



Universiteti i Tiranës

Fakulteti i Drejtësisë

Departamenti i së Drejtës Publike

KONKURS MBI PUNËT KËRKIMORE

JSTOR

FUSHA E APLIKIMIT: Edukimi dhe Liderhipi

“Roli i drejtuesve të institucioneve arsimore (drejtori i shkollës në arsimin parauniversitar; rektori, dekani, zv.dekani shefat e departamentit në universitete) në zhvillimin e liderhipit dhe mbështetjen e studentëve drejt suksesit.”

Punoi: Nosiana Burnazi

Drejtësi, Viti I

Tiranë 2021

HYRJE

Drejtuesit e institucioneve arsimore jo rastësisht nisur edhe nga vetë etimologjia e fjalës kanë si detyrë kryesore drejtimin e institucionit përkatës duke ndjekur politikat dhe objektivat e caktuara arsimore si dhe duke përmbushur detyrat që ju caktohen dita-ditës. Ky rol paraqitet shpesh herë tepër dinamik dhe i vrullshëm për t'u përballuar dhe menaxhuar nga një individ i vetëm. Megjithatë kërkesat sa vjen e shtohen nisur nga zhvillimi i teknologjisë, por dhe nga konteksti historik që ka shekulli në të cilin po jetojmë. Roli i drejtuesve të institucioneve arsimore tanimë nuk lidhet vetëm me arritjen e standarteve të caktuara akademike, por më së tepërmi me parandalimin e dhunës, strategjive kundër bullizmit dhe mbështetjes ndaj nevojave emocionale të nxënësve.¹ Gjatë dekadave të fundit studiuesit kanë raportuar vazhdimisht se leadershipi në arsim, leadershipi i drejtuesit të institucionit në veçanti, është kritik në zhvillimin dhe mbështetjen e atyre kushteve të nivelit shkollor që besohen thelbësore për përmirësimin e objektivave mësimore.²

Ajo që është parë si kritike është që iniciativat kombëtare apo rajonale nevojiten të fokusohen në bashkërendimin e komponentëve të ndryshëm të punës së drejtuesve të shkollave e cila përfshin standardet e drejtuesve, trajnimin e cilësisë së lartë, rekrutimin selektiv, vlerësimin dhe mbështetjen gjatë periudhës së punësimit.³ Siç është vënë në dukje nga Fondacioni Wallace, kur vendosen drejtorë shkollash ambiciozë me trajnime, vlerësim dhe mbështetje rezultati do jetë një grup drejtorësh që do jenë në gjendje të përmirësojnë cilësinë e mësimdhënies dhe arritjet e nxënësve (The Wallace Foundation, 2013). Duket esenciale dhe kusht thelbësor që nëpërmjet politikave arsimore të bëhet i mundur edukimi i drejtuesve të

¹ Vlerësimi i nevojave mbi leadershipin në arsim dhe kapacitetit të menaxhimit të institucioneve të arsimit para-universitar në Shqipëri, Raport, Ferid, 21.03.2019.

² Spillane, J. (2003). Educational Leadership. Educational Evaluation and Policy Analysis, 25(4), 343-346. Retrieved May 1, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3699581>

³ Vlerësimi i nevojave mbi leadershipin në arsim dhe kapacitetit të menaxhimit të institucioneve të arsimit para-universitar në Shqipëri, Raport, Ferid, 21.03.2019.

institucioneve arsimore, në mënyrë që më pas ata të jenë të aftë dhe në gjendje të mbështesin studentët në rrugën e tyre të suksesit dhe në të qëniet lidera të së ardhmes.

Duke qënë se dhe ky punim do të fokusohet tek lidershipi, rëndësia, ndikimi i tij në zhvillimin dhe përkrahjen e studentëve është e nevojshme që si fillim të shpjegohet koncepti i lidershipit në gjuhën shqipe, pasi nuk është shumë i njohur në Shqipëri, aq më pak në kontekstin arsimor, duke ditur historinë e shkurtër të arsimit të mirëfilltë krahasuar me vendet e tjera botërore. Më poshtë po paraqesim disa përkufizime të autorëve të ndryshëm:

– “Sjellja e një individi ... që drejton aktivitetet e një grupi për arritjen e një qëllimi të përbashkët” (Hemphill& Coons, 1957).

– Lidershipi ushtrohet kur personat mobilizojnë burime institucionale, politike, psikologjike dhe të tjera, për të angazhuar, nxitur dhe plotësuar motivet e ndjekësve të tyre (Burns, 1978).

– Lidership do të thotë të artikulojë vizionet, të përfaqësojë vlerat, dhe të krijojë ambjentin në të cilin gjërat mund të realizohen (Richards; Engle, 1986).

– është aftësia për të kapërcyer kulturën për të filluar një proces ndryshimesh (Schein, 1992)

– është procesi i dhënies kuptim asaj që bëjnë njerëzit së bashku në mënyrë që ata ta kuptojnë dhe të angazhohen për ta realizuar (Drath; Palus, 1994)

– është aftësia e një individi për të influencuar, motivuar, dhe aftësuar të tjerët të kontribuojnë për një organizatë më efektive dhe më të suksesshme (House, 1999).⁴

Mund të jetë krijuar një përshtypje shpeshherë e gabuar, sidomos në Shqipëri apo në vendet në zhvillim që lidershipi dhe karakteristikat që e bëjnë dikë një lider janë të lindura, por e vërteta qëndron krejt ndryshe. Lidershipi sot ka shumë forma dhe të gjitha cilësitë që lidhen

⁴ Hysa F., Stilet e lidershipit shkollor ndikojnë në stresin dhe kënaqësinë në punë të mësuesve të shkollës së mesme, Tiranë, Qershor, 2016.

me të mund të mësohen, të përmirësohen dhe të zhvillohen nëpërmjet trajnimeve periodike, studimit, leximit të literaturës, etj. Është themelore që si fillim personave me poste drejtuese t'ju mësohen cilësitë që duhen patur apo zhvilluar për të qënë një lider i aftë. Në këtë punim do të përqëndrohemi në analizën e lidërsipit arsimor (Educational Leadership) dhe në analizën e lidërsipit gjithëpërfshirës (Enclusive Leadership). Secila prej tyre analizon kërkësa specifike dhe paraqet mënyra se si ato mund të zhvillohen. Nëse një drejtues arsimor ose një president kolegji nuk mund të thotë me vërtetësi dhe besim se shkollat për të cilat ai merr përgjegjësinë kryesore të lidërsipit po lëvizin në të vërtetë në këtë drejtim, ai nuk po përballë me një nga sfidat më të rëndësishme të kohës së tanishme.⁵

Universiteti i Harvardit është sigurisht një nga institucionet më të vjetra dhe më të njohura të arsimit të lartë në botë. Ka kohë që ka krijuar një reputacion, jo vetëm kombëtar, por ndërkombëtar, për lidërsipin në nivelin universitar, e megjithatë Harvard është gjithmonë duke punuar në programin e tij të marrëdhënive me publikun.⁶ Madje Harvardi ofron programin e studimit tre-vjecar, shumëdisiplinar të Lidërsipit Arsimor, ku individët përgatiten për të qënë udhëheqës në nivelet akademike dhe për të realizuar idetë e tyre me sukses në praktikë.⁷

Kjo panoramë tepër lakonike është argumenti që tregon se bota sot i kushton një rëndësi të veçantë lidërsipit në fushën arsimore. Njohuritë mbi këtë fushë dhe mundësitë që iu ofrohen drejtuesve të institucioneve akademike për t'u zhvilluar në këtë fushë, në fakt ndryshojnë nga vendi në vend. Kurset mund të variojnë nga kurse të shkurtra që përfundojnë me dhënien e një certifikate, deri në kurse pasuniversitare, shpesh në nivel Masteri, të cilat variojnë nga një

⁵ Foster, C. (1961). Current Challenges to Educational Leadership. The Phi Delta Kappan, 43(3), 102-109. Retrieved May 2, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/20342691>

⁶ Po aty.

⁷ Harvard Graduate School of Education. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.gse.harvard.edu/doctorate/doctor-education-leadership>

kurs një vjetor me kohë të plotë, deri në programe universitare me kohë të pjesshme me kohëzgjatje dy deri në tre vjet (Darling-Hammond et al., 2010).⁸

⁸ Vlerësimi i nevojave mbi lidërsipin në arsim dhe kapacitetit të menaxhimit të institucioneve të arsimit para-universitar në Shqipëri, Raport, Ferid, 21.03.2019.

ZHVILLIM

Aq i rëndësishëm dhe kritik shihet lidhshipi në arsim sa gjykohet që trajnimi për lidhshipi i drejtorëve të ardhshëm të shkollave (drejtori i shkollës në arsimin parauniversitar; rektori, dekani, zv.dekani shefat e departamentit në universitete) duhet të vendoset si kusht, apo kriter për ta marrë këtë pozicion drejtues pune. Organizimet e praktikave profesionale sidomos në Shqipëri nuk duhet të mbeten vetëm në nivele lokale, por të zgjerohen më tej në disa praktika ose bashkëpunime ndërkombëtare, në mënyrë që drejtuesit të mësojnë nga eksperiencat e liderëve të tjerë, të këshillohen dhe të diskutojnë mbi problemet më të shpeshta që hasin në përditshmërinë e punës së tyre, për të siguruar zgjidhje efikase, gjithmonë në funksion të krijimit të një ambienti sa më gjithëpërfshirës, si për stafin edhe për studentët. Mundësia që do u jepet kandidatëve pjesë e programeve të lidhshipit për të shpenzuar më shumë kohë në shkolla me nivel të lartë varfërie apo shkolla me probleme do t'i ndihmojë ato të vlerësojnë sfidat e ndryshme me të cilat përballen fusha e edukimit (Jacobson & Bezzina, 2008).⁹

Në shumicën e shkollave, individi i ngarkuar me përgjegjësinë për mbikëqyrjen e mbarëvajtjes së programeve dhe zhvillimeve është drejtori. Sipas Lunenberg (1995), "detyra e drejtorit është të ndihmojë shkollën të arrijë një nivel të lartë të performancës përmes shfrytëzimit të burimeve të saj njerëzore dhe materiale. Më thjesht, detyra e drejtorit është t'i kryejë gjërat duke punuar me dhe përmes njerëzve të tjerë" (f. 3). Në këtë kuptim, argumentoi ai, drejtorët janë universalë dhe janë thelbësorë për shkolla të të gjitha llojeve dhe madhësive - të pasura, të varfra, rurale, urbane, të mëdha dhe të vogla.¹⁰ Shihet e nevojshme që drejtuesit duke njohur dhe vetë nevojat e zonës përreth, të marrin informacionet më të detajuara dhe mbi

⁹ Vlerësimi i nevojave mbi lidhshipin në arsim dhe kapacitetit të menaxhimit të institucioneve të arsimit para-universitar në Shqipëri, Raport, Ferid, 21.03.2019.

¹⁰ WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 2, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>

studentët e institucionit që ata drejtojnë, në mënyrë që më pas t'i ndihmojnë ata për të realizuar qëllimet individuale dhe për të qënë të suksesshëm.

Cilat janë rolet e drejtorit si lider? Sipas Bergh dhe der Linde ai pritët të përmbushë një larmi rolesh të ndryshme:

- Krijon një prezencë të dukshme në shkollë (Smith & Andrews, 1989); (...)
- Planifikon, koordinon, zbaton, vlerëson dhe rishikon programin udhëzues të shkollës për të identifikuar problemet e padukshme duke arritur qëllimet e shkollës dhe duke përmirësuar mësimdhënien dhe të mësuarit (Cooper, 1989; Lovell & Murphy, 1987; Lunenburg, 1995; Murphy et al., 1983; Heck, 1992); (...)
- Vlerëson dhe monitoron progresin e studentëve duke mbikëqyrur punën e tyre dhe rezultatet e testeve, dhe duke u informuar në lidhje me prirjet, motivimet, qëndrimet, interesat dhe vlerat e studentëve (Blase & Blase, 1998; Heck, 1992; Murphy et al., 1983; Olembo et al., 1988; Parker & Day, 1997; Acheson & Smith, 1986); ¹¹

Në dobi të temës sonë pikërisht do të përqëndrohemi tek rolet dhe detyrat e drejtuesve në aspektin dhe marrëdhënien që ata duhet të ndërtojnë me nxënësit apo studentët. Ashtu edhe si paraqitet nga studiues të ndryshëm, drejtuesi duhet të ketë informacione të detajuara mbi çdo student. Megjithatë besojmë që ato nuk mjaftojnë për të qënë një lider model, pasi siç e përmendëm dhe më sipër nevojiten disa cilësi apo karakteristika nëpërmjet të cilave këto informacione të bëhen vërtet të vlefshme. Sfidat e përparimeve globale dhe teknologjike të shekullit XXI i kanë vendosur drejtuesit dhe mësuesit e shkollave nën më shumë presion se

¹¹ WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 2, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>

kurrë më parë.¹² Ja cilat karakteristika beson Maxine Driscoll se janë nga më të rëndësishmet për t'i pasur një drejtues akademik:

- 1) Ndershmëria dhe integriteti
- 2) Aftësia për të besuar dhe fuqizuar të tjerët
- 3) Komunikimi, bashkëpunimi
- 4) Pozitiviteti
- 5) Besimi
- 6) Angazhimi dhe këmbëngulja
- 7) Gatishmëria për të mësuar
- 8) Kreativiteti
- 9) Intuita
- 10) Aftësia për të frymëzuar¹³

Hoerr (1996) (...) deklaroi se: Megjithëse drejtori mban përgjegjësinë kryesore për cilësinë e shkollës së tij ose të saj, është edhe e nevojshme dhe e përshtatshme që mësuesit të marrin disa nga përgjegjësitë për lidhshpimin mësimor. Kjo do të thotë që drejtuesi do të ndajë kompetencat. Do të thotë ekupe drejtuese/lidhshpimi. Kjo do të thotë që mësuesit do të luajnë rol në përcaktimin e kurrikulave shkollore. (...) Do të thotë që mësuesit, duke punuar së bashku, do të marrin përgjegjësinë për të ndihmuar kolegët e tyre(...).¹⁴ Pra duket se zhvillimi i lidhshpimit dhe mbështetja e studentëve drejt suksesit kërkon përqëndrimin e plotë të një stafi të tërë dhe jo të një individi të vetëm, megjithatë pranohet se roli i drejtuesit të institucionit arsimor mbetet i një rëndësie dhe veçantie specifike që nuk mund të zëvendësohet.

¹² 21st Century Leadership, Success Tips by Maxine Driscoll <https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-century-school-leaders/>

¹³ Po aty

¹⁴ WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 2, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>

Një nga mënyrat më interesante që sjell një rritje të ndjeshme të rolit të drejtuesit të institucionit arsimor në zhvillimin e lidershit dhe mbështetjen e studentëve drejt suksesit lidhet me përfshirjen e tij në procesin mësimor, pra drejtori, rektori, dekani, zv. dekani, duhet të mos e harrojnë ndjesinë dhe përgjegjësinë e të qenit në kontakt të drejtpërdrejtë me studentët në klasë apo auditor. Kjo lloj praktike do t'i bënte ata më të aftë për t'i njohur dhe për të evidentuar problematikat apo aftësitë e secilit student. Siç shpjegon Boyer, "drejtori nuk mund ta ushtrojë liderшипin pa përvojë në klasë ... pa një themel të plotë në realitetet e klasës, drejtorët do të vazhdojnë të ndihen të përhumbur dhe të papërshtatshëm në rolet e lidershit arsimor" (f. 67).¹⁵

¹⁵ WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 3, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>

PËRFUNDIME

Në përfundim, ky punim u përpoq të paraqiste një panoramë të plotë dhe të thjeshtuar të koceptit të lidërshiptit dhe mënyrës se si mund të bashkëveprojë ky koncept me arsimin dhe drejtuesit e institucioneve arsimore, me qëllimin e vetëm të sigurimit të interesit më të lartë të studentit. Sipas Cooper (1989), drejtori, si lider, nuk është thjesht një zgjidhës i problemeve; ai ose ajo është gjithashtu një përcaktues i problemit që rritet dhe zhvillohet profesionalisht duke qenë i angazhuar në mënyrë aktive dhe të vazhdueshme në përmirësimin e shkollës së tij ose të saj ", një proces që kërkon arritjen, eksplorimin e ideve të reja dhe pjesëmarrjen në aktivitete trajnuese që do të sfidojnë mënyrat aktuale të të menduarit" (f.16).¹⁶

Sidoqoftë, kufizime të shumta ekzistojnë në rolet udhëheqëse të drejtorit. Ndërsa Olembo et al. (1988) shprehen: (...) roli i drejtuesit të shkollës mbart me vete shumë lodhje. Natyra e punës së tij kërkon që ai të ndërveprojë me njerëz, të mëdhenj dhe të vegjël, që do ta shohin atë si një zgjidhje për problemet e tyre të shumta. Prandaj, ai nuk mund t'i shmangë këto detyrime në tërësinë e tyre. (f.227).¹⁷

Lidërshipti arsimor është kompleks dhe një koncept i vështirë, një koncept që nuk përcaktohet lehtë. (...) Drejtorët e shquar besojnë se ata janë liderë. Ata janë në gjendje të artikulojnë atë që bëjnë në mënyrë që të kenë ndikim në mësimdhënie dhe në përmirësimin e shkollave të tyre. Drejtorë të tillë mund të përkufizohen si liderë edukativë, jo nga një numërim i detyrave që kryejnë, apo edhe nga numri i orëve dhe minutave që ata kalojnë në klasë, por nga

¹⁶ WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 3, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>

¹⁷ Po aty.

angazhimi dhe vlerat e tyre. Praktika formohet nga sistemet e besimit. Ajo që drejtorët besojnë në lidhje me detyrat që kryejnë u jep kuptim detyrave dhe i bën ato efektive.¹⁸

¹⁸ Bartell, C. (1989). Outstanding Secondary Principals Reflect on Instructional Leadership. *The High School Journal*, 73(2), 118-128. Retrieved May 3, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40364672>

REKOMANDIME

Bazuar në hulumtimet e bëra, në literaturën e lexuar dhe të studiuar në funksion të temës së këtij punimi, disa rekomandime të vlefshme për të rritur dhe fuqizuar aspektin e lidërshiptit për drejtuesit e çdo institucioni arsimor do të ishin:

Të diplomuarit pritet të jenë në gjendje të kontribuojnë në mënyra domethënëse për shoqërinë, për përmirësimin e të gjithëve. Për ta bërë këtë, lloji i përvojës dhe kurrikulës së ofruar në universitete duhet të lejojë shfaqjen e perspektivave transformuese, për të siguruar një vëmendje më të madhe në çështjet e barazisë (equity) dhe drejtësisë shoqërore.

Kurrikula duhet të përfshijë zhvillimin zyrtar të lidërshiptit si një element akademik për zhvillimin e gjithë studentëve. (...) Zhvillimi i aktiviteteve jashtëshkollore, të tilla si dëgjesat nga folës të ftuar, klubet e librit(...), debatet, filmat dhe panairë, për të promovuar dhe ruajtur lidërshiptin në ambientet universitare është kritike.¹⁹

Për drejtuesit: Kur planifikoni aktivitete jashtëshkollore dhe ftoni modele përfaqësuese të lidërshiptit të informojnë grupet studentore, duhet t'u kushtohet vëmendje atyre liderave që janë shembull i lidërshiptit në shoqëritë e tyre. Prania e studentëve ndaj modeleve të këtij lloji gjatë gjithë programit të tyre arsimor do të rrisë thellësinë e tyre të të kuptuarit të perspektivave të lidërshiptit dhe do të shërbejë si një katalizator për vetë ta.²⁰

Një sugjerim i vlefshëm dhe tepër nxitës do të ishte edhe krijimi i një fondi specifik vetëm për të mbështetur nxënësit, studentët të cilët shfaqin aftësi lidërshipti për t'i zhvilluar ato më tej, nëpërmjet kurseve, studimeve të financuara nga Ministria e Arsimit, apo vetë universitetet. Kjo do të bënte që jo vetëm më shumë të rinj të njiheshin me konceptin e lidërshiptit dhe ta zhvillonin atë, por dhe të inkurajonin dhe informonin moshatarët e tyre. Kështu një zhvillim

¹⁹ Stephenson, L. (2011). Developing a Leadership Education Framework: A Transformative Leadership Perspective. *Counterpoints*, 409, 321-341. Retrieved May 14, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/42981314>

²⁰ Po aty.

zinxhir do të sillte nje reformim tërësor në sistemin tonë arsimor, pasi drejtuesit e ardhshëm të institucioneve arsimore do ta kenë kaluar sfidën e vështirë të zhvillimit të aftësive drejtuese dhe krijuese, e me siguri do të jenë modele frymëzuese për tu marrë shembull.

BIBLIOGRAFIA

1. Spillane, J. (2003). Educational Leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346. Retrieved May 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/3699581>
2. Foster, C. (1961). Current Challenges to Educational Leadership. *The Phi Delta Kappan*, 43(3), 102-109. Retrieved May 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/20342691>
3. WANZARE, Z., & DA COSTA, J. (2001). Rethinking Instructional Leadership Roles of the School Principal: Challenges and Prospects. *The Journal of Educational Thought (JET) / Revue De La Pensée Éducative*, 35(3), 269-295. Retrieved May 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23767241>
4. Bartell, C. (1989). Outstanding Secondary Principals Reflect on Instructional Leadership. *The High School Journal*, 73(2), 118-128. Retrieved May 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/40364672>
5. Stephenson, L. (2011). Developing a Leadership Education Framework: A Transformative Leadership Perspective. *Counterpoints*, 409, 321-341. Retrieved May 20, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/42981314>
6. 21st Century Leadership, Success Tips by Maxine Driscoll <https://thinkstrategicforschools.com/top-10-characteristics-21st-century-school-leaders/>
7. Vlerësimi i nevojave mbi lidershipin në arsim dhe kapacitetit të menaxhimit të institucioneve të arsimit para-universitar në Shqipëri, Raport, Ferid, 21.03.2019 https://www.csl.edu.al/wp-content/uploads/2019/11/NationWide-Needs-Analysis-Report_Final_AL.pdf

8. Hysa F., Stilet e lidrshipit shkollor ndikojnë në stresin dhe kënaqësinë në punë të mësuesve të shkollës së mesme, Tiranë, Qershor, 2016.
9. Harvard Graduate School of Education. Retrieved May 3, 2021, from <https://www.gse.harvard.edu/doctorate/doctor-education-leadership>