. 39

Rezultatet e anketimit në lidhje me cilësitë e menaxherit të institucioneve arsimore sillen në vazhdim. Në pyetjen se "Në Kosovë menaxherët e institucioneve arsimore përgjithësisht janë: të butë ose të ashpër" u morën përgjigjet e dhëna në grafikun e mposhtëm:

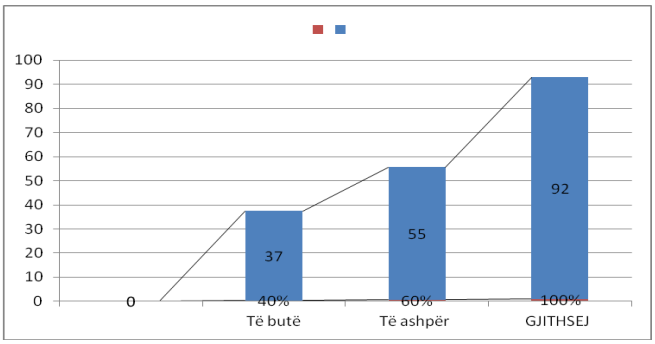


Figura 45. Mendimi lidhur me tipin e menaxherit

Është interesante se vetë të anketuarit kanë një mendim lidhur me tipin e menaxherit të institucionit arsimor në Kosovë. Sipas tyre, vetëm 40 % prej tyre i përkasin tipit menaxher i butë, ndërsa pjesa tjetër, prej 60 %, thonë se janë më të ashpër. Një e dhënë e këtillë është me interes sepse shprehin atë që e ndjejnë, ose në të vërtetë janë ashtu. Gjithashtu, pyetja në vijim ndërlidhet pak a shumë me parapraken, sepse "në Kosovë menaxherët e arsimit vendosin theksin më së shumti" dhe alternativat: 1. Në zgjidhjen e problemeve, 2. Planfikimi për të ardhmen, kemi përgjigjet pak më ndryshe sesa në pyetjen paraprake.

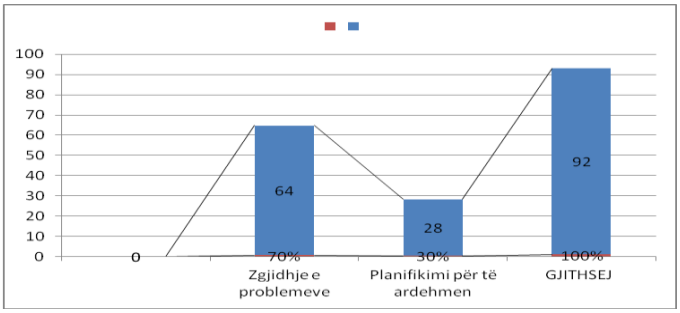


Figura 46. Përkushtimi më i lartë i menaxherëve të arsimit në Kosovë

Siç shihet në grafik, 70 % e të anketuarve mendojnë se menaxherët theksin kryesor, në institucionet që menaxhojnë, në zgjidhjen e problemeve. Vetëm 30 % mendojnë se ata theksin e kryesor e vendosin në planifikimin për të ardhmen e organizatës. Për aktualitetin e institucioneve arsimore në Kosovë një përqindje dhe frekuencë e këtillë është normale nëse kihet parasysh fakti se të gjithë ballafaqohen me probleme të natyrave të ndryshme që nga infrastruktura deri te menaxhimi i stafit dhe buxhetit.

Në pyetjen në vijim ata shprehin edhe një formë të pakënaqësisë së tyre me pozitën që kanë në shoqëri sepse "Në Kosovë personeli në institucione të arsimit shpërblehet për performancë të shkëlqyer", kemi marrë këtë frekuencë pajtueshmërie.

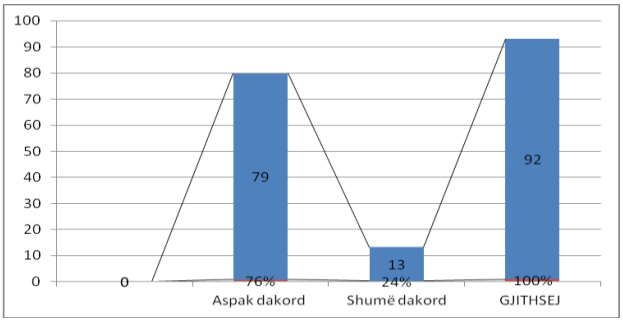


Figura 47. Personeli nuk shpërblehet për performancën e shkëlqyer

Rreth 76 % prej tyre nuk pajtohen me faktin se ata shpërblehen nëse kanë performancë të shkëlqyer në punën e tyre. Ky tregues është shumë domethënës sepse nëse menaxherët mendojnë ose edhe nëse vërtetë nuk shpërblehen për performancën e tyre, atëherë kjo do të ndikojë në dekurajimin e tyre për punë të mëtejshme dhe për arritjen e rezultateve të mira. Nga kjo shihet se vetëm rreth ¼ e tyre pajtohen me një të dhënë të këtillë.

Kemi edhe një të dhënë interesante sa i përket deklarimit të tyre lidhur me cilësitë personale të tyre dhe qëndrimin lidhur me pozitën e tyre shoqërore. Në pyetjen e radhës, se sa menaxherët e Kosovës janë të interesuar për të tjerët, kemi marrë përgjigje sikurse në grafikun në vijim të analizës së të dhënave të hulumtimit.

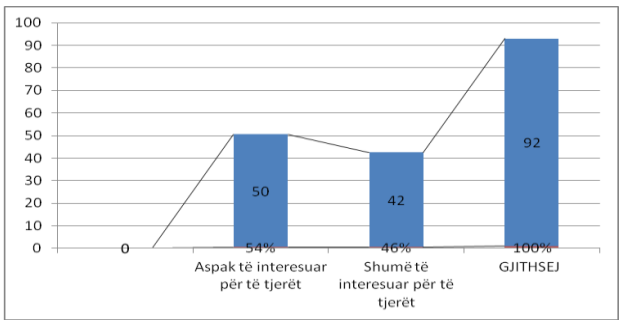


Figura 48. Interesimi i menaxherëve për të tjerët në institucion

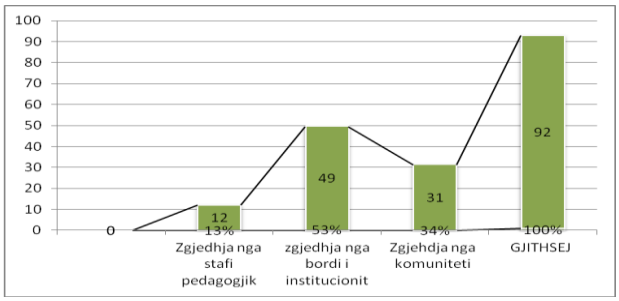


Figura 49. Mendimi lidhur me subjektin përzgjedhës të menaxherit të institucionit

Mbi 54 % e tyre deklarojnë se aspak nuk janë të interesuar për të tjerët, ndërsa rreth 46 % mendojnë se menaxherët janë shumë të interesuar për të tjerët.

Në pyetjen në vijim kemi tentuar të marrim mendimin e tyre lidhur me atë se nga kush duhet të bëhet zgjedhja e menaxherëve të institucioneve arsimore. Kemi marrë këtë frekuencë

indikative, që edhe ndoshta do të mund të shfrytëzohej gjatë draftimit të ligjeve dhe udhëzimeve me të cilët sanksionohet zgjedhja e tyre.

Është interesant se vetëm rreth 13 % prej të anketuarve kishin pasur dëshirë të përzgjidhen nga stafi pedagogjik i shkollës, institucionit arsimor, ndërsa rreth 53 % është për atë që bordi i shkollës, apo institucionit tjetër, ta përzgjedhë menaxherin e vet. Ndërsa kemi edhe një përqindje bukur të lartë 34 %, të cilët mendojnë se komuniteti duhet ta bëjë përzgjedhjen e menaxherit të institucionit arsimor.

Kjo vërtet do të ishte me interes të përfshihej në politikat e zgjedhjes së menaxherëve të institucioneve. Ndoshta do të funksiononte më mirë sesa që është tani. Për mendimin tonë, me shumë interes është përqindja e deklarimeve, 34 % dhe pajtimi i tyre se këtë punë duhet ta bëjë, apo i besohet ta bëjë komuniteti, pra aktorët jashtë shkollës. Ky besim i lartë ndoshta mendohet në objektivitet më të shtuar për cilësitë e tyre, e pjesës që është deklaruar për këtë alternativë. Edh pse nuk besojmë se një gjë e këtillë do të mund të zbatohej në përgjithësi, është një tregues i mirë për hartuesit e politikave që të fuqizohet në masë më të ndjeshme roli i komunitetit në institucione të arsimit. Pse jo edhe në vendimmarrje, siç mund të jetë roli i tij në përzgjedhjen e menaxherit të institucionit arsimor.

Lidhur me ndikimin e politikës në zgjedhjen e tyre kemi marrë mendime interesante.

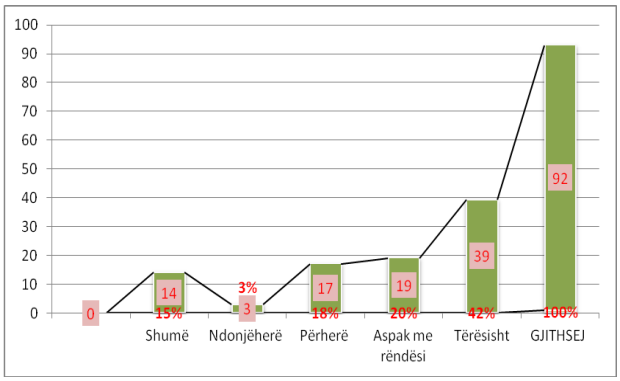


Figura 50. Ndikimi i politikës në zgjedhjen e menaxherëve

Siç shihet në grafik, shumica e të deklaruarve, pra rreth 42 %, mendojnë se politika tërësisht ka ndikim në përzgjedhjen e tyre. Nëse këtë e kanë deklaruar me shumë sinqeritet, atëherë mund të besohet se vërtet politika ka ndikim të madh, ndoshta edhe vendimtar në përzgjedhjen e kandidatëve për menaxherë të institucioneve arsimore në Kosovë. Një frekuencë e këtillë e lartë e deklarimit mund të jetë edhe për shkakun se ata vetë kanë qenë pjesë e përzgjedhjes nga politika aktuale në nivel vendi ose në nivel qendror.

Nëse analizojmë edhe deklarimet/mendimet e dhëna në alternativat e tjera, del se në një masë rreth 80 % janë të pajtimit për ndikimin e politikës në përzgjedhjen e tyre, apo të kolegëve të tyre në postin e menaxherit të institucionit arsimor.

Nëse një praktikë e këtillë vërtet është kështu, atëherë vetë politika duhet të ndërmarrë diçka që ta ndryshojë praktikën e deritashme, ose ta heqë dyshimin e menaxherëve arsimorë për një bindje të këtillë. Ose, nëse është kështu, pra e vërtetë, për një ndikim kaq të madh të politikës në përzgjedhjen e menaxherëve të institucioneve arsimore, atëherë është një tregues jo i mirë në sytë e komisioneve për integrim në BE, pasi një gjë e këtillë nuk tolerohet dhe nuk është e mirëpritur, e që duhet ndryshuar në të ardhmen.

Këto ishin disa nga cilësitë e menaxherëve të përfshirë në anketimin hulumtues. Pasi në mostër kemi përfshirë një strukturë mjaft heterogjene, këto të dhëna të fituara mund të jenë përfaqësuese edhe për masën e gjerë të menaxherëve të institucioneve arsimore në Kosovë. Lidhur me të ardhmen e menaxherit, gjegjësisht me profilin e menaxherit të shekullit 21, apo siç njihet shekulli i teknologjisë dhe informacionit, të intervistuarve iu shtrua pyetja: "Si e shihni profilin e menaxherit të shekullit 21?" Përgjigjet e dhëna jepen në grafikun në vazhdim.

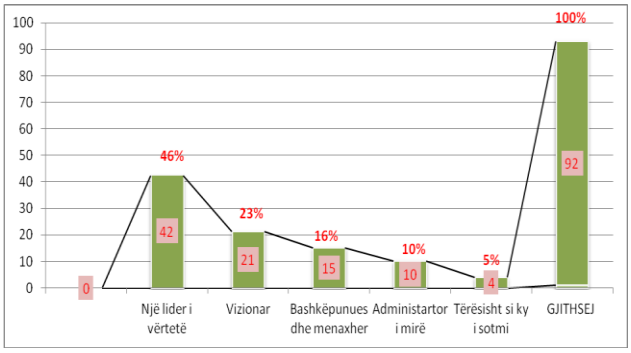


Figura 51. Profili i menaxherit të shekullit 21, sipas pjesëmarrësve

Siç mund të shihet në grafik, rreth 46 % mendojnë se menaxheri i së ardhmes duhet të jetë një lider i vërtetë. Menaxheri duhet të jetë vizionar shprehin mendim rreth 23% të të anketuarve. Rreth 16 % mendojnë se ai duhet të jetë menaxher dhe bashkëpunues, kurse rreth 10 % mendojnë sa ai duhet të jetë administrator i mirë. Vetëm rreth 5 % mendojnë se ai duhet të jetë sikurse menaxheri i sotëm, pra nuk duhet të ketë ndryshime fare sepse, sipas tyre, mjafton ky profil që përfaqëson menaxheri i sotëm. Mendojmë se të dhënat e këtilla lidhur me profilin e menaxherit të së ardhmes duhet të merren me seriozitet nga ana e politikës për vënien e kornizës edhe të standardeve për menaxher të institucioneve arsimore duke u bazuar në nevojat dhe propozimet e bëra nga vetë menaxherët si dhe nga të dhënat e dala nga hulumtimet e kësaj fushe. Po lidhur me të ardhmen e këtij profili kemi kërkuar nga ata që ta japin mendimin e vet për format më të preferuara për ndihmën në karrierë në menaxhimin e institucionit arsimor dhe kemi marrë mendimin që pasqyrohet në grafikun në vazhdim.

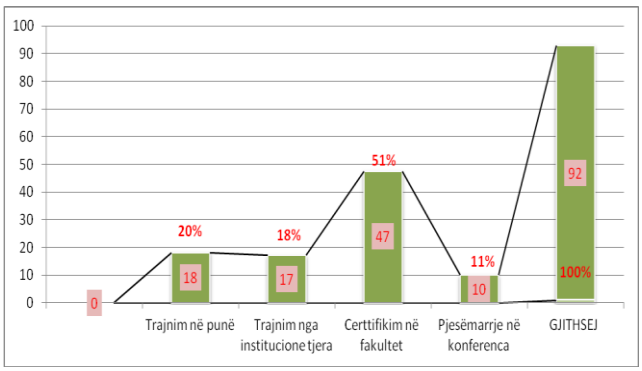


Figura 52. Propozimet për ngritje në karrierë menaxheriale

Vihet re se 51 % preferojnë që ngritja e tyre në karrierën menaxheriale të bëhet në fakultete, në programet e studimit, pranë Fakultetit të Edukimit. Ndërsa shihet se rreth 20 % kërkojnë që ngritja e tyre të bëhet në vendin e punës, pra duke iu nënshtruar begatimit të karrierës në praktikën e përditshme të punës menaxheriale që bën në institucionin përkatës.

Por, janë rreth 18 % të cilët mendojnë se një gjë e këtillë do të duhet të bëhej në institucione të licencuara për këtë fushë. Dhe çfarë duket interesante, është se rreth 11 % mendojnë se ngritja e tyre në karrierë profesionale për menaxher mund të bëhet edhe me pjesëmarrjen në konferenca të ndryshme në të cilat trajtohet çështja e menaxhimit. Mendojmë se edhe kjo formë e përgatitjes dhe e ngritjes profesionale të menaxherëve mund të jetë dobiprurëse dhe e mirëseardhur, por se sa do t'i ndihmojë ata në begatimin e përvojës menaxheriale mbetet të shihet në praktikën dhe kohën e mundshme për verifikim.

Mund të konstatojmë se sa i përket përcaktimit për profilin e menaxherit të ardhshëm të shekullit 21, sipas mendimit dhe vizionit të menaxherëve aktualë, kemi një shpërndarje shumë heterogjene të mendimeve dhe të propozimit të tyre. Ajo çfarë është me rëndësi se nga përgjigjet e tyre mund të nxirren një varg sugjerimesh për ndërtimin e politikave arsimore, gjegjësisht atyre që kanë të bëjnë me sferën e menaxhimit të arsimit në përgjithësi. Vetë fakti që një përqindje e konsiderueshme e shohin si të nevojshme që të kenë përgatitje të vazhdueshme profesionale në fushën e menaxhimit flet për një domosdoshmëri që një çështje e këtillë të trajtohet në nivel të bërjes së politikës dhe të orientimit të çështjes në drejtim të zgjidhjes së qëndrueshme të menaxhimit të institucionit arsimor.

Një ndryshim i pashmangshëm dhe i rëndësishëm që duhet të bëhet është vendosja e një baze juridike të mirëfilltë sa i përket përgatitjes profesionale dhe shkencore të kuadrove menaxhuese në sferën e arsimit në të gjitha nivelet. Jo të gjithë menaxherët e institucioneve kanë prirje të lindur, ose të fituara në mënyrë autodidakte. Dikush, thuhet në popull, është i lindur për udhëheqës. Bile kjo mund të shihet edhe te fëmijët, kur në moshë të re shpërfaqë aspiratat lideriste, udhëheqëse e menaxhuese, por këtë nuk e kanë të gjithë njerëzit, sidomos ata të cilët pretendojnë të jenë menaxherë institucioni arsimor ose që janë në pozita të tilla. Për këtë arsye politika shtetërore duhet t'i paraprijë një zgjidhjeje të këtillë. E para që duhet bërë është vendosja e një baze të mirëfilltë juridike-ligjore, të cilën nuk mund të themi se nuk e kemi, por që kërkohet të plotësohet dhe të zhvillohet në harmoni me kahet e zhvillimit dhe të arsimit dhe të shkencave të menaxhimit të institucioneve arsimore. Pastaj në bazë të një bazamenti juridik-ligjor të hartohen edhe programe të veçanta për të ndërtuar një profil të mirëfilltë të menaxherit të shekullit të teknologjisë dhe të informimit global.

6 KAPITULLI I GJASHTË

6.1 REZULTATET E ANALIZËS STATISTIKORE MULTIVARIATE

6.1.1 Studim i opinioneve të punonjësve dhe drejtuesve për modelin e ardhshëm të menaxherit në institucionet arsimore të Kosovës në shek. XXI. Rezultatet e analizës statistikore shumëpërmasore

Analiza e mësipërme deskriptive krijoi mundësinë për të gjykuar për opinionet, perceptimet dhe vlerësimet e punonjësve në institucionet arsimore në Kosovë në lidhje me karakteristikat, veçoritë dhe cilësitë që duhet të zotërojë një menaxher i këtyre institucioneve. Nëpërmjet kësaj analize u arrit të përcaktohen edhe se cilat janë mënyrat më efektive të punës së menaxherëve, duke iu përgjigjur rasteve dhe situatave të ndryshme me të cilat mund të ballafaqohet një menaxher i një institucioni arsimi, shkolle ose universiteti, në Kosovë. Ndërkohë, duhet të theksohet se kjo analize ka mundësi të kufizuara për ta studiuar tërësinë e problematikave me të cilat ndeshet dhe duhet të zgjedhet një menaxher në funksion të suksesit në administrimin e institucionit që i është besuar. Me anë të analizës deskriptive nuk mund të identifikohen faktorët e ndryshëm që kushtëzojnë suksesin në punën e një menaxheri sikurse nuk është e mundur që nëpërmjet kësaj analize të vlerësohet masa ose forca e ndikimit të këtyre faktorëve veç e veç ose në bashkëpunim. Në këto kushte edhe formulimi i gjykimeve për modelin ose profilin e një menaxheri të suksesshëm, duke u bazuar vetëm në rezultatet e analizës përshkruese, është pothuajse i pamundur. Për të arritur në gjykime të tilla përgjithësuese dhe mbi bazën e tyre për të bërë të mundur formulimin e rekomandimeve për profilin ose modelin e menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI do të përdoren rezultatet që do të merren prej analizave statistikore shumëpërmasore, të tilla si: analiza faktoriale eksploruese, ANOVA dhe analiza e regresionit me shumë faktorë
Informacioni që do të përdoret për të bërë analiza të këtilla është ai i grumbulluar nëpërmjet intervistave të bëra me punonjës dhe drejtues aktualë të institucioneve arsimore në Kosove. Të intervistuarve iu kërkua të japin përgjigje për pyetjet që paraqiten në tabelën nr. 6.1.

Tabela 6.1 Pyetësor për profilin/modelin e manaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI

Pyetësor për punonjësit në institucionet arsimore					
	Përgjigje				
	1	2	3	4	5
Komunikues me stafin					
I shoqërueshëm dhe i dashur					
Tolerant, ka sjellje me takt dhe dashamirësi					

Demonstron besim në vete					
Është optimist					
I qartë në objektivat që synon					
Këmbëngulës për arritjen e qëllimeve					
Objektiv në gjykim dhe vlerësim					
Nuk ndikohet nga ndërhyrjet					
Vepron përtej interesave vetjake					
I konsideron pasojat morale, etike të vendimeve që merr dhe reflekton					
Mban shënim dhe reflekton për gabimet që bënë					
I njeh pikat e dobëta dhe të forta të tij					
Nuk lejon presion të të tjerëve në punën e tij					
Është transparent dhe korrekt në marrëdhëniet me të tjerët					
Udhëzon qartë					
Këshillon këdo dhe për çdo kërkesë					
Kontrollon në mënyrë profesionale					
Vlerëson objektivisht					
Ka vizion të qartë për misionin e institucionit					
Identifikon prurjet e reja, arritjet pozitive, mbështet përgjithësimin e tyre					
Krijon klimë bashkëpunimi dhe mbështetje					
Komunikon qartë dhe saktë vizionin dhe objektivat e tij					
Nxit dhe realizon entuziazëm dhe mobilizim për punë tek stafi					
Motivon stafin					
Njeh aftësitë profesionale të stafit					

Beson tek aftësitë e të tjerëve					
Njeh cilësitë dhe natyrën psiko-sociale të anëtareve të stafit					
Kupton nevojat, emocionet, motivet, anët e forta dhe dobësitë, problemet me të cilat ndeshet stafi në kryerjen e detyrave					
Njeh, vlerëson, mbështet stafin për probleme jashtë punës					
Mbështet stafin për t'i tejkaluar vështirësitë në punë					
Realizon komunikimin dhe bashkëpunimin si marrëshënie njerëzore					
Vendos standarde, kritere të qarta dhe objektive për vlerësimin e stafit					
Përcakton qartë dhe drejt rolet dhe përgjegjësitë për çdo anëtar të stafit					
Bashkëpunon me stafin për punët që duhet të bëjë					
Jep sugjerime për rrugëzgjidhje të problemeve					
Vlerëson dhe konsideron sugjerimet e të tjerëve					
I trajton të tjerët me drejtësi					
Është i hapur, i tregon mendimet dhe ndjenjat e tij për stafin që drejton					
Ndihmon të tjerët për t'i kapërcyer vështirësitë në punë					
Evidenton dhe i tregon hapur dyshimet për aftësi të vartësve					
Kujdeset të mos i lëndojë vartësit					
Konsultohet dhe i merr në konsideratë mendimet e vartësve					

Shfaq opinione dhe kënaqësinë për punën e stafit					
Merr vendime me kohë					
Ndërhyn me kohë					
Jepni vlerësimin tuaj për modelin menaxherit të ardhshëm					

Secila prej pyetjeve të mësipërme gjeneron një ndryshore, ndryshore të pavarur, që matet në shkallën e Likerit: aspak dakord (1), deri në shumë dakord (5). Gjithsejtë do të jenë 46 ndryshore, korresponduese të 46 pyetjeve që përmban pyetësori.

Si ndryshore e varur do të përdoret opinioni i të intervistuarit për rëndësinë që ka menaxheri, i ndërtuar sipas modelit që secili prej tyre përfytyron, në suksesin e institucioneve arsimore në shek. XXI. Kjo ndryshore do të matet në shkallën e Likertit: aspak i rëndësishëm (1) deri në shumë i rëndësishëm (5). Variabla të pavarur - 46 që gjenerohen nga përgjigjet e 46 pyetjeve të mësipërme.

Hipotezat kërkimore të studimit janë të mëposhtmet:

H_o: Profili-modeli i menaxherit të ardhshëm në institucionet arsimore do të jetë i suksesshëm nëse formohet si kombinim i cilësive të personalitetit dhe aftësive profesionale.

H_1: Personaliteti i menaxherit është produkt dhe kombinim i aftësive të tij për vetëkontroll, cilësi drejtuese dhe karakteristika të personalitetit.

H_2: Ndër aftësitë profesionale që kushtëzojnë suksesin e menaxherit bëjnë pjesë: aftësia drejtuese, aftësia për organizimin e punës, aftësitë për njohjen e stafit dhe për krijimin e marrëdhënieve të afërta e funksionale.

Studimi, me synim verifikimin e vërtetësisë së hipotezave të mësipërme, kërkon që të vlerësohen lidhjet e mundshme midis secilës prej ndryshoreve të mësipërme, me ndryshoren e varur. Ndërkohë, duke iu referuar përmbajtjes së këtyre ndryshoreve, mund të konstatohet se çdonjëra prej tyre pasqyron një cilësi të caktuar të personalitetit, të sjelljes ose të performancave profesionale të menaxherit. Ndaj për të arritur në gjykime që do t'i shërbenin verifikimit të vërtetësisë së hipotezave të studimit, duhet që ato të mbahen njëkohësisht në konsideratë dhe efekti që prodhon secila prej tyre të vlerësohet duke iu referuar, në të njëjtën kohë, efektit të të gjitha të tjerave. Një analizë dhe studim i tillë është i vështirë për t'u kryer sepse numri i këtyre ndryshoreve është relativisht i madh, janë gjithsejtë 46 ndryshorë të pavarura. Për ta zgjidhur këtë situatë është e udhës t'u referohemi dhe t'i përdorim mundësitë që ofron analiza faktoriale eksploruese. Me ane të kësaj analize eksploruese është e mundur që, duke përdorur të dhënat për 46 ndryshoret e pavarura, të arrihet në identifikimin dhe ndërtimin e një numri shumë të vogël ndryshoresh, që quhen ndryshore latente, të cilat janë kombinime linerare të 46 ndryshoreve të pavarura. Këto ndryshore kanë aftësinë të shpjegojnë ndryshueshmërinë (variancen) e të gjitha të dhënave ose, thënë ndryshe, ndyshueshmërinë e opinionet e shprehura prej të intervistuarve për cilësitë e menaxherit të ardhshëm. Duke qenë të tilla, vlerat e tyre mund të përdoren për ta ndërtuar modelin optimal të menaxherit të ardhshëm që do t'i

menaxhojë institucionet arsimore në Kosovën e shek. XXI. Ky model do të ndërtohet në formën e një regresioni me shumë faktorë, ku si ndryshore të pavarura do të shërbejnë ndryshoret latente dhe si ndryshore e varur do të merret opinioni, vlerësimi i të intervistuarve për rëndësinë, rolin e menaxherit në suksesin e institucionit arsimor. Në studimin kemi përdorur Analizën Faktoriale Eksploruese (AEF) sepse objekt i saj është ndërtimi i modelit të menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore, që apriori është i vështirë të përcaktohet. Kjo situatë është rrjedhojë e faktit se apriori është vështirë të përcaktohen grupimet e faktorëve korrespondues, të 46 pyetjeve të mësipërme, të cilët duhet të përfshihen dhe t'i formojnë ndryshoret latente, që do të përdoren për ta ndërtuar modelin e menaxherit të ardhshëm.

Analiza faktoriale eksploruese

Rezultatet - opinionet e punonjësve në institucionet arsimore

Të dhënat e tabelës nr. 6.2 për vlerat e testeve statistikore KMO and Bartlett's Test tregojnë se informacioni i kampionit të formuar nga intervistimi i 67 punonjësve në institucione të ndryshme arsimore në Kosovë është statistikisht cilësor. Ai mund të përdoret me sukses në funksion të qëllimit për të cilin është grumbulluar

Tabela 6.2 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2447.635
	df	66
	Sig.	.000

Tabela nr. 6.3 Rezultatet e Analizës Faktoriale (komponentët kryesorë)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.124	30.062	30.062	5.124	30.062	30.062	3.598	26.265	26.265
2	2.213	18.427	48.489	2.213	18.427	48.489	2.684	19.620	45.885
3	1.732	11.939	60.428	1.732	11.939	60.428	2.007	12.804	58.789
4	1.466	8.865	69.293	1.466	8.865	69.293	1.816	8.971	67.660
5	1.193	7.215	76.506	1.193	7.215	76.506	1.363	7.186	74.846
6	946	4.566	**81.072**	.946	4.566	81.072	1.067	6.226	81.072

7	784	3.611	84.683						
8	709	1.168	85.581						
9	697	1.103	86.954						
……	……..	…….	……						
46	0001	0.0006	100.00						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Siç shihet, gjashtë komponentët e parë shpjegojnë rreth 81.07 % të variances së përgjithshme të të gjithë kampionit. Pas komponentës së gjashtë, pesha e komponenteve në shpjegimin e variances zvogëlohet në mënyrë eksponenciale (fig. nr. 6.3). Duke përdorur Rotated Component Matrix u identifikuan gjashtë variabla të reja latene, korresponduese të gjashtë komponentëve të para kryesore (tabela nr. 6.3)

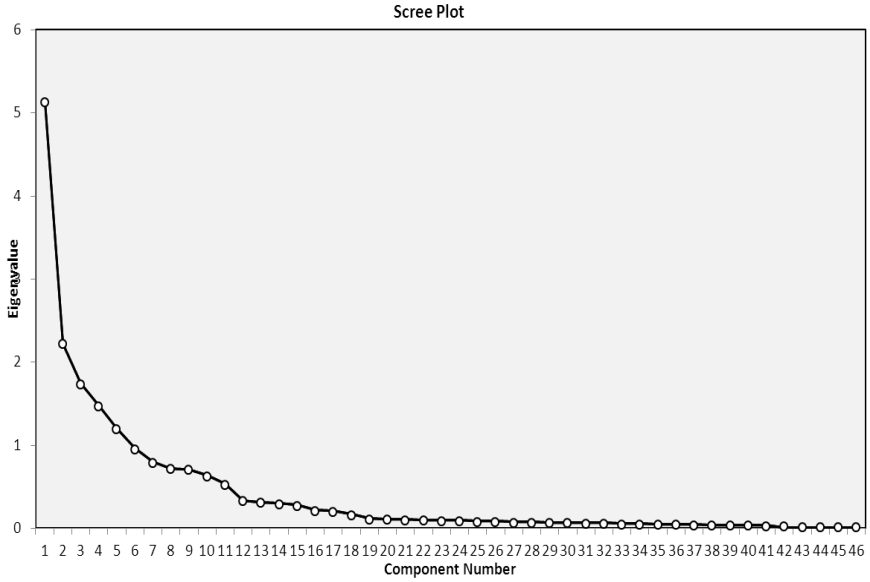


Figura nr. 6.3 Shpjegimi i variances prej komponenteve kryesore

Tabela nr. 6.4 Rotated Component Matrixa

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Komunikues me stafin	813					
I shoqërueshëm dhe i dashur	801					
Tolerant, ka sjellje me takt dhe dashamirësi	791					
Demonstron besim në vete	783					
Është optimist	731					
I qartë në objektivat që synon	712					

Këmbëngulës për arritjen e qëllimeve	675					
Objektiv në gjykim dhe vlerësim	624					
Nuk ndikohet nga ndërhyrjet	601					
Vendos standarde, kritere të qarta dhe objektive për vlerësimin e stafit		890				
Përcakton qartë dhe drejt rolet dhe përgjegjësitë për çdo anëtar të stafit		867				
Bashkëpunon me stafin për punët që duhet të bëjnë		801				
Jep sugjerime për rrugëzgjidhje të problemeve		793				
Vlerëson dhe konsideron sugjerimet e të tjerëve		768				
I trajton të tjerët me drejtësi		706				
Është i hapur, i tregon mendimet dhe ndjenjat e tij për stafin që drejton		683				
Ndihmon të tjerët për t'i kapërcyer vështirësitë në punë		645				
Evidenton dhe i tregon hapur dyshimet për aftësi të vartësve		624				
Kujdeset të mos i lëndojë vartësit		609				
Konsultohet dhe i merr në konsideratë mendimet e vartësve		576				
Shfaq opinione dhe kënaqësinë për punën e stafit		562				
Merr vendime me kohë		560				
Ndërhyn me kohë		558				
Ka vizion të qartë për misionin e institucionit			713			
Identifikon prurjet e reja, arritjet pozitive, mbështet përgjithësimin e tyre			689			
Krijon klimë bashkëpunimi dhe mbështetje			627			
Komunikon qartë dhe saktë vizionin dhe objektivat e tij			582			
Nxit dhe realizon entuziazëm dhe mobilizim për punë tek stafi			560			
Motivon stafin			504			
Vepron përtej interesave vetjake				935		
I konsideron pasojat morale, etike të vendimeve që merr dhe reflekton				935		
Mban shënim dhe reflekton për gabimet që bën				798		

I njeh pikat e dobëta dhe të forta të tij				704		
Nuk lejon presion të të tjerëve në punën e tij				682		
Është transparent dhe korrekt në marrëdhëniet me të tjerët				605		
Njeh aftësitë profesionale të stafit					897	
Beson tek aftësitë e të tjerëve					861	
Njeh cilësitë dhe natyrën psiko-sociale të antarëve të stafit					804	
Kupton nevojat, emocionet, motivet, anët e forta dhe dobësitë, problemet me të cilat ndeshet stafi në kryerjen e detyrave					767	
Njeh, vlerëson, mbështet stafin për problemet jashtë punës					705	
Mbështet stafin për t'i kapërcyer vështirësitë në punë					654	
Realizon komunikimin dhe bashkëpunimin si marrëdhënie njerëzore					582	
Udhëzon qartë						912
Këshillon këdo dhe për çdo kërkesë						708
Kontrollon në mënyrë profesionale						644
Vlerëson objektivisht						612
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 7 iterations.						

Për këto ndryshore u vlerësua koeficienti Cronbach's Alpha, vlerat e të cilit jepen në tabelën nr. 6.5. Mbështetur në këto vlera, renditja e këtyre variablave sipas rëndësisë që ato kanë në variacionin e përgjithshëm të variablit të varur. Vlerësimi për modelin e menaxherit të ardhshëm është si në këtë tabelë.

Tabela nr. 6.5 Vlerat e koeficientit Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Faktori 1 - Personaliteti (Pers)	821
Faktori 2 - Aftësi për organizimin e punës (AfP)	915
Faktori 3 - Aftësi në drejtim (AfD)	835

Faktori 4 - Cilësi të vetëkontrollit (CVeT)	674
Faktori 5 - Njohje dhe afërsi me stafin (NjAS)	792
Faktori 6 - Cilësi drejtuese (CD)	741

Variablat latente të identifikuara prej Analizës Faktoriale Eksploruese u përdorën për ta ndërtuar modelin sasior - ekuacionin e regresit me shumë faktorë. Rezultatet e analizës së regresionit me shumë faktorë jepen në tabelat në vijim. Të dhënat e tabelës nr. 6.6 tregojnë se modeli i regesionit i ndërtuar arrin të shpjegojë rreth 24.1 % të variances së përgjithshme të ndryshores së varur që pasqyron qëndrimet dhe vlerësimet e drejtuesve të punonjësve në institucionet publike arsimore në lidhje me modelin e menaxherit të ardhshëm të këtyre institucioneve. Ky model është statistikisht signifikant (P<0.00). (Tabela nr. 6.7)

Tabela nr. 6.6 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	517[a]	267	241	1.361
a. Predictors: (Constant), Pers, AfP, AfD CVeT, NjAS, CD				

Tabela nr. 6. 7 ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	136.296	6	22.716	8.233	000[b]
	Residual	165.354	60	2.759		
	Total	301.65	66			
a. Dependent Variable: Vlerësimi për modelin e menaxherit						
b. Predictors: (Constant), Pers, AfP, AfD CVeT, NjAS, CD						

Vlerësimet për koeficientet e regresionit në modelin e regresionit me shumë faktorë që pasqyron opinionet dhe vlerësimet e punonjësve për menaxherin e ardhshëm të institucioneve arsimore publike jepen në tabelën nr. 6.8

Tabela nr. 6. 8 Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.423	.061		51.317	.000
	Pers	.235	.060	.243	8.371	.001
	AfP	.157	.059	.125	3.410	.052
	AfD	.114	.062	.110	4.004	.001
	CVeT	.143	.059	.097	3.079	.051
	NjAS	.089	.063	.039	3.322	.001
	CD	.128	.059	.024	2.012	. 050
a. Dependent Variable: Vlerësim për modelin e menaxherit						

Duke përdorur këto vlerësime, modeli sasior për menaxherin e ardhshëm, në të cilin janë pasqyruar opinionet dhe vlerësimet e punonjësve në institucionet arsimore, është:

VMN= 2.423 + 0.235*Pers + 0.157*AfP + 0.073*AfD + 0.143*CVeT + 0.089*NjAS + 0.128*CD

Ku:
Variabla e varur - vlerësimi për modelin e menaxherit (VMM)
Variabla shpjeguese:
- Personaliteti (Pers)
- Aftësi për organizimin e punës (AfP)
- Aftësi në drejtim (AfD)
- Cilësi të vetëkontrollit (CVeT)
- Njohje dhe afërsi me stafin (NjAS)
- Cilësi drejtuese (CD)

Mbështetur në këtë model ekonometrik dhe duke iu referuar faktorëve që bëjnë pjesë në secilën prej ndryshoreve latente të identifikuara prej Analizës Faktoriale Eksploruese, sipas opinioneve dhe vlerësimeve të punonjësve në institucionet publike, menaxheri i ardhshëm që do t'i menaxhojë këto institucione, në Kosovën e shek. XXI, duhet t'i zotërojnë cilësitë, karakteristikat dhe performancat profesionale, të cilat janë të shprehura në figurën nr. 6.4. Sipas opinionit të nëpunësve në institucionet arsimore, modeli i menaxherit që do të drejtojë institucionet arsimore në Kosovë në shek. XXI duhet të karakterizohet nga:

- Cilësi të spikatura të një personalitetit komunikues, të shoqërueshëm, të dashur, tolerant, optimist, këmbëngulës, objektiv dhe të pakorruptuar;

- Cilësi të një drejtuesi që udhëzon, këshillon, kontrollon dhe vlerëson me objektivitet;

- Integritet në marrëdhëniet me detyrën dhe stafin, transparent, reflektues ndaj gabimeve dhe objektiv në vlerësimin e aftësive të tij;

- Të zotërojë aftësi për organizimin e punës;

- Të zotërojë aftësi për të drejtuar ekipe;

- Të zotërojë aftësi për të ndërtuar mjedis pune frymëzues dhe mobilizues.

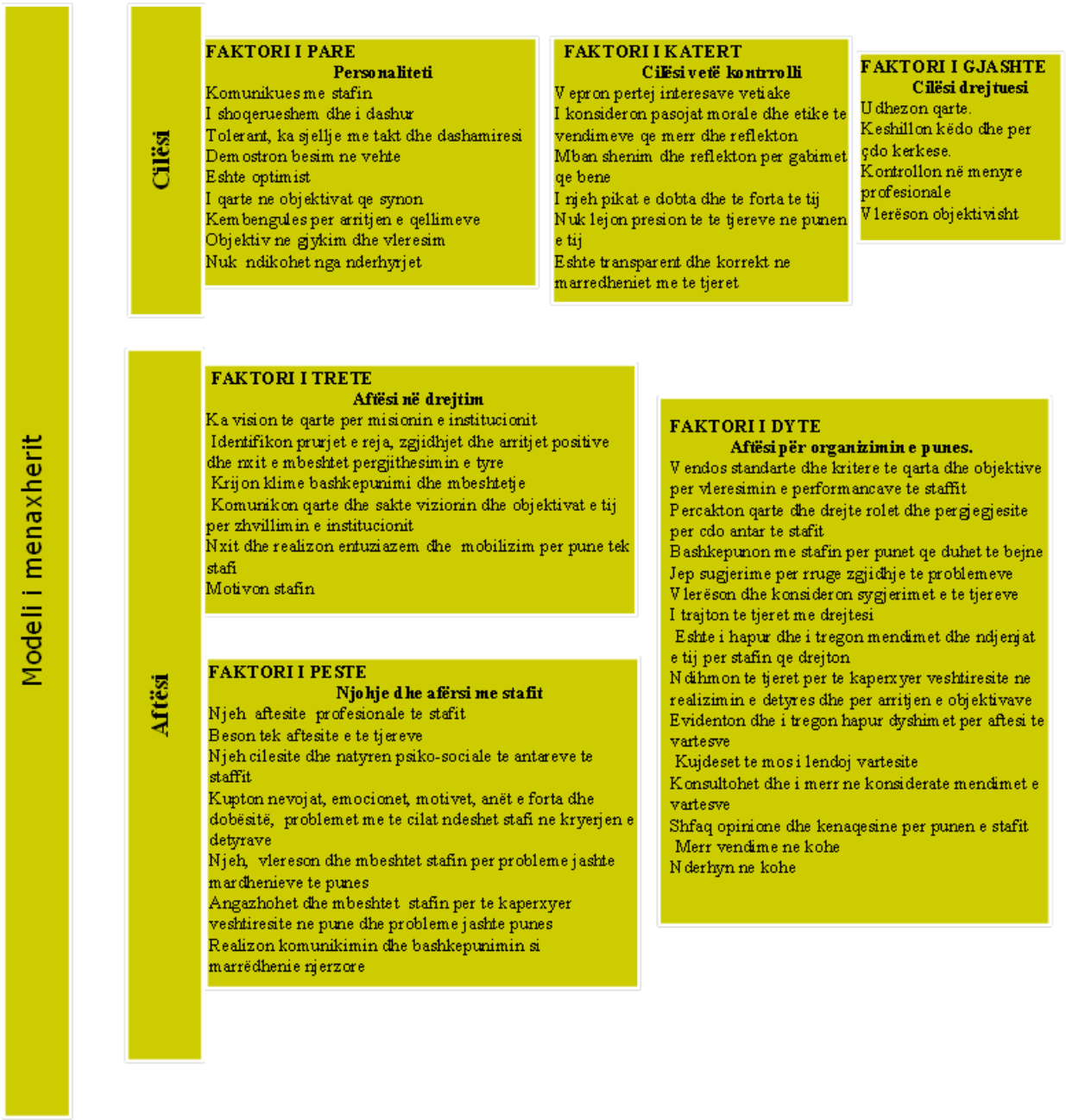


Figura nr. 6.4 Profili i menaxherit të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI

6.1.2 Rezultatet - opinionet e drejtuesve në institucionet arsimore

Të dhënat e tabelës nr. 6.16 për vlerat e testeve statistikore KMO and Bartlett's Test tregojnë se informacioni i kampionit të formuar nga intervistimi i 25 drejtuesve në institucione të ndryshme arsimore në Kosovë është statistikisht cilësor. Ai mund të përdoret me sukses në funksion të qëllimit për të cilin është grumbulluar.

Tabela nr. 6.9 KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1765.421
	df	24
	Sig.	.000

Rezultatet e Analizës Faktoriale (komponentët kryesorë) jepen në tabelën nr. 6.10

Tabela nr. 6.10 Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.213	24.127	24.127	4.213	24.127	24.127	3.032	22.365	22.365
2	2.984	15.672	39.799	2.984	15.672	39.799	2.124	16.257	38.622
3	1.965	10.003	49.802	1.965	10.003	49.802	1.986	11.064	49.686
4	1.672	6.652	56.454	1.672	6.652	56.454	1.212	6.098	55.784
5	984	3.0 47	59.524	.984	3.0 47	59.524	0.876	4.211	59.995
6	.823	2.236	**61.760**	.823	2.236	**61.760**	0.674	1.765	61.760
7	.784	1.672	63.432						
8	.709	1.107	64.539						
9	.697	.921	65.460						
……	……..	…….	……						
46	0001	0.0002	100.00						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Siç shihet, gjashtë komponentët e parë shpjegojnë rreth 61.76 % të variances së përgjithshme të të gjithë kampionit. Pas komponentës së gjashtë, pesha e komponentëve në shpjegimin e variances zvogëlohet në mënyrë eksponenciale (fig. nr. 6.5)

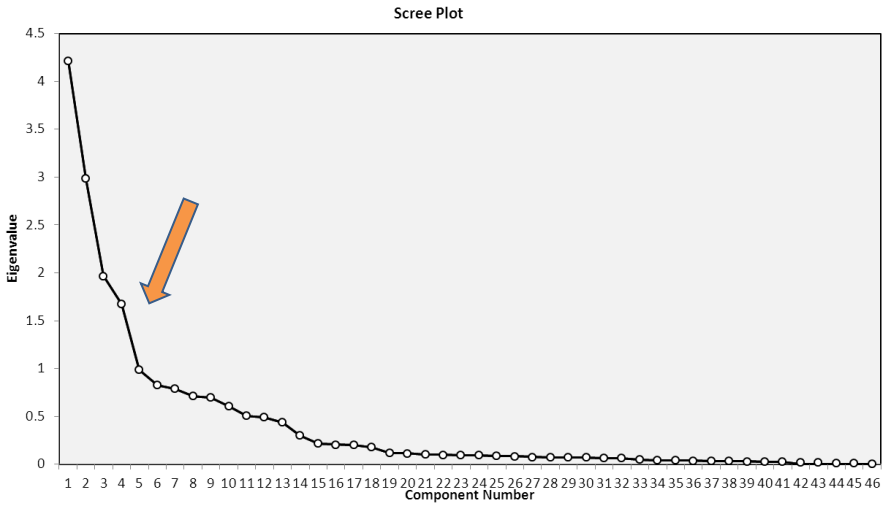


Fig. nr. 6.5 Shpjegimi i variances prej komponenteve kryesore

Duke përdorur Rotated Component Matrix u identifikuan gjashtë variabla të reja latene, korrespondues të gjashtë komponentëve të para kryesore (tabela nr. 6.11)

Table no. 6. 11 Rotated Component Matrixa

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Ka vizion të qartë për misionin e institucionit	.942					
Identifikon prurjet e reja, arritjet pozitive, mbështet përgjithësimin e tyre	.789					
Krijon klimë bashkëpunimi dhe mbështetje	.751					
Komunikon qartë dhe saktë vizionin dhe objektivat e tij	.722					
Nxit dhe realizon entuziazëm dhe mobilizim për pune tek stafi	.698					
Motivon stafin	.603					
Komunikues me stafin		.862				
I shoqërueshëm dhe i dashur		.778				
Tolerant, ka sjellje me takt dhe dashamirësi		.769				
Demonstron besim në vete		.703				
Është optimist		.682				
I qartë në objektivat që synon		.657				
Këmbëngulës për arritjen e qëllimeve		.644				
Objektiv në gjykim dhe vlerësim		.589				
Nuk ndikohet nga ndërhyrjet		.523				
Udhëzon qartë			.807			
Kështillon këdo dhe për çdo kërkesë			.752			
Kontrollon në mënyrë profesionale			.721			

Vlerëson objektivisht			.686			
Vendos standarde, kritere të qarta dhe objektive për vlerësimin e stafit				.810		
Përcakton qartë dhe drejt rolet dhe përgjegjësitë për çdo anëtar të stafit				.827		
Bashkëpunon me stafin për punët që duhet të bëjnë				.821		
Jep sugjerime për rrugëzgjidhje të problemeve				.784		
Vlerëson dhe konsideron sugjerimet e të tjerëve				.721		
I trajton të tjerët me drejtësi				.706		
Është i hapur, i tregon mendimet dhe ndjenjat e tij për stafin që drejton				.695		
Ndihmon të tjerët për t'i kapërcyer vështirësitë në punë				.678		
Evidenton dhe i tregon hapur dyshimet për aftësi të vartësve				.659		
Kujdeset të mos i lëndojë vartësit				.621		
Konsultohet dhe i merr në konsideratë mendimet e vartësve				.594		
Shfaq opinione dhe kënaqësinë për punën e stafit				.573		
Merr vendime me kohë				.570		
Ndërhyn me kohë				.568		
Vepron përtej interesave vetjake					.835	
I konsideron pasojat morale, etike të vendimeve që merr dhe reflekton					.805	
Mban shënim dhe reflekton për gabimet që bën					.725	
I njeh pikat e dobëta dhe të forta të tij					.712	
Nuk lejon presion të të tjerëve në punën e tij					.695	
Është transparent dhe korrekt në marrëdhëniet me të tjerët					.641	
Njeh aftësitë profesionale të stafit						.812
Beson tek aftësitë e te tjerëve						.804
Njeh cilësitë dhe natyrën psiko-sociale të anëtarëve të stafit						.761
Kupton nevojat, emocionet, motivet, anët e forta dhe dobësitë, problemet me të cilat ndeshet stafi në kryerjen e detyrave						.752
Njeh, vlerëson, mbështet stafin për probleme jashtë punës						.725
Mbështet stafin për t'i kapërcyer vështirësitë në punë						.697
Realizon komunikimin dhe bashkëpunimin si marrëshënie njerëzore						.594
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.						
a. Rotation converged in 7 iterations.						

Për këto ndryshore u vlerësua koeficienti Cronbach's Alpha, vlerat e të cilit jepen në tabelën nr. 6.12. Mbështetur në këto vlera, renditja e këtyre variablave sipas rëndësisë që ato kanë në variacionin e përgjithshëm të variables së varur. Vlerësimi për modelin e menaxherit të ardhshëm është si në këtë tabelë.

Tabela nr. 6.12 Vlerat e koeficientit Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Faktori 1 - Aftësi në drejtim (AfD)	.894
Faktori 2 - Personaliteti (Pers)	.765
Faktori 3 - Cilësi drejtuese (CD)	.782
Faktori 4 - Aftësi për organizimin e punës (AfP)	.843
Faktori 5 - Cilësi të vetëkontrollit (CVeT)	.804
Faktori 6 - Njohje dhe afërsi me stafin (NjAS)	.796

Variablat latente të identifikuara prej Analizës Faktoriale Eksploruese u përdoren për ta ndërtuar modelin sasior, ekuacionin e regresit me shumë faktorë.

Table 6. 13 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	623[a]	388	321	1.032
a. Predictors: (Constant), AfD Pers, CD, AfP, CVeT, NjAS				

Table no. 6.14 ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116.182	6	19.363	4.059	047[b]
	Residual	95.424	20	4.771		
	Total	301.65	24			
a. Dependent Variable: Vlerësimi për modelin e menaxherit						
b. Predictors: (Constant), AfD Pers, CD, AfP, CVeT, NjAS						

Rezultatet e paraqitura në tabelat nr. 6.13 dhe nr. 6.14 tregojnë se modeli i ndërtuar është statistikisht signjifikant. Duke iu referuar koeficientit R^2 pohojmë se ky model arrin të shpjegojë rreth 32.1 % të variances së përgjithshme të ndryshores që pasqyron qëndrimet dhe vlerësimet e drejtuesve në institucionet publike arsimore në lidhje me modelin e menaxherit të ardhshëm të këtyre institucioneve.

Vlerësimet për koeficientet e regresionit në modelin e regresionit me shumë faktorë që pasqyron opinionet dhe vlerësimet e drejtuesve për menaxherin e ardhshëm të institucioneve arsimore publike jepen në tabelën nr. 6.15.

Table no. 6.15 Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.163	061		46.671	.000
	AfP	254	060	187	7.465	.001
	Pers	192	059	116	3.890	.052
	CD	017	062	096	3.879	.052
	AfD	123	059	131	4.011	.051
	CVeT	098	063	089	3.981	.052
	NjAS	142	059	042	3.719	.050

a. Dependent Variable: Vlerësimi për modelin e menaxherit

Duke përdorur këto vlerësime, modeli sasior për menaxherin e ardhshëm, në të cilin janë pasqyruar opinionet dhe vlerësimet e drejtuesve në institucionet arsimore, është:

VMM= 2.163 + 0.254*AfP + 0.192*Pers + 0.017*CD + 0.123*AfD + 0.093*CVet + 0.142*NjAS

Ku:

Variabla e varur - vlerësimi për modelin e menaxherit (VMM)

Variabla shpjeguese:

- Personaliteti (Pers)
- Aftësi për organizimin e punës (AfP)
- Aftësi në drejtim (AfD)
- Cilësi të vetëkontrollit (CVeT)

- Njohje dhe afërsi me stafin (NjAS)
- Cilësi drejtuese (CD)

Mbështetur në këtë model ekonometrik dhe duke iu referuar faktorëve që bëjnë pjesë në secilën prej ndryshoreve latente të identifikuara prej Analizës Faktoriale Eksploruese sipas opinioneve dhe vlerësimeve të drejtuesve në institucionet publike, menaxheri i ardhshëm që do t'i menaxhojë këto institucione në Kosovën e shek. XXI duhet t'i zotërojë cilësitë, karakteristikat dhe performancat profesionale të cilat janë të dhëna në figurën nr. 6.6.

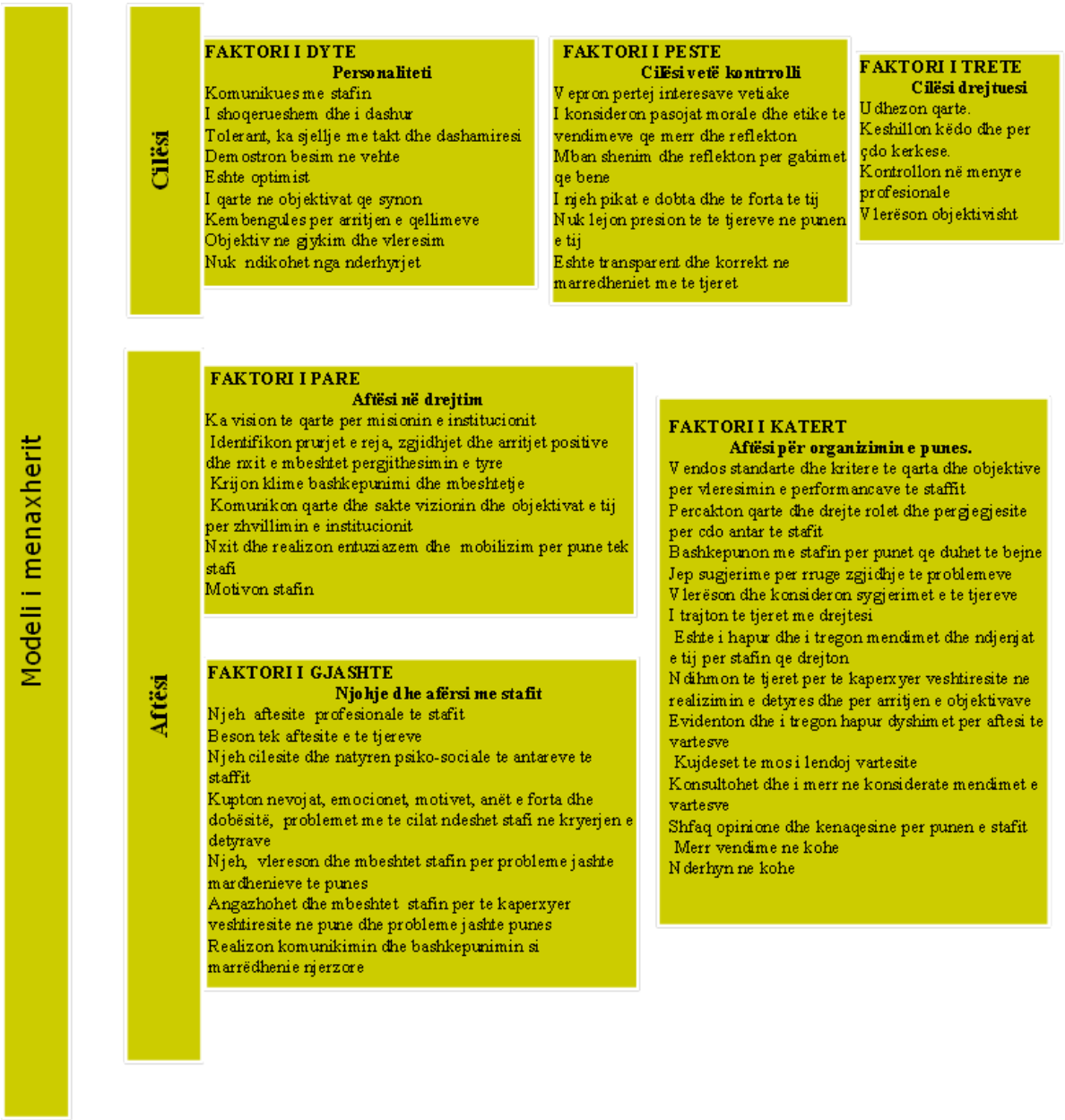


Figura nr. 6.6 Profili i menaxherit të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI

Rezultatet e mësipërme tregojnë se opinionet e nëpunësve dhe drejtuesve në institucionet e arsimit publik për modelin ose profilin e menaxherit që do t'i menaxhojë këto institucione në Kosovën e shek. XXI nuk janë të njëjta. Këto opinione nuk ndryshojnë në lidhje me grup cilësitë, karakteristikat dhe performancat profesionale që duhet të ketë menaxheri i ardhshëm. Diferenca midis punonjësve dhe drejtuesve qëndron në faktin se ata nuk kanë të njëjtat preferenca dhe nuk i renditin sipas po të njëjtit prioritet këto cilësi, karakteristika dhe aftësi profesionale. Në mënyrë të përmbledhur, krahasimore, vlerësimet dhe opinionet e punonjësve dhe drejtueseve për menaxherin e ardhshëm sillen në tabelën nr. 6.16.

Tabela nr. 6.16 Vlerësimet/opinionet për modelin e menaxherit të ardhshëm

Renditja e cilësive, karakteristikave dhe performancave profesionale të menaxherit të ardhshme sipas opinioneve të punonjësve dhe drejtueseve të institucioneve arsimore publike			
Opinionet e punonjësve		Opinionet e drejtuesve	
Cilësia/karakteristika/ performanca	Pesha	Cilësia/karakteristika/ performanca	Pesha
Personaliteti	.243	Aftësi për organizimin e punës	.187
Aftësi për organizimin e punës	.125	Personaliteti	.116
Aftësi në drejtim	.110	Aftësi në drejtim	.131
Cilësi të vetëkontrollit	.097	Cilësi si drejtues	.096
Njohje, afërsi me stafin	.039	Cilësi të vetëkontrollit	.089
Cilësi si drejtues	.024	Njohje, afërsi me stafin	.042

6.2 Optimizimi i profilit/modelit të menaxherit të institucioneve arsimore të Kosovës në shek. XXI.

Diferencat e vrojtuara midis opinioneve dhe vlerësimeve të punonjësve dhe drejtueseve për modelin e menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovë janë arsye të mjaftueshme për ta shtruar pyetjen:

Cili duhet të jetë modeli/profili i menaxherit për realizimin e të cilit duhet të programohen politikat dhe programet për formimin e tij?

Përgjigjja e kësaj pyetje, duke iu referuar vetëm opinionit të punonjësve ose vetëm opinionit të drejtuesve, nuk mund të jetë përgjigje shteruese. Zgjidhja për pyetjen e shtruar më sipër duhet të jetë një kombinim i dy këtyre grup opinionesh. Ndërkohë është e rëndësishme të theksohet se ky kombinim duhet të synohet të gjendet në pikën që formojnë të përbashkëtat e këtyre opinioneve dhe që ndërkohe siguron edhe minimumin e efekteve negative që sjellin diferencat që ekzistojnë midis opinioneve të shprehura prej nëpunësve dhe drejtueseve.

Hipoteza që do të përdoret në studimin për optimizmin e profilit/modelit të menaxherit të ardhshëm formulohet si më poshtë:

Ho: Midis opinioneve/vlerësimeve të punonjësve dhe drejtueseve në institucionet arsimore për profilin/modelin e menaxherit të ardhshëm nuk ka diferenca statistikisht signjifikante.

Për verifikimin e kësaj hipoteze do të përdoret Analiza Diskriminante. Si ndryshore që do të identifikojë grupin do të përdoret ndryshorja kategorike që do të marrë vlera 1 - grupi i punonjësve dhe 2 - grupi i drejtuesve. Ndryshore të pavarura do të jenë gjashtë variablat latente të përcaktuara prej Analizës Faktoriale Eksploruese. Të dhënat e këtyre ndryshoreve janë vlerat e variablave latente, korresponduese për çdo punonjës (gjithsejtë 67) dhe për çdo drejtues (gjithsejtë 25).

6.2.1 Rezultate - Analiza discriminante

Summary of Canonical Discriminant Functions

Table. nr. 6.17 Eigenvalues

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	.678	100.0	100.0	.702

Table nr. 6.18 Wilks' Lambda

Test of Function (s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	sig
1	712	21.325	6	000

Table nr. 6.19 Canonical Discriminant Function Coefficents

	Disc. Function
	1
Personaliteti (Pers)	.205
Aftësi për organizimin e punës (AfP)	-.456
Aftësi në drejtim (AfD)	1.203
Cilësi të vetëkontrollit (CVeT)	-892
Njohje dhe afërsi me stafin (NjAS)	.671
Cilësi drejtuese (CD)	-.471
Konstant	-2.352

Table nr. 6.20 Classification Results

	Predicted Group Membership	Total

		Punonjës	Drejtues	
Count	Punonjës	48	19	67
	Drejtues	4	21	25
%	Punonjës	71.7	28.3	100.0
	Drejtues	16.0	84.0	100.0

Rezultatet e dhëna më sipër tregojnë se hipoteza e ngritur, sipas së cilës diferencat midis opinioneve të nëpunësve dhe drejtueseve për profilin/modelin e menaxherit të ardhshëm nuk janë statistikisht signjifikante, nuk pranohet. Rezultatet tregojnë funksionin diskriminues, variablen dalluese të të cilit është grupi në të cilin bën pjesë i intervistuari, në grupin e punonjësve (1) ose në grupin e drejtuesve (2) arrin të bëjë dallim statistikisht signjifikant dhe korrekt. Mbështetur në përgjigjet e dhëna nga 67 punonjës, ky funksion i klasifikon 48 prej tyre ose rreth 71.7 % në grupin e punonjësve dhe vetëm 19 ose rreth 28.35 i klasifikon në mënyrë të gabuar në grupin e drejtuesve. Mbështetur në përgjigjet e dhëna prej drejtuesve, funksioni dallon në mënyrë korrekte 21 prej tyre dhe vetëm 4 drejtues, ose rreth 16.0 % i klasifikon gabimisht në grupin e nëpunësve.

Si përfundim, mund të pohojmë se midis opinioneve dhe vlerësimeve të punonjësve që punojnë në institucionet arsimore dhe drejtueseve të këtyre institucioneve për profilin/modelin e menaxherit të ardhshëm, ka diferenca statistikisht të vërtetuara. Ky rezultat bën të domosdoshme që për t'iu përgjigjur pyetjes se cili duhet të jetë profili/modeli i këtij menaxheri, të mos mjaftohemi vetëm tek rezultatet e dhëna me sipër, figurat nr. 6.4 dhe 6.5 ose ekuacionet e regresionit (1) dhe (2), por të kërkojmë një zgjidhje që të kombinojnë, në mënyrë më të mirë të mundshme dhe sa më efektive, rezultatet e dhëna më sipër.

6.2.2 Analiza e regresionit me shumë faktorë

Për ta zgjidhur problemin e mësipërm mund të përdoret, me sukses, analiza e regresionit. Me anë të saj mund të arrihet të ndërtohet një model ekonometrik, i cili mund të pasqyrojë, në mënyrën më të mirë të mundshme, lidhjen midis opinioneve të nëpunësve dhe drejtueseve për profilin/modelin e menaxherit të ardhshëm dhe cilësive, karakteristikave dhe performancave e që ai duhet t'i zotëroje për të qenë një menaxher i suksesshëm i këtyre institucioneve në Kosovën e shek. XXI.

Modeli i regresionit me shumë faktorë ka formën si më poshtë:

$$\mathbf{Y(VMM)= \beta_0+ \beta_1 *AfP + \beta_2 *Pers + \beta_3 *CD + \beta_4 *AfD + \beta_5 *CVet + \beta_6 *NjAS + d + \varepsilon}$$

Ku:

Y(VMM) - ndryshorja e varur, vlerësimi për modelin e menaxherit:

Pers - Personaliteti

AfP - Aftësi për organizimin e punës

AfD - Aftësi në drejtim

CVeT - Cilësi të vetëkontrollit

NjAS - Njohje dhe afërsi me stafin

CD - Cilësi drejtuese

d - ndryshore dummy, qe merr vlerën 1 për rekordet që u përkasin punonjësve në institucionet arsimore dhe 2 për rekordet që u përkasin drejtuesve të institucioneve

ε - gabimet mbetëse të rastit me shpërndarje normale $N(0, \sigma^2)$.

Për vlerësimin e parametrave të këtij modeli (koeficientet β) do të përdoren të dhënat (vlerat) e gjashtë variblave latente, të cilat llogariten për secilin prej të intervistuarve duke përdorur rezultatet e Analizës Diskriminante Eksploruese të kryer duke përdorur të dhënat e pyetësorëve për nëpunësit dhe për drejtuesit e institucioneve arsimore.

6.2.3 Rezultatet e analizës së regresionit me shumë faktorë

Duke iu referuar të dhënave të tabelës nr. 6.21, mund të pohojmë se modeli i regresionit me shumë faktorë është një model statistikisht signjifikant, në kuptimin që hipoteza se lidhja midis ndryshoreve latente që pasqyrojnë cilësitë, karakteristikat dhe performancat profesionale të menaxherit të ardhshëm dhe opinioneve e vlerësimit të nëpunëseve dhe drejtueseve aktualë në institucionet arsimore në Kosovë është një lidhje lineare. Modeli linear i ndërtuar arrin të shpjegojë rreth 45.1.0 % të variances së përgjithshme (tabela nr. 6.22) të opinioneve dhe vlerësimeve të shprehura për nëpunësit dhe drejtuesit. Duke e krahasuar këtë model me modelet e ndërtuara kur merren në konsideratë veç e veç, opinionet dhe vlerësimet e punonjësve dhe drejtueseve në institucionet publike arsimore, rezulton se ai i pasqyron në mënyrë më të saktë lidhjet midis cilësive, karakteristikave dhe performancave profesionale dhe vlerësimit për modelin e menaxherit. Në krahasim me modelin që pasqyron këtë lidhje kur merren në konsideratë vetëm opinionet e punonjësve, cilësia e pasqyrimit rritet për 46.6 pikë përqindje dhe në krahasim me modelin e ndërtuar duke përdorur të dhënat e pyetësorëve të drejtuesve, kjo cilësi rritet për rreth 28.8 pikë përqindje.

Tabela nr. 6. 21 ANOVAa

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	368.91	7	52.701	42.776	.000[b]
	Residual	104.72	85	1.232		
	Total	473.63	91			
a. Dependent Variable: Vlerësimi për modelin e menaxherit						
b. Predictors: (Constant), Pers, AfP, AfD CVeT, NjAS, CD						

Tabela nr. 6.22 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.785[a]	.620	.451	1.036
a. Predictors: (Constant), Pers, AfP, AfD CVeT, NjAS, CD				

Ky rezultat jep të drejtën që të pohohet se duke analizuar të gjitha të dhënat e grumbulluara nga pyetësorët dhe duke përfshirë në modelin e regresionit një variabël "dummy", arrihet të ndërtohet një model ekonometrik i cili zotëron cilësi të mira për t'i pasqyruar lidhjet midis opinioneve dhe vlerësimeve të stafeve që aktualisht punojnë në institucione publike arsimore në Kosovë për profilin/modelin e menaxherit të ardhshëm dhe cilësive, karakteristikave dhe performancave profesionale që ai duhet t'i zotërojë. Vlerësimet për koeficientet e regresionit në modelin e regresionit me shumë faktorë, të ndërtuar duke marrë në konsideratë opinionet dhe vlerësimet e nëpunësve dhe drejtuesve, jepen në tabelën nr. 6.23.

Tabela nr. 6.23 Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.017	.061		46.541	.000
	Pers	.416	.060	.321	7.098	.001
	AfP	.231	.059	.115	8.101	.000
	AfD	.362	.062	.267	5.012	.001
	CVeT	.109	.059	.084	3.452	.058
	NjAS	.078	.063	.052	3.342	.053
	CD	.203	.059	.184	3.871	. 050
a. Dependent Variable: Vlerësim për modelin e menaxherit						

Duke përdorur vlerësimet e dhëna në tabelën nr. 6.23, modeli ekonometrik që mund të shërbejë për të prognozuar dhe për t'i orientuar politikat që do të kenë si targët të tyre formimim e menaxherit që do t'i administrojë institucionet publike të arsimit në Kosovën e shek. XXI, ka trajtën si me poshtë:

Y(VMM)= 3.017+ 0.416*Pers + 0.231*AfP + 0.362*AfD + 0.109*CVet + 0.078*NjAS + 0.203*CD

Mbështetur në këtë model ekonometrik profili/modeli i menaxherit të ardhshëm të institucioneve arsimore në Kosovë duhet të ndërtohet duke synuar që menaxheri të jetë një person me personalitet të spikatur, të ketë aftësi të shquara për drejtimin e institucionit, të ketë cilësitë e një drejtuesi që këshillon, udhëzon, kontrollon dhe vlerëson objektivisht dhe profesionalisht punën e të gjithë stafit që drejton, të ketë aftësi të shquara organizative, të zotërojnë cilësinë e vetëkontrollit në marrëdhëniet me të tjerët, vartës, nxënës, studentë, punonjës mësimor, prindër, autoritete të pushtetit vendor, të njohë, të vlerësojë, të kuptojë aftësitë e të tjerëve, nevojat, emocionet, motivet, anët e dobëta dhe të forta të çdo anëtari të stafit të tij si dhe të komunikojë në mënyrë racionale dhe të bashkëpunojnë efektivisht me të gjithë, në përpjekjet për t'i realizuar detyrat dhe objektivat e institucionit që i besohet për të dre

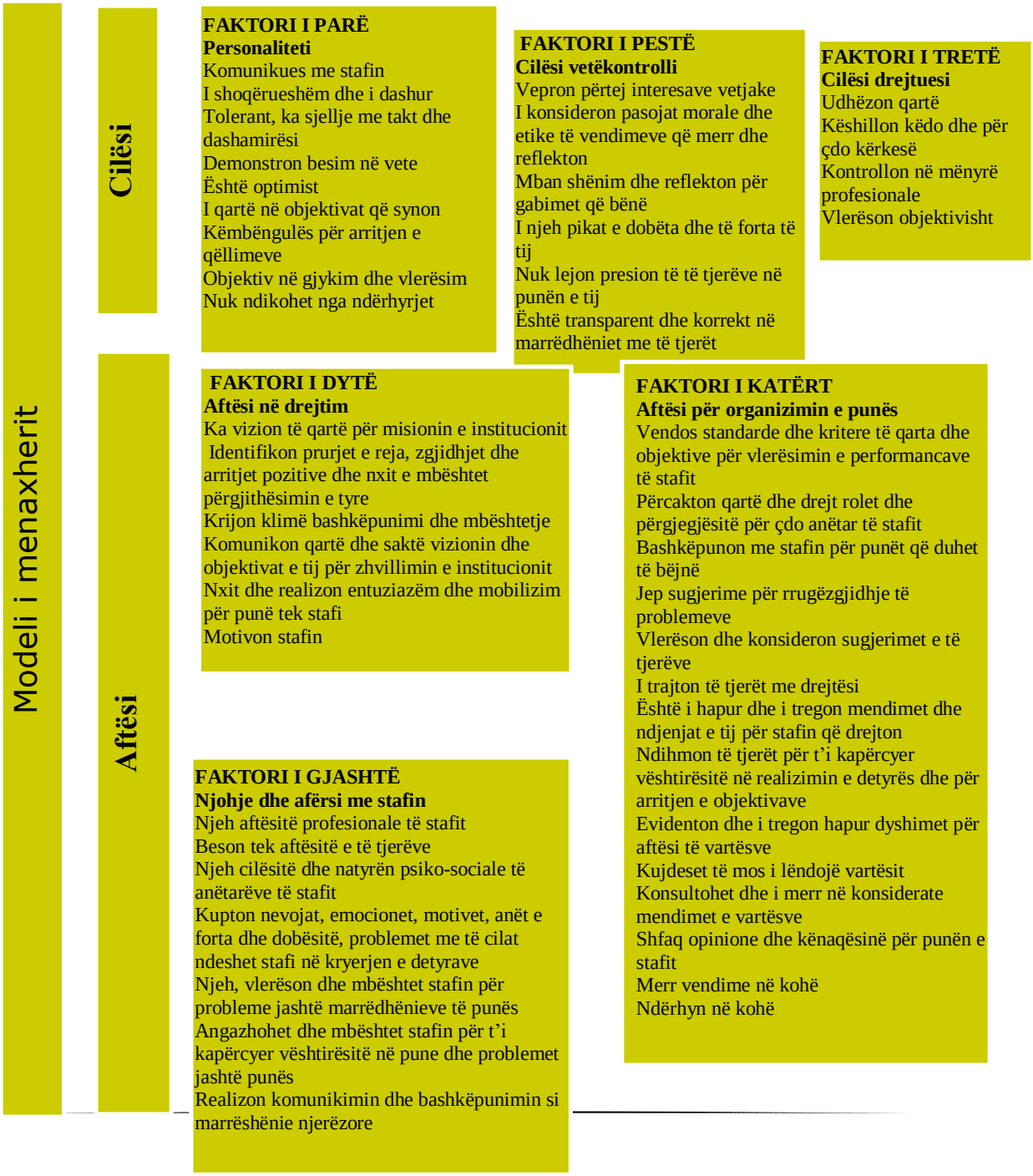


Figura nr. 6.7 Profili i menanxherit të institucioneve arsimore në Kosovën e shek. XXI

Modeli ekonometrik u atribuon vlera dhe pesha të ndryshme cilësive, karakteristikave dhe performancave profesionale të renditura më sipër, në kontributin e tyre për të arritur deri në ndërtimin e një modeli optimal për menaxherin e ardhshëm. Pavarësisht nga kjo, duke qenë se këto të gjitha së bashku duhet të jenë të pranishme në model, politikat dhe programet që duhet të hartohen për ta mundësuar formësimin e një modeli të tillë duhet të mbajnë në konsideratë se për të arritur deri tek modeli optimal për menaxherin e ardhshëm, si udhërrëfyes mund të shërbejë modeli konceptual i mëposhtëm:

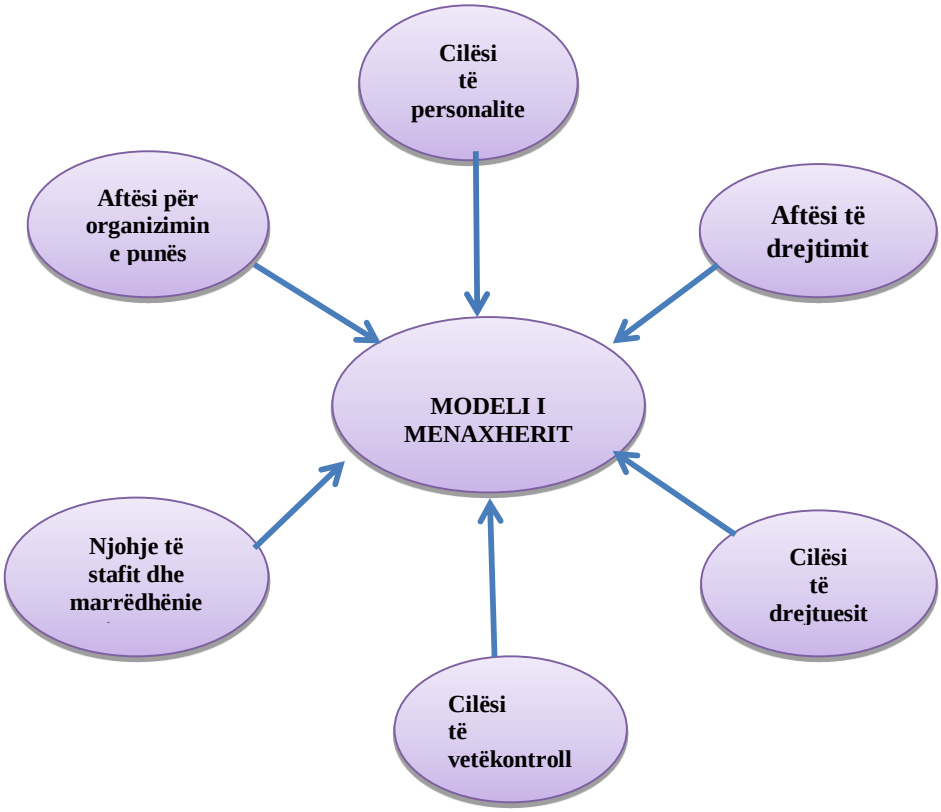


Figura nr. 6.8 Modeli konceptual për menaxherin e institucioneve publike arsimore

7 KAPITULLI I SHTATË

7.1 REFORMIMI I DIMENSIONEVE TË BURIMEVE NJERËZORE DHE FINANCIARE TË MENAXHERIT TË ARSIMIT NË KOSOVË

Menaxhimi i arsimit në Kosovë vijon të reformohet në funksion të krijimit të kulturës së re të nxënies në të gjitha nivelet e arsimit. Në këtë kapitull analizohen disa aspekte kryesore të procesit reformues, që në tërësinë e tyre na japin pjesën tjetër të pikturës së përgjithshme të reformës arsimore në Kosovë. Fokus të hulumtimit janë vlerësimi, argumentimi i nevojës për reformim të thellë në sferën e menaxhimit dhe udhëheqjes në arsim në harmoni me kërkesat e shekullit të ri, në funksion të kushteve që po krijojnë ndryshimet e reja për reformën e nxënies dhe sfidat që duhen përballur. Në Kosovë reforma po e riorganizon menaxhimin e arsimit në tre drejtime kryesore: reformimin e strukturës administrative, reformën e menaxhimit të personelit dhe reformën në menaxhimin e financave në institucionet e arsimit të Kosovës

7.2 Organizimi institucional i menaxhimit të arsimit në Kosovë

Sistemi i arsimit në Republikën e Kosovës[207] është në ndërtim e sipër të një baze të qëndrueshme ligjore për një menaxhim sa më të suksesshëm të institucioneve arsimore. Organizimi institucional i arsimit në Kosovë është relativisht i ri. Pas përpjekjeve austro-hungareze të vitit 1914-1918 dhe përpjekjeve të E. Koliqit 1941-1945 deri pas përfundimit të Luftës së Botërore, veprimtaria arsimore zhvillohej në bazë të një infrastrukture të huaj. Ndërkaq me Kushtetutën e Kosovës në vitin 1974 ky vend fiton autonomi më të gjerë politike, ekonomike dhe arsimore. Ky vit shënon një kthesë të madhe, një zhvillim të hovshëm të sistemit të arsimit në Kosovë.[208] Kosova para vitit 1999 ka pasur sistem të arsimit të përcaktuar në mënyrë legale me akte ligjore e profesionale në mënyrë të pavarur, gjatë periudhës nga viti 1991 deri në vitin 2001 kur autoritetet e Kosovës krijuan sistemin e tyre të pavarur të arsimit. Me krijimin e institucioneve shtetërore të Kosovës, pas zgjedhjeve të përgjithshme nacionale të vitit 2001, krijohen mekanizmat shtetërorë dhe profesionalë për themelimin e sistemit të ri të arsimit në Kosovë të njohur ndërkombëtarisht. Me anën e ligjeve të arsimit në Kosovë që nga viti 2002 ka filluar zbatimi i sistemit të ri të reformuar të arsimit, i cili kryesisht është në përputhje me standardet ndërkombëtare të arsimit. Përparimet

[207] ESK, Ndryshimet Demografike të Popullsisë së Kosovës në Periudhën 1948-2006, Prishtinë, 2008. (Republika e Kosovës, shteti më i ri i Evropës, ka një sipërfaqe prej 10 987 kilometrash katrorë dhe një popullsi prej 1 782 000 banorësh. Shtimi natyror i popullsisë është prej 32 178 banorë në vit. Ekonomia e pazhvilluar dhe me karakteristika jostabile, ku 65 % - 80 % e të hyrave të përgjithshme gjenerohen nga doganat. Potenciali i rritjes ekonomike në vit vlerësohet të jetë 3.0-4.0 %. Papunësia 35-40 %, ndërsa 29 000 njerëz të rinj për çdo vit hyjnë në tregun e punës

[208] Pas Luftës së Dytë Botërore në Kosovë kishte 278 shkolla fillore katërklasëshe, me rreth 27 000 nxënës, prej tyre 11 573 me mësim në gjuhën shqipe dhe 15 427 me mësim në gjuhën serbokroate. Kosova në vitin 1980 kishte 358 521 nxënës e studentë dhe 17 751 arsimtarë dhe punëtorë të tjerë të arsimit dhe 90 % prej tyre ishin shqiptarë.

ekonomike kulturore e shkencore, zhvillimet e reja rajonale e globale, shtrojnë kërkesa të reja ndaj arsimit. Donatorët dhe shtetet e shumta ndihmojnë që arsimi t'i arrijë këto kërkesa.[209]

Me anën e infrastrukturës ligjore po avancohet veprimtaria e gjithëmbarshme arsimore e Kosovës. Janë miratuar ligjet bazike bashkëkohore për sistemin arsimor, Ligji për Arsimin Parauniversitar, Ligji për Arsimin e Lartë, Ligji për Arsimin Profesional, Ligji për Arsimin e të Rriturve, Ligji për Autoritetin Kombëtar të Kualifikimeve dhe qindra akte të tjera nënligjore të arsimit, të cilat janë shtyllat kryesore të sistemit të arsimit në Kosovë.[210] Duke bërë një analizë krahasuese të dispozitave të këtyre ligjeve dhe akteve të tjera nënligjore të nxjerra nga Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (MAShT) mund të konkludohet se hetohet një tendencë për standardizimin e zhvillimeve në fushën e arsimit, në dimensionin global, sipas standardeve të UNESCO-s të vitit 1997 për Sistemin Ndërkombëtar të Klasifikimit në Arsim (ISCED)[211], Marrëveshja e Bolonjës për Arsimin e Lartë në Evropë etj.

Strukturat organizative të sistemit të arsimit po rrjedhë në përputhje me kërkesat e ekonomisë së tregut dhe zhvillimeve teknologjike, sepse po bëhen gjithnjë e më dinamike. Në bazë të këtij shembulli mund t'i kuptojmë parimet kryesore të organizimit të sistemeve të arsimit në botë. Organizimi dhe zhvillimi i sistemit arsimor janë në përputhje të plotë me trendët ndërkombëtarë të zhvillimeve arsimore, që do të mundësonin plotësimin e prirjeve të ndryshme natyrore të njerëzve dhe kërkesave të shumta të tregut. Kështu, në proces të reformave arsimore kjo po përmirësohet dhe pasurohet. Institucionet arsimore në Kosovë ndahen në: Institucionet arsimore publike, të cilat themelohen dhe financohen nga shteti dhe institucionet arsimore private, të cilat themelohen dhe financohen nga bartësit privatë. Secili prej këtyre institucioneve është i barabartë para ligjit dhe cilësinë e punës së tyre e kontrollon dhe e vlerëson shteti nëpërmjet mekanizmave të veçantë të tij, ndërkaq në aspektin menaxherial e organizativ këto institucione kanë veçantitë dhe të përbashkëtat e veta.

7.2.1 Organizimi i strukturave të institucioneve arsimore

Organizimi është proces i zhvillimit të një mënyre të rregullt të sjelljes bashkë të burimeve fizike dhe njerëzore që janë thelbësore për përmbushjen e qëllimit të një institucioni. Ndërkaq, institucioni (organizata) është entiteti që ua bën të mundur një grupi apo një ekipi të punojnë së bashku në mënyrë më efektive për arritjen e qëllimeve sesa kur ata punojnë të vetmuar.[212] Pra, kemi të bëjmë me ndërlidhjen, harmonizimin dhe balancimin ndërmjet pjesëve dhe tërësisë së institucionit arsimor për ta arritur funksionimin e institucionit drejt arritjes së qëllimit të tij arsimor. Organizimi është pjesë e menaxhimit që ka për qëllim krijimin e një

[209] Musa Kraja, *Pedagogjia*, Tiranë, 2006, f. 111

[210] MEF, Korniza Afatmesme e Shpenzimeve 2009 - 2011, Prishtinë, 2008, f. 5. (Të dhënat statistikore të Ministrisë së Arsimit, të Shkencës dhe të Teknologjisë (MAShT) tregojnë se numri i nxënësve që kanë hyrë në Sistemin e Arsimit të Kosovës (SAK), në klasën e parë, në vitin shkollor 2007/2008, është 38 128 nxënës, 1 999 nxënës apo 5.2 % më shumë se në vitin shkollor 2004/2005. Trendi i rritjes së numrit të nxënësve në vit është 1.3 %)

[211] International Standard Clasification of Education (ISCED), UNESCO, nëntor 1997

[212] Patrick Montana & Bruce Charnov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 177

mjedisi sa më të favorshëm në të cilin do të realizohet veprimtaria njerëzore[213] për të prodhuar diçka me vlerë për jetën e njeriut. Duke pasur parasysh punën shumë të ndërlikuar të veprimtarisë së një institucioni arsimor, edhe struktura organizative e tij është mjaft e ndërlikuar. Me qëllim të rritjes së efikasitetit në punën e institucionit bëhet kombinimi i modelit organizativ të orientuar në proces dhe atij në prodhim (process and result oriented).[214]

Institucionet arsimore të Kosovës e kanë të rregulluar strukturën organizative të tyre me ligj, udhëzime administrative dhe parimeve profesionale pedagogjike në bazë të niveleve të shkollimit. Nivelet e arsimit parauniversitar kanë pothuajse strukturë të njëjtë organizative, ndërsa ai universitar ka një strukturë të modelit tjetër organizativ. Në të dy tipat organizativë synohet të arrihet struktura sa më funksionale në raport me qëllimin e punës dhe specializimin e roleve të të punësuarve në institucion.[215] Aktualisht vërehet një strukturë organizative mjaft e centralizuar e institucioneve arsimore në Kosovë, përkundër trendëve organizativë botërorë për decentralizim. Organizimi i strukturave menaxhuese e institucioneve arsimore, në kuptimin e përgjithshëm, përbëhet nga tri nivele kryesore: niveli më i lartë, Ministria e Arsimit e Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT), e cila i harton politikat, planet strategjike zhvillimore dhe rregullativën e përgjithshme drejtuese në nivel të shtetit; niveli i lartë, niveli i mesëm, niveli më i ulët.

Ndërkaq, organizimi i tyre në kuptimin e ngushtë (brenda institucionit), gjithashtu përbëhet prej disa niveleve kryesore, që nuk janë të njëjtë në nivelin parauniversitar dhe në atë universitar: niveli i lartë, drejtori/rektori, niveli ku hartohen planet dhe politikat zhvillimore në bazë të një vizioni të qartë se ku dëshirojnë ta dërgojnë institucionin e tyre, aty ku merren vendimet kryesore për zgjidhjen e problemeve të ndryshme të institucionit. Këtu bën pjesë edhe Këshilli i Shkollës, respektivisht Këshilli Drejtues i Universitetit; niveli i mesëm, në nivelin parauniversitar mund t'i marrim zëvendësdrejtorin dhe dekanin e fakultetit, por mund të themi se këtu nuk kemi një hierarki të ndarë qartë në tre nivele. Këtu vendimet e nivelit të lartë të institucionit shndërrohen në vendime dhe plane taktike. Niveli i ulët, kujdestari i ditës/shefi i katedrës, të cilët planet dhe vendimet taktike i zbërthejnë në plane të veprimit të institucionit përkatës që kanë të bëjnë me zhvillimin e drejtpërdrejtë të procesit mësimor dhe mbikëqyrjen e tij.

Fokusi i këtij punimi është menaxhimi i institucioneve arsimore në kuptimin e përgjithshëm, me theks të veçantë menaxhimin krahasimtar analitik dhe kritik. Ligji i rishikuar i arsimit të lartë ka hyrë në fuqi në shtator të vitit 2011, ndërsa qëllimi ka qenë që të pasohet nga aktet nënligjore dhe hartimi i statuteve të institucioneve të arsimit të lartë që janë në përputhje me këtë ligj. Me dispozita kalimtare të ligjit është përcaktuar obligimi që këto akte përcjellëse të hartohen brenda një periudhe 12-mujore.

Sa iu përket akteve nënligjore (udhëzimeve administrative), në periudhën 2011-2015 janë aprovuar 17 syresh që rregullojnë fushën e arsimit të lartë. Disa nga këto udhëzime administrative kanë të bëjnë me harmonizimin e udhëzimeve të mëhershme me ligjin e ri, ndërsa disa të tjera rregullojnë çështje aktuale të arsimit të lartë. Megjithatë, vërehet se, përkundër obligimit ligjor që MASHT-i t'i nxjerrë brenda 12 muajsh të gjitha udhëzimet

[213] Berim Ramosaj, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007, f. 27
[214] Patrick Montana & Bruce Charnov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 185
[215] Berim Ramosaj, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007, f. 142

administrative që dalin nga ligji i vitit 2011, deri në momentin e vlerësimit nuk janë nxjerrë të paktën tri udhëzime të rëndësishme që përmenden shprehimisht në ligj.[216]

Statutet e dy institucioneve publike që kanë ekzistuar në kohën e hyrjes në fuqi të ligjit, Universiteti i Prishtinës dhe Universiteti i Prizrenit, janë harmonizuar me ligjin dhe janë ratifikuar nga Kuvendi i Kosovës në shtatorin e vitit 2012, përkatësisht në maj të vitit 2013. Edhe statutet e institucioneve private janë harmonizuar me ligjin dhe janë miratuar nga MASHT-i brenda afatit ligjor. Ndërkohë, ka vazhduar hartimi i statuteve për institucionet e arsimit të lartë të themeluara më vonë. Kështu, Statuti i Universitetit të Pejës është ratifikuar në maj të vitit 2013, ndërkaq universitetet e reja në Mitrovicë, Gjakovë dhe Gjilan vazhdojnë të operojnë në bazë të statuteve të përkohshme.

Nuk ka evidencë të saktë për hartimin e rregulloreve përcjellëse të statuteve, që është një çështje interne e institucioneve të arsimit të lartë, por dihet mirë se këto rregullore zhvillohen në mënyrë progresive dhe u përshtaten statuteve përkatëse. Statutet e universiteteve publike rëndom japin një afat prej 3-6 muaj për harmonizimin e rregulloreve me statutet e reja, por edhe në rast të mosharmonizimit të tyre, statutet kanë prioritet në zbatim, në raport me rregulloret. Gjatë vitit 2015 MASHT-i ka hartuar projektligjin e ri për arsimin e lartë që sjell ndryshime domethënëse në rregullimin e këtij sektori, i cili pritet të hyjë në procedurën e shqyrtimit në Kuvend. Nëse ky ligj aprovohet, atëherë do të ketë nevojë për harmonizim të sërishëm të akteve nënligjore të MASHT-it dhe atyre juridike të institucioneve të arsimit të lartë me këtë ligj.

7.3 Sfidat e menaxhimit të institucioneve të arsimit parauniversitar në Kosovë për kërkesat e shekullit të ri. Sistemi i pasluftës i arsimit të Kosovës

Nëse mund të thuhet se viti shkollor 1999/2000, i pari pas përfundimit të luftës së armatosur në Kosovë, u karakterizua me përpjekje për evitimin e pasojave të luftës përmes projekteve emergjente, atëherë për vitin shkollor 2000/01 mund të thuhet se ishte një vit i përpjekjeve për stabilizim të gjendjes dhe për fillimin e projekteve zhvillimore në arsim.[217] Fillimisht, autoritetet e UNMIK-ut filluan të bashkëqeverisin me kosovarët dhe t'i vënë bazat e një sistemi të ri të arsimit, i cili do t'i përmbushë nevojat e të gjithë qytetarëve të Kosovës. Rezultatet e para u arritën në ndërtimin e një strukture bashkëkohore administrative të sistemit të arsimit, në përgatitjen e një kornizë kurrikulare për arsimin e përgjithshëm, në trajnimin e mësimdhënësve, në arsimin special, arsimin profesional etj. Në tabelën vijuese po prezantojmë potencialin fillestar për të cilin kërkohej menaxhim krejt ndryshe nga praktikat pesëdhjetëvjeçare.

[216] UA që rregullon fushëveprimin e konsultimeve në mes të MAShT-it dhe këshillave drejtues të universiteteve publike (neni 11); UA që rregullon metodologjinë e financimit të institucioneve publike të arsimit të lartë (neni 21, pika 1); UA që rregullon vlerësimin e performancës së institucioneve të arsimit të lartë në kuptim të përmbushjes së objektivave strategjike të përcaktuara (neni 23, pika 2)

[217] D. Popovci, H. Hyseni, J. Salihaj, *Arsimi në Kosovë*, 2000-01, Prishtinë, 2001, f. 9

Tabela 7.1. Të dhëna të përmbledhura mbi arsimin në Kosovë sipas niveleve

Niveli	Fëmijët/Nxënësit/Studentët	Edukatorët/Mësimdhënësit
Edukimi parashkollor	16,796	**774**
Arsimi fillor	303,590	**14,284**
Arsimi i mesëm	90,077	**4,411**
Arsimi i lartë	20,277	**879**
Total	**430,740**	**20,34**

Edhe pse sistemi i arsimit në Kosovë nisi të instalohej fragmentarisht, varësisht nga kulturat arsimore të vendeve prej nga vinin donatorët, ai, megjithatë, ishte larg standardeve evropiane. Në fakt nisi një stabilizim i gjendjes, por edhe u identifikuan çështjet që kanë nevojën të vazhdohen aktivitetet në këtë drejtim, në mesin e të cilave u fokusua me prioritet reformimi i mënyrës së menaxhimit të institucioneve arsimore.

Karakterizohej shkalla e ulët e përfshirjes të fëmijëve në edukimin parashkollor, braktisja e shkollimit në arsimin fillor dhe të mesëm, efikasiteti i ulët i studimeve në arsimin e lartë, struktura kualifikuese e mësimdhënësve, problemet me infrastrukturë etj., të gjitha këto janë parametra që tregojnë se puna e filluar në reformimin e sistemit të arsimit duhet të vazhdonte edhe më tutje. Ndërkaq, vlerësuar sipas shënimeve të grumbulluara e prezantuara nga Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Arsim të Ministrisë së Arsimit, të Shkencës dhe të Teknologjisë të Republikës së Kosovës, mund të konkludohet se janë dy pamje diametralisht të kundërta.

Edhe pse nga shënimet statistikore për vitin shkollor 2014/15 saktësohet se në institucionet në arsimin parauniversitar ishin gjithsej 388 351 nxënës (M 201 785 & F 186 566), hetohet një rënie e natalitetit. Prej tyre, në institucionet parashkollore ishin 5 370 (M. 2 790 & F. 2.580) fëmijë, në parafillor 20 875 (M. 10.739 & F. 10.136) dhe fillore./i mes. i ulët 275 887(M. 142 460 & F. 133 427) nxënës, si dhe në atë të mesëm të lartë 86 219 (M. 45 796 & F. 40 423) nxënës.[218]

Me gjithë këtë ushtri nxënësish, mësimdhënësish, të personelit administrativ dhe arsimor, llogaritet se menaxhojnë 1 419 menaxherë të niveleve të ndryshme. Më pas, marrë parasysh gjithë kompleksitetin dhe sfidat që dalin para këtyre drejtuesve, është ilustrative se sa është me peshë për shoqërinë e Kosovës përkushtimi për aftësimin, përzgjedhjen dhe definimin e statusit të kësaj kategorie të rëndësishme të të punësuarve në sistemin arsimor, si dhe ndërtimin e një infrastrukture bashkëkohore dhe të qëndrueshme për menaxhimin sipas standardeve që kërkon shekulli XXI.

[218] Shënimet statistikore të shfrytëzuara janë të dhëna për vitin shkollor 2014/15 për arsimin parauniversitar të Kosovës, sipas Sistemit të Menaxhimit të Informatave në Arsim të MAShT-IT, Prishtinë, 2015

Tabela 7.2 Numri i institucioneve edukative-arsimore në Kosovë

Gjithsej:.....1 153 (778 amë & 375 paralele të ndara)
Parashkollore…….....……..... 43 (36 amë & 7 paralele të ndara)
Shkolla fillore…….....……. 985 (633 amë & 352 paralele të ndara)
Shkolla të mesme.....……... 119 (103 amë & 16 paralele të ndara)
Shkolla speciale...…….....6 (6 amë & 0 paralele të ndara)
Nxënës në qendra burimore/shkolla speciale
Gjithsej nxënës.....455 (M 257 & F 188)
Parashkollor/parafillor.....52 (M. 27 & F. 25)
Fill./i mes. i ulët.....255 (M. 150 & F. 105)
I mesëm i lartë …….....138 (M. 80 & F. 58)
Nxënës në arsimin privat
Gjithsej nxënës …….031 (M 2.866& F 2.165)
Parashkollor/parafillor ……....……...317 (M. 163 & F. 154)
Fill./i mesëm i ulët ……....……...2.238 (M. 1.292 & F. 946)

7.3.1 Reformimi i strukturës administrative - decentralizimi në arsimin parauniversitar

Nga ky potencial i evidencuar më lart hetohet pasha e menaxhimit të këtyre resurseve. Andaj, kërkimet nxorën në shesh faktin se shndërrimi i strukturës administrative në institucionet e arsimit të Republikës së Kosovës po arrihet nëpërmjet një vistër aktivitetesh, si:

- *Riorganizimi i strukturës së MAShT-it dhe përcaktimit të qartë të përgjegjësive të saj dhe të ministrive të tjera në fushën e arsimit, "duke mundësuar që zbatimi i PSAK-ut, për herë të parë, të vihet në jetë nga MAShT-i dhe struktura administrative e decentralizuar, duke përdorur departamentet e saj të linjës"*[219]*;*
- *Riorganizimi i strukturës së organeve të arsimit të nivelit të mesëm (DAR dhe ZIR);*
- *Zhvillimi i sistemit bashkëkohor të menaxhimit shkollor e universitar;*

[219] Dokumenti i decentralizimit, MAShT, 2001, f. 5

- *Shpërndarja e kompetencave sipas niveleve (devoluimi) - rolet e reja të qeverisjes vendore, futja e institucioneve arsimore publike;*
- Harmonizimi i lidhjeve mes organeve konsultative, vendimmarrëse dhe ekzekutive.

Reforma kërkohet t'i kushtojë vëmendje kryesisht procesit të decentralizimit arsimor, duke konsideruar parimet vijuese:

- *Sigurimin e arritjeve të larta, transparencë dhe efikasitet administrativ;*
- *Kulturë të matjes;*
- *Menaxhim mbi bazën e arritjeve;*
- *Role të reja për drejtorët e shkollave/rektorët e universiteteve; dhe*
- *Qasje bashkëpunuese.*[220]

Gjetjet gjatë kërkimit determinojnë nevojën që procesi decentralizues të bëhet me kujdes, të ruhet një raport i mirëpërcaktuar ndërmjet autoritetit vendimmarrës të organeve me ekspertizë profesionale në arsim (MAShT, DKA, ZIA, institucione arsimore) dhe organeve që kanë legjitimitet politik (organet e qeverisjes vendore).

Shndërrimi dhe fuqizimi i kapaciteteve vendimmarrëse dhe menaxhuese përkon me një nga përparësitë në kuadrin e Partneritetit Evropian: *Qeveria (MAShT) kërkohet të jetë e angazhuar për ta realizuar autonominë shkollore, nëpërmjet reformës arsimore në bashkëpunim dhe me grupet e interesit*.[221] Zbatimi i autonomisë së institucioneve arsimore duhet të shtrihet në fushat e kurrikulës bërthamë (programeve të lëndëve mësimore), financimit, burimeve njerëzore dhe të menaxhimit në nivelin e institucionit arsimor e më lart arrihet duke e plotësuar bazën ligjore dhe organizmat realizuese përkatëse.[222]

Sipas politikave të reja të menaxhimit të institucioneve arsimore, autonomia e institucioneve arsimore konceptohet si proces i përshkallëzuar jo vetëm për të veçantat dhe vështirësitë që bart, por dhe për kushtet dhe veçoritë e sistemit tonë arsimor.[223] *Megjithëse reformat kanë disa dekada që po zhvillohen, autonomia e shkollës mbetet çështje kyçe për agjendën politike në pjesën më të madhe të vendeve evropiane*, theksonte pak vite më parë Ján Figel, ish-komisionar evropian për Arsimin, Trajnimin, Kulturën dhe Rininë.[224]

Me autonominë e institucionit arsimor procesi i shndërrimit të arsimit hyn në një fazë cilësisht të re, pasi do të ndryshojnë jo vetëm struktura dhe veprimtaria e tyre, por vetë struktura e sistemit arsimor. Politika e re synon qe ta konfigurojë strukturën e sistemit në mënyrë të përshkallëzuar, duke i dhënë jetë një larmie të institucioneve arsimore, disa prej të cilave do të jenë autonome, të tjerat do ta gëzojnë statusin e shkollës me autonomi të plotë që do të menaxhohen nga autoritetet arsimore vendore, pa përmendur këtu shkollat private që e gëzojnë tashmë statusin e institucionit autonom. Ndaj dhe kuadri konceptues i kësaj politike kërkon të sigurohet njëjtësia e sistemit, për çka MAShT-i duhet ta përcaktojë kornizën

[220] Dokumenti i decentralizimit të sistemit arsimor në Kosovë, MAShT, 2011
[221] Plani Strategjik i Arsimit Parauniversitar të Kosovës 2011-2016, f. 268
[222] Po aty f. 16
[223] Këtu kemi parasysh karakteristikat e përgjithshme të modelit të autonomisë shkollore dhe përvojat e larmishme sipas të cilave është konkretizuar ky model në tri dekadat e fundit në vendet evropiane
[224] *School autonomy in Europe - Policies and Measures*, Eurydice, 2007

e autonomisë shkollore; objektivat e përgjithshme të sistemit arsimor dhe objektivat e veçanta të nxënies që lidhen me kompetencat e nxënësve/studentëve; kurrikulin bërthamë me ngarkesën mësimore minimale të detyrueshme; standardet lidhur me cilësinë e shërbimit, kriteret e përgjithshme për vlerësimin e nxënësve, llogaridhënien etj.

Në terma më konkretë, disa nga aspektet që lidhen me procesin e jetërsimit të autonomisë shkollore dhe universitare (akademike), në funksion të përmirësimit të cilësisë së arritjeve të nxënësve, rezultojnë të jenë:

a) Zhvillimi i politikave efikase për vetëmenaxhimin e shkollës

Rritja e aftësisë së institucionit arsimor për të vetëvepruar lidhet me fuqizimin e kapaciteteve që u përkasin sferave kurrikulare dhe atyre administrativo-menaxhuese. MAShT-i është përpjekur ta institucionalizojë Bordin e shkollës[225] dhe t'i zhvillojë profesionalisht drejtorët e shkollave, në kontekstin e politikës së re të licencimit për emërimin në këtë post. Për këtë, nëpërmjet projektit për ndërtimin e autonomisë së shkollave synohet të arrihet:

- *përcaktimi i qartë i përgjegjësive për drejtuesit e shkollave;*
- *programe për trajnimin e lidershipit të shkollës së pilotuar dhe të vlerësuar;*
- *ngritja e funksionalizimit të Bordit të shkollave në të gjitha shkollat;*
- *pilotimi i bartjes së buxheteve në shkolla dhe vlerësimi i veprimtarive që zhvillojnë shkollat me buxhetin e tyre.*[226]

Nga intervistat realizuar në terren konstatohet kompetenca e munguar e bordeve për planifikimin e veprimtarisë shkollore, për financat shkollore, për gjetjen e burimeve financiare plotësuese etj., sikundër konstatohet kompetenca e munguar e drejtorit për t'i siguruar në kohë e me cilësi produktet si: planifikimin strategjik, burimet, raportet për arritjet në aspektet arsimore dhe financiare etj.

b) Orientimi i vendimmarrjes nga standardet dhe treguesit arsimorë sasiorë dhe cilësorë

Kalimi drejt autonomisë së institucioneve arsimore kërkon plotësim të kushteve, sikundër ndihmon përdorimin e standardeve dhe treguesve për vlerësimin e cilësisë së arritjeve dhe të efikasitetit arsimor. Kultivimi i kulturës për ta bazuar vendimmarrjen jo mbi opinionet, por mbi të dhënat, treguesit dhe standardet - si kusht themelor për kalimin drejt autonomisë shkollore - rezulton të jetë një sfidë, përballja e së cilës kërkon angazhim profesional dhe pilotim.[227]

[225] Udhëzimi Administrativ për ngritjen dhe funksionimin e Këshillit të Shkollës
[226] Po aty f. 38
[227] Këtij qëllimi i shërbejnë trajnimet e GIZ-it në bashkëpunim me Ministrinë e Arsimit, të Shkencës dhe të Teknologjisë "Për shtatë modulet e drejtuesve të shkollave"

c) Krijimi i kapaciteteve për të përgatitur dhe menaxhuar planet operative dhe zhvillimore të shkollës.

Me gjithë përpjekjet e MAShT dhe të agjencive të saj vartëse[228] konstatohet se ende nuk kemi drejtues shkollash/universitetesh profesionistë me kompetenca të mira planifikuese, çka do të siguronte planifikimin afatmesëm dhe atë vjetor të shkollës. Në kushtet e shkollës autonome ky kapacitet i munguar ndikon drejtpërsëdrejti mbi cilësinë e shërbimeve arsimore që ofron shkolla. Ndaj merr rëndësi qartësimi dhe përmirësimi i kompetencave për planifikimin e burimeve nga lidershipi të institucioneve arsimore.

d) Zhvillimi i sistemeve cilësore të përgjegjshmërisë

Autonomia shkollore dhe akademike baraspeshohet me sisteme cilësore të llogaridhënies. Sisteme të tilla bëjnë që institucionet arsimore të nxiten t'i plotësojnë detyrimet e tyre lidhur me mandatin, t'i vlerësojnë dhe raportojë nivelet e arritjeve dhe ta ndjekin plotësimin e masave të nevojshme për përmirësimin e mëtejshëm; të raportojnë rregullisht për eficencën e përdorimit të fondeve publike dhe të burimeve institucionale, por që, njëkohësisht, lidershipi, stafi dhe nxënësit të mund të përgjigjen për veprimet dhe arritjet. Sistemet e përgjegjshmërisë në nivelin e institucioneve që administrojnë sistemin nënkuptojnë sistemet rregullatorë, forcimin e kapaciteteve menaxhuese dhe nxitjen e pjesëmarrjes dhe kontrollin e publikut. Të gjitha këto mundësojnë vlerësimin e arritjeve si bazë për sigurimin e transparencës dhe llogaridhënies.

Në këtë kontekst, ne vlerësojmë si themelor një nga aspektet kyçe të PSAK, për të cilin është me interes çdo diskutim. Sipas këtij dokumenti themelor, "në këtë sistem të decentralizuar, shkollave do t'u kërkohet të marrin përgjegjësi të mëdha në planifikimin, menaxhimin dhe përmirësimin cilësor të shërbimeve që ato sigurojnë". Skema e granteve për shkollat, si element thelbësor i autonomisë shkollore, do të favorizojë krijimin e kapaciteteve për planifikim dhe buxhetin në nivel shkolle dhe në nivelet e qeverisjes lokale. Këtu synohet rritja e eficencës dhe e transparencës në punën e administratës shkollore dhe role të reja të drejtuesve të shkollave si menaxherë. Me gjithë luhatjet, që mund ta shoqërojnë procesin, progresi kah autonomia shkollore do të jetë i qëndrueshëm në pesë vjetët e ardhshëm. Shkolla të mëdha (Qendrat e Kompetencës) ose grupe shkollash të vogla kanë filluar ta testojnë modelin e autonomisë. Është me interes të evidentohet hartimi i Projektit për Përmirësimin e Shkollës nga MAShT-i dhe fuqizimi i autonomisë shkollore, në kuadër të projekteve për ndërtimin e autonomisë së shkollave[229] (theksimi im, R. Gj.).

Caktimi i nivelit të autonomisë, që do t'u lejohet shkollave me ligj, është aspekti kyç i procesit të jetërsimit të autonomisë institucionale. Mendoj se për caktimin e nivelit të autonomisë së shkollave e universiteteve ne mund të informohemi nga dy burime kyçe. Veprimet e decentralizimit kërkohet të kalojnë nëpër disa hapa. *Nga përvojat e larmishme që u dhanë jetë modeleve gjatë dy dekadave të fundit në vendet evropiane.*[230] *Kështu, ndryshimet*

[228] UA: Standardet e drejtuesit të shkollës, 2008; UA: Manual i drejtimit të shkollës, 2007
[229] Plani Strategjia e Arsimit Parauniversitar 2011-2016, f. 19-20
[230] Sinteza e zgjeruar e përvojave mund të gjendet te "*School autonomy in Europe - Policies and Measures,* Eurydice, 2007, përshtatur nga Qendra Shqiptare e Asistencës Arsimore (http:// www.qshaa.org)

masive që u realizuan në këtë hapësirë kohore, bënë që politika e autonomisë shkollore të përhapej pothuaj në të gjitha vendet evropiane. Të gjitha këto vende kanë përshtatur qasjen nga lart-poshtë, që ka siguruar një kuadër të fuqishëm për liritë e reja të shkollave. Konstatohet se në këto vende reformat e autonomisë shkollore kanë kaluar nëpër disa faza dhe kanë zbatuar në proces idetë e shkollave të ndryshme të mendimi.[231]

Reformat, fillimisht, duhet nisur nga shembujt e sistemeve arsimore me traditë. Në vitet ’80 reformat u lidhën me çështjen politike të pjesëmarrjes demokratike dhe theksuan nevojën për më shumë hapje të shkollave ndaj komuniteteve të tyre vendore. Është shembull, se në Spanjë, në frymën e Kushtetutës, LODE (ligji organik për të drejtën e arsimit) e konsideroi autonominë shkollore si mjet për ta arritur pjesëmarrjen demokratike. Të gjithë sektorët e komunitetit arsimor duhej të përfaqësoheshin në procesin vendimmarrës të shkollës. Në mënyrë të ngjashme, në Francë, një status i ri ligjor për grupin e klasave të nivelit të dytë të arsimit bazë, u dha atyre liri menaxhimi më të madhe, ndërsa dekreti i gushtit 1985 shpalosi kushtet e autonomisë shkollore bazuar në parimin e hapjes së shkollave ndaj komuniteteve të tyre.

Për ta shtrirë në Kosovë këtë dimension të reformimeve në procesin e ndërtimit të autonomisë së shkollave dhe menaxhimit modern do të duhej marrë shembuj nga zhvillimet e shteteve me sistem të avancuar të arsimit. Në vitet ’90 reformat për autonomi shkollore u lidhën fort me një teori duale që lidhi lëvizjen për decentralizimin politik (liri të reja për pjesëmarrjen e aktorëve vendorë) me lëvizjen për realizimin e agjendës së “Menaxhimit të Ri Publik”. Agjenda kërkoi të zbatohen parimet e sektorit privat në menaxhimin e shërbimeve publike, bazuar në pesë parime (doktrina) kryesore: “vendosja e klientit në qendër të veprimtarisë shtetërore, duke dobësuar kështu mentalitetin e sektorit publik; decentralizimi i përgjegjësive në nivelin më të afërt me fushën e veprimit (parimi i subsidiaritetit); dhënia llogari e zyrtarëve të qeverisë te komuniteti; theksimi i cilësisë së shërbimit dhe efikasitetit të organeve publike dhe, i fundit, zëvendësimi i kontrollit procedural tradicional me vlerësimin në bazën e rezultateve” (Hood 2001).[232]

Si rrjedhim, “decentralizimi i përgjegjësive” te komunitetet vendore dhe autonomia shkollore synuan ta rritin efikasitetin e menaxhimit të shkollës - duke besuar se vendimet e marra në nivelin sa më afër vendit të punës do ta siguronin përdorimin më të mirë të burimeve publike. Kjo teori duale udhëhoqi në këtë periudhë reformat në Republikën Çeke, Poloni, Sllovaki dhe në shtetet Baltike, ku çarja e sistemit të mëparshëm, tejet të centralizuar, krijoi mundësinë për të përshtatur rregulla të reja për menaxhimin publik. Autonomia shkollore shpesh është pjesë e të njëjtit kuadër legjislativ me decentralizimin politik - si dy kuti të ngjitura bashkë - meqenëse autoritetet vendore, që kanë fituar përgjegjësi të reja, mund që, në këtë frymë, t’u delegojnë detyra të reja shkollave që kanë në ngarkim. Në pjesën më të madhe të vendeve, aktualisht, autonomia shkollore po shihet si mjet për ta përmirësuar cilësinë e arsimit. Pavarësisht nëse është një vend që rifillon një proces të nisur në dekadat e kaluara, si Bullgaria, Republika Çeke apo Portugalia, apo një vend që është në hapat e parë të kësaj rruge, si Gjermania, Luksemburgu apo Rumania, theksi bie mbi analizën e imët të

[231] Po aty

[232] C. Hood, *Menaxhimi i ri publik,* In N. J. Smelser, P. B. Baltes (ect), *Enciklopedia Ndërkombëtare e Shkencave Sociale dhe të Sjelljes,* Amsterdam, Elsevier. Shih Eurydice *School autonomy in Europe - Policies and Measures*, 2001, f. 12

përgjegjësive që do të transferohen. Kujdes më i madh i kushtohet autonomisë pedagogjike që është e lidhur më ngushtë me përmirësimin e rezultateve në shkollë.

E ngritur në nivelin e një principi bazë për menaxhimin e shkollave dhe universiteteve dhe të politikave (institucionet duhet të jenë autonome për ta garantuar lirinë e nxënies, për ta forcuar demokracinë vendore të shkollës dhe për ta kompletuar procesin e decentralizimit), autonomía shkollore është bërë në ditët tona, në shumicën e vendeve, instrument për arritjen e synimeve parësore të arsimit: t'i japë shkollës dhe mësuesve më shumë liri që të zhvillohet cilësia e arsimit0[233]

7.4 Kosovës i duhet modeli qeverisës i institucioneve arsimore me autonomi të plotë

Rrethanat aktuale në Kosovë kërkojnë caktimin e nivelit të autonomisë, në radhë të parë, me karakteristikat e përgjithshme të një modeli qeverisës të shkollës dhe universitetit me autonomi të plotë, (ku institucionet i marrin vendimet brenda kufijve të ligjeve dhe të kornizës së përgjithshme rregullatore për arsimin, pa ndërhyrjen e organeve të jashtme, por pa mohuar të drejtën e tyre për t'i konsultuar autoritetet më të larta), që u referohen përvojave të atyre vendeve ku ofruesit e arsimit dhe/ose autoritetet vendore mund të zgjedhin, ose jo, të delegojnë autoritetin e tyre për marrjen e vendimeve në disa fusha të shkollës. Nëse ndodh kjo, mund të rezultojnë dallime ndërmjet institucioneve në nivelin dhe fushat e përgjegjësisë që delegohet. Nga ana tjetër, caktimi i nivelit u referohet karakteristikave të konceptit. Autonomia e institucioneve arsimore qarkon në vëllimin e saj tri elemente kryesore:

- *Personat tek të cilët kalon autoriteti për të marrë vendime;*
- *Fushën menaxhuese ku ushtrohet vendimmarrja, si financat, stafi dhe kurrikuli;*
- *Rregulloret me të cilat kontrollohen vendimmarrja dhe si llogaridhënia.*

Një pamje më të plotë të këtyre elementëve ofron tabela nr. 7.3

Këtyre kushtëzimeve u shtohen të tjerë, siç mund të jetë niveli i arritur nga shkolla në menaxhimin e burimeve, gjendja e përgjithshme social-ekonomike e bashkësisë vendore, mundësia e qeverisë dhe e autoritetit arsimor vendor për ta mbështetur zhvillimin e shkollës etj. Në tërësinë e tyre, prania dhe ndërveprimi i këtyre faktorëve e ndërlikojnë procesin e jetërsimit të autonomisë shkollore.

Si përfundim, mund të themi se, për shkak të ndërlikueshmërisë, asnjë nga interpretimet e ndryshme të faktorëve (historikë, gjeografikë ose organizativë) nuk mund të shpjegojë tërësisht origjinën dhe natyrën e politikave të autonomisë së institucioneve arsimore. Zhvillimi, zbatimi dhe, në veçanti, shkalla e vullnetit politik, bashkangjitur këtyre politikave, ndikohen nga një tërësi faktorësh dhe rrethanash të ndryshme: historia, zona gjeografike dhe nga rrethanat politike që shtyjnë qeveritë të zbatojnë politika që çojnë në ndryshime kaq të thella në shkolla. Në këto kushte, caktimi i nivelit të autonomisë do të varet jo pak nga përpjekjet tona për kërkim, zhvillim dhe eksperimentim sa i takon planifikimit të ofertës arsimore të institucionit, trajnimit dhe përditësimit profesional të stafit, risive kurrikulare dhe metodologjike, dokumentacionit arsimor, këmbimit të informacionit, përvojave dhe mjeteve didaktike, integrimit të niveleve të ndryshme të sistemit arsimor, përfshirë këtu formimin profesional të mësuesve dhe drejtuesve, menaxhimit të burimeve etj.

[233] Po aty

Tabela 7.38. Autonomia shkollore e bazuar në tri elemente kryesore

Personat ku kalon autoriteti për marrjen e vendimeve	**Fushat ku merren vendimet**	**Rregulloret**
-Drejtorët e shkollave/Dekanët/Rektorët *-Mësuesit/profesorët* *-Prindërit (nëpërmjet organit qeverisës të shkollës)* *-Komuniteti vendor (nëpërmjet Bordit Rajonale të Arsimit)* *- Bizneset (donacionet dhe sponsorimet*	*• Buxheti* *• Burimet materiale* *• Burimet njerëzore* *• Angazhimi i nxënësve* *• Kurrikuli*	*• Përdorimi i burimeve* *• Auditimi financiar* *• Zhvillimi profesional i mësuesve, pagat dhe kushtet* *• Ligjet e punësimit* *• Madhësia e klasave* *• Standardet e ndërtimit Përcaktimi i produkteve* *• Kurrikuli kombëtar* *• Treguesit e arritjeve* *•Inspektimi i cilësisë dhe i plotësimit të standardeve Kushtet e tregut arsimor* *• Hapja/mbyllja e shkollave* *• Pranimi i nxënësve* *•Publikimi i arritjeve të shkollave*

7.4.1 Reformimi i menaxhimit të burimeve njerëzore

Reforma në drejtim të menaxhimit të burimeve njerëzore duhet të synojë të mbështesë përmirësimin e cilësisë së arsimit për të gjithë, duke u përpjekur ta mbështesë autonominë e institucionit arsimor me zhvillimin e elementëve analitikë të fushës.

I. ***Modernizimi i profesionit të mësimdhënies***: licenca e ushtrimit të profesionit nga mësimdhënësit (më ndryshe nga se ç'bëhet aktualisht), stafi administrativ dhe disa poste për stafin mbështetës, organizata për mësuesit dhe personelin arsimor etj.

a. ***Sistemi i licencimit profesional për mësuesit dhe administratorët***

Licencimi bëhet me këta terma reference: parimet, objektivat, kujt do t'i kërkohet leja e ushtrimit të profesionit (licenca), tipat e lejeve, kualifikimet e kërkuara, metoda e lëshimit të licencës (për mësuesit e rinj dhe mësuesit në shërbim), tabela e re e pagave dhe nxitësit, urdhri/organizata për mësuesit dhe administratorët (organizatë e pavarur, e administruar nga një këshill profesional dhe nën mbikëqyrjen e MAShT-it, me pushtet dhe detyrime për vendosjen e standardeve profesionale dhe heqjen e lejes së ushtrimit të profesionit, mbikëqyrjen e ruajtjes së standardeve profesionale dhe zhvillimin e profesionit të mësuesisë dhe të administrimit arsimor).

a. ***Zhvillimi profesional për personat në shërbim***

b. ***Projektet kërkimore për reformën e nxënies etj.***

Pjesë e kësaj strategjie është dhe reformimi i rolit të drejtorit të shkollës, kthimi i tij nga drejtues pedagogjik në drejtues të procesit të ndryshmit dhe përmirësimit të institucioneve arsimore, duke integruar në një kompetencat për drejtimin pedagogjik dhe akademik të institucionit me kompetencat për menaxhimin e burimeve në kuadrin e shkollës autonome.

II. ***Cilësinë e punës së mësimdhënësit***; menaxhimin e personelit të arsimit parauniversitar në nivelin qendror dhe vendor.

Reforma e menaxhimit të personelit, në nivelin e arsimit parauniversitar, synon rritje efektive të punës së mësuesve nëpërmjet sistemit të ri të certifikimit dhe do të zhvillohet në disa drejtime themelore. Reformimi që lidhet me cilësinë e punës së mësuesit në termat e nxënies. Lëvizjet në fusha të ndryshme të sektorit të arsimit dhe të nënsektorëve të tij kanë shkaktuar ndryshime në veprimtaritë e nxënies në rajone dhe tipa të ndryshme shkollash si vendosja e nxënësit në qendër të interesit (projekti "hap pas hapi"), mendimi kritik, edukimi global etj. Ndryshimi i paradigmës së nxënies, që mbështetet mbi parimin se çdo individ ka potencial për të nxënë etj., kërkon që, paralelisht me zbatimin e ligjit, të sigurohet një grup teorish të nxënies që do të përshtaten për t'u zbatuar në klasë. Njohja e tyre nga mësuesit duhet të jetë përparësi e reformës. Një sistem projektesh reformuese duhet të iniciohen për t'i siguruar mësuesit liderë (p.sh., çmimi "mësues i kombit" dhe "mësues mjeshtër") si dhe tituj të ndryshëm që do të përfshihen në procesin e zbatimit të teorive të reja të nxënies, nëpërmjet trajnimit në punë të mësuesve dhe administratorëve.

7.4.2 Reformimi i menaxhimit të burimeve financiare

Reforma e plotë nënkuptohet dhe bëhet vetëm edhe me ndryshimin e skemës së financimit të sistemit/institucioneve. Kjo do të kërkojë qe:

- Të ndërrohet formula e financimit me role të reja të Qeverisë: nga siguruesi *i vetëm* i arsimit *në financuesin kryesor*; nga financues i *institucioneve* në financues *të nxënësve/studentëve*;
- Të hartohen përgjegjësi të reja të Qeverisë dhe të organeve të qeverisjes vendore (financim i arsimit parauniversitar dhe arsimit të lartë);

- Pjesëmarrjen e komunitetit, prindërve dhe të nxënësve (disa do të paguajnë, disa do të mbështeten), kontribute nga sektori privat dhe shoqëria;
- Menaxhimin, monitorimin, revizionimin dhe vlerësimin e përdorimit të buxhetit. Kështu do të pritet të arrihet caku për *krijimin e kapaciteteve për menaxhimin financiar dhe prokurimet në të gjithë nivelet e administrimit të sistemit, sipas standardeve ndërkombëtare.*[234]

Të gjithë përbërësit e reformës administrative po konceptohen në funksion të krijimit të kulturës së re të nxënies. Kështu, reforma arsimore duhet t'i përcaktojë qartë synimet që të sigurojë një rrjet të plotë institucionesh arsimore që mbulojnë të gjashtë nivelet e arsimit formal dhe mjaft aspekte të arsimit joformal; rezonancë të njëjtë të fakulteteve të arsimit me procesin e zhvillimit profesional në punë, atë të licencimit, të punësimit, të karrierës dhe vlerësimit në arsim. Ndërveprimi dhe bashkërendimi institucional do të mbështeten nga një sistem i miratuar standardesh, të cilët do ta mundësojnë financimin sipas cilësisë së produktit dhe akreditimit. Autonomia institucionale vlerësohet si një nga parakushtet që konkretizon shumë aspekte konkrete të reformës së nxënies etj. Dhe të gjitha këto si përpjekje që e shndërrojnë një sistem të centralizuar dhe të orientuar nga oferta, në një sistem të bazuar në kërkesën, dmth. sipas vizionit dhe nevojave të autoriteteve vendore, të konsumatorit dhe të përgjegjshmërisë si dhe duke besuar se nxënia është pjesë e rëndësishme e jetës që mbështet rritjen dhe zhvillimin e njeriut.

Reforma e nxënies dhe reforma e menaxhimit vlerësohen si zemra e reformës arsimore. Produkt i kësaj reforme është një kulturë e re e nxënies. Thelbi i kësaj kulture mund të perceptohet si zhvendosje nga nxënia mekanike e përmbajtjeve arsimore tek zhvillimi i qenieve njerëzore, i subjekteve që nxënë. Kultura e re u kërkon mësimdhënësve të shndërrohen nga transmetues mekanikë të lëndës në menaxhues të procesit të nxënies, ndërsa nxënësit-studentë të inkurajohen të nxënë vetë me ndihmën e mësimdhënësve, kontekstin e shkollave që gëzojnë nivele të caktuara autonomie në marrjen e vendimeve. Në funksion të këtyre synimeve, një lidership arsimor i reformuar vlerësohet si parakusht themelor i suksesit.

7.5 Sfidat e menaxhimit të institucionevetë arsimit të lartë në Kosovë për kërkesat e shekullit të ri

7.5.1 Sfidat e menaxhimit të arsimit të lartë në Kosovë, kërkesat e shekullit të ri

Tregues dhe analiza të trajtesës janë burim i rëndësishëm për një vlerësim të sfidave aktuale të menaxhimit të arsimit të lartë në Kosovë dhe për nxjerrjen e përfundimeve për ndërtimin e menaxhmentit profesional të kërkesave të shekullit 21. Për menaxhimin e suksesshëm të një institucioni të arsimit të lartë është e domosdoshme të zhvillohen dhe të zbatohen dokumentet themelore të rregullimit të politikave drejtuese, të zhvillimeve strategjike dhe të atyre vepruese (operacionale). Madje është e domosdoshme t'i bëhet një analizë e gjithanshme për t'i evidencuar sfidat e reja që presin këtë pjesë të sistemit arsimor të Kosovës. Dekadat e para të fillimshekullit 21 shënojnë një interesimi të shtuar për regjistrim në arsimin

[234] Dokumenti i vlerësimit të decentralizimit, MAShT, 2011, f. 41

e lartë. Paslufta çlirimtare Kosovën e gjeti me rreth 40 000 studentë në institucionet e arsimit të lartë, ndërkaq viti 2015 shënon trefishin, me afër 120 000 studentë. Sipas statistikave, Kosova si shtet është e para në Evropë me 6 669 studentë në 100 mijë banorë.[235] Në Republikën e Kosovës në vitin 2015 veprojnë 37 institucione të licencuara të arsimit të lartë. (Shtatë janë publike dhe 30 private). Ndër objektivat e rëndësishëm të nënsektorit të arsimit të lartë janë hartimi dhe jetësimi i politikave dhe legjislacionit efektiv dhe të qëndrueshëm për të ndërtuar një sistem të menaxhimit sa më efikas dhe më cilësor që prodhon studentë të standardeve evropiane.

7.5.2 Pjesëmarrja në AL të studentëve në raport me popullatën e moshës 18-25 vjeç

Peshë të ndryshimeve dhe të vendosjes së një profili bashkëkohor të menaxhimit janë faktet që do t'u analizojmë për gjendjen aktuale në arsimin e lartë në këtë shtet të ri. Derisa në vitin 1999 Kosova ka pasur vetëm një institucion publik të arsimit të lartë dhe një tjetër privat, pesëmbëdhjete vjet më vonë i ka shtatë institucione publike të akredituara dhe 30 private, pa e llogaritur Universitetin e Mitrovicës Veriore, i cili operon pa akreditim në Kosovë. Kështu, Kosova ka 20 institucione të arsimit të lartë për 1 milion banorë, që tejkalon shumëfish mesataren e Bashkimit Evropian prej shtatë institucionesh të arsimit të lartë në 1 milion banorë.

Numri i studentëve në arsimin e lartë ka shënuar rritje të ndjeshme gjatë pesë vjetëve të fundit, si në sektorin publik, po ashtu edhe në atë privat. Përqindja e studentëve në raport me popullatën e moshës 18-25 vjeç është masa që është përdorur gjatë planifikimit të PSAK 2011-'16 me synim që kjo pjesëmarrje të jetë 35 % deri në vitin 2016. Ky cak është tejkaluar në vitin akademik 2011/12, ndërsa në vitin akademik 2014/15 ka arritur në 43.5 %. Megjithatë, treguesi i tillë nuk është në përputhje me standardet ndërkombëtare, prandaj edhe janë dhënë dy tregues të tjerë që bëjnë të mundur krahasimin me vendet e tjera, kur vlerësohet se sa është numri i institucioneve të arsimit të lartë për 1 milion banorë.[236] Në vijim po prezantojmë potencialin e studentëve në Kosovë, fakt ky që dikton shtimin e vëmendjes në sektorin e menaxhimit.

Tabela 7.4 Numri i studentëve në arsimin e lartë

Emërtimi	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Universiteti i Prishtinës	47,385	51,987	53,818	46,836	52,665
Universiteti i Prizrenit	1,700	2,784	5,875	7,775	7,775
Universiteti i Pejës	1,207	2,149	3,781	3,285	6,883
Universiteti i Mitrovicës				648	2,074
Universiteti i Gjakovës				585	1,391

[235] Krahasimet dhe analizat janë bazuar në të dhënat e Eurostat-it dhe MAShT-it, 2015. (Numri i studentëve në Republikën e Kosovës është shumë më i lartë sesa mesatarja e BE-së prej 3 987 studentësh në 100 mijë banorë)
[236] *Burimet:* Të dhënat nga Agjencia e Akreditimit e Kosovës, Eurostat dhe www.webometrics.info

Universiteti i Gjilanit				1,694	1,437
Universiteti i Mitrovicës Veriore	9,230	10,562	10,681	10,264	10,000
Institucionet publike	*59,522*	*67,482*	*74,155*	*71,087*	*82,225*
Institucionet private	*26,982*	*31,013*	*34,685*	*36,709*	*38,153*
Totali	**86,504**	**98,495**	**108,840**	**107,796**	**120,378**

Përqindja e studentëve në raport me popullsinë e moshës 20-24 vjet është tregues që përdoret nga Eurostat-i për ta shprehur shkallën e pjesëmarrjes në arsimin e lartë. Ky tregues ka shënuar rritje të vazhdueshme, duke arritur në 69.1 %, që tejkalon mesataren e BE-së prej 62.7 %. Treguesi tjetër ka të bëjë me numrin e studentëve në 100 000 banorë dhe shfrytëzohet nga UNESCO. Edhe ky tregues shënon rritje të vazhdueshme në periudhën 2011-2015

Tabela 7.5. Treguesit e pjesëmarrjes në arsimin e lartë

Treguesi i pjesëmarrjes	**2010/11**	**2011/12**	**2012/13**	**2013/14**	**2014/15**
Mosha 18-25 vjeç	33.0%	36.9%	40.2%	39.3%	43.5%
Mosha 20-24 vjeç	53.6%	59.5%	64.2%	62.6%	69.1%
Studentë në 100000 banorë	4,972	5,425	5,978	5,972	6,669

Me 6 669 studentë në 100 mijë banorë, Kosova tejkalon të gjitha vendet evropiane dhe mesataren e BE-së prej 3 987.[237] Kjo diskrepancë kërkon një analizë më të thelluar, pasi mund të ndodhë se bëhet fjalë për paragjykime gjinore me rastin e bërjes së shpenzimeve për shkollim.[238]

Në periudhën 2011-2015 ka shënuar rritje domethënëse numri i programeve studimore në institucionet e arsimit të lartë në Kosovë. Kështu, derisa numri i programeve baçelor në raport me vitin akademik 2010/11 është rritur për një të tretën, numri i programeve master është rritur për 59.2 % për shkak të shtimit të interesimit për studime të këtij niveli (tabela 7.5). Sipas të dhënave nga institucionet e arsimit të lartë dhe AKA, në institucionet publike të arsimit të lartë në Kosovë janë në marrëdhënie të rregullt pune 1 157 anëtarë të personelit akademik, ndërsa 1 302 angazhohen si bashkëpunëtorë të jashtëm. Ndërkaq, në institucionet private janë të angazhuar gjithsej 1 027 anëtarë të personelit akademik, ndërsa nuk ka informacion të saktë për numrin e stafit të rregullt dhe të angazhuar.

[237] *Burimet:* Të dhënat nga Eurostat-i dhe raportet e programit Tempus
[238] *Burimet:* Të dhënat e pjesshme nga institucionet e arsimit të lartë

Tabela 7.6. Programet e akredituara të arsimit të lartë

Viti akademik	Baçelor	Master	Doktoratë	Gjithsej
2010/11	196	113	1	310
2011/12	212	129	12	353
2012/13	240	154	25	419
2013/14	270	181	26	477
2014/15	262	180	26	468

Edhe pse vërehet se në pesë vjetët e fundit ka pasur rritje të lehtë të personelit akademik me kontratë të rregullt pune në institucionet publike të arsimit të lartë në Kosovë, që sillet rreth 10 %, edhe numri i studentëve gjatë periudhës së njëjtë është shtuar për 44 %. Këto të dhëna tregojnë mprehtësinë e punës së menaxherit për tejkalimin e kësaj sfide.

Tabela 7.7. Personeli akademik me kontratë të rregullt pune në institucionet publike të arsimit të lartë

Institucioni	2010/11		2011/12		2012/13		2013/14		2014/15	
	Gj	F	Gj	F	Gj	F	Gj	F	Gj	F
U. i Prishtinës	1,021	286	1,076	316	1,058	316	1,057	344	1,007	329
U. i Prizrenit									35	8
Universiteti i Pejës	0	0	28	6	61	29	60	29	59	29
U. i Mitrovicës	0	0	0	0	0	0	25	2	27	2
U. i Gjakovës	0	0	0	0	0	0	0	0	17	7
U. i Gjilanit	0	0	0	0	0	0	13	6	12	6
Total	**1,021**	**286**	**1,104**	**322**	**1,119**	**345**	**1,155**	**381**	**1,157**	**381**

Ndërkaq, tabela 5 jep një pasqyrë të personelit akademik me honorar në institucionet publike të arsimit të lartë, çështje që nxjerrë detyra për menaxherin modern. Vërehet se te personeli me honorar ka pasur një rritje prej 30 % gjatë pesë vjetëve të fundit. Me këtë rast, duhet pasur parasysh se një person mund të angazhohet si personel akademik me honorar në

më shumë se një institucion të arsimit të lartë, prandaj është vështirë të dihet numri i personave derisa mund të dihet numri i angazhimeve.[239]

7.5.3 Programet studimore vështirë t'u përshtaten nevojave të tregut të punës

Studim i tregon se probleme kyçe që pengojnë zhvillimin ekonomik në Kosovë janë ekonomia e pazhvilluar me kapacitet të ulët për të krijuar vende të reja pune dhe mungesa e fuqisë punëtore të kualifikuar.[240] Punëdhënësit e anketuar në kuadër të një studimi të financuar nga USAID kanë qenë të njëzëshëm në pohimin e tyre se kurrikulat e arsimit profesional dhe atij të lartë nuk kanë ndonjë relevancë për tregun e punës në Kosovë, si dhe se mungojnë sistemet që bëjnë ndërlidhjen në mes të kurrikulave dhe tregut të punës.[241] Sipas regjistrimit të vitit 2011, vetëm 6.8 % e popullsisë në Kosovë ka kualifikim terciar, krahasuar me 7.9 % në Maqedoni, 9.4 % në Shqipëri, 13.8 % në Mal të Zi etj. Megjithëse nuk ka ndonjë studim gjithëpërfshirës për përshtatjen në mes të shkathtësive të të diplomuarve dhe nevojave të tregut të punës, ka mjaft fakte për s'përputhje në mes të ofertës së sistemit të arsimit të lartë dhe kërkesave të tregut të punës. Kështu, rreth 61.5 % të programeve studimore në Kosovë vazhdojnë të jenë nga fusha e edukimit, shkencat humane dhe ato shoqërore. Në sektorin publik këto programe përfaqësohen me 53.8 %, ndërsa në atë privat me 71.2 %.[242] Nga të dhënat statestikore hetohet se 68.6 % e studentëve në Kosovë studiojnë edukim, shkenca humane dhe arte, si dhe shkenca shoqërore.

Tabela 7.8 Përqindja e studentëve sipas fushave të studimit

Fusha studimore	Publik	Privat	Total
Edukimi	9.2%	0.0%	6.8%
Shkencat humane dhe artet	10.8%	6.4%	9.7%
Shkencat shoqërore, biznesi dhe drejtësia	48.1%	63.7%	52.1%
Shkencat e natyrës, matematika dhe kompjuterika	5.5%	10.2%	6.7%
Inxhinieria, prodhimtaria dhe ndërtimi	14.0%	7.5%	12.3%
Bujqësia dhe veterina	2.6%	0.0%	2.0%
Shëndeti dhe mirëqenia	6.9%	7.7%	7.1%
Shërbimet	2.8%	4.5%	3.3%

[239] *Burimi:* Të dhënat nga institucionet e arsimit të lartë
[240] Po aty
[241] Po aty
[242] *Burimi:* Agjencia e Akreditimit e Kosovës

Sa i përket aspektit gjinor, studentet dominojnë dukshëm në fushën e edukimit, shkencave humane dhe arteve, si dhe në fushat shëndetësore, ndërsa një balancë në mes të dy gjinive vërehet edhe në shkencat shoqërore.[243] Krahasimi me vendet e BE-së tregon se në Kosovë ka më shumë interesim për shkencat shoqërore sesa në BE, ndërkohë që në raport me vendet e BE-së, Kosova ngecën dukshëm me numrin e studentëve të regjistruar në shkenca të natyrës, inxhinieri dhe në fushën shëndetësore.[244] Shkalla e diplomimit me kohë e studentëve kosovarë nuk është e kënaqshme.[245]

7.5.4 Rritjet buxhetore reflektohen në ngritjen e efikasiteti

Me gjithë faktin që ka qenë e paraparë me PSAK dhe me Ligjin për Arsimin e Lartë, Kosova ende nuk ka zhvilluar një metodologji për financimin e institucioneve të arsimit të lartë që nxitë efektivitetin dhe llogaridhënien. Sidoqoftë, nga viti 2011 financimi për arsimin e lartë është në rritje. Financimi është në rritje edhe si shumë nominale, por edhe si përqindje e bruto-produktit vendor dhe të buxhetit qeveritar. Në fakt, në vitin 2014 ky financim ka arritur në 0.91 % të bruto produktit vendor me çka i është afruar mesatares së BE-së prej 1.13 %.[246]

Tabela 9. Shpenzimet në arsimin e lartë

Lloji i shpenzimit	2011	2012	2013	2014
Financimi në arsimin e lartë (mil. €)	34.63	37.62	41.02	50.76
Shpenzimet për arsim si % BPV	4.60%	4.70%	4.30%	4.70%
Shpenzimet për AL si % BPV	0.73%	0.77%	0.77%	0.91%
Shpenzimet për arsim si % BKK	15.50%	16.00%	15.70%	16.50%
Shpenzimet për AL si % BKK	2.45%	2.61%	2.79%	3.19%

Ndërkaq analiza e shpenzimeve publike për kokë studenti është bërë duke i marrë parasysh vetëm studentët që studiojnë në njërin nga gjashtë universitetet publike të Kosovës, e që, në fakt, janë përfituesit e këtij financimi. Megjithatë, brenda katër vjetësh kjo shumë është rritur vetëm për 2 % si pasojë e përgjysmimit të pagesave për studentë dhe rritjes së pagave të mësimdhënësve universitarë. Ndërkaq, nëse shihet shpenzimi për kokë studenti si përqindje e

[243] *Burimi:* Të dhënat e pjesshme nga institucionet e arsimit të lartë
[244] *Burimi:* Të dhënat e pjesshme nga institucionet e arsimit të lartë dhe Eurostat-i (http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained /index.php/ Tertiary_education_statistics)
[245] *Burimi:* Të dhënat e pjesshme nga institucionet e arsimit të lartë. Të dhënat e OECD të vitit 2004 flasin për një shkallë të diplomimit me kohë prej 70 % në vendet e OECD dhe 69 % në vendet e BE-së (http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/39245059.xls)
[246] Funding Higher Education: A view across Europe, ESMU, 2010. http://www.utwente.nl/bms/cheps/publications/Publications%202010/MODERN_Funding_Report.pdf

BPV për kokë banori, vërehet një rënie e vazhdueshme gjatë katër vjetëve. Kjo është sfida e re për menaxherin e këtij shekulli në universitete.[247]

Tabela 7.9 Shpenzimet për kokë studenti

Lloji i shpenzimit	2011	2012	2013	2014
Shpenzimet për studentë (EUR)	689	661	646	703
Shpenzimet për studentë si % e BPV për kokë banorit	28.50%	24.89%	21.69%	21.48%

7.5.5 Ngritja e kapaciteteve për krijimin e mjeteve plotësuese vetjake nëpërmjet projekteve kërkimore, shërbimeve konsulente, infrastrukturës etj

Ideja e masave të ndërlidhura për profilin e menaxherit të shekullit të ri është që i pari i universiteteve të krijojë kushte më të përshtatshme për gjenerimin e të hyrave vetjake nga ana e institucioneve publike të arsimit të lartë, duke përjashtuar, me këtë rast, të hyrat nga studentët. Si masë e parë është paraparë hartimi i rregulloreve përkatëse nga vetë institucionet e arsimit të lartë. Për momentin, rregullore të tillë ka vetëm Universiteti i Prishtinës dhe ajo përcakton mënyrën e themelimit dhe parimet e funksionimit të instituteve brenda Universitetit. Rregullorja përcakton edhe mënyrën e ndarjes së fitimit në mes të Universitetit dhe njësisë akademike përkatëse, si dhe mënyrën e kompensimit të atyre që kryejnë shërbime. Deri tani janë krijuar disa institute në kuadër të njësive akademike të UP-së, por nuk ka informacion për ndonjë shkallë më të lartë të krijimit të të hyrave.

Masa tjetër ka të bëjë me zhvillimin e mekanizmave për gjenerimin e të hyrave brenda institucioneve të arsimit të lartë, si zyrat për projekte e të ngjashme. Në këtë aspekt, institucionet publike janë mbështetur në zyrat për marrëdhënie me jashtë dhe nuk kanë krijuar shërbime të tilla, mbase në mungesë të fondeve. Ndërkaq, ide tjetër e menaxherit bashkëkohor ka të bëjë me organizimin e trajnimeve për hartimin e projekteve. Trajnime të tilla ka pasur, si nga donatorët, ashtu edhe nga institucionet e Kosovës dhe ato kanë dhënë rezultat në programe ku ekzistojnë kuota të rezervuara për Kosovën, siç është "Tempus"-i. Ndërkaq, më pak sukses ka pasur në programet garuese.

7.5.6 Ngritja e vazhdueshme e cilësisë në mësimdhënie dhe kërkime shkencore

Edicioni i Webometrics i korrikut të vitit 2015 e klasifikon Universitetin e Prishtinës në vendin e 4 060, ndërkaq të gjitha institucionet e tjera të arsimit të lartë rangohen më poshtë. Një krahasim i rangimit të Universitetit të Prishtinës me universitetet e kryeqyteteve të tjera të

[247] http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=189# (Me këtë shkallë të shpenzimit publik Kosova qëndron më mirë se Bullgaria (16 %) dhe Rumania (19.7 %), por më keq se Austria (35 %), Danimarka (51 %), Serbia (40.1 %) dhe Moldavia (41.8 %)

Ballkanit Perëndimor, me përjashtim të Universitetit të Tiranës, tregon se pozicioni i tanishëm i arsimit të lartë në Kosovë lë shumë për të dëshiruar (grafiku 7.10).

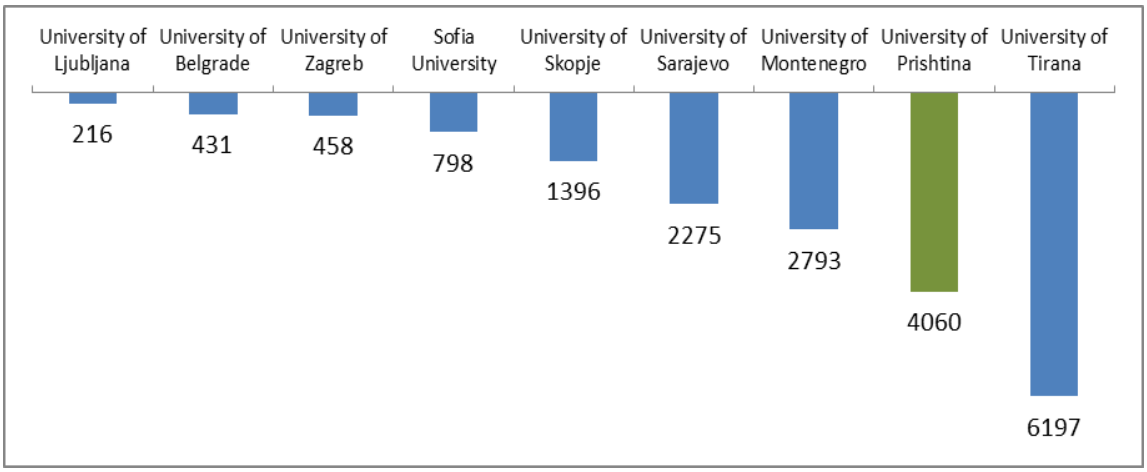


Figura 7.10 Rangimi Webometrics i korrikut të vitit 2015

Prej shtatorit të vitit 2014 Agjencia e Akreditimit e Kosovës (AAK) është anëtare me të drejta të plota e Rrjetit Evropian për Sigurimin e Cilësisë në Arsimin e lartë.[248] Përpjesëtimi mësimdhënës/student është një tregues kuantitativ i cilësisë. Në institucionet publike të arsimit të lartë, mesatarisht janë 62 studentë për një mësimdhënës me kontratë të rregullt pune. Situata ndryshon nga një institucion në tjetrin, ku gjendja më e mirë paraqitet në Universitetin e Prishtinës, ndërsa gjendja më e keqe në Universitetin e Prizrenit (tabela 7.11).

Figura 7.11 Përpjesëtimi mësimdhënës me kontratë të rregullt-student në institucionet publike të arsimit të lartë

Institucioni	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15
Universiteti i Prishtinës	46	48	51	44	52
Universiteti i Prizrenit					222
Universiteti i Pejës		77	62	55	117
Universiteti i Mitrovicës				26	77
Universiteti i Gjakovës					82
Universiteti i Gjilanit				130	120

Ky përpjesëtim përmirësohet deri në një masë kur llogariten edhe mësimdhënësit me honorar. Edhe duke anashkaluar faktin se një pjesë e mirë e tyre mund të jenë persona të njëjtë,

[248] Në periudhën 2009-2013 Agjencia ka shqyrtuar 1 076 aplikime për akreditimin e programeve të arsimit të lartë nga institucionet publike dhe ato private, me ç' rast ka refuzuar 249 prej tyre. Shqyrtimi i aplikimeve bëhet në përputhje me procedurat që janë të krahasueshme me ato të vendeve të tjera evropiane dhe nga ekspertë ndërkombëtarë. Po ashtu, me kërkesën e AAK-së të gjitha institucionet e arsimit të lartë në Kosovë kanë themeluar zyra për sigurimin e cilësisë, të cilat i zbatojnë procedurat e brendshme për sigurimin e cilësisë

që punojnë në disa institucione njëkohësisht, Kosova përsëri mbetet larg standardeve ndërkombëtare në këtë aspekt.[249]

Një tjetër kapitull i reformimit të profilit të menaxherit në arsimin e lartë është puna që bëhet me mësimdhënës. Edhe pse mësimdhënia është aktivitet primar në institucionet e arsimit të lartë në Kosovë, rezultatet në punën kërkimore-shkencore janë ato që përcaktojnë avancimin akademik. Për këtë qëllim, mësimdhënësit universitarë nuk i kushtojnë, medoemos, kujdes të duhur metodave të mësimdhënies dhe janë të nevojshme aktivitetet shtesë në këtë drejtim. Në vitin 2013 Universiteti i Prishtinës ka rithemeluar Qendrën për Përsosmëri në Mësimdhënie, por ende janë duke u bërë hapat fillestarë për vënien në funksion të saj.

Sa iu përket avancimeve akademike në institucione të arsimit të lartë, menaxheri bashkëkohor duhet të jetë i orientuar në reformime përmbajtjesore, sepse kjo temë u aktualizua në fillim të vitit 2014 kur u kuptua se për këtë qëllim janë shfrytëzuar punime me vlerë të dyshimtë të publikuara në revista jo të besueshme. Kjo ngjalli një debat të gjerë publik në Kosovë, i cili rezultoi me një interesim të shtuar të opinionit dhe të komunitetit akademik që avancimet të jenë në përputhje me legjislacionin dhe të bazuara në kontribut të mirëfilltë në fushën e kërkimeve dhe të punës pedagogjike.

7.5.7 Përkrahja institucionale dhe promovimi i hulumtimeve shkencore, inovacioneve, transferit të teknologjisë dhe ndërmarrësisë

Dokumenti më i rëndësishëm shtetëror që rregullon planifikimin e punës kërkimore-shkencore në Kosovë është Programi Kombëtar i Shkencës 2010-2015 i aprovuar nga Kuvendi i Kosovës. Ndërkaq, PSAK merret me veprimtarinë kërkimore-shkencore për aq sa kjo veprimtari lidhet me institucionet e arsimit të lartë. Megjithatë, në Kosovë nuk ka të dhëna të diferencuara për veprimtarinë kërkimore-shkencore sipas tipit të institucioneve që ushtrojnë këtë veprimtari.

Në Universitetin e Prishtinës operojnë 26 programe të akredituara të doktoratës. Megjithatë, nuk ka dëshmi se këto programe janë të ndërlidhura me projekte kërkimore konkrete dhe, në përgjithësi, mbetet detyrë e studentëve të kujdesen për organizimin e hulumtimit.

Kosova merr pjesë në skema mobiliteti akademik siç janë CEEPUS dhe Erasmus Mundus dhe, po ashtu, përfiton nga forma të ndryshme të përkrahjes bilaterale dhe multilaterale. Përkundër kësaj, mundësitë e mobilitetit për stafin dhe studentet janë të kufizuara. Pengesa kryesore për mobilitet jashtë Kosovës është numri i kufizuar i bursave, si dhe mosnjohja e mjaftueshme e gjuhës angleze nga stafi dhe studentët. Ndërkaq, pengesë për mobilitetin e të tjerëve drejt Kosovës është mosnjohja e gjuhës shqipe. Këto fakte janë alarm për menaxherin e institucioneve të arsimit të lartë sepse kështu, studentët kosovarë, edhe pse kanë përfituar nga 331 mobilitete të Erasmus Mundus prej gjithsej 4 163 që i kanë takuar Ballkanit Perëndimor, por kjo është pak. Ndërkaq, Kosova ka qenë nikoqire e pesë studentëve të BE-së nga 398 mobilitete që ata kanë zhvilluar në Ballkanin Perëndimor. Një balancë më e mirë është arritur

[249] *Burimi:* UNESCO: http://data.uis.unesco.org/index.aspx?queryid=189#

tek programi CEEPUS, ku 58 studente dhe mësimdhënës kosovarë kanë përfituar nga mobilitetet drejt vendeve pjesëmarrëse, përderisa Kosova ka qenë nikoqire në 46 mobilitete. Vitet e fundit kujdes i veçantë u është kushtuar studimeve të doktoratës jashtë vendit. Kështu 30 studentë të doktoratës kanë përfituar bursa nga MASHT-i, ndërsa 13 nga projekti HigherKOS.[250] Sipas të dhënave të Agjencisë së Akreditimit, në Kosovë operojnë 18 programe të akredituara që ofrojnë mësim në gjuhën angleze. Në tabelën 10 është dhënë një pasqyrë e diplomave të njohura prej vitit 2011 deri në muajin korrik të vitit 2015. Me përjashtim të vitit 2013, vërehet se ka interesim mjaft të madh për studime jashtë Kosovës. Qeveria ka mbështetur këtë lloj mobiliteti përmes sigurimit të bursave për studime në disa institucione në rajon dhe më gjerë.

Tabela 10. Diplomat e njohura nga Zyra ENIC/NARIC e Kosovës

Niveli	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015 (1-7)**	**Gjithsej**
Baçelor	314	296	53	299	194	**1156**
Master	123	177	130	281	236	**947**
Doktoratë	41	72	46	106	63	**328**
Gjithsej	**478**	**545**	**229**	**686**	**493**	**2431**

7.5.8 Zgjerimi dhe modernizimi i ambientit për studime dhe punë kërkimore shkencor

Përveç investimeve kapitale që janë bërë nga ana e MASHT-it, janë bërë edhe nga donatorë të shumtë ndërkombëtarë. Me një fjalë, dimensioni i angazhimit të një menaxheri bashkëkohor me rëndësi është edhe zgjerimi e modernizimi i ambienteve për studime dhe për punë kërkimore shkencore. Ky angazhim menaxherial duhet bërë për një avancim të kushteve teknike, higjienike dhe infrastrukturës së kërkuar për rrethanat bashkëkohore të studimeve. Rezultat i gjithë këtyre aktiviteteve të menaxherit të shekullit të ri mund të themi se do të ishte reflektimi i mënyrës së menaxhimit në arsimin e lartë. Këtu hetohet se dukshëm ka futur duart politika dhe vetëm me një reformim të theksuar mund të ndryshohet gjendja.

7.5.9 Organizimi i strukturave menaxhuese në arsimin universitar

Struktura organizative e institucioneve arsimore universitare është më e ndërlikuar dhe e përcaktuar përgjithësisht me ligj dhe me statut si akti më i lartë juridik i universitetit. Në përputhje me Ligjin e Arsimit të Lartë në Kosovë,[251] Statutit të Universitetit të Prishtinës (por edhe universiteteve të tjera publike)[252] dhe disa statuteve të universiteteve private, struktura

[250] Raporti për Procesin e Bolonjës, 2014
[251] Ligji i Arsimit të Lartë në Kosovë, Prishtinë, 2011
[252] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2005, f. 2

organizative e institucioneve të larta përbëhet prej dy komponentëve kryesore:

· *Struktura organizative menaxhuese (qeverisëse) dhe*

· *Struktura organizative akademike.*

Struktura organizative menaxhuese (qeverisëse) e institucioneve të arsimit të lartë në Kosovë nga njëri tek tjetri institucion ndryshon, por në përgjithësi në strukturën e tyre kanë këtë përbërje: Këshillin Drejtues, Rektoratin, Senatin.

1. Këshilli Drejtues i Universitetit ka numër, strukturë organizative, mënyrë të zgjedhjes, emërtim, kompetencë dhe përgjegjësi të ndryshme nga njëri tek tjetri universitet në Kosovë, por që nuk është në kundërshtim me Ligjin dhe parimet e zhvillimeve ndërkombëtare. Këshilli Drejtues i Universitetit Publik të Prishtinës (UP) përbëhet prej 9 (nëntë) anëtarëve të cilët kanë bazë të ndryshme deleguese. Pesë anëtarë të Këshillit i zgjedh Senati nga radhët e pedagogëve të universitetit, ndërsa katër anëtarë i emëron MASHT-i. Kryetari i Këshillit Drejtues zgjidhet me shumicë votash nga anëtarët e zgjedhur të Universitetit.[253] Zëvendëskryesuesi zgjidhet me shumicë votash nga anëtarët e emëruar nga Ministria.[254] Rektori dhe sekretari i përgjithshëm janë anëtarë "ex officio" të Këshillit Drejtues, pa të drejtë vote.[255] Ndërkaq, tek bartësit privatë, struktura e Këshillit Drejtues, formalisht, në përbërjen e vet përfshin edhe përfaqësues nga shoqëria civile, nga komuniteti i biznesit dhe nga jeta akademike, kërkimore e shkencore nga vendi dhe jashtë vendit.

2. Rektorati përfaqëson strukturën kryesore qeverisëse dhe administrative të universitetit. Rektorati përbëhet prej: Rektorit; Prorektorit/ëve; Sekretarit të përgjithshëm.

3. Rektori është drejtuesi kryesor (autoriteti kryesor menaxhues) i Universitetit,[256] i cili zgjidhet me shumicën absolute të votave të anëtarëve të Këshillit Drejtues, në universitetet publike të Kosovës, ndërsa tek bartësit privatë mënyra e zgjedhjes së rektorit është e ndryshme, e përcaktuar me statutet e tyre përkatëse, por ndikimi i themeluesit të bartësit privat në këtë proces është i madh. Kompetencat dhe përgjegjësitë e rektorit dhe të të gjitha strukturave menaxhuese, administrative dhe akademike, përcaktohen gjithashtu me statutet relevante të institucioneve të arsimit të lartë ashtu si parashihet me ligj. Rektorin në disa universitete e ndihmojnë në punën e tij menaxhuese prorektori apo disa prorektorë, varësisht nga numri i studentëve dhe fondet e siguruara.

4. Sekretari i përgjithshëm është zyrtari më i lartë ekzekutiv dhe administrativ i Universitetit, me të drejta dhe përgjegjësi të veçanta të përcaktuara në kontratën e tij e cila nënshkruhet nga rektori. Ai është udhëheqës i Administratës Qendrore të Universitetit.[257] Ndërkaq, në një universitet privat Sekretari i Universitetit emërohet nga Bordi i Universitetit, me propozimin paraprak të Rektorit. Sekretari është përgjegjës për të gjitha çështjet, përveç nëse ato janë në kundërshtim me përgjegjësitë e organeve të tjera apo zyrtarëve të tjerë të mandatuar nga Bordi i Universitetit.[258] Kjo tregon se Sekretari i përgjithshëm në disa universitete private merr edhe përgjegjësi menaxhuese akademike. Kështu, sekretari

[253] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2005, f. 5
[254] Po aty f. 5
[255] Po aty f. 5
[256] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2005, f. 9
[257] Po aty f. 12
[258] Universiteti për Biznes dhe Teknologji, Statuti, 2006, f. 8

përfaqëson pozicionin kyç në ndërlidhjen dhe bashkërendimin e shërbimeve administrative në funksion të proceseve akademike në universitet.

5. Senati është organi më i lartë akademik i Universitetit.[259] Anëtarët që e përbëjnë senatin janë:[260] Rektori apo Presidenti; Prorektori/ët; Dekanët e Fakulteteve dhe Drejtorët apo Udhëheqësit e njësive të tjera akademike. Dy anëtarë nga radhët e mësimdhënësve të çdo njësie akademike; të zgjedhur nga vetë stafi akademik; Përfaqësuesit e studentëve, nga një prej çdo njësie akademike pa të drejtë vote të zgjedhur nga vetë studentët; Një anëtar i zgjedhur nga personeli joakademik pa të drejtë vote; Sekretari i Përgjithshëm është anëtar i përhershëm i senatit pa të drejtë vote.

Ndërsa në Senatin e universiteteve të drejtë vote kanë edhe përfaqësuesit e studentëve dhe përfaqësuesit nga personeli joakademik. Përgjegjësitë e senatit mund të ndryshojnë në nuanca të vogla nga njëri tek tjetri universitet, por në përgjithësi senati ka përgjegjësi në miratimin e planprogrameve akademike, miraton strukturën akademike të studimeve, punën kërkimore e shkencore, përcakton kriteret e regjistrimit dhe numrin e studentëve, përcaktimin e kritereve dhe standardeve për sigurimin e cilësisë në studime, miratimin e procedurave për dhënien e titujve akademikë, diplomave dhe certifikatave, zhvillimin e planeve për studime afatgjata etj.

6. Struktura organizative akademike. Njësitë akademike ose organizative nuk kanë subjektivitet juridik.[261] Universitetet përbëhen prej disa njësive akademike,[262] ndërsa në universitetet private janë fakultetet dhe institutet.[263] Njësitë akademike veprojnë në kuadër të juridiksionit të Universitetit duke ofruar programe të arsimit të lartë, kërkime shkencore ose krijimtari artistike dhe projekte të ndryshme që i mbulon. Fakulteti është njësi akademike e Universitetit që angazhohet në mësimdhënie dhe punë kërkimore në fusha të veçanta akademike ose në fusha të tjera të ngjashme. Fakulteti ofron këto lloje të studimeve të rregullta dhe pasuniversitare në përputhje me dispozitat e Statutit (në UP).[264]

Secili fakultet udhëhiqet nga dekani, të cilin, sipas vendimit të Këshillit Drejtues, mund ta ndihmojnë një ose dy prodekanë. Dekanët dhe prodekanët zgjidhen me shumicën absolute të votave, për një periudhë trevjeçare, nga radha e profesorëve që ligjërojnë në fakultetin përkatës, me të drejtë rizgjedhjeje edhe për një mandat, nga ana e Senatit, me propozimin e Këshillit të Fakultetit.[265] Kandidatët të cilët duhet të zgjidhen nga Këshilli për pozitat e dekanit dhe prodekanit të fakultetit duhet të jenë persona me kualifikime dhe përvojë relevante akademike dhe menaxhuese.[266] Në të shumtën e rasteve, në Kosovë, nuk respektohet kriteri i aftësisë dhe përvojës menaxhuese, e cila sjell pasoja të konsiderueshme në suksesin e veprimtarisë së fakultetit përkatës. Secili fakultet ka Këshillin e Fakultetit, anëtarët e të cilit janë: dekani, prodekani(ët), sekretari i fakultetit, deri në njëzetë anëtarë të zgjedhur nga radha e profesorëve të fakultetit, deri në dhjetë asistentë të fakultetit të zgjedhur nga personeli

[259] Po aty f. 4
[260] Po aty f. 4
[261] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2005, f. 16.
[262] Po aty f. 16
[263] Universiteti për Biznes dhe Teknologji, Statuti, 2006, f. 11
[264] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2005, fq 17
[265] Po aty f. 18
[266] Universiteti për Biznes dhe Teknologji, Statuti, 2006, f. 12

akademik i fakultetit, një anëtar nga personeli joakademik i fakultetit i zgjedhur nga personeli joakademik i fakultetit, dy përfaqësues nga radha e studentëve, të zgjedhur nga Këshilli i Studentëve të Fakultetit. Në universitetet e tjera numri dhe mënyra e zgjedhjes së anëtarëve të këshillit janë të ndryshme.

7. **Organizimi i studentëve.** Studentët kanë të drejtë të themelojnë organizata studentore të cilave mund t'i përkasin të gjithë studentët. Secila organizatë studentore ka statutin e vet që aprovohet nga anëtarët e saj në pajtim me rregulloret e përgjithshme të nxjerra nga Këshilli Drejtues. Studentët, respektivisht organizatat studentore, mbi bazën e dokumenteve të miratuara nga ata, organizojnë zgjedhjet për strukturat përkatëse organizative të përfaqësimit të tyre në organet menaxhuese të universitetit. Strukturat kryesore organizative të studentëve janë:

- *Këshilli i Studentëve në nivel të njësisë akademike dhe*
- *Parlamenti i Studentëve në nivel të Universitetit.*

Organizatat studentore kanë të drejtë t'i propozojnë anëtarët për Parlamentin e Studentëve dhe Këshillin e Studentëve të njësive akademike në bazë të rezultateve të zgjedhjeve në çdo dy vjet.[267] Limiti për nominimin e anëtarëve të organizatave studentore është: 3 % i numrit të përgjithshëm të votave në nivel të njësisë përkatëse akademike për këshillat e studentëve të njësive akademike dhe 5 % i numrit të përgjithshëm të votave për Parlamentin e Studentëve. Secili këshill i njësisë akademike dhe Parlamenti i Studentëve zgjedhin kryetarin dhe nënkryetarin e Këshillit Drejtues, respektivisht të Parlamentit të Studentëve sipas procedurave demokratike. Parlamenti i Studentëve zgjedh anëtarët e Senatit nga lista e të propozuarve e përgatitur nga Këshilli i Studentëve i njësisë akademike. Kryetari i Parlamentit të Studentëve është anëtar "ex officio" nga numri i përgjithshëm i anëtarëve të studentëve në Senat.[268] Parlamenti i Studentëve është organi suprem i përfaqësimit të studentëve. Numri i tërësishëm i anëtarëve të Parlamentit të Studentëve është i barabartë me numrin e njësive akademike të Universitetit.[269]

8. Organizimet e lira. Gjithashtu bëhen organizimet sindikale të mësimdhënësve dhe punëtorëve administrativë, këshillat e prindërve, të komunitetit, të komunitetit të biznesit, të shoqërisë civile, grupet artistike dhe sportive, asociacionet etj.

7.5.10 Organizimi i punës në institucionet arsimore

Në institucionet arsimore, përpos organizimit të strukturave menaxhuese, administrative dhe akademike, bëhen edhe organizime të tjera të punës së nxënësve në klasa dhe paralele, si njësi themelore punuese në institucionet parauniversitare dhe të studentëve në grupe të studimit sipas drejtimeve, viteve dhe niveleve përkatëse të studimit (ngjashëm me teorinë shkencore të

[267] MAShT, Statuti i Universitetit të Prishtinës, Prishtinë, 2011, f. 28
[268] Po aty f. 18
[269] Po aty f. 27. (Ky shembull i organizimit të studentëve është marrë nga Universiteti i Prishtinës dhe ngjashëm me këtë janë nxjerrë rregullore për mënyrën e organizimit të studentëve në universitetet private, por ndryshojnë: emërtimi, numri i përfaqësimit dhe të drejtat e përgjegjësitë e tyre në organet qeverisëse dhe akademike të universitetit)

Tejlorit). Në kuadër të organizimit bën pjesë edhe kalendari i punës së institucioneve arsimore. Në bazë të ligjit, MASHT-i është e obliguar që për çdo vit mësimor të arsimit parauniversitar ta nxjerrë kalendarin e punës së shkollave. Procesi mësimor në institucionet parauniversitare, përveç parashkollave (çerdheve), fillon më 1 shtator të vitit përkatës dhe përfundon në qershor të vitit në vijim, në data të ndryshme, sipas planprogramit për plotësimin e numrit të orëve mësimore apo javëve mësimore të planifikuara. Viti shkollor përfundon më 31 gusht. Këtu përfshihen edhe ditët e pushimit, festat zyrtare shtetërore dhe ato profesionale të lidhura me arsimin. Procesi mësimor organizohet në dy gjysmëvjetorë, gjysmëvjetori i parë (që fillon më 1 shtator) dhe gjysmëvjetori i dytë që fillon pas pushimit dimëror, në javën e dytë të janarit.

Në nivelin universitar, fillimi i vitit akademik rregullohet me statut të universitetit dhe në përgjithësi në Kosovë viti akademik fillon më 1 tetor dhe përfundon në qershor, pas përmbushjes së programit të studimeve. Kalendari i punës së universitetit përcaktohet me rregullore apo udhëzim administrativ të universitetit përkatës, ku parashihet e tërë veprimtaria akademike në kohë e universitetit, duke përfshirë edhe afatet e rregullta të provimeve dhe pushimet semestrale. Puna njëvjeçare akademike ndahet në dy semestra, semestrin dimëror (që fillon më 1 tetor) dhe në semestrin veror (që fillon pas pushimit dimëror - në shkurt). Në bazë të kësaj edhe lëndët mësimore organizohen në bazë të semestrave dhe quhen lëndë semestrale. Nga kjo mund të konkludojmë se procesi mësimor dhe punët kryesore administrative dhe planifikuese menaxheriale për vitin e ardhshëm mësimor janë në duart e drejtuesve të arsimit të lartë andaj kërkohet rishikimi i gjendjes në këtë kapitull të punës. Kjo duhet të bëhet me qëllim të shfrytëzimit maksimal të potencialit mendor e psikofizik të njeriut që shprehet në këtë kohë, ku ndikimi i menaxherit lë vulë mobilizuese e transformuese.

Delegimi. Duke analizuar tëra këto forma të organizimit të sistemit dhe të institucioneve arsimore në Kosovë, mund të vërejmë një tendencë shumë të ngadaltë të procesit të delegimit të autoritetit në nivelet e ulëta punuese. Kjo centralizon autoritetin vendimmarrës të strukturave qendrore dhe mbyt iniciativën ndërmarrëse dhe kreativitetin e strukturave të ulëta organizative apo lokale. Është interesante se edhe kur një punë delegohet tek strukturat e ulëta në Kosovë, për bartje të këtij autoriteti, vazhdimisht vërehet një vartësi subjektive nga strukturat e larta apo një vetëcensurë e pranimit të autoritetit. Sot sistemet e arsimit në botë janë plotësisht të decentralizuara dhe në këtë drejtim prijnë vendet skandinave.[270] Efektiviteti i një institucioni arsimor qëndron në raport të drejtë me shkallën e delegimit të autoritetit dhe të përgatitjes së mësimdhënësve në punën e tyre. Edhe pse faktikisht mësimdhënësi në kuptimin e ngushtë të fjalës është menaxheri kryesor i procesit të mësimdhënies, ai është i vetmi autoritet profesional për të marrë vendime për procesin e mësimdhënies.[271]Fatkeqësisht kjo ende nuk ndodh në Kosovë, por edhe nëse ndodh, ai/ajo do të margjinalizohet ose do të bjerë në konflikt me mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të institucionit. Ky proces me gjasë do të marrë pak kohë, por do të ndodhë nëpërmjet normimit të një kulture të re organizative në institucionet arsimore të Kosovës.

Besojmë se me kuptimin e rëndësisë së profilit të menaxherit të kërkesave të shekullit

[270] Wikipedia, the Free Enciclopedia, Organizational culture, December 2007
[271] S. P. Robbins, *Essentials of Organiztional Behavior*, Pearson Education International, New Jersey, 2005, f. 230

XXI dhe të kulturës organizative në arritjen e rezultateve të punës dhe zhvillimit të shoqërisë në përgjithësi, edhe zbatimi i këtyre vlerave të rëndësishme do të gjejë zbatim dhe do të kultivohet nga të gjitha institucionet arsimore në Republikën e Kosovës.

7.5.11 Reforma mbi planifikimin menaxherik të punës në institucione arsimore

Planifikimi menaxherik në institucionet arsimore përfshin procesin më të rëndësishëm të punës së një menaxhimi bashkëkohor, nëpërmjet të cilit përcaktohen qëllimet e institucionit dhe mënyra e arritjes së tyre.[272] Në teorinë e menaxhimit bashkëkohor hasen kryesisht tri lloje të planifikimit, të cilat duhet të jenë objektiva të sanksionuara me dispozita ligjore për menaxherët e këtyre institucioneve, si:

- *Planifikimi afatgjatë* (strategjik), ku përcaktohet drejtimi afatgjatë i një institucioni me të gjithë komponentët e tij: vizionin, misionin, rezultatet etj.
- *Planifikimi afatmesëm***,** ku analizohen alternativat (taktikat) e arritjes së rezultateve që përmbushin vizionin dhe misionin e institucionit dhe
- *Planifikimi afatshkurtër* (i veprimit), që ka të bëjë me planifikimin e aktiviteteve specifike ditore, oraret dhe treguesit e matshëm.

Orientim parësor për menaxherin e kërkesave të shekullit XXI është planifikimi strategjik, si proces më i rëndësishëm sepse, sipas teorisë bashkëkohore të menaxhimit, konceptohet mbi bazën e këtyre shtyllave kryesore: *vlerësimi i situatës ku jemi, të kuptuarit kush jemi dhe ku dëshirojmë të shkojmë, të mësuarit si të arrihet atje, realizimi i udhëtimit, kontrolli dhe vlerësimi i suksesit (progresit).*[273] Struktura më e pareformuar dhe më e papërgatitur ka mbetur administrata arsimore, duke përfshirë edhe stafin drejtues.

Është punë e MAShT-it dhe e Qeverisë së Kosovës ta themelojnë Akademinë e Administratës Arsimore dhe institucioneve të tjera për sigurimin e cilësisë, përndryshe rezultatet tregojnë rënie të vazhdueshme.[274] Në shembullin e shkëputur më poshtë po e japim një standard të Shkollës së Liderëve në Uashington.[275] Ky shembull i vogël tregon ku kanë arritur të tjerët e ku kemi mbetur ne. Ne mund t'i shfrytëzojmë këto përvoja të përparuara, vetëm se duhet prioritet të veprimeve dhe vullnet politik dhe profesional i MASHT-it.

7.5.12 Vazhdimi i decentralizimit të menaxhimit të buxhetit në institucione arsimore

Buxheti është instrumenti më i rëndësishëm i menaxhimit të një procesi apo të një institucioni arsimor. Institucionet arsimore publike financohen nga shteti, kurse ato private nga

[272] Patrick Montana & Bruce Charnov, *Management*, Barron's Canada, 2000, f. 117
[273] Richard L. Hughes & Caterine C. Beatty, *Becoming a Strategic Leader*, Center for Creativ Leadership, San Francisco, 2005, f. 20
[274] Do të ishte e preferueshme të veprohet sipas shembujve: *Në Pensilvani të SHBA-së*, në kuadër të Universitetit të Pitsburgut, ekziston *Shkolla e Lidershipit (Udhëheqjes)* me programet e studimit në tri nivele: *studimet bachelor, master dhe të doktoratës*
[275] MAShT, Pasqyra e Punës 2002-2004, Prishtinë, 2004, f. 30. (I bazuar në të dhënat e Bankës Botërore)

burime të ndryshme private, por kryesisht nga pagesat e nxënësve dhe studentëve. Pas lufte, deri në tetor të vitit 2002, buxheti për tërë SAK ishte i centralizuar dhe menaxhohej nga MASHT-i. Buxheti për arsim në vitet 2002-2003 ishte 82 mil. euro, apo 3.4 % të Bruto Produktit Kombëtar (BPK), që ishte shumë i ulët në krahasim me rreth 7 % të vendeve të tjera në rajon.[276] Më 24 tetor të vitit 2002 bëhet decentralizimi i buxhetit, për arsimin parauniversitar, në komunat përkatëse. Komponentët kryesorë të buxhetit për një institucion arsimor, në bazë të Ligjit për Financat Publike, janë: pagat dhe mëditjet, mallrat dhe shërbimet, shpenzimet kapitale dhe programet e investimeve publike.

Qeveria e Kosovës për vitin 2008 ka ndarë për arsimin kosovar 149 116 497 mil. euro[277] ose 13.29 % të Buxhetit të Kosovës. Statistikat tregojnë se 12-15 % e Buxhetit të Kosovës ndahet për arsimin e Kosovës duke krahasuar me mesataren prej rreth 20 % të 28 vendeve të botës.[278] Trendi i rritjes së buxhetit për arsimin është pozitiv. Megjithatë nevojitet buxhet më i lartë për përmbushjen e kërkesave për reformim të vazhdueshëm të SAK. Kriteri themelor për shumën buxhetore të miratuar nga MF për secilën komponentë është numri i nxënësve të një institucioni parauniversitar. Duke qenë i vetmi kriter ky, shumë institucione arsimore që veprojnë në kushte dhe rrethana të vështira janë dëmtuar. Buxheti për institucionet arsimore parauniversitare planifikohet nga komuna përkatëse, respektivisht nga MAShT-i, për arsimin e lartë dhe atë special në bashkëpunim me MF. Buxheti për AL ka shënuar rritje me trend prej 16 % në vit.[279]

Rritja e buxhetit nuk është reflektuar edhe në rritjen e pagave të punonjësve arsimorë. Kjo komponentë ka pasur përmirësim shumë të ndjeshëm. Paga mesatare e mësimdhënësve në institucionet e arsimit parauniversitar është mesatarisht 500 euro. Mirëpo, nëse i krahasojmë pagat mesatare të mësimdhënësve të Kosovës me ato të vendeve të Evropës Lindore, rezulton se jemi në një nivel me vendet e rajonit që janë anëtare të BE-së.

Shkollat profesionale dhe universitetet mund të gjenerojnë të hyra edhe jashtë buxhetit të shtetit, nga puna praktike dhe shërbimet e tyre profesionale. Gjenerimi i këtyre të hyrave është mjaft i vështirësuar nga procedurat burokratike të MF, kjo duhet ndryshuar, stimuluar e liberalizuar. Të hyrat buxhetore për veprimtari të ndryshme, përpos ngritjes së pagave, i kanë ngritur edhe fondet e donatorëve të ndryshëm ndërkombëtarë dhe pagesat e studentëve.

7.6 Modeli i pritshëm i menaxherit për institucionet arsimore të Kosovës

7.6.1 Kompetencat dhe përgjegjësitë e tanishme të menaxherit të shkollës

Në bazë të ligjit dhe udhëzimeve administrative përgjegjës për qeverisjen e shkollës janë drejtori dhe Këshilli i Shkollës.

a. ***Drejtori i shkollës i jep llogari për punën e tij:*** komunës dhe Këshillit të Shkollës, kurse MAShT-it nuk i jep asnjë llogari. Ndërkaq përgjegjësitë e tij menaxhuese janë në:

[276] MEF, Korniza Afatmesme e Shpenzimeve 2009-2011, f. 30
[277] MEF, Korniza Afatmesme e Shpenzimeve 2009-2011, Prishtinë, f. 30
[278] Po aty f. 30
[279] Këto konstatime ilustrohen me faktin se buxheti për arsimin e lartë nga viti 2002, që ishte 10 518 137 mil. euro, është rritur në 17 846 092 mil euro ose 41 %

- Organizimin e procesit mësimor mbi bazën e planit të punës dhe objektivave të shkollës;
- Vlerësimin dhe administrimin e përgjithshëm të shkollës, si dhe të paraqesë raport vjetor për veprimtarinë e shkollës dhe të japë informacione të tilla sa herë që kërkohet nga Këshilli i Shkollës, komuna;
- Llogaridhënien për sigurinë në shkollë, aktivitetet e arsimtarëve dhe personelit profesional dhe ndihmës të shkollës. Përfshirjen dhe vijimin e nxënësve në shkollë dhe merr masa disiplinore ndaj nxënësve, arsimtarëve dhe personelit tjetër në shkollë. Në këto zgjidhje "ligjore" mungon përgjegjësia për mosarritjen e rezultateve.

***b. Përgjegjësitë e Këshillit të Shkollës janë*:**

- Përpilimi i rregullave të shkollës, të cilat i paraqiten për miratim komunës, delegimin e një përfaqësuesi të prindërve dhe një përfaqësuesi të mësuesve për të marrë pjesë në zgjedhjen e drejtorit dhe mësuesve në shkollë sipas procedurave të parapara me ligj;
- Vendos për caktimin e fondeve me kontribut nga prindërit dhe fondet e tjera të siguruara jashtë buxhetit të shkollës, mban dokumentacionin e duhur për të gjitha mjetet financiare, për të hyrat dhe të dalat, si dhe ia dorëzon procedurave të kontrollit që zbatohen në komunë;

Nga kjo mund të kuptojmë se drejtorit i mungon e drejta e vendimmarrjes si për pranimin e burimeve njerëzore ashtu edhe për menaxhimin e buxhetit të shkollës, që aktualisht menaxhohet nga DKA. Ky proces duhet të delegohet në kompetencën e menaxhmentit të shkollës krahas ngritjes së kritereve menaxhuese të tij. Ashtu si është tani, prej mënyrës së zgjedhjes, kompetencave dhe përgjegjësive të drejtorit, shkallës së përgatitjes së drejtorit e deri te mekanizmat vlerësues të punës, nuk sigurojnë strukturë profesionale menaxhuese të shkollës dhe, si rrjedhojë, as rezultate të larta të të nxënësit në shkollë dhe në vend.

7.6.2 Modeli i pritshëm. Evitimi i ndikimit të politikës në përzgjedhjen e menaxherëve

Që të evitohen të gjitha defektet e deritashme të favorizimit të militantëve partiakë karshi profesionistëve dhe mos të jetë kriter qendror për përzgjedhjen e të parëve të shkollave dhe universiteteve, kriteri i "zotësisë" për grumbullimin e votave për "shefat" e tyre dhe qe të ndërtohet profili i dëshiruar i menaxherit, kërkohet të ndërmerren hapa të rëndësishëm reformues në këtë sferë.

Në Kosovë, sa herë ndërrohet pushteti nëpër komuna, drejtorët e shkollave fillore dhe të mesme i kapin "ethet". Ata ndjejnë rrezikun se mund të largohen nga puna për shkaqe politike. Është bërë model i keq, që sapo të ndërrohet pushteti, të largohen edhe drejtorët, të cilët zëvendësohen me drejtorë të rinj, kryesisht militantë partiakë. Kjo metodë shkakton shumë probleme nëpër shkolla dhe si e tillë nuk lejon që arsimi të ketë zhvillim pozitiv. Në fakt, politika më shumë shkakton kaos në përzgjedhjen e drejtorëve të shkollave sesa në ndonjë zgjidhje adekuate. Në një mënyrë drejtorët e shkollave janë shndërruar si një "mashë" në duart e politikës dhe mbledhës të votave në zgjedhjet elektorale, ku politika e fiton pushtetin, ndërkaq privohen nga përzgjedhja e drejtorët që kanë përgatitje e aftësi menaxheriale për punën profesionale.

7.6.3 Mënyra e përzgjedhjes dhe vetë pozita e drejtorit nuk është e rregulluar si duhet

Njohësit e arsimit mendojnë se kur drejtorët janë në varshmëri prej politikës nuk e kryejnë punën ashtu si duhet. *Drejtorët e shkollave emërohen nga kryetarët e komunave dhe, si rregull, kjo i fut ata në varshmëri të politikës. Prandaj, ndodh që me ndryshimin e pushtetit në nivel komune, të ndërrohen edhe drejtorët. Kjo është çështje e kulturës sonë politike, interesave, por edhe faktit se pozita e drejtorit nuk është e rregulluar si duhet me legjislacion.*[280] Alternativë e profilit të ri duhet të jetë që drejtori të vlerësohet në bazë të performancës së shkollës, e jo të ndërrohet nga politika. Pozicioni i drejtorit duhet të profesionalizohet. Pra, dikush që dëshiron të emërohet drejtor shkolle duhet t'i ketë kualifikimet e duhura për menaxhim të shkollës. E dyta, kontrata e drejtorit duhet të jetë me kohë të pacaktuar, ndërsa shkarkimi mund të bëhet vetëm nëse shkolla nuk tregon performancë të mirë, jo sepse ka ardhur kryetari i ri i komunës, mendon ai.

Ka mendime të të anketuarve se duhet të evitohen rastet kur drejtor zgjidhet një njeri që nuk ka marrëdhënie pune me shkollën ku bëhet drejtor, që tregon se aty politika ka futur duart. Realisht, forma e përzgjedhjes së drejtorëve do të duhej të ishte përmes kolektivit të shkollës (Këshillit Drejtues) dhe përfaqësuesve të prindërve. Në Kosovë vazhdohet qe përzgjedhja të bëhet ende përmes drejtorive komunale të Arsimit, si emërime politike. Kjo ndikon shumë në degradimin e arsimit, pasi marrëdhënia e kolektivit me drejtorin që është në rolin e menaxherit mbetet e ftohtë. *Drejtorët e shkollave nuk mund të jenë apartiakë aktualisht, meqë ajo pozitë nevojitet për të bërë fushatë në kohë zgjedhjesh dhe për të grumbulluar vota.*[281]

7.6.4 Të evitohet "kriteri" që librezat partiake përcaktojnë përzgjedhjen e drejtorëve

Një e keqe e madhe që po i ndjek tani shkollat në përgjithësi është përzgjedhja e ushtruesve të detyrës së drejtorëve. Këta ushtrues detyre sjellin tollovi edhe më të mëdha në funksionimin e punës nëpër shkolla, duke qenë shpeshherë të përfshirë në afera dhe keqpërdorime të detyrës zyrtare, meqë edhe pozitën e kanë të përkohshme dhe kësisoj po e "shfrytëzojnë" shumë mirë. Me këtë rast kolektivi nuk ka fuqi të ngrihet kundër drejtorit dhe vendimeve të tij, sepse ndikimi i tij politik mund t'u bëjë kurth për largim nga puna, sado që kanë përvojë pune. Ka raste kur emërohen drejtorë persona që kanë shumë pak përvojë pune, por që emërohen për shkak të ndikimit politik dhe trysnisë që ushtrohet te komisioni përzgjedhës, i cili më shumë është formal sesa që realisht përzgjedh në bazë të meritave. Kjo është fundosje e arsimit, ngase që prej shkollave fillore e të mesme aplikohet kjo metodikë dhe është e ditur botërisht, që këto procese zhvillohen kësisoj, ku kushti kryesor është libreza partiake. Ka dhe mendime pushtetarësh se mënyra e zgjedhjes së drejtorëve është e gabuar. Unë kam kërkuar në mandatin e kaluar që urgjentisht të ndryshohet Ligji për vetëqeverisje lokale, sepse kështu me automatizëm i jep kompetencë kryetarit të komunës t'i zgjedhë

[280] Eksperti i arsimit, Dukagjin Pupovci, në një intervistë thotë se ndërrimi i drejtorëve me ndërrim të pushtetit është bërë pjesë e kulturës sonë politike

[281] *Kosova sot*, B. Zyberi, E enjte, 14 janar 2016, f. 10, 11

drejtorët e shkollave. Shihet se që në fillim është politizim, dhe vetë fakti se ata zgjedhen nga kryetari i komunës janë politikë, normalisht nuk po flas për të gjithë, por për shumicën po, prandaj ai kurrë nuk mund të jetë një menaxher i suksesshëm, sepse ka ardhur nga politika. Drejtori i shkollës do të duhej të zgjidhej nga Këshilli Drejtues i shkollës në bashkëpunim me kritere të përcaktuara nga Ministria dhe, po ashtu, në bashkëpunim me drejtorinë përkatëse të arsimit. Mirëpo, kjo formë për t'u zgjedhur nga kryetari i komunës në shumicën e rasteve është politik dhe nuk mund të jetë i lirë të punojë, sepse i jep llogari politikës.[282]

7.6.5 Harmonizimi i veprimtarisë së përgjithshme të arsimit dhe të edukimit me qëllim të krijimit të modelit të menaxherit të institucioneve të arsimit

Menaxhimi arsimor dhe modeli i menaxherit të institucioneve arsimore sipas kërkesave bashkëkohore globale të shekullit XXI për institucionet e arsimit të të gjitha niveleve, në veçanti për situatën aktuale në rastin e Kosovës, "nënkupton harmonizimin e veprimtarisë së përgjithshme të edukimit dhe arsimit me qëllim që veprimtaria optimale ta realizojë rolin e vet në shoqëri, gjegjësisht të krijojë marrëdhënie më të mira të investimit në arsim, efektivitet të punës dhe rezultate me të cilat arrihen".[283] Anketimi ka nxjerrë në fokus se është objektivë e çdo institucioni arsimor rritja e cilësisë dhe suksesit të atyre për të cilët edhe ekziston institucioni, nxënësit apo studentët. Ky sukses tregohet me cilësi, ndërsa kjo është kategoria subjektive e cila u nënshtrohet ndryshimeve permanente.

Ngritja e cilësisë së shkollës dhe universitetit është detyrë e projektuar e secilit institucion arsimor sepse kjo është veprimtari sistemore e qëndrueshme, qëllimi i së cilës është ndryshimi i kushteve të mësimit dhe kushteve të tjera të brendshme të institucioneve të arsimit, shoqërisë dhe ekonomisë. Në këtë rrafsh, procesi i vlerësimit është pjesë shumë e rëndësishme e arritjes së cilësisë. Që të arrijmë sa më shumë njohuri për atë se sa është i mirë menaxhimi dhe menaxheri i ndonjë institucion arsimor, janë mbledhur informata për: cilësinë e mësimdhënies dhe nxënies, organizimin dhe kulturën e institucionit, menaxhimin e burimeve njerëzore, kushtet e jashtme të institucionit, marrëdhëniet dhe proceset, marrjen e vendimeve etj.

Andaj, derisa në institucionet e arsimit në Republikën e Kosovës në këtë proces marrin pjesë: nxënësit/studentët, mësimdhënësit/profesorët, prindërit, drejtori/rektori, shërbimi profesional, komuniteti lokal dhe mësimdhënësit e universitetit, edhe udha e reformimit është shumëpërmasore. Gjatë mbledhjes së informatave teorike-konceptuale për modelet e menaxhimit dhe punën në institucione arsimore janë përdorur shumë metoda, teknika, mjete dhe procedura, nga të cilat është nxjerrë përfundimi se procedura e zgjidhjes së problemit të menaxhimit të suksesshëm duhet të kalojë në disa faza: definimi i problemit, analiza, kërkimi i zgjidhjeve të mundshme, zgjedhja e zgjidhjes dhe planifikimi, zbatimi i zgjidhjes dhe vlerësimi i zgjidhjes.

Analiza SWOT jep mundësi për marrjen e informatave të rëndësishme për vetë institucionin arsimor në Kosovë dhe mjedisin ku veprohet me qëllim të përcaktimit të veprimeve strategjike dhe identifikimin e kërcënimeve në mjedisin e institucioneve të arsimit për t'i identifikuar pikat e forta dhe dobësitë. Analiza e ndryshimeve tregon mospërputhjen

[282] Thotë deputetja dhe anëtarja e Komisionit për Arsim, Teuta Haxhiu, e cila ka bindjen se drejtorët e shkollave shumica janë të politizuar

[283] B. Bebek, *Integrativno vodstvo - leadership*, 2005, f. 74

ndërmjet gjendjes së dëshirueshme (vizionit dhe misionit të institucionit arsimor) dhe gjendjes momentale, ndërsa objektiv është të përcaktohen detyrat me të cilat ajo mospërputhje të tejkalohet.

Për arritje të suksesit sa më të mirë në arsim dhe rezultate të punës së menaxhimit të shkollës apo universitetit, në krye me drejtorin apo rektorin, kërkohet të shfrytëzohen teknika dhe metoda të menaxhimit afarist duke zbatuar atë në sistemin edukativo-arsimor. Është posaçërisht i rëndësishëm aftësimi i drejtorit ose rektorit për përmirësim sistemor të cilësisë së punës në institucionet që i drejtojnë. Qëllimi i aftësimit është të vetëdijesohen menaxherët për ekzistimin e kushteve të brendshme për përmirësimin e cilësisë, t'u jepen mjete për zhvillimin dhe përparimin e cilësisë dhe t'u mundësohet shfrytëzimi i informatave të fituara gjatë përcjelljes së zhvillimit të shkollës, ndërsa të mos shfrytëzohen qorrazi informatat e marra nga jashtë. Posaçërisht është i rëndësishëm roli i menaxherit të shkollës për procesin e përcjelljes dhe përparimit të procesit mësimor si bazë e procesit shkollor. Për përmirësimin e cilësisë së punës në shkollë është e nevojshme: udhëheqja e mirë e shkollës, potenciali i inovacioneve, kultura e organizatës e cila mëson, vizioni dhe respekti.

Në kulturën e institucioneve të arsimit të gjithë pjesëmarrësit që janë të përfshirë në procesin e përmirësimit të cilësisë, kërkohet të jenë të orientuar dhe të përkushtuar në objektiva të përbashkëta (të vizionit dhe të misionit), duke shfrytëzuar të gjithë faktorët e institucionit dhe të sjellin vendime për të gjitha proceset e rëndësishme.

Kërkesat e shekullit të ri për profilin e menaxherit të institucioneve të arsimit, sipas disa autorëve, identifikohen si përcaktuesit e kulturës dhe cilësisë së menaxhimit. Rrethanat e reja përjashtojnë praktikat e deritashme, sepse profili i menaxherit modern duhet të bëhet sipas karakteristikave të këtyre stileve:

- *Të gjithë së bashku, e jo secili për vete;*
- *Të mos ketë nënshtrues dhe të nënshtruar, e jo udhëheqësi di më së miri;*
- *Komunikim i hapur dhe serioz, e jo komunikim i kufizuar dhe sekret;*
- *Informata në qasje për secilin, e jo informata vetëm për disa;*
- *Përqendrim në procese, e jo kontrollim i punës individuale etj.*

Që institucioni arsimor të shënojë vazhdimisht ngritje në cilësi dhe t'u përshtatet rrethanave globale, atë duhet ta udhëheqë menaxheri, i cili është: profesionist i përkryer, ai që formëson ardhmërinë, e çon institucionin kah shoqëria e dijes, fleksibile dhe komunikuese, që di t'i zgjidhë konfliktet, di ta menaxhojë stresin dhe vazhdimisht (për gjithë jetën) bëhet më i mirë.[284]

Menaxhimi i plotë i cilësisë duhet të jetë i orientuar në filozofi afariste e cila ka në qendër përsosmërinë e cilësisë të gjithë sistemit arsimor. Të gjithë faktorët e procesit edukativo-arsimor: organizim, udhëheqje, marrëdhënie ndërnjerëzore, burimet materiale dhe njerëzore etj. i japin cilësisë së ndryshimeve që po kërkojnë rrethanat e shekullit XXI në Kosovë që karakteristikat e profilit bashkëkohor të menaxherit ta shënojnë rezultatin e pritur e të plotë. Me menaxhimin e plotë të cilësisë sipas tipareve që e karakterizojnë një menaxher bashkëkohor arrihen qëllimet dhe detyrat e edukimit dhe arsimit, si mision i institucioneve të arsimit.

[284] B. Beers, *Šole ucenja, prakticni prirucnik za ucitelje in ravnatelje*, Ljubljana, 2007, f. 312

7.6.6 Çfarë duhet ndryshuar në organizimin e institucioneve arsimore në Kosovë, modeli i menaxhmentit bashkëkohor dhe të suksesshëm

Për të gjykuar dhe për të dhënë ide dhe mendime në lidhje me rrugët dhe instrumentet që duhet të përdoren për të bërë te mundur një zhvillim sa më të harmonizuar dhe efektiv midis procesit të zhvillimit të institucioneve arsimore dhe atij të formimit dhe implementimit të një modeli optimal për menaxhimin e tyre është e nevojshme që të punohet për t'i identifikuar dhe studiuar problemet dhe çështjet që janë të lidhura me organizimin e punës së shkollës dhe universitetit në kontekst të vlerave shoqërore-ekonomike dhe të objektivave të paramenduara. Është fakt i pamohueshëm se zhvillimin e organizimit të mësimit dhe punës në shkollë e përcjellin të gjitha ndodhitë dhe ndryshimet të cilat bëhen në sferën ekonomike dhe politike të jetës shoqërore. Çështja e vizionit, qëllimeve, rritjes dhe zhvillimit të kurrikulës së shkollës, respektivisht universitetit dhe organizimi gjithëpërfshirës arsimor gjithnjë janë në qendër të reformës së menaxhimit dhe vazhdim i të njëjtave çështje në segmente të ndryshme të jetës shoqërore si në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe të financave.

Më poshtë do të përpiqemi t'i japim disa mendime lidhur me aspektet e menaxhimit dhe tipareve të menaxhereve dhe të menaxhimit, me theks të veçantë në menaxhimin e institucionit arsimor në Kosovë.

7.7 Kultura e udhëheqjes së institucioneve edukativo-arsimore në Kosovë

Autorët amerikanë Buchanan dhe Huczynski mendojnë se kultura organizative e një menaxheri është diçka më shumë që një institucion "është" sesa që një institucion "ka".[285] Në përgjithësi kultura organizative ka të bëjë kultivimin e qëndrimeve, përvojave, besimeve dhe vlerave të një institucioni arsimor. Prandaj mund të thuhet edhe se kultura e institucionit është një përmbledhje specifike e vlerave dhe normave që shkëmbehen ndërmjet njerëzve dhe grupeve në një institucion dhe kontrollin e mënyrës që ata ndërveprojnë me njëri-tjetrin dhe me kolegët e tyre jashtë institucionit. Pra, gjithçka që është krijuar brenda dhe jashtë shkollës, institucionit arsimor e me të cilën dallohet nga institucionet e tjera simotra. Autorë të ndryshëm prekin dimensione të ndryshme të kulturës organizative, ndërsa vlen të përmendet Stephen P. Robbins, që konsiderohet si baba i teorisë së sjelljes organizative, i cili konsideron se për kulturën organizative thelbësore janë shtatë karakteristika qenësore, siç janë:

a. *Krijimi dhe pranimi i rrezikut, deri në çfarë shkalle të punësuarit janë të inkurajuar të jenë kreativë dhe pranues të rrezikut.*

Prandaj është detyrë dhe përgjegjësi e menaxherit të institucionit arsimor të ndikojë në përgatitjen edhe profesionale dhe sociologjike të stafit punues për ta përballuar çdo sfidë, por edhe për ta ndihmuar dhe motivuar për sukses personal si dhe kolektiv.

b. *Orientimi në detaje, deri në çfarë shkalle janë të priturat e të punësuarve të demonstrojnë precizitet, analizë dhe vëmendje në detale.*

[285] Sipas S. P. Robbins, *Essentials of Organiztional Behavior, Pearson Education International*, New Jersey, 2005, f. 231

Kjo ka të bëjë me diagnostifikimin që një menaxher duhet ta bëjë institucionin që drejton. Ky diagnostifikim nuk ka të bëjë me caktimin e terapisë, por me identifikimin e anëve të forta dhe dobësive që mund të ketë institucioni që merr në drejtim. Pastaj në bazë të një diagnostifkimi ai dhe do të ndërmarrë apo planifikojë e projektojë gjithë hapat e nevojshëm për avancim apo për përmirësim të të gjitha poreve organizative të atij institucioni. Pa pasjen e një pasqyre të këtillë asnjë menaxher nuk ka mundësi të dijë ta orientojë veprimtarinë dhe veprimet për çuarjen para të institucionit. Ndërsa synim i secilit është pikërisht kjo çuarja para, arritja e suksesit dhe raportimi te vartësit për të.

c. *Orientimi në rezultate, deri në çfarë shkalle menaxherët janë të fokusuar në rezultate sesa në teknikat dhe proceset për arritjen e këtyre rezultateve;*

Sipas autorit, menaxheri i mirë duhet të ketë njohuri solide edhe nga fusha e marketingut në rastet kur ai duhet ta orientojë institucionin, t'i japë kahe kah arritja e suksesit. Secili menaxher që në fillim duhet t'i vendosë disa pika kulmore të cilat synon që t'i arrijë. Cilat do të mund të ishin ato pika kulmore, ose thënë ndryshe objektiva të organizatës? E para, me Udhëzimin e 2014-s për drejtor shkolle, kërkohet që kandidati i mundshëm para panelit intervistues, por edhe institucionit në të cilin konkurron për drejtor, duhet ta prezantojë një plan zhvillimor. Konturat e këtij plani zhvillimor janë të dhëna në udhëzimin administrativ.[286] Aty si pikë e parë është dhënë, si kërkesë për një plan zhvillimor të suksesshëm, formulimi i një vizioni për institucionin. Ky vizion duhet të jetë pika kryesore orientuese për të nga e cila pikë më vonë do t'i përcaktojë edhe objektivat apo caqet se ku do të mbërrijë institucioni pas një periudhe të caktuar ose brenda një mandati. Këto pika orientuese të vendosura, objektiva apo rezultate të pritura, duhet të bazohen në kushtet dhe potencialet reale të institucionit. Nëse këto objektiva, rezultate të synuara, janë jo të studiuara mirë dhe në s'përputhje me potencialet aktuale të institucionit, por edhe të vet menaxherit, atëherë kjo mund të kalojë në domenin e një ëndrre të bukur, e cila do të zgjasë aq sa zgjat gjumi letargjik i kandidatit. Prandaj, menaxheri të cilin synojmë ta kemi, në shekullin e zhvillimit të hovshëm të teknikës dhe të teknologjisë, por edhe të zhvillimit të shkencave të menaxhimit, të ndryshimeve të mëdha dhe të shpejta në vet fushën e arsimit, sistemeve arsimore, kërkohet që me rastin e formulimit të vizionit të institucionit që menaxhon, ose e synon atë, ta studiojë mirë, të identifikojë rezultate të arritshme, të matshme dhe reale. Të gjitha këto duhen zbërthyer në veprime konkrete të planifikuara dhe të orientuara kah rezultatet.

d. *Orientimi kah njerëzit, deri në çfarë shkalle vendimet e menaxherëve dhe efektet e rezultateve ndikojnë në punonjësit e organizatës.*

Asnjë menaxher nuk do të mund ta drejtonte një institucion pa pjesën tjetër të stafit. Dihet se në çdo institucion kemi njerëz që punojnë, të tjerë që presin urdhra apo detyra nga lart, por edhe të tillë që vazhdimisht bishtnojnë, ose mundohen t'u shmangen detyrave dhe përgjegjësive. Zakonisht kategoria e fundit është më e zëshme për kundërshtimin dhe rezistencën ndaj ndryshimit në organizatë[287], sepse çdo ndryshim për ta është një "çrregullim" i rehatisë, prandaj edhe vjen deri tek aktivizimi i mekanizmave rezistues ndaj ndryshimit. Për arsye të mobilizimit të domosdoshëm të resurseve humane brenda institucionit, menaxheri

[286] Udhëzimi Administrativ i MAShT-it për PZHSH, 2011
[287] Mikel Fullan, *Fuqia e ndryshimit 3*, Prishtinë, 2004

duhet së pari ta studiojë mirë këtë resurs, t'i identifikojë mundësitë dhe potencialet e secilit, por edhe të gjejë se ku mund të jenë pengesat kryesore, ose të mundshme për arritjen e objektivave të përcaktuara në planin zhvillimor dhe menaxhues. Gjatë 'skanimit' të resurseve humane menaxheri duhet të ketë kujdes se për cilën pjesë të stafit mund të ketë ndonjë ndikim të mundshëm, pozitiv apo edhe negativ, mund ta cenojë ndonjë interes të dikujt brenda institucionit, apo edhe interesin e përbashkët të tij.

Pas pasjes së një pasqyre të këtillë të resurseve njerëzore, menaxheri pastaj edhe mund t'i ndajë detyrat dhe përgjegjësitë individuale dhe grupore. Është me rëndësi që gjatë ndarjes së detyrave dhe përgjegjësive të ofrojë sqarime adekuate dhe të mjaftueshme për secilin pranues - marrës të detyrës a përgjegjësisë. Sqarimi me kohë dhe i plotë i marrjes së detyrave dhe përgjegjësive të reja është me rëndësi për të dy palët, për menaxherin dhe për punëtorin/stafin, sepse paraprakisht njihen me përmbajtjen, vështirësitë, mundësitë dhe kahet e zhvillimit të procesit dhe të aktivitetit për arritjen e objektivit të përcaktuar në detyrë[288], por edhe mobilizimi i forcave dhe mundësive intelektuale të tij. Pasja e një pasqyre të interesave dhe të motiveve punuese për secilin të punësuar në institucion ndihmon menaxherin në marrjen e hapave të mëtejshëm, por edhe në ndarjen e përgjegjësive dhe detyrave për personelin e institucionit. Gjithashtu një hap i këtillë i shërben atij për kërkimin e raportimit për punën bërë nga anëtarët e institucionit.

e. *Orientimi në ekip, deri në çfarë shkalle punët janë të organizuara më shumë në grupe sesa në individë.*

Organizimi i punës, ndarja e punëve dhe e përgjegjësive brenda një institucioni është njëra ndër shkathtësitë menaxheriale. Sot në teorinë e menaxhimit, organizimi i punës ekipore është një çështje e pakapërcyeshme, por edhe që ka dhënë sukses në arritjen e rezultateve të pakontestueshme. Asnjëherë nuk mund të anashkalohen roli i individit, përkushtimi dhe profesionalizmi individual i secilit pjesëtar të institucionit, por në shumë raste është e pamundur që individi ta luajë rolin e ekipit në kryerjen e detyrave punuese.

Shkathtësia e një menaxheri shihet në organizimin e ekipeve punuese, përcaktimin e detyrave dhe përgjegjësive për ekipin, ekipet punuese si dhe përcaktimin e detyrave dhe përgjegjësive për secilin anëtar të ekipit.[289] Është e njohur se në punën ekipore shfaqen edhe probleme organizative, por edhe njëlloj i rezistencës nga ndonjëri nga anëtarët e ekipit. Në shumë raste jo të gjithë anëtarët e ekipit funksionojnë si duhet. Pothuaj në të gjitha rastet gjenden individë që fshihen nën hijen e ekipit, përjetojnë suksesin e grupit, por akuzojnë në raste se puna e ekipit nuk del me sukses.

f. *Agresiviteti, deri në çfarë shkalle njerëzit në punë janë agresivë dhe konkurrues sesa të shkujdesur.*

Raportet sociale midis anëtarëve të një institucioni, njohja e atyre raporteve nga ana e menaxherit është me rëndësi të veçantë. Secili menaxher duhet ta bëjë të qartë sociogramin e organizatës së vet. Në kuadër të këtij sociogrami duhet të lexojë me saktësi se çfarë janë raportet sociale midis grupeve dhe nëngrupeve të mundshme në institucionin që menaxhon. Tekefundit, ai duhet të ketë njohuri për raportet midis tyre, ta shfrytëzojë këtë njohuri për

[288] Po aty f. 76
[289] Po aty f. 32

formimin e ekipeve punuese funksionale, por edhe t'i shmangë konfliktet apo mosmarrëveshjet e mundshme midis njerëzve për ta bërë më funksionale punën, por edhe arritjen e suksesit të organizatës në përgjithësi. Ndodh shpesh që në emër të një konkurrence punuese, midis njerëzve të lindin edhe xhelozi, por edhe mosmarrëveshje të cilat dëmtojnë ose pengojnë arritjen e rezultateve të institucionit arsimor.

Menaxheri duhet të zhvillojë një konkurrencë të shëndoshë midis punonjësve, duhet të gjejë forma dhe mjete për stimulimin e punës dhe të konkurrencës së shëndoshë midis tyre. Çdo shprehje e agresivitetit duhet të ndërpritet dhe të mos anashkalohet nga ana e menaxherit, sepse ajo pastaj mund të adresojë probleme edhe më të mëdha të pashërueshme dhe të dëmshme për institucionin arsimor.[290]

g. *Stabiliteti, deri në çfarë shkalle veprimet organizative orientohen në ruajtjen e status quosë sesa në rritjen e saj.*[291]

MASHT-i nëpërmjet ligjeve, rregulloreve, udhëzimeve administrative ka normuar se cilat janë qëndrimet, përvojat, besimet dhe vlerat që duhet të përmbajë një institucion arsimor në Kosovë. Në këtë drejtim edhe drejtoritë komunale, vetë institucionet arsimore dhe asociacionet profesionale të arsimit i kanë kodifikuar këto vlera nëpërmjet rregulloreve apo të kodit të mirësjelljes. Kjo aq më tepër kur misione të institucioneve arsimore janë krijimi, kultivimi dhe përparimi i këtyre vlerave shumë të rëndësishme për punonjësit, institucionin dhe shoqërinë në përgjithësi. Nuk mund të ankohemi se kemi dokumente të dobëta, por mund të ankohemi për gatishmërinë e ulët të zbatimit të tyre nga të gjitha nivelet. Besojmë se me kuptimin e rëndësisë së kulturës organizative në arritjen e rezultateve të punës dhe zhvillimit të shoqërisë në përgjithësi, edhe zbatimi i këtyre vlerave të rëndësishme do të gjejë zbatim dhe do të kultivohet nga të gjitha institucionet arsimore në Kosovë.

7.7.1 Menaxhimi financiar në institucionet edukativo-arsimore, korniza financiare dhe prioritetet, udhëheqja financiare

Duke u mbështetur në analizën e përvojave të disa shteteve të zhvilluara, është e pamohueshme se në kuadër të procesit të reformës në sektorin publik është e rëndësishme të kuptohen parimet e pranimit të transparencës, shkallë-shkallshmërisë, jetëgjatësisë dhe standardizimit, ndërsa si pasojë e kësaj edhe parimet e krahasueshmërisë ndërkombëtare**.** Është mjaft komplekse t'i përcjellësh dhe vlerësosh për kohë të shkurtër ndryshimet në nivel kombëtar. Shumica e vendeve i largohen praktikës së vlerësimit dhe ndryshimeve në raport me vendet të cilat u përmbahen ndryshimeve që përmendëm. Ngjashëm me këtë, te vlerësimi afatshkurtër i ndryshimeve në menaxhimin financiar, është e dëshirueshme që në praktikë të vlerësohen institucionet arsimore (shkollat dhe universitetet) duke i krahasuar me profilet e ngjashme të institucioneve, ndërsa pastaj të vlerësohen ndryshimet në menaxhimin financiar

[290] Po aty f. 38
[291] Po aty f. 139

në nivel kombëtar.[292] Reforma po ndryshon në skemën e financimit të sistemit/institucioneve. Kjo do të kërkojë:

- *Role të reja të Qeverisë: nga siguruesi i vetëm i arsimit, në financuesin kryesor dhe rritje të fondeve për arsim;*
- *Përgjegjësi të reja të Qeverisë dhe decentralizim të financave tek organet e qeverisjes në institucione (ndërtimi i autonomisë financiare të arsimit parauniversitar dhe të lartë);*
- *Pjesëmarrje e komunitetit, prindërve dhe të nxënësve/studentëve;*
- *Kontribute nga sektori privat dhe shoqëria civile;*
- *Modernizim të menaxhimit, monitorimit, revizionimit dhe vlerësimit të përdorimit të buxhetit;*
- *Krijim të kapaciteteve për menaxhimin financiar dhe prokurimet në të gjitha nivelet e administrimit të sistemit, sipas standardeve ndërkombëtare.*293

Të gjithë përbërësit e reformës administrative të konceptohen në funksion të krijimit të kulturës së re të nxënies. Kështu, reforma arsimore synon të sigurojë një rrjet të plotë institucionesh arsimore, që mbulojnë të gjashtë nivelet e arsimit formal dhe mjaft aspekte të arsimit joformal; rezonancë të njëjtë të fakulteteve të arsimit me procesin e zhvillimit profesional në punë, atë të licencimit, të punësimit, të karrierës dhe vlerësimit në arsim, ku roli i menaxherit është i rëndësishëm. Ndërveprimi dhe bashkërendimi institucional do të mbështeten nga një sistem i miratuar standardesh, të cilët do të mundësojnë financimin sipas cilësisë së produktit dhe akreditimit. Autonomia institucionale vlerësohet si një nga parakushtet që konkretizon shumë aspekte konkrete të reformës së nxënies etj. Dhe të gjitha këto si përpjekje që e shndërrojnë një sistem të centralizuar dhe të orientuar nga oferta, në një sistem të bazuar në kërkesën, dmth. sipas vizionit dhe nevojave të autoriteteve vendore, të konsumatorit dhe të përgjegjshmërisë si dhe duke besuar se nxënia është pjesë e rëndësishme e jetës që mbështet rritjen dhe zhvillimin e njeriut.

Të gjitha aktivitetet që zhvillohen në shkollë dhe për shkollën janë aktivitete të koordinuara dhe në funksion të zhvillimit dhe avancimit të procesit kryesor të saj - arsimimit. Kuptohet se jo të gjitha ato aktivitete i përkasin kryekëput natyrës dhe fushës së edukimit, siç janë çështjet që kanë të bëjnë me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit dhe financave të shkollës.

Kur jemi te planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe financave të shkollës, si në çdo aktivitet tjetër arsimor, është mjaft me rëndësi definimi i qëllimeve dhe objektivave të qarta, të qëndrueshme dhe në funksion të arritjes së rezultateve të matshme. Në nivelin strategjik të institucionit, këto objektiva mund të jenë të përgjithshme, qoftë sa i përket shtrirjes së përgjegjësive apo aspektit kohor por, në fund të fundit, janë në përgjegjësinë e menaxhmentit

[292] Isuf Zeneli, *Bazat e menaxhimit, menaxhimi i institucioneve arsimore në Kosovë*, 2013, f. 139
[293] Po aty f. 141

të shkollës planifikimi, menaxhimi, monitorimi dhe vlerësimi i të arriturave edhe në aspektin financiar në institucione arsimore.

Meqenëse planifikimi dhe menaxhimi i aspekteve financiare në institucione arsimore është mjaft ngushtë i lidhur me çështje dhe disiplina të tjera në kuadër të institucioneve dhe si i tillë në nivelin strategjik të institucioneve arsimore nuk mund të trajtohet i veçuar nga hartimi i politikave arsimore, atëherë si proces nuk mund të ketë përkujdesje të veçantë nga ekspertë të fushës, mirëpo kërkohet që menaxhmenti i shkollës, në mbështetje të ekspertëve të fushës, të zhvillojë njohuri dhe aftësi për të bartur/përkthyer politikat strategjike në plane financiare dhe kjo arsyeton edhe nevojën për trajtimin e temës së planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës.[294]

Në nivelin e arsimit parauniversitar, menaxhimi i sistemit merr parasysh normat e miratuara ndërkombëtare për arsimin, të cilat janë të përfshira dhe të zbërthyera në dokumente ligjore, mbi të cilat gjejnë mbështetje funksionet dhe përgjegjësitë e ministrive, komunave dhe institucioneve arsimore. Në këtë frymë, edhe aspektet që kanë të bëjnë me çështje financiare në institucionet arsimore gjejnë zbatim mbi një bazë legjislative (të zbërthyera pastaj në akte të tjera nënligjore dhe udhëzime administrative përkatëse), por më të rëndësishmet për këtë proces po përmendim:

Ligji për arsimin në komunat e Republikës Kosovës[295] ka për qëllim bazë ta rregullojë organizimin e institucioneve arsimore publike dhe ofrimin e arsimit publik në nivelin e arsimit parashkollor, fillor, të mesëm të ulët, të mesëm të lartë dhe të lartë në komunat e Republikës së Kosovës.

S'do mend se transferimi i kompetencave për menaxhimin financiar të shkollave, realizimi me sukses i tyre në praktikë, shton edhe nevojën për përgatitjen e shkollave për t'i përballuar këto ndryshime. Sa i përket zhvillimit të njohurive dhe aftësive të udhëheqësve të institucioneve arsimore në Kosovë për menaxhimin e buxhetit dhe financave të institucionit, ligji në fjalë shtron nevojën që të gjithë drejtorët dhe zëvendësdrejtorët e institucioneve arsimore dhe cilido person tjetër me përgjegjësi për t'i administruar institucionet arsimore që mbajnë pozitat e tyre të kenë përfunduar me sukses, deri më 31 korrik 2013[296], një program kualifikimi profesional për udhëheqje, administrim ose fusha të ngjashme, i cili duhet të jetë i autorizuar nga Ministria sipas rekomandimeve nga KSHLM-ja. Gjithashtu, nga data 1 gusht 2013 të gjithë kandidatët për postet e cekura, para emërimit të tyre, duhet të kenë përfunduar me sukses një program kualifikimi profesional për udhëheqje, administrim ose fushë.

Të gjitha standardet janë të ndërlidhura dhe plotësojnë reciprokisht njëri-tjetrin, megjithatë, standardi tre, *Planifikimi dhe menaxhimi,* thekson në mënyrë më specifike mundësinë e përdorimit të tij në cilësinë e instrumentit vetëvlerësues për praktikën profesionale të udhëheqësve të shkollës në fushën e planifikimit dhe menaxhimit të financave të shkollës. Gjithashtu, ky standard mund dhe duhet të shërbejë në të ardhmen si bazë për hartimin e programeve të trajnimit për fushën e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës.

---

[294] Po aty f. 176
[295] *Ligji për arsimin në komunat e Republikës Kosovës*, Prishtinë, 2008
[296] *Ligji për arsimin parauniversitar*, 2011, f. 18

Për ta mundësuar implementimin në praktikë të këtyre standardeve, MASHT-i në bashkëpunim me donatorë të fushës ka planifikuar që në vazhdimësi të realizojë programe të trajnimit me udhëheqësit e shkollave. Në proces është realizimi i projektit të Komisionit Evropian IPA - 2009[297], gjegjësisht programi i trajnimit *Ngritja e kapaciteteve të drejtorëve të shkollave në Kosovë*, i cili ka për qëllim përmirësimin e kapaciteteve udhëheqëse të drejtorëve të shkollave dhe të autoriteteve në Kosovë.

Si çdo proces tjetër planifikues dhe administrativ, edhe planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe financave në kuadër të shkollës duhet të kalojnë nëpër disa faza kryesore:

- *Definimi i politikave strategjike të shkollës - vizioni dhe misioni*
- *Formulimi i politikave bazë - prioritetet e shkollës*
- *Zbërthimi i buxhetit paushall në politikat financiare të shkollës*
- *Planifikimi i aktiviteteve përkatëse*
- *Dizajnimi i planit organizativ dhe menaxhues*
- *Sigurimi i udhëheqjes dhe kontrollit/vlerësimit*
- *Vlerësimi i vazhdueshëm i procesit.* [298]

Menaxhimi i buxhetit dhe financave brenda një institucioni bart me vete edhe një varg përgjegjësish dhe llogaridhëniesh. Këtë e rregullon Ligji për buxhet dhe financa publike të cilit duhet t'i përmbahen të gjithë përfituesit dhe shfrytëzuesit e tij. Shpenzimi dhe përdorimi i buxhetit, menaxhimi i mirë i tij, është detyrim ligjor, i cili duhet të mbështetet në planin e prokurimit për çdo vit kalendarik. Për shpenzimin e buxhetit secili menaxher është i detyruar t'i përcaktojë objektivat dhe prioritetet afatshkurta, afatmesme dhe afatgjata në bazë të të cilave edhe do ta bëjë shpërndarjen e buxhetit apo të zërave buxhetorë.

Secili institucion arsimor, në bazë të Ligjit për arsim parauniversitar (MASHT 2011)[299], duhet ta ketë një këshill drejtues, i cili vendos për organizimin e punës, shpenzimin e buxhetit si dhe merr vendime të rëndësishme për procese të rëndësishme të funksionimit të institucionit. Ndërsa universitetet kanë Bordin Drejtues, i cili, gjithashtu, merr vendime edhe sa i përket shpërndarjes dhe shpenzimit të buxhetit në bazë të prioriteteve të institucionit. Andaj kërkohet decentralizimi i plotë dhe forcimi i autonomisë së institucioneve të arsimit në të gjitha nivelet.

7.8 Çështje kyçe në reformimin e rolit të menaxhimit të arsimit në Kosovë - Qeverisja dhe legjislacioni

7.8.1 Arsimi fillor dhe i mesëm i ulët e i mesëm i lartë - qeverisja dhe legjislacioni

Ligji mbi Arsimin Fillor dhe të Mesëm i vitit 2002, por dhe Ligji i Arsimit Parauniversitar të Republikës së Kosovës i vitit 2011, parasheh e definon të drejtën për arsim. Këto dispozita specifikojnë qëllimet e arsimit si dhe parimet e mosdiskriminimit dhe përcaktojnë organizimin e rrjetit shkollor. Këto ligje rregullojnë përgjegjësitë e Ministrisë, komunave dhe prindërve.

[297] Programi IPA i KE për ngritjen e kapaciteteve arsimore në Kosovë, 2003
[298] Po aty
[299] Ligji për Arsim Parauniversitar (MAShT, 2011), f. 18

Kërkesë e ligjeve është që çdo institucion arsimor i financuar nga fondet publike të ketë një Bord drejtues me përfaqësues të zgjedhur nga mësimdhënësit, prindërit, shoqëritë civile, bizneset dhe të ketë edhe përfaqësues të nxënësve/studentëve.

Procesi i decentralizimit të kompetencave mbi arsimin parauniversitar ende nuk ka përfunduar: Drejtorët e shkollave deri në fillim të decenies së dytë të shekullit XXI emëroheshin zyrtarisht nga MASHT-i (neni 13.5 i LAFM), por edhe pas transferimit të kompetencave mbi emërimin e drejtorëve sipas rekomandimit të një paneli me përfaqësues të MASHT-it dhe të komunës, ku komuna ka shumicën, gjërat janë përkeqësuar. Komuna është përgjegjëse për emërimin e drejtorëve, por edhe për punësimin dhe pagimin e pagave të administratorëve komunalë të arsimit, personelit arsimor dhe teknik të institucioneve publike e kjo gjë ka krijuar monopol dhe ndërhyrje flagrante të politikës në arsim. Megjithëse drejtori kishte përgjegjësinë si për administrimin akademik dhe të përgjithshëm të shkollës (neni 24.3), ai/ajo nuk është në gjendje të marrë në punë apo ta heqë nga puna personelin mësimor, pavarësisht nga performancat e tyre. Procedurat e rekrutimit, që ende duhet të zhvillohen nga komunat, lejojnë pjesëmarrjen e drejtorëve në caktimin e personelit mësimor në shkollat e tyre (neni 32.5); megjithatë ligji nuk ka parashikuar se cilat janë hapat që duhen ndërmarrë nga drejtorët në lidhje me marrjen në punë apo heqjen nga puna të personelit arsimor.[300]

Në kundërshtim me frymën e decentralizimit, vendet e lira të punës jo vetëm për postin e drejtorëve, por edhe për ato të mësuesve pas vitit 2002 shpalleshin nga MASHT-i (neni 32.4a), mirëpo edhe me ndryshimet me Ligjin e ri (2011) sërish forcohet roli i komunave në emërimin e drejtorëve dhe në përzgjedhjen e personelit jomësimdhënës gjërat nuk përmirësohen. Së këndejmi, influenca e komunave në shkollat që janë nën juridiksionin e tyre është shumë e fuqishme. Aty janë ngulfatur decentralizimi dhe ndërtimi i autonomisë së institucioneve arsimore. Vlerësimi i performancës së mësimdhënësve dhe drejtorëve bëhet rregullisht brenda komunave, nga stafi i Zyrës Komunale për Arsim. Roli i MASHT-it është reduktuar sipas ligjit dhe inspektimi i institucioneve arsimore ka mbetur në suaza të nxjerrjes së "rekomandimeve për përmirësim" (neni 13.3). Ky ligj nuk ofron asnjë mekanizëm bashkëpunimi në mes të MASHT-it dhe komunave në këtë drejtim. Kjo gjendje imponon ndryshime të shpejta, por të matura e peshuara mirë profesionalisht dhe ligjërisht.

7.8.2 Arsimi i lartë - qeverisja dhe legjislacioni

Edhe me Ligjin mbi Arsimin e Lartë të vitit 2003, por edhe me atë të vitit 2011, edhe pse është bërë përpjekje dhe është proklamuar se do të jetë në pajtim me zhvillimet më të fundit në sistemet evropiane të arsimit të lartë, ende lë vend për të shpresuar. Në mënyrë të veçantë ai përcakton detyrimin që sistemi i lartë arsimor i Kosovës të zhvillohet në drejtim të qëllimeve të vendosura nga procesi i Bolonjës. Ndërkohë dy udhëzime administrative që rregullojnë Agjencinë për Akreditim të Kosovës (AAK) dhe licencimin e institucioneve private sigurojnë bazat fillestare për ngritjen e mekanizmave të garantimit të cilësisë në arsimin e lartë. Senati i Universitetit të Prishtinës në shtator 2003 pati hartuar një statut në pajtim me këto udhëzime,

[300] Raport hulumtues: *Promovimi i zhvillimit ekonomik nëpërmjet shoqërisë civile,Faza II (2002-2004),* Instituti Riinvest, Prishtinë, shkurt 2004

por autonomia e plotë akademike ende e ka vështirë t'u shpëtojë "kthetrave" të ndikimeve të politikës, sidomos në qeverisje. Ligji i ri hetohet se është në frymën e procesit të Bolonjës si dhe është i ngjashëm me ligjet që janë në fuqi në vendet e tjera në tranzicion. Ligji ka një karakter shumë të përgjithshëm, duke ua lënë formulimet e detajuara statuteve të institucioneve të arsimit të lartë, si dhe akteve dhe rregulloreve që duhet të nxirren nga MASHT-ti. Nga kjo perspektivë, është veçanërisht i rëndësishëm studimi i raporteve midis ligjit dhe statutit të Universitetit të Prishtinës, por më vonë edhe të statuteve të gjashtë universiteteve të reja publike.

Për qeverisjen dhe menaxhimin e institucioneve publike të arsimit të lartë, statuti i institucionit është shumë i rëndësishëm.[301] Mungesa e një legjislacioni më gjithëpërfshirës për arsimin e lartë në nivel qendror mund të rezultojë në definime të ndryshme të të njëjtave çështje në statute të ndryshme. Statuti duhet të garantojë disa parime të përgjithshme (p.sh, barazia e mundësive në punësim dhe qasje e barabartë në studime dhe hulumtime etj.). Pas përgatitjes, statuti aprovohet nga MASHTi-i (tashti nga Kuvendi i Kosovës) "nëse i plotëson kushtet e përcaktuara me ligj". Me zgjidhjet e vitit 2003, në rast të refuzimit nga ana e Ministrisë, ose kërkesës për modifikime në të, mund të bëhet ankim në gjykatën e juridiksionit kompetent (neni 13.6). Ministria mund të influencojë në përgatitjen e statutin nëpërmjet anëtarëve të saj në Bordin e Universitetit (të cilët i emëron ministri i MAShT-it).

7.8.3 Menaxhimi në institucione të arsimit dhe nevoja për plotësimin e kornizës legjislative

Gjatë kërkimit janë identifikuar çështjet që kanë të bëjnë me qeverisjen dhe menaxhimin në arsim dhe nevoja për plotësimin e kornizës legjislative. Në fokus kanë dalë çështje për përmirësimin e sistemit të matjes së outputeve të arsimit. Pastaj janë nxjerrë në sfond metodat alternative për nevojat për decentralizim më të madh në procesin e vendimmarrjes. Kërkohet që vëmendje më e përkushtuar t'i kushtohet edhe forcimit të lidhjeve të sistemit të arsimit me tregun e punës dhe nevojës për zhvillimin e moduleve në të gjitha nivelet e sistemit të arsimit që kanë të bëjnë me këshillime për karrierë dhe procesit të reformave në arsimin e lartë. Në këtë pjesë në veçanti shtrohet domosdoja e forcimit të rolit të mekanizmave të ndryshëm për rritjen e konkurrencës në fushën e arsimit të lartë dhe nevoja për rritjen e pjesëmarrjes të të rinjve në arsimin e lartë, rritjes së efikasitetit të punës dhe zhvillimit të kurrikulave.

7.8.4 Qeverisja dhe legjislacioni i orientuar në fuqizimin dhe funksionalizimin e decentralizimit të procesit të vendimmarrjes

Në arsimin parauniversitar Këshilli i Shkollës është pa fuqi ligjore, por do të duhej të luajë rol më aktiv në mbikëqyrjen e punës së menaxhmentit të shkollës. Përfaqësuesit e zgjedhur nga prindërit dhe komuniteti lokal duhet ta kenë shumicën në këtë bord dhe gjithashtu

[301] Siç shihet edhe nga Ligji (kapitulli 4, seksioni 13), roli i Ministrisë në lidhje me statutin e institucionit publik mund të jetë relativisht i pafavorshëm

në bord duhet të emërohen mësimdhënës nga shkollat e tjera në atë lokalitet. Ky trup udhëheq (pra Këshilli apo Bordi i Shkollës) duhet të jetë përgjegjës për planin vjetor të shkollës dhe të përgatisë raportin vjetor i cili do t'u shpërndahej prindërve të nxënësve dhe të tjerëve të interesuar. Mbi të gjitha, këtij organi vendimmarrës të qeverisjes në shkolla do të duhej t'i atribuohej edhe e drejta e përzgjedhjes së drejtorëve dhe mësimdhënësve dhe në menaxhimin e financave.

Aktualisht edhe në arsimin e lartë ekzistojnë një varg çështjesh që kërkojnë vëmendje të veçantë. Këtu përfshihen: marrëdhëniet në mes të MASHT-it dhe Universitetit (pozita dhe roli i Senatit të Universitetit, përfaqësimi dhe roli në Senat i aktorëve nga jashtë Universitetit dhe roli i Rektorit) dhe shkalla e autonomisë së Universitetit (duke përfshirë çështjet që kanë të bëjnë me caktimin, mbledhjen dhe menaxhimin e mjeteve nga participimi i studentëve). Po ashtu, është i rëndësishëm edhe zhvillimi i skemave të akreditimit (ku duhet të definohet se a duhet të bëhet akreditimi në nivel të Fakultetit, të programeve të studimit apo vetëm për institucion në tërësi - Universitetin), roli i Agjencisë për Akreditim të Kosovës dhe pavarësimi i punës së saj nga MASHT-i dhe zhvillimi i një agjencie për menaxhimin e fondeve për hulumtime në arsimin e lartë.

Legjislacioni aktual, megjithëse siguron pavarësi akademike dhe universitare, ai nuk ka krijuar një mekanizëm në bazë të të cilit Universiteti dhe MASHT-i mund të punojnë së bashku në mënyrë efektive për të çuar përpara zhvillimin e një universiteti modern. Në të njëjtën kohë duhet të dizajnohet dhe aplikohet një sistem më formal i kontraktimit (marrëveshjeve në mes të MASH-it dhe universiteteve). Në këto kontrata duhet të specifikohet raporti në mes të menaxhmentit të universiteteve dhe të MASHT-it edhe për numrin e studentëve të rinj që do të financohen nga shteti si dhe shpërndarja e tyre nëpër fakultete të ndryshme. Niveli i participimit të studentëve duhet gjithashtu të përcaktohet si dhe të zhvillohet një formulë e financimit për studentë sipas programeve të studimit apo fakulteteve. Kjo formulë do të duhej t'i aplikonte peshat specifike që do të reflektonin shpenzimet relative të studimit në secilin program.

Decentralizimi i procesit të vendimmarrjes në Universitet do të krijonte më shumë fuqi, kompetenca dhe përgjegjësi për fakultetet gjë që do të reflektohej në ndryshimin e mënyrës së menaxhimit të tyre. Secili fakultet duhet ta ketë trupin menaxhues të tij që, përveç dekanit dhe prodekanëve, do t'i përfshinte edhe përfaqësuesit e zgjedhur nga personeli akademik. Njësoj si menaxherët në shkollat fillore e të mesme, edhe menxhmenti i fakulteteve do të duhej të përgatiste një plan vjetor të zhvillimit strategjik dhe një plan vjetor ku do të raportohej mbi strategjitë dhe të arriturat në procesin mësimor, zhvillimin e kurrikuleve dhe çështjet që kanë të bëjnë me hulumtime.[302]

Roli dhe puna e Agjencisë për Akreditim të Kosovës duhet të jenë të definuar qartë dhe me ligj me qëllim që ruajtjes së kredibilitetit të programeve dhe diplomave në arsimin e lartë të Kosovës. Në veçanti duhen zhvilluar procedurat që kanë të bëjnë me standardet që një institucion i arsimit të lartë duhet t'i përmbushë në mënyrë që të akreditohet. Përvojat nga vendet e tjera nxjerrin në pah nevojën e përgatitjes së legjislacionit që do ta rregullonte mënyrën e alokimit të fondeve për hulumtime shkencore dhe legjislacionin mbi thirrjet akademike.

[302] Që nga themelimi kjo agjenci veprimtarinë e vet e ka të rregulluar vetëm me një udhëzim administrativ dhe ende nuk ka ligj të hartuar për funksionimin e saj

7.8.5 Matja e outputueve dhe menaxhimi i bazuar në performanca

Anketat e bëra në kuadër të këtij hulumtimi kanë treguar se menaxherët e institucionet e arsimit në Kosovë nuk kanë ndonjë traditë që në mënyrë sistematike t'i masin outputet e burimeve njerëzore. Sistemi i Menaxhimit të Institucioneve të Arsimit që është zhvilluar në kuadër të MASHT-it ka zhvilluar një procedurë të regjistrimit të nxënësve sipas shkollave dhe të përcjellë pjesëmarrjen e tyre në arsim si dhe vijueshmërinë e rregullt. As MASHT-ti, as komunat, as vetë shkollat e mesme nuk kanë të dhëna për suksesin e nxënësve të tyre në provimet pranuese në universitet apo në suksesin në punësim pas mbarimit të shkollës. Po ashtu, edhe universitetet nuk kanë një sistem që do ta përcillte nivelin e punësimit të studentëve të diplomuar, as për matjen e përgjithshme të efektivitetit të strategjisë së mësimdhënies në nivel të moduleve, programeve apo fakultetit.

Në përgjithësi, sistemi i arsimit në Kosovë është i orientuar kah inputet e jo nga outputet (rezultatet). Nuk ekziston një skemë motivuese për mësimdhënës dhe fakultete e shkolla të mesme për t'i rritur përpjekjet e tyre për të tërhequr më shumë nxënës dhe studentë me qëllim të rritjes së pjesëmarrjes në arsim dhe për të arritur performanca më të larta. Megjithëse aplikimi i një formule të financimit për nxënës/studentë paraqet një përmirësim në alokimin e fondeve, si shkollat e mesme ashtu edhe universiteti duhet të nxiten që t'i reduktojnë mungesat/vijueshmërinë jo të rregullt në mësim/studime. Universiteti duhet të nxitet që ta reduktojë gjatësinë mesatare të studimeve. Këto qëllime mund të arrihen përmes një skeme motivuese të financimit në nivel të institucionit (fakultetit apo shkollës së mesme) dhe në nivel individual (për mësimdhënës). Për shembull, reduktimi i gjatësisë mesatare të studimeve në arsimin e lartë do mund të bëhej përmes alokimint të fondeve në bazë të numrit të studentëve për tre vjetët e para të studimeve të rregullta dhe duke mos financuar për studentët që përsërisin vitin. Kjo skemë motivuese duhet të shoqërohet me përmirësimin e standardeve të testimit/provimeve të studentëve, kontrollit dhe inspeksionit të rregullt të cilësisë dhe pastaj përfshirja e gjithë kësaj në një sistem konsistent dhe efikas të menaxhimit të performancave. E të gjitha këto kërkesa të shekullit të ri do të duhej të jenë pjesë e aktivitetit të kornizuar me ligj për menaxherët e institucioneve të arsimit në Kosovë.

7.8.6 Decentralizimi në arsimin parauniversitar ta marrë formën e delegimit

Për dallim nga praktika në Evropën Perëndimore dhe në vendet e arsimit parauniversitar, decentralizimi në Kosovë ka marrë formën e delegimit të autoritetit mbi buxhetin nga qeveria qendrore tek komunat, por jo tek shkollat. Si rezultat i kësaj janë paraqitur probleme në lidhje me aplikimin e një formule të financimit dhe në mungesën e motivimit dhe dëshirës së komunave për të ndërmarrë hapa që mund të mos përkrahen nga komuniteti siç është, për shembull, reduktimi i personelit të panevojshëm nëpër shkolla apo mbyllja e disa paraleleve të ndara dhe bashkimi i shkollave. Një decentralizim i tillë mund të jetë funksional nën supozimin se ekziston një administratë efikase sa i përket vendimmarrjes në nivel të komunës dhe se ekzistojnë marrëdhënie të mira në mes të komunës dhe shkollave. Nga intervistat me drejtorë

të shkollave të mesme del se këto parakushte (supozime) nuk janë plotësuar gjithmonë në praktikë.

Në Memorandumin e Mirëkuptimit (MASHT, 2002) parashihet që drejtorët e shkollave gradualisht duhet ta marrin përgjegjësinë mbi buxhetin që ka të bëjë me shkollën e tyre. Por për momentin drejtorët e shkollave ende nuk kanë autorizime sa iu përket shpenzimeve të shkollës dhe kanë pak mundësi të influencojnë në vendosjen e prioriteteve në shpenzime, me përjashtim të disa drejtorëve të shkollave të mesme profesionale të cilat prodhojnë produkte nga shitja e të cilave gjenerojnë mjete. Sipas rregullativave të aplikueshme, parashihet që drejtorët e shkollave dhe administrata komunale duhet të takohen rregullisht, të shkëmbejnë informata dhe bashkërisht t'i caktojnë prioritetet. Kjo gjë rrallë ndodh në praktikë. Në mënyrë që drejtorët e shkollave të mund ta udhëheqin shkollën me efektivitet drejt ndryshimeve ata duhet të kenë më shumë autoritet, njëkohësisht përgjegjësi dhe duhet të dizajnojnë një skemë motivuese përbrenda shkollës. Kjo gjë kërkon delegim më të madh të autoritetit për ta udhëhequr buxhetin dhe personelin nga qendra dhe komunat tek drejtorët e shkollave. Një delegim i tillë nënkupton se duhet të sigurohen trajnime për drejtorët e shkollave në lidhje me: procedurat e vendimmarrjes, metodat e përcjelljes së shpenzimeve buxhetore, sistemit të raportimit financiar si dhe metodat e qeverisjes në nivel të shkollës.

7.8.7 Reforma me të njëjtën logjikë të decentralizimit të aplikohet edhe në arsimin e lartë

E njëjta logjikë e decentralizimit duhet të aplikohet edhe në universitete. Decentralizimi në arsimin e lartë është diskutuar, por ka ende punë për të arritur në pikën e dëshiruar. Pavarësisht prej kritikave të bëra më lart, universitetet publike mbeten asetet kryesore të vendit dhe si institucione më të popullarizuara. Programet dhe modulet në kuadër të këtyre universiteteve janë në proces të ngadalshëm të reformimit konform me Deklaratën e Bolonjës. Reformat e filluara strukturore duhet të vazhdohen më me intensitet dhe të jenë më të kompletuara, veçanërisht me Fakultetin i Edukimit, i cili mund të shërbejë si model për pjesën tjetër të Universitetit. Veçanërisht duhet theksuar se universiteteve u mungon një sistem për monitorimin e cilësisë së kurseve që ofrohen. Arsimi i lartë ka pak traditë në hulumtime dhe kërkime shkencore brenda fakulteteve. Universiteti karakterizohet edhe me një strukturë të centralizuar të menaxhimit financiar ku fakultetet nuk kanë kompetenca fare.

Financimi i universitetit është plotësisht i pavarur me outputet e tij. Megjithëse MAShT-i pas konsultimit me universitetet vendos për numrin e përgjithshëm të studentëve që do të regjistrohen, alokimin e numrit të vendeve për regjistrim nëpër fakultete e bënë universiteti.

Dekanët dhe personeli akademik në përgjithësi kanë motivim të ulët për përmirësimin e suksesit, që pjesërisht është si rezultat i pagave të ulëta. Kjo shprehet me mosmbajtje me rregull të ligjëratave nga ana e mësimdhënësve dhe me punësim plotësues - mbajtje të disa vendeve të punës. Personeli akademik nuk ndiejnë se ka përgjegjësi mbi strategjinë e fakultetit të tyre dhe, përveç monitorimit që shërben për promovime të tyre në thirrje më të larta akademike, nuk bëhet ndonjë vlerësim i performancave të tyre. Shumica e personelit akademik duket se nuk janë të informuar për suksesin dhe shkallën e punësimit të studentëve tyre. Si përfundim, puna në universitet është e orientuar kah inputet dhe fakultetet nuk kanë motivim për ta përmirësuar

cilësinë e studimeve që ofrojnë ose ta rrisin normën e diplomimit të studentëve. Megjithatë, ka shenja se participimi nga ana e studentëve, sado modest që është, ka ndikuar në rritjen e motivimit të studentëve dhe në inkurajimin e tyre për të pasur një qasje më kritike ndaj studimeve të tyre. Për ta ngritur cilësinë e studimeve, Universiteti duhet t'i rrisë pagat e mësimdhënësve në masë të konsiderueshme, që mund të arrihet përmes participimit më të lartë nga studentët. Njëkohësisht Universiteti duhet të ndërmarrë masa më rigoroze ndaj personelit që nuk i kryen obligimet me rregull, duhet të aplikojë një skemë për vlerësimin e performancave të personelit dhe në baza vjetore ta monitorojë cilësinë e mësimdhënies dhe mësimnxënies në nivel të programeve dhe moduleve. Këto reforma mund të zbatohen vetëm nga dekanët të cilët me këtë rast do të kenë dije akademike, ligjore, përgjegjësi dhe autoritet më të madh mbi buxhetin me qëllim që të jenë më të motivuar që t'i implementojnë këto masa.

Universitetet publike tani kanë filluar të përballen me një konkurrencë sado të vogël nga institucionet private të arsimit të lartë. Fillimi i punës i një agjencie për akreditim ka rritur më tutje këtë konkurrencë, por duhet të punohet që të sigurohet kredibiliteti i diplomave që lëshojnë institucionet private të arsimit të lartë. Gjithashtu, ka indikacione për një lëvizje më të madhe të studentëve në mes të universiteteve në regjion, ku mësimi zhvillohet në gjuhën shqipe, gjë e cila do mund të inkurajohej me përdorim të njëjtë të transkripteve/literaturës ose për konkurrencë të teksteve më të mira. Mirëpo këto presione nga konkurrenca duket se janë të pamjaftueshme për ta shtyrë universitetin që të bëjë ndryshime dhe të ristrukturohet në një Universitet konkurrent.[303] Një tjetër mënyrë për rritjen e konkurrencës ka qenë edhe krijimi i disa universiteteve publike në Kosovë. Aplikimi i participimit dynivelësh nga ana e studentëve paraqitet si një ndër alternativat për rritjen e fondeve private në arsimin e lartë, për arsye se një rritje e përgjithshme e participimit për të gjithë studentët nuk do të haste në përkrahje dhe do të kishte efekte të padëshirueshme në strukturën sociale dhe gjeografike të studentëve, gjë të cilën një sistem dynivelësh i participimit mund ta evitojë, njëkohësisht t'i rrisë të hyrat e universitetit. Në supozimin se është implementuar provimi/testimi i përgjithshëm kombëtar i maturës në fund të arsimit të mesëm të lartë (në fund të klasës së 12), atëherë alternativa dynivelëshe e participimit të studentëve do të mund të përdorej si mekanizëm për të nxitur pjesëmarrje më të madhe të të rinjve në arsimin e lartë. Kjo do të arrihej përmes subvencionimit të participimit/pagesave të studentëve nga ana e qeverisë e nxënësve më të mirë nga secila shkollë e mesme, gjë e cila do të kishte një efekt në përmirësimin e pjesëmarrjes në arsimin e lartë të nxënësve që vijnë nga shkollat më pak efektive (që mund të jetë pasojë e mësimdhënësve joefektivë, resurseve të pamjaftueshme të dedikuar për ato shkolla, familjeve rurale etj.). Kjo alternativë do ta përmirësonte pjesëmarrjen në arsimin e lartë të nxënësve nga vendbanimet rurale.

Puna kërkimore dhe shkencore gjithashtu mund të konsiderohet si një burim shtesë i financimit. Me kriteret e financimit do të mund të parashihej se një përqindje e caktuar e të ardhurave duhet të realizohet nga fondet publike për kërkime shkencore. Gjithashtu, fakultetet duhet të jenë të stimuluara që të inkuadrohen në projekte kërkimore dhe konsaltingu nga fondacionet ndërkombëtare ose private të biznesit. Njësi kërkimore dhe hulumtuese mund të zhvillohen në kuadër të fakulteteve ku ekzistojnë mundësitë për të ofruar shërbime konslatingu

[303] *Sistemi i arsimit dhe zhvillimi ekonomik i Kosovës,* Instituti Riinvest, f. 47-60

dhe shërbime të tjera që kërkohen në treg. Për të realizuar këtë është e nevojshme të ekzistojë një menaxhment me motivim adekuat që ata që fillojnë një punë shtesë të orientohen në ato punë që ndihmojnë në zhvillimin profesional të tyre. Fondet shtesë të gjeneruara nga këto politika duhet të mbahen nga Universiteti për ta financuar rritjen e pagave të personelit (e cila rritje do të bazohej në performancat e tyre), për financimin e zhvillimit të kurrikuleve për tërheqjen e më shumë studentëve si dhe për përmirësimin e sistemit informatik të menaxhmentit. Këto ndryshime duhet të zhvillohen brenda një sistemi kontraktual ku universiteti nënshkruan kontratë me MASHT-in për të ofruar studime cilësore për një numër të përcaktuar të studentëve të shpërndarë nëpër fakultet dhe programe të ndryshme.

Në formulën e financimit, ku si bazë përdoret numri i studentëve, duhet të aplikohen peshat specifike të cilat janë të bazuara në koston relative të studimit në secilin program.[304] Për përmasat e tjera të dimensioneve reformuese në fushën e menaxhimit të institucioneve të arsimit në Kosovë dhe të profilit të menaxherit bashkëkohor do të jepen në kapitullin vijues.

[304] Peshat/kriteret e tilla që përdoren në universitete angleze janë: 4.5 për Mjekësi dhe Stomatologji, 2 për Kimi, Bujqësi dhe Teknologji, 1.5 për Matematikë, Kompjuterë dhe Gjuhë dhe 1 për Shkencat Sociale, Juridik dhe Biznes. Duke përdorur këto kritere, një universitet anglez për çdo studentë në Departamentin e Kimisë merr nga qeveria dy herë më shumë mjete krahasuar me mjetet që merr për një student të Ekonomiksit

8 KAPITULLI I TETË

8.1 PËRFUNDIME DHE REKOMANDIME

8.1.1 Përfundime

Çështja e trajtuar në këtë punim doktorate nxori në pah disa elemente me rëndësi për trajtimin e menaxhimit dhe të menaxherit aktual në Kosovë. Në Kosovë thuaja fare nuk është hulumtuar çështja e profilit a modelit të menaxherit të institucionit arsimor. Në nivel të politikës janë bërë disa hapa inkurajues sa i përket dhënies së idesë për procedurat e përzgjedhjes të menaxherëve të shkollës etj. Gjithashtu, janë përvijuar edhe disa standarde të praktikës profesionale të menaxherëve të institucioneve arsimore (drejtorëve të shkollës), por vetëm të nivelit parauniversitar. Për nivelet e tjera janë nxjerrë vetëm ligje, por nuk është dhënë ndonjë politikë tjetër nënligjore, në bazë të së cilës do të mund të konstatonim se çfarë modeli apo profili të menaxherit të këtij niveli është përvijuar me këto ligje.

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

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

Këtë mundësi të përzgjedhjes joadekuate të kandidatëve për drejtor shkolle e kemi konstatuar edhe në anketimin e bërë, ku në pyetjen lidhur me ndikimin e politikës në përzgjedhjen e tyre kemi deklarime se vërtetë një gjë e këtillë ndodh në një përqindje e cila mund të jetë shqetësuese. Bazuar në kërkesat e BE-së, sidomos në raportet e progresit, një gjë e këtillë nuk tolerohet, madje as rastet e izoluara nuk janë të mirëpritura. Kjo është e sanksionuar edhe me Kushtetutë dhe ligje për arsimin, ku kërkohet që politika të mos përzihet në shkollë.

Sa i përket modelit apo profilit të menaxherit të shekullit 21, në bazë të hulumtimit mund të hetohet se aktualisht kemi një model të përzier midis menaxherit lider dhe administrues. Një kërkesë dhe një parashikim i këtillë më duket të jetë normal kur dihet se në Kosovë ende nuk ekziston një institucion i nivelit akademik për përgatitjen akademike, profesionale e shkencore të kuadrit menaxhues.

Nga ky aspekt kemi ofruar themelin intelektual e shkencor për shqyrtimin e pyetjeve qendrore lidhur me modelin e ri të menaxherit. Rekomandimet e prezantuara më poshtë mund të jenë bazë e mirë të cilat do t'i japin jetë dhe qëndrueshmëri shkencore jo vetëm studimit tim të

shtruar në formë hipotezash, të cilat jo vetëm sistemit arsimor-edukativ në Kosovë do t'i sjellin qasje mjaft bashkëkohore dhe të mbështetur në shkencë, por edhe teoritë më bashkëkohore të menaxhimit të arsimit. Shpresojmë që ky hulumtim të paraqesë një vizion për ndërtimin e një modeli bashkëkohor të menaxherit të institucioneve të arsimit, por edhe për hulumtuesit e rinj, për studentët, mësimdhënësit, drejtorët, dekanët, rektorët dhe për të gjitha ata që janë të lidhur në ndonjë formë me sistemin arsimor, vjen si një kontribut i ri në këtë fushë.

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

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

1. Të bëhet një analizë shumështresore dhe të bëhen: **skenimi**, **monitorimi**, **parashikimi dhe ndërtimi i skenarit të ndryshimeve**

Është përfundim i dalë nga analiza studimore, se duhet të shfrytëzohen modelet e reja të parashikimit dhe zgjerimit të vizionit, formulimi strategjik dhe drejtimi i planifikimit strategjik, implementimi i këtyre planeve dhe vlerësimi i implementimit, me qëllim të formësimit të shkollës së re dhe të menaxherit modern të ardhmërisë për institucionet e arsimit të Republikës së Kosovës. Realizimi i këtij objektivi vjen si përgjigje kërkesave për ndryshimet dhe nevojat e nxënësve e studentëve në botën globale në kapërcim dhe botën e re të kurrikulës së re kombëtare.

2. Ky mision është i mundur vetëm nëse sistemi i arsimit synon gjithnjë të arrijë në majë të teknologjisë së diturisë, pedagogjisë dhe teknologjisë digjitale

Në strukturën e sotme të komplikuar shoqërore, udhëheqja e mirë mbetet komponentë bazë e suksesit të institucionit të arsimit. Edhe pse teoricienët dhe praktikantët kaherë merren me sqarimin e shprehjes udhëheqje, ende kanë mbetura të hapura shumë çështje. Ekzistojnë

shumë qasje të përgjithshme, teori dhe modele prej të cilëve secili në mënyrën e vet i qaset procesit të udhëheqjes dhe e definon udhëheqësin dhe karakteristikat e tij. Popullariteti i shprehjes menaxher në botë po rritet. Menaxhimi po bëhet tërheqëse për një numër shumë të madh drejtuesish, si drejtorëve, rektorëve dhe përgjegjësve të arsimit që dëshirojnë ta shtojnë efikasitetin e të gjithë të përfshirëve në këtë proces. E gjithë kjo hap hapësirë për hulumtime të reja të procesit të udhëheqjes, ligjësive të saj, korrelacionit dhe rezultateve përfundimtare.

Vetëm për udhëheqjen e institucioneve shkollore mund të përfundojmë se është fenomen kompleks i cili nënkupton zbatimin e llojeve të caktuara të ndikimit dhe dijes në rrjet njerëzish të ndryshëm, procese dhe situata. Në sistemin arsimor të Kosovës funksionin e menaxherit dhe prijësit të institucioneve arsimore në nivelin parauniversitar dhe të arsimit të lartë e marrin drejtori dhe rektori. Para tij janë të vendosura shumë sfida që nënkuptojnë përvetësimin e shumë kompetencave, prej të cilave disa janë të natyrshme, ndërsa disa duhen përvetësuar përmes aftësimeve të përhershme profesionale. Nga menaxheri kërkohet zgjidhja për të gjitha problemet e kaluara, të tashme dhe të ardhshme, sepse ai ka rolin profesional të lidhur me udhëheqje dhe qeverisje. Ky mision është i mundur vetëm nëse sistemi i arsimit të Kosovës vazhdon të synojë gjithnjë të arrijë në majë të teknologjisë së diturisë, pedagogjisë dhe teknologjisë digjitale.

3. Menaxheri i institucioneve të arsimit të bazohet në strategji të qartë të zhvillimit dhe vizion bashkëkohor

Menaxheri i institucioneve të arsimit duhet ta përfshijë kualitetin e punës me strategji të qartë të zhvillimit dhe vizionin e shkollës bashkëkohore. Duhet iniciuar dhe kujdesur për programin e zhvillimit të shkollës së vet, njëkohësisht bën edhe lidhshmërinë ndërmjet punëtorëve dhe punës, motivimit, sigurimit të ndihmës teknike dhe profesionale dhe mjeteve, të lidhë shkollën/universitetin me të gjitha institucionet e jashtme, të koordinojë, analizojë, hulumtojë dhe vlerësojë punën e vet dhe punën e institucionit të cilin e drejton.

Realizimi i të gjitha këtyre punëve të kërkuara dhe roleve të caktuara është edhe në kontekstin e sistemit arsimor të Kosovës në të cilin puna e menaxherit është ende në funksion. Si rrjedhim i gjithë kësaj që u përmend, ekzistojnë zgjidhje ligjore jo fort të favorshme për evitimin e ndikimit të politikës mbi kriteret për zgjedhjen e drejtorit apo rektorit, që përfshin cilësinë e punës me strategji të qartë të zhvillimit dhe vizionin e institucioneve bashkëkohore. Në këtë mënyrë secili institucion krijon përafërsisht vlerësim të qartë të nevojave të veta të bazuara në strategji globale të arsimit dhe sipas kësaj përcakton "tipin e dëshiruar të menaxherit".

4. Për kryerjen e punës së menaxherit të institucioneve të arsimit është e nevojshme kompetenca

Dhe atëherë shumë lehtë mund të humbet nga shikimi qëllimi i përgjithshëm i çdo institucioni shkollor, realizimi i cilësisë së edukimit dhe arsimimit, sepse hapet hapësirë për imponim të interesave individuale lidhur me politikën dhe ndikimin lokal. Si rezultat i kësaj

mënyre të zgjedhjes lajmërohet spektër i tërë i menaxherëve të arsimit në Kosovë të cilët dallohen sipas qasjes së udhëheqjes dhe stilit të udhëheqjes.

Hulumtimet kanë treguar se për sukses në kryerjen e punës së menaxherit janë të nevojshme këto kompetenca: personale, profesionale, zhvillimore, shoqërore dhe të aksionit. Sepse kriteret për menaxher "të mirë" janë subjektive ngaqë menaxheri nuk është dhe nuk ka nevojë të jetë ekspert për të gjitha, por duhet të jetë i palodhshëm, i vendosur, origjinal, përgjegjës, të ketë besim në vetvete, guximtar në futjen e inovacioneve, ta përhapë fuqinë e brendshme, ta nxisë ndjenjën e sigurisë dhe vendosmërisë, të ketë veti të personit karizmatik. Është relativisht lehtë t'ua ngrehësh vetëdijen menaxherëve për nevojën e zhvillimit të vetive të dëshiruara dhe zbatimin e qasjes së udhëheqjes. Por, koha e udhëheqësve klasikë dhe rolit të menaxherëve gjithsesi ka kaluar. Menaxheri i mirë më nuk është ai i cili krenohet me mbajtjen e mirë të mësimit. Nuk është më dije e plotë vetëm nga profesioni i tij i ngushtë, gjegjësisht arsimi bazë. Ai sot zgjidh probleme të komplikuara që u ngjajnë problemeve të kompanive të mëdha. Shkolla po ndryshon, nga institucioni për mësim të nxënësve, në shkolla të cilat mësojnë. Në harmoni me këtë secili menaxher i arsimit duhet që në kontinuitet të mësojë dhe sistematikisht të zhvillohet në fushën e udhëheqjes.

Duke u bazuar në këtë menaxheri nuk mund të jetë profesionist për të gjitha fushat. Është shumë e rëndësishme që në udhëheqjen e shkollës t'i përfshijë edhe të tjerët. Nëse menaxheri nuk komunikon në mënyrë të caktuar me të gjithë bashkëpunëtorët, nxënësit dhe prindërit, dhe nuk i përfiton njerëzit për kryerjen e vizionit, asnjë stil i udhëheqjes nuk do ta japë rezultatin e dëshiruar.

5. Të vetëdijesohemi për faktin e pasigurisë së ardhmërisë së shek. XXI, për çfarë institucionet arsimore duhet ta ndryshojnë konstruktin e vet, të bëhen më pak të varura

Është e qartë se zhvillimin e organizimit të mësimit dhe punës në shkollë/universitet e përcjellin të gjitha ndodhitë dhe ndryshimet të cilat bëhen në sferën ekonomike dhe politike të jetës shoqërore. Çështja e vizionit, qëllimeve, rritjes dhe zhvillimit të kurrikulës së institucioneve arsimore dhe organizimi gjithëpërfshirës shkollor gjithnjë janë vazhdim i të njëjtave çështje në segmente të ndryshme të jetës shoqërore. Ndoshta do të duhej të vetëdijesohemi për faktin e pasigurisë së ardhmërisë së shek. XXI, për çfarë institucionet e arsimit duhet ta ndryshojnë konstruktin e vet, të bëhen më pak të varura për imponime, më shumë të orientuara kah hulumtimet, por vazhdimisht për efektin moral, ndërsa e gjithë kjo në emër të çudisë së mësimit e cila quhet zbulim, pranim dhe e hetuar nga aspekti etik për ndryshimet e njeriut dhe botës.

6. Të gjitha realitetet institucionale të jenë sa më autonome dhe gjithëpërfshirëse

Pavarësisht atmosferës institucionale në Kosovë, ato duhet të orientohen kah zhvillimet në gjithë botën, në kulturat institucionale, modelet e menaxherit. Dallimet kulturore të disa institucioneve zakonisht janë të dukshme në kontaktin e parë, si: burgu, manastiri, kazerma

reflektojnë kultura të ndryshme. Të gjitha realitetet jetësore institucionale të arsimit shpijnë kah ndërtimi i modelit të menaxherit të ndërvarur, i cili duhet të veprojë në mënyrë gjithëpërfshirëse dhe t'i përcaktojnë kahet cilësore të përvojës së përditshme menaxheriale.

7. Kulturën në institucionet e arsimit e formojnë menaxherët dhe njerëzit me sjelljet tyre

Praktika edukativo-arsimore është rezultat i kombinimeve të caktuara të vlerave orientuese të mësimdhënësve, dijes dhe aktiviteteve të tyre, por duhet të riorientohet kah krijimi i vlerave të reja, do të thotë kah ndryshimi i kulturës ekzistuese. Në institucionet tona edukative duhet të planifikojmë që në mënyrë strategjike ta bëjmë ndryshimin në profilin e menaxherit. Në institucionet edukativo-arsimore vazhdimisht duhet të kihet kujdes për të gjitha format e kulturës institucionale. Përjetimi i kuptimit të përgjegjësisë dhe suksesit të të punësuarve në vendin e punës është pjesë përbërëse e kulturës institucionale dhe mund të jetë burim i madh motivimi për punë dhe kontribuon në cilësinë e punës së institucioneve të arsimit në Kosovë.

8. Të bëhet reformë në sektorin e menaxhimit të institucioneve arsimore publike mbi parimet e transparencës, shkallëshkallëshmërisë, jetëgjatësisë, standardizimit, ndërsa si pasojë e kësaj edhe parimet e krahasueshmërisë ndërkombëtare

Në bazë të analizave të bëra sipas përvojave të disa shteteve të zhvilluara, është e pamohueshme se në kuadër të procesit të reformës në modelin e menaxhimit të shkollave dhe universiteteve të ngritura mbi bazat e parimeve të pranimit të transparencës, shkallëshkallëshmërisë, jetëgjatësisë dhe standardizimit, ndërsa si pasojë e kësaj edhe parimet e krahasueshmërisë ndërkombëtare. Kjo nënkupton se suksesi i reformës financiare, ndërtimi i kontabilitetit shembullor - sistemi informativ si sistem i menaxhimit përkrahje e menaxhimit publik të arsimit është një përfundim tjetër me vlerë. Është mjaft komplekse t'i përcjellësh dhe vlerësosh për kohë të shkurtër ndryshimet në nivel shtetëror.

9. Një vlerësim afatshkurtër i drejtuar në ndryshime në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe në menaxhimin e burimeve financiare

Përfundimi i kërkimit është edhe nevoja për një vlerësim afatshkurtër të identifikimit të nevojës për ndryshime në sferën e menaxhimit të financave, sidomos të burimeve njerëzore në institucione arsimore. Për të arritur këtë është e domosdoshme që në praktikë të vlerësohen institucionet arsimore (universitetet, shkollat, çerdhet e fëmijëve, kopshtet) duke i krahasuar me profilet e ngjashme të institucioneve, ndërsa pastaj të vlerësohen ndryshimet në menaxhimin e burimeve njerëzore dhe në menaxhimin financiar në nivel shteti.

10. Menaxhimi i arsimit të bazohet edhe në objektiva ekonomikë, socialë dhe zhvillimorë, nëpërmjet funksioneve bazë të qeverisjes

Në sistemin e arsimit të Kosovës këto potenciale i vështrojmë në dy grupe themelore: atij që drejtpërdrejt, me punë pedagogjike, realizon objektivat kombëtare arsimore-edukative dhe atë që siguron supozime për realizimin e këtyre qëllimeve (profesionalo-zhvillimorë, ligjvënës, drejtues, financues dhe tjerë) qe i ndihmon të parit.

Menaxhimi në arsim duhet të ketë edhe objektiva ekonomike, sociale dhe zhvillimore, ndërsa realizohen nëpërmjet funksioneve bazë të qeverisjes. Roli i menaxherit të arsimit është i madh në planifikimin e nevojave në shkollë/universitet, gjetjen e njerëzve cilësorë, kujdesin e tij për zhvillimin personal dhe profesional dhe përparimin, por edhe për kënaqësinë e tij brenda institucionit në të cilën punon.

Menaxheri bashkëkohor për shekullin e ri, për t'u arritur rezultatet e dëshiruara, është e nevojshme të dijë dhe të organizojë e motivojë secilin individ, t'i kuptojë nevojat dhe sjelljet dhe t'i inspirojë anëtarët e ekipit dhe ta nxisë zhvillimin e tyre personal dhe profesional. Është i madh roli i menaxherit edhe për njohjen dhe kuptimin e faktorëve motivues dhe teorikë. Duhet krijuar kushtet dhe mekanizmat për shpërblim material të më të mirëve. Menaxheri duhet të zbatojë forma të tjera të nxitjes jomateriale, më së shpeshti në formë lëvdatash, mirënjohjesh, të dërgimit në punëtori krijuese dhe të ngjashme.

Me qëllim të përmirësimit të cilësisë së punës në shkollë janë të nevojshëm arsimi dhe zhvillimi profesional i të punësuarve. Menaxheri duhet të jetë, gjithsesi, bartës kryesor i këtyre aktiviteteve në zbatimin e të cilëve duhet të ketë kujdes për principet dhe objektivat e zhvillimit personal dhe profesional. Që t'i kombinojë suksesshëm të dyja pjesët përbërëse të punës së vet (pedagogjike dhe administrative), menaxheri duhet t'i respektojë profilet kompetenciale dhe standarde. Duke pasur parasysh se në arsimin e Kosovës disa profesione janë deficitare, është gjithnjë e më tepër problem serioz para menaxherëve pikërisht selektimi i kuadrove më të mira për ngritjen e nivelit të cilësisë edukativo-arsimore në institucionet tona. Një nga zgjedhjet sigurisht se është statusi më i mirë i mësuesit në shoqëri, por edhe realizimi i kushteve më të mira materiale dhe profesionale për punën e tij.

11. Në Kosovë mësimdhënësit duhet t'i identifikojnë shkaqet që ngadalësojnë futjen e e-arsimit

Në Republikën e Kosovës politikëbërësit e arsimit dhe mësimdhënësit duhet t'i identifikojnë shkaqet që ngadalësojnë futjen e e-arsimit. Mirëpo bazuar në rezultatet e kërkimit, mund të nxirren përfundimet se është e pranishme: mungesa e vizionit, udhëheqja dhe mësimdhënësit kryesisht nuk e njohin problematikën e e-arsimit; në nivel të shkollës nuk është i definuar plani i futjes së e-arsimit; mësimdhënësit vështirë përcaktohen ta ndryshojnë mënyrën e të mësuarit; mësimdhënësit sikur nuk kanë obligim ta zbatojnë mësimin bashkëkohor; përgatitja për zbatimin e e-arsimit në rrjedhat e futjes kërkon mjaft punë; domosdoshmëria e përkrahjes teknike e cila nuk është gjithherë e cilësisë së mjaftueshme nuk është në qasje të vazhdojë rritja e shpenzimeve për procesin mësimor; mësimdhënësit sikur nuk

kanë dije dhe shkathtësi të mjaftueshme për shfrytëzimin e teknologjisë kompjuterike; mësimdhënësit frikësohen se autoriteti i tyre në sy të nxënësve do të rrënohet nëse nuk dinë sa duhet ta shfrytëzojnë teknologjinë e informacionit para nxënësit/studentit dhe për zbatimin e e-arsimit është i nevojshëm ekipi i ekspertëve, ndërsa ekspertë të tillë nuk ka mjaft.

12. Menaxheri bashkëkohor t'i kushtojë vëmendje organizimit dhe udhëheqjes së e-learning-ut

Përfundim ime vlerë konsideroj të jetë edhe fakti se menaxherët bashkëkohorë të kenë në vëmendje përcaktimin dhe zhvillimin e institucioneve arsimore që të kenë kujdes për: planifikimin strategjik të e-learning-ut; kulturën organizative; modelet e zhvillimit të programit dhe kurseve, inicimin e planifikimit të e-projekteve, përkrahjen e ndjekësve dhe arsimtarëve, për organizimin dhe udhëheqjen e e-learning-ut, strategjinë e financimit dhe sigurimin e cilësisë.

13. Institucioneve të arsimit të Kosovës u duhet kujdes i menaxhimit të ndryshimeve evolutive

Menaxhimi me ndryshime nuk është detyrë e dikujt tjetër, përveç e menaxherëve dhe të gjithë aktorëve të ndërlidhur me institucionet e arsimit. Ngurrimi, frika nga risitë nuk janë të tashme. Kjo është e njohur historikisht. Prandaj duhet punuar dhe gjetur modelet, mënyrat, shembujt që do të jenë motivues, mbështetës dhe peng të përfshirjes së të gjithë neve dhe burimeve njerëzore në institucione arsimore në menaxhimin permanent të ndryshimeve.

14. Roli i veçantë i shkathtësive komunikuese është posaçërisht i rëndësishëm në menaxhimin e marrëdhënieve ndërnjerëzore

Shkathtësitë komunikuese të menaxherit janë cilësi e veçantë, posaçërisht e rëndësishme në menaxhimin e marrëdhënieve ndërnjerëzore sepse me komunikimin e pakujdesshëm mund të krijojmë mosmarrëveshje dhe probleme. Në anën tjetër, mund t'i përmirësojmë marrëdhëniet ndërnjerëzore, duke dashur, para së gjithash, që instinktivisht ta kuptojmë palën tjetër.

13. Reformim i thellë i fushës së menaxhimit të institucioneve arsimore në të dy nivelet

Profili i ri i menaxherit të institucioneve duhet orientuar kah individët me ndërtim mendor, shpirtëror dhe psikofizik të njeriut bashkëkohor. Sistemi i arsimit të Kosovës (SAK) aktualisht prodhon profile profesionale arsimore sipas parashikimeve të MAShT-it e jo në bazë të kërkesave reale të tregut të Kosovës. Menaxhimin e një institucioni e bën të vështirë edhe

fakti se tregu ka kapacitete shumë të ulëta të thithjes së fuqisë punëtore, ku pothuajse në shumicën e profileve ka hiperproduksion. Në këto rrethana bie motivi i nxënësve dhe studentëve për nxënie dhe rrjedhimisht bie edhe rezultati i institucionit arsimor. Gjithashtu, përgatitja profesionale menaxhuese e drejtuesve të institucioneve arsimore është shumë e ulët.

15. Të definohet qartë se kush është drejtuesi i një institucioni arsimor në Kosovë? Cili është profili i tij?

Në bazë të rregullativës ligjore në fuqi, *personi i zgjedhur për pozitën e drejtorit të shkollës duhet t'i përmbushë kushtet e parapara në Ligjin mbi Shërbimin Civil dhe kushtet e veçanta: përvoja e punës së paku tre vjet në procesin edukativo-arsimor dhe kualifikimin e caktuar: në shkollat e mesme fakulteti përkatës, ndërsa në shkollat fillore mund të emërohet kandidati me fakultet të kryer në një lëndë të profilit arsimor ose me shkollë të lartë.*[305] Nga kjo del se asnjë kompetencë menaxhuese nuk kërkohet nga drejtorët e shkollave.

Shkolla efektive (e mirë) e shekullit të ri, sipas rezultateve të studimeve të ndryshme të ekspertëve arsimorë, karakterizohet me qëllime dhe objektiva të qarta arsimore; udhëheqje të fortë administrative; Mjedis të sigurt dhe të disiplinuar; Kontrollim dhe vlerësim të shpeshtë të përparimit të nxënësve dhe Kërkesa të larta ndaj përparimit të nxënësve.[306] Drejtuesi bashkëkohor për këtë shekull që sapo kemi shkelur duhet t'i plotësojë këto parakushte:

- *Të shprehë një mision të qartë të shkollës;*
- *Të është i pranishëm në klasë dhe korridore;*
- *Të ketë kërkesa të larta për mësuesit dhe nxënësit;*
- *Ta kalojë pjesën më të madhe të ditës duke punuar me mësuesit për ta mësuar mësimdhënien;*
- *Të marrë pjesë aktive në diagnostifikimin e problemeve mësimore; dhe*
- *Të krijojë një atmosferë pozitive në shkollë.*[307]

Shumica e drejtorëve të shkollave të Kosovës nuk kanë aftësi të mjaftueshme bashkëkohore menaxhuese që t'i përmbushin kërkesat e një shkolle efektive. Në bazë të informatave të marra nga konsultimet e drejtpërdrejta me drejtorët e shkollave, numri më i madh i drejtorëve të shkollave nuk dinë terminologjinë elementare të menaxhimit e as proceset menaxhuese në shkollë. Këta tregues flasin për nevojën urgjente të ndërmarrjes së hapave konkretë për aftësimin dhe shkollimin profesional e vazhdueshëm të drejtorëve të shkollave. Me këtë shkallë të përgatitjes së drejtorëve, ne nuk mund t'i zbatojmë reformat e shumanshme në arsim, e lëre më të krijojmë shkolla efektive të shekullit XXI.

---

[306] M. P. Sadker & D. M. Sadker, *Teachers, Schools and Society*, Random House, New York, 1988, f. 224

[307] Këto janë premisat e një udhëheqjeje të fuqishme të shkollës, ndërkaq një udhëheqje e fuqishme e shkollës, sipas Mastruzzit, drejtor i shkollës *Gjon Kenedy* në SHBA me 53 000 nxënës, ku nxënësit kanë treguar një rritje të jashtëzakonshme të suksesit në shkollë, është atëherë kur menaxheri plotëson kritere bashkëkohore të menaxhimit

16. Menaxherëve të institucioneve të arsimit u duhen më shumë kompetenca mbi burimet njerëzore dhe financat

Menaxherëve të institucioneve të arsimit në arsimin parauniversitar i mungon e drejta e vendimmarrjes si për pranimin e burimeve njerëzore ashtu edhe për menaxhimin e buxhetit të shkollës, që aktualisht menaxhohet nga DKA-ja. Ky proces duhet të delegohet në kompetencën e menaxhmentit të shkollës krahas ngritjes së kritereve menaxhuese të tij.

17. Të fuqizohet kompetenca e vendimmarrjes në arsimin e lartë

Sipas gjetjeve, situata nuk është më e mirë as në arsimin e lartë, me përjashtim të disa universiteteve private, ku drejtuesit e universitetit janë me përgatitje të lartë akademike dhe profesionale. Në një numër të institucioneve private, drejtues apo rektor i universitetit është vetë pronari.

8.1.2 Rekomandimet

1. Në bazë të gjetjeve dhe përfundimeve, në këtë punim të tezës së doktoraturës me titull *Modeli i menaxherit të institucioneve arsimore të shekullit XXI*, strukturave udhëheqëse politike dhe të arsimit, institucioneve akademike të arsimit, ekspertëve të arsimit, studentëve dhe komunitetit, propozuam disa rekomandime reformuese.

Nga gjithë rezultatet kërkimore kemi identifikuar një vistër rekomandimesh që kanë buruar nga hulumtimet teorike dhe empirike. Është rekomandim dhe kërkesë imediate angazhimi i politikëbërësve të arsimit për një reformim të thellë të menaxhimit të institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës dhe krijimi i një profili sa më të qartë dhe më autonom dhe më të pavarur nga ndikimi i politikës e për këtë rekomandohet të bëhet rishikimi i ligjeve ekzistuese dhe hartimi i ligjeve të reja dhe që:

- Të rishikohen dhe harmonizohen (deri në fund të vitit 2017) ligjet dhe aktet nënligjore ekzistuese për të qenë në përputhje me strategjitë dhe dokumentet relevante dhe rrjedhat arsimore në Evropë;
- Të rishikohen aktet ligjore e nënligjore me qëllim të tejkalimit të kolizioneve ndërmjet këtyre dokumenteve. Të kryhet analiza e zbatueshmërisë financiare të ligjeve ekzistuese dhe të ligjeve të reja;

- Të bëhet hartimi i akteve të reja ligjore dhe nënligjore (Ligji për Arsimin Parauniversitar, Ligji për Arsimin e Lartë, Ligji mbi Arsimin në Komuna, Ligji për Arsimin Profesional, Udhëzimi Administrativ për procedurën e përzgjedhjes së drejtorëve të shkollave, Statutin e universiteteve, Rregulloren e Punës së Këshillave Drejtuese, Udhëzimi Administrativ për kodin e mirësjelljes së mësimdhënësve dhe nxënësve në shkollë) etj;
- Të përshkruhen qartë (duke u rishikuar e plotësuar e ndryshuar) detyrat dhe përgjegjësitë e sektorëve të ndryshëm në MAShT, ZRA, DKA dhe në institucionet edukativo-arsimore;
- MASHT-i të angazhojë grupe të ekspertëve, të cilët deri në fund të vitit 2016 bëjnë rishikimin e legjislacionit, me qëllim të identifikimit të fushave për bartjen e kompetencave, për ngritjen e efikasitetit të sistemit dhe të qeverisjes në arsim;
- MASHT-i të ndërmarrë masa të duhura për zgjerimin e autonomisë së shkollës në sistemin arsimor të Kosovës, të themelohet Këshilli Kombëtar për Arsimin Parauniversitar;

2. Hap tjetër vijues që do të duhej ta shoqërojë këtë ndërmarrje me rëndësi kruciale për përmirësimin e gjithë sistemit të arsimit në Republikën e Kosovës kërkohet forcimi i institucioneve që bëjnë monitorimin e vlerësimin e performancës së zbatimit të legjislacionit. Në këtë aktivitet kërkohet fuqizimi i rolit të inspektoratit të arsimit dhe të harmonizohen strategjitë e ligjet në fushën e menaxhimit të arsimit të shteteve të BE-së, si:

- Kërkohet të zhvillohen strategjitë dhe planet konkrete të veprimit për zbatim të legjislacionit në arsim, pas ndryshimeve të pritshme;
- Të bëhet monitorimi dhe vlerësimi i zbatimit të ligjeve në të gjitha nivelet dhe në institucionet arsimore dhe të nxirren rekomandimet përkatëse;
- Të barten përgjegjësitë dhe kompetencat përkatëse në nivel të institucioneve edukativo-arsimore sipas normave ligjore në fuqi;
- Të zhvillohen udhëzimet, doracakët dhe kriteret për udhëheqje institucionale;
- Të bëhet ndërtimi i kapaciteteve njerëzore për qeverisje, udhëheqje dhe menaxhim;
- Të bëhet analiza e nevojave për zhvillimin e burimeve njerëzore; MAShT-i përkrah dhe bashkërendit zhvillimin e programeve për përgatitjen e kuadrove udhëheqëse dhe menaxhuese në arsim;
- Të vendosen mekanizma dhe kapacitete trajnuese për qeverisje, udhëheqje dhe menaxhim cilësor;
- Të bëhet sigurimi i pjesëmarrjes dhe transparencës së plotë në procesin e vendimmarrjes MASHT, ZRA, DKA dhe institucionet edukativo-arsimore do të sigurojnë pjesëmarrje të gjerë dhe në vazhdimësi të të gjitha palëve me interes në procesin e vendimmarrjes përmes funksionalizimit të organeve qeverisëse të shkollës;

- Të sigurohet transparencë e plotë në procesin e vendimmarrjes, pos të tjerash përmes, organizimit të ngjarjeve të ndryshme me mediet dhe me komunitetin;
- Të krijohet bashkëpunim dhe bashkërenditje më e madhe me komunitetin dhe me sektorin e shoqërisë civile vendore e ndërkombëtare për çështjet e shkollës dhe të shkollimit;
- Të themelohen dhe fuqizohen aktivet e fushave (për shembull shkencave) duke u dhënë përgjegjësi të shtuara në udhëheqje kryesuesve të këtyre aktiveve;
- Të mbështetet formimi i shoqatave të mësimdhënësve me bazë lëndore apo të grupeve lëndore (Shoqata e Mësimdhënësve të Shkencave të Kosovës, Shoqata e Mësimdhënësve të Gjuhës Amtare të Kosovës etj);
- Të fuksionalizohet dhe mbështetet puna e Komitetit të Prindërve të Arsimit të Kosovës (KPAK) në të gjitha nivelet e sistemit arsimor.

3. Po ashtu, për arritjen e objektivave për formatin e menaxherit që e kërkon shekulli i ri, nga hulumtimet del nevoja e ngutshme për krijimin e mekanizmave për hartimin dhe përcjelljen e realizimit të planeve zhvillimore për të gjitha institucionet arsimore. Të gjitha institucionet e arsimit parauniversitar kërkohet të funksionojnë në bazë të planeve zhvillimore që hartohen nga vetë institucioni, në bashkëpunim me komunitetin dhe me institucionet lokale. Për këtë qëllim duhet përcaktuar procedura të qarta për hartimin e planeve zhvillimore, të cilat sigurojnë pjesëmarrje të gjerë në procesin e hartimit, si dhe ofrojnë mundësi për monitorimin e realizimit të tyre. Vetë plani zhvillimor duhet të shërbejë si bazë për planifikimin afatmesëm të shpenzimeve në arsim, si në nivelin komunal, ashtu edhe në atë qendror.

Kujdes të veçantë duhet kushtuar ndërtimit të kapacitetit për planifikim zhvillimor si në nivel të shkollës, ashtu edhe në nivel të komunës dhe të regjionit. Kjo do të mund të realizohet përmes hartimit të doracakeve për planifikim zhvillimor, si dhe përmes trajnimeve dhe ofrimit të formave të tjera të ndihmës profesionale subjekteve të përfshira në këtë proces. Gjithashtu, do të ndërtohen kapacitetet përkatëse monitoruese në nivel të komunës, të regjionit dhe atyre qendrore. Për t'u arritur ky synim kërkohet koordinimi i plotë i veprimtarive dhe aktiviteteve në mes n i veleve te ndryshme të udhëheqjes arsimore dhe të sektorëve të tjerë, rekomandohet që:

- *Koordinim i punëve në kuadër të Qeverisë, MASHT, ZRA dhe DKA;*
- *Të mbahen takime të rregullta MASHT-ZRA-DKA dhe ZRA-DKA, institucione e d ukativo-arsimore;*
- *Takime të rregullta dhe koordinim të aktiviteteve me asociacionet e prindërve; MASHT-i kërkohet ta inkurajojë udhëheqjen arsimore për bashkëpunim ndërkombëtar me institucione dhe organizata simotra në rajon, Evropë dhe më gjerë.*

8.1.3 Rekomandime shtesë

1. Të ndërtohet një strukturë profesionale menaxhuese për krijimin e një sistemi të mirëfilltë arsimor, i cili shërben si një instrument i fuqishëm për zbërthimin dhe avancimin e potencialit krijues intelektual për menaxhimin e institucioneve arsimore të Kosovës. Krijimi i sistemit menaxhues në një vend nuk është një punë që mund të bëhet brenda natës, ose nga një ekip prej disa vullnetarësh, por kërkon përkushtim institucional dhe bashkim të sinergjisë midis aktorëve të ndryshëm nga niveli i ekspertëve dhe politikës shtetërore.

2. Të shfrytëzohen rezultatet e këtij studimi me kujdes, por edhe të identifikohen të gjitha përvojat e vendeve me një traditë më të përparuar ndërkombëtare, të shfrytëzohen ato, si dhe të përshtaten me kapacitetet dhe rrethanat kosovare.

3. Dihet se Kosova ka hartuar në varg ligjesh dhe udhëzimesh të cilat prekin ose adresojnë çështjet e menaxhimit të institucioneve arsimore, por ato duhet të rishikohen, të korrigjohen dhe të plotësohet infrastruktura ligjore dhe i tërë dokumentacioni profesional arsimor, duke përshtatur këto politika me nevojat dhe kërkesat e profilit të menaxherit të ri për shekullin e teknologjisë.

4. Arsimi është proklamuar si prioritet kombëtar i qeverisë dhe i shoqërisë kosovare, por ky prioritet duhet të materializohet dhe të plotësohet me elemente të çështjes së funksionalizimit të strukturës dhe të profilit menaxhues të institucioneve arsimore.

5. Krahas rishikimit të infrastrukturës ligjore shteti duhet të sigurojë fonde të shtesë dhe të mjaftueshme kombëtare për ngritjen e cilësisë në procesin e menaxhimit të institucionit arsimor si dhe të kërkimeve shkencore dhe të teknologjisë në fushën e menaxhimit dhe të përgatitjes së menaxherëve për shekullin e 21.

6. Të themelohet një institucion relevant për arsimimin e menaxherëve dhe kërkime shkencore e teknologjike në fushën e menaxhimit si dhe për shkollimin dhe aftësimin e kapaciteteve menaxhuese dhe profesionale të institucioneve arsimore.

7. Të themelohet një akademi e veçantë shtetërore, ose në kuadër të fakultetit të edukimit, për përgatitjen akademike të kandidatëve për menaxherë të institucioneve arsimore. Kjo do të mund të bëhej edhe në kuadër të ndonjërit nga fakultetet ekzistuese, por me kusht që në fokus ta ketë aftësimin akademik dhe shkencor të kuadrit të ri për menaxher të institucionit arsimor. Gjithashtu, në nivel akademik të hapej edhe programi për studime të masterit dhe të doktoratës për menaxhim të arsimit.

8. Të gjenden forma të stimulimit të kapaciteteve funksionale për studime dhe për aftësimin e kuadrove ekzistues në lëmin e menaxhimit arsimor duke ndarë edhe bursa për shkollim brenda jashtë vendit për të gjithë ekspertët e fushave dhe të krijohen mekanizma profesionalë për ngritjen e shkallës së cilësisë së menaxhimit të institucioneve arsimore publike dhe private në të gjitha nivelet.

9. Të ndërtohen mekanizma në nivel shtetëror dhe në nivel vendës për stimulimin dhe inkurajimin e menaxherëve të suksesshëm të institucioneve arsimore. Të merren ata si shembull për promovimin e menaxhimit si agjent i cilësisë së institucionit dhe si faktor me rëndësi për avancimin e cilësisë dhe të institucionit arsimor në përgjithësi.

10. Të krijohet një rrjet funksional dhe profesional në nivel vendi dhe rajoni, pse jo, i menaxherëve të institucioneve arsimore me qëllim - këmbimin e përvojave menaxheriale,

profesionale dhe shkencore në fushën e menaxhimit.

11. Të krijohen mekanizma të qarta profesionale për vlerësimin e performancës së menaxherëve të institucioneve arsimore, duke u bazuar në standardet për praktikën profesionale të tyre.

12. Të krijohen mekanizma funksionale dhe profesionale për zgjedhjen dhe emërimin e rektorëve dhe dekanëve të fakulteteve të cilët sigurojnë performancë profesionale dhe shkencore të mirëfilltë edhe sa i përket menaxhimit.

8.1.4 Rekomandime që burojnë nga kërkimi

Mbështetur në rezultatet e kërkimit, mund të formulohen edhe rekomandimet si më poshtë:

a. Menaxheri i institucioneve të arsimit të zotërojë më tepër aftësi teknike krahasuar me aftësitë humane dhe ato konceptuale.

- Menaxherët të jenë të prirë për krijimin dhe ruajtjen e marrëdhënies mes anëtarëve të stafit përgjatë organizimit të procesit të drejtimit;
- Menaxherët shfaqin stil mbështetës ndaj anëtarëve të stafit për zgjidhjen e situatave, po, referuar sjelljeve të tjera të drejtuesit të vëzhguara përgjatë pyetësorit;
- Menaxherët në arsim të kenë aftësi transformuese (të qenit frymëzues për plotësimin e interesave të grupit përtej atij personal, të qenit optimist etj);
- Menaxherët të reflektojnë vlera morale dhe etike në procesin e drejtimit dhe ta kenë aftësitë e menaxhimit të grupit; roli i tyre mbetet tek shpërndarja e detyrave dhe përgjegjësive për mësimdhënësit;
- Profili i menaxherit të pritshëm të jetë i orientuar drejt krijimit të marrëdhënieve mes anëtarëve të stafit, me veçori të dalluara të personalitetit si: vetëbesim dhe shoqërim, të zotërojë aftësi teknike, të përpiqet të krijojë dhe ruajë figurë morale të pranuar nga komuniteti.

b. Profili i dëshiruar i menaxherit të arsimit nga ana e mësimdhënësve kërkohet t'i ketë këto aftësi dhe kompetenca:

- Të zotërojë aftësi transformuese dhe aftësi politike;
- Ta aplikojë stilin përfshirës në vendimmarrje;

- Të zotërojë aftësi të menaxhimit të grupit, aftësi bashkëpunuese, integruese, dhe administrative;
- Të mos karakterizohet sjellja e menaxherit nga të qenit "autonom" (i pavarur, individualist, unik) dhe vetëmbrojtës (me fokus veten, statusin e tij, zotërues të konfliktit, procedural dhe mbrojtës të stafit në situata të vështira).

c. Kërkesa e mësimdhënësve për menaxher bashkëkohor në zotërimin e kompetencave në veprim ndaj vartësve:

- Mësimdhënësit e anketuar kërkojnë një menaxher vizionar, transformues dhe të orientuar drejt arritjes me aftësi dhe kompetencat e drejtuesit të pritshëm për shekullin XXI.
- Menaxheri bashkëkohor dhe vëmendje kërkohet t'i kushtojë delegimit të autoritetit.
- Pushteti i menaxherit të mos jetë absolut, por më tepër institucional, me edukim, profesionalizëm, por dhe afërsi me stafin.
- Menaxheri modern i nivelit arsimor të shoqërohet me kërkesa të larta të lidhura me kushtet e punës (infrastrukturën) e institucionit që e drejton, apo dhe me kërkesën për të marrë përsipër më tepër përgjegjësi.
- Menaxherët e arsimit ndryshimet mund t'i bëjnë vetëm kur janë të liruar nga ndikimet, qoftë edhe të pjesshme të "pushtetit" dhe nga ndikimet me bazën e bindjeve partiake.
- Opinioni dhe pritshmëritë për modelin e dëshiruar të menaxherit modern janë brenda dhe jashtë institucionit me kapacitete e kapital akademik, profesional dhe intelektual.
- Rëndësia e aftësive profesionale të drejtuesit, si arti i mobilizimit të burimeve të pushtetit që disponohen në një institucion, ta ndërtojnë tërësinë e kompetencave dhe zotësive të një menaxheri të efektshëm.
- Kosovës i duhen "menaxherë për ndryshim", për të siguruar të nxënit në të gjitha nivelet, nxitjen e kërkimit, ndërtimin dhe zgjerimin e komunitetit, krijimin e një ure lidhëse midis komunitetit dhe institucionit arsimor.
- Të ndiqen e shfrytëzohet përvojat dhe modelet e vendeve që kanë investuar në drejtim të formimit të menaxherit të institucioneve arsimore.
- Të instalohet zgjedhja e menaxherëve të arsimit në vend të emërimit, sidomos në arsimin parauniversitar. Kjo zgjedhje mund të realizohet nga komuniteti, bordi apo stafi i anëtarëve të institucionit.

8.1.5 Rekomandime për arsimin e lartë

- Të bëhet harmonizimi i Ligjit të Arsimit të Lartë me kriteret e shteteve të BE-së në fushën e kritereve dhe mënyrës së përzgjedhjes së menaxherëve/rektorëve.
- Të ndryshohet mënyra e zgjedhjes së Këshillit Drejtues të universiteteve (të bëhet me konkurs publik dhe të zgjidhet nga Kuvendi i Republikës së Kosovës), duke ndryshuar edhe kompetencat e vendimmarrjes.
- Statutet e universiteteve publike dhe institucioneve private të arsimit të lartë të harmonizohen me ligjin e ri.
- Të bëhet harmonizimi i akteve nënligjore nga MASHT-i pas miratimit të ligjit të ri për arsimin e lartë.
- Me të hyrë në fuqi të ligjit të ri, MASHT-i duhet të hartojë një plan dinamik të aprovimit të akteve nënligjore të ndërlidhura.
- Kosova ta harmonizojë me vendet evropiane pjesëmarrjen në arsimin e lartë në raport me numrin e banorëve.
- Kosova nuk ka nevojë të marrë masa të veçanta për ta stimuluar shtimin e personelit akademik me kontratë të rregullt.
- MASHT-i duhet t'i vazhdojë përpjekjet për përfshirjen sa më të madhe të personave me aftësi të kufizuara në arsimin e lartë.
- Në Kosovë duhet të rishikohet rëndësia e programeve studimore në raport me nevojat e tregut të punës.
- Qeveria duhet të kujdeset që programet studimore që ofrohen nga institucionet publike të arsimit të lartë të jenë në linjë me kërkesat e tregut të punës, sepse kështu siguron shpenzim të përgjegjshëm të parasë publike dhe hap mundësi për të rinjtë.
- Shpenzimet publike për arsimin e lartë janë në kufi të standardeve evropiane, ndërkohë që shpenzimet për kokë studenti janë në rënie, për këtë shkak kërkohet rritje e buxhetit.
- Me Ligjin për Arsimin e Lartë të detajohet ndërtimi i mekanizmave efektivë për financim transparent që nxit llogaridhënien.
- Arsimit të lartë i duhen menaxherë modernë që sigurojnë të hyra vetjake si një aspekt me rëndësi i funksionimit të një universiteti, pasi të ardhurat nga buxheti publik vazhdojnë të jenë mjaft atraktive për kushtet e Kosovës.
- Menaxherët me rastin e hartimit të planeve strategjike trevjeçare, mbi bazën e të cilëve zhvillojnë negociata për financim publik, institucionet publike të arsimit të lartë duhet

t'i planifikojnë edhe burimet e të ardhurave plotësuese, duke marrë obligime në këtë drejtim.

- Menaxheri modern është dëshmia më e mirë për ngritjen e cilësisë së arsimit të lartë në Kosovë. Do të ishte përgatitja më e mirë e gjeneratave të reja për t'u përballur me sukses me kërkesat e tregut të punës në vend dhe jashtë tij.
- Menaxheri bashkëkohor të sigurojë financimin e veprimtarisë kërkimore-shkencore.
- Menaxheri moden të angazhohet dhe të ketë vizion për mobilitetin akademik.
- Menaxheri modern duhet të ketë aftësi ta bashkërendojë aktivitetin me Qeverinë.

8.2 Bibliografia

1. Adair, John, *How to Grow Leadersaders*, London, 2005
2. Alickaj, Jetmir, *Për një konceptim të ri të drejtimit të shkollës*, Tiranë, 1995
3. *Analiza e produkteve të reformës arsimore: arritjet dhe sfidat për përmirësimin e shkollës*, MAShT, 2012
4. Shatri, Bajram, *Arsimi fillor në Kosovë në shekullin XX*, vëllimi *I*, *Libri Shkollor*, 2006
5. Bass & Stogdill's, *Handbook of leadership: A survey of theory and research, Free Press*, New York, 1990
6. Bebek, B., *Integrativno vodstvo - Leadership*, 2005
7. Beers B., *Šole ucenja, prakticni prirucnik za ucitelje in ravnatelje*, Ljubljana, 2007
8. Bennet, Roger, *Management*, Zagreb, 1994
9. Ramosaj, Berim, *Bazat e menaxhimit*, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2007
10. *Betrandon de la Brokier, Putovanje preko mora*, Beograd, 1950
11. Blanchard, Kenneth, *Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective*. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 1 nr. 1, 1993
12. Lipicnik, Bogdan, *Organizacija podjetja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999
13. Bush, Tony & Coleman Marriane, *Leadership and Strategic Management in Education*, EMDU, Univesity of Leicester, 2000
14. Ciulla, J. B., *Ethics and Leadership Effectiveness,* Emerging Issues in Leadership-Culture, Gender, and Ethics, 2003
15. Hoyt L., Crystal, *Leadership Efficacy and Women Leaders' Responses to Stereotype Activation*
16. Poovci D., Hyseni H., Salihaj J., *Arsimi në Kosovë, 2000-01*, Prishtinë, 2001
17. Deva, Zuna, *Partneritetit shkollë komunitet, sfidë*, 2009
18. Gogaj, I., *Mirash Ivanaj, harresa e dhimbshme mbi eruditin e madh*
19. Gogaj, I., *Sotir Papahristo, njeriu i arsimit*, Tiranë, 2005
20. Skënder Rizaj, *Shqiptarët dhe serbët në Kosovë, Zëri*, Prishtinë, 1991
21. Elsie, Robert, *Historia e letërsisë shqiptare*, Tiranë, 1997
22. Fiedler, Fred, The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. Published by: Sage Publications, Inc, 1972

23. Fullan, Michel, Ndryshimi në arsim, Prishtinë, 2009
24. Fullan, Michel, Forca e ndryshimit, Prishtinë, 2009
25. Funding Higher Education, A view across Europe, ESMU, 2010
26. Graeff, Claude Evolution of situational leadership theory: A critical review, The Leadership Quarterly, Volume 8, Issue 2, 1997
27. Graen, George B. and Uhl-Bien, Mary, Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader- Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective, 1995
28. Management Department Faculty Publications. Paper 57. Published in Leadership Quarterly 6:2 (1995),
29. B., Greene, Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola, Zagreb
30. Grup autorësh, Menaxhimi i projektit, Qendra Mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari, 2002
31. Koliqi, Hajrullah, Historia e arsimit dhe e mendimit pedagogjik shqiptar, Libri Shkollor, Prishtinë, 2002
32. Hall, E. T., Beyond Culture, Daubleday, New York, 1976
33. Hallinger, P. A Review of Two Decades of Research on the Principalship Using the Principal Instructional Management Rating Scale. (Dokument i prezantuar në takimin e përvitshëm të Shoqatës Amerikane të Studiuesve për Arsim), Seattle, Washington, 2000
34. Handbook of Research on the Education of School Leaders, (kryeredaktorë Michelle Young, Gery Crow, Joseph Murphy, Rodney Ogawa;) Routledge Taylor & Fransis, New York, 2009
35. Gaston Mjalaret, Pedagogjia e përgjithshme, Faik Konica, Tiranë, 1995
36. Hofstede, G., Dimensions of Culture, 2006
37. Hood, C., Menaxhimi i ri publik, In N. J. Smelser, P. B. Baltes (eds), Enciklopedia Ndërkombëtare e Shkencave Sociale dhe të Sjelljes, Amsterdam, Elsevier, Eurydice, 2007. School autonomy in Europe - Policies and Measures
38. Hood, C. (2001), Menaxhimi i Ri Publik, In N. J. Smelser, P. B. Baltes (eds), Enciklopedia Ndërkombëtare e Shkencave Sociale dhe të Sjelljes, Amsterdam, Elsevier,Eurydice (2007). “School autonomy in Europe - Policies and Measures”
39. Hood, C. (2001), Menaxhimi i Ri Publik, In N. J. Smelser, P. B. Baltes (eds), Enciklopedia Ndërkombëtare e Shkencave Sociale dhe të Sjelljes, Amsterdam, Elsevier, Eurydice (2007). “School autonomy in Europe - Policies and Measures”

40. Hoti Vehbi., L.Gurakuqi - Personalitet i shquar i jetës politike-shoqërore dhe kulturore-arsimore shqiptare, Phoenix. - nr. 2, 1999
41. House, Robert, 1996. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. The Leadership Quarterly, Volume 7, Issue 3
42. Hylli i Dritës (Shkodër), Buletini i shkencave (Tiranë), BUSHT (Tiranë)
43. Ibrahim Kuka, Justina Shiroka-Pula & Besnik Krasniqi, Universiteti i Prishtinës, Prishtinë, 2006
44. International Standard Clasification of Education (ISCED), UNESCO, Nëntor 1997
45. Islam Krasniqi, Bibliogragfia, Prishtinë, 2000
46. Isuf Zeneli, Bazat e menaxhimit të arsimit, Libri shkollor, Prishtinë, 2013
47. Isuf Zeneli, Bazat e menaxhimit, SBA, Prishtinë 2013
48. Jahja Drançolli, Zëri, 29.7.1994.
49. Jashar Rexhepagiqi, Zhvillimi i arsimit dhe i sistemit shkollor të kombësisë shqiptare në territorin e Jugosllavisë së sotme deri në vitin 1918, Prishtinë, 1970
50. John W. Gardner, Leadership, e quan në artikullin The Nature of Leadership,
51. Jup Kastrati, Jetmir Alickaj, Për një konceptim të ri të drejtimit të shkollës, Tiranë, 1995
52. KDEP (2004) Senior Leadership Development Program (SLDP)-phase I, Pristina-Kosovo
53. Kenneth A. Leithwood, profesor i Universitetit të Torontos dhe drejtues i Institutit të Studimeve për Edukim si dhe Qëndrës së Zhvillimit të Drejtimit pranë këtij Universitetit, në: Transformation School Leadership in Transacional Policy World
54. Kenneth A. Leithwood, Transformation School Leadership in Transacional Policy Ëorld. The Jossey-Bass reader on Educational Leadership, 2007
55. Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson dhe Kyla Wahlstrom (2004) Rishikimi i hulumtimeve: Si ndikon udhëheqja në të nxënit nxënësve Wallace Foundation
56. Kirkpatrick, S. A., Locke, E.A. (1991) Leadership: Do traits matter? The executive, 5, 48-60. Lord, R. G., De Vader, C. L., Alliger, G. M. (1986), A meta-analysis of the relation beteeen personality traits and leadership perceptions. Journal of Applied Psychology, 71
57. *Korniza e rifreskuar Strategjike për Bashkëpunim Europian në Arsim dhe Trajnim (e njohur si ET 2020),* e përgatitur nga Komisioni e Komuniteteve Europiane dhe e miratuar nga Këshilli i Ministrave të Arsimit
58. Lav Vigotski (1994), Osnovi psihologije, Beograd

59. Leon Zhlebnik, Historia e Pergjithshme e Shkollave dhe e Ideve Pedagogjike, EBT, Beograd, 1964
60. Level Multi-Domain Perspective" (1995). Management Department Faculty Publications. Paper 57. Published in Leadership Quarterly 6:2
61. Northouse, 2010, Leadership, theory and practice
62. Loëe, K. B., Kroeck, K. G., Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. Leadership Quarterly, 7(3)
63. M. P. Sadker & D. M. Sadker, Teachers, Schools and Society, Random House New York 1988
64. Maccoby, M., (2004) Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons, Harward Bussines Review
65. Michel Fullan, (2004), Forca e ndryshimit, vëllimi 3, Prishtinë
66. Miljkovic D., Rijavec M. (2002), Menadžerske vještine, Zagreb
67. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010), Doracak i buxhetit dhe financave për shkolla, projekt institucional i zhvillimit të arsimit
68. Monografia e Isak Ahmetit, Kosova, Prishtinë, 1996
69. Musa Kraja, Mësuesit për kombin shqiptar
70. Musa Kraja, Pedagogjia, Tiranë, 2006
71. Northhouse, P. "Leadership, theory and practice" (2007) Sage, Thousand Oaks
72. P. Daka, Bibliografi e studimeve dhe e artikujve në gjuhën shqipe, Tiranë 1975
73. P. Daka, Bibliografia retrospektive e shtypit periodik 1848-1944, v. I, II, III, Tiranë 1984
74. Patrick Montana & Bruce Chamov, Management, Barron's Canada, 2000. Education Participation Improvement Project-EPIP, World Bank, Prishtinë, 2003
75. Patrick Montana & Bruce Chamov, Management, Barron's Canada, 2000
76. Projektin GLOBE, House & Javidan 2004, Hofstede 1991, Trompenaars & Hampdin-Turner 1997
77. R. Levanciç (1995) Local management of school. Analysis and Practice. Open University Press
78. Ragip Gjoshi, Mësimdhënia e gjuhës shqipe në Kosovë (Nga Rilindja Kombëtare deri në ditët e sotme), punim i pabotuar (në dorëshkrim)

79. *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange, (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspectiv* (Graen &Uhl - Bien, 1995)
80. Rexhep Qosja, Strategji e bashkimit shqiptar, Toena, Tiranë, 1998
81. Rezultatet e regjistrimit të popullsisë në Republikën e Kosovës 2011, nga Enti i Statistikës i Kosovës
82. Richard L. Hughes & Caterine C. Beatty, Becoming a Strategic Leader, Center for Creativ Leadership, San Francisco 2005
83. Robert J. House, 1996 by JAI Press Inc, Leadership Quarterly, Path-Goal theory of leadership: lessons, legacy, and reformulated theory. Vol. 7, No. 3 knoëledge.ëharton.upenn.edu/papers/674.pdf.Robert Katz, "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, 1955
84. Robert R. Blake & Jane S. Mouton, 1981, Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? Group Organization Menagment, vol. 6 nr.4, fq. 439-455, SAGE
85. Roland S. Barth, Culture in Question, The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, Second Edition, San Francisko, 2007
86. S. P. Robbins (2005) Essentials of Organiztional Behavior, Pearson Education International, New Jersey
87. S. P. Robbins, Essentials of Organiztional Behavior, Pearson Education International, Neë Jersey 2005
88. School autonomy in Europe - Policies and Measures, Eurydice (2007)
89. Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, me kryeredaktorë Kenneth Leithwood, Judith Chapman, David Corson, Philip Hallinger dhe Ann Hart, 2002, nga Kluwer Academic Publishers
90. Second International Handbook of Educational Leadership and Administration, volume I, K. Leithwood, P. Hallinger, 2002 Dordrecht: Kluwer Academic Publishers
91. Shënime Statistikore të shfrytëzuara janë të dhëna për vitin shkollor 2014/15 për arsimin parauniversitar të Kosovës, Sistemit të Menaxhimit të Informatave në Arsim të MASHT, Prishtinë, 2015
92. Sherif Maloku, Kosova tërësi e lashtë gjeografike e politike, Prishtinë, 1993
93. Shyqeri Llaci & Zana Kole, Menaxhimi i Burimeve Njerëzore, Tiranë, 2009
94. Sistemi i arsimit dhe zhvillimi ekonomik i Kosovës, Instituti Riinvest, Prishtinë, 2008

95. Staniçiq, Stjepan (2006) Menadžment u obrazovanju, Rijeka
96. The American Interstate School leaders Licensure Consortium, 1996
97. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership, botuar nga Jossey-Bass, San Francisco, 2007
98. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership- 2nd edition, 2007, USA, part one Principles of Leadership, ne artikullin The Nature of Leadership, me autor John E. Gardner
99. Tony Bush, Educational Leadership and Management, vol. 27, EASA 2007
100. Trompenaars, A. Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business, Irvin, New York, 1994
101. Vedat Islamaj, Administrimi i arsimit tonë kombëtar në këndvështrimin historik, ISP, vëllim 1, nr. 1, 2000
102. Verkerk, Peter, Fiedler's Contigency Model of Leadership Effectiveness : Background and Recent Developments, botuar nga Department of Philosophy and Social Sciences, Eindhoven University of Technology, 2002
103. Doracaku për buxhetin dhe financat e shkollës, plani për zhvillimin e arsimit i financuar nga Banka Botërore dhe i zbatuar nga Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, 2009
104. Doracaku Shkollor për Buxhet dhe Financa, nga IDEP, financuar nga Banka Botërore dhe zbatuar nga MASHT-i, 2011
105. Dorit Stenke, Bazat e vlerësimit, ligjëratë e mbajtur me zyrtarët e Ministrisë së Arsimit, Prishtinë, 2008
106. Fullan, M., Forca e ndryshimit në arsim, Adea, Prishtinë, 1999
107. Fullan, M., Kuptimi i ri për ndryshimin në arsim, Edualba, Prishtinë, 2001
108. Goddard, T., Duraku, N., Binaku, Xh., Informatat mbi menaxhimin në arsim, Udhëzues për trajnerë, KEDP, Prishtinë, 2006
109. H.W. Baumann, Shkolla e mirë, GTZ, Prishtinë, 2004
110. H.W. Baumann, Përgatitja dhe udhëheqja e takimeve, GTZ, Prishtinë, 2004
111. H.W. Baumann, Plani për zhvillimin e Shkollës, GTZ, Prishtinë, 2004
112. Hyseni, H., Salihaj, J., Nikoleta, M., Pupovci, D., Udhëheqja dhe menaxhimi në arsim, KEC, Prishtinë, 2003
113. MASHT - Udhëzimi Administrativ - Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorë të Shkollave, Prishtinë, 2011
114. Një vështrim statistikor i ndërmarrjeve në Kosovë, ESK, Prishtinë, 2009

115. Një vështrim statistikor i sektorit të ndërmarrjeve - analizë, MTI, 2007
116. Repertori statistikor mbi ndërmarrjet ekonomike në Kosovë, ESK, Prishtinë 2009
117. Pupovci, Dukagjin Planifikimi me metodën e kornizës logjike (Doracak për Administratorët Arsimor), KEC, Prishtinë, 2009
118. Ali Jakupi, Ekonomia dhe organizimi i ndërmarrjes, Prishtinë, 1997
119. Musa Limani, Hyrje në ekonomi, Prishtinë, 2002
120. Afërdita Deva-Zuna & bashkautorët, Partneriteti Shkollë-Familje-Komunitet, sfidë vijanoze, Prishtinë, 2009

8.3 Burime dytësore

1. Adair, J. (2007) Develop your leadership skills. London: Kogan Page
2. Adair, John (2006) Not Bosses But Leaders, London: Kogan Page
3. Adair,John (2007) Leadership for Innovation, London: Kogan Page
4. Adair,John (2007) The Art of Creative Thinking, London: Kogan Page
5. Andrilovic, V. i Čudina, M. (1985), Osnove opce i razvojne psihologije. Zagreb: Školskaknjiga
6. Bahtijarevic-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
7. Bebek, B. (2005) Integrativno vodstvo - Leadership. Zagreb: Sinergija
8. Beers B. (2007) Šole ucenja, prakticni prirucnik za ucitelje in ravnatelje. Ljubljana: Državni ispitni center
9. Bennet, Roger, Management, Zagreb, 1994
10. Bezinovic, P.:"Prirucnik za samovrednovanje škola" - Prilog unapredivanju kvalitete odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 2006
11. Bogdan Lipicnik: "Organizacija podjetja", Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999
12. Bruner, J. (2000), Kultura obrazovanja, Zagreb: Educa
13. Bush,Tony & Coleman Marriane (2000) Leadership and Strategic Management
14. Capra, F. (1986), Vrijeme preokreta. Znanost, društvo i nastupajuca kultura. Zagreb: Globus
15. Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis, Moderni menadžment, Zagreb, 2008
16. Chapman, E.; Lund O'Neil (2003.) Vodstvo. Zagreb: Mate

17. Dipl.oec. Ivan Matic: “Teorije organizacije”, vježbe, Ekonomski fakultet, Katedra za management, Split, 2005
18. Domovic, V. (2003), Školsko ozracje i ucinkovitost škole. Jastrebarsko: Naklada Slap
19. Drandic, B. (ur.), (1993), Prirucnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova. Zagreb
20. Drandic, B. (ur.), (1993), Prirucnik za ravnatelje u odgojno-obrazovnim ustanovama. Zagreb
21. Dryden, V., “Revolucija u ucenju”, Zagreb, Educa, 2001
22. Edgar Morin, Odgoj za buducnost, Educa, Zagreb, 2002
23. Winkler, M. Komunikacijsko psihološka retorika, Erudita, Zagreb, 2008
24. Funda, Dragutin (2008), Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju, Kigen, Zagreb
25. Glasser, W. (1997), Rukovoditelj i teorija izbora. Varaždin: Varaždinska poslovna škola
26. Glasser,W. (2001), Kvalitetna škola. Zagreb: Alinea
27. Grupa autora, Prirucnik za ravnatelje, Zagreb, 1993
28. Heller, Robert, Prirucnik za menadžere, Zagreb, 2003
29. Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005) Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja. Zagreb: Napredak. 146 (2): 193-204.
30. Hopkins, D. (2007) Vsaka šola, odlicna šola: razumeti možnosti sistemskega vodenja. Ljubljana: Državni izpitni center
31. Juran, J. M., Frank M. Gryna, Planiranje i analiza kvalitete, Zagreb, Mate, 1993
32. Juric, V., Pracenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog procesa Piculjan, Z., Stanicic, S., Miljkovic, D. & Rijavec, M. Menedžerske vještine, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002
33. Klaus-Jürgen-Tillmann, Teorije škole, Educa, Zagreb, 1994
34. Klippert, H. (2001), Kako uspješno uciti u timu, Zagreb, Educa
35. Lipicnik, B. (1994), Organizacija kot orodje pri vodenju, Ljubljana, Zavod Republike Slovenije za šolstvo
36. Lyytinen, Heikki K., Financiranje zasnovano na izvedbi/rezultatima, Primjena dobrog financiranja, ppt. Prezentacije, Zagreb, 2003
37. Marušic, S. (1994), Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski Institut
38. Miljkovic D., Rijavec M. (2002), Menadžerske vještine, Zagreb, IEP

39. Narayanan, M. P., Nanda, Vikram K., Financije za strateško odlucivanje (Što nefinacijfki menadžeri trebaju znati), Zagreb, 2007
40. Nikola Pastuovic, Edukologija, Znamen, Zagreb, 1999
41. Petar, S., Vrhovski, I. (2004), Ljudska strana upravljanja ljudima, Zagreb, Mozaik knjiga
42. Peter M. Senge, Peta disciplina, Zagreb, Mozaik knjiga, 2003
43. Petrovic-Soco, B. (2006), Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje. Zagreb: Mali profesor
44. Razliciti autori Prirucnik za ravnatelje, Znamen, Zagreb, 2001
45. Resman, M. (2004), Transformacija vodenja i transformacija školskog savjetodavnog rada. Napredak 145 (3), Zagreb, HPKZ, 292 - 304
46. Rijavec, M. (1994) Uspješan menadžer, Zagreb, MEP Consult
47. Rijavec, M. (1994) Uspješan menadžer, Zagreb, MEP Consult
48. Roje, Gorana, Utjecaj primjene racunovodstvenih koncepata na financijsko upravljanje u javnom sektoru, Zagreb, 2006
49. Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2001) Psihologija komunikacije za rukovoditelje. Zagreb: Erudita
50. Silov, M. (ur.), (2001), Suvremeno upravljanje i rukovodenje u školskom sustavu. Zagreb: Persona
51. Silov, M. (ur.), (2001), Suvremeno upravljanje i rukovodenje u školskom sustavu. Zagreb: Persona
52. Srica, V. (1995) Inventivni menadžer, Croman, MEP Consult, Zagreb
53. Srica, Velimir, Inventivni menedžer, Zagreb, 1994
54. Stanicic, S, (2002), Kompetencni profil “idealnega” ravnatelja. Sodobna pedagogika (Ljubljana), 1¸68-182, br. 1
55. Stanicic, S. (2003), Školski menadžment, Napredak 144 (3), Zagreb, HPKZ,
56. Stanicic, S. (2003), Školski menadžment, Napredak (Zagreb). 144: 286-301, br. 3
57. Stanicic, S. (2006), Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
58. Stanicic, Stjepan, Menadžment u obrazovanju, Rijeka, 2006
59. Stoll S., Fink D., “Mijenjajmo naše škole”, Educa, Zagreb, 1996
60. Stoll, L. i Fink, D. (2000), Mijenjajmo naše škole. Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu naših škola. Zagreb: Eduka

61. Velikonja, M. (ur.), (1995), Menedžment v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za Šolstvo
62. Vrcelj, S. i Mušanovic, M. (2001), Prema pedagoškoj futurologiji. Škola buducnosti.Rijeka: Hrvatski pedagoško-književni zbor

8.3.1 Strategji, ligje dhe akte nënligjore

1. Ligji Nr. 03/L-048 mbi Menaxhimin e Financave Publike dhe Llogaridhënie
2. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2007): Strategjia e Integrimit të Komuniteteve Rome, Ashkali dhe Egjiptiane në Kosovë
3. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2011): Korniza e kurrikulës për arsimin parashkollor, fillor dhe të mesëm
4. Ministria e Arsimit, e Shkencës e Teknologjisë (2011): Korniza e Kurrikulës për arsimin parashkollor, fillor dhe të mesëm
5. Kuvendi i Kosovës (2011): Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, nr. 04/L-032
6. Kuvendi i Republikës së Kosovës (2008): Ligji për arsimin në komunat e Republikës së Kosovës, nr. 03/L-068
7. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2004): Korniza për standardet e praktikës profesionale për mësimdhënësit e Kosovës
8. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010): Kriteret dhe procedurat për vlerësimin e performancës së mësimdhënësve (2010)
9. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010): Udhëzimi administrativ për licencimin e mësimdhënësve
10. Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorë të Shkollave - UA 4/2012
11. Ligji mbi Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-032, 2011
12. MASHT: Plani i veprimit kombëtar kundër braktisjes së shkollës 2009-2014, Prishtinë, 2009
13. MASHT: Themelimi i Këshillit të Nxënësve, Prishtinë, 2004
14. MASHT: Udhëzimet administrative, arsimi fillor dhe i mesëm, Prishtinë, 2004
15. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe Teknologjisë (2004): Korniza e Standardeve të Praktikës Profesionale për Mësimdhënës në Kosovë

16. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (2010): Kriteret dhe procedurat për vlerësimin e performancës së mësimdhënësve
17. Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë (AI 5/2010): Udhëzimi administrativ për licencim të mësimdhënësve
18. Standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave (AI 4/2012)
19. Narodne Novine 96/03, Zakon o proracunu
20. Narodne Novine, 87/08, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi
21. Narodne Novine, 76/93, 29/97, 47/99, Zakon o ustanovama
22. Narodne Novine, 117/01, 197/03, 92/05, 18/06, 13/08, 14/08
23. Zakon o javnoj nabavi Narodne Novine, 27/01
24. Zakon o placama u javnim službama Narodne Novine, Kolektivni ugovori za službenike i namještenike u javnim službama, 84/07,11/08, 80/02, 174/04, 94/05, 28/06
25. Narodne Novine, 38/01, 112/01, 62/02, 156/02, 162/03, 39/05, 82/05, 133/05, 30/06, 118/06, 22/07, Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama
26. Narodne Novine 150/05, Pravilnik o unutarnjoj reviziji proracunskih korisnika
27. Narodne Novine, 27/05, Pravilnik o proracunskom racunovodstvu i racunskom planu
28. Narodne Novine, 27/05, 2/07, Pravilnik o financijskom izvješcivanju u proracunskom racunovodstvu

8.3.2 Uebfaqet e vizituara:

- www.masht.rks-gov.net
- www.ncsl.org.uk
- www.ofseted.gov.uk
- www.eric.uoregon.edu
- www.ericdigests.org
- http://greatschools.net.au/great-schools-australia-school-culture-survey.html
- http://ellis.melton.com/meetings/SchoolCultureSurveyhtml.htm
- http://wschoolculture.net/triage.html
- http://www.mssaa.org/School-Culture-Triage.pdf
- http:// www.missioncouncil.se
- http://www.nsdc.org/library/jsd/perterson202.html

- http://www.nsdc.org/library/publications/results/res5-01rich.cfm
- www.istruzione.lombardia.it/dirsco/relazione_polimi.pdf
- http://www.economia.unibo.it/newsletter/Newsdicembre04.htmProposta di istituzione
- www.istruzioneer.it/allegato.asp?ID=289370
- http://www.hants.gov.uk/education/schools.htm, posjeĆeno 8. veljace 2009.Mobility management hgk.biznet.hr
- http://www.nsdc.org/library/publications/results/res5-01rich.cfm
- http://www.carnet.hr/casopis/47/clanci/3
- http://www.archive.org/details/Choosing1963
- http://www.open.ac.uk
- http://www.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/naslovnica/zastomet/pov
- www.ncsl.org.uk:Self –evaluation:A guide for school leaders
- www.azoo.hr: Alati za samovrednovanje, Kriteriji kvalitete škola i njihovi indikatori Medunarodna mreža inovativnih škola (INIS)
- www.kvaliteta.net:Smiješna strana kvalitete
- http://www.nsdc.org/library/jsd/perterson202.html Though it looks primarily at school culturein terms of staff development, there are some good tidbits on school culture.Retrieved January 16, 2002.,
- http://www.ait.net/technos/tq_08/3kilian.php A comparison between traditional school cultureand interactive school cultur
- www.project2061.org. Curriculum Connections, 2. 2009.

9 Shtojca

9.1 Pyetësori

Kompetencat aktuale të menaxherit të institucioneve të Republikës së Kosovës

Ky pyetësorë u është dërguar 100 (njëqind) menaxherëve të institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës (drejtorëve e zv/drejtorëve të shkollave të të gjitha niveleve, drejtorëve të departamenteve komunale, drejtorëve të departamenteve në Ministrinë e Arsimit, përgjegjësve të zyrave rajonale të inspeksionit, dekanëve e zv/dekanëve të fakulteteve, rektorëve e prorektorëve të universiteteve, ministrave e zv/ministrave).

Me këtë pyetësor është synuar të maten disa prej dimensioneve aktuale të koncepteve e te performancës së menaxherëve dhe aftësive të tyre të drejtimit në institucionet e arsimit në Kosovës dhe rezultatet e pritura të modelit të menaxherit të institucioneve të arsimit për kërkesat e shekullit të ri, si: tiparet ose veçoritë e personalitetit, aftësitë humane, teknike dhe konceptuale, stilet e motivimit të anëtarëve të stafit, niveli dhe gatishmëria për ta orientuar ndryshimin dhe reformimin në marrëdhënie me veçoritë e kulturës së menaxhimit të arsimit në Kosovë, autenticiteti dhe etika e menaxherit të institucioneve të arsimit në Republikën e Kosovës.

1. Gjinia:
1. Mashkull
2. Femër
2. Mosha juaj:
1. 25-30
2. 31-36
3. 37-42
4. 43-48
5. 49-54
6. 55-60
7. 60-65
3. Qyteti, komuna, fshati:
4. Institucioni që ju drejtoni:
1. Shkollë fillore publike
2. Shkollë fillore jopublike
3. Shkollë 9-vjeçare publike
4. Shkollë 9-vjeçare jopublike

5. Shkollë e mesme publike
6. Shkollë e mesme jopublike
7. Universitet publik
8. Universitet jopublik
9. Drejtori Arsimore Komunale
5. Pozicioni juaj është:
1. Drejtor
2. Nëndrejtor
3. Dekan
4. Rektor
5. Tjetër…
6. Arsimi më i lartë që keni:
1. I mesëm
2. I lartë
3. Master
4. Doktor
5. Prof. as. dr
6. Prof. dr.
7. Jeni në drejtim të institucionit:
1. I emëruar
2. I zgjedhur
8. Sa vite pune në arsim (në total)
9. Sa vite numëroni në menaxhim të institucionit në total:
10. Komunikoni efektivisht me të tjerët?
shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐
11. Besoni në veten dhe aftësitë tuaja?
shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐
12. Qëndroni i fokusuar në qëllimet menaxhere, mënjanoni interferencat?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

13. Mbani qëndrimin e duhur dhe veproni me vendosmëri?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

14. Tregoni ngrohtësi dhe jeni të shoqërueshëm?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

15. Flisni lirshëm dhe gjendeni mirë me të tjerët në komunikim të ndërsjellë?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

16. Jeni të organizuar dhe të kontrolluar në marrëdhëniet si drejtues?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

17. Tregoni tolerancë, takt dhe dashamirësi me stafin dhe komunitetin e shkollës dhe përreth saj?

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

18. Unë kënaqem kur zbuloj detaje të ecurisë së punës.

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

19. Është një rregull i zbatueshëm lehtësisht për mua, përshtatja e ideve me nevojat e stafit. ☐ ☐

shumë *dakord* *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

20. Çdo zgjidhje dhe veprimtari teknike ma tërheq vëmendjen.

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

21. Të jesh i aftë t'u kuptosh të tjerët është gjëja më e rëndësishme e punës sime.

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

22. Interesi im më i madh qëndron në krijimin e një klime mbështetëse.

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

23. T'i ndjek udhëzimet është më e lehtë për mua.

shumë ☐ *dakord* ☐ *dakord jo* ☐ *dakord neutral* ☐ *aspak dakord* ☐

24. Ta hartosh deklaratën e vizionit dhe misionit të organizatës është një punë shumë e vlefshme.

jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐

25. U tregoj anëtarëve të stafit se çfarë duhet të bëjnë.

jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐

26. Vendos standarde të performancës për anëtarët e stafit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
27. Jap sugjerime për rrugët e zgjidhjes të problemit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
28. Përgjigjem me konsideratë për sugjerimet e të tjerëve.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
29. I trajtoj të tjerët me drejtësi.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
30. Sillem në mënyrë të parashikueshme me anëtarët e grupit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
31. Përcaktoj rolet dhe përgjegjësitë për çdo anëtar të stafit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
32. Komunikoj në mënyrë aktive me anëtarët e grupit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
33. Vendos kriteret e vlerësimit për stafin e mësuesve.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
34. Zbuloj mendimet dhe ndjenjat e mia para anëtarëve të grupit.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
35. Veproj pa u konsultuar me vartësit e mi.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
36. Bëj gjëra të vogla që të tregoj kënaqësi që ata janë anëtarë të stafit tim.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
37. Shprehem në mënyrë që t'i lëndoj ndjenjat e vartësve.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
38. I ndihmoj vartësit ta kalojnë problemin që pengon realizimin e detyrës.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
39. Tregoj që kam dyshime në lidhje me aftësitë e vartësve për t'i arritur objektivat.
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐
40. Sa i kënaqur jeni ju drejtues me atë që bëjnë anëtarët e stafit?
jo e vërtetë ☐ rrallë e vërtetë ☐ me raste e vërtetë ☐ deri-diku e vërtetë ☐ e vërtetë ☐

41. Sa mirë ju si drejtues kuptoni problemet dhe nevojat e punës së anëtarëve të stafit?
1-aspak 2- pak 3- mjaftueshëm 4- disi 5-mirë
42. Sa mirë e njihni ju si menaxher potencialin e anëtarëve të stafit?
1-aspak 2-pak 3-mesatarisht 4-shumicën 5-plotësisht
43. Në lidhje me autoritetin që ju si drejtues keni ndërtuar në këtë pozicion, cili është shansi që ju ta përdorni fuqinë tuaj për daljen në ndihmë anëtarëve të stafit?
1-zero 2- i vogël 3- mesatar 4- i lartë 5- shumë i lartë
44. Si do ta karakterizonit marrëdhënien e punës që keni me drejtuesin tuaj?
1=ekstremisht joefektive
2=më keq se mesatarja
3=mesatare
4=më mirë se mesatarja
5=jashtëzakonisht efektive.
45. Unë shkoj përtej interesave të vetes për të mirën e grupit.
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë
3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
46. Unë i konsideroj pasojat morale dhe etike të vendimeve të mia.
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë
3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
47. Unë flas me optimizëm për të ardhmen.
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë

3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
48. Mbaj në shënim ta gjithë gabimet (e stafit).
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë
3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
49. Pres që gjërat të shkojnë keq para se të ndërhyj.
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë
3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
50. Unë shmang marrjen e çdo vendimi (në lidhje me punën).
0=aspak
1=shumë rrallë
2=disa herë
3=mjaft shpesh
4=vijueshmërisht ose gjithmonë
51. Mund t'i listoj tre pikat e mia më të dobëta.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral
4=dakord
5=shumë dakord
52. Veprimet e mia reflektojnë vlerat e mia esenciale.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral

4=dakord
5=shumë dakord
53. Mund t'i listoj tre pikat e mia më të forta.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral
4=dakord
5=shumë dakord
54. Nuk e lejoj presionin e grupit të më kontrollojë mua.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral
4=dakord
5=shumë dakord
55. Kërkoj "feedback" për të ditur deri ku ka arritur të kuptuarit e personit tim.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral
4=dakord
5=shumë dakord
56. Rrallë prezantoj një pamje fals tek të tjerët.
1=aspak dakord
2=jo dakord
3=neutral
4=dakord
5=shumë dakord
57. Një nevojë e përcaktuar qartë - *qëllimi për t'u realizuar*- që përligj ekzistencën e një ekipi (stafi pune).
1=jo i vërtetë
2=më shumë jo se i vërtetë

3=më shumë i vërtetë se i gabuar
4=i vërtetë
58. Realizimi i qëllimeve të grupit ka prioritet më të lartë se çdo qëllim tjetër individual.
1=jo i vërtetë
2=më shumë jo se i vërtetë
3=më shumë i vërtetë se i gabuar
4=i vërtetë
59. Ne e besojmë njëri-tjetrin mjaftueshëm për të ndarë informacionin, perceptimin dhe "feedbekun" për njeri-tjetrin.
1=jo i vërtetë
2=më shumë jo se i vërtetë
3=më shumë i vërtetë se i gabuar
4=i vërtetë
60. Grupi ynë ushtron presion mbi anëtarët për ta përmirësuar performancën.
1=jo i vërtetë
2=më shumë jo se i vërtetë
3=më shumë i vërtetë se i gabuar
4=i vërtetë
61. Unë jam i shoqërueshëm, i përpunuar, fjalëshumë, person mes njerëzve.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
62. Unë jam reflektiv, i thellë, i fokusuar në vete, ideator, i qetë.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë

3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
63. Unë jam praktik, realist, josubjektiv dhe më pëlqejnë detajet.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
64. Unë jam konceptual, teorik, i orientuar drejt së ardhmes dhe i përgjithshëm.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
65. Unë jam i prerë, i drejtë, i pastër, dhe i pavarur në çdo vendim.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
66. Unë jam human, harmonik, subjektiv dhe pëlqej të dhëna (ndikime) të shumta.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë

1=asnjëherë e vërtetë
67. Unë jam i strukturuar, planifikoj hollësisht dhe nën kontroll.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
68. Unë jam i adoptueshëm, fleksibël, spontan dhe i hapur.
6=gjithmonë e vërtetë
5=shpesh e vërtetë
4=zakonisht e vërtetë
3=disa herë e vërtetë
2=rrallë e vërtetë
1=asnjëherë e vërtetë
71. Në institucionet arsimore të Kosovës, për vartësit pritet që:
1. Ta pyesin drejtuesin e tyre
2. T'i binden drejtuesit pa e pyetur
3. Të jenë në mosaprovim
4. Të pyesin dhe kërkojnë shpjegim
72. Në Kosovë pushteti në arsimim është:
1. I decentralizuar dhe i ndarë në të gjithë shoqërinë
2. I përqendruar vetëm në institucionet kryesore të udhëheqjes arsimore
73.a) Në Kosovë drejtuesit inkurajojnë punën dhe suksesin e grupit edhe kur qëllimet e individit "vuajnë"
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord
b) Sistemi i stimulimit financiar në Kosovë është hartuar të rritë:
1. Interesat individuale
2. Interesat kolektive

74. Në Kosovë fëmijët krenohen në arritjet individuale të prindërve të tyre
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord
75. Në Kosovë prindërit krenohen për arritjet individuale të fëmijëve të tyre
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord
76. Në Kosovë meshkujt inkurajohen më shumë se femrat për t'u zgjedhur në pozitat e menaxhimit të institucioneve të arsimit.
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord
77. Kush në Kosovë është më i pëlqyer për të shërbyer në pozicionin më të lartë zyrtar?
1. Burrat
2. Gratë
78. Në Kosovë menaxherët e arsimit janë përgjithësisht:
1. Jo kategorikë (jo "të prerë")
2. Kategorikë
79. Në Kosovë menaxherët e institucioneve arsimore janë përgjithësisht:
1. Të butë
2. Të ashpër
80. Në Kosovë norma e pranuar për menaxherët e institucioneve arsimore është të:
1. Pranojnë *status quon*
2. Plan për të ardhmen
81. Në Kosovë menaxherët e arsimit vendosin theksin më së shumti në:
1. Zgjidhjen e problemeve aktuale
2. Planifikim për të ardhmen
82. Në Kosovë personeli i institucioneve arsimore inkurajohet të luftojë për përmirësimin e rezultateve të tyre në vazhdimësi
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord

83. Në Kosovë personeli në institucionet e arsimit shpërblehet për performancë të shkëlqyer
1. Aspak dakord
2. Shumë dakord
84. Në Kosovë menaxherët e arsimit janë përgjithësisht të interesuar:
1. Aspak të interesuar për të tjerët
2. Shumë të interesuar për të tjerët
85. Në Kosovë menaxherët e institucioneve të arsimit janë përgjithësisht të ndjeshëm:
1. Aspak të ndjeshëm ndaj të tjerëve
2. Shumë të ndjeshëm ndaj të tjerëve
86. Mendoni se përzgjedhja dhe emërimi i menaxherëve duhet të bëhet:
a. Nga stafi pedagogjik
b. Nga bordi i shkollës
c. Nga komuniteti
(Cila prej këtyre është mënyra e duhur për përcaktimin e drejtuesit të shkollës? (Zgjidh një alternativë)
87. Sa ka ndikim politika në përzgjedhjen e menaxherëve të institucioneve të arsimit në Kosovë?
1. Shumë
2. Ndonjëherë
3. Përherë
4. Aspak me rëndësi
5. Tërësisht
88. A zhvillojnë modulet e trajnimit çështje që ju shqetësojnë gjatë procesit të menaxhimit?
1. Nganjëherë
2. Gjithnjë
89. Cilën do të vlerësonit si formë të preferuar për ndihmë në karrierë për menaxhimin e udhëheqjes arsimore?

a. Trajnimin në punë
b. Trajnime disaditore nga institucionet e licencuara
c. Certifikim apo diplomim në programe studimi për drejtimin pranë fakulteteve të edukimit.
d. Pjesëmarrje në konferenca dhe sesione në lidhje me drejtimin.
90. Sipas jush, cili duhet të jetë modeli i menaxherit të institucionit arsimor të Kosovës?
a. Një lider i mirë
b. Vizionar
c. Bashkëpunues dhe menaxher
d. Administrator i mirë
e. Tërësisht si ky i sotmi
91. A duhet të ndryshohen ligjet e aktet nënligjore dhe praktika e përzgjedhjes së menaxherëve të institucioneve të arsimit në Kosovë?
1. Aspak
2. Pak
3. Të vlefshme
4. Të domosdoshme