



**PROGRAMI PËR PËRGATITJEN DHE DHËNIEN E PROVIMIT PËR
DREJTOR TË SHKOLLËS FILLORE, SHKOLLËS SË MESME, KONVIKTIT TË
NXËNËSVE DHE UNIVERSITETIT TË HAPUR CIVIL PËR MËSIM TË
PËRJETËSHËM**

MODULI 2 TEORIA E ORGANIZIMIT

**Dr. Fançe Joshevska
Prof. d-r Suzana Nikodinovska Banchotovska**

Shkup, 2026

PËRMBAJTJA

1. Tema: Teoria e organizimit.....	
1.1. Llojet e organizatave dhe karakteristikat e tyre	
1.2. Struktura organizative.....	
1.3. Institucionet edukativo-arsimore si sisteme organizative.....	
1.4. Struktura e organizatave edukativo-arsimore.....	
Shtojca lidhur me temën 1: Teoria e organizimit.....	
2. Tema 2: Menaxhmenti dhe udhëheqja.....	
2.1. Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore.....	
2.2. Menaxhmenti si proces, institucionI dhe hierarkia.....	
2.3. Delegimi.....	
2.4. Për fenomenin e lidërsipit / udhëheqësit.....	
2.5. Lidërsipit kundërt menaxhmentit	
2.6. Aftësi lidërsipit.....	
2.7. Llojet e stileve të lidërsipit.....	
2.8. Fuqia dhe llojet e fuqisë.....	
Shtojca për temën 2: Menaxhmenti dhe lidërsipit.....	
3. Tema 3: Kultura dhe klima organizative.....	
3.1. Kultura organizative.....	
3.1.1. Faktorët e ndikimit mbi kulturën organizative.....	
3.1.2. Ndikimi dhe rëndësia në kulturën organizative.....	
3.1.3. Ndërshimi i kulturës organizative.....	
3.2. Klima organizative.....	
3.2.1 Llojet e klimës organizative dhe faktorët e veprimt.....	
3.3. Etosi i organizatave edukativo-arsimore.....	
Shtojca për temën 3: Kultura dhe klima organizative.....	
4. Tema 4: Motivimi i të punësuarve.....	
4.1. Definimi dhe procesi i motivimit.....	
4.2. Motivimi intrinsik dhe disa aspekte të motivimit ekstrinsik.....	
4.3. Faktorët e motivimit.....	
4.3.1. Faktorët e jashtëm që ndikojnë në motivimin.....	
4.3.2. Faktorët e brendshëm që ndikojnë në motivimin.....	
4.4. Angazhimi në punën e të punësuarve në sistemet edukativo-arsimore.....	
4.5. Rëgulla dhe udhëzime për motivimin e suksesshëm të të punësuarve në shkollë.....	
Shtojca ndaj temës 3: Motivimi i të punësuarve.....	
5. Tema 5: Bashkëpunimi me prindërit dhe komunitetin.....	
5.1. Praktika e deritanishme.....	
5.2. Pse është e nevojshme bashkëpunimi i shkollës me prindërit?.....	
5.3. Kushtet për bashkëpunim konstruktiv–këativ me prindërit.....	
5.4. Format e bashkëpunimit me prindërit.....	
5.5. Roli i drejtorit në ndërtime e bashkëpunimit me prindërit dhe komunitetin.....	
5.6. Shembuj të praktikave të mira profesionale të drejtorëve në bashkëpunim me prindërit dhe komunitetin.....	
5.7 Efektet e bashkëpunimit të mirë të shkollës me prindërit dhe komunitetin.....	
Shtojca ndaj temës 5: Bashkëpunimi me prindërit dhe komunitetin.....	
6. Tema 6: Intëgrimi ndëretnik në arsim.....	
6.1. Dialogu si strategji për intëgrimin ndëretnik.....	

6.2. Modelet mendore.....	
6.3. Të menduarit sistemor	
6.4. Integrimi ndëretnik në arsim.....	
Shtojca ndaj temës 6: 6.4. Integrimi ndëretnik në arsim.....	
7. Tema 7: Integrimi i mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor.....	
7.1. Planifikimi i integruar dhe mësimi i integruar.....	
7.2. Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor maqedonas.....	
Shtojca ndaj temës 7: Integrimi i mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor.....	
Literaturë e shfrytëzuar.....	

HYRJE

Të jesh drejtor i një institucioni edukativo-arsimor është një nga funksionet më fisnike, por njëkohësisht edhe funksion shumë kompleks dhe i vështirë, e cila kërkon kreativitet maksimal, durim, si dhe një shkallë e lartë i frymës vizionare që do t'i mundësojë shkollës të rritet dhe të zhvillohet vazhdimisht në drejtim të një institucioni që funksionon sipas trendeve, vlerave dhe parimeve bashkëkohore botërore.

Drejtori i shkollës gjatë mandatit të tij katërvjeçar nuk duhet dhe nuk guxon të kënaqet me mesataren në udhëheqje. Roli i tij duhet të zhvillohet dhe të ecë në drejtim të menaxhimit të përditshëm efikas dhe efektiv, por njëkohësisht duhet t'i zhvillojë dhe t'i zbatojë shkathtësitë e tij udhëheqëse/lidershipi, duke aplikuar një stil drejtimi përmes të cilit shkolla do të shndërrohet në një institucion që do të jetë markë në mjedisin ku funksionon, por edhe më gjerë.

Drejtori, shumë më tepër dhe shumë më mirë se të gjithë të punësuarit, duhet ta dijë se shkolla përfaqëson një qelizë strukturore të tërë sistemit arsimor, e cila, nëse nuk funksionon siç duhet, do të shndërrohet në një ind të sëmurë, pasojat negative të të cilit do t'i ndjejë i gjithë organizmi i quajtur sistem edukativo-arsimor.

Arsimi është themeli i një shteti. Ai nuk është një nocion imagjinar. Është një proces që varet nga funksionimi i çdo individi që është pjesë përbërëse e tij. Pra, nëse një shkollë, ose nëse shkojmë edhe më në detaje, një individ apo një grup individësh brenda saj, nuk e kryejnë punën e tyre në përputhje me detyrat dhe rregullat e profesionit, atëherë efektet, përkatësisht kundërefektet, do të shkaktojnë gërryerje, minimin ose shkatërrimin e tërësisë.

Për këto arsye, gjatë ligjëratave të mia shumë shpesh e përdor thënien: “Lehtë është të bëhesh (drejtor), e vështirë është të jesh (drejtor)”. Ky manual e thekson rëndësinë e aftësive të buta, të cilat e transformojnë drejtorin në një menaxher me aftësi lidershipi ose udhëheqëse, strukturën organizative që duhet të kuptohet dhe të trajtohet si një organizëm i gjallë, udhëheqjen si art në drejtimin vizionar të sistemeve, klimën dhe kulturën që janë pasqyrë e shkollës dhe funksionimit të saj, motivimin i cili nuk duhet të identifikohet (barazohet) vetëm me paratë, përkatësisht me pagat e të punësuarve. Është theksuar se forma më e lartë, por njëkohësisht edhe më e vështirë e të nxënës është ajo organizative, e cila mundëson ndërtimin e një paradigme të re me modele mendore të formuara në mënyrë sistimore, në të cilat marrëdhëniet dhe mendësia ndëretnike do të trajtohen si një pasuri që do të aplikohet si stil i përditshëm i jetesës. Manuali konstruktiv një pasqyrë mbi mënyrat, nevojat dhe bashkëpunimet kreative të shkollës me prindërit dhe me komunitetin, duke theksuar rëndësinë dhe rolin e drejtorit në formimin dhe praktikimin e relacioneve dhe marrëdhënieve konstruktive–kreative. Integritet në praktikën mësimore, veçanërisht në pjesën e edukimit ekologjik dhe mbrojtjes së mjedisit jetësor, janë në qendër të nevojave globale që shkolla duhet t'i ndërtojë tek secili nxënës si pjesë përbërëse e sjelljes së tij kulturore dhe njëkohësisht të domosdoshme qytetëruese. Nëse dhe si do të realizohen këto procese në një shkollë, në masë të madhe varet nga drejtori i saj. Nëse dhe si do të realizohen këto procese në një shkollë, në masë të madhe varet nga drejtori i saj.

Drejtori duhet dhe patjetër të ketë në vete të gjitha njohuritë për profesionin dhe veprimtarinë, të cilat do t'i mundësojnë të zhvillojë fuqinë e tij profesionale. Por, kjo nuk është e mjaftueshme që ai të lërë gjurmë në menaxhimin e shkollës. Suksesi i tij dhe arsyet nëse dhe si do të mbahet mend si drejtor, apo do të harrohet menjëherë, qëndrojnë pikërisht te aplikimi ose mosaplikimi i “aftësive të buta”, të cilat lidhen me marrëdhënien e tij ndaj të punësuarve. Këtë më së miri e thekson Endrju Karnegi kur thotë: **“Hiqini**

punonjësit e mi, por më lini fabrikat, dhe së shpejti bari do të rritet në katet e fabrikës. Më hiqni fabrikat, por më lini punonjësit e mi, dhe së shpejti do të kemi një fabrikë të re dhe më të mirë.”

Qëllimi i këtij manuali, dhe në përgjithësi edhe i trajnimeve nga ky modul, është të nxisë të menduarit e lexuesit dhe të pjesëmarrësit në trajnim në një drejtim tjetër, shumë më ndryshe, të zgjojë kuriozitetin e tij, t’i hapë dhe zgjerojë horizontet e tij, të cilat duhet të jenë një kombinim i sistemeve të ndërtuara të vlerave dhe një të ardhmeje kreativisht konstruktive dhe inovative, të cilën e quajmë funksionim, menaxhim dhe udhëheqje bashkëkohore të institucionit edukativo-arsimor (SHKOLLËS).

TEMA 1: TEORIA E ORGANIZIMIT

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Pjesëmarrësit në trajnim të kuptojnë rëndësinë e organizatës si një sistem pjesësh të ndërlidhura dhe të koordinuara plotësisht ndërmjet tyre, i cili është i kufizuar qartë në raport me mjedisin që e rrethon, dhe që duhet të lëvizë e të zhvillohet vazhdimisht si kusht për arritjen e qëllimeve organizative. Pjesëmarrësit në trajnim t'i njohin aspektet teorike të vendosjes organizative të institucionit si një formë e veprimit të organizuar të një grupi të caktuar individësh.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit në trajnim të:

- të njihen me aspektet teorike të funksionimit të një organizate.
- ta kuptojnë shkollën si sistem organizativ.
- të kuptojnë se çfarë është sistemi organizativ.
- të fitojnë njohuri mbi llojet e organizatave dhe karakteristikat e tyre.
- të fitojnë njohuri për projektimin e duhur të strukturës funksionale organizative, e cila është kusht për realizimin e detyrave që janë bazë për arritjen e qëllimit organizativ.
- të zhvillojnë njohuri dhe shkathtësi për projektimin funksional të strukturës organizative, si dhe për nevojën dhe mënyrën e ridizajnit të saj në situata të caktuara.
- të kuptojnë se përcaktuesi kryesor për modernizimin e procesit edukativo-arsimor është struktura organizative e projektuar në mënyrë funksionale e sistemit shkollor.

Përmbajtja e temës:

- 1.1. Llojet e organizatave dhe karakteristikat e tyre
 - 1.2. Struktura organizative
 - 1.3. Institucionet edukativo-arsimore si sisteme organizative
 - 1.4. Struktura e organizatave edukativo-arsimore
- Shtojcat

1.1. Llojet e organizatave dhe karakteristikat e tyre

Organizata është një tërësi marrëdhëniesh midis njerëzve në realizimin e punëve të përbashkëta, me qëllim arritjen e një qëllimi të caktuar. Kuptimi etimologjik i këtij termi ka prejardhje greke dhe nënkupton **mjet pune**.

Në literaturë janë të njohura disa ndarje të sistemeve organizative. Kështu, përveç ndarjes biologjike, teknike dhe organizative, sistemet mund të klasifikohen në:¹

- Natyrorë dhe artificialë;
- Statikë dhe dinamikë;
- Të hapur dhe të mbyllur;
- Linearë dhe jolinearë;
- Sisteme stokastikë dhe determinues.

Karakteristikat bazë të sistemeve rrjedhin nga lëvizja e tyre, nga e cila burojnë edhe arritja e qëllimeve të tyre:²

- **Drejtimi i lëvizjes së sistemit** e përcakton dinamikën e tij, që e mundëson përcaktimin e efektit të punës;
- **Vëllimi i lëvizjes së sistemit** e përcakton hapësirën në të cilën vepron vetë sistemi;
- **Intensiteti i lëvizjes së sistemit** paraqet tipar të ndryshimeve.

Formimi, funksionimi dhe menaxhimi i organizatave nuk është i mjaftueshëm vetvetiu. Sistemet kanë një nevojë të rëndësishme për fleksibilitet në funksionim dhe për mundësi kontrolli, përkatësisht vetëkontrolli. Këto kushte u mundësojnë atyre zhvillim të drejtë dhe sukses. Me këtë arrihet një formë e lartë e funksionimit. Megjithatë, qëllimi i organizatës nuk është vetëm arritja e kësaj faze. Qëllimi është të qëndrohet aty, sepse ngjitja në mal është e gjatë, e vështirë dhe e mundimshme, ndërsa zbritja mund të ndodhë për një çast. Për të arritur kushte reale, nevojitet një strukturë organizative e ndërtuar siç duhet, me koordinim të drejtë brenda saj, si dhe një kulturë dhe klimë organizative “të shëndetshme”, të cilat përbëjnë kushtet themelore për punë efikase dhe efektive të organizatës në tërësi.

1.2. Struktura organizative

Në çdo organizatë ekzistojnë një numër i madh i aktiviteteve që realizohen çdo ditë në funksion të arritjes së qëllimeve të saj. Aktivitetet e këtyra paraqesin një tërësi prej disa detyrash. Menaxherët duhet t'i identifikojnë ato plotësisht, duke krijuar kështu kushte për punë efikase dhe funksionim të rregullt të organizatës. Ndarja e punës është një faktor i rëndësishëm për funksionim të suksesshëm. Çdo anëtar i organizatës merr atë detyrë për të cilën ka njohuritë e nevojshme dhe që di ta realizojë plotësisht. Shpeshherë, të punësuarit, edhe pse kanë njohuri dhe janë kompetentë për kryerjen e një detyre të caktuar, marrin udhëzime shpesh ose ndjekin trajnimet ku i zgjerojnë njohuritë e tyre dhe e rrisin kompetencën dhe sigurinë në punë.

Faza e ardhshme, e cila është kusht për përcaktimin, përkatësisht ndërtimin e strukturës organizative, është grupimi i detyrave elementare sipas afërsisë së tyre funksionale në realizimin e një aktiviteti të caktuar. Formimi i detyrave paraqet një sintezë të të gjitha punëve individuale. Grupimi i tyre fillon me lidhje individuale, të cilat më pas zgjerojnë në nivel grupi dhe formësohen plotësisht në nivel organizate.

Ajo që paraqet element thelbësor për funksionimin e organizatës është koordinimi i duhur. Nëse ka vështirësi në realizimin e saj, shfaqen situata të shumta konfliktuale dhe kaotike. Koordinimi mund të jetë:³

- Horizontal, e cila mundëson lidhjen e të punësuarve në të njëjtin nivel hierarkik dhe mundëson zhvillimin e komunikimit të duhur;
- Vertikale, e cila e lidh majën e organizatës me nivelet e tjera hierarkike dhe arrihet përmes formalizimit, centralizimit, decentralizimit dhe përmes pozitës dhe përkatësisë lineare të të punësuarve.

¹ Кралев, Т. (1996): Основни на менаџмент, Скопје: ЦИМ стр. 3-5

² Преземено од: www.aperion-uni.eu/aperioninenglish/Centar_zadaniya/Abid_Hordic.pdf 08.06.2013, 17:24

³ Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 21

Struktura paraqet pjesën përbërëse të çdo organizmi dhe të çdo organizate. Organizata ka një sistem të lidhjeve dhe marrëdhënieve të brendshme. Ashtu siç është anatomia e trupit të njeriut elementi më i rëndësishëm për jetën dhe ekzistencën e tij, po ashtu është edhe rëndësia e strukturës organizative për organizatën. Projektimi i organizatës paraqet një proces “të vazhdueshëm” i cili kushtëzohet nga ndryshimet e përhershme që ndodhin në mjedisin e brendshëm dhe të jashtëm të organizatës. Ndryshimet e tilla e imponojnë nevojën për ndryshimin e strukturës organizative. Ajo paraqet një proces dinamik, i cili mund të jetë statik vetëm nëse vëzhgohet në një moment të caktuar. E vetmja gjë që është statike te ajo janë skemat dhe paraqitjet e saj grafike. Struktura organizative është e lidhur drejtpërdrejt me qëllimet e organizatës, të cilat, nga ana tjetër, burojnë nga strategjia e saj zhvillimore.

Ekzistojnë disa qasje lidhur me ndërtimin e strukturës organizative. Kushtet bashkëkohore të punës e imponojnë nevojën për qasjen situacionale, e cila kushtëzon projektimin e strukturës organizative.

Ekzistojnë disa faktorë që ndikojnë në këtë proces. Përveç madhësisë së organizatës, një faktor i rëndësishëm për projektimin e saj është faza e jetës në të cilën ajo ndodhet. Struktura është e ndryshme në varësi të faktit nëse organizata është në fazë rritjeje, plakjeje apo në fazë të shuarjes. Në literaturë përshkruhen një numër i madh përcaktuesish që kanë ndikimin e tyre mbi strukturën organizative. Struktura është e ndryshme në varësi të faktit nëse organizata është në fazë rritjeje, plakjeje apo në fazë të shuarjes. Në literaturë përshkruhen një numër i madh përcaktuesish që kanë ndikimin e tyre mbi strukturën organizative:⁴

- **strategjia;**
- **mjedisi;**
- **teknologjia;**
- **të punësuarit.**

1.3. Institucionet edukativo-arsimore si sisteme organizative

Për funksionimin e duhur të shoqërisë në tërësi, me rëndësi të jashtëzakonshme është funksionimi korrekt i veprimtarisë edukativo-arsimore. Për këtë qëllim, është e domosdoshme organizimi i përshtatshëm i aktiviteteve në institucionet edukativo-arsimore. Shkollat, si institucione primare në të cilat realizohen veprimtari edukativo-arsimore, kanë nevojë për një strukturë organizative solide. Në thelb, elementet organizative që janë pjesë përbërëse të funksionimit organizativ në llojet e tjera të organizatave, me një transformim të përshtatshëm, paraqesin pjesë përbërëse edhe të institucioneve edukativo-arsimore.

Misioni i sistemit publik arsimor është të ofrojë edukim dhe arsimim sa më cilësor për të gjithë të rinjtë, si një shërbim në funksion të tyre. Në kontekst të realizimit të këtij misioni, duhet të merren parasysh dy gjëra:⁵

- Ekzistojnë disa vlera njerëzore që janë të pandryshueshme, prandaj ekzistojnë edhe disa karakteristika të shkollave, si dhe të mësimdhënies në to, të cilat nuk do të ndryshojnë nga një gjeneratë në tjetrën;
- Gjeneratat që edukohen dhe arsimohen sot, do të jetojnë në një botë që do të jetë e ndryshme, sepse ajo është dinamike dhe në të ndodhin ndryshime të mëdha — prandaj çdo gjeneratë do të përballet me sfida të reja, dhe për këtë arsye disa aspekte të jetës dhe punës së organizatave edukativo-arsimore, si dhe të mësimdhënies në to, do të ndryshojnë vazhdimisht.

Arsimi si proces mund të zhvillohet përmes formave institucionale formale ose joformale, siç janë institucionet arsimore. Procesi arsimor që realizohet sipas njohurive dhe metodave të miratuara shkencore njihet si mësimdhënie.

Me arsim nënkuptohet: procesi i planifikimit, programimit, organizimit dhe realizimit të mësimdhënies dhe formave të tjera edukativo-arsimore të punës me fëmijët në kopshtet dhe me nxënësit në

⁴ Кралеv, Т. (1996): Основы на менаџмент, Скопје: ЦИМ стр. 273-279

⁵ Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.3

shkolla.⁶ Por, kur flitet për cilësinë në arsim, atëherë thelbësore është roli i rezultateve që arrihen përmes procesit arsimor, përkatësisht ndryshimet cilësore në zhvillimin e personalitetit të fëmijëve dhe nxënësve të edukuar.

Termi proces edukativo-arsimor është më i gjerë se termi mësimdhënie. Në procesin e edukimit, në disa institucione të nën-sistemeve të sistemit arsimor, më shumë dominon komponenta edukative (institucionet parashkollore, shkollat fillore), ndërsa në disa të tjera dominon më shumë komponenta arsimore (shkollat e mesme dhe universitetet). Institucionet arsimore, në fakt, janë elemente të sistemit arsimor dhe ato dallojnë shumë nga njëra-tjetra, edhe pse ndërtohen dhe plotësojnë njëra-tjetrën. Termat edukim, arsim dhe mësimdhënie, në këtë konotacion të përmendur, janë të renditur hierarkikisht. Më i gjeri është termi edukim, pastaj termi arsim, ndërsa termi mësimdhënie është më i kufizuari. Konkretisht, edukim dhe arsim hasim në lloje të ndryshme aktiviteteve dhe veprimtarish të jetës së përditshme, duke përfshirë këtu edhe institucionet edukativo-arsimore, ndërsa mësimdhënie kemi ekskluzivisht brenda një procesi edukativo-arsimor të organizuar dhe të institucionalizuar.

Për të arritur një arsim cilësor, është e nevojshme që ai të marrë parasysh nevojat, interesat, pritshmëritë dhe bindjet e tre segmenteve: tregun e punës, shtetin dhe shoqërinë në tërësi, si dhe individin (fëmijën, nxënësin dhe studentin). Sistemi arsimor në kuadër kombëtar të vendeve evropiane funksionon nga pozicione të ndryshme. Paketa nacionale e roleve dhe funksioneve është e kombinuar me elemente të lidhura përmes sistemit politik dhe menaxherial ose administrativ, të cilat janë në funksion të sistemit nacional arsimor dhe bazohen në:

- niveli i demokracisë;
- shkalla e lidhjes së komunitetit me prindërit dhe me fëmijët dhe nxënësit e tyre;
- qartësia e pritshmërive për hyrjen dhe daljen në nivel nacional;
- shkalla e decentralizimit ose autonomisë;
- niveli i hapjes ndaj publikut;
- sjellja e përgjegjshme në situata specifike dhe ndihma e jashtme në procesin arsimor zhvillimor

Ky proces do të funksionojë vetëm nëse ekziston lidhje e ndërsjelltë midis politikës, sistemit dhe menaxhimit në sistemin nacional arsimor, duke pasur kujdes për cilësinë, për përcaktimin e standardeve dhe kriterëve që do të përdoren në procesin e kontrollit, për lidhjen midis vlerësimit dhe vetëvlerësimit, si dhe për bashkëpunimin dhe takimet e inspektorëve me: mësimdhënësit, edukatorët, punonjësit dhe bashkëpunëtorët profesionalë, prindërit etj.

1.4. Struktura e organizatave edukativo-arsimore

Tendencat bashkëkohore botërore në arsim, si përgjigje ndaj ndryshimeve të mëdha shoqërore-ekonomike dhe zhvillimit të shpejtë teknik-teknologjik, kanë imponuar nevojën për ndryshime përkatëse në organizimin dhe mënyrën e funksionimit të institucioneve arsimore. Qëllimi i këtyre ndryshimeve është të vendoset një proces i përmirësimit të vazhdueshëm në punën e çerdheve dhe shkollave, i cili, nga ana e vet, do të çojë në sigurimin e cilësisë në arsim. Mësimi bashkëkohor është rezultat i nevojave të nxënësve dhe lëvizjeve në teorinë dhe në kërkimet empirike.¹ Mësimi bashkëkohor jep përgjigje për shumë çështje që lidhen me cilësinë e mësimin, por shtrohet pyetja nëse dhe sa mësimi bashkëkohor është edhe mësim me cilësi: Çfarë nënkuptojmë me mësim me cilësi? Sa dhe si cilësia është kategori e matshme? Duke kërkuar përgjigje për pyetjen *çfarë është mësimi me cilësi*, mendojmë për atë nëse suksesi i nxënësve paraqet cilësi, zhvillimi i drejtë i nxënësve, aftësia e mësimdhënësit, njohuritë, shkathhtësitë dhe kompetencat e fituara nga

⁶ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 3

nxënësit, nxënësit dhe prindërit e kënaqur... e gjithë kjo kontribuon në cilësi! Për këtë qëllim, është e nevojshme të vendoset një sistem i ndjekjes dhe vlerësimit permanent të punës së çerdheve dhe shkollave, i mbështetur nga institucione të vendosura në mënyrë të përshtatshme.

Shkollat paraqesin institucione në të cilat realizohet procesi edukativo–arsimor. Puna e suksesshme e çdo shkolle bazohet në katër shtylla:⁷

1. Ekonomia e shkollave (ndërtesa, pajisjet, financat);
2. Programi vjetor i punës së shkollës (kurrikula e shkollës);
3. Mjedisi i shkollës (institucionet shtetërore dhe vetëqeverisja lokale, prindërit, partnerët socialë dhe subjektet e tjera të interesuara);
4. Të punësuarit (veçanërisht mësindhësit) dhe fëmijët, përkatësisht nxënësit.

Një shkollë e mirë karakterizohet me një mision të përcaktuar qartë, të konceptuar në një deklaratë përkatëse të misionit, në të cilën në mënyrë eksplicite është e përmbajtur qëllimi i ekzistencës së shkollës. Në të janë të përfshira vlerat kyçe, bindjet, nevojat dhe interesat e shfrytëzuesve të shërbimeve arsimore, të cilat ndahen me ato të të punësuarve në çerdhe ose shkollë. Nga misioni mund të kuptohet menjëherë se shkolla ka të vendosur qartë filozofinë e vet për edukimin dhe arsimimin e nxënësve, e cila korrespondon me standarde dhe pritshmëri të larta të përcaktuara.

Mësimi në shkolla, dhe sipas kësaj edhe cilësia e tij, kushtëzohet nga (Nikodinovska, Bancotovska, S. 2011):

- *Kurrikula* – mbështetja e duhur kurrikulare mundëson një bazë të qëndrueshme për mësim me cilësi. Kurrikula e përgatitur në mënyrë ekipore, sistematike dhe të qëllimshme, si dhe zbatimi i saj i rregullt nga ana e stafit mësimor nxit fillimin e krijimit të mësimi cilësor;
- *Tekstet mësimore dhe literatura ndihmëse* – literatura e domosdoshme mësimore dhe ndihmëse i mundëson mësindhësit në mënyrë të drejtë ta realizojë kurrikulën, t’i mësojë nxënësit të përdorin tekstin shkollor dhe materialet e punës të destinuara për ta. Prandaj e theksojmë nevojën për tekste dhe manuale të përgatitur në mënyrë solide! Është jashtëzakonisht e rëndësishme që ky lloj materiali të jetë i hartuar në nivel të lartë profesional dhe njëkohësisht në përputhje me mundësitë dhe nevojat e nxënësve të moshës përkatëse;
- *Mbështetja përkatëse materiale dhe teknike për punën mësimore* – Inovativiteti i mësindhësit dhe gatishmëria e tij për realizimin e mësimi nuk është e mjaftueshme për t’i kënaqur dëshirat e gjeneratave të reja që jetojnë dhe rriten me teknologjinë. Mbështetja materiale dhe teknike në punën mësimore e rrit cilësinë e saj jo vetëm nga aspekti i paraqitjes së përmbajtjeve, por edhe nga aspekti i motivimit të nxënësve për punë mësimore.
- *Mbështetja përkatëse subjektive për punën mësimore* – mësindhësi ka nevojë për bashkëpunim dhe komunikim me subjekte në disa nivele – prindërit e nxënësve, kolegët mësindhëns, shërbimet profesionale në shkollë, shërbimet profesionale jashtë shkollës dhe subjekte të tjera, sipas nevojave dhe situatave konkrete;
- *Komunikimi dhe bashkëpunimi në trekëndëshin e domosdoshëm* – shkollë, Ministria e Arsimit dhe Shkencës, fakultetet e mësuesisë – i cili mungon, përkatësisht nuk funksionon në një mënyrë që do të përbënte bazë për mësim cilësor. Në këtë drejtim janë të nevojshme ndryshime të përshtatshme,

⁷ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 5

të cilat duhet të nisen nga cilado anë e trekëndëshit dhe të mbështeten me një program përkatës bashkëpunimi dhe shkëmbimi të përvojave dhe ideve për mësim më cilësor;

- *Standardet me të cilat do të rregullohej cilësia në punën mësimore* – ekzistojnë rregullime të pjesshme të gjendjeve në nivel standardesh, por ende mungon një sistem standardesh me të cilat do të rregulloheshin të gjitha aspektet e mësimdhënies dhe do të përcaktohej arritja e tyre e domosdoshme në nivelin e cilësisë së dëshiruar;
- *Numri i nxënësve në klasë* – çdo shmangie nga normativat e përcaktuara sa i përket numrit të nxënësve në një klasë, përkatësisht ngarkesës së hapësirës dhe përqendrimit të subjekteve, paraqet rrezik për ulje ose humbje të cilësisë së mësimi;
- *Gatishmëria e nxënësve për të mësuar dhe për t'u zhvilluar në procesin mësimor* – vullneti i nxënësve, gatishmëria e tyre për të pranuar sfidat që i sjell sistemi arsimor, është një kusht i rëndësishëm për cilësinë. Secili duhet të dëshirojë të mësojë, të dijë të pranojë, të jetë në gjendje t'u përgjigjet kërkesave, të dijë të komunikojë në një mënyrë që i përshtatet dhe të jetë i gatshëm për ndikime të reja;
- *Ligji për arsimin fillor dhe Ligji për arsimin e mesëm* – Këto ligje duhet gjithmonë t'i trajtojnë të gjitha segmentet që kontribuojnë në cilësinë e mësimdhënies dhe që mund të rregullohen me ligj.

Një institucion edukativo-arsimor i këtillë ka mbështetje të fuqishme, si interne (pjesëmarrësit në procesin edukativo-arsimor e mbështesin njëri-tjetrin), ashtu edhe eksterne (shkolla gëzon mbështetjen e komunitetit lokal dhe të komunitetit shoqëror më të gjerë). Një shkollë e mirë paraqet një mjedis/komunitet profesionistësh/specialistësh në të cilin mësohet.

Në një shkollë efektive, klima e vendosur dhe kultura organizative e ndërtuar janë të favorshme për kultivim dhe mundësojnë qëndrueshmërinë e këtij procesi të efektivitetit. Atë që e bën nuk e kushton një shkollë efektive, por edhe mënyra se si e bën atë. Me fjalë të tjera, një shkollë nuk vlerësohet nëse dhe sa është e mirë vetëm sipas asaj QË E KA, por sipas asaj QË E BËN dhe QË E ARRIN.

Lista e nevojshme e karakteristikave, për kushtet tona, që një shkollë të jetë në rrugën drejt efektivitetit, mund të jetë si vijon:

- të paraqesë një mjedis të sigurt, të disiplinuar dhe të rregullt në të cilin edukohet dhe mësohet;
- të ketë një mision të qartë dhe një vizion të fokusuar me qëllime dhe detyra të përcaktuara saktë;
- të ketë drejtor profesional të shkollës;
- të ketë të ndërtuar një klimë të pritshmërive të larta për sukses në çdo vend të shkollës, në çdo kohë dhe për secilin individ;
- theksi të vihet në mënyrën se si organizohen dhe realizohen kurrikula dhe mësimi;
- të ekzistojë zhvillim profesional i organizuar dhe permanent i personelit;
- punët të kryhen me një qëllim të caktuar përfundimtar;
- të ketë të ndërtuar një sistem për ndjekjen dhe matjen e përparimit të nxënësve dhe personelit;
- të ketë mbështetje nga komuniteti lokal dhe bashkëpunim funksional me prindërit.

Çdo shkollë si organizatë edukativo-arsimore ka karakteristikat dhe veçoritë e veta, por megjithatë i ka edhe tiparet e çdo organizate tjetër. Në thelb, organizatat paraqesin grupe njerëzish që vendosin struktura, përcaktojnë politika të caktuara të lidhura me punën, menaxhojnë me resurset dhe realizojnë aktivitete për të arritur rezultatet e dëshiruara, në frymën e vlerave dhe nevojave të tyre individuale dhe të përbashkëta.

Organizata është mjet, vegël për arritjen e qëllimeve të cila një njësi shoqërore e krijuar me vetëdije, me kufij relativisht të përcaktuar, e cila funksionon mbi një bazë relativisht të ndërgjegjshme, e përbërë nga njerëz që koordinojnë aktivitetet për të kryer detyrat e tyre dhe kështu të arrijnë qëllimet e përgjithshme të asaj organizate. Me fjalë të tjera, me organizatë nënkuptohet një tërësi relative e përbërë nga pjesë të ndërlidhura ndërmjet vete dhe e përcaktuar saktë ndaj mjedisit që e rrethon. Organizata është mjet, vegël për arritjen e qëllimeve që për individët e paorganizuar ose për “grupet ad-hok” janë të paarritshme.

Duke e parë nga aspekti i resurseve kadrovike, çdo organizatë përfshin:⁸

- njerëz (persona) që do ta kryejnë punën;
- këto persona janë të ndërlidhur ndërmjet vete (marrëdhënie ndërvepruese);
- marrëdhëniet ndërvepruese duhet të jenë të rregulluara dhe të përshkruara në një strukturë;
- çdo person, në organizatë sheh mundësinë për realizimin e qëllimeve të veta përmes realizimit të qëllimeve organizative;

Çdo organizatë ka të vendosura normat, kriteret dhe standardet e veta të punës. Kjo është e domosdoshme për të realizuar misionin e organizatës, përkatësisht për të plotësuar qëllimin e ekzistencës së saj.

Organizata mund të trajtohet si një sistem shoqëror që paraqet një tërësi elementesh të ndërlidhura me njëri-tjetrin. Edhe pse organizata është një krijim artificial, ajo përmban shumë karakteristikë të një sistemi natyror ose mekanik. Për ta kuptuar atë që ndodh në organizatë, duhet të shihet si një sistem shoqëror dinamik dhe i hapur, sesa si një tërësi statike që përmban hapësira zyrtare.

Procesi i krijimit dhe zbatimit të strukturës organizative duhet të vendoset në funksion të shfrytëzimit të plotë të burimeve në organizatë, që mundëson arritjen e misionit dhe objektivave të saj, dhe quhet dizajn organizativ. Ky është një proces që ka të bëjë me projektimin e pozitave individuale, ndërtimin e skeletit bazë të organizatës, krijimin e lidhjeve dhe marrëdhënieve që duhet të ekzistojnë midis elementeve të këtij skeleti strukturor, si dhe përcaktimin e mënyrave të miratimit të vendimeve.

Reinxheneringu, nga ana tjetër, është një proces që ndryshon strukturën organizative dhe krijon procese të reja, sisteme, struktura dhe ndryshime organizative, të cilat mundësojnë funksionim efikas dhe efektiv të organizatës. Ai paraqet “rishqyrtim themelor dhe ridizajnim radikal të proceseve të biznesit me qëllim të arritjes së përmirësimeve të plota në realizimet kritike, të matshme në mënyrë bashkëkohore, siç janë: kostoja, cilësia, shërbimi dhe shpejtësia”⁹. Karakteristikat e tij kryesore janë:¹⁰

- ndryshim themelor në mënyrën e të menduarit në organizatë në të gjitha nivelet e saj hierarkike;
- orientim drejt procesit, e jo drejt strukturës ose funksioneve në organizatë;
- ndryshime të thella në procesin e zgjidhjes së problemeve;
- përpjekje e vazhdueshme për përmirësimin e proceseve të punës;
- klimë dhe kulturë në të cilën ndryshimet paraqesin sfidë që pranohet dhe ndodh çdo ditë;
- qasje dinamike dhe kreative në punë;
- ridefinim, ridizenjim dhe riorganizim i plotë i proceseve të punës;
- orientim i drejtuar kah proceset.

Procesi i ridizenjimit mundëson projektimin e proceseve të reja të cilat imponojnë nevojën për një strukturë të re organizative, që përmban attribute të fleksibilitetit dhe përshtatshmërisë ndaj situatave. Një proces i tillë do të mundësojë rritje të produktivitetit dhe rezultateve të punës, përcaktim dhe eliminim të të gjitha proceseve të panevojshme, konsolidim të funksioneve dhe vlera më të mëdha për të gjithë faktorët e brendshëm dhe të jashtëm të organizatës.

Funksionimi efikas dhe efektiv i strukturës organizative kushtëzohet nga shkalla e koordinimit të njësive organizative që përbëjnë sistemin organizativ. Në varësi të llojit të detyrave të punës, ekzistojnë nevoja të ndryshme nga ky proces. Kështu, nëse për realizimin e një detyre të caktuar kërkohet qarkullim i madh i informacioneve, paraqitet edhe nevoja për koordinim të shtuar. Në institucionin edukativo-arsimor, veprimtarinë koordinuese e realizon drejtori i shkollës. Koordinimi vendoset në raportin drejtori – shërbimet profesionale – stafi mësimdhënës nga njëra anë, dhe shërbimet administrative e teknike nga ana tjetër. Por të dyja palët janë të lidhura në tërësinë e veprimtarive dhe aktiviteteve shkollë. Ekzistojnë edhe detyra të tilla të punës që kërkojnë më shumë pavarësi gjatë realizimit, në mënyrë që ndërveprimi i imponuar ndërmjet anëtarëve, e cila shoqërohet me korrelacion, do të reflektohet negativisht në arritjet gjatë

⁸ Петковски, К. и Симоновска, В. (2009): Менаџмент во здравство; Херакли комерц, Битола, стр. 30

⁹ Hammer&Champy(1994) Reengineering the Corporation: A Manifest for Business, Newbury Park: Sage Publications, p. 32

¹⁰ Преземено од: www.aperion-uni.eu/aperioninenglish/Centar_z...u...Abid_Hordic.pdf.pdf. 08.06.2013, 17:24

realizimit të këtij lloji detyrash. Në shumicën e rasteve, shkolla si sistem i hapur dhe dinamik, e imponon nevojën për koordinim të shtuar, por sigurisht që ka edhe procese ose pjesë të tyre ku situatat kërkojnë zvogëlim të intensitetit dhe vëllimit të ndërveprimit dhe koordinimit të pjesëve të institucionit edukativo-arsimor.

SHTOJCA NDAJ TEMËS 1: TEORIA E ORGANIZATËS

Teoritë që e analizojnë dhe e shpjegojnë organizatën nga aspekte të ndryshme.¹¹

Tabela 1: Llojet e teorive të organizatës

Llojet e teorive të organizatës	Karakteristikat
Teoria e organizatës burokratike	synon arritjen e efikasitetit dhe efektivitetit maksimal të organizatës në lidhje me vendosjen e autoritetit ligjor. Karakterizohet me dominimin potencial të atyre strukturave në organizatë që kryejnë procesin e kontrollit të të punësuarve, por njëkohësisht kontrollin e pasojave ekonomike dhe sociale të punës
Teoria e konflikteve në organizatë	studion funksionimin e organizatës në gjendje të ndërprerjes së funksionimit harmonik. Kjo është gjendje e konflikteve të cilat në fillim kanë karakter destruktiv. Në organizatë shfaqet fuqia për pushtet, e cila është drejtpërdrejt e lidhur me fuqinë strukturore shoqërore. Konfliktet imponojnë nevojën për miratimin e vendimeve
Teoria e vendimmarrjes	theksin e vendos në miratimin e vendimeve të programuara dhe jo të programuara, në bazë të të cilave realizohet zgjidhja e problemeve.
Teoria e sistemeve të hapura	synon të hulumtojë lidhjen midis mjedisit dhe organizatës. Në këto kushte shfaqet nevoja për përshtatjen e organizatës sipas kushteve të jashtme ku ajo vepron, në funksion të arritjes së suksesit.
Qasja kibernetike	e trajton organizatën si mjet për komunikim, vetë-mbikëqyrje dhe si sistem vetërregullues, i cili përmes veprimit të reagimit kthyes arrin deri në shkallën e entropisë.
Teoria e autopoiezës (e sistemeve vetëreferuese)	i trajton organizatat si struktura që bëjnë vetë-krijim dhe vetë-ripërtëritje duke shfrytëzuar elementet e tyre personale, duke krijuar njëkohësisht kufij ndaj mjedisit të jashtëm. Veçoria e vetëreferencës buron nga aftësia për vetë-identifikim.
Teoria ekologjike	hulumton ndikimin e mjedisit në përzgjedhjen e organizatave dhe formave organizative, duke ndikuar në krijimin e ndryshimeve të reja që janë të drejtuara kah përputhshmëria me kohën dhe kushtet bashkëkohore.

¹¹ Преземено од: www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE. 09.11.2013, 15:23

Teoria institucionale	përcakton legjitimitetin institucional, pra arsyeshmërinë shoqërore dhe politike për ekzistencën e organizatës në mjedis. Ajo analizon presionet dhe pritshmëritë e shoqërisë, përkatësisht shtetit, që organizata të mbështesë punën e saj mbi vlera, kërkesa dhe rregullore në mënyrë strikte përcaktuara
Teoria e kaosit	hulumton potencialet me të cilat disponon organizata në funksion të arritjes së ndryshimeve cilësore, të cilat duhet të shkaktojnë tejkalimin e sjelljes kaotike ekzistuese (e cila është pasojë e rrethanave të jashtme ose të brendshme) dhe formësimin e një strukture të re organizative.

Struktura organizative është një faktor themelor që kushtëzon funksionimin efikas dhe efektiv të organizatës, dhe për rrjedhojë edhe të çdo sistemi shkollor.¹²

Tabela 2: Llojet e strukturës organizative

Llojet e strukturës organizative	Karakteristikat
Struktura funksionale	është forma më e vjetër e ndërtimit të strukturës në organizatë dhe njëkohësisht më e përdorura në organizatat e vogla dhe të mesme. Formohet mbi bazën e ngjashmërisë së detyrave të punës që kryhen në organizatë.
Struktura prodhuese	aplikohet në organizatat që prodhojnë një sasi të madhe të produkteve të ndryshme, pra me gamë të gjerë prodhimi. Kjo strukturë mundëson zhvillimin e specializimit dhe delegimin e përgjegjësi, gjë që rezultojnë në rritjen e prodhimit dhe efekteve ekonomike
Struktura territoriale	përdoret në organizatat që realizojnë proceset e punës në lokacione të ndryshme territoriale (në një rajon ose më gjerë).
Struktura e orientuar drejt tregut	përdoret nga organizatat që synojnë të vendosin komunikim të drejtpërdrejtë me tregun. Komunikimi i tillë është në drejtim të këqyrjes së nevojave të tregut dhe mundësive për t'i plotësuar ato.
Struktura projektuese	paraqet formë të qasjes bashkëkohore të punës. Nevojat e vazhdueshme për sjellje inovative, shkarkimin e veprimeve komplekse në kohë të shkurtër dhe zgjidhjen e problemeve, imponojnë formimin e ekipeve projektuese nga ekspertë të fushave të ndryshme. Në krye të këtyre organizatave qëndron menaxheri i projektit, i cili mban përgjegjësinë më të madhe për realizimin e aktiviteteve projektuese. Koordinimi realizohet në nivel horizontal dhe vertikal. Kontrolli i procesit dhe rezultateve realizohet mbi bazën e detyrave të përcaktuara paraprakisht.

¹² Lončarević, R. (2007) MENADŽMENT: PRINCIPI, KONCEPTI I PROCESI, Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 205

Struktura matricës	e zbatohet për zgjidhjen e problemeve më pak komplekse që lidhen ngushtë me zhvillimin e organizatës. Në të janë ndërtuar struktura funksionale dhe projektuese organizative. E gjithë puna bazohet në projekte që drejtohen nga menaxherë të ndryshëm. Çdo njësi organizative ka menaxherin e vet. Për çdo projekt bëhet një përzgjedhje e veçantë e individëve (punonjësve), zgjedhje që e kryen menaxheri i projektit, por me miratim të veçantë nga menaxheri i njësisë organizative.
Struktura ekipore	bazohet në formimin e ekipeve në të gjitha nivelet hierarkike. Kjo structure është karakteristike e organizatave moderne që e kanë kuptuar se puna ekipore sjell produktivitet, cilësi dhe profitabilitet më të lartë — pra është çelësi i efikasitetit dhe efektivitetit.
Struktura rrjetëzuar	e nevojshme për qasjet bashkëkohore të punës, me të cilat arrihet sjellja fleksibile e lartë, racionalitet në përdorimin e burimeve dhe komunikim të shkëlqyer me mjedisin e jashtëm.

Struktura organizative, dhe mbi këtë bazë edhe struktura shkollore, mundet dhe duhet të krahasohet me një organizëm të gjallë në të cilin çdo organ është i lidhur me të tjerët dhe nuk mund të funksionojë i vetëm. Ajo nuk është vetëm një skemë që paraqet një grumbull njësisish të vendosura në mënyrë hierarkike. Ajo është shumë më tepër se kaq. Duhet të theksohet se çdo pjesë ka rëndësinë e vet dhe se nëse vetëm një segment nuk funksionon, kjo do të ndikojë drejtpërdrejt në (mos)funksionimin e të gjithë sistemit (shkollës).

Në shtojcë të kësaj ideje, po përdoret një shembull ilustrues nga drama “Amadeus” e Peter Shaffer-it... (skenë nga premiera e operës “Dasma e Figaros”, Vjenë, Teatri “Burg”, viti 1786).

Kjo është pjesë nga biseda midis Jozefit II dhe Mozartit, ku, duke e dëgjuar operën “Dasma e Figaros” dhe duke përpjekur ta minimizojë veprën dhe krijimtarinë e Mozartit, Jozefi II thotë:

“Jozefi II: ... Ka shumë nota...

Mozarti: Nuk kuptoj. Ka aq nota, Madhëri, sa janë të nevojshme – as më shumë, as më pak.

Jozefi II: ... ka aq shumë nota... sidoqoftë unë nuk jam kompozitor oborri...

Mozarti: Cilat nota i kishit në mendje, Madhëri? – Nëse hiqet vetëm një notë e vetme, e gjithë vepra do të shembet...”

Struktura organizative duhet të trajtohet si një sistem “i gjallë” prej pjesësh të ndërlidhura dhe të varura njëra nga tjetra, ku ekziston komunikim i qartë dhe i qëllimshëm, si dhe formate të ndryshme të korrelacionit, të cilat duhet të zbatohen në varësi të nevojave dhe objektivave që duhet të realizohen në rrethana të caktuara. Ajo nuk është e dhënë një herë e përgjithmonë. Në kushte të ndryshimeve të caktuara, struktura duhet dhe domosdoshmërisht të ridizajnohet, duke u vënë në funksion të arritjes së rezultateve që synohen përmes atyre ndryshimeve.

Duke analizuar llojet e ndryshme të teorive të organizatës (Tabela 1), mund të konstatohet se çdo organizatë, e kështu edhe shkollat, në momente dhe rrethana të caktuara gjenden në situata të ndryshme. Shpesh ato janë sisteme të vendosura në mënyrë burokratike, në të cilat paraqiten situata konfliktuale që mund të shoqërohen ose të prodhojnë kaos. Këto situata, por edhe ato të qëndrueshme të përditshme, imponojnë marrjen e vendimeve, të cilat duhet të realizohen përmes praktikimit të komunikimit profesional që rrjedh nga zhvillimi i aftësive të komunikimit, me synim arritjen e rezultateve të mira nga vendimmarrja.

Duke analizuar këto dhe shumë shembuj të tjerë, nga të cilët mund të konstatohet se sistemi shkollor nuk mund të përkufizohet vetëm nga një aspekt dhe në përputhje me një teori të vetme, rezulton nevoja për zbatimin e llojeve të ndryshme të strukturës organizative, e cila në momentin e caktuar, duhet të dizajnohet ose ridizajnohet për të arritur synimin e planifikuar organizativ në sistemin shkollor. Nëse pranohet konstatimi se struktura organizative në pjesën më të madhe është funksionale, ajo duhet të përmbajë

gjithashtu elemente që burojnë nga: struktura tregtare, projektuese, matricore, ekipore, rrjetëzuar etj. (karakteristikat e të cilave janë paraqitur në Tabelën 2).

Faktorët që e kushtëzojnë strukturën organizative dhe me të cilët ajo është drejtpërdrejt e ndërlidhur, janë paraqitur në mënyrë të qartë dhe ilustrative përmes të ashtuquajturës kornizë organizative e dizajnuar nga Adair,¹³ e cila ofron një qasje holistike në lidhje me pozicionimin e organizatës. Prej saj rrjedhin kompleksiteti dhe ndërlikueshmëria e organizatës, por edhe rëndësia e saj për ekzistencën dhe funksionimin e duhur.

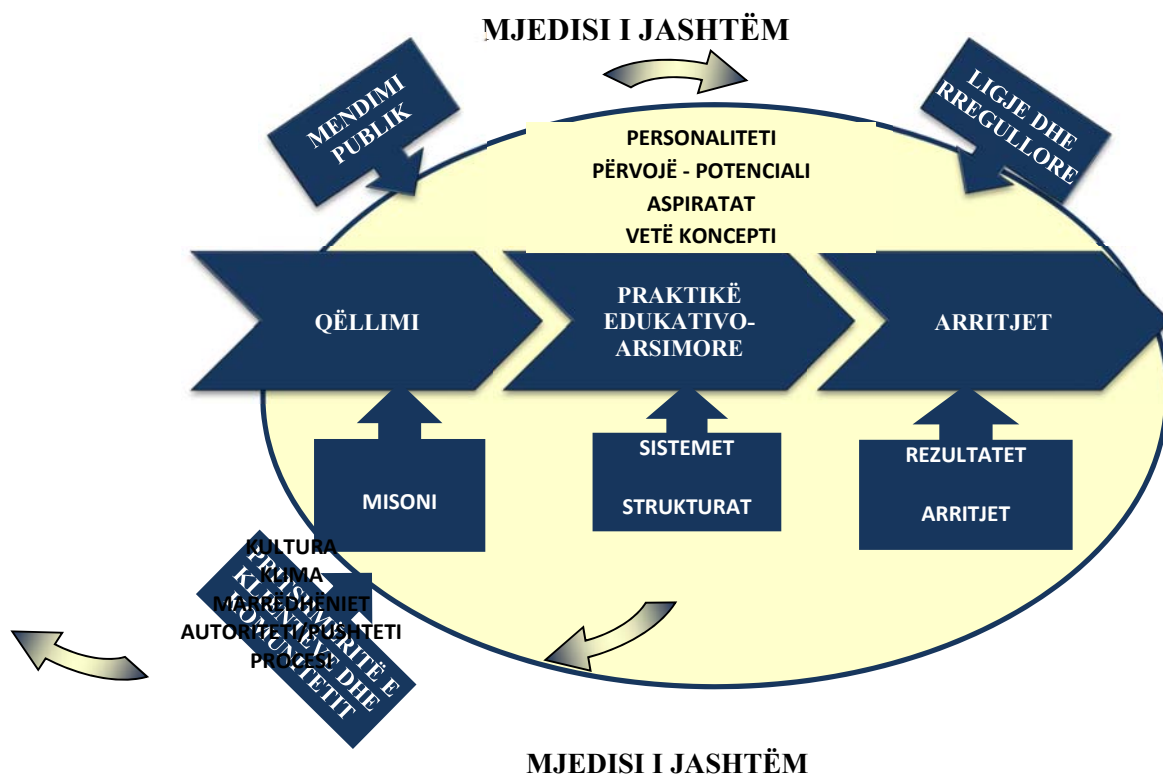


Figura 1: Kornizë organizative e adaptuar sipas Adair

Struktura organizative është bazë dhe themel për çdo organizatë të suksesshme. Në çdo shkollë, këtë duhet ta dijë veçanërisht drejtori, por edhe çdo i punësuar, se secili vend pune është po aq i rëndësishëm që institucioni arsimor të funksionojë si një sistem “i shëndetshëm” që vazhdimisht rritet dhe zhvillohet. Çdo punonjës duhet ta kryejë detyrën e tij të punës deri në nivel të përsosmërisë, sipas kompetencave që i zotëron, të cilat nga ana tjetër duhet t’i zhvillojë dhe përsosë profesionalisht.

Në këtë kontekst, dr. Martin Luter King do të thotë: **“Nëse puna e dikujt është të pastrojë rrugët, atëherë ai duhet ta bëjë këtë ashtu siç ka pikturuar Mikellanhelo apo siç ka kompozuar Betoven. Rrugët duhet t’i pastrojë në atë mënyrë që edhe qielli edhe toka të thonë: Këtu jetoi pastruesi i rrugëve që e kreu punën e tij në mënyrë të përkryer.”**

Të gjithë anëtarët janë njësoj përgjegjës për suksesin e shkollës, por përgjegjësinë përfundimtare dhe më të madhe, të cilën nuk mund ta delegojë dhe të çlirohet prej saj, e ka drejtori.

¹³Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр.120

TEMA 2: MENAXHIMI DHE LIDERSHIPI

Qëllimet e përgjithshme të temës:

1. **Të zhvillohen aftësitë lidërshpi dhe menaxheriale** te drejtorët e shkollave për menaxhim më efikas të institucionit arsimor
2. **Të forcohen kapacitetet për planifikim strategjik dhe marrje vendimesh**, me qëllim përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies dhe të nxënies.
3. **Të përmirësohet komunikimi ndërpersonal dhe puna ekipore**, si bazë për krijimin e një klime dhe kulture pozitive shkollore
4. **Të zhvillohen aftësitë për motivimin dhe mbështetjen e stafit mësimor**, përmes lidërshit efektiv dhe menaxhimit të burimeve njerëzore.
5. **Të aftësohen drejtuesit për menaxhim efektiv të ndryshimeve dhe inovacioneve në shkollë**, me fokus në praktika bashkëkohore arsimore dhe transformim digjital.

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit në trajnim të:

- kuptojnë proceset e menaxhimit në nivele të ndryshme hierarkike përmes realizimit adekuat të funksioneve menaxheriale, duke zhvilluar vazhdimisht lloje të ndryshme të roleve menaxheriale.
- fitojnë njohuri mbi rëndësinë dhe aplikimin e delegimit dhe autorizimit si procese të domosdoshme për menaxhim dhe udhëheqje të suksesshme të institucioneve edukativo-arsimore.
- kuptojnë rëndësinë e lidërshit si formë bashkëkohore, kreative dhe inovative e udhëheqjes së sistemeve shkollore, e cila siguron zhvillimin e tyre të vazhdueshëm.
- kuptojnë rëndësinë, nevojën dhe domosdoshmërinë e zhvillimit dhe zbatimit të aftësive udhëheqëse gjatë praktikimit të stileve të ndryshme të lidërshit
- fitojnë njohuri dhe aftësi, si menaxherë dhe udhëheqës, për zhvillimin e llojeve të ndryshme të pushtetit organizativ, si domosdoshmëri që duhet të shoqërohet me kujdes dhe vetëkontroll, e cila duhet të aplikohet si praktikë në menaxhimin dhe udhëheqjen e institucioneve edukativo-arsimore.

Përmbajtja e temës:

- 2.1. Menaxhimi i organizatës edukativo–arsimore
- 2.2. Menaxhimi si proces, institucion dhe hierarki
- 2.3. Delegimi
- 2.4. Për fenomenin e lidërshit/udhëheqjes
- 2.5. Lidërshi kundrejt menaxhimit
- 2.6. Aftësitë e lidërshit
- 2.7. Llojet e stileve të lidërshit
- 2.8. Pushteti dhe llojet e pushtetit
Shtojcat

2.1. Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore

Në kushtet bashkëkohore të ndryshimeve të shpejta shoqërore, teknologjike dhe pedagogjike, institucionet edukativo-arsimore përballen me detyra dhe pritshmëri gjithnjë e më komplekse. Prandaj,

menaxhimi efektiv dhe profesional i shkollave bëhet një faktor kyç për sigurimin e arsimit cilësor dhe zhvillimin e nxënësve.

Shkolla nuk është vetëm një vend për transmetim dhe fitim të njohurive, por mbi të gjitha një **organizatë dinamike që duhet të përshtatet vazhdimisht**, të ndjekë trendet bashkëkohore arsimore dhe t'u përgjigjet nevojave të nxënësve, mësimdhënësve, prindërve dhe komunitetit. Për këtë qëllim, nevojitet **menaxhim strategjik, vizion i qartë, kulturë organizative dhe objektiva të përcaktuara mirë**, të cilat do të udhëhiqen nga liderë të aftë dhe të trajnuar profesionalisht.

Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore nënkupton koordinim të burimeve, menaxhim të personelit, përcaktim të prioritetëve, monitorim të rezultateve, si dhe krijim të një mjedisi që nxit inovacionin dhe zhvillimin profesional të vazhdueshëm. **Drejtori, si lider dhe menaxher**, ka një rol kyç në organizimin e kolektivit, ruajtjen e disiplinës dhe përmirësimin e procesit mësimor.

Prandaj, **nevoja për menaxhim sistematik dhe profesional të institucioneve edukativo-arsimore është thelbësore** për arritjen e objektivave arsimore, përmirësimin e cilësisë dhe efikasitetit, si dhe për krijimin e kushteve në të cilat çdo nxënës do të ketë mundësi për zhvillim të plotë.

Menaxhimi është një nga termat që sot haset shumë shpesh në gjuhën dhe praktikën e përditshme, i cili edhe tek ne është bërë i zakonshëm me këtë emër, por që nuk kuptohet gjithmonë dhe nga të gjithë në mënyrë të duhur. Menaxhimi duhet të trajtohet më shumë si një aktivitet ose proces, e më pak si një term apo ngjarje. Sot, menaxhimi si qasje në punë nuk është i pranishëm vetëm në sferën e biznesit, por edhe në sferën shoqërore, edhe pse aty depërton dhe konsolidohet relativisht më ngadalë.

Termi menaxhim vjen nga fjala angleze *manage* (etimologjia e së cilës lidhet me shprehjen latine *manu agere* – “të udhëheqësh për dore”) me kuptimin: të drejtosh, të mbikëqyrësh, të veprosh me zgjuars, të arrish sukses, të marrësh vendime për të plotësuar nevojat. Kjo tregon se bëhet fjalë për një dukuri komplekse dhe të shumëanshme, pra një proces që nuk mund të shprehet, përkthehet, shpjegohet apo kuptohet në mënyrë të thjeshtuar. Ndoshta përkufizimi më i thjeshtë edhe pse i kufizuar, por shumë i kuptueshëm është se menaxhimi është kryerja e punëve me dhe përmes të tjerëve.

Kush është, në fakt, menaxheri? Menaxher është personi që arrin rezultate përmes punës së të tjerëve, pra përmes bashkëpunëtorëve të tij, individualisht ose në grup, në kushte komplekse dhe sfiduese të ndryshimeve të vazhdueshme dhe pasigurisë. Duke pasur parasysh këtë, bëhet e qartë se që një menaxher të jetë efikas dhe efektiv, duhet të posedojë kompetencat e nevojshme (njohuri, shkathtësi dhe qëndrime të ndërtuara për çështje të caktuara), si dhe një sjellje të përshtatshme profesionale.

2.2. Menaxhimi si proces, institucion dhe hierarki

Teoria dhe praktika bashkëkohore e trajtojnë menaxhimin nga aspekti i tij si proces, institucion dhe hierarki.

Në pyetjen se si të zbulohen menaxherët më të mirë, përgjigjja mund të jetë se ata duhet të jenë njerëz që:¹⁴

- mund t'i kuptojnë njerëzit e tjerë;
- mund të vendosin kufij të qartë në veprimin;

¹⁴ Преземено од: www.management-issues.com, “Three keys finding good managers“ p. 2

- mund të shikojnë dhe të komunikojnë në plan të gjerë.

Menaxhimi, i kuptuar si **proces**, nënkupton ekzistencën e **funksioneve menaxheriale**. Nga përkufizimi i menaxhimit si proces, del se **menaxhimi është një sistem kompleks aktivitete të ndërlidhura dhe të kontrolluara në mënyrë të ndërsjellë**, të cilat mund të përkufizohen si funksionet bazë të menaxhimit.

Në përputhje me zhvillimin e teknologjisë dhe shkencës së menaxhimit, përgjatë historisë kanë ndryshuar edhe qasjet ndaj rolit dhe rëndësisë së menaxhimit në organizatat afariste, dhe si rrjedhojë janë ndryshuar edhe qëndrimet lidhur me përcaktimin e këtyre funksioneve:

Tabela 3: Zhvillimi i qasjeve ndaj funksioneve të menaxhimit

Henry Fayol (1920) qasje funktionale / administrative	Peter Drucker (1961) qasje sipas objektivave të punës	Kreitner Robert (1989) qasje me 8 funksione	G.A.Cole (1990) Qasja POMC	Weihrich, Koontz (1994) Qasja POSLC
Planifikimi Organizimi Urdhërimi Koordinimi Kontrolli	Vendosja e objektivave Organizimi Motivimi Matja dhe vlerësimi i rezultateve të arrituara	planifikimi organizimi vendimmarja stafimi komunikimi motivimi udhëheqja kontrolli	планирање организирање мотивирање контролирање	planifikimi organizimi stafimi plotësimi udhëheqja kontrollimi

Menaxhimin si **institucion** përbëhet nga njerëzit – të punësuarit, të cilët individualisht ose kolektivisht janë përgjegjës për mënyrën se si kryhet puna dhe përmbushet misioni i organizatës. Në këtë kontekst, mund të flitet për **role të ndryshme menaxheriale**¹⁵ që i ushtrojnë personat përgjegjës brenda organizatës.

Roli ndërpersonal (ndërnjerëzor)

- Njeriu i pare (udhëheqës) – e përfaqëson organizatën para të tjerëve;
- Udhëheqësi (lideri) – angazhohet me trajnimin, motivimin, lidhësin (udhëheqjen) dhe mbështetjen e punonjësve;
- Ndërlidhësi – mban kontakte me persona të tjerë në organizatën.

Roli informativ

- Ndjekës ngjarjes – përcjell vazhdimisht ngjarjet, pranon dhe ruan informacionet nga burime të brendshme dhe të jashtme;
- Distribuesi – transmeton informacione të anëtarëve të tjerë të organizatës;

¹⁵Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 42

- Folësi – transmeton informacionet te grupet jashtë organizatës (bordi i drejtorëve, aksionarët, furnizuesit...).

Roli i marrësit të vendimeve

- Sipërmarrësi – përpiqet të përmirësojë organizatën, identifikon ndryshimet nga mjedisi dhe vetë i fillon ndryshimet e planifikuara;
- Menaxheri i sfidave – menaxhon me sfidat nga mjedisi dhe ndërhyt në situata krize (greva, pakënaqësi të përdoruesve...);
- Alokuesi i burimeve – merr vendime se si dhe kujt do t'i vihen burimet në dispozicion;
- Negociatori – e përfaqëson organizatën në negociata me palë të tjera (furnizues, sindikata...), merr pjesë në nënshkrimin dhe zbatimin e marrëveshjeve.

Menaxhmenti, i trajtuar si **hierarki**, nënkupton ekzistencën e **niveleve të ndryshme menaxheriale**. Funksionet e menaxhimit shtrihen në të gjithë strukturën organizative. Sipas pozicionit të menaxherëve në strukturën piramidale-hierarkike, dallohen tre lloje menaxherësh:

- Menaxherët e lartë;
- Menaxherët e mesëm;
- Menaxherët mbikëqyrës (linja e parë).



Fig. 2: Piramida e niveleve menaxheriale

2.3 Delegimi

Për të realizuar në mënyrë të duhur funksionet menaxheriale, menaxheri duhet të zhvillojë aftësitë e tij për delegim. Sipas Ernest E. Dale, delegimi përbën një nga parimet kryesore menaxheriale. Suksesi në menaxhim bazohet në aftësinë dhe praktikën për të shfrytëzuar potencialin e të punësuarve. Ndarja e drejtë e detyrave dhe delegimi i përgjegjësisë për realizimin e tyre përbën çelësin për funksionim efikas dhe efektiv të organizatës. Në literaturë ekzistojnë një numër i konsiderueshëm përkufizimesh¹⁶ që e shpjegojnë këtë nocion:

- Transferimi i autoritetit dhe përgjegjësisë tek individit ose ekipi, me qëllim që të realizohet një pjesë e punës që u takon niveleve më të larta të kompetencës.

¹⁶ Преземено од: www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16

- Proces dy-drejtues, në të cilin delegohen një pjesë e autorizimeve tek bashkëpunëtorët, duke i bërë ata përgjegjës për punën dhe rezultatet e tyre, ndërkohë që drejtuesit mbeten përgjegjës për përcaktimin e qëllimeve të qarta të organizatës, rezultateve të pritshme, burimeve dhe afateve, si dhe për rezultatet përfundimtare të organizatës.

Në praktikën e përditshme, ky term zakonisht kuptohet si proces i ndarjes së detyrave të punës ose si mundësi që punonjësit të marrin pjesë në procesin e marrjes së vendimeve. Shumë menaxherë, duke u përpjekur të zbatojnë procesin e delegimit dhe me synimin që të bëhen “të mirë” në funksionin e tyre, ua transferojnë të tjerëve ato detyra që janë më pak kreative ose “të mërzitshme”. Shpesh, ata krijojnë përshtypjen se duke deleguar një pjesë të detyrave të tyre, lirohen edhe nga përgjegjësia për realizimin e suksesshëm të tyre. Këto situata janë shumë larg asaj që nënkupton delegimi. Delegimi nuk do të thotë heqje dorë nga përgjegjësia. Përkundrazi, delegimi i detyrave rrit nivelin e përgjegjësisë personale të menaxherit.

Delegimi në institucionet edukativo-arsimore

Në shkollë, delegimi nuk nënkupton vetëm “ndarje të detyrave”, por **krijimin e një mjedisi ku nxitet pjesëmarrja aktive, përgjegjësia personale dhe zhvillimi profesional** i mësimitdhënësve, bashkëpunëtorëve profesionalë dhe stafit administrativ. Përmes delegimit të duhur, drejtori ndërton kapacitetet e ekipit, përmirëson procesin e marrjes së vendimeve dhe mundëson **decentralizimin e proceseve të punës**, gjë që çon drejt një efikasiteti më të lartë.

Delegimi kontribuon edhe për:

- **Zhvillimi i potencialit udhëheqës** të të punësuarit;
- **Përmirësimi i motivimit** dhe angazhimit;
- **Një kulturë organizative më e mirë** e bazuar në besim dhe bashkëpunim;
- **Optimizimi i kohës dhe burimeve**;
- **Përgjegjësi dhe llogaridhënie** për detyrat e realizuara.

Delegimi efikas kërkon komunikim të qartë, përzgjedhjen e personit të duhur për detyrën e duhur, si dhe ndjekje dhe mbështetje gjatë realizimit. Nuk bëhet fjalë për transferim të detyrave vetëm për të liru kohë, por për **një proces strategjik që e përparon të gjithë organizatën.**

Në thelb, delegimi në kontekstin edukativo-arsimor nuk është vetëm një mjet menaxhimi, por edhe një **instrument udhëheqësie, zhvillimi dhe ndërtimi të një vizioni të përbashkët** për përparimin e shkollës.

2.4. Për fenomenin e lidërshipt / udhëheqjes

Pyetja e përjetshme për të cilën kërkohet përgjigje lidhur me lidërshiptin është: A lindin liderët apo krijohen? Me siguri do të hasim mendime dhe qëndrime të ndryshme në lidhje me këtë çështje, gjë që para së gjithash është rezultat i faktit se lidërshipti shihet si diçka e lartë dhe shumë e dëshirueshme, shpeshherë edhe e idealizuar. Por një gjë është e sigurt: liderët nuk janë perëndi, por disa prej “njerëzve të zakonshëm në shoqëri”. Vërtet është fakt se disa njerëz kanë predispozita të lindura për lidërshipt, por kjo nuk është garanci se ata me të vërtetë do të bëhen liderë në mjedisin e tyre. Nga ana tjetër, shumë njerëz do të ndjekin kurse, trajnime e punëtori për të fituar aftësi udhëheqëse, por asnjëherë nuk do ta pranojnë sfidën e lidërshiptit.

Atëherë, cila është e vërteta? Me gjasë, e vërtetë është gjithçka nga pak, por praktika ka treguar se liderët krijohen përmes përvojës dhe aftësimit, në rrethana të caktuara dhe në një kohë të caktuar. Lidërshipti është proces, e jo pozicion. Lider nuk bëhesh për një ditë, por çdo ditë. Lider nuk bëhesh në mendjet e

njerëzve (nuk mund t'u thuhet njerëzve “ky do të jetë lideri juaj”), por në zemrat e tyre (që të pranohet nga të tjerët si lider, duhet të dëshmohej si i tillë).

Sjellja, ndryshe nga karakteri, mund të mësohet, nga kjo konkludohet se mund të mësohet si të bëhesh lider.

Duhet theksuar se qëndrimi “liderët krijohen” nuk do të thotë se vlen “efekti Pigmalion”, që do të thotë se nga çdo individ nuk mund të bëhet lider. Në këtë kontekst, shumë domethënëse është anekdota e mëposhtme:¹⁷

Gjatë një vizite të një grupi turistësh në një fshat, teksa kalonin pranë një plakut që ishte ulur pranë gardhit të tij, njëri nga turistët, me mendjemadhësi dhe thumbim, e pyeti plakun: “A janë lindur ndonjëherë njerëz të mëdhenj në fshatin tuaj?” Plaku iu përgjigj me vetëbesim menjëherë: “Jo, në fshatin tonë lindin vetëm foshnja!”

Liderët krijohen, nuk lindin. Aftësia e liderit zhvillohet — si te ata që kanë predispozita të lindura për lidërsip, ashtu edhe te ata që nuk i bartin këto predispozita. Siç thotë lideri shpirtëror indian Teomajananda: “Disa njerëz janë të paracaktuar të kenë sukses, ndërsa disa të tjerë janë të vendosur të kenë sukses.” Lidërsipi kërkon: guxim, durim, forcë mendore, pasion dhe entuziazëm.

Për lidërsipin mund të thuhet se është edhe proces edhe veti. Si proces, lidërsipi përfshin përdorimin e ndikimit pa detyrim. Si veti, lidërsipi është një bashkësi karakteristikash të veçanta për çdo individ për të cilat supozohet se do të mundësojnë përdorimin me sukses të këtij ndikimi. Lidërsipi është një proces dinamik pune në grup, ku individë, në një periudhë të caktuar dhe në një kontekst organizativ të caktuar, ndikon te anëtarët e tjerë të grupit që vullnetarisht të angazhohen për realizimin e objektivave ose detyrave të grupit.

Lidërsipi është ndikim mbi njerëzit përmes: përcaktimit të qëllimeve, dhënies së drejtimit dhe motivimit gjatë punës, në mënyrë që ata të kryejnë detyrat dhe të përparojë organizata. Qëllimi u jep kuptim njerëzve që të punojnë. Drejtimi nënkupton caktimin e kahjes së veprimit, përcaktimin e prioritetëve dhe caktimin e përgjegjësisë për realizimin e detyrave. Motivimi do të thotë krijimi i mundësive për individët që të bëjnë gjithçka brenda kapaciteteve të tyre, në mënyrë që të mund ta përmbushin detyrën.

Fakt është se ekzistojnë disa dallime që burojnë nga përkufizimet e ndryshme të lidërsipit. Megjithatë, mund të konkludohet se:

- Lidërsipi është proces (proces përmes të cilit eprori i nxit vartësit të sillen në mënyrën e dëshiruar);
- Lidërsipi është ndikim (marrëdhënie ndërpersonale në të cilën të tjerët i binden sepse duan dhe jo sepse detyrohen);
- Lidërsipi ndodh në grupe (ekipe);
- Lidërsipi përfshin qëllimet dhe, para së gjithash, nënkupton drejtimin e energjisë së grupit drejt një fokusi të përbashkët.

2.5. Lidërsipi kundrejt menaxhmentit

Përvojat tregojnë se dallimi midis menaxhimit dhe lidërsipit qëndron në faktin se menaxherët urdhërojnë të realizohen aktivitete të caktuara, ndërsa liderët krijojnë kushte që të punësuarit të duan t'i realizojnë ato aktivitete. Menaxherët luftojnë me vështirësitë, ndërsa liderët përballen me ndryshimet. Menaxherët merren me zgjidhjen e problemeve, liderët i sfidojnë ndryshimet. Menaxherët e përqendrojnë energjinë e tyre në kontroll, ndërsa liderët motivojnë dhe frymëzojnë të punësuarit dhe zhvillojnë te ta ndjenjën e vetëkontrollit. Liderët dhe menaxherët janë të varur nga njëri-tjetri dhe nuk mund të ekzistojnë njëri pa tjetrin.

Organizatave u duhen si menaxherë, ashtu edhe liderë — dhe ndonjëherë ata janë një i vetëm. Shumë menaxherë nuk do të zhvillohen kurrë si liderë, ndërsa shumë liderë janë menaxherë të dobët. Si liderët,

¹⁷ Дон Максвел, Како да станете вистински лидер, Друштво за издавачка дејност ПАБЛИШЕР ДОО, Скопје, 2010, стр 7

ashtu edhe menaxherët kanë rol shumë të rëndësishëm në jetën bashkëkohore të biznesit, por këto dy role nuk janë të njëjta. Dallimi më i rëndësishëm mes liderëve dhe menaxherëve është ky:

- Menaxherit i caktohet një pozitë, dhe ai mund të ketë mundësinë të zhvillojë aftësitë e tij udhëheqëse dhe ta njohin si lider, ndërsa...
- Liderin e njohin vetë njerëzit përreth tij si dikë që i udhëheq në një situatë të caktuar, pavarësisht se cila është roli i tij zyrtar.

Tabela 4: Krahasimi mes menaxhmentit dhe lidërsipit

<i>Menaxhmenti</i>	<i>Lidërsip</i>
shkencë	Arti
objektiviteti	Subjektiviteti
kapitulli	Zemra
të punohet	Të jesh
efikasiteti	Efektiviteti
taktikë	Strategji
e tashmja	E ardhmja
misioni	Vizioni
aktiviteti	Njerëz
rregulli	Ndryshimi
siguria	Rreziku
planifikimi	Drejtimi

Lidërsip kundrejt menaxhmentit në institucionet edukativo-arsimore

Në drejtimin e institucioneve edukativo-arsimore, shpesh hasen termat **lidërsip** dhe **menaxhment**, të cilët, edhe pse janë të afërta, kanë funksione dhe role të ndryshme. Kuptimi i dallimit mes këtyre dy koncepteve është thelbësor për udhëheqje efektive të një shkolle.

Menaxhmenti lidhet me:

- **Planifikimin, organizimin, koordinimin dhe kontrollin** e proceseve;
- Zbatimin e obligimeve administrative dhe ligjore;
- Menaxhimin me burimet – njerëzore, materiale dhe financiare;
- Mirëmbajtjen e funksionimit të përditshëm të shkollës.

Menaxheri siguron **stabilitet, strukturë dhe efikasitet** dhe kujdeset që aktivitetet ditore të realizohen sipas planit, rregulloreve dhe rregullave ligjore.

Lidërsip lidhet me:

- **Vizionin, frymëzimin dhe orientimin** drejt qëllimeve afatgjata;
- Motivimin dhe përfshirjen e ekipit në procesin e ndryshimeve;
- Nxitjen e inovacioneve dhe të menduarit kritik;
- Ndërtimin e një kulture pozitive shkollore dhe marrëdhënieve të mira ndërnjerëzore.

Lideri fokusohet tek **njerëzit, vizioni dhe e ardhmja**, duke ndërtuar besim dhe entuziazëm tek të punësuarit dhe nxënësit, si dhe duke nxitur ndryshime dhe zhvillim të vazhdueshëm.

Në shkollë: drejtori duhet të jetë si menaxher ashtu edhe lider

- Si **menaxher**, drejtori duhet të organizojë punën e përditshme të shkollës: orarin, burimet, dokumentacionin, buxhetin, mbikëqyrjen dhe llogaridhënien.
- Si **lider**, drejtori duhet të frymëzojë stafin mësimor, të ndërtojë një vizion për zhvillimin e shkollës, të inkurajojë inovacionet dhe ta udhëheqë shkollën përmes ndryshimeve.

2.6. Aftësitë e lidershipit

Aftësitë e lidershipit te drejtorët e shkollave

Aftësitë e lidershipit përbëjnë një element thelbësor për menaxhimin efektiv të shkollës dhe për krijimin e një klime pozitive dhe produktive shkollë. Drejtori nuk është vetëm administrator, por vizionar dhe nxitës i ndryshimeve, i cili ndikon në motivimin e stafit mësimor, përparimin e nxënësve dhe përfshirjen e prindërve dhe komunitetit.

Aftësitë kyçe të lidershipit për drejtorët përfshijnë:

- **Mendimin strategjik** – vendosje e një vizioni dhe objektivi të qartë për shkollën, si dhe zhvillimi i planeve për realizimin e tyre.
- **Aftësitë komunikuese** – komunikim efektiv dhe transparent me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit dhe institucionet.
- **Vendosmëria dhe përgjegjësia** – marrje vendimesh të bazuara në të dhëna dhe parime etike, me qëllim përmirësimin e cilësisë së arsimit.
- **Motivimi dhe mbështetja** – krijimi i një mjedisi ku mësimdhënësit inkurajohen për zhvillim profesional, ndërsa nxënësit për përparim personal dhe akademik.
- **Fleksibiliteti dhe aftësia për t'u përshtatur** – shkathtësi për t'u përballur me ndryshime, kriza dhe sfida të reja arsimore.
- **Ndërtimi i kulturës së punës në ekip** – nxitja e bashkëpunimit, besimit dhe respektit të ndërsjellë mes të gjithë pjesëmarrësve në procesin arsimor.

Zhvillimi i këtyre shkathtësive është një proces që kërkon mësim të vazhdueshëm, vetë-reflektim dhe gatishmëri për të pranuar ide të reja. Një lider i mirë shkollor është ai që frymëzon, dëgjon dhe udhëheq me shembull personal.

Shembulli i tij personal është imperativ për rolin e tij të suksesshëm udhëheqës. Ai mund t'ua kërkojë bashkëpunëtorëve të tij vetëm atë me të cilin ai vetë dallohet. Lidershipi është dhënie shembulli, e jo vetëm të thuash diçka. Të thuash pa shembull personal përfaqëson manipulim.

Aftësitë e lidershipit janë të ndryshme nga ato që i nevojiten një menaxheri. Nëse dikush imagjionon që dëshiron të arrijë nga një vend në tjetrin, secili zgjedh mënyra të ndryshme: dikush me biçikletë, dikush me makinë, por secila nga këto mënyra kërkon nivel të ndryshëm të vështirësisë për t'u mësuar. Për shembull, lideri mund të mësojë të përdorë autoritetin — kjo është mjaft e lehtë. Por të mësojë se si ta transmetojë vizionin, si të jetë karizmatik — kjo është mjaft e vështirë. Aftësitë udhëheqëse duhet të shihen si një pemë që vazhdimisht rritet dhe degëzohet. Çdo degë e re, çdo gjeth e ri është një ngritje dhe zhvillim i aftësive të liderit.

Autorë të ndryshëm theksojnë shumë aftësi që janë kyçe dhe që, sipas tyre, duhet t'i ketë çdo lider i mirë: duke filluar nga komunikimi verbal, menaxhimi i kohës dhe stresit, marrja e vendimeve individuale, identifikimi dhe zgjidhja e problemeve, fuqia për të motivuar, delegimi, artikulumimi i vizionit, njohja e vetvetes, ndërtimi i ekipeve, menaxhimi i konflikteve etj.

Mënyra se si lideri **komunikon** dhe **sillet**, së bashku me aftësinë për **të dëgjuar në mënyrë aktive**, janë thelbësore për cilësinë e lidershit. Në komunikimin e liderëve duhet të ekzistojë përputhshmëri mes komunikimit verbal dhe joverbal. Liderët duhet të mësojnë si të krijojnë një mesazh efektiv duke i përdorur të gjitha këto elemente. Liderët udhëheqin përmes shembullit personal.

Liderët e mirë praktikojnë **komunikimin asertiv**.¹⁸ Dy karakteristika kyçe të sjelljes asertive janë gëzueshmëria dhe miqësia. Ajo është aftësia për të shprehur vetveten dhe nevojat personale në mënyrë të sinqertë dhe të qartë, pa mesazhe apo kuptime të shtrembëruara.

Të jesh asertiv do të thotë:

- Të jesh i/e hapur dhe i/e sinqertë me veten dhe me të tjerët;
- Të dëgjosh mendimin e të tjerëve dhe të tregosh mirëkuptim për njerëzit;
- Të arrihen zgjidhje funksionale kur ekziston ndonjë problem;
- Të kesh qëndrim të qartë dhe të mos qëndrosh mënjanë;
- Të kesh respekt;
- Të jesh i barabartë me të tjerët, duke ruajtur individualitetin personal;
- Të mbrohen të drejtat personale;
- Të shprehen ndjenjat sinqerisht dhe me kujdes.

Me asertivitet arrihet:

- Transparencë në zgjidhjen e konflikteve;
- Marrja në kohë e parasysh e situatave të vështira të mundshme;
- Siguri më e madhe;
- Ulje e frikës;
- Arritja e barazisë mes njerëzve duke respektuar unikitetin e tyre;
- Njohja e efekteve të sjelljes së të tjerëve;
- Ruajtja e dinjitetit të njerëzve.

Menaxhimi i kohës dhe përballimi i suksesshëm me stresin janë aftësi përmes të cilave, në kohën e sotme, lideri di si ta organizojë mirë kohën, të mos shpenzojë kot dhe të mos humbasë energji për gjëra që nuk janë prioritet dhe nuk kanë rëndësi të madhe.

Çdo lider duhet të jetë i përgatitur për marrjen e vendimeve individuale. Në këtë kontekst është edhe thënia e Maksvell: “Liderët e suksesshëm kanë guxim të ndërmarrin veprime, ndërsa të tjerët ngurrojnë”.

Me marrjen e vendimeve individuale është ngushtë e lidhur edhe **aftësia për të identifikuar problemet**, për t’i përcaktuar ato në mënyrë të saktë dhe për t’i zgjidhur. Aftësia për të zbuluar një problem është një nga aftësitë themelore që i zotëron lideri.

Baza e një liderशिpi cilësor është **aftësia për të motivuar**. Motivimi te një person është një kombinim i dëshirës dhe energjisë së drejtuar drejt arritjes së objektivave. Të ndikosh në motivimin e dikujt do të thotë ta bindësh personin që vetë të bëjë atë që ti e di se duhet të bëhet.

Aftësia për të deleguar është gjithashtu një nga aftësitë kyçe udhëheqëse. Me delegimin brenda organizatës, lideri e përmirëson menaxhimin e tij të kohës (e çliron agjendën e tij), i bën anëtarët e ekipit më të vlerësuar dhe zhvillon kapacitetet e organizatës.

Lidershipi vizionar¹⁹ është “aftësia për të krijuar dhe shprehur një vizion realist, të besueshëm dhe tërheqës për të ardhmen e një organizate ose të një departamenti të saj, i cili e tejkalon gjendjen aktuale të organizatës.” Ky vizion është aq i mbushur me pasion, sa që “thërret për angazhimin e të gjitha aftësive, talenteve dhe mjeteve, që ai të realizohet.” Vizioni zgjon emocionet dhe energjinë e njerëzve. Lideri që ka

¹⁸Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 245

¹⁹ Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010): Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, str. 451

një vizion të vërtetë është ai që ka filozofinë e tij. Xhek Vellsh thotë: “**Liderët e mirë e artikulojnë vizionin me pasion.**”

Lideri duhet të ketë **vetëdije (njohje të vetvetes)**. Për të qenë një lider efektiv, ai duhet të nisë nga vetja, nga mendimet, vlerat dhe parimet e tij në jetë. Me një qasje të tillë, lideri mund të punojë më efektivisht me ekipin, sepse mund të kuptojë se si mendojnë dhe komunikojnë anëtarët e tij. Në këtë mënyrë ai do të dijë dhe do të mund “**të flasë gjuhën e njerëzve të tij.**”

Të posedosh aftësi për **menaxhimin e konflikteve** është një cilësi e rëndësishme për çdo lider. Konflikti shfaqet atëherë kur njerëzit ndalojnë së dëgjuari njëri-tjetrin dhe i qasen situatës vetëm nga këndvështrimi i tyre personal.

Mjeshtëri është **të ndërtohen ekiye të suksesshme**. Pas çdo lideri të suksesshëm qëndron një ekip i mirë. Lidershipi i sotëm mund të kuptohet vetëm si punë në ekip, prandaj edhe lideri i sotëm duhet, para së gjithash, të jetë udhëheqës i ekipit, i cili në botën moderne kuptohet si shkëmbim dhe konfrontim idesh e propozimesh, ofrim i zgjidhjeve alternative dhe marrëveshje. Pas suksesit të liderit duhet të qëndrojë një ekip i mirë, i cili në asnjë mënyrë nuk duhet të përfaqësojë thjesht një grup njerëzish që admirojnë udhëheqësin.

2.7. Llojet e stileve të lidershipit

Në lidhje të ngushtë me ndikimin dhe pushtetin që e posedojnë, si dhe me mënyrën se si liderët e përdorin pushtetin, janë edhe stilet e tyre udhëheqëse. Stili i lidershipit paraqet mënyrën e vendosjes së marrëdhënieve, mënyrën e orientimit të sjelljes së vartësve në organizatë, si dhe përzgjedhjen e mjeteve që përdoren për të arritur atë formë të sjelljes që dëshirohet nga lideri. Stili i lidershipit është ai që e karakterizon çdo lider dhe e bën të dallueshëm, si brenda organizatës, ashtu edhe jashtë saj. Në stilin e tij të udhëheqjes përmbahen dhe ndërthuren shumë aspekte komplekse të personalitetit, ekspertizës dhe përgatitjes së tij për praktikimin e lidershipit.

Ajo që është e sigurt është fakti se liderët e mirë kurrë nuk veprojnë në drejtim të shfrytëzimit të personalitetit të punonjësve. Qasja e tyre dhe mjetet që ata përdorin janë gjithmonë në funksion të shfrytëzimit të talentit të secilit punonjës.

Cili stil lidershipi do të përdoret, zakonisht varet nga:²⁰

- Qëllimet e ndikimit;
- Thjeshtësia e kërkesave;
- Rëndësia e kërkesave në funksion të arritjes së objektivave të organizatës.

Teoritë që merren me këtë problematikë të lidershipit, fillimisht kanë synuar t’i përgjigjen pyetjes: “Kush është lider efektiv?” Sot, një qasje e tillë është ndryshuar tërësisht, prandaj pyetja lidhet me atë: “Çfarë bëjnë, gjegjësisht si sillen liderët efektivë?”

Teoria klasike e lidershipit ka synuar të përcaktojë tiparet karakteristike të liderit, të cilat e dallojnë atë nga pjesëtarët e tjerë në mjedisin ku vepron, me qëllim që në një mënyrë të thjeshtë të krijohet një pamje e përgjithshme e profilit të tij: niveli i inteligjencës, iniciativa, komunikimi, vendosmëria, stili i menaxhimit etj. Paralelisht me këtë teori, është zhvilluar edhe një qasje tjetër në mendimin shkencor, e cila ka theksuar mundësinë që figura e liderit të përcaktohet sipas sjelljes së individëve të caktuar në ekip ose organizatë. Të dyja këto qasje nuk dhanë rezultatet e pritura, prandaj si rezultat u formua një qasje e tretë në teorinë klasike të stileve udhëheqëse, e cila i referohet të ashtuquajturit **leadership i varur nga situata**.²¹

Ekzistojnë ndarje të ndryshme të stileve të lidershipit. Në literaturë, është bërë diferencimi i stileve themelore të udhëheqjes sipas autoritetit, dhe ato janë:²²

²⁰ <http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>

²¹ Roy, R. (2006). *Situational Leadership and Empowerment*, Retrieved from: http://www.academia.edu/6167265/Situational_Leadership_and_Empowerment, 16.07.2013

²² Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 130

- **autoritar;**
- **demokratik;**
- **liberal.**

Stili autoritar bazohet në autoritetin që e posedon lideri. Sjellja e tij karakterizohet nga përdorimi i sanksioneve pozitive dhe negative kundrejt të punësuarve.

Për **stilin demokratik të lidërsipit** është karakteristike se lidërsipi është i orientuar drejt vartësve, mbështetësve, dhe se menaxheri me këtë stil drejtimi synon krijimin e një klime të marrëdhëniesve të mira dhe bashkëpunimi brenda organizatës.

Stili liberal i lidërsipit karakterizohet me përfshirjen e drejtpërdrejtë të të gjithë të punësuarve, të cilët gëzojnë besimin e liderit, në marrjen e vendimeve për zgjidhjen e problemeve të caktuara. Lideri, me aftësinë e tij, siguron një klimë që u jep mundësi të gjithëve të shprehin qëndrimet dhe mendimet e tyre individuale pa presion ose pasoja nga eprorët, pra nga vetë lideri.

Në kuadër të qasjes së situatës, **Hersi dhe Blançard** propozojnë një model të lidërsipit të varur nga situata, në të cilin sjellja e liderit shprehet përmes katër stileve:

Stili urdhërues (liderë që japin urdhëra) – përcaktojnë rolet dhe detyrat e mbështetësve dhe i vëzhgojnë ata nga afër. Komunikimi është njëkahësh, sepse të gjitha vendimet merren nga lideri.

Stili udhëzues (trajner - liderë trajnerë) – kryejnë definimin e roleve dhe detyrave. Në lidhje me sjelljen e vendimeve kërkojnë mendime dhe sugjerime nga mbështetësit, megjithatë, vendimmarrjen e bëjnë vetë. Komunikimi gjatë këtij stili të lidërsipit më shpesh fillon të marrë elemente dypalëshe.

Stili mbështetës – karakterizohet nga një nivel i lartë komunikimi dypalësh, ku lideri e lehtëson procesin e vendimmarrjes, ndërsa kontrolli gradualisht kalon te mbështetësit e tij.

Stili delegates – i mundëson liderit të jetë i përfshirë në vendimmarrje dhe zgjidhjen e problemeve, por kontrolli mbetet kryesisht në duart e mbështetësve, të cilët vendosin kur dhe sa do të përfshihet lideri në këtë proces.

2.8. Pushteti dhe llojet e pushtetit

Pushteti, si determinant i sjelljes udhëheqëse, ka zgjuar interes të madh që përbën bazë për krijimin e shumë përkufizimeve lidhur me të. Presidenti i njohur i SHBA-ve, Abraham Lincoln, ka thënë: “Pothuajse të gjithë njerëzit mund të përballojnë fatkeqësinë, por nëse doni të testoni karakterin e dikujt, jepjani pushtetin.” George Bushi si më i vjetër tha: “Pushteti nuk na është dhënë për të avancuar qëllimet tona apo për të bërë shfaqje të madhe në botë, ose për të krijuar famë për veten. Ekziston vetëm një qëllim i pushtetit, dhe ajo është t’u shërbejmë njerëzve.”

Flitet për tre lloje pushteti: **i detyruar, kompensues dhe pushtet i kushtëzuar**.²³

- **Pushteti i detyruar** shprehet përmes kërcënimeve, për të arrihur nënshtrim.
- **Pushteti kompensues** (pushteti i kontratës ose i marrëveshjes), ku nënshtrimi arrihet duke ofruar shpërblime afirmative. Lidhja e përbashkët midis këtyre dy llojeve të pushtetit është se individ i nënshtruar është i vetëdijshëm për nënshtrimin e tij — në rastin e parë se është i detyruar, ndërsa në të dytin se e bën për një shpërblim ose kompensim.
- **Pushteti i kushtëzuar** vepron përmes ndryshimit të bindjes. Bindja, edukimi ose angazhimi shoqëror në atë që konsiderohet natyrale, e mirë dhe e drejtë, e bën individin të nënshtrohet ndaj vullnetit të dikujt tjetër. Ky nënshtrim përfaqëson një qëllim të dëshiruar.

Në literaturë flitet për pesë lloje pushteti dhe atë: **pushteti ligjor, pushteti i shpërblimit, pushteti i detyrimit, pushteti profesional dhe pushteti referent**. Sot flitet për llojin e gjashtë të pushtetit — **pushteti i informimit**.

²³ Петковски, К., (2009): Деловно лидерство, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје

Van Fliti²⁴ thekson se “**pushteti ligjor, pushteti i shpërblimit dhe pushteti i detyrimit burojnë nga pozita formale e individit në organizatë, ndërsa pushteti profesional dhe pushteti referent bazohen mbi aftësitë dhe karakteristikat dhe shkathtësitë e individit**”.

Këto pesë burime ose lloje pushteti, rrjedhin nga ose si:²⁵

- **funksioni i liderit:** pushteti profesional ose ekspertizës;
- **Funksion i lidhjes së liderit me mbështetësit:** pushteti referent, ose siç e quajnë disa autorë pushtet karizmatik, ose siç preferon ta quajë autori i këtij udhëzuesi – pushtet udhëheqës, pushteti i shembullit personal;
- **Funksion i marrëdhënieve midis liderit dhe situatës:** pushteti i detyrimit;
- **Funksion i vetë situatës:** pushteti ligjor, legjitim ose autoriteti zyrtar;
- **Funksion i aspekteve që lidhen me të tre elementet – liderin, ndjekësit dhe situatën:** pushteti i shpërblimit..

Në kontekstin e lidershipit arsimor, **pushteti** paraqet aftësinë e drejtorit për të ndikuar në sjelljen, qëndrimet dhe vendimet e të tjerëve në shkollë – mësime, nxënësve, prindërve dhe faktorëve të tjerë. Kuptimi i llojeve të ndryshme të **pushtetit** e ndihmon figurën udhëheqëse të menaxhojë më efektivisht dhe në mënyrë etike, me qëllim krijimin e një mjedisi më të mirë shkollor.

Pushteti duhet të përdoret me përgjegjësi. Prandaj, në lidershipin e institucioneve arsimore duhet të respektohet si vijon:

- **Lidership etik:** Çdo formë pushteti duhet të përdoret në shërbim të nxënësve, cilësisë së mësimeve dhe mirëqenies së komunitetit shkollor.
- **Balancë mes autoritetit dhe empatisë:** Një drejtor i mirë di kur të jetë i vendosur dhe kur të dëgjojë, të kuptojë dhe të përfshijë të tjerët në proceset vendimmarrëse.
- **Zhvillim i pushtetit referent dhe atij profesional:** Në vend se të mbështetet vetëm te pozita, lideri efektiv ndërton reputacion dhe kompetencë që gjenerojnë natyrshëm ndikim.

Pushteti nuk është qëllim në vetvete, por një mjet i cili, kur përdoret me përgjegjësi dhe mençuri, e transformon shkollën në një vend më të mirë për të mësuar, punuar dhe për t’u zhvilluar.

SHTOJCA NDAJ TEMËS 2: MENAXHIMI DHE LIDERSHIPI

Në jetën e përditshme, shumë shpesh ngatërrohen konceptet menaxher, lider dhe drejtor. Kjo ndodh para së gjithash për shkak të njohurive të pakta në këtë fushë, që realisht krijojnë këtë konfuzion. Prandaj, edhe ky udhëzues, ndër të tjera, ka për qëllim të bëjë një përpjekje për të ndarë dhe thjeshtuar këto koncepte. Koncepti drejtor duhet të kuptohet si një funksion që një individ e ushtron brenda një organizate, pra si një titull që një person mban gjatë ushtrimit të një funksioni udhëheqës në një nga nivelet më të larta menaxheriale. Duke e ushtruar këtë funksion, personi në fjalë, sipas natyrës së punës së tij, përfaqëson menaxher, për arsyen e thjeshtë se çdo ditë realizon ndonjë nga funksionet menaxheriale ose luan ndonjë rol menaxherial. Duhet të theksohet se këtu bëhet fjalë për një të drejtë ligjore, pra emërimi i një personi në funksionin e drejtorit është vendim i një organi kompetent.

Është e gabuar të mendohet se me aktin e emërimit si drejtor, personi automatikisht bëhet edhe lider në atë mjedis. Disa drejtorë, edhe pse kanë kaluar disa mandate, megjithatë, kurrë nuk janë bërë liderë. Është e drejtë të thuhet se në rolin e drejtorit hasim individë të ndryshëm, me aftësi dhe shkathtësi të ndryshme, të cilët dallojnë edhe sipas stilit të sjelljes së tyre. Kështu, për shembull, për një drejtor thuhet se është “tip menaxherial”, për një tjetër se është “lider i vërtetë”, për një tjetër se është “tiran”,

²⁴ Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 119

²⁵ Диздаревик И. (1998): Психолошките погледи на менаџментот, Скопје, Феникс, стр. 52

administrator e të ngjashme. Për të kryer me sukses funksionin e tij, drejtori duhet të posedojë disa karakteristika të caktuara. Një qasje interesante në këtë drejtim ka Serxhovanni, sipas të cilit ekzistojnë pesë karakteristika të rëndësishme që duhet t'i ketë çdo drejtor i suksesshëm: **profesionale, kadrovike ose humaniste, edukuese, simbolike dhe kulturore**.

Karakteristika bazë që duhet ta ketë çdo drejtor është **profesionalizmi (technical)**. Me fjalë të tjera, kjo do të thotë që ai duhet të ketë, krahasuar me të punësuarit e tjerë, njohuri dhe aftësi më të mëdha në fushën e veprimtarisë së organizatës që është drejtor.

Karakteristika **kadrovike ose humaniste (human)** nga drejtori kërkon të jetë i suksesshëm në formimin dhe përzgjedhjen e stafit, si në punësimet e reja, ashtu edhe në vendosjen e “personave të duhur në vendet e duhura”, pra në avancimin e tyre në karrierë. Kjo karakteristikë është veçanërisht e rëndësishme për ndërtimin e marrëdhënieve të mira ndërnjerëzore mes të punësuarve, gjë që çon drejt krijimit të një klime të shëndoshë organizative.

Nevojat për zhvillimin e organizatës kërkojnë që drejtori të kujdeset për një qasje të organizuar në trajnimin e stafit, pra të zotërojë karakteristikën **edukuese (educational)**. Kjo do të thotë se drejtorët duhet, si profesionistë të mirë, t'i trajnojnë punonjësit dhe të kujdesen për zhvillimin e tyre profesional. Në praktikën e përditshme, ata përmes ndarjes së përvojave të tyre dhe të të tjerëve, përmes tregimit të gabimeve dhe përmes mënyrës së punës së tyre, vazhdimisht i udhëzojnë, i mësojnë dhe i mbështesin të punësuarit që edhe ata të përparojnë në profesion.

Karakteristika **simbolike (symbolic)** është tipar i drejtorëve të suksesshëm. Këta janë ata që, përmes rezultateve të arritura, e kanë afirmuar organizatën edhe në rrafsh më të gjerë dhe kanë ndërtuar imazhin e saj.

Me rëndësi të madhe është edhe karakteristika **kulturore (cultural)** e drejtorëve, të cilët jo vetëm që krijojnë kulturën organizative, por janë të aftë ta ndryshojnë atë sipas nevojave dhe kushteve të punës. Drejtorët vizionarë, të cilët i udhëheqin punonjësit drejt rezultateve më të mira dhe kushteve më të mira të jetesës, në mënyrë të pashmangshme duhet ta posedojnë këtë karakteristikë. Drejtorët që e kanë arritur këtë nivel posedojnë pushtet të madh për të ndikuar te punonjësit e tyre.

Të gjithë njerëzit flasin për ndikimin, por pak prej tyre e kuptojnë domethënien e vërtetë të këtij koncepti. Shumica dëshirojnë ta kenë atë, por pak e arrijnë. Leadershipi është ndikim.

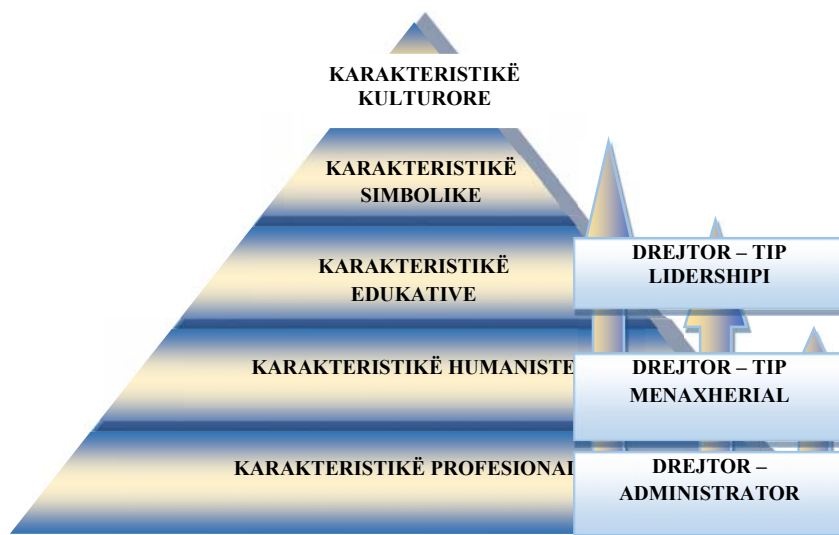


Figura 3: Karakteristika sipas Serxhovanit

Dallimet mes menaxherit dhe liderit/udhëheqësit:

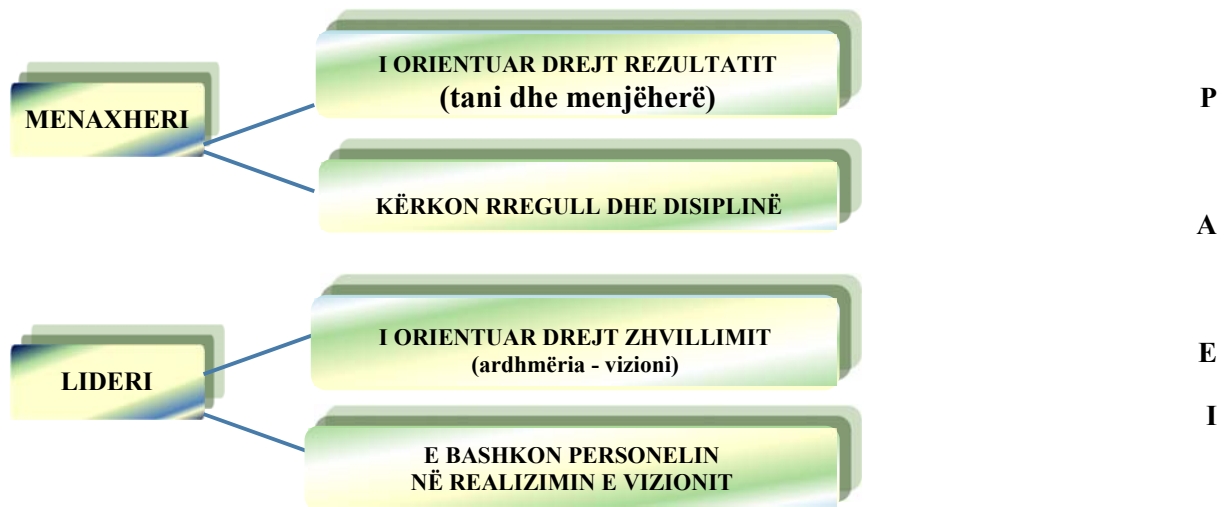


Figura 4: Thelbi i koncepteve menaxher dhe lider/udhëheqës, si rezultat mes tyre

Duhet të theksohet se me P, A, E, I shënohen katër tipet e sjelljes së individëve, sipas Adizes, me këtë kuptim:

- P – tipi i orientuar drejt realizimit të produktit ose rezultatit;
- A – tipi i orientuar drejt krijimit të rregullit në punë – administrimi;
- E – tipi i orientuar drejt gjenerimit të ideve të reja dhe ndryshimeve – sipërmarrësi;
- I – tipi i orientuar drejt integritetit, gjegjësisht bashkimit.

Sipas paraqitjes ilustrative të mëparshme, drejtori që preferon një qasje menaxheriale përfaqëson në mënyrë dominuese tipin “PA”, ndërsa drejtori me tip lidërshtipi është kryesisht i tipit “EI”.

Pyetësor: Përcaktimi i kodit PAEI

Për secilën nga pohimet e mëposhtme rrethoni vetëm një nga dy përgjigjet e ofruara, me “po” ose “jo”.

	Pohimi	Po	Jo
1	Kur filloj një punë, zakonisht edhe e përfundoj.	po	jo
2	Tavolina e punës nuk është e nevojshme të jetë gjithmonë e rregulluar.	po	jo
3	Nga natyra nuk jam person kureshtar.	po	jo
4	Më pëlqen t’u ndihmoj njerëzve.	po	jo
5	Këmbëngulja nuk është pika ime e fortë.	po	jo
6	Çdo i punësuar nuk është e domosdoshme të rregullojë vendin e punës pas përfundimit të punës.	po	jo
7	Nuk mendoj se kreativiteti është i rëndësishëm për suksesin e çdo njeriu.	po	jo
8	Nuk mund të bashkëpunoj me çdokënd.	po	jo
9	Gjërat i përfundoj gjithmonë në kohë.	po	jo
10	Shkrimi i raporteve, i letrave zyrtare dhe mbajtja e procesverbaleve të një mbledhjeje nuk është punë e vështirë apo e mërzitshme për mua.	po	jo

11	Mendoj se ndryshimet janë të rëndësishme për sukses – ato janë sfidë për mua, dhe jo problem.	po	jo
12	Nga natyra nuk jam person i përshtatshëm (jo i adaptueshëm)..	po	jo
13	Puna nuk është në vend të parë për mua.	po	jo
14	Çdo pjesëmarrës në një mbledhje duhet të mbajë shënime.	po	jo
15	Problemet u ndihmojnë njerëzve të zhvillohen.	po	jo
16	Nuk di t'i lavdëroj njerëzit e tjerë.	po	jo
17	Nuk mund të përballoj një përpjekje të madhe, nëse dua të kryej ndonjë punë	po	jo
18	Dokumentacioni duhet të jetë gjithmonë i rregulluar.	po	jo
19	Bëj pyetje sa herë që diçka nuk e kam të qartë.	po	jo
20	Njerëzit duhet të respektohen.	po	jo
21	Kur marr një detyrë, më intereson çfarë duhet bërë dhe deri kur, por jo edhe pse.	po	jo
22	Çdo menaxher nuk është e domosdoshme të ketë planifikues apo ditar pune.	po	jo
23	Në kohën e lirë nuk kam zakon të mendoj për jetën dhe punën time.	po	jo
24	Duhet t'u besohet njerëzve.	po	jo
25	Mendoj se mbledhjet duhet të jenë të shkurtra..	po	jo
26	Çdo person nuk ka pse t'i shënojë detyrimet e veta dhe të ketë gjithmonë diçka për të shënuar me vete.	po	jo
27	Nuk i filloj gjithmonë punët me një qëllim përfundimtar.	po	jo
28	Puna e përbashkët është çelësi i suksesit..	po	jo
29	Pirja e kafesë dhe mos-punimi në vendin e punës nuk më nervozon shumë.	po	jo
30	Nuk i gjej gjithmonë menjëherë projektet, raportet ose dokumentet e tjera të vitit aktual dhe të viteve të fundit.	po	jo
31	Më intereson më shumë për një punë “pse” dhe “si”, sesa “çfarë”, “kush”, “kur”, “ku” dhe “sa”.	po	jo
32	Nga natyra nuk jam person komunikues që fillon lehtë bisedë edhe me njerëz të panjohur.	po	jo
33	Problemet që lidhen me punën më dekurajojnë që të mos e përfundoj atë.	po	jo
34	U përgjigjem menjëherë letrave zyrtare ose postës elektronike.	po	jo
35	Fati është më i rëndësishmi për suksesin në jetë dhe në punë.	po	jo
36	Në shoqëri jam person i pëlqyer.	po	jo
37	Nëse të punësuarit nuk kontrollohen, mendoj se nuk do të punojnë mirë.	po	jo
38	Dokumentet e mia në kompjuter janë të sistemuara në dosje dhe mund t'i gjej lehtë kur të më duhen.	po	jo
39	Nuk ka situata të pashpresa/pa dalje, por ka njerëz që mendojnë se situata është e pashpresë/e dëshpëruar.	po	jo
40	Nuk kam ndjenjë humori dhe nuk di të bëj shaka me veten time.	po	jo

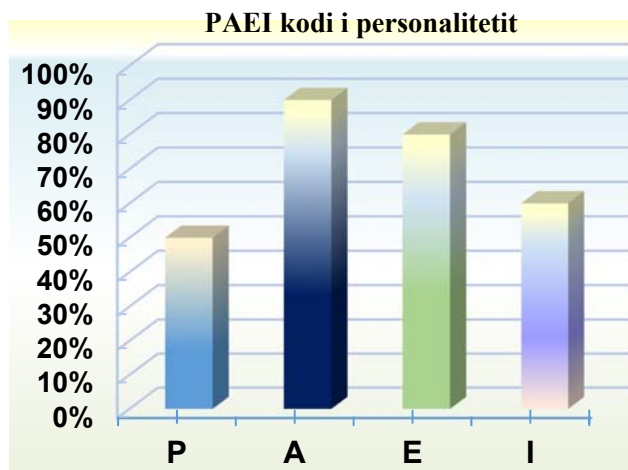
Pasi të rrethohen përgjigjet e dhëna për secilin pohim, duhet të konsultohet çelësi i pyetësorit, në të cilin duhen rrethuar të gjitha përgjigjet që përputhen midis përgjigjeve të respondentit dhe atyre të dhëna në çelësin përkatës për secilin pohim sipas radhës.

Më pas, mbledhen të gjitha përgjigjet e përputhura në secilën prej katër kolonave të shënuara me P, A, E dhe I, dhe numri i përfutur shënohet në rreshtin bosh (të fundit) të çelësit të pyetësorit që vijon.

Çelësi i pyetësorit:

	P		A		E		I
1	po	2	jo	3	jo	4	po
5	jo	6	jo	7	jo	8	jo
9	po	10	po	11	po	12	jo
13	jo	14	po	15	po	16	jo
17	jo	18	po	19	po	20	po
21	po	22	jo	23	jo	24	po
25	po	26	jo	27	jo	28	po
29	jo	30	jo	31	po	32	jo
33	jo	34	po	35	jo	36	po
37	po	38	po	39	po	40	jo

Pasi të plotësohet çelësi i mësipërm i pyetësorit, pikët e fituara (nga 0 deri në 10, përkatësisht nga 0% deri në 100%) duhet të vendosen në diagramin vijues në formë shtyllash, me ç'rast do të përftohet kodi përkatës **PAEI** për secilin individ..



Nëse $P + A > E + I$ atëherë individi është më shumë *tip menaxherial* i personalitetit

Nëse $P + A < E + I$ atëherë individi është më shumë *tip lideri* i personalitetit

Pyetësor: Stilet e lidërshpët

Në kolonat e dhëna shënoni ato fjalë ose fraza për të cilat mendoni se lidhen me ju dhe pasqyrojnë një tipar apo rol tuajin...

(Shënim: Duhet të jeni objektiv dhe vetëkritik, që do të thotë të shënoni vetëm ato tipare të cilat me të vërtetë janë të njohura, e jo “posedoj gjithçka”)

Kolonë 1	Kolonë 2	Kolonë 3	Kolonë 4
Karizëm	Inkurajon	I sigurt në vetvete	Shoqëror
Flet shumë	Lehtëson	Intuitiv	Koordinator
Kontrollues	Dëgjon	Vizionar	I mirë në ekip
Vendimmarës	Tregon mirëkuptim	Punon brenda rrjetit	Me mendje të hapur

Autoritet	Jep forcë	Di të bindë	I besueshëm
Di të vendosë fokusin	Mbështet	I vendosur	I sinqertë
Di të ndërtojë dhe të kuptojë struktura	I vetëdijshëm	I parashikon ndryshimet	I besueshëm
I përgjegjshëm	Lavdëron	I orientuar drejt rezultateve	I ndërgjegjshëm
I paepur	I përshtatshëm	Katalizator	Inkurajon
Ambicioz	Zhvillon	Bindës	I kujdesshëm
Gjithsej 1	Gjithsej 2	Gjithsej 3	Gjithsej 4

Për secilën kolonë përcaktoni numrin e përgjithshëm të fjalëve ose frazave që keni shënuar!

Kolonë 1: Stili udhëheqës – Liderët që duan të kontrollojnë, të marrin vendime dhe mbështeten te vetja;

Kolonë 2: Stili instruktues – Liderët që janë të orientuar drejt zhvillimit dhe i përfshijnë njerëzit e tjerë në udhëheqje / delegojnë;

Kolonë 3: Stili me ndikim – Liderët që janë të sigurt në aftësitë e tyre, kanë aftësinë për të bindur dhe janë të orientuar drejt suksesit;

Kolona 4: Stili bashkëpunues – Liderët që krijojnë harmoni, bashkëpunojnë me të tjerët dhe punojnë me ndihmën e të tjerëve.

Tabela 5: Karakteristikat dhe krahasimi i stileve të mëparshme të lidërshipt

	Përparësi	Mangësitë
Stili udhëheqës	Funksionon shumë mirë në situata kritike; Është i mirë me njerëzit pa nevojë; Është efikas kur puna ka kufizime kohore; Ai është ai që di më së shumti..	Kontrollon tepër; Nuk i përfshin të tjerët; Mund ta shtypë kreativitetin; Nuk mundohet t'i motivojë të tjerët..
Stili instruktues	U ndihmon të tjerëve të zhvillohen; Përmirëson punën; Rrit vetëdijen te ndjekësit/e punonjësit; Ndërton besim..	Mund të humbasë kohë pa nevojë; Mbështetet te të tjerët; Supozon se njerëzit duan të zhvillohen.
Stili me ndikim	Mobilizon njerëzit; Frymëzon; Është i mirë në kohë ndryshimesh; Ka besueshmëri të lartë / ka kredibilitet të madh.	Mund të duket manipulues; Mund të duket tepër agresiv / i ashpër në qasje; Mund të duket sikur punon për qëllimet e veta personale.

Stili bashkëpunues	Ndërton konsensus; Motivon njerëzit; I përfshin të tjerët; Shfrytëzon njohuritë dhe përvojat e të tjerëve.	Në punë mbështetet shumë te të tjerët; Mund të duket i pavendosur; Mbështetet te përkushtimi i të tjerëve; Supozon se të tjerët kanë njohuri.
---------------------------	--	--

Sjellje autoritative	Posedon	Nuk posedon
Tregon qartë dhe saktë çfarë dëshiron të bëj unë.		
Më mbikëqyr vazhdimisht se si po e kryej punën.		
Thekson se përgjegjësia ime e parë është përfundimi i punës.		
E organizon punën në mënyrë që të mund t'i kryej detyrat sa më mirë që në herën e parë.		
Kryesisht është i shqetësuar për mënyrën se si unë kontribuoj në produktivitetin e departamentit.		
Më tregon se si mund të përmirësohet puna ime.		
Nuk e ndan mendimin e tij/saj, përveç për gjëra që lidhen me punën.		
Më jep vlerësim kur e kryej saktë punën.		
Ndjeket personalisht përgjegjës për suksesin ose dështimin tim		
Gjithsej:		

Sjellje participuese	Posedon	Nuk posedon
Më jep një ide të përgjithshme për punën që pritet nga unë.		
Dëshiron që unë të marr iniciativë dhe të bëj pyetje në lidhje me punën.		
Thekson sa e rëndësishme është që unë të ndihem mirë kur e bëj punën time.		
Më pyet për mendimin tim rreth mënyrës se si duhet të kryhet puna.		
Është i shqetësuar se sa mirë përshtatem me të tjerët në departament.		
Më pyet se çfarë mendoj se duhet të bëj për të përmirësuar punën time.		
Shoqërohet me mua dhe me të punësuarit e tjerë në departament.		
Më jep vlerësim për përpjekjen që bëj..		
Mendon se unë vetë jam përgjegjës për suksesin ose dështimin tim.		
Gjithsej:		

Njerëzit në çdo organizatë, sipas sjelljes së tyre, ndahen në dy kategori: **njerëz që marrin nismën dhe udhëheqin (liderë)** dhe **njerëz që reagojnë ndaj udhëheqjes së tyre (ndjekës – mbështetës).**

Tabela 6: Liderë – ndjekës/mbështetës

LIDERË	NDJEKËS-MBËSHTETËS
Iniciojnë	Reagojnë
Udhëheqin, telefonojnë dhe hyjnë në kontakt me të tjerët	Dëgjojnë, presin që telefoni të bjerë ose që dikush t'i thërrasë për bisedë

kalojnë kohën duke planifikuar dhe parashikuar problemet	E kalojnë kohën duke jetuar ditë pas dite dhe reagojnë ndaj problemeve
E investojnë kohën te njerëzit	E kalojnë kohën me njerëzit
Planifikuesin (ditarin) e mbushin me prioritete.	Planifikuesin e mbushin me atë që u kërkohet.

Lidershipi cilësor dhe në përgjithësi udhëheqja shfaqen si rezultat i tre faktorëve që paraqiten njëkohësisht.:

- Udhëheqësi/lideri;
- Ndjekësit (“Ai që mendon se po udhëheq, por askush nuk e ndjek, thjesht ka dalë për shëtitje”);
- Situata.

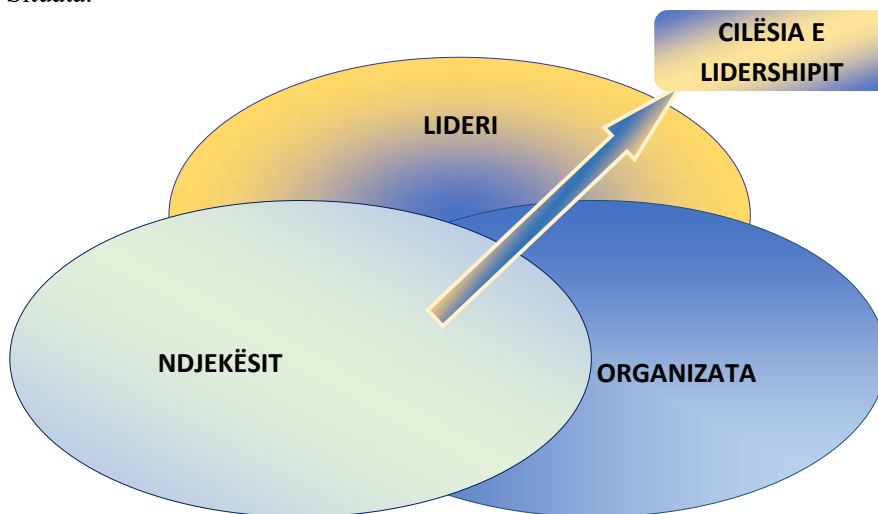


Figura 5: Lidershipi si ndjekësim

Shembulli personal i liderit/drejtorit është kusht për pranimin ose mospranimin e tij nga ndjekësit/punonjësit. Sa më shumë të zhvilluar që ai ta ketë vetëkontrollin, aq më shumë ndjekësit/punonjësit do ta zhvillojnë atë te vetja. Shpesh jemi dëshmitarë të njerëzve rreth nesh, të cilët, për fat të keq, nuk kanë kapacitet të jenë “zotër të mendimit të tyre”, dhe pasojat e kësaj janë katastrofale.

Një drejtor nuk duhet t’i lejojë vetes një gjendje mendore në të cilën nuk ka qartësi dhe drejtësi të mendimit. Mënyra se si sillemi në jetën tonë personale dhe private është një zgjedhje individuale, pasojat e së cilës i përjetojnë familjet tona. Por mënyra se si sillet një drejtor nuk është më një zgjedhje personale, sepse nga sjellja e tij varet i gjithë funksionimi i institucionit/shkollës.

Për ta paraqitur procesin e ndërtimit të vetëkontrollit, është me rëndësi të shqyrtohet qasja e Orison Swett Marden, e dhënë në librin e tij “Njeriu – zot i mendimeve dhe ndjenjave të veta”. Ky autor e nis librin me hapin e parë në ndërtimin e vetëkontrollit, duke thënë se: **nëse njeriu i kontrollon mendimet e veta, ai mund të shpëtojë nga mbytjet e jetës.** Në lidhje me këtë ai rrëfen historinë e mëposhtme: “Një njeri me arsimim të thjeshtë u bë trashëgimtar i një anijeje. Ai nuk e kishte parë kurrë detin, nuk dinte asgjë për lundrimin dhe navigimin, por vendosi të nisej në një udhëtim detar dhe ta drejtonte vetë anijen. Anija u përgatit dhe ‘kapiteni’ i vetëshpallur u urdhëroi anëtarëve të ekuipazhit të vazhdonin detyrat e tyre të përditshme, sepse punët e shumta e të ndryshme e hutuan marinarin shpresëplotë. Por sapo dolën në det të hapur, gjërat u bënë më të thjeshta dhe kapiteni i vetëshpallur pati kohë të vërejë çfarë po ndodhte. Duke ecur nëpër kuvertë ai pa një njeri që rrotullonte një timon, herë nga njëra anë e herë nga tjetra. Çfarë po luan ai njeri aty? – pyeti ai.

- Ai është timonieri. Ai drejton anijen.
- Hm, nuk shoh pse duhet ta humbasë kohën e tij gjithë ditën. Përpara nesh ka vetëm ujë dhe, sipas meje, velat mjaftojnë për ta shtyrë anijen përpara. Kur të shfaqet toka ose ndonjë anije tjetër, do të ketë kohë të mjaftueshme për të shmangur përplasjen.
- Urdhrrat e tij u zbatuan, dhe pak prej atyre që mbijetuan pas mbytjes së anijes që pasoi, patën mundësinë të kujtojnë kapitenin e marrë, i cili mendonte se anija mund të drejtohej vetë.”

Tabela 7: Nivelet e lidërshiptit

Niveli 5	Personaliteti	Respekti – njerëzit e ndjekin liderin për shkak të asaj që ai është dhe çfarë përfaqëson
Niveli 4	Zhvillimi i njerëzve	Riprodhimi / zhvillimi – njerëzit e ndjekin liderin për atë që ka bërë për ta.
Niveli 3	Prodhimi	Rezultatet – njerëzit e ndjekin liderin për atë që ai ka bërë për organizatën.
Niveli 2	Leje	Marrëdhëniet – njerëzit e ndjekin liderin sepse duan.
Niveli 1	Pozita	E drejta e dhënë – njerëzit e ndjekin liderin sepse duhet (janë të detyruar).

Niveli 1 – Pozita / të drejta
Lideri duhet të njihet në detaje me përshkrimin e vendit të punës.
Lideri duhet ta ketë parasysh (ta marrë në konsideratë) historinë e organizatës.
Lideri duhet ta lidhë historinë e organizatës me njerëzit që punojnë në të (të jetë lojtar ekipi).
Lideri duhet të marrë përgjegjësinë.
Lideri duhet ta kryejë punën e tij gjithmonë në mënyrë të shkëlqyer.
Lideri duhet të bëjë më shumë sesa pritet prej tij.
Lideri duhet të ofrojë ide kreative për ndryshim dhe përmirësim.

Niveli 2 – Leje / marrëdhëniet
Lideri duhet të ndiejë dashuri të sinqertë për njerëzit.
Lideri duhet t'i bëjë të suksesshëm ata që punojnë me të.
Lideri duhet t'i vëzhgojë gjërat në organizatë me sytë e të tjerëve
Lideri duhet t'i dojë njerëzit më shumë sesa procedurat.
Lideri duhet që në udhëtimin drejt qëllimit të përfshijë edhe të tjerët.
Lideri duhet të veprojë me mençuri në raport me “njerëzit e vështirë”.

Niveli 3 – Prodhimi / rezultatet
Lideri duhet të nxisë rritjen dhe të marrë përgjegjësinë për këtë..
Lideri duhet të përgatisë një deklaratë të qëllimit dhe t'i përmbahet asaj.
Lideri duhet të përfshijë përshkrimin e vendit të punës dhe energjinë e tij si pjesë përbërëse të deklaratës së qëllimit.
Lideri duhet të zhvillojë përgjegjshmërinë për rezultatet, duke filluar nga vetja.

Lideri duhet të identifikojë ato që sjellin rezultate të larta dhe t'i zbatojë.
Lideri duhet të prezantojë vizionin dhe strategjinë e organizatës.
Lideri duhet të bëhet nxitës i ndryshimeve dhe të kuptojë rëndësinë e përcaktimit të kohës së duhur për ndryshim.
Lideri duhet të marrë vendime të mëdha që sjellin ndryshim.

Niveli 4 – Zhvillimi i njerëzve / riprodhimi

Lideri duhet të kuptojë se njerëzit janë pasuria e tij më e madhe.
Lideri duhet zhvillimin e njerëzve ta përcaktojë si prioritet.
Lideri duhet të jetë shembull për ata që e ndjekin dhe e mbështesin.
Lideri duhet t'i përqendrojë përpjekjet e tij drejtuese te 20% e njerëzve të tij më të mire.
Lideri duhet t'u japë mundësi përparimi liderëve të tij kyç.
Lideri duhet të jetë i aftë t'i fitojë për qëllimin e përbashkët edhe punonjësit e tjerë me shpirt fitues (punonjësit produktivë).
Lideri duhet të rrethohet me një bërthamë të fortë të punonjësve që do ta plotësojnë dhe mbështesin udhëheqjen e tij.

Niveli 5 – Personaliteti / respekti

Lideri e di që ndjekësit – mbështetësit e tij janë besnikë dhe të përkushtuar.
Lideri e di se prej vitesh merret me punë mentorimi dhe formim liderësh.
Lideri është i vetëdijshëm se është bërë këshilltar i kërkuar.
Lideri e di se gjëja që e gëzon më shumë është rritja dhe zhvillimi që arrijnë të tjerët.
Lideri është i vetëdijshëm se po i tejkalon kufijtë e organizatës.

- Ajo që mund të konstatohet është si në vijim:
 - Kur lideri është në nivelin 2, atëherë ndjekësit – mbështetësit *e duan liderin (kanë besim dhe e respektojnë atë)*;
 - Kur lideri është në nivelin 3, atëherë ndjekësit – mbështetësit *e admirojnë liderin*;
 - Kur lideri është në nivelin 4, atëherë ndjekësit – mbështetësit *janë besnikë ndaj liderit*;
- Sipas kësaj:
- Sa më lart të ngjitet lideri në shkallët e lidershipit, aq më shumë kohë i nevojitet;
 - Sa më lart të ngjitet lideri në shkallët e lidershipit, aq më i madh bëhet niveli i përgjegjësive të tij;
 - Sa më lart të ngjitet lideri në shkallët e lidershipit, aq më e lehtë bëhet të udhëheqë;
 - Sa më lart të ngjitet lideri në shkallët e lidershipit, aq më i madh është rritja e tij;
 - Në cilindo nivel të shkallëve të lidershipit të arrijë, lideri duhet të dijë se kurrë nuk duhet ta braktisë nivelin bazë;
 - Lideri duhet ta dijë se kur udhëheq një grup njerëzish, nuk mund të jetë në të njëjtin nivel me secilin prej tyre;
 - Për të mbetur i suksesshëm, çdo lider duhet të dijë se është e rëndësishme që në nivelet e larta të marrë me vete edhe persona të tjerë me ndikim brenda grupit.

Geste të fuqisë dhe dominimit

*

Liderët dhe fuqia

Letër për Henri Gajger (Henri Gajger) nga Abraham Masllov (Abraham Maslow)

„...Ajo që prej shumë kohësh më shqetëson, teksa merrem me kërkime intensive – pra, teksa lëviz në errësirë dhe mendoj vazhdimisht – është pyetja e pushtetit. Konkretisht, mendoj për individët e fortë dhe të fuqishëm, ata që synojnë pushtetin dhe ata që e kanë pushtetin (Shënim i autorit: pushteti duhet parë si aftësi). Ata mund të jenë të mirë ose të këqij, por kam përshtypjen se arritja e pushtetit zakonisht e shtyn individin të jetë më tepër i keq sesa i mirë. Kjo situatë paraqet një mister, dhe unë nuk e di përse është kështu, përveçse mund të ofroj disa supozime të pakonfirmuara.

Është e vërtetë se në disa situata, statusi më i lartë ose pushteti i fisnikëron njerëzit dhe krijon kushte që ata të jetojnë në përputhje me rolin e tyre të ri dhe mundësitë e reja...

Megjithatë, personat që preferojnë fuqinë në mënyrë të theksuar dhe që janë më të prirur të bëhen të këqij sesa të mirë, shfaqin tendencë të ngjiten në hierarkinë sociale dhe realisht ta fitojnë pushtetin.

Një gjë tjetër më është bërë e qartë, ndërsa kohët e fundit në Kaliforni merresha me konsulencë: pjesës më të madhe të njerëzve u mungon ndjenja e vetë-njohjes. Ata nuk e dinë çfarë duan dhe çfarë kërkojnë në jetë. Si rezultat, ata janë tepër të sugjestionueshëm dhe ndjekin liderin e tyre vetëbesimplotë, në vend që vetë ta përcaktojnë fatin e tyre.

Një nga aspektet kyçe që lidhen me lidhshëpinë është se udhëheqësit efektivë padyshim duan të shfaqen si personalitete të shkëlqyera. Ata nuk tregojnë pasiguri, ambivalencë, konflikt të brendshëm apo paqartësi. Ata e fshehin pasigurinë e tyre dhe e mbajnë thellë brenda vetes... Nuk ka person më të vendosur në botë sesa ai me karakter paranojak. Po ashtu, askush nuk synon pushtetin më shumë, me kokëfortësi dhe këmbëngulje, sesa personalitetet paranojake. Ata nuk ndalen as për një çast. Ata kurrë nuk qeshin, nuk bëjnë shaka, nuk kënaqen me bukurinë e natyrës; ata vetëm shtyjnë pa pushim përpara. Sipas mendimit tim, kjo jep të paktën një zgjidhje të pjesshme për faktin historik jashtëzakonisht depresiv, që liderët politikë të cilët kanë çuar botën moderne drejt katastrofës, shumë shpesh kanë qenë me karakter paranojak...

Shfaqet një pyetje e tmerrshme:

“Përse të tillë persona emocionalisht të shqetësuar kaq shpesh të fitojnë ndjekës besnikë me një lehtësi të veçantë, të cilët më pas i çojnë drejt shkatërrimit?...” Gjithashtu, mund të kuptojmë përse personat e thellë në mendim, racionalë – të cilët janë në gjendje t’i shohin të dyja anët e së njëjtës çështje – nuk do t’i pëlqejnë një personi që kërkon vendosmëri absolute.

Detyra e parë dhe më e madhe në fushat intrapsikologjike paraqet kërkimin e identitetit të vet. Çdo person duhet të gjejë autenticitetin e vet, vetëdijen aktive, dhe kur kjo detyrë të përmbushet, atëherë problemet e vërteta të jetës shtrihen përpara...

Kjo është pika kyçe: së pari duhet të jesh person i mirë, me një ndjenjë të fortë të vetë-njohjes dhe identitetit. Menjëherë pas kësaj, të gjitha fuqitë e botës bëhen mjete për arritjen e qëllimeve të tua. Në atë moment ato pushojnë së qeni forcë që të provokon, të kushtëzon dhe të formëson, dhe bëhen instrument që vetë-njohja mund ta përdorë sipas vullnetit të vet... Në duart e njerëzve të pjekur dhe të shëndetshëm – që kanë arritur nivel të lartë të humanizmit – pushteti, përfshirë paratë apo instrumente të tjera, është një bekim i madh. Por në duart e të papjekurve, të ligjve ose emocionalisht të sëmurëve, pushteti është një rrezik i tmerrshëm...”

*

Në lidhje me lidhshëpinë dhe pushtetin, si dhe praktikën e gabuar ku shpesh bëhet zgjedhje e gabuar e liderit, Masllov thotë: **“Personi që synon të marrë pushtetin, vetëm për shkak të pushtetit, me shumë gjasë është personi të cilit pushteti nuk duhet t’i takojë. Të tillët kanë tendencë ta përdorin pushtetin në mënyrë shumë të keqe; ta tejkalojnë, ta zmadhojnë dhe ta shfrytëzojnë për kënaqjen e egoizmit të tyre.”**

*

Shpesh jemi në gjendje të nxjerrim përfundime për një epërsi relative duke vëzhguar sjelljen mes dy personave. Ekzistojnë një numër i madh shenjash joverbale të cilave ia vlen t'u kushtohet vëmendje.

Renditja në tufë i referohet ndryshimeve në status midis anëtarëve të një grupi. Kjo na kujton se shumë aspekte të organizimit shoqëror njerëzor kanë rrënjë, ose të paktën paralele, në sjelljen e specieve të tjera. Mbretëria shtazore ofron një gamë të larmishme dhe të habitshme sjelljesh të stilizuara që shfaqin dominimin relativ të anëtarëve të caktuar të një komuniteti mbi të tjerët, ose, anasjelltas, nënshtrimin relativ të të tjerëve. Rëndësia e mekanizmave të tillë të sjelljes qëndron në tendencën e tyre për të minimizuar luftimet fizike dhe për të ruajtur një rend të qëndrueshëm në komunitet. Për shembull, babuinët (një lloj majmuni) me status më të ulët të rangut të lartë bëjnë një hap prapa për t'u hapur rrugë meshkujve me status më të lartë. Meshkujt me status më të lartë kanë lirinë për të zgjedhur se ku flenë dhe me kë shoqërohen. Ata "e dinë vendin e tyre". Ashtu si tek njerëzit, grada sjell privilegje.

Ritualet tona të stilizuara të dominimit janë aq instiktive sa që nuk jemi të vetëdijshëm për to. Megjithatë, mënyrat e sjelljes në marrëdhëniet e pushtetit nuk janë shumë të ndryshme nga ato të kafshëve. Më poshtë janë disa nga mënyrat e shprehjes joverbale të pushtetit tek njerëzit.

Të shikosh me vëmendje. Në shoqërinë amerikane, konsiderohet e pahijshme që një person me rang më të ulët të shikojë me vëmendje një person me rang më të lartë, e jo edhe anasjelltas. Fëmijëve, për shembull, u mësohet të mos i shikojnë prindërit e tyre në atë mënyrë. Është interesante se në marrëdhëniet midis gjinive, janë gratë ato që do të largojnë shikimin nga burrat, e jo anasjelltas.

Tregimi me gisht. Fëmijëve u mësohet se nuk është e sjellshme të tregosh me gisht. Megjithatë, të rriturit rrallë e qortojnë njëri-tjetrin për tregimin me gisht, sepse tregimi me gisht shihet më shumë si sjellje e pranueshme për ata me status më të lartë ose ata që përpiqen të ushtrojnë dominim. Shef i zemëruar mund ta tregojë me gisht tregues një punonjës në një gjest akuzues; disa punonjës që duan të mbajnë vendet e tyre të punës do të reagonin në të njëjtën mënyrë. E njëjta gjë vlen edhe për ngrirjen e fytyrës.

Prekja. Ndërhyrja në hapësirën personale të tjetrit duke e prekur pa ftesë paraprake është e pranueshme vetëm kur bëhet nga dikush me pozitë superiore, por kurrësi nga dikush në pozicion të nënshtruar. Për shembull, është e pranueshme që shefi ose mësimdhënësi t'i vendosë dorën në sup punonjësit ose nxënësit, por jo anasjelltas. Ky pabarazim vlen gjithashtu për statusin socio-ekonomik; ata me status më të lartë është më e mundshme të prekin dikë me status më të ulët sesa e kundërta.

Ndërprerja.

Pothuajse pa përjashtim, secili prej nesh i ka ndërprerë të tjerët gjatë të folurit dhe gjithashtu është ndërprerë nga dikush. Por përsëri shtrohet pyetja: kush ndërpritet dhe nga kush? Të fuqishmit ose njerëzit me status më të lartë kanë prirje të ndërhyjnë në bisedë dhe t'i ndërpresin të tjerët, ndërsa të tjerët ndërpriten prej tyre. Në Amerikë ekziston edhe një dallim i madh gjinor në këtë aspekt — meshkujt ndërhyjnë dhe ndërpresin bisedën shumë më shpesh sesa gratë.

Lideri sillet me respekt ndaj qëllimeve dhe mbështetësve të tij, dhe kjo ndikon në përshtypjen lidërshpore. Efektiviteti i liderit formësohet nga rrethanat situacionale dhe fokusohet në marrëdhënien e liderit me nevojat e mbështetësve dhe me strukturën e detyrës.



Figura 6: Faktorët e ndikimit ndaj efikasitetit të lidërshpimit

Delegim/autorizim

Autorizimi është një nga fazat e delegimit. Nga ana tjetër, qasja moderne ndaj menaxhimit dhe lidërshiptit tregon se procesi i **autorizimit është shumë më i gjerë se delegimi**, ndikon drejtpërdrejt në motivim dhe në të njëjtën kohë kushtëzohet nga komunikimi i mirë dhe ofron mundësi shumë më të mëdha. Nëse zbatohet, ai ndikon drejtpërdrejt në zhvillimin e lidërshiptit të mirë të ekipit, i cili është një kusht për funksionimin efikas dhe efektiv të të gjithë organizatës. Pavarësisht nëse do të pranohet pretendimi i parë se autorizimi është faza e dytë në procesin e delegimit apo se është një koncept shumë më i gjerë, fakti mbetet se ai është me rëndësi jetike në menaxhim..

Tabela 8: Efektet e autorizimit

Efektet e fuqizimit të suksesshëm në organizata	Pasojat e moszbatimit/mungesës së autorizimit
• nivel i lartë kënaqësie në punë; • nivel i lartë angazhimi organizativ; • nivel i lartë motivimi; • mënyrë proaktive e të menduarit dhe veprimit të punonjësve; • ngarkesë pune më e ulët; • zhvillim karriere; • performancë e rritur në punë; • punë ekipore e suksesshme; • performancë dhe efektivitet i përmirësuar i ekipit; • rritja e efektivitetit të udhëheqësit dhe ndjekësve; • produktivitet i rritur; • socializim më i lehtë i punonjësve të rinj; • zhvillimi i ideve të reja; • rritja e kënaqësisë së klientëve; • përmirësimi i të gjitha proceseve në organizatë.	• apati; • djegie profesionale; • frikë nga vendimmarrja dhe mungesë pjesëmarrjeje në vendimmarrje; • mungesë mundësish për të mësuar dhe zhvilluar; • frikë nga idetë, ndryshimet dhe rreziqet e reja; • mungesë besimi; • fshehje emocionesh; • atmosferë dhe klimë pune inkriminuese; • kulturë në të cilën kontributet individuale nuk njihen; • largim i punonjësve cilësorë; • mungesë respekti për punonjësit.

Diagramet e mëposhtme tregojnë rrjetet e pjesshme të fuqizimit psikologjik, me kushtet dhe rezultatet më domethënëse.



Figura 7: Një rrjet primitiv, i pazhvilluar plotësisht, i pjesshëm i fuqizimit psikologjik, **Burimi:** Marrë dhe përshtatur nga Spreitzer, 1995

TEMA 3: KULTURA DHE KLIMA ORGANIZATIVE

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Të forcohen kapacitetet e pjesëmarrësve në trajnimin për drejtorët e shkollave për të njohur, zhvilluar dhe ruajtur një kulturë dhe klimë pozitive organizative, me qëllim përmirësimin e marrëdhënieve ndërpersonale, mbështetjen e procesit mësimor dhe krijimin e një mjedisi stimulues për të nxënë dhe punuar..

Rezultatet e pritura – kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit në trajnim do të:

- të kuptojnë rolin e një kulture funksionale organizative/shkollore dhe një klime të mirë organizative/shkollore në të gjitha proceset e punës, si dhe shkallën e suksesit të tyre.
- të përvetësojnë një sasi të caktuar të njohurive që do t'u mundësojnë zhvillimin e kompetencave për zhvillimin e aftësive dhe shkathtësive për zbatimin e proceseve që duhet të realizojnë përmirësime/ndryshime në kulturën dhe klimën e institucionit edukativo–arsimor.
- të kuptojnë se drejtori, si menaxher dhe udhëheqës, duhet të jetë në rolin e iniciuesit të ndryshimeve të kulturës shkollore.
- të kuptojnë se për një klimë të mirë (“të shëndetshme”) shkollore, përgjegjësinë dhe detyrimin më të madh e ka drejtori i shkollës.
- të kuptojnë se kultura funksionale dhe klima e mirë janë determinantë për një shkollë bashkëkohore efikase dhe efektive.

Përmbajtja e temës:

3.1. Kultura organizative

3.1.1. Faktorët që ndikojnë në kulturën organizative

3.1.2. Ndikimet dhe rëndësia ndaj kulturës organizative

3.1.3. Ndryshimi i kulturës organizative

3.2. Klima organizative

3.2.1 Llojet e klimës organizative dhe faktorët ndikues

3.3. Etosi i organizatave edukativo-arsimore

Shtojcat

3.1. Kultura organizative

Kultura organizative është një faktor i rëndësishëm për funksionimin efikas dhe efektiv të organizatës. Nëse termi i civilizimit e përfshin të gjithë trashëgiminë materiale, atëherë kultura si një gjendje paralele paraqet një sërë vlerash shpirtërore që transmetohen brez pas brezi. Elementet e saj themelore janë: zakonet, traditat, shprehitë, sistemet e vlerave, besimet, qëndrimet, standardet dhe normat e sjelljes. Kultura organizative është një sistem i integruar i vlerave korporative, normave, rregullave, qëndrimeve, besimeve, veçorive të përbashkëta, metodave të realizimit të proceseve dhe procedurave, qëndrimeve dhe mënyrave të të menduarit të të punësuarve, qëllimeve të përbashkëta dhe formave të ndërveprimit. “Nuk ka asgjë më të vështirë për t'u ndërmarrë, më të rrezikshme për t'u udhëhequr dhe më të pasigurt për të arritur sukses, sesa të bëhesh lider në vendosjen e një rregulli të ri të gjërave”.²⁶ (Nikollo Makijaveli)

²⁶ Фанче Жошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир

Sipas Shainit,²⁷ kultura organizative i ka këto veçori të përbashkëta:

- **Rregulla të vërejtura të sjelljes** kur njerëzit janë në ndërveprim me njëri-tjetrin, si gjuha e përdorur dhe ritualet në dallimet dhe sjelljet;
- **Normat që zhvillohen në grupet e punës**, siç është përcaktuar norma “një ditë e ndershme pune për një pagë të ndershme”;
- **Vlera dominuese** të lidhura me një organizatë, si p.sh.: “produkt cilësor” ose “udhëheqje e vlerësuar”;
- **Filozofia** që qëndron në bazë të politikave organizative ndaj të punësuarve dhe klientëve;
- **Rregullat e lojës** për pajtueshmëri në organizatë, lidhjet që punonjësit e sapoproanuar duhet t’i mësojnë në mënyrë që të bëhen anëtarë të pranuar;
- **Ndjenja ose klima** që transmetohet në organizatë nëpërmjet mjedisit fizik dhe mënyrës së ndërveprimit të anëtarëve të organizatës me klientët dhe faktorë të tjerë të jashtëm.

Kultura organizative paraqet **vlerat, bindjet, normat, ritualet dhe mënyrat e sjelljes** që ndahen mes anëtarëve të shkollës – mësimdhënësve, nxënësve, bashkëpunëtorëve profesionalë, prindërve dhe udhëheqjes. Ajo është “marrëveshja e pashprehur” që formëson atmosferën në shkollë dhe mënyrën se si njerëzit bashkëpunojnë dhe komunikojnë.

Kultura organizative në një shkollë nuk shihet drejtpërdrejt, por ndihet në:

- mënyrën se si mësimdhënësit ndihmojnë njëri-tjetrin;
- qëndrimet ndaj ndryshimeve dhe inovacioneve,
- mënyrën e zgjedhjes së konflikteve,
- qëndrimin ndaj nxënësve,
- vlerësimin e suksesit dhe angazhimit,
- qëndrimin ndaj prindërve dhe komunitetin.

Roli i drejtorit në zhvillimin e kulturës:

Drejtori luan një rol kyç në formimin dhe mirëmbajtjen e kulturës në shkollë. Drejtori, përmes shembullit personal, stilit udhëheqës, sistemit të vlerave dhe mënyrës së komunikimit:

- vendos pritshmëritë,
- krijon ndjenjë përkatësie,
- modelon sjelljen,
- i kurajon praktikën pozitive dhe
- e inkurajon etikën profesionale.

Kultura organizative është e rëndësishme sepse ndikon në cilësinë e mësimdhënies dhe të nxënies; përcakton motivimin e të punësuarve; rrit besimin dhe komunikimin; kontribuon në stabilitet dhe menaxhim më të mirë të ndryshimeve.

како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 21
²⁷ Schein, H.E. (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. 6

3.1.1. Faktorët që ndikojnë në kulturën organizative

Kultura organizative paraqet një karakteristikë dhe nevojë të çdo organizate. Ajo ndryshon në varësi të aspekteve të ndryshme të veprimit dhe sjelljes, të cilat njëkohësisht përfaqësojnë tipare të organizatës.

Faktorët²⁸ që ndikojnë dhe kushtëzojnë kulturën organizative janë:

- **Në grupet e punës:** përkushtimi, barrierat, morali dhe miqësia;
- **Sipas stilit të udhëheqjes së menaxherit:** shkalla e distancimit dhe rezervës në komunikim, vendosja e theksit vetëm tek nevoja për rritjen e sasisë së produkteve apo shërbimeve, si dhe nevoja për kontroll të vazhdueshëm dhe mundësia për të ditur gjithçka që ndodh në organizatë;
- **Karakteristikat e organizatës:** madhësia e saj, kompleksiteti i punës dhe shkalla e punës autonome;
- **Proceset e menaxhimit:** sistemet e shpërblimit dhe komunikimit, bashkëpunimi dhe konfliktet, si dhe toleranca ndaj rrezikut.

Nëse menaxheri ose udhëheqësi zbaton një stil të njëjtë të drejtimit, atëherë ai bëhet pjesë përbërëse e kulturës organizative. Nëse organizata është plotësisht e përkushtuar ndaj klientëve të saj dhe reagon menjëherë në mënyrë pozitive ndaj vërejtjeve apo ankesave të tyre, edhe kjo përfaqëson një pjesë të kulturës së saj. Një pjesë e elementeve të saj janë të dukshme (modeli i strukturës organizative, modeli i komunikimit, simbolët, shenjat, tregimet, mënyrat e veshjes, tradita dhe mitet, gjuha dhe zhargoni, pamja e jashtme e ndërtesës së organizatës, dizajni i brendshëm dhe higjiena e hapësirës), ndërsa një pjesë e konsiderueshme janë të padukshme (vlerat e përbashkëta, besimet, qëndrimet, supozimet, ndjenjat, rregullat joformale, fryma dhe klima e punës). Kultura paraqet njohuri dhe aftësi të fituara që individit i përdor në punën dhe sjelljen brenda organizatës, grupit apo ekipit. Ajo nuk mund të jetë produkt i një individit apo disa individëve. Ajo paraqet një tërësi që është pranuar ose duhet të pranohet nga të gjithë.

3.1.2. Ndikimet dhe rëndësia e kulturës organizative

Kultura organizative ndikon në funksionimin efektiv të organizatës.

Kultura organizative është themeli mbi të cilin lindin inovacionet në punë që e çojnë sistemin drejt efikasitetit dhe efektivitetit të tij. Shuma sasiore dhe cilësore e inovacioneve varet nga shkalla e komunikimit dhe korrelacionit të suksesshëm, të cilat janë imperativë të një kulture të mirë organizative. Organizatat me shkathësi të zhvilluara komunikimi krijojnë kushte për shprehje të qartë dhe të lirë të qëndrimeve, mendimeve dhe ideve të veta, nga të cilat dalin proceset inovative. Kultura e kushtëzon edhe motivimin. Sistemet e ngritura të vlerave, kriteret dhe normat e formuara si duhet, sipas të cilave realizohet procesi i inkurajimit dhe shpërblimit, janë elemente që burojnë nga kultura dhe njëkohësisht ndikojnë në pranimin, zhvillimin dhe përf forcimin e saj në organizatë.

Ndikimi i kulturës organizative mbi organizatën mund të shtrihet në dy segmente:²⁹

- Adaptimi ekstern;
- Integrimi intern.

Adaptimi ekstern mundëson mbijetesën e organizatës. Ai sigurohet përmes vizionit, misionit dhe strategjisë së përbashkët; objektivave të qarta, të kuptueshme dhe realisht të arritshme; konsensus për kuptimin e gjuhës dhe supozimeve; kriterëve për matjen e rezultateve të punës, si dhe konsensus për veprimet e mundshme korrigjuese. Adaptimi ekstern është veçanërisht i rëndësishëm në gjendje të turbullt

²⁸ Преземено од: www.apeiron-uni.evapeironineneghishCentar.za...u...Abid Hodžic.pdf 08.06.2013, 17:24

²⁹ Schein, E. (2004) Organizational Culture and Leadership, San Francisco, p. 46

të mjedisit. Intensiteti dhe shtrirja e tij varen shumë nga shkalla e ndryshimeve, si dhe nga shkalla e gatishmërisë së organizatës për t'u përballur me to.

Integrimi intern mundëson ruajtjen e unitetit të anëtarëve në organizatë, veçanërisht në momente të vështira dhe sfiduese që e shqetësojnë sistemin e punës “të qetë”. Integrimi intern realizohet përmes: gjuhës dhe kategorive konceptuale të përbashkëta, kufijve të grupit dhe kriterëve për përfshirje dhe përjashtim, pushtetit dhe statusit të të punësuarve, intimitetit, miqësisë dhe dashurisë, shpërblimeve dhe ndëshkimeve, si dhe ideologjisë dhe fesë që shfaqen përmes besimeve të ndërtuara, të cilat përbëjnë pjesë të misionit organizativ, si edhe miteve dhe tregimeve që lidhen me organizatën dhe që kanë funksion parësor – ruajtjen e bashkësisë.

3.1.3. Ndryshimi i kulturës organizative

Çdo proces dhe dukuri i nënshtrohet ndryshimeve të vazhdueshme. Kultura organizative mund dhe duhet të ndryshohet, por jo plotësisht dhe jo menjëherë. Sipas Belaskos, ekzistojnë disa hapa për kalimin nga e vjetra në të re.³⁰

- Kujtimi i kohëve “të arta” të organizatës;
- Premtimi për kohë më të mira;
- Theksimi i një rreziku të moderuar;
- Kujtimi i vlerave të përbashkëta të të punësuarve;
- Shënimi (festimi) i çdo kalimi, përkatësisht çdo hapi të realizuar me sukses.

Brajan Dumejn³¹ thekson shtatë çelësa ose kushte për krijimin e suksesshëm të një kulture të re organizative. Për të realizuar ndryshimin e kulturës organizative, ajo duhet të njihet mirë. Nuk mund të përcaktohet drejtimi i lëvizjes dhe qëllimi që duhet të arrihet, nëse nuk dihet ku është dhe si është fillimi i gjërave. Nëse kultura ekzistuese ose ndryshimet që bëhen nga menaxheri apo udhëheqësi krijojnë kushte për shprehjen e qëndrimeve personale, atëherë një mjedis i tillë krijon mundësi për inkurajimin e të gjitha propozimeve që lidhen me ndryshimin e kulturës organizative. Mundësia më e madhe për ndryshimin e saj paraqitet nëse vërehen elementet e nënkulturës në organizatë dhe ato merren si shembuj të rëndësishëm për ndryshimet në kulturën dominuese. Duke ecur nëpër procesin e ndryshimeve, nuk duhet të mohohet apo sulmohet kultura ekzistuese. Nën ndikimin e supozimeve dhe besimeve të reja, detyrat dhe aktivitetet duhet të realizohen. Nëse arrihet sukcesi, atëherë kultura më e mirë pa vështirësi do ta marrë vendin e saj. Vizioni për ndryshimin nuk është element që mund ta bëjë ndryshimin vetvetiu. Ai duhet parë si parim udhëheqës për të ecur përmes këtij procesi. Përmirësimet e rëndësishme do të jenë të dukshme në një periudhë prej pesë deri në dhjetë vjet. Brajan Dumejn në punimin e tij do të konstatojë: “Jetoni kulturën që dëshironi. Si gjithmonë, veprimet flasin më fort se fjalët.” Kultura organizative nuk ndryshohet brenda natës, por me vizion të qartë, leadership dhe përfshirje të të gjithë faktorëve, shkolla mund të ndërtojë një kulturë që i mbështet plotësisht nxënësit dhe mësuesin.

3.2. Klima organizative

Ambient i cili realizohet procesi i punës quhet klimë organizative. Një ambient i tillë paraqet një tërësi marrëdhëniesh që burojnë nga kushtet materiale-teknike, si edhe nga marrëdhëniet e të gjithë pjesëmarrësve në proces që janë të lidhur drejtpërdrejtë apo tërthorazi me të. Klima organizative paraqet një tërësi karakteristikash që ndikojnë drejtpërdrejtë në sjelljen e njerëzve brenda organizatës, në performancën e punës dhe kënaqësinë nga ajo, e cila drejtpërdrejt e kushtëzon produktivitetin e organizatës

³⁰ Belasko, J.A. (1990) Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change, New York: Plume Book, p. 204-207

³¹ Фанче Јошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр. 34

në tërësi. Kultura dhe klima organizative janë dy koncepte ku kultura dominon, ndërsa klima organizative përfaqëson reflektimin e saj.

Nëse kultura organizative ka një orientim global, klima organizative ka një orientim lokal. Kultura organizative karakterizohet nga një shkallë e lartë qëndrueshmërie dhe stabiliteti, ndërsa këto tipare në klimën organizative janë shumë më pak të theksuara. Kultura fokuson të kaluarën dhe të ardhmen, ndërsa klima lidhet me momentin aktual. Kultura zhvillohet në një periudhë më të gjatë kohore, ndërsa klima është rezultat i periudhës së tanishme. Klima organizative është një tërësi karakteristikash që paraqesin kënaqësinë nga puna në aspekt social. Ajo përfaqëson ndërtimin psikologjik të sistemit, identifikimin e tipareve aktuale dhe reflektohet përmes perceptimit të sistemit nga ana e anëtarëve të tij.

Klima organizative paraqet **tërësinë e atmosferës në shkollë** – mënyrën se si të punësuarit, nxënësit dhe anëtarët e tjerë të komunitetit e përjetojnë mjedisin e tyre, marrëdhëniet dhe ndërveprimet e përditshme. Ajo lidhet **me ndjenjën subjektive** për shkollën si vend pune dhe institucion arsimor.

Klima organizative mund të perceptohet përmes:

- marrëdhënieve ndërnjerëzore dhe bashkëpunimit në ekip,
- shkallës së besimit dhe respektit mes të punësuarve,
- ndjenjës së mbështetjes dhe sigurisë,
- pranisë së stresit, presionit ose konflikteve,
- hapjes ndaj komunikimit dhe kritikës,
- mënyrës se si vlerësohet puna dhe suksesi.

3.2.1 Llojet e klimës organizative dhe faktorët ndikues

Në literaturë ekzistojnë disa ndarje të klimës organizative. Megjithatë, të gjitha ato mundësojnë një klasifikim nga i cili dalin këto lloje të klimës:³²

- **Klima organizative për arritjen** e rezultateve, e cila karakterizohet nga veprime të shpejta dhe kërkesa të larta nga ana e menaxherit, si dhe konkurrencë e zhvilluar mes të punësuarve. Ky lloj klime është i orientuar drejt arritjes së objektivave të organizatës
- **Klima organizative që mundëson sigurinë** e të gjithë procesit të punës, e cila del nga një sistem i ndërtuar sigurie në punësim dhe siguri të vendit të punës. Ajo kushtëzohet edhe nga lloji, karakteri dhe intensiteti i kontrollit në punë.
- **Klima organizative për bashkëpunim** kushtëzohet nga shkalla e marrëdhënieve joformale, komunikimi horizontal dhe vertikal, si dhe besimi dhe besnikëria e ndërtuar tek të punësuarit.
- **Klima organizative e inovacionit**, e cila buron nga inovacionet sistematike, përmirësimi i vazhdueshëm dhe zhvillimi i shpejtë i organizatës

Klima organizative paraqet një tërësi faktorësh:

- **Faktorët materialo-teknikë**, të cilët përfshijnë të gjitha objektet dhe pajisjet me të cilat disponon organizata, pra kushtet e punës. Kujdesi i menaxherit apo udhëheqësit duhet të jetë i orientuar drejt përmirësimit të atyre kushteve, që mundëson rritjen e shkallës së kujdesit ndaj të punësuarve, por edhe krijimin e mundësive reale që organizata të bëhet lehtësisht e dallueshme në mjedisin e veprimit të saj dhe më gjerë. Kujdesi për arritjen e kushteve më të mira të punës ndikon drejtpërdrejt në kënaqësinë nga puna, e cila është një faktor i rëndësishëm motivues që mundëson rritjen e suksesit në punë.

³² Преземено од: www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58

- **Faktori financiar** është element që mundëson krijimin e sistemeve të shpërblimit dhe inkurajimit të të punësuarve në organizatë. Mjetet financiare të siguruara mundësojnë jo vetëm funksionimin e rregullt dhe të pandërprerë të organizatës, por edhe nxisin shkallën e kreativitetit dhe inovacionit.
- **Faktori kadrovik** paraqet potencialin e nevojshëm të organizatës për realizimin dhe arritjen e objektivave të saj. Sa më shumë njohuri dhe përvojë të kenë të punësuarit për kryerjen e detyrave të tyre të punës, pra sa më kompetentë të jenë ata, aq më shumë krijohen kushte për ndërtimin e një klime të shëndetshme organizative.
- **Struktura organizative**, e cila është në marrëdhënie dypalëshe me klimën e punës. Ndërruesia e tyre mundëson ridizajnimin e organizatës, gjë që krijon mundësi për një strukturë organizative funksionale dhe racionale.

Llojet e klimës organizative në shkollë:

- **Klimë pozitive dhe mbështetëse** – të punësuarit ndihen të sigurt, të dëgjuar dhe të vlerësuar. Kjo klimë nxit kreativitetin, bashkëpunimin dhe moralin e lartë.
- **Klimë e pakëndshme ose konfliktuale** – janë të pranishme mosbesimi, stresi, komunikimi i dobët dhe rezistenca. Kjo shpesh çon në ulje të motivimit dhe stagnim profesional.
- **Klimë formale dhe e rezervuar** – marrëdhëniet kufizohen në një nivel rreptësisht profesional, pa shumë hapësirë për mbështetje emocionale apo kolegjiale.
- **Klimë gjithpërfshirëse dhe e hapur** – të gjitha zërat dëgjohen dhe inkurajohet dialogu dhe vendimmarrja demokratike.

3.3. Etosi i organizatave edukativo-arsimore

Për organizatat edukativo-arsimore, etosi i organizatës është me rëndësi të jashtëzakonshme. Etosi i një shkolle kuptohet si korniza e sjelljes dhe punës në të cilën janë të ndërtuara besimet dhe vlerat, të vendosura nga punonjësit me qëllim që të mundësojnë të nxënëit e lehtë në një mjedis të sigurt, me një klimë pune të shëndetshme për nxënësit. Etosi, në fakt, është fryma e shkollës e shprehur përmes një sistemi të përshtatshëm vlerash, gjegjësisht është fokusi i kulturës organizative të shkollës. Bëhet fjalë për mënyrën se si trajtohen njerëzit dhe pritjet për trajtim të përshtatshëm, dhe etosi është rezultat i efektit kolektiv të një numri të madh aktiviteteve, ndërveprimesh dhe fjalësh. Etosi është kumulativ dhe mund të ndryshohet vetëm me veprim gradual dhe të përkushtuar kolektivisht, duke insistuar në respektimin e vlerave të pranuar. Ashtu si të gjithë njerëzit njihen nga personaliteti i tyre, mbi të gjitha, karakteri dhe temperamenti, edhe shkollat njihen nga etosi i tyre.

Çdo organizatë ka kulturën e vet të dallueshme. Është një kombinim i historisë, traditës, themeluesve, udhëheqësve të mëparshëm, udhëheqjes aktuale, punonjësve dhe madhësisë së organizatës. Kur bëhet fjalë për kulturën organizative, duhet të mbahet mend fakti se është një fenomen shumë kompleks dhe i ndërlikuar, i cili mund të trajtohet nga shumë aspekte. Për shembull, disa njerëz besojnë në misionin ideologjik të shkollës së tyre, por të tjerët jo. Në disa organizata ekziston një ligj i pashkruar që njerëzit vonohen në mbledhje, ndërsa në të tjerat njerëzit janë gjithmonë të saktë, në kohë. Sjellja thotë shumë për vlerat ekzistuese dhe normat informale. Ndonjëherë sjellja zbulon edhe ekzistencën e nënkulturave. Për shembull, në një shkollë të mesme, mësimmshënësit e lëndëve profesionale preferojnë të veshin rroba pune, ndërsa mësimmshënësit e lëndëve të arsimit të përgjithshëm jo.

Kultura e shkollës ndikohet nga disa faktorë:³³

- disa rregulla të dukshme të sjelljes (p.sh. ardhja e rregullt në punë);
- vlerat dominante që janë të vendosura në shkollë;
- filozofia e shkollës (p.sh. “në shkollën tonë çdo fëmijë mund të mësojë”);
- rregullat e vendosura të lojës (shpërblimi për punë të kryer mirë);
- ndjenja e një klime të shëndetshme (klime e zhvilluar bashkëpunimi);
- qasje e ndërtuar në punën e mësimdhënësve, edukatorëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë në shkollë;
- orari i përcaktuar i kohës;
- atmosfera e vendosur e rendit dhe disiplinës;
- mënyra e komunikimit të personelit;
- konsensusi i ndërtuar mes personelit për qëllimet dhe detyrat nga misioni i përcaktuar i shkollës;
- vizioni i vendosur për zhvillimin e shkollës/kopshtit;
- qëndrimet e ndërtuara të personelit; pritshmëri të larta nga çdo individ dhe në çdo vend në shkollë.

Ndërtimi i kulturës së shkollës do të thotë institucionizim i qëndrimeve pozitive të fëmijëve, nxënësve, mësimdhënësve dhe komunitetit në procesin e krijimit të një shkolle bashkëkohore apo cilësore. Kultura pozitive krijohet dhe zhvillohet si rezultat i një lidhësi cilësore.

Klima organizative është ndjenja për organizatën, pra perceptimet dhe qëndrimet individuale dhe të përbashkëta të anëtarëve të organizatës edukativo–arsimore. Ndërsa kultura organizative ka rrënjë të thella në natyrën e organizatës, të cilat janë rezultat i ekzistimit afatgjatë dhe funksionimit të sistemeve formale dhe joformale, rregullave, traditave dhe zakoneve, klima organizative është një fenomen afatshkurtër, i krijuar nga udhëheqja aktuale. Klima pasqyron besimet rreth ndjenjës për organizatën që kanë anëtarët e saj. Ky perceptim individual lidhur me atë që njerëzit ndjejnë për organizatën, buron nga ajo që ata mendojnë dhe besojnë për aktivitetet që ndërmerren në organizatë. Këto aktivitete ndikojnë si në motivimin individual dhe kënaqësinë nga puna, ashtu edhe në punën e përbashkët dhe në punën ekipore. Aktivitetet e tilla përfshijnë:

- Sa mirë drejtori i përcakton prioritetet dhe objektivat e organizatës edukativo–arsimore?
- Çfarë pret nga të punësuarit?
- Si është sistemi i njohjeve, shpërblimeve dhe ndëshkimeve në organizatë?
- Sa kompetente është udhëheqja?
- A kanë të punësuarit një nivel të caktuar lirie në vendimmarrje?

Klima organizative është ngushtësisht e lidhur me stilin udhëheqës dhe menaxherial të drejtorëve, i bazuar në karakteristikat, vlerat, cilësitë, aftësitë dhe veprimet, si dhe në prioritetet që vendosin liderët. Klima etike e përcakton ndjenjën për organizatën. Kur aktivitetet kanë karakter etik dhe në punë shfaqet sjellje etike, sjellja apo karakteri i liderit është faktori më i rëndësishëm që ndikon në klimën organizative.

Klima organizative, pra klima shkollore, në fakt paraqet ambientin e krijuar në të cilin realizohet procesi mësimor, i cili, përveç kushteve materiale-teknike, përfshin edhe marrëdhëniet ndërmjet të gjithë pjesëmarrësve direkt dhe indirekt në realizimin e këtij procesi edukativo–arsimor.

Është e rëndësishme të theksohet se klima organizative lidhet me reagimet subjektive të anëtarëve të organizatës dhe deri diku përbën një reagim ndaj kulturës organizative. Disa ndjenja ose reagime emocionale ndaj një organizate me shumë gjasë varen nga shkalla në të cilën individ i ndan vlerat, besimet dhe bazat e anëtarëve të tjerë të organizatës. Nëse një person nuk i ndan të njëjtat vlera ose besime si shumica e anëtarëve, atëherë është shumë e mundshme që ai/ajo të ketë reagim negativ ndaj klimës së përgjithshme në organizatë.. Prandaj, klima organizative i referohet asaj se sa mirë komunikojnë anëtarët e organizatës me njëri-tjetrin, apo sa shmangen mes vete. Po ashtu, është e rëndësishme të vihet re se klima organizative është e kufizuar në hapësirë, por është shumë e lidhur me kënaqësinë në punë.

³³Петковски, К, Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.14, 15

Për forcimin e klimës organizative janë shumë të rëndësishme: kolegialiteti, ndërtimi i respektit dhe besimit reciprok, bashkëpunimi, komunikueshmëria, hapja, fleksibiliteti, autokritika, vetëkontrolli në komunikim, kultura e sjelljes, kritika dashamirëse dhe joofenduese, përgjegjësia, toleranca, vetmohimi, saktësia, argumentimi, ndërgjegjshmëria, konsekuenca dhe ndershmëria.

Shkollat me klimë të shëndetshme karakterizohen nga:³⁴

- një mjedis pune i rregullt dhe i këndshëm;
- një sistem i vendosur vlerash dhe shpërblimesh;
- atmosferë e vendosur rendi dhe disipline;
- bashkëpunim i mirë i vendosur me prindërit e fëmijëve dhe nxënësve;
- sistem i vendosur për zhvillimin e qëndrimeve pozitive tek personeli;
- sistem i vendosur për marrjen dhe zbatimin e vendimeve;
- sistem i vendosur komunikimi të hapur dhe të ndershëm.

³⁴Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.16

SHTOJCA TË TEMËS 3: KULTURA DHE KLIMA ORGANIZATIVE

Nëse dëshironi të jeni një drejtor që i zbaton funksionet menaxheriale, por njëkohësisht i zhvillon performancat tuaja udhëheqëse/lidership, atëherë gjithmonë duhet të keni një pasqyrë të qartë për vetveten. Vetë-analiza, vetë-kontrolli dhe vetë-kritika janë procese që mund t'ju ndihmojnë në masë të madhe. Megjithatë, në intervale të caktuara kohore, është mirë të realizoni anketa anonime, të cilat do t'ju ndihmojnë që, deri diku sinjerisht, të kuptoni se si të punësuarit e perceptojnë punën tuaj.

Në vijim ju ofrohet një pyetësor ankete i strukturuar nga tre elemente: klima organizative/shkolllore, kultura organizative/shkolllore, si dhe përdorimi i ekipeve dhe puna në ekip.

Edhe pse puna ekipore është temë e trajnimit tuaj në një modul tjetër, megjithatë në këtë rast duhet të theksohet se këto janë tre shtyllat mbi të cilat ndërtohet – ose shpërbëhet – një sistem.

*

Ju lutemi lexoni me kujdes deklaratat e mëposhtme dhe shprehni qëndrimet dhe mendimet tuaja në lidhje me to, duke rrethuar njërin nga vlerësimet nga ❶ deri në ❺:

- ❶ - aspak
- ❷ - kryesisht jo / e pakënaqshme
- ❸ - mesatarisht / mjaftueshëm / e kënaqshme / mirë
- ❹ - kryesisht po / shpesh
- ❺ - plotësisht po / në masë të madhe

Menaxheri (drejtori) është i aftësuar të:						
1.	Bëjë analizë të thellë të gjendjeve ekzistuese dhe të atyre që duhet të arrihen.	❶	❷	❸	❹	❺
2.	Zgjidhë problemet duke: •mbledhjen dhe sistemimin faktet dhe duke përcaktuar informacionet.	❶	❷	❸	❹	❺
	•përcaktimin e mundësive, alternativat dhe vlerësimin e të ardhmes	❶	❷	❸	❹	❺
	• analizuar dhe marrë vendime objektive.	❶	❷	❸	❹	❺
	• vlerësim personal dhe marrë aktvendim në përputhje me normat dhe parimet e vlerave	❶	❷	❸	❹	❺
3.	Synojë gjetjen e sa më shumë varianteve për zgjidhjen e problemeve.	❶	❷	❸	❹	❺
4.	Zgjidhë situatat konfliktuale sipas parimit “fiton–fiton”.	❶	❷	❸	❹	❺
5.	Zhvillon situata në të cilat pranohet mendimi i të tjerëve.	❶	❷	❸	❹	❺
6.	Zhvillon situata ku ndershmëria është faktor primar në punën.	❶	❷	❸	❹	❺
7.	Krijon gjendje në të cilat mbizotërojnë vlerat e organizatës të bazuara në cilësi dhe rezultate të punës	❶	❷	❸	❹	❺
8.	Ndërton dhe zhvillon filozofinë e organizatës.	❶	❷	❸	❹	❺
9.	Zhvillon situata ku është vendosur atmosferë rendi dhe disipline.	❶	❷	❸	❹	❺
10.	Zhvillon situata ku vizioni për zhvillimin e organizatës dhe misioni nga i cili dalin qëllimet dhe detyrat, janë të njohura dhe të miratuara me konsensus.	❶	❷	❸	❹	❺
11.	Krijon dhe e ruan kulturën organizative, unitetin e qëllimeve dhe marrëdhëniet profesionale të të punësuarve.	❶	❷	❸	❹	❺
12.	Krijon kulturë organizative të shëndetshme me: • tipare etike (besim dhe respekt i ndërsjellë, përgjegjësi, qëndrueshmëri, dërgjegje, kujdes për anëtarët e ekipit).	❶	❷	❸	❹	❺

	• tipare që lidhen me komunikimin e përgjithshëm (autokritikë, kritikë që nuk ofendon, fleksibilitet dhe mirësi). • cilësitë që lidhen me punën në grup (çdo anëtar i ekipit që gjen vendin e vet, dëgjimi aktiv, argumentimi, pranimi i dallimeve, vendosja e përbashkët e qëllimeve dhe arritja e tyre).	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
13.	Vendos marrëdhënie profesionale me faktorë politikë që janë pjesë e mjedisit të jashtëm të përgjithshëm.	1	2	3	4	5
14.	Vendos marrëdhënie profesionale-biznesore me institucionet e vetëqeverisjes lokale.	1	2	3	4	5
15.	Ndërton marrëdhënie dhe lidhje me organizatat joqeveritare që reflektojnë pozitivisht në suksesin e organizatës.	1	2	3	4	5
16.	Krijon marrëdhënie të mira me sektorin e biznesit me qëllim zhvillimin e suksesit të organizatës suaj.	1	2	3	4	5
17.	Ai e përshtat organizatën sipas faktorëve të vendosur socio-kulturorë të mjedisit shoqëror.	1	2	3	4	5
18.	Zhvillon bashkëpunim profesional dhe transparent me median.	1	2	3	4	5
19.	I aftë të organizojë objektet, hapësirën dhe pajisjet në një tërësi funksionale.	1	2	3	4	5
20.	Krijon kushte optimale pune.	1	2	3	4	5
21.	Përmirëson teknologjinë e punës dhe modernizon pajisjet e punës.	1	2	3	4	5
22.	Krijon kushte optimale pune që e ngrejne nivelin e organizatës suaj në shkallë të dallueshmërisë..	1	2	3	4	5
23.	Krijon kushte optimale pune në të cilat mbizotëron ndjenja e përkatësisë ndaj organizatës për secilin prej anëtarëve të saj.	1	2	3	4	5
24.	Gjen burime të ndryshme financiare.	1	2	3	4	5
25.	Realizon me sukses plasimin e produkteve/shërbimeve.	1	2	3	4	5
26.	U shpenzimet e punës, duke përmirësuar njëkohësisht cilësinë e produkteve/shërbimeve.	1	2	3	4	5
27.	Investon në mënyrë kreative në procese të reja pune.	1	2	3	4	5
28.	Rekruton fuqi punëtore që kryen me sukses detyrat e vendeve të lira të punës.	1	2	3	4	5
29.	Ka metoda, instrumente dhe procedura të vendosura në mënyrë objektive dhe të zbatueshme praktikisht, me qëllim që të kryejë përzgjedhjen e duhur të kandidatëve për vendet përkatëse të lira të punës.	1	2	3	4	5
30.	Organizon trajnime të burimeve njerëzore në funksion të kryerjes më të suksesshme të detyrave në vendin specifik të punës.	1	2	3	4	5
31.	Organizon procesin e përshtatjes dhe orientimit të stafit gjatë plotësimit të vendeve të lira të punës.	1	2	3	4	5
32.	Ka kritere dhe instrumente të formuluar në mënyrë objektive për vlerësimin e performancës së burimeve njerëzore.	1	2	3	4	5
33.	Ka metoda të ndërtuara për vlerësimin e punës dhe një sistem pagese për burimet njerëzore.	1	2	3	4	5
34.	Ndërton një sistem organizativ në të cilin zbatohet koncepti i zhvillimit të karrierës sipas parimit të barazisë.	1	2	3	4	5
35.	Përcakton kritere cilësore që zbatohen në tërë procesin e punës.	1	2	3	4	5
36.	Vendos dhe zbaton norma pune që bazohen në komunikim të hapur, konsensus në vendimarrje, pavarësi dhe paanshmëri në vlerësim.	1	2	3	4	5
37.	Zhvillon norma etike që përbëjnë një segment të rëndësishëm të sjelljes së tij/saj ndaj të gjithë të punësuarve në mënyrë të barabartë.	1	2	3	4	5

38.	Ndërton standarde objektivist të arritshme që mundësojnë krahasimin e veçorive dhe rezultateve aktuale me ato të pritshmet në punë.	1	2	3	4	5
39.	Zhvillon kushte objektive për përcaktimin dhe kryerjen e aktiviteteve në organizatë, në përputhje me legjislacionin ligjor.	1	2	3	4	5
40.	E vendos të gjithë punën në organizatë mbi parimet e barazisë dhe mosdiskriminimit.	1	2	3	4	5
41.	Krijon kushte për realizimin e aktiviteteve në organizatë, të cilat bazohen në profesionalizëm që përmirësohet vazhdimisht.	1	2	3	4	5
42.	Respekton parimet e transparencës dhe konfidencialitetit.	1	2	3	4	5
43.	Ndërton një politikë pune në të cilën nuk ka konflikt interesi.	1	2	3	4	5
44.	Ndërton një politikë pune që nxit të mësuarit gjatë gjithë jetës dhe zhvillimin e karrierës për secilin anëtar të organizatës.	1	2	3	4	5
45.	E bazon organizatën mbi një politikë të përcaktuar pune, e cila buron nga rregulla dhe procedura të qarta dhe të përcaktuara strikt.	1	2	3	4	5
46.	Bën planifikimin ditor, javor, mujor dhe vjetor të punës së tij/saj.	1	2	3	4	5
47.	Realizon krahasim sistematik midis aktiviteteve të planifikuara dhe atyre të realizuara.	1	2	3	4	5
48.	Vlerëson kohën e tij/saj, por edhe kohën e të punësuarve të tij/saj.	1	2	3	4	5
49.	Nxit ndryshime me qëllim zbulimin e mundësive të reja në punë.	1	2	3	4	5
50.	Në respektimin e kohës së vet dhe të të punësuarve, kujdeset për: përcaktimin e objektivave, planifikimin e aktiviteteve, marrjen e aktvendimeve, realizimin e aktiviteteve dhe kontrollin e punës.	1	2	3	4	5
51.	Gjatë menaxhimit të kohës:	1	2	3	4	5
	• bën planifikimin e kohës.	1	2	3	4	5
	• përcakton prioritetet.	1	2	3	4	5
	• delegon detyrat;	1	2	3	4	5
	• koordinon aktivitetet e ekipeve.	1	2	3	4	5
	• zhvillon bashkëpunimin përmes shembullit të tij/saj personal.	1	2	3	4	5

Në organizatën tuaj, drejtori/menaxheri:

52.	Ka performanca të përshtatshme për formimin dhe udhëheqjen e ekipeve.	1	2	3	4	5
53.	Ka karakteristika personale për vendosjen e një klime të shëndetshme pune.	1	2	3	4	5
54.	Vendos dhe ndërton një kulturë organizative funksionale.	1	2	3	4	5

TEMA 4: MOTIVIMI I TË PUNËSUARVE

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Pjesëmarrësit në trajnim të kuptojnë rëndësinë e motivimit si një nga sfidat kryesore me të cilat përballet drejtori me aftësi menaxhuese dhe udhëheqëse në procesin e drejtimit kreativ të një shkolle bashkëkohore, në të cilën ndjenja e përkatësisë së punonjësve ndaj organizatës dhe ndërtimi i bashkëpunimit e udhëheqin institucionin arsimor në një proces të rritjes dhe zhvillimit të vazhdueshëm.

Rezultatet e pritura – Kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit në trajnim të:

- të dinë se motivimi duhet të trajtohet si një nga sfidat kryesore, dhe si drejtorë të zhvillojnë vazhdimisht kompetencat e tyre që u mundësojnë të nxisin motivimin e jashtëm tek punonjësit e shkollës që menaxhojnë.
- të kuptojnë rëndësinë e motivimit të brendshëm dhe motivimit të jashtëm të punonjësve dhe të aplikojnë njohuritë në ndërtimin e kulturës së motivimit dhe krijimin e një klime të mirë shkollore.
- të dinë se drejtori, si menaxher dhe udhëheqës, duhet të zhvillojë angazhimin në punë tek punonjësit duke nxitur motivimin e tyre të brendshëm dhe duke përdorur faktorë të ndryshëm për të zhvilluar motivimin e jashtëm në mënyrë të barabartë për secilin punonjës.

Përmbajtja e temës:

- 4.1. Përkufizimi dhe procesi i motivimit
- 4.2. Motivimi i brendshëm dhe disa aspekte të motivimit të jashtëm
- 4.3. Faktorët e motivimit
 - 4.3.1. Faktorët e jashtëm që ndikojnë në motivim
 - 4.3.2. Faktorët e brendshëm që ndikojnë në motivim
- 4.4. Angazhimi në punë i punonjësve në sistemet edukativo–arsimore
- 4.5. Rregulla dhe udhëzime për motivim të suksesshëm të punonjësve në shkollë
Shtojcat

4.1. Përkufizimi dhe procesi i motivimit

Motivimi është një nga shqetësimet dhe sfidat kryesore të menaxherëve dhe udhëheqësve të sotëm. Çdo lider duhet të ketë aftësinë të motivojë të punësuarit dhe të drejtojë sjelljen e tyre drejt arritjes së objektivave dhe detyrave të organizatës. Prandaj, motivimi po e rrit gjithnjë e më shumë rëndësinë dhe rolin e tij në menaxhimin bashkëkohor. Mund të thuhet lirisht se ai përfaqëson një lloj arti të ndikimit ndaj të tjerëve në organizatë, me qëllim që të kryejnë detyrat të përmbushen me gatishmëri, besueshmëri, intensitet, profesionalizëm dhe me angazhimin e të gjitha aftësive dhe njohurive të tyre. Motivimi është funksioni më kompleks i menaxhimit, sepse synimi i tij është të ndikojë tek të punësuarit në mënyrë që ata të kontribuojnë në mënyrë sa më të suksesshme drejt arritjes së objektivave organizative, e kjo nuk duhet të bëhet duke cenuar dinjitetin e individit, por duke e respektuar atë, pavarësisht nga pozita që mban në organizatë. Rezultate të mira arrihen vetëm nga njerëzit që janë pozitivisht të motivuar. Prandaj, menaxherët dhe udhëheqësit janë ata që duhet të orientohen drejt krijimit të një atmosfere kënaqësie në punë.

Ekzistojnë strategji dhe teknika që i nxisin të punësuarit të gjejnë mënyra të reja dhe më të mira për realizimin e qëllimeve dhe detyrave. Ato janë:³⁵

- Përforsim pozitiv;
- Disiplinë dhe ndëshkim të drejtë;
- Plotësimi i nevojave të të punësuarve;
- Vendosja e prioriteteve në raport me qëllimet;
- Organizimi i punës;
- Baza e shpërblimit të jetë puna.

Motivimi është një proces që e përcakton sjelljen e njeriut, me qëllim që të nxitet dhe të drejtohet sjellja pozitive e individëve brenda organizatës. Termi motivim rrjedh nga fjala latine *movere*, që do të thotë “të lëvizësh”. Ajo është një kategori psikologjike dhe shpreh gjendjen e brendshme të individit që e shtyn atë të sillët në mënyrë që kontribuon në kryerjen e një veprimi, pra motivimi shpjegon pse individët sillen në një mënyrë të caktuar. Motivimi është “dëshira për arritje”, ndërsa forcat nxitëse që shkaktojnë aktivitetin e njeriut dhe që e drejtojnë dhe e menaxhojnë ata janë motivet. Sipas natyrës së tyre, motivet mund të jenë: të lindura ose primare (biofizilogjike) dhe të fituara ose sekondare (psikosociale).³⁶

Është e nevojshme të bëhet dallimi ndërmjet motivit dhe motivimit. Motivi është një gjendje ose kusht i brendshëm që e përcakton intensitetin e sjelljes së individit, ndërsa motivimi është procesi udhëzues përmes të cilit menaxherët ndikojnë në sjelljen e të punësuarve. Të gjithë menaxherët dhe udhëheqësit, në një mënyrë apo tjetër, i motivojnë punonjësit e tyre. Udhëheqësi i suksesshëm është i orientuar drejt nxitjes së punës efektive të të punësuarve, drejt shfrytëzimit maksimal të potencialit të tyre për arritjen sa më efikase të objektivave dhe detyrave organizative. Përmes motivimit rritet produktiviteti i organizatës.

Procesi i motivimit është kompleks dhe përfshin disa aktivitete të njëpasnjëshme. Komplexiteti i tij buron nga fakti se çdo njeri ka shumë motive, e jo vetëm një. Në psikikën e njeriut shfaqen konflikte të motiveve me natyra të ndryshme. Në motivimin e individit ndikojnë një numër i madh stimuluesish të jashtëm, të cilët si motive të jashtme mund ta përcaktojnë sjelljen e tij. Se cilat prej këtyre motiveve do të bëhen dominuese dhe do ta përcaktojnë sjelljen e individit, varet nga dy grupe faktorësh: nga karakteristikat e individit si personalitet, dhe nga mjedisi në të cilin jeton dhe zhvillohet.

4.2. Motivimi i brendshëm dhe disa aspekte të motivimit të jashtëm

Gjithnjë e më shumë bëhet e qartë se punonjësi nuk krijon marrëdhënie pune vetëm për t'i kryer heshturazi detyrat për të cilat paguhet, por ai ka dëshirë të ndihet i rëndësishëm, të respektohet mendimi i tij, të realizojë potencialet e veta, të dëshmojë veten para vetes dhe të tjerëve dhe të afirmojë personalitetin e tij. Kjo do të thotë se në vendin e punës ai çdo ditë i sjell me vete aftësitë e tij fizike e mendore, por edhe shpirtin e tij, interesat, emocionet, nevojat dhe potencialet. Kombinimi i të gjitha këtyre elementeve, duke iu qasur çdo punonjësi në mënyrë individuale, përbën menaxhimin e suksesshëm të burimeve njerëzore në një organizatë që synon për konkurrueshmëri të lartë në një mjedis.

Motivimi dhe angazhimi i të punësuarve janë elemente kyçe që nxisin dhe drejtojnë sjelljen e tyre. Nëse punonjësi kuptohet si një personalitet i veçantë, me botën e tij të brendshme specifike dhe të ndryshueshme, atëherë zhvillimi i motivimit dhe përmirësimi i angazhimit të tij paraqesin detyrë primare të menaxherëve dhe udhëheqësve. Megjithatë, duke i përshkruar organizatat bashkëkohore dhe mënyrën moderne të punës, pothuajse është e pamundur t'i qasemi çdo punonjësi individualisht dhe njëkohësisht të menaxhohet motivimi dhe angazhimi i tij.

Mënyra e menaxhimit duhet të ndryshojë dhe të aplikohet modeli i vetë-menaxhimit. Koncepti i vetë-menaxhimit nënkupton një strategji me të cilën individ mund t'i drejtojë në mënyrë efektive aktivitetet e veta drejt arritjes së qëllimeve.

³⁵ <http://www.accel-team.com/motivation/>

³⁶ Баткоска Л., (2004): Бизнес комуникација, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, стр. 29

Në vendin e punës kjo do të thotë se fuqia vendimmarrëse bartet nga udhëheqësia te punonjësi. Prandaj, janë të nevojshëm punonjës që në mënyrë vetëmohuese dhe në maksimum do të shfrytëzojnë potencialet e tyre, do të jenë të kënaqur me punën e tyre dhe të identifikohen me organizatën. Punonjësit shumë të motivuar dhe të angazhuar i plotësojnë plotësisht këto kërkesa.

Mënyra e motivimit të të punësuarve është gjithashtu e ndryshuar në organizatat bashkëkohore. Nuk mjafton më vetëm shpërblimi material për detyrën e kryer me sukses. Është e nevojshme të iniciohen thelbësisht të secilit individ veçmas, në mënyrë që do të mundej maksimalisht të angazhohen në punë. Siç është konfirmuar sot motivimi i brendshëm (intrinsik) i punonjësit është çelësi i suksesit të individit, por edhe kusht për angazhimin e tij në punë.

Në burimet e brendshme të motivimit, siç janë: kurioziteti, interesi, kënaqësia me detyrën e përfunduar, ndjenja e arritjes, mund të gjenden themelet e **motivimit të brendshëm**.³⁷

Sipas teorisë së vetë-determinimit, njerëzit, nga natyra, janë organizma aktivë; lindin me një ndjenjë të lindur kureshtjeje dhe dëshirë për të kryer çdo lloj aktiviteti, gjë që është më së shumti e dukshme tek fëmijët. Këta nxitës të brendshëm dhe intrinsik të aktivitetit më tej formësohen nga konteksti shoqëror në të cilin njeriu jeton dhe vepron. Kjo do të thotë se motivimi i brendshëm mund të zhvillohet dhe të kultivohet te njeriu, duke filluar që nga fëmijëria përmes një stili prindërimi mbështetës, përmes çerdhes dhe shkollës ku edukatorët dhe mësime të mbështesin në vend që të kritikojnë (kjo është një kusht i mirë edhe për zhvillimin e inteligjencës emocionale), e deri te mjedisi i punës ku krijohen kushte për forcimin e ndjenjave të brendshme që e motivojnë punonjësin në mënyrë intrinsike.

Mendohet se në kushte ku mbështetet ndjenja individuale e autonomisë, kompetencës dhe lidhjes ndërnjerëzore, individ i zhvillon format më të larta të aktivitetit vullnetar dhe motivimit për t'u angazhuar në çdo lloj aktiviteti. Kjo, rrjedhimisht, kontribuon në rritjen e performancës, cilësisë së punës, këmbënguljes dhe kreativitetit.

Nëse këto elemente nuk kultivohen dhe bllokohen, njeriu nuk është në gjendje të veprojë në mënyrë optimale, gjë që më tej mund të çojë në: agresion, paragjykime dhe patologji të caktuara.

Për të kuptuar thelbin e motivimit të brendshëm, më së miri është të vendoset në raport me motivimin e jashtëm, në mënyrë që të vërehen qartë dallimet dhe marrëdhëniet ndërmjet tyre. Dallimi themelor mund të paraqitet në këtë mënyrë:³⁸

- Individët janë të motivuar në mënyrë të brendshme kur nga puna presin kënaqësi, rritje të interesit, plotësim të kureshtjes, vetë-shprehje ose ndryshim personal në kuptim të përparimit përmes punës; Individët janë të motivuar në mënyrë të jashtme kur angazhohen me qëllim që të arrijnë një synim tjetër, të ndryshëm nga vetë kryerja e punës (p.sh., përfitimi i shpërblimeve financiare, benefiteve, statusit në kompani ose në shoqëri, etj.).

Motivimi i brendshëm mund të shpjegohet në mënyrën më të thjeshtë si motivimi për të kryer një punë apo detyrë vetëm për shkak të detyrës. Kënaqësia nga kryerja e punës është vetë motivuese. Ai quhet i brendshëm sepse shkaktohet nga faktorë të brendshëm (brenda personalitetit të njeriut), si: kënaqësia, përmbushja e standardeve personale, plotësimi i emocioneve të caktuara – më së shpeshti lumturia, etj.

Motivimin e brendshëm e përbëjnë aktivitetet që kryhen “për hir të vetvetes”, gjegjësisht që janë të kënaqëshme në vetvete ose janë vetë-përforsuese. Kryerja e punës përbën qëllim në vetvete.

Baza e motivimit të jashtëm është kryerja e një aktiviteti për të cilin merret një shpërblim. Shpërblimi mund të jetë material ose jomaterial, por i shkaktuar nga një burim i jashtëm, i pavarur nga detyra si e tillë. Shpërblimi mund të jetë paga, shpërblime të tjera monetare dhe materiale, por edhe pozicioni që do të fitohej në vendin e punës, marrëdhëniet që arrihen përmes punës, etj. Motivimi i brendshëm forcohet kur një personi i ofrohet një zgjedhje në lidhje me mënyrën se si do ta përmbushë detyrën, kur i jepet mundësi për vetëdrejtim dhe kur i jepet një reagim, pra reagime mbi punën e përfunduar me sukses.

³⁷Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр. 161

³⁸ Amabile, Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivationin, p.185

Reagimi pozitiv e forcon motivimin e brendshëm, sepse e rrit ndjenjën e kompetencës personale për kryerjen e detyrës së dhënë. Megjithatë, reagimi negativ, veçanërisht kritika, e dobëson motivimin e brendshëm, pasi jep sinjal se niveli i kompetencës është më i ulët se sa pritej.

Dobësimi i motivimit mund të ndodhë edhe përmes ndëshkimit, kërcënimit, punës nën presion dhe vendosjes së afateve të shkurtra, dhënies së direktivave, lavdërimit, etj. Këto forma nuk duhet të jenë të pranishme në asnjë sferë të jetës së sotme, dhe me këtë as në organizatat edukativo–arsimore.

4.3. Faktorët e motivimit

4.3.1. Faktorët e jashtëm që ndikojnë në motivimin

Nëse bëhet përpjekje për të identifikuar faktorët e jashtëm që ndikojnë në motivim përmes intervistimit të drejtorëve të shkollave fillore dhe të mesme, sigurisht që do të merren përgjigje që lidhen me modelet e pagave, ofrimin e benefiteve, fuqizimin e të punësuarve, modelet motivuese të shpërblimit, etj. Është e qartë se, nëse punonjësi nuk është i kënaqur me pagën që merr në raport me punën që kryen, pakënaqësia e tij rritet, dhe si pasojë nuk mund të pritet që ai të jetë i motivuar në mënyrë të brendshme dhe i angazhuar në nivel të lartë. Nëse ai nuk njeh trajtim të barabartë nga menaxherët dhe udhëheqësit e tij, motivimi i brendshëm bllokohet, dhe për këtë arsye nuk mund të pritet që punonjësi të japë maksimumin nga vetja.

Diçka që përbën bazën e motivimit dhe angazhimit në punë është klima e punës në organizatë / shkollë. Nëse kushtet e punës, në kuptimin e hapësirës fizike dhe mjeteve të nevojshme për kryerjen e detyrave, janë të plotësuar në mënyrë optimale, atëherë klima e punës duhet të shihet si një koncept kompleks, si ndërveprim i shumë faktorëve dhe elementeve, përfshirë edhe atë njerëzor. Në një studim të kryer ndër punonjësit e organizatës “Ken Blanchard”, studiuesit janë përpjekur të zbulojnë se çfarë e bën një mjedis pune të jetë i jashtëzakonshëm. Duke e parashtruar këtë pyetje, ata kanë marrë një numër përgjigjesh të cilat i kanë klasifikuar në disa kategori:³⁹

- Hapur dhe siguri – mjedis pozitiv, mbështetës, i hapur dhe kujdesës;
- Sfidë – mjedis që motivon;
- Ndërveprim dhe angazhim;
- Punë ekipore – mjedis që inkurajon bashkëpunim, ndarje të ideve dhe frymë ekipore;
- Autonomi – mjedis ku njerëzit kanë liri dhe fleksibilitet;
- Mjedis frymëzues dhe motivues – intelektualisht stimulues;
- Trajtim i barabartë – njerëzit respektohen për cilësitë e tyre personale.

Tabela 9: Blloqet ndërtuese të motivimit të brendshëm

Zgjedhje	Kompetencë
Autoritet i deleguar	Njohuri
Besim	Informim i kthyer pozitiv
Siguri	Njohja e shkathhtësive
Qëllimi i qartë	Sfidë
Informacion	Standarde të larta, të pakrahasueshme
Rëndësi	Përparim
Klimë pune pa cinizëm	Klimë bashkëpunimi
Pasionet e identifikuara qartë	Udhërrëfyes
Vizion motivues / entuziazmuës	njohje publike

³⁹The Ken Blanchard Companies. *Creating a Motivating Work Environment* research summary, 2009

Qëllime pune të rëndësishme dhe të përshtatshme	Qasje te klientët
Plotësia e detyrave	Matja e përparimit / progresit

Извор: K. Thomas, *Intrinsic Motivation at work: What really drive employee engagement*, 2ed, Berret Koehler Publishers, 2009

4.3.2. Faktorët e brendshëm që ndikojnë në motivim

Si faktorë të brendshëm karakteristikë⁴⁰ që ndikojnë në motivim, do të shqyrtohen: vetë-efikasiteti, vetëbesimi dhe përkushtimi ndaj punës.

Koncepti i vetë-efikasitetit i referohet besimeve, pra konstrakteve që individi krijon për efektivitetin e vet personal në kryerjen e një detyre të caktuar. Ndjenja e vetë-efikasitetit lidhet me besimet që punonjësit i kanë për aftësinë e tyre për të organizuar dhe realizuar detyra brenda një fushe të caktuar, të cilat do të çojnë në mënyrë efektive drejt arritjes së qëllimeve specifike.

Vetëbesimi si përjetim personal është diçka natyrale për çdo individ; pra secili mund të thotë se është më shumë ose më pak i sigurt në veprimet që ndërmerr. Sipas përkufizimit, vetëbesimi është ndjenja e vlerës personale që buron nga raporti ndërmjet suksesit real dhe pretendimit për të. Pretendimet për suksesin personal i referohen vlerësimit të individit për suksesin e mundshëm. Kjo do të thotë se individi e ndërton ndjenjën për vlerën e vet duke krahasuar gjendjen reale me atë të dëshiruar për veten.

Angazhimi në punë përshkruhet si një gjendje unike psikologjike që përjetohet kur një individ është i angazhuar në një aktivitet që është sfidues për të.

4.4. Angazhimi në punë i punonjësve në sistemet edukativo-arsimore

Në gjuhën angleze, nga ku rrjedh ky term, angazhimi (ang. engagement) përshkruhet si “përfshirje ose përkushtim emocional”.

Angazhimi ka tre dimensione⁴¹:

1. Kognitive – besimi dhe mbështetja për arritjen e qëllimeve dhe vlerave;
2. Afektive – ndjenja e përkatësisë, krenarisë dhe lidhjes emocionale me shkollën / arsimin;
3. Sjellore (Behaviorale) – qëllimi për të mbetur në shkollë / në sistemin arsimor.

Punonjësit e angazhuar tregojnë vazhdimisht tre sjellje:⁴²

1. Flasin – vazhdimisht thonë gjëra të mira për shkollën;
2. Qëndrojnë – kanë dëshirë të fortë të mbeten në sistemin arsimor, pavarësisht mundësive për të punuar diku tjetër, në një institucion tjetër;
3. Investojnë përpjekje – shpenzojnë kohë shtesë, përpjekje dhe iniciativë për të kontribuar në suksesin e shkollës.

Angazhimi i punës konsiderohet si një gjendje afektive që reflekton:

- perceptimi i punonjësit për kënaqësinë e tij nga puna;
- ndjenja e frymëzimit dhe afirmimit që merr nga puna dhe nga të qenit pjesë e organizatës, arsimit / shkollës.

⁴⁰Петковски, К. Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.178

⁴¹ <http://www.ddiworld.com>

⁴² <http://www.aon.com/human-capital-consulting/>

Është interesante të shtrohet pyetja: **Pse punonjësit shumë të angazhuar kanë performancë më të mirë se të tjerët?** Ekzistojnë të paktën tre arsye kryesore.⁴³

Emocione pozitive – individët e angazhuar në punë përjetojnë më shpesh emocione pozitive, gjë që kontribuon në produktivitet më të lartë.

Shëndet i mirë – personat që janë shumë të angazhuar në punë kanë gjendje më të mirë të përgjithshme, si mendorisht ashtu edhe fizikisht, krahasuar me pjesën tjetër të punonjësve.

Angazhim me referenca të kryqëzuara (transferim) – në shumicën e organizatave, performanca është rezultat i përpjekjeve kolektive të punonjësve. Përpjekja që investon secili individ shihet qartë kur bashkohet me përpjekjen e anëtarëve të tjerë të ekipit, duke ndikuar drejtpërdrejt në performancën grupore.

4.5. Rregulla dhe udhëzime për motivimin me sukses të punonjësve të shkollës

Në praktikën e përditshme, shpesh dëgjojmë komente, më shpesh të shprehura nga drejtorët e shkollave, të cilat tregojnë faktin se faktori më i madh që motivon punonjësit e shkollave është paraja, pra shuma e pagës. Gjetjet e autorit të këtij manuali, të cilat burojnë nga studime të shumta empirike, tregojnë faktin se efekti i rritjes së pagës është jetëshkurtër dhe pas një periudhe të caktuar kohore, ajo shumë e kompensimit monetar, për një pjesë të mirë të punonjësve, transferohet në demotivim.

Duke pasur parasysh faktin se sistemet shkollore, në pjesën më të madhe, nuk kanë aftësinë financiare për të gjetur burimet e tyre për shpërblime materiale dhe financiare për punonjësit e tyre, na shtyn të mendojmë se menaxheri, pra drejtori i shkollës, nuk ka mundësi të inkurajojë, zhvillojë dhe rrisë motivimin e jashtëm, i cili në një mënyrë delikate ndikon në rritjen e motivimit të brendshëm tek individ. Kjo nuk është kështu!

Vlerësimi i punës është një nga faktorët më të mëdhenj motivues. Lavdërimi publik për punën e realizuar me sukses, delegimi i përgjegjësi, krijimi i një klime ku të punësuarit mund të ndiejnë përfitimet e statusit të tyre profesional, përmes sjelljes së drejtorit që e transmeton këtë në mjedis, duke treguar se çdo profesion në shkollë duhet të trajtohet si veprimtari dinjitoze dhe e domosdoshme shoqërisht; si dhe fakti që puna të përjetohej si sfida e jo si barrë që çdo ditë i largon nga vendi i punës, mundësia për të mësuar vazhdimisht gjëra të reja – këto janë vetëm disa nga situatat motivuese, por edhe faktorë motivues që ndikojnë maksimalisht në mënyrë efektive dhe efikase në produktivitetin, kreativitetin dhe inovacionin e të punësuarve, të cilët institucioni shkollë do ta ndiejnë si të tyrin. Në të kundërtën, shfaqet gjendja e tjetërsimit, e cila është e **dëmshme** për çdo organizatë. Megjithatë, nëse një punë motivon apo shkakton demotivim tek ata për të cilët nuk është e përshtatshme, pavarësisht nëse bëhet fjalë për shpërblim material apo jomaterial, në pjesën më të madhe varet nga drejtori, pra menaxheri, i cili duhet:

1. të sigurojë kushte demokratike në të cilat, në nivel të të gjithë të punësuarve, përmes pjesëmarrjes së drejtpërdrejtë të çdo individ, të përgatitet një rregullore për shpërblim;
2. përmbajtjet e rregullores të bazohen në kritere dhe standarde;
3. standardet të jenë qartë të përcaktuara, realisht të arritshme dhe lehtësisht të matshme;;
4. të ekzistojë një kufi qartë i definuar;
4. shpërblimi të jetë publik dhe transparent;
5. shpërblimi të jetë pasojë e një pune të kryer mirë;
6. të sigurojë kushte të barabarta, në mënyrë që çdo individ në organizatë të mund ta marrë shpërblimin nëse i plotëson kushtet, pra drejtori të krijojë një klimë pune “të shëndetshme”, në të cilën do të eliminohet plotësisht subjektiviteti mbi çfarëdo baze.

Kështu kushtet e vendosura për shpërblim paraqesin një segment që ndikon drejtpërdrejt në zhvillimin e kulturës organizative funksionale dhe në ndërtimin e një klime të shëndetshme të punës.

Drejtorët që nuk kanë të zhvilluara dhe të ndërtuara mjaftueshëm kompetencat për realizimin e funksionit të drejtorit, e fokusojnë energjinë e tyre në motivimin e një grupi shumë të vogël punonjësish,

⁴³Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно образовните организации, Херакли комерц, Битола, стр.187, 188

pa vendosur dhe respektuar standarde dhe kritere që do të siguronin shmangien e subjektivizmit dhe dhënien e shpërblimeve e benefiteve në përputhje me parimin e meritës.

Pasojat e këtij praktikizmi janë katastrofale. Pikërisht, punonjësit që janë “mësuar” që çdo drejtor t’i shpërblejë me inerci, e përjetojnë këtë situatë si një dukuri plotësisht normale, të cilën vetëm ata e meritojnë, dhe nuk e shohin si arsye për rritjen e motivimit të tyre. Paralelisht me këtë, punonjësit e tjerë – shumica e stafit – duke parë këtë sjellje të drejtorit të shkollës, ndihen skajsisht të demotivuar dhe të frustruar, ndërsa shkollën e përjetojnë si institucion nga i cili po largohen gjithnjë e më shumë dhe nuk e ndiejnë si të tyre.

Në këtë mënyrë, ulet kreativiteti dhe inovativiteti i tyre në punën me nxënësit. Dhe nëse arrijnë të përballen me reflektimet negative të sjelljes së drejtorit, atëherë ata bëhen individë që “mbyllen” në klasat dhe kabinetet e tyre, duke punuar me përkushtim maksimal vetëm me nxënësit e tyre, pa dalë nga ajo hapësirë, sepse çdo gjë tjetër do t’i bënte të palumtur dhe edhe më të tjetërsuar.

Drejtori i shkollës me kompetenca të zhvilluara për këtë funksion e di që ekzistojnë shumë mënyra, përveç pagës, për të motivuar të punësuarit e tij, sigurisht nëse nis nga kompetencat e tyre profesionale dhe i respekton parimet e shpërblimit, për të cilat u fol më herët në këtë kapitull.

Disa nga këto mënyra janë si vijon:

1. Caktimi si mentor për një mësimdhënës–praktikant ose punonjës tjetër praktikant;
2. Caktimi si mentor për studentë;
3. Pjesëmarrja në komisione në nivel shkolle;
4. Pjesëmarrja në komisione për nevojat e vetëqeverisjes lokale dhe komunitetit;
5. Pjesëmarrja në komisione në nivel shtetëror;
6. Pjesëmarrja në projekte të shkollës;
7. Pjesëmarrja në projekte në të gjitha nivelet hierarkike, në nivel lokal dhe shtetëror;
8. Pjesëmarrja në projektet e shkollës në bashkëpunim me organizata joqeveritare;
9. Pjesëmarrja në ekipet e shkollës;
10. Pjesëmarrja në ekupe të vetëqeverisjes lokale dhe të shtetit;
11. Përfaqësimi i shkollës në manifestime në nivel lokal ose shtetëror;
12. Përfaqësimi i shkollës gjatë vizitave në institucione qeveritare, joqeveritare dhe të tjera;
13. Përfaqësimi i shkollës me ftesë nga institucione të vendeve të tjera të huaja;
14. Përfaqësimi dhe afirmimi i shkollës në konferenca shtetërore dhe ndërkombëtare.
15. Pjesëmarrja në trajnime të organizuara në mënyra të ndryshme dhe me qëllime të ndryshme.

SHTOJCA MBI TEMËN 4: MOTIVIMI I TË PUNËSUARVE

Procesi i motivimit paraqet një proces të ndërlikuar që përfshin disa aktivitete të njëpasnjëshme. Ndërlikimi i tij buron nga fakti se çdo person ka më shumë se një motiv. Në psikikën njerëzore paraqiten konflikte të motiveve me natyrë të ndryshme. Mbi motivimin e individit ndikojnë një numër i madh stimuluesish të jashtëm, të cilët si motive të jashtme mund ta përcaktojnë sjelljen e tij. Cilat nga ato motive do të bëhen dominues dhe do ta përcaktojnë sjelljen e individit, do të varet nga dy grupe faktorësh: nga karakteristikat e individit si personalitet dhe nga mjedisi në të cilin jeton dhe zhvillohet. Procesi i motivimit realizohet përmes pesë fazave, dhe ato janë:

- kuptimi i konceptit të motivimit;
- vlerësimi i qasjes për motivim;
- përcaktimi i rolit të menaxherit në procesin e motivimit;
- zbatimi i teknikave të motivimit;
- matja e suksesit.

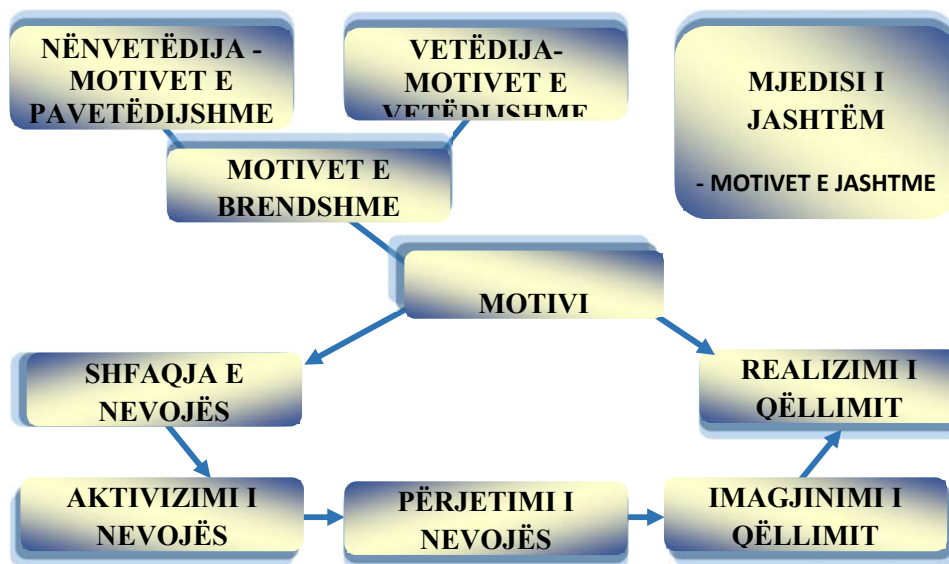


Figura 8: Procesi motivues

Nga figura identifikohen fazat e mëposhtme të procesit motivues:

- shfaqja e nevojës për diçka që mungon;
- shndërrimi i nevojës në motiv nën ndikimin e faktorëve të jashtëm dhe të brendshëm që e aktivizojnë nevojën;
- motivimi e nxit sjelljen e individit;
- përmes sjelljes së tij individi e realizon qëllimin e vendosur.

Menaxherët dhe liderët në procesin e motivimit të të punësuarve duhet të zbulojnë nevojat individuale të punonjësve, të krijojnë një sistem nxitës për sjelljen e tyre, si dhe t'u shpjegojnë se si realizimi i objektivave organizative do t'u mundësojë atyre të arrijnë qëllimet e tyre individuale.

Si strategjitë më të rëndësishme për motivimin e të punësuarve paraqiten:

- Strategjia e dizajnit të punës;
- Strategjia e komunikimit me të punësuarit;
- Strategjia e delegimit, fuqisë dhe autoritetit;

- Strategjia e bazuar në teorinë X dhe Y;
- Strategjia e respektimit dhe besimit ndaj të punësuarve;
- Strategjia e shpërblimit.

Në literaturë ekziston një numër i madh teorish që e shpjegojnë motivimin si një proces që lëviz ose aktivizon. Teoria e nevojave e Abraham Maslow është ndoshta njëra nga më të përdorurat nga menaxherët. Si arsye e kësaj zbatueshmërie paraqiten ndikimet pozitive të drejtpërdrejta në procesin e menaxhimit të sjelljes së faktorëve njerëzorë.



Figura 9: Hierarkia e nevojave sipas Abraham Masllov

Analizoni këto pesë lloje të nevojave. Ndërsa e bëni këtë, lidhni secilën prej tyre me një nga të punësuarit tuaj. Për klasifikim më të thjeshtë mund të ndërtoni një tabelë si në shembullin e mëposhtëm.

Emri dhe mbiemri	Nevoja fiziologjike	Nevoja për siguri	Nevoja për përkatësi	Nevoja për respekt	Nevoja për vetëaktualizim
S.S.		X			
L.P.	X				
D.D.				X	

Nëse të gjithë të punësuarit i klasifikoni sipas nevojave të tyre, shumë më lehtë për secilin prej tyre do të mund të përcaktoni llojin e shpërblimit që do t'u mundësojë plotësimin e nevojës së dëshiruar, dhe me këtë do të krijoni mundësi për kalimin e tyre në nivelet më të larta të hierarkisë. Sigurisht, nuk duhet pritur një proces i shpejtë motivimi dhe një kalim i shpejtë nga një nivel në një tjetër më i lartë. Fatkeqësisht, një pjesë e madhe e të punësuarve tuaj të cilët kudo që i dërgoni në funksion për përmirësim profesional gjithmonë si pyetje të parë e shtrojnë problemin e ushqimit të sigurt dhe falas, ata gjithmonë mbesin, sipas nevojave, në nivelin e parë të hierarkisë sipas Masllov-it.

Megjithatë, është mirë të dihet se çfarë e motivon kë dhe si, sepse një nga funksionet kryesore menaxheriale është motivimi, të cilin çdo drejtor/menaxher/lider duhet dhe është i detyruar ta realizojë çdo ditë në punën e tij me të punësuarit.

Është e udhës që, në raste të caktuara, drejtori/menaxheri i organizatës/shkollës të zbatojë anketa joformale, por të garantuara si anonime, me qëllim që të vërejë nivelin e motivimit tek të punësuarit, por njëkohësisht të kuptojë qartë se çfarë përshtypjeje krijon ai tek punonjësit me stilin dhe mënyrën e sjelljes dhe veprimit të tij si drejtor.

Ju lutemi lexoni deklaratat e mëposhtme dhe shprehni qëndrimet dhe mendimet tuaja në lidhje me to, duke rrethuar njërin nga vlerësimet nga ❶ deri ❺.

- ❶ - aspak
- ❷ - kryesisht jo / e pakënaqshme
- ❸ - mesatarisht / mjaftueshëm / e kënaqshme / mirë
- ❹ - kryesisht po / shpesh
- ❺ - plotësisht po / në masë të madhe

Deklaratat/Pyetjet:						
1.	Sa jeni të kënaqur me lartësinë e pagës që merrni?	1	2	3	4	5
2.	A jeni të kënaqur me mënyrën e shpërndarjes së shpërblimeve individuale që praktikohen në organizatën/shkollën tuaj?	1	2	3	4	5
3.	A i përmbush drejtori premtimet që i jep?	1	2	3	4	5
4.	A ndiheni të sigurt për vendin tuaj të punës?	1	2	3	4	5
5.	Në çfarë mase keni liri të zbatoni kreativitetin tuaj në punë?	1	2	3	4	5
6.	A dëshironi ta ndryshoni vendin tuaj të punës dhe të punoni në një organizatë/shkollë tjetër?	1	2	3	4	5
7.	Për ju, klima në organizatë/shkollë është me rëndësi të madhe për suksesin e punës suaj.	1	2	3	4	5
8.	Klima në shkollën tuaj është e mirë dhe ofron mundësi për liri dhe kreativitet në punë.	1	2	3	4	5
9.	Sa e rëndësishme është për ju mundësia për avancim profesional dhe në karrierë?	1	2	3	4	5
10.	Në organizatën/shkollën tuaj, mundësitë për zhvillim profesional dhe në karrierë u mundësohen në mënyrë të barabartë të gjithëve.	1	2	3	4	5

Paralelisht me këtë lloj ankete, është mirë që drejtori/menaxheri i organizatës/shkollës herë pas here të zbatojë edhe anketën/pyetësorin e paraqitur më poshtë midis të gjithë të punësuarve, me qëllim që të vërejë qëndrimet dhe mendimet e të punësuarve në lidhje me prioritetin e përdorimit të faktorëve të caktuar motivues, pra të kuptojë gjendjen faktike – çfarë, sipas tyre, i motivon kolegët e tyre.

Në varësi të qëllimit që synohet të arrihet, si dhe grupit të synuar që do të jetë pjesë e anketimit, disa deklaratat mund dhe duhet të riformulohen, në mënyrë që të marrin kuptimin e tyre të plotë.

Ju lutemi lexoni deklaratat e mëposhtme dhe shprehni qëndrimet dhe mendimet tuaja në lidhje me to, duke rrethuar njërin nga vlerësimet nga ❶ deri ❺.

- ❶ - aspak
- ❷ - kryesisht jo / e pakënaqshme
- ❸ - mesatarisht / mjaftueshëm / e kënaqshme / mirë
- ❹ - kryesisht po / shpesh
- ❺ - plotësisht po / në masë të madhe

Deklarata:						
1.	Në organizatën/shkollën tuaj punonjësit i motivon:					
a.	• paga (paratë)	1	2	3	4	5
b.	• pranimi	1	2	3	4	5
v.	• mundësia për avancim	1	2	3	4	5
g.	• puna dhe bashkëpunimi me kolegët	1	2	3	4	5
d.	• puna me nxënësit	1	2	3	4	5
f.	• ndihma që u japin të tjerëve	1	2	3	4	5
e.	• profesioni që e duan dhe në të cilin janë të angazhuar	1	2	3	4	5
2.	Faktorët që ndikojnë në nivelin e motivimit tek të punësuarit në organizatën/shkollën tuaj:	1	2	3	4	5
a.	• korrektësia e drejtorit/menaxherit tuaj	1	2	3	4	5
b.	• mundësia për të mësuar dhe për të avancuar në punë	1	2	3	4	5
v.	• siguria e vendit të punës	1	2	3	4	5
g.	• puna në një organizatë/shkollë me reputacion	1	2	3	4	5
d.	• qëndrimi profesional dhe puna profesionale e drejtorit/menaxherit	1	2	3	4	5
f.	• klima e punës e bazuar në parime profesionale	1	2	3	4	5

Përveç motivimit të jashtëm dhe faktorëve që e kushtëzojnë atë, megjithatë, nëse një person nuk është i motivuar nga brenda (intrinsikisht), atëherë suksesi në punë nuk do të japë rezultatet e pritura. Vetë-motivimi është ajo forcë lëvizëse dhe vendimtare që mundëson që çdo vendim i yni të realizohet plotësisht dhe deri në fund. Drejtori/menaxheri duhet ta dijë domethënien e vërtetë të këtij procesi dhe efektet e tij, me qëllim që t'i zbatojë në punën e tij profesionale, por njëkohësisht edhe t'i ndajë dhe t'i nxisë tek të punësuarit.

Pyetje që çdo individ duhet t'ia shtrojë vetes shpesh:

- Si të motivohem?
- Si ta ruaj vetë-motivimin në procesin e arritjes së qëllimeve afatgjata?
- Çfarë duhet të bëj për të forcuar motivet e brendshme dhe forcën lëvizëse që kam brenda vetes?
- Si t'i identifikoj forcat e vërteta lëvizëse brenda meje?
- Si ta dalloj vetë-motivimin e vërtetë nga vetë-motivimi i çastit që mund të më drejtojë në drejtim të gabuar?
- Si t'i motivoj bashkëpunëtorët e mi, nxënësit, prindërit...?
- Si ta di që me veprimet e mia po e nxis motivimin tek individët rreth meje?
- Çfarë është e mundur të realizohet në jetë me një vetë-motivim të shëndoshë dhe të fuqishëm?

Përgjigjuni pyetjeve:

- Sa jam me të vërtetë i/e suksesshëm dhe sa realisht e shoh suksesin ose dështimin tim?
- A jam i/e lirë dhe i/e kënaqur?
- A mund të pres më shumë nga vetja?

Një vetë-analizë e tillë do të japë rezultatet e pritura vetëm nëse personi çlirohet nga të gjitha bindjet negative që gjenden brenda tij, por që nuk janë të tijat, dhe nëse lejon që ato të largohen prej tij.

Si rezultat i kësaj, lind procesi i:

- identifikimi i vlerave personale;
- identifikimi i emocioneve dhe interpretimi i kuptimit të tyre;

- dalja nga zona e rehatisë;
- ndërtimi i vetëbesimit dhe qëndrimit të duhur ndaj të tjerëve;
- identifikimi i kënaqësisë dhe përcaktimi i mënyrave për të trasuar rrugën drejt arritjes së saj.

Personat që kanë nivel të lartë optimizmi, vetë-efikasiteti, rezistence mendore dhe vetëbesimi të lartë, janë më të aftë të mobilizojnë burimet e punës dhe në përgjithësi janë më të angazhuar në punën e tyre.

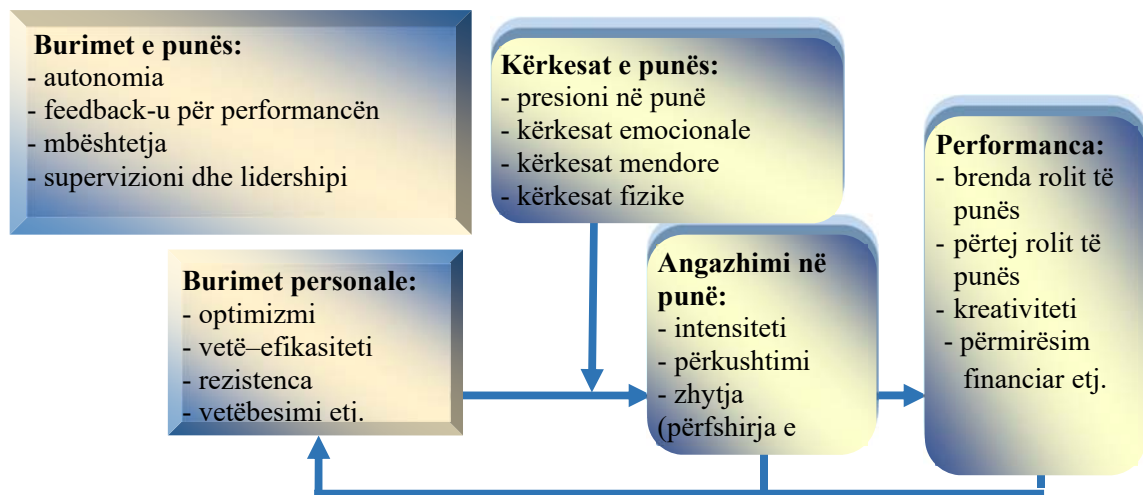


Figura 10: Modeli i angazhimit në punë, Burimi: A. Baker and Demerouti E. Towards a model of work motivation, *Career development international*, 2008, vol. 3 no. 3, 209-223.

Hulumtimet e Alimo-Metcalf dhe Alban-Metcalf, të cilat janë realizuar në kuadër të një studimi longitudinal aksional të titulluar “Shaping the Future” dhe që lidhen me angazhimin dhe lidhshipin në organizata. Ata kanë ndërtuar një model të lidhshipit që çon drejt angazhimit, i cili përfshin katër grupe dimensionale, pra shkallë matjeje:

- **angazhimi i individëve** – ku përfshihen tregimi i kujdesit të vërtetë, fuqizimi, qasja e lehtë dhe inkurajimi për të parashtruar pyetje;
- **angazhimi i organizatës ose ekipit** – që nënkupton: frymëzimin e të tjerëve, fokusimin në punën ekipore, vendosmërinë dhe mbështetjen e një kulture zhvillimi;
- **lëvizja e përbashkët drejt përparimit** – që nënkupton: rrjetëzimin, ndërtimin e një vizioni të përbashkët, zgjidhjen e çështjeve komplekse, mundësimin e ndryshimit dhe ndjeshmërinë;
- **cilësitë personale dhe vlerat thelbësore** – ku thelbësore janë: ndershmëria, qëndrueshmëria dhe veprimi me integritet.

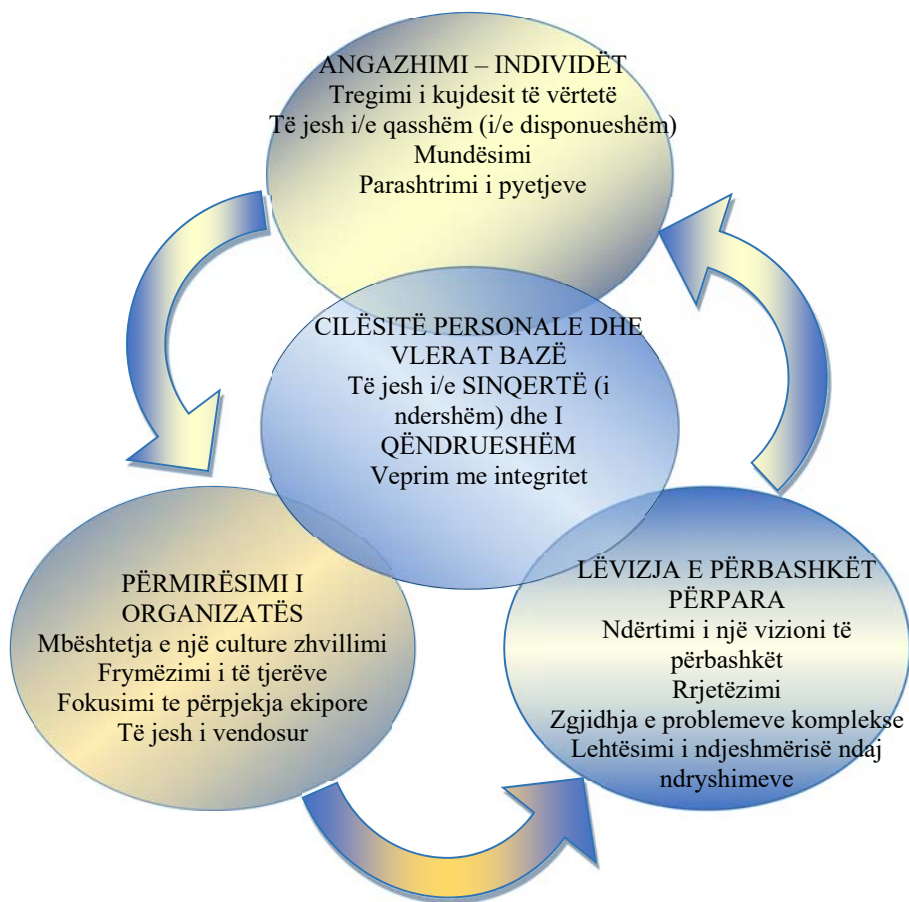


Figura 11 : Modeli i angazhimit në punë

TEMA 5: BASHKËPUNIMI ME PRINDËRIT DHE BASHKËSINË

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Pjesëmarrësit e trajnimit të kuptojnë rëndësinë, ta vërejnë, ta zbatojnë dhe ta institucionalizojnë nevojën për bashkëpunim të sinqertë, të ndershëm dhe profesional të shkollës me prindërit dhe bashkësinë si elemente të pandashme të tërësisë në të cilën funksionon çdo sistem edukativo-arsimor që ecën në hap me standardet e arsimit bashkëkohor të shekullit njëzet e një.

Rezultatet e pritshme – kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit e trajnimit të kuptojnë:

- pse është i nevojshëm dhe i rëndësishëm bashkëpunimi i shkollës me prindërit dhe bashkësinë.
- dhe t'i praktikojnë kushtet për bashkëpunim konstruktiv-kreativ të shkollës me prindërit dhe bashkësinë.
- se drejtori, si menaxher dhe udhëheqës i shkollës, mban përgjegjësinë më të madhe për krijimin (jo) të suksesshëm të një bashkëpunimi të tillë.
- të zhvillojnë kompetenca që do t'u mundësojnë ndërtimin dhe zhvillimin profesional të këtij lloji bashkëpunimi, i cili është një nga faktorët për ndërtimin e një sistemi shkollor bashkëkohor.
- cilat janë përfitimet dhe efektet pozitive nga bashkëpunimi dhe marrëdhënia partneriteti e shkollës me prindërit dhe bashkësinë.

Përmbajtja e temës:

- 5.1. Praktika e deritanishme
 - 5.2. Pse është i nevojshëm bashkëpunimi i shkollës me prindërit?
 - 5.3. Kushtet për bashkëpunim konstruktiv-kreativ me prindërit
 - 5.4. Format e bashkëpunimit me prindërit
 - 5.5. Roli i drejtorit në ndërtimin e bashkëpunimit me prindërit dhe bashkësinë
 - 5.6. Shembuj të praktikave të mira profesionale të drejtorëve në bashkëpunim me prindërit dhe bashkësinë
 - 5.7 Efektet e bashkëpunimit të mirë të shkollës me prindërit dhe bashkësinë
- Shtojcat

Edukimi dhe krijimi i personalitetit të çdo fëmije/nxënësi fillon shumë herët, që nga momentet e para të lindjes së tij. Shpesh herë përballemi, si mësimdhënës ose pjesëmarrës të tjerë në procesin edukativo-arsimor, me komente që shkojnë në drejtim të idesë se shkolla mund dhe duhet ta marrë të gjithë përgjegjësinë për edukimin e fëmijës me ardhjen e tij në shkollë. Fakti është se fëmija, në momentin kur vjen në shkollë, është deri diku një personalitet i formuar që ka zakone, mënyra të sjelljes, temperament, etj., të cilat shkolla, në një masë të madhe apo në tërësi, nuk mund t'i ndryshojë – veçanërisht kur bëhet fjalë për situata problematike që e kanë prejardhjen dhe janë të lidhura me sjelljet familjare.

Mjedisi i parë social në të cilin fëmija fillon jetën dhe zhvillimin e tij është familja, gjë që tregon për nevojën e bashkëpunimit të shkollës me prindërit. Nëse dëshirohet të sigurohen kushte të vërteta dhe realisht të realizueshme për zhvillimin e personalitetit të ri, është e nevojshme të pranohet fakti se kjo arrihet

më së miri nëpërmjet krijimit të kushteve objektivisht optimale, në të cilat marrëdhënia: shkollë – prind – nxënës do të zhvillohet dhe forcohet vazhdimisht.

5.1. Praktika e deritanishme

Edhe pse secili pjesëmarrës, e sidomos bartësit e veprimtarisë në fushën e arsimit, vazhdimisht theksojnë nevojën për bashkëpunim konstruktiv me prindërit, duke pohuar se një bashkëpunim i tillë është i domosdoshëm, megjithatë krijohet përshtypja se e gjithë kjo është më shumë e shprehur në mënyrë deklarative, ndërsa në thelb shpesh mendojnë në drejtim, se prindërit nuk janë mjaftueshëm profesionistë në fushën e arsimit dhe se nuk duhet të ndërhyjnë në punën. Prindërit, nga ana tjetër, mendojnë se përgjegjësia e tyre ndaj fëmijëve dhe hapësira e veprimit të tyre kufizohet në shtëpi.

Nëse bëjmë një analizë të plotë të sjelljes së shkollave ndaj prindërve, në të gjitha segmentet e përfshirjes së tyre në jetën e shkollës, do të rezultojnë të dhëna që, për fat të keq, tregojnë se prindërit ndihen tepër të larguar dhe të demotivuar kur bëhet fjalë për përfshirjen e tyre në proceset funksionale të shkollës.

Praktika botërore tregon se kjo gjendje nuk është karakteristikë vetëm e procesit arsimor në shtetin tonë, por në pjesën më të madhe të shteteve vërehen arsyetime të njëjta ose të ngjashme:⁴⁴

- Shkollat nuk janë të hapura për prindërit;
- Prindërit janë të zënë;
- Prindërit kanë frikë të shprehen;
- Nuk ekzistojnë shembuj të mirë nga e kaluara që mund të ndiqen;
- Mungon praktika e mirë;
- Mungesë besimi se gjërat mund të përmirësohen;
- Mungesë njohurish të mjaftueshme për të drejtat, por edhe për përgjegjësitë e tyre.

5.2. Pse është i nevojshëm bashkëpunimi i shkollës me prindërit?

Për shkak të:

- Vendosja e një vazhdimësie që duhet dhe duhet të ekzistojë ndërmjet asaj që nënkupton edukimi në familje dhe edukimi institucional;
- Ngjashmëritë që ekzistojnë në punën profesionale të mësimit/ndërmjetësimit/shkollës dhe rolin e prindit në familje, në pjesën e aktiviteteve që kanë qëllim të përbashkët dhe final – krijimin e një personaliteti të zhvilluar në mënyrë të gjithanshme dhe të edukuar mirë, tek i cili vazhdimisht do të ndërtohen elemente të vlerave dhe parime konstruktive–kreative të të menduarit dhe sjelljes.
- E drejta, por edhe detyrimi i prindërve që të marrin pjesë në mënyrë aktive në vendimmarrjen e pavarur në shkollë, për çështjet që kanë rëndësi jetike për jetën e fëmijës së tyre në shkollë;
- Zgjidhja e problemeve që shfaqen në zhvillimin e plotë të fëmijës/nxënësit;
- Interesimi për fëmijën e vet;
- Motivimi i fëmijës për arritjen e rezultateve më të mira;
- Njohje më e mirë e fëmijës së vet (interesat, nevojat, dëshirat, mospërputhjet...);
- Vështirësitë në zhvillimin e fëmijës/nxënësit dhe mundësitë për tejkalimin e tyre;
- Përmirësimi i aftësive prindërore dhe kënaqësitë personale.

⁴⁴ www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str.11

5.3. Kushtet për bashkëpunim konstruktiv-kreativ me prindërit

Me qëllim që të krijohen kushte reale për “përfshirjen” e prindit në jetën shkollore dhe vendosjen e një marrëdhënieje partneriteti në lidhjen prind–shkollë, është e nevojshme të krijohet një klimë në të cilën do të mbizotërojnë parimet e:

- Marrëdhënie partneriteti dhe barazie;
- Ndërtim i besimit dhe respektit të ndërsjellë;
- Vendosja e një marrëdhënieje profesionale (pa ndërhyrë në privatësinë e palëve);
- Shfrytëzimi i përvojave të prindërve;
- Ndërtimi i marrëdhënieve që do të bazohen në parimet e taktshmërisë, këmbënguljes, qëndrueshmërisë, durimit, kujdesit dhe komunikimit dy-palësh.

5.4. Format e bashkëpunimit me prindërit

Pjesëmarrja e prindit në jetën e shkollës duhet dhe është e domosdoshme të fillojë që në ditët e para të ardhjes së fëmijës së tij si nxënës në institucionin edukativo-arsimor. Hapat e parë të bashkëpunimit lidhen me takimet dhe bisedat individuale të shpeshta, në të cilat prindi merr informacionet e nevojshme, por gjithashtu shpreh edhe mendimet dhe vërejtjet e tij.

Si forma të tjera të bashkëpunimit paraqiten:

- pjesëmarrja e prindërve në punën me nxënësit (si realizues të aktiviteteve të caktuara edukativo-mësimore);
- mbledhjet me prindërit;
- përfshirja e prindërve në Këshillin e Prindërve dhe në këshillat shkollore;
- shkolla për prindër (forcimi i kapaciteteve të prindërve për arritjen e rezultateve më të larta të nxënësve në aspektin arsimor, por edhe në edukim);
- komunikimi i shkruar dhe panot kreative (informacione për prindërit, punime të nxënësve ku reflektohet progresi individual ose grupor i nxënësit);
- ditë e hapur për prindërit;
- komunikimi nëpërmjet rrugës elektronike;
- biseda me bashkëpunëtorët profesionalë.

5.5. Roli i drejtorit në ndërtimin e bashkëpunimit me prindërit dhe bashkësinë

Që të ndërtohet një sistem bashkëpunimi të ndërsjellë konstruktiv-kreativ, i cili do ta vendosë shkollën në grupin e institucioneve bashkëkohore arsimore, drejtori duhet vazhdimisht t’i zhvillojë kompetencat e veta për komunikim profesional, efikas dhe efektiv me prindërit, por edhe me bashkësinë.

Kompetenca e tij duhet të bazohet në njohuri dhe mirëkuptime profesionale të zhvilluara:

- e kupton ndërlidhjen e ndërsjellë të shkollës me prindërit dhe me mjedisin lokal;
- i njeh mënyrat dhe strategjitë e ndryshme të bashkëpunimit me prindërit dhe bashkësinë lokale, si dhe mundësitë për pjesëmarrjen e tyre në jetën e shkollës;
- e kupton rëndësinë dhe i njeh mundësitë për bashkëpunim me sektorin publik, afarist dhe civil;
- e kupton rëndësinë dhe rolin e institucioneve profesionale në bashkëpunim;
- i kupton potencialet për të nxënë përmes bashkëpunimit;
- kupton rëndësinë dhe rolin e familjes në zhvillimin dhe ndërtimin e personalitetit të nxënësit;

Kompetenca e drejtorit të institucionit edukativo-arsimor bazohet në aftësitë dhe shkathtësitë profesionale:

- në punën e shkollës të marrë parasysh mundësitë shoqërore dhe lokale për mbështetjen e shkollës;

- kontribuon që vlerat e kulturave në komunitet të pasqyrohen në të gjitha aspektet e punës së shkollës;
- zhvillimi i njohurive profesionale për bashkëpunim me institucione profesionale, organizata qytetare dhe shoqata të tjera si pjesë e komunitetit lokal dhe shoqëror;
- mbështetja dhe konceptimi i formave të reja të bashkëpunimit ndërkollor në nivel lokal, por edhe më gjerë
- ndërtimi i marrëdhënieve partnershme me familjen, krijimi i strategjive dhe formave për lloje të ndryshme bashkëpunimi me familjen.

5.6. Shembuj të praktikës së mirë profesionale të drejtorëve në bashkëpunim me prindërit dhe komunitetin

- Merr pjesë në planifikimin, realizimin dhe ndjekjen e aktiviteteve ndërmjet shkollës dhe komunitetit, me ç'rast përmirësohen arritjet e nxënësve (aktivitete mësimore dhe jashtëmësimore, vizita etj.).
- E informon komunitetin për nevojat e shkollës;
- Bashkëpunon me institucione brenda dhe jashtë vendit që janë pjesë e sistemeve arsimore, por edhe pjesë përbërëse e veprimtarive të tjera shoqërore;
- Prezanton punën dhe arritjet e mësimdhënësve dhe nxënësve;
- Siguron mundësi për zgjerimin e njohurive të tyre përmes bashkëpunimit me sektorin publik, civil dhe atë të biznesit;
- Vendos komunikim efektiv dhe përmirëson vazhdimisht bashkëpunimin me familjen;
- Bashkëpunon me Këshillin e Prindërve me qëllim rritjen e përfshirjes së prindërve në jetën dhe punën e shkollës;
- Ka të vendosura mekanizma për mbledhjen e rregullt të informatave kthyes nga familjet, me synim përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies;
- Planifikon dhe mundëson përfshirjen e prindërve në segmente të caktuara të procesit edukativo-arsimor (kujdes shëndetësor, respektim dhe pranimin e diversitetit, integrim ndëretnik, orientim profesional, veprimtari publike dhe kulturore, sipërmarrësi, etj.).

5.7. Efektet e bashkëpunimit të mirë të shkollës me prindërit dhe komunitetin

Kur i gjithë komuniteti ndërmerr veprim, përfitime do të kenë të gjithë.⁴⁵

Prindërit:

- do të bëhen të vetëdijshëm dhe të informuar;
- do të fitojnë besim në aftësitë e tyre;
- do të përballen me nevojat e veta, por edhe me nevojat e të tjerëve;
- do të flasin për çështjet për të cilat mendojnë dhe janë të sigurt se janë të rëndësishme;
- do të informohen për sistemin dhe do të zhvillojnë aftësi për veprim;
- do të bëhen pjesë e një komuniteti që kujdeset për anëtarët e tij;
- do të jenë shembull i veprimit qytetar për familjet e tyre.

⁴⁵ www.uchilishteto_i_zaednicata_mak.pdf. str. 24, 25

Komuniteti:

- do të krijojë kushte për një jetë me cilësi më të lartë;
- do të ketë përfshirje më të madhe të banorëve të tij;
- do të zhvillojë komunikim më të mirë përmes forcimit të frymës komunitare;
- do të zhvillojë ndjenjën e pronësisë qytetare;
- do të sigurojë një mjedis më të sigurt dhe do të përmirësojë shërbimet publike.

Fëmijët/nxënësit:

- do të jenë krenarë për prindërit e tyre dhe për komunitetin e tyre;
- do të bëhen qytetarë aktivë, të aftësuar për të ndërmarrë veprime konkrete;
- do të jetojnë në kushte më të mira dhe në një komunitet më të sigurt;
- do të kenë mundësi më të mira arsimore;
- do të zhvillojnë ndjenjën se komuniteti kujdeset për ta;
- do të krijojnë mundësi më të mira për rritje dhe jetë të shëndetshme.

Shkolla bashkëkohore, e cila funksionon me qëllim të qartë dhe që ka si synim të vetëm nxënësit, zhvillimin e tyre psikologjik dhe fizik si bazë për ndërtimin e personaliteteve të shëndetshme dhe të gjithanshme të arsimuara, që përbëjnë themelin e shtetit, personalitete që vazhdimisht duhet të zhvillojnë vetëdijen qytetare me elemente të integruara të të menduarit konstruktiv-kritik, sjelljes kreative dhe jetesës inovative-krijuese, duhet dhe patjetër të ndërtojë dhe të zhvillojë vazhdimisht sistemin e bashkëveprimit dhe bashkëpunimit (shkollë, prindër, komunitet). Personi kryesor dhe përgjegjës për këto procese është drejtori i shkollës.

SHTOJCA PËR TEMËN 5: BASHKËPUNIMI ME PRINDËRIT DHE KOMUNITETIN

Pse bashkëpunimi me prindërit dhe komunitetin?

Nevoja për komunikim dhe bashkëpunim të mirë me prindërit dhe komunitetin është një domosdoshmëri që duhet të njihet dhe të praktikohet sa më shpejt. Në praktikën tonë, por fatkeqësisht edhe në atë botërore, po flitet gjithnjë e më shumë për komunikim dhe bashkëpunim të dobësuar me prindërit, i cili ka lindur si pasojë e shumë faktorëve që lidhen drejtpërdrejt me shkollën si institucion, i cili duhet të marrë përgjegjësinë kryesore dhe të gjejë mënyra për t'i rikthyer prindërit në shkolla me të gjitha të drejtat, përgjegjësitë, por edhe me mundësitë e tyre për të kontribuar në përmirësimin e kushteve të të nxënësve, rritjen e motivimit të nxënësve, zhvillimin e përgjegjësisë, kritikës, vetëkritikës, kontrollit dhe vetëkontrollit, duke krijuar kështu kushte për përmirësimin e procesit edukativo-arsimor.

Krijuesi kryesor i këtij bashkëpunimi është drejtori i shkollës, i cili duhet të jetë maksimalisht kompetent në realizimin e funksionit të tij menaxherial, gjë që do t'i mundësojë të kuptojë domethënien e vërtetë dhe efektet e komunikimit “të shëndoshë” me prindërit.

Praktika tradicionale në fushën e arsimit ka zhvilluar një paradigmë të pranuar gjerësisht, sipas së cilës i gjithë procesi edukativo-arsimor realizohet më së miri brenda institucionit të quajtur shkollë. Megjithatë, parimet, metodat, strategjitë dhe mënyrat bashkëkohore të të menduarit tregojnë se procesi edukativo-arsimor vërtet realizohet më së miri nga shkolla, por jo domosdoshmërisht gjithmonë brenda hapësirës urbane të ndërtesës shkollore. Ky proces mund të zhvillohet në çdo institucion apo mjedis ku nxënësit mund të mësojnë shumë dhe në mënyrë domethënëse, siç janë mjedisi i jashtëm, natyra, rruga, parku etj. Kjo do të thotë se hapësira e të nxënësve mund të jetë çdo pjesë e komunitetit ku bën pjesë edhe shkolla, e parë jo vetëm si një hapësirë materiale-fizike. Drejtori i shkollës duhet dhe patjetër ta kuptojë rëndësinë e këtyre mundësive dhe jo vetëm të jetë mbështetës i aktiviteteve mësimore dhe jashtëmësimore të realizuara në këtë mënyrë, por edhe të jetë krijuesi kryesor që do ta iniciojë dhe zhvillojë këtë lloj bashkëpunimi.

Shembuj të praktikës së mirë

*

Të nxitur nga rëndësia e përfshirjes së prindërve në procesin edukativo-arsimor, e cila u mundëson nxënësve të arrijnë rezultate më të mira në të nxënësve, të zhvillojnë qëndrime sociale pozitive dhe ta përjetojnë shkollën si një vend ku ndërtohen integriteti personal dhe vetëbesimi, disa mësues të një shkolle janë bashkuar rreth idesë për avancimin e bashkëpunimit me prindërit e nxënësve të tyre. Ata përgatitën broshura dhe organizuan punëtori për prindërit me temën “Bashkëpunimi i shkollës me prindërit”. Në kuadër të këtyre punëtorive u zhvilluan aktivitete për të nxitur të nxënësve e prindërve dhe për të zhvilluar aftësitë e tyre në përmirësimin e marrëdhënieve familjare, aktivitete hulumtuese për mënyrat e përfshirjes aktive të prindërve në aktivitetet mësimore dhe jashtëmësimore, si dhe aktivitete për identifikimin e përfitimeve nga përfshirja e prindërve në jetën shkollore dhe për njohjen e tyre me të drejtat dhe obligimet që kanë. Prindërit e pranuan me kënaqësi këtë ofertë, e cila i ndihmoi të forcojnë vetëbesimin dhe sigurinë në mënyrën se si u ofrojnë ndihmë mësimore fëmijëve të tyre. Ata u angazhuan në mënyrë aktive, në përputhje me kompetencat e tyre, duke dhënë kontributin e tyre në realizimin e përmbajtjeve mësimore dhe jashtëmësimore, si dhe njëkohësisht kontribuan në mënyrë aktive në procesin e rritjes së mundësive për bashkëpunimin e shkollës me komunitetin.

*

Me marrjen e detyrës, drejtori i një shkolle në mjedis rural trashëgoi problemin e furnizimit të shkollës me ujë të pijshëm. Ai ftoi disa prindër të kthyer nga jashtë dhe përfaqësues të komunës në një takim miqësor dhe joformal, ku i njohu me problemin që prekte të gjithë shkollën. Prindërit ofruan

menjëherë ndihmën e tyre dhe u riaktivizua pusi i vjetër, nga i cili edhe sot furnizohen me ujë jo vetëm shkolla, por edhe familjet përreth që jetojnë në afërsi të saj. Kjo ndërhyrje e parë e prindërve shërbeu si nxitje dhe frymëzim për veprimtari të mëtejshme, të cilat përfshinë rregullimin e oborrit të shkollës, disa rindërtime ndërtimore të objektit shkollor, rinovimin e mjeteve didaktike, si dhe krijimin e një fondi ku u dhuruan mjete financiare personale për të ndihmuar familjet e nxënësve në gjendje të vështirë socio-ekonomike që ndjekin mësimin në këtë shkollë.

*

Në një shkollë, tabelat e klasave, në pjesën më të madhe, ishin në gjendje të papërdorshme. Prindërit e nxënësve që mësonin në një klasë kishin ofruar disa herë ndihmë financiare për blerjen e një table të re, por mësuesi mendonte se shkolla duhej të gjente vetë një mënyrë për ta zgjidhur këtë problem.

Duke parë se mësuesi, për arsye parimore, nuk do ta mbështeste iniciativën e tyre për dhurim të drejtpërdrejtë financiar, prindërit organizuan një panair në shkollë, ku blenë punimet e nxënësve me çmime relativisht të larta (të cilat i përcaktuan vetë). Në këtë mënyrë, ata arritën të mbledhin mjete të mjaftueshme financiare, blenë dhe vetë e vendosën tabelën e re në klasë.

Në të njëjtën mënyrë, ata kontribuan edhe për ndërrimin e kornizave dhe perdeve në klasë, duke përmirësuar ndjeshëm kushtet për mësim dhe punë.

*

Në një klasë ishin shfaqur shenja të sjelljes agresive dhe konfliktuale të nxënësit. Pedagogu dhe psikologu i shkollës nuk arritën të kenë ndikim të mjaftueshëm në përmirësimin e kësaj sjelljeje. Mësimdhënësi kujdestar i klasës i thirri menjëherë prindërit me qëllim që së bashku të gjendej një zgjidhje konkrete për problemin. Prindërit ofruan ndihmën e tyre.

Konkretisht, një prind i punësuar si punonjës policie, së bashku me një ekip profesional nga policia, mbante ligjërata dhe seanca debati një herë në javë me të gjithë nxënësit e klasës. Ndërkohë, prindërit, së bashku me një ekip mësimdhënësish, pa dijeninë e fëmijëve/nxënësve, organizuan një teatër forumi, në të cilin paraqitën nga afër mënyrën se si secili nxënës sillet gjatë orëve mësimore, pushimeve, ardhjes dhe largimit nga shkolla.

Efektet e këtyre aktiviteteve të organizuara nga prindërit ishin mbresëlënëse. Sjelljet agresive dhe konfliktet në klasë u reduktuan ndjeshëm dhe u bënë dukuri shumë të rralla.

*

Orët e edukimit figurativ në një klasë përbënin një sfidë për çdo nxënës. Megjithatë, shumica e nxënësve ndienin frikë nga vijat, ngjyrat dhe format. Duke e vërejtur këtë problem, mësimdhënësi ftoi një artist figurativ në shkollë, me të cilin nxënësit, në mensën e shkollës (si hapësirë e madhe), krijuan së bashku vepra grafike duke përdorur vijat si element kryesor shprehës.

Në organizatë me institucionin NU Instituti dhe Muzeu, u organizua një ekspozitë figurative me krijimet artistike të nxënësve, ku morën pjesë nxënësit, prindërit, si dhe një numër i madh artistësh figurativë dhe qytetarësh. I gjithë eventi u pasqyrua edhe nga mediat.

Nxënësit u ndjenë të përmbushur dhe të lumtur, ndërsa frika e tyre nga nevoja për përsosmëri në vizatimin e vijave u tejkalua me sukses.

Hapi i radhës i mësuesit ishte që nxënësit t'i përdornin lirshëm ngjyrat dhe format. Ai organizoi një punëtori kreative të hapur për nxënësit, në të cilën ndihmën e tyre e dhanë edhe disa artistë, me të cilët së bashku u krijuan një numër i madh veprash artistike. Një pjesë e këtyre krijimeve artistike të fëmijëve u dërgua në disa konkurse ndërkombëtare të artit figurativ, ndërsa në një objekt që është pjesë e IN Instituti dhe Muzeu, në kohën kur organizohej një ekspozitë ndërkombëtare e artit figurativ me artistë me famë botërore, nxënësit u paraqitën me veprat e tyre në formë të parahapjes së ngjarjes ndërkombëtare multimediale.

Me këto aktivitete, nxënësit patën mundësinë ta përjetonin artin si një mënyrë të lirë të interpretimit kreativ të mendimit të tyre personal.

Aktivitetet e radhës që mësuesi planifikon të realizojë në kuadër të këtyre veprimtarive jashtëmësimore janë në bashkëpunim me institucionin e artit bashkëkohor, ku do të organizohen punëtori në të cilat nxënësit, së bashku me artistët, do të krijojnë vepra artistike nga fusha e artit figurativ: modelim dhe formësim duke përdorur baltë, me temën “Të njohim botën e baltës”.

Qëllimet e këtyre aktiviteteve janë të shumta dhe me pritshmëri për efekte të mëdha. Nxënësit jo vetëm që mësojnë dhe zhvillojnë aftësi të reja, por edhe çlirohen nga presioni i paraqitjeve publike, kuptojnë se çdo vend mund të jetë hapësirë për të nxënë, e kuptojnë rëndësinë e institucioneve në të cilat pranohen, marrin mbështetjen e tyre dhe, njëkohësisht, zhvillojnë elementin qytetar si tipar të personalitetit të tyre. Në fund, duhet theksuar se bëhet fjalë për nxënës të moshës 8-vjeçare, si dhe të nënvizohet se të gjitha këto aktivitete mësuesi do t'i kishte organizuar shumë më vështirë po të mos kishte marrë mbështetje të plotë, por edhe ndihmë praktike nga ana e prindërve.”

*

Bashkëpunimi me prindërit është veçanërisht i rëndësishëm. Drejtori i shkollës është krijuesi i klimës dhe kulturës shkollore, në të cilat, nëse di dhe dëshiron t'i zhvillojë deri në shkallën e njohshmërisë funksionale, duhet të integrojë edhe elemente të bashkëpunimit të singertë dhe profesional me prindërit dhe komunitetin. Me qëllim që të kuptojë se ku dhe si po lëviz në këto marrëdhënie, ai duhet të organizojë takime të hapura formale, por edhe joformale, në të cilat duhet të njohë qëndrimet dhe mendimet si të prindërve, ashtu edhe të përfaqësuesve të komunitetit, të cilët paraqiten ose mund të paraqiten në të ardhmen si partnerë të rëndësishëm në realizimin e proceseve të caktuara që janë në interes të nxënësve.

Megjithatë, krahas këtyre takimeve, në intervale të caktuara kohore (jashtë asaj ankete standarde dhe ndoshta tepër të gjatë për vetëvlerësimin e shkollës), drejtori i shkollës, përmes shërbimeve profesionale dhe Këshillit të Prindërve, duhet të iniciojë anketim anonim të prindërve me qëllim që të krijojë një pasqyrë të qartë mbi mënyrën se si prindërit e përjetojnë bashkëpunimin me shkollën.

*

Ju lutemi, lexoni pohimet e mëposhtme dhe shprehni qëndrimet dhe mendimet tuaja lidhur me to, duke rrethuar një nga vlerësimet e ofruara nga ❶ deri ❺.

❶ - aspak

❷ - kryesisht jo/e pakënaqshme

❸ - mesatare/ e mjaftueshme/e kënaqshme/e mirë

❹ - kryesisht po/ shpesh

❺ - plotësisht po/ në masë të madhe

Pohimet:						
1.	Bashkëpunimi me shkollën ku fëmija juaj është nxënës bazohet në parimet e:					
a.	vendosjes së një marrëdhënieje partneriteti dhe barazie;	1	2	3	4	5
b.	besimit dhe respektit të ndërsjellë;	1	2	3	4	5
b.	shprehjes së lirë të qëndrimeve tuaja;	1	2	3	4	5
г.	lirisë në vendimmarrje sipas të drejtave ligjore;	1	2	3	4	5
d.	vendosjes së një marrëdhënieje profesionale;	1	2	3	4	5
ф.	dobishmërisë së takimeve dhe mbledhjeve – menaxhimit të kohës;	1	2	3	4	5
e.	shfrytëzimit të përvojës suaj në funksion të qëllimeve të përbashkëta;	1	2	3	4	5
ж.	sinqeritetit dhe ndershmërisë	1	2	3	4	5
з.	taktit dhe kujdesit në komunikim.	1	2	3	4	5
2.	Zgjedhja e përfaqësuesve në Këshillin e Prindërve është demokratike.	1	2	3	4	5
3.	Zgjedhja e përfaqësuesve nga Këshilli i Prindërve në Këshillin e Shkollës bëhet sipas parimeve dhe kushteve demokratike.	1	2	3	4	5

4.	Në shkollë ekziston një klimë që ju mundëson të jepni kontributin tuaj kreativ, si në mësimdhënie ashtu edhe në aktivitetet jashtëmësimore.	1	2	3	4	5
5.	Drejtori i shkollës është gjithmonë i hapur për bashkëpunim.	1	2	3	4	5
6.	Drejtori i shkollës gjithmonë vepron publikisht dhe në mënyrë transparente lidhur me informacionet që prindërit duhet t'i marrin.	1	2	3	4	5
7.	Drejtori i shkollës është iniciator i shumë proceseve konstruktive dhe të sigjerta, ku prindërit janë pjesëmarrës kryesorë.	1	2	3	4	5
8.	Ndjej se jam pjesë e jetës shkollore.	1	2	3	4	5

Vërejtjet tuaja

TEMA 6: INTEGRIMI NDËRETNIK NË ARSIM

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Pjesëmarrësit në trajnim të kuptojnë rëndësinë dhe nevojën e zbatimit të proceseve të integrimit multietnik në arsim, me qëllim zhvillimin e bashkëjetesës ndërmjet etnive të ndryshme si stil jetese dhe kulturë sjelljeje, ku dallimet shfrytëzohen në mënyrë kreative për zhvillim shoqëror dhe sistemor, ndërsa themelet e këtij procesi duhet të ndërtohen te personaliteti i nxënësit që në moshë të hershme, brenda shkollës.

Rezultate të pritura – kompetenca të fituara

Pjesëmarrësit në trajnim:

- të kuptojnë rëndësinë dhe nevojën e integrimit ndëretnik në arsim dhe rolin e drejtorit të shkollës në zbatimin e këtij projekti;
- të kuptojnë se mënyra më e sigurt për ndërtimin e modeleve mendore dhe të të menduarit sistemor, ku multietniciteti dhe multikulturalizmi ndërtohen si stil jetese, është të nxënit organizativ dhe dialogu si strategji e tij, të cilat e zhvillojnë këtë mënyrë të të menduarit deri në nivelin e një vlere shoqërore dhe civilizuese.
- të njohin qëllimet dhe kompetencat e projekteve për integrim ndëretnik në arsim, duke kuptuar rolin e drejtorit në të gjithë procesin e ndryshimit të paradigmave të mëparshme të ndërtuara nga komunitete të ndryshme etnike.
- të zhvillojnë kompetencat e tyre për zbatimin konstruktiv të projekteve, si dhe për institucionalizimin e efekteve të tyre.

Përmbajtja e temës:

- 6.1. Dialogu si strategji për integrimin ndëretnik
 - 6.2. Modelet mendore
 - 6.3. Të menduarit sistemor
 - 7.4. Integrimi ndëretnik në arsim
- Shtojca

Dekadat e fundit, veçanërisht në Ballkan, do të mbahen mend për kulmin e intolerancës etnike, e cila çoi në shumë gjendje të padëshiruara për të gjithë. Nëse analizohet shkaku i vërtetë që çoi në këto situata dhe në sjellje turbulente e destruktive, del në pah domosdoshmëria e zbatimit të një lloji të ri të të nxënit shoqëror, i cili duhet dhe patjetër t'i ndryshojë modelet mendore të të menduarit të çdo individ, grup, komunitet dhe kolektivitet, duke shkatërruar kështu mendësitë stereotipe për dominimin e një bashkësie të caktuar etnike, populli apo të ngjashme. Ky lloj i të nxënit shoqëror, por edhe civilizuesja достигне duhet të arrijë nivelin e të menduarit sistemor, ku nuk ka ndarje etnike, dominim kulturash, nënvlerësim gjuhësh, mohim besimesh dhe religjionesh. Strategjia themelore e këtij lloji të të nxënit, i cili me futjen në institucione quhet të nxënit organizativ, është dialogu. Nëse kuptohet nevoja për praktikimin e tij institucional, fuqia e tij do t'i tejkalojë kufijtë e tolerancës; përkatësisht, pranimi i dallimeve në të gjitha segmentet do të shihet si nevojë dhe si stil i jetesës shoqërore, ku çdo etni do të japë kontributin e saj të

plotë për zhvillimin e shtetit ku bën pjesë, duke marrë kështu pjesë drejtpërdrejt në tejkalimin e problemeve civilizuese që ekzistojnë në nivel global.

6.1. Dialogu si strategji për integrimin ndëretnik

Dialogu është një proces që u krijon hapësirë pjesëmarrësve të tij për të eksploruar dhe gjetur zgjidhje për tema shpesh të vështira.⁴⁶ Nëse e pranojmë si një metodë pune, ai duhet domosdoshmërisht të karakterizohet nga kujdes i madh, butësi dhe një shkallë e lartë etike nga ana e secilit prej pjesëmarrësve të tij.

Çdo individ, në procesin e dialogut, duhet të ndërtojë një qëndrim të qartë mbi mënyrën se si duhet të ruhet nga pushteti i vet (të ndërtojë vetëkontrollin e tij), si dhe nga pushteti joshës i vetë procesit, ndërkohë që domosdoshmërisht zhvillon edhe një ndjenjë lirie (sidomos në një ekip ku ekzistojnë mundësitë më të mëdha për arritjen e këtij lloji komunikimi).

Ky bisedim mundëson kuptime të thelluara, perceptime, modele të reja dhe rrugë përmes të cilave arrihet të e vërteta e vetme, përkatësisht të mendimi kolektiv. Dialogu është një mënyrë për të kapërcyer pasigurinë dhe problemet e mundshme që sjell e ardhmja. Në fillim, pjesëmarrësit e tij nuk kanë (dhe as nuk duhet të kenë) qëndrime identike lidhur me një problematikë të caktuar. Kjo mënyrë e hapur e komunikimit krijon kushte të qëndrueshme që secili anëtar të jetë plotësisht i barabartë me të tjerët, gjë që mundëson harmonizimin gradual të mendimeve të ndryshme dhe transformimin e konflikteve destruktive në konflikte konstruktive. Duke e përdorur këtë metodë si mënyrë komunikimi, arrihet të “kuptimi i përbashkët” dhe “identiteti kolektiv”, me ç’rast arrihet një stad ku bota shihet me sy të ndryshëm. Dialogu është “rrjedhë e lirë e ideve që kërkojnë një bazë të përbashkët të të menduarit”.⁴⁷

Në këtë proces, grupi i afrohet rezervuarit të madh të mendimit të përbashkët, i cili nuk mund të arrihet individualisht. Përmes shkëmbimit të ideve, sugjerimeve, pikëpamjeve dhe zgjidhjeve, secili individ bëhet më i pasur për aq sa vetë ka kontribuar në të. Gjatë realizimit të këtij procesi, individët shqyrtojnë problemet nga kënde të ndryshme dhe bazuar në këtë i kuptojnë mangësitë e mendimeve të tyre. Në këtë mënyrë, ata formojnë mendimin kolektiv, i cili është më i qëndrueshëm se ai individual. Sipas Judy Brown, “Dialogu është një bisedë e mirë për sfondin e jetës sonë. Ai përfaqëson shkëmbim të vazhdueshëm të mendimeve mbi gjërat në jetë që kanë rëndësinë më të madhe. Ofron mundësinë të ulesh nën një pemë molle dhe të bisedosh në mënyrë spontane pa një axhendë dhe pa presion kohor. Ai është një lloj bisede që është harruar nga bota moderne.”⁴⁸

Çdo pjesëmarrës në dialog ka nevojë të zhvillojë aftësi për të udhëhequr atë: **dëgjim, respekt, pezullim dhe të folurit**.⁴⁹ Të dëgjosh nuk do të thotë thjesht të dëgjosh fjalët. Kjo do të thotë të marrësh vesh, të pranosh dhe të lësh mënjatë trazimin e brendshëm që ndjen individi në ato momente. Dëgjimi ndihmon anëtarët e ekipit të bëhen të vetëdijshëm se të gjithë kontribuojnë në krijimin dhe ndryshimin e botës (botës së organizatës). Ajo u mundëson atyre të kuptojnë se nuk janë thjesht vëzhgues të zakonshëm të asaj që ndodh, por krijues të drejtpërdrejtë të saj. Kjo gjendje lidh këtë aftësi me **parimin e pjesëmarrjes**.⁵⁰

Respekti ndaj një personi të caktuar do të thotë të shihen tiparet e tij më fisnike dhe më të mira, gjë që mundëson që çdo pjesëmarrës në dialog të shprehë atë që mendon dhe ndjen. Ai arrin formën e tij më të

⁴⁶ Фанче Йошевска, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир

како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација, стр.92

⁴⁷ Йошевска, Ф. Л. (2002): Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство, Битола: АПЕКС стр. 31

⁴⁸ Brown, J. (1993): Learning organizations, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon p. 153

⁴⁹ Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency New York p. 83

⁵⁰ Isaacs, N. W. (1999): Dialogue and the art of thinking together, Currency New York p. 87

plotë në situata të qëndrimeve të polarizuara brenda grupit. Aftësia e respektit lidhet me **parimin e koherencës**⁵¹.

Në natyrën e njeriut është të ndërtojë të vërteta që nuk dëshiron t'i rishikojë kurrë. Një bindje e tillë mbi gjërat pengon procesin e udhëheqjes së dialogut. Kapërcimi i kësaj gjendjeje arrihet përmes zhvillimit të aftësisë për **pezullim**. Kjo aftësi mundëson “varjen” e qëndrimeve dhe mendimeve të veta, në mënyrë që ato të shihen nga pjesëmarrësit e dialogut. Është një gjendje ku individ i pranon menjëherë të vërtetat që shfaqen në mendimet e tij, por i lejon të “varen” së bashku me të vërtetat e grupit. Një gjendje e tillë krijon kushte për analizimin e tyre nga të gjitha këndvështrimet. Aftësia për pezullim lidhet me **parimin e vetëdijes**.⁵²

Sfida më e madhe në dialog është aftësia e individit për të **folur** me zërin e vet. Kjo është aftësia për të shprehur qëndrimet dhe të vërtetat personale, pavarësisht ndikimit të botës së jashtme. Gjatë të folurit, individ duhet të vendoset në një gjendje qetësie. Krijohet një ndjenjë sikur nuk di çfarë të thotë, gjë që sjell shfaqjen e një **“boshllëku”** të brendshëm. Një gjendje e tillë nuk duhet të shkaktojë frikë apo paaftësi, sepse përfaqëson një **“boshllëk krijues”** ku formohet kuptimi i vërtetë i mendimit. Aftësia për të folur lidhet drejtpërdrejt me **parimin e zhvillimit**.⁵³

Vendbanimi ku mund të zhvillohet vetëm dialogu është ekipi. I formuar nga një numër i caktuar njerëzish, ai ofron mundësinë për zgjidhjen e problemeve bazuar në mendimin e përbashkët të anëtarëve të tij. Ekipet në të cilat zhvillohet dialogu përbëjnë një tërësi koherente, që përfaqëson një tërësi, dhe jo një grumbull pjesësh. Dialogu mundëson kapërcimin e krizës në mendimin e përbashkët, dhe njëkohësisht besimet e ndryshme i transformon në besime krijuese. Baza e tij mbështetet në ndërtimin e “vizionit të përbashkët” i cili, në një moment të caktuar, ngrihet në nivelin e “vizionit të ndarë”.

Organizatat duhet të zhvillojnë kushte për ndërtimin e këtij lloji vizioni. Secili individ brenda organizatës duhet të ndihet mjaftueshëm i lirë për të shprehur qëndrimin e tij dhe për të shpalosur vizionin e tij. Roli kryesor në krijimin e një procesi të tillë i takon udhëheqësve, të cilët krijojnë kushtet dhe i inkurajojnë anëtarët e tyre. Ky është një proces që kërkon aftësi të lartë, e cila quhet **arti i udhëheqjes vizionare**.

6.2. Modele mendore

Modelet mendore janë mënyra se si e shohim botën përreth nesh. Ato janë një pasqyrë e të menduarit, sjelljes dhe veprimeve tona në mjedisin në të cilin jetojmë ose punojmë. Në librin e tij “Shkenca e Re e Mendjes”, Hovard Gardner thotë: “Sipas mendimit tim, arritja kryesore e shkencës kognitive është demonstrimi i niveleve të përfaqësimit mendor që është aktive në aspekte të ndryshme të sjelljes njerëzore.”⁵⁴ Ndërtimi i modeleve mendore është një proces afatgjatë. Problemi me ndërtimin e modeleve mendore nuk është nëse ato janë të gabuara apo të drejta. Problemi më i madh është kur ato shtypen në nënndërgjegje dhe personi është i bindur për saktësinë e tyre. Modele të tilla mendore janë aq të forta sa personi nuk ndien nevojën t'i vërë në dyshim ose t'i ndryshojë ato. Ato përfaqësojnë të vërtetën e tij, e cila është e dhënë dhe e pranuar përgjithmonë nga personaliteti i tij. Sipas Senge: “Meqenëse disa nga modelet nuk janë shqyrtuar, ato mbeten të pandryshuara. Ndërsa bota ndryshon, hendeuku midis këtyre modeleve mendore të pandryshuara dhe të tashmes thellohet, duke çuar në një rritje të numrit të veprimeve kundërproduktive.” Dallimet në modelet mendore çojnë në një situatë konflikti që është produkt i të menduarit tonë dhe nevojës për ta përgjithësuar tek të tjerët. Ato diktojnë sjelljen tonë dhe perceptimin tonë për botën në të cilën jetojmë dhe punojmë.

Ndërtimi i modeleve të shëndetshme mendore na lejon të nxjerrim në sipërfaqe të vërtetën tonë dhe të zhvillojmë diskutime produktive rreth dallimeve tona në pikëpamje.

⁵¹ Ibid, p. 117-121

⁵² Ibid, p. 144

⁵³ Ibid, p. 166

⁵⁴ Sengi, P. (2007): Peta disciplina: Umeçe i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee str. 185

6.3. Mendim sistemik

Sistemet organizative që janë në fazën e "rritjes" kanë nevojë për të **nxënë të orientuar drejt së ardhmes**.⁵⁵ Një të nxënë i tillë bazohet në drejtimin e vëmendjes drejt parashikimit të së ardhmes bazuar në të tashmen. Ajo që është një pengesë e botës moderne dhe e të menduarit në të është qëndrimi i fragmentuar ndaj të parit të gjërave. Të menduarit sistematik mundëson një qasje globaliste ndaj vëzhgimit dhe përjetimit të botës, domethënë, të organizatës si pjesë integrale e saj. "Duke zbatuar këtë lloj të menduari, pasiviteti shndërrohet në aktivitet, reaktiviteti shndërrohet në proaktivitet, konkurrenca rritet transformohet në bashkëpunim dhe kompleksiteti krijon thjeshtësi."⁵⁶ Ndodh një proces i të menduarit të ri sistemik që zhvillon një ndjenjë përkatësie ndaj tërësisë. Krijohet një integrim i arsyes dhe intuitës.

Mënyra tradicionale e të menduarit imponon nevojën për të gjetur fajtorin për një gjë të caktuar. Zhvillimi i të menduarit sistemik: "...ne e kuptojmë se të gjithë jemi skllëvër të strukturës, e cila është e ngulitur në mënyrën tonë të të menduarit."

Të menduarit sistematik nuk mund të arrihet pa modele mendore të formuara siç duhet. Sistemet organizative në të cilat menaxherët janë të bindur se mendimet dhe qëndrimet e tyre janë të vërteta, jo supozime, nuk do të krijojnë kurrë kushtet për ndërtimin e modeleve mendore që janë një pjesë integrale e të mësuarit organizativ dhe që e çojnë organizatën drejt suksesit. Sipas Senge: Të menduarit sistematik është po aq i rëndësishëm për punën efektive me modelet mendore. Hulumtimet moderne tregojnë se shumica e modeleve tona mendore kanë të meta sistemike. Atyre u mungojnë sythe kritike reagimesh, i gjykojnë gabim ndërprerjet dhe shpesh përqendrohen në variablat që janë të dukshme, pa një shkallë të lartë ekuilibri... Të kuptuarit e këtyre gabimeve mund të na ndihmojë të shohim se ku modelet mendore dominuese do të jenë më të dobëta dhe ku do të nevojitet më shumë sesa thjesht 'ekspozimi i sipërfaqes' i modeleve mendore menaxheriale për të arritur në vendime efektive.

6.4. Integrimi ndëretnik në arsim

Nevojat e përcaktuara më parë janë jashtëzakonisht komplekse dhe të vështira për t'u zbatuar tek popullata e rritur. Ndryshimet në modelet mendore që duhet të ndërtojnë të menduarit sistemik janë një proces i vështirë që kërkon shumë përpjekje, kohë dhe mbi të gjitha, dëshirë të sinqertë. Për këto dhe një numër arsyesh të tjera subjektive-objektive, mënyra më e thjeshtë është që procesi të fillojë që nga mosha më e vogël, d.m.th. shkolla duhet të krijojë kushte që nxënësi të ndërtojë kapacitetin e tij mendor sistemik që nga mosha më e vogël. Roli i drejtorit të një institucioni arsimor është të theksojë, të fillojë dhe të organizojë trajnime për të gjithë punonjësit e shkollës që do të synojnë identifikimin e nevojave, procedurave dhe aftësive për arritjen e ndryshimeve të tilla në të menduar dhe sjellje "të shëndetshme". Për ta bërë këtë, ai duhet të ndërtojë kapacitetin për të udhëhequr një dialog, të zhvillojë aftësi me të cilat do të pastrojnë modelet e tij mendore që do t'i zhvillojë në modele mendore të shëndetshme që do ta aftësojnë atë të zhvillojë të menduarit sistemik, i cili është i nevojshëm në procesin e përgjithshëm të menaxhimit dhe drejtimit të shkollës si një qelizë bazë e jetës shoqërore.

Nëse shkollat e kuptojnë nevojën për këtë lloj të të nxënit më të lartë, atëherë mundësitë për zbatimin e të gjitha projekteve që lidhen me integrimin ndëretnik do të tejkalojnë kornizën e projektit, domethënë, ato do të bëhen pjesë e jetës sonë të përditshme.

Projekti i Integritimit Ndëretnik është zbatuar në sistemin tonë edukativo-arsimor për më shumë se një dekadë. Duke zbatuar **katër komponentët e tij: informimin e publikut; ndërtimin e kapaciteteve të menaxhmentit të shkollës dhe mësimmësuesve; një shkollë model dhe ofrimin e stimuljeve për shkollat dhe komunitetin lokal**, ai ka mundur ndryshime të caktuara që nuk janë as afër atyre të dëshiruara, por

⁵⁵ Senge, M.P. (1994): Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday p. 378

⁵⁶ Лопшевска, Ф. Л. (2002): Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство, Битола: АПЕКС стр. 21

edhe atyre të planifikuara që financuesi i këtij projekti dëshironte të arrinte dhe të mbërrinte. Aktivitetet që u zbatuan dhe ishin pjesë e planifikimit për të gjitha ose pothuajse të gjitha lëndët mësimore, u zbatuan si pjesë e aktiviteteve të përbashkëta mësimore, aktiviteteve të përbashkëta jashtëshkollore afatshkurtra dhe afatgjata.

Që nga korriku i vitit 2014 filloi projekti “**Ndërtojmë ura**”, i cili u ofron mundësi komunave, shkollave, mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve që duan të organizojnë aktivitete të përbashkëta, duke përfshirë të gjithë nxënësit nga komunitete të ndryshme që ndjekin mësim në gjuhë të ndryshme mësimore.

Ky është një projekt i përbashkët i organizuar nga: Ministria e Arsimit dhe Shkencës, Ambasada e Mbretërisë së Holandës, qeveritë e Zvicrës dhe Irlandës, si dhe Misioni i OSBE-së në Shkup.

Qëllimet e këtij projekti janë rritja e ndërveprimit, mirëkuptimit dhe integritit në ambientin shkollos. Projekti ofron gjithashtu një numër të madh grantesh financiare për shkollat. Që nga prilli i vitit 2017, në fushën e arsimit filloi të zbatohet edhe projekti **MIMO** (Integrimi Multi-etnik i të Rinjve në Arsimin) nga Qendra Maqedonase për Edukim Qytetar.

Kohëzgjatja e këtij projekti është 5 vjet.

Partnerët e përfshirë në këtë proces janë: MASH, institucionet kryesore arsimore, të gjitha bashkitë dhe të gjitha shkollat në vend.

Projekti financohet nga Agjencia për zhvillim ndërkombëtar të SHBA-së (USAID).

Qëllimi është të përmirësohet integrimi ndëretnik përmes ndërveprimit pozitiv midis të rinjve me etni të përziera në nivel shkolle dhe komuniteti për të përmirësuar përmbajtjen, aftësitë dhe sjelljet e edukimit qytetar, si dhe praktikën e vullnetarizmit midis të rinjve.

Kohëzgjatja e këtij projekti është 5 vjet. Si partnerë në këtë proces veprojnë: Ministria e Arsimit dhe Shkencës, institucionet kryesore arsimore, të gjitha komunat dhe të gjitha shkollat në vend. Financuesi i projektit është: Agjencia për Zhvillim Ndërkombëtar të SHBA-së (USAID).

Qëllimi është të përmirësohet integrimi ndër-etnik përmes ndërveprimit pozitiv mes të rinjve të përzier etnikisht në nivel të shkollave dhe komuniteteve, për të avancuar përmbajtjet e edukimit qytetar, aftësitë dhe sjelljet, si dhe praktikën e vullnetarizmit tek të rinjtë.

Grupet e synuara janë shkollat fillore dhe të mesme në vend. Ky projekt do të zbatohet duke realizuar tre komponentë:

Komponenti 1: Forcimi i kohezionit ndëretnik në sistemet arsimore (MIMO do të krijojë mundësi për bashkëveprim midis shkollave nga komunitete të ndryshme dhe do të krijojë kohezion më të mirë etnik midis të rinjve).

Komponenta 2: Forcimi i kulturës demokratike dhe sjelljes qytetare tek të rinjtë (në partneritet me MASH, MIMO do të mbështesë ndryshimet në përmbajtjet e edukimit qytetar dhe do të fusë metoda për përmirësimin e përfshirjes aktive të nxënësve në shkolla dhe proceset vendimmarrëse për komunitetin).

Komponenta 3: Stimull për shkollat, përkatësisht rinovimi i tyre. (Si stimul për shkollat që të marrin pjesë në aktivitete projektore për përmirësimin e kohezionit ndër-etnik dhe zhvillimin e vlerave demokratike dhe qytetare tek të rinjtë, MIMO do të rinovojë shkollat dhe do të përmirësojë kushtet për mësim).

Rezultatet e pritura:

- Bashkëpunim i ngushtë mes MIMO dhe MASH;
- Autoritetet lokale dhe qendrore nxisin aktivitete për ndërveprim midis të rinjve të përzier etnikisht, stafit shkollos dhe prindërve;
- Të rinj që zotërojnë njohuri dhe aftësi të nevojshme për të qenë qytetarë aktivë dhe produktivë në komunitetin dhe shoqërinë e tyre;
- Ndryshimi i përmbajtjes së lëndës Edukim Qytetar;
- Rinovimi i 50 shkollave për të krijuar kushte pozitive për mësim;

- Rritja e kohezionit ndër-etnik mes të rinjve;
- Formimi dhe përmirësimi i një procesi të qëndrueshëm për pjesëmarrje aktive të përfaqësuesve komunalë përgjegjës për arsimin.

Është fakt që sistemi arsimor në vendin tonë merr mbështetje të madhe financiare dhe profesionale nga shumë faktorë ndërkombëtarë të rëndësishëm, të cilët synojnë të krijojnë një shoqëri multikulturore. Megjithatë, faktorët direkt në këtë proces janë qytetarët e vendit tonë. Nëse e gjithë kjo mbetet vetëm në një seri projektesh të zbatuara, efektet e tyre do të jenë minimale.

Nëse nuk zhvillohen kapacitetet për një “jetesë të shëndetshme”, përmes ndërtimit të modeleve të shëndetshme mendore dhe të mendimit sistematik, dhe nëse dialogu nuk zbatohet si strategji për arritjen e mendimit të përbashkët kolektiv, atëherë çdo projekt do të fillojë dhe do të përfundojë vetëm me shkrimin e raporteve të gjata për të ashtuquajturat përfitime, të cilat askush nuk do t’i ndjejë, dhe ajo që vetëm do të shihet janë ndërtesat e rinovuara të shkollave, të cilat shpejt do të fillojnë të plaken.

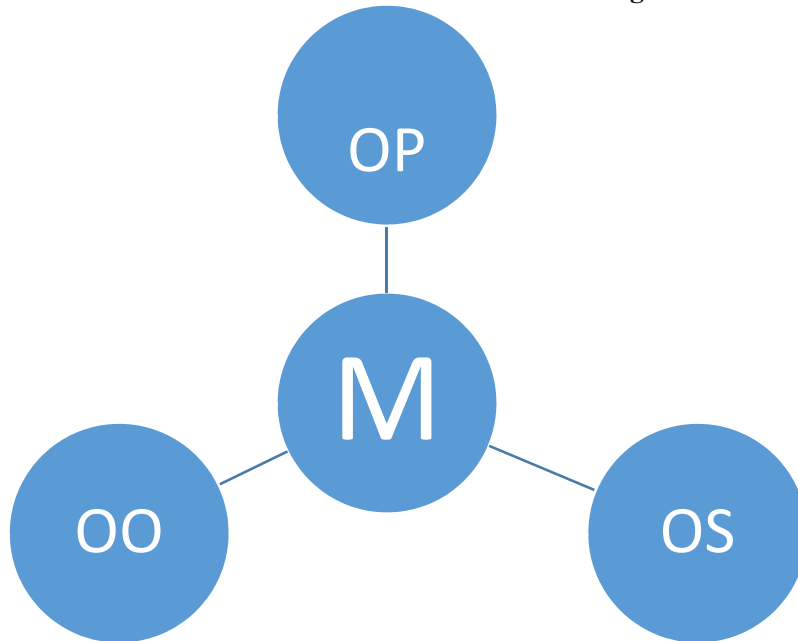
Por, nëse brenda tyre zhvillohen procese që do të forcojnë parimin humanist dhe sistemin e vlerave, atëherë shkollat do të bëhen vende ku zhvillohen individë që sipas zgjedhjes së tyre do të ndërtojnë modele mendore dhe mendim sistematik, ku termi “diferenca” zëvendësohet me “ndryshueshmëri”, e cila trajtohet si pasuri, përfitim, privilegj dhe forcë shtytëse për zhvillimin shoqëror, shpirtëror dhe, në çdo rast, edhe atë civilizues-material.

SHTOJCA NDAJ TEMËS 6: INTEGRIMI NDËRETNIK NË ARSIM

Integrimi ndëretnik në arsim është një proces në të cilin çdo individ në shkollë (organizatë) duhet të kalojë nëpër fazat e llojeve të ndryshme të të nxënit që do t'i mundësojnë atij të ndryshojë të menduarit e tij dhe të krijojë modele të shëndetshme mendore që do të vihen në funksion për të formuar një mendim sistemik që do të krijojë një gjendje të qëndrimeve të ndërtuara në mënyrë sistematike që do të jenë pjesë e të menduarit dhe mendimit të përditshëm, domethënë, ato do të jenë një stil jetese.

Mësimi organizativ është një proces që ndodh si rezultat i të mësuarit individual të secilit individ në sistemin organizativ.

Sipas Albert Bandurës, ekzistojnë tre lloje të të mësuarit individual, të cilat përcaktojnë nivelin e të mësuarit organizativ. Forma e parë dhe më e ulët është të **mësuarit me imitim**. Në atë situatë, ai zgjedh një model (një individ ose një grup të vogël) që do të përfaqësojë një shembull nga i cili do të mësojë përmes imitimit. Ky është lloji i parë i të mësuarit në organizatë, i cili në fazën tjetër kalon në një formë më komplekse, kur individ, duke analizuar sjelljen dhe njohuritë e tij, e korrigjon atë në mënyrë që të kapërcejë segmentet negative të sjelljes dhe t'i zëvendësojë ato me ato pozitive. Ky është një proces që ndodh me zbatimin e të **mësuarit korrigjues** kur arrihet faza më e lartë e të mësuarit – kognitiv njohëse. Sipas Chris Argyris, forma më e lartë e të mësuarit ndodh me fillimet e të **mësuarit organizativ**.



Теорија на социјално учење



Тë mësuarit kognitiv (тë mësuarit njohës) Тë mësuarit korrigjues (mbikqyrës)
 Тë mësuarit imitues (modelim) Теория е тë mësuarit social

Фотография 12: Теория е тë mësuarit social

Në momentet kur organizata, si tërësi, i vëren gabimet e bëra më parë dhe përpiqet t'i korrigojë ato duke ndërmarrë veprime konkrete, ndodh **mësimi i vetëm**. Nëse gjatë korrigjimit të gabimeve në funksionimin e organizatës zbatohen edhe një lloj modifikimesh, ndodh **mësimi i dyfishtë**. Në kushte kur organizata ka vështirësi të mëdha në funksionimin e saj, të cilat e vënë në dyshim ekzistencën e saj, aktivitetet që zbatohen së bashku për të kapërcyer një gjendje të tillë ndërtojnë **mësimin instrumental**. Lloji më i lartë i mësimit është ai **gjenerativ** që ndodh në një gjendje kur organizata krijon të ardhmen e saj, dhe anëtarët e saj përfaqësojnë mendimtarë aktivë që përcaktojnë dinamikën e funksionimit të çdo procesi në të gjithë sistemin. Në kontekstin e llojeve të të mësuarit, Villiam Isak zhvillon teorinë e të ashtuquajturit **mësim të trefishtë**. Duke theksuar dialogun si një strategji të të mësuarit organizativ, ai tregon ndikimin e tij në ndryshimin e supozimeve individuale dhe organizative për botën që i rrethon.

Ky lloj mësimi është ndoshta e vetmja rrugë për të krijuar mendime sistematike individuale dhe kolektive në të cilat diversiteti multietnik do të vendoset në pozitë të përdorimit dhe "shfrytëzimit" plotësisht krijues me qëllim që të krijohet një jetë e shëndetshme shoqërore.



Тë мësuarит организатив

Стратежитë

Дијалог Тë мësuarит нë лаборатор Мëсими антиципатив Трансфери на Трајнит F. Менџмента на нџуриве

Дисциплина

Мастеризим персона Визиона на ндарë Тë мësuarит нë екип Модели ментални Мëсими систематик

Визиона персона Нџитџа е визиона персона Дискутим Менџмента на модели ментални

Нџа визиона персона тек аи Тë мësuarит нë екип Мëсими антиципатив Модели ментални Модели ментални

Анџорим на визиона Суспензиона Екуилибри мидис хетимит дхе авџкатимит

Тë дëгџуарит

Figura 13: Стратежитë дхе дисциплина е тë нџëнит организатив

Дијалогу ëштë нџë терминџџи қë пëрдџрет шпеш, е цила, фаткеқëсисшт, нë практикë потуајсе нук збатџет. Нџë нџа арыет е шумта пëр кëтë гџендџе ëштë мунгеса е зџвџллит тë афтëсиве тек инџивиди дхе групет, тë цилат нџикџнë нë збатимин осе јџ-збатимин е тџџ, си нë јетëн е пëрдџтшме, ашту едхе нë функционимин е пëргџџтшëм шџџëрџр. Нëсе тхует се кëтџ афтëси мунд тë кџптохен лехтë нџа нџериу дхе тë практикџхен менџëхерë па проблем, атëхерë јemi нë рругë тë габуар дхе нук кџми кџптџар гџџтë влџрëн дхе кџмплекситетин е тџре гџатë имплеметимит. Кџ џштë нџë процес шумë и вëштџрë қë кëркџн кохë, пëрпџекџе дхе дëшџрë, си дхе дрџтим тë прануар дхе нџџмë професионале, тë цилат мунд тë кџнтрибуџнë қë инџивиди тë фџлџџë тë зџвџлџџë кџпакџтетин е тџџ пëр тë удхëхџур кëтë процес шумë тë рëндëсисшëм, и цили џштë шумë мë тџпëр сеса тџџешт кџмџниким.

Aftësi për të drejtuar një dialog.

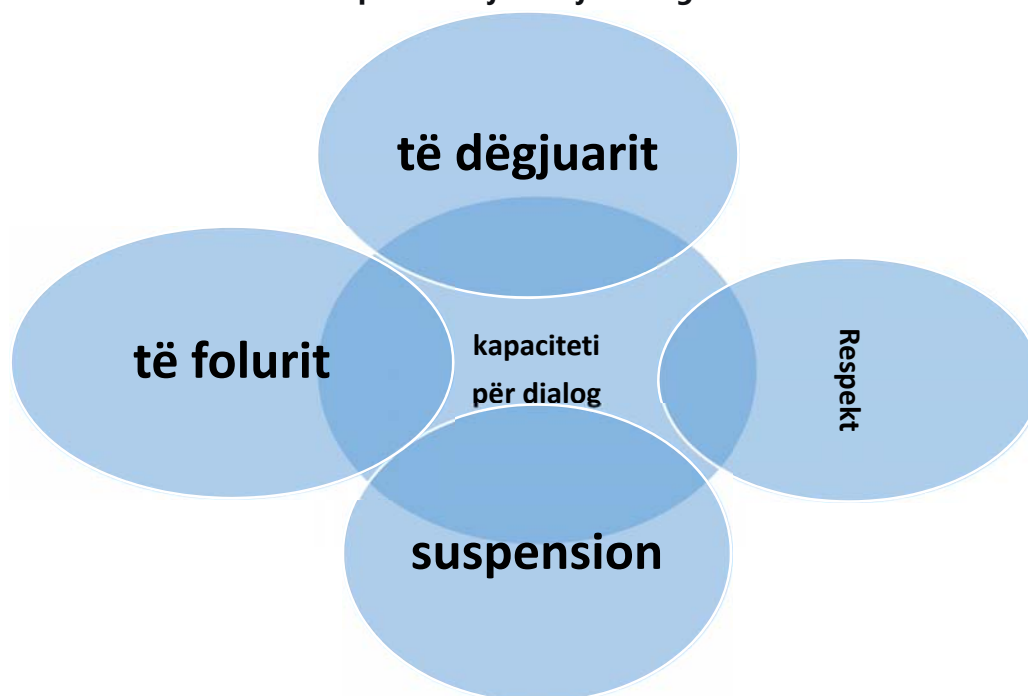


Figura 14: Aftësi për zhvillimin e kapacitetit për të mbajtur dialog

Në kontekstin e nevojës për dëgjim të mirë, Maxwell në librin e tij "Si të bëhesh një lider i vërtetë" ofron një test, ku secili mund të vetëvlerësojë nivelin e aftësisë së vet për dëgjim aktiv, pra të kuptojë aftësinë e vet për të dëgjuar.

Nëse në pohimet përgjigjesh me “gjithnjë”, rretho 4, për “zakonisht” rretho 3, për “rrallë” rretho 2; dhe për kurrë”, rretho 1

	Pohimi	1	2	3	4
1	I lejoj bashkëbiseduesit ta përfundojë fjalimin pa e ndërprerë.	1	2	3	4
2	A e dëgjoj atë që ndodhe midis rreshtave?	1	2	3	4
3	Kur mbaj shënime, a i dëgjoj edhe i shënoj faktet dhe frazat kryesore?	1	2	3	4
4	A e përsëris atë që tha personi për të sqaruar atë që u tha?	1	2	3	4
5	A e shmang humorin armiqësor dhe/ose mërzitjen kur nuk jam dakord me bashkëbiseduesin?	1	2	3	4
6	A e shqetësoj përqendrimin e bashkëbiseduesit me ndërprerjet e mia?	1	2	3	4
7	A e mbaj me përpjekje vëmendjen te ajo që më thotë personi i caktuar?	1	2	3	4
	Numri i shifrave të rrethuara në secilën kolonë				
	X shenjë për shumëzim	X1	X2	X3	X4
	Shumat e pjesshme të pikëve				
	Gjithsej pikët				

Rezultatet: 26 pikë ose më shumë: Dini të dëgjoni shumë mirë.
22-25 pikë: Dëgjoni më mirë se mesatarja.

18-21 pikë: Mund të jetë edhe më mirë.
 17 pikë ose më pak: Filloni ta ushtroni menjëherë aftësinë e të dëgjuarit

*

Është e mirë që drejtori/menaxheri i organizatës/shkollës herë pas here të kryejë anketën/pyetësin e paraqitur më poshtë midis të gjithë punonjësve, me qëllim që të kuptojë qëndrimet dhe mendimet e tyre lidhur me mënyrën e tij të sjelljes dhe komunikimit, si dhe nivelin e zhvilluar të aftësive që pasqyrojnë kapacitetin e tij për të udhëhequr dialogun. (Theks i rëndësishëm: nëse drejtori i posedon këto aftësi, i zhvillon vazhdimisht dhe i aplikon në çdo rast, ai do të shërbejë si shembull i mirë (fuqi referencë) që punonjësit do ta ndjekin. Sjellja e tij do të njihet, pranohet dhe zbatohet edhe nga prindërit, në aspektin e bashkëpunimit të shkollës me ta. Në shkollat me këtë lloj drejtorësh, mësimdhënësit do të zhvillojnë kapacitetin e tyre për të udhëhequr dialogun në marrëdhëniet me kolegët, prindërit dhe sidomos me nxënësit, të cilët që nga mosha e hershme do ta kuptojnë rëndësinë e këtij lloji “komunikimi të shëndetshëm”, i cili aplikohet dhe jep efekt edhe në situatat apo gjendjet më të vështira. I gjithë ky proces përbën një segment të të nxënësit organizativ. Nëse tejkalon kufijtë e institucionit dhe zhvillohet dhe aplikohet më gjerësisht, mund të kalojë në fazën e të nxënësit shoqëror.

Në varësi të qëllimit që duhet të arrihet, si dhe të grupit të synuar që do të jetë objekt i anketimit, disa shprehje mund dhe duhet të riformulohen, në mënyrë që të marrin kuptimin e tyre të plotë.

*

Ju lutemi lexoni shprehjet e mëposhtme dhe shprehni qëndrimet dhe mendimet tuaja për to, duke zgjedhur një nga vlerësimet nga ❶ deri në ❺.

- ❶ - aspak
- ❷ - kryesisht jo/i pakënaqshëm
- ❸ - mesatar/mjaftueshëm/i kënaqshëm/ i mirë
- ❹ - kryesisht / shpesh
- ❺ - plotësisht / në masë të madhe

Drejtori i shkollës suaj:						
1.	Ka të zhvilluara aftësi për:					
a.	dëgjim aktiv – arrin të dëgjojë gjithçka që thuhet gjatë takimeve formale dhe joformale, i njeh dhe i pranon ndjenjat e veta, por i vë ato mënjane;	1	2	3	4	5
b.	respekt – në komunikim me të tjerët vë në pah cilësitë e tyre më të mira dhe më fisnike dhe u mundëson të shprehin qëndrimet e tyre, pavarësisht se ato mund të ndryshojnë nga të tijat;	1	2	3	4	5
B.	pezullim (suspension) – në komunikim shpreh qëndrimet e veta, por i lë ato mënjane për t'i analizuar më vonë së bashku me qëndrimet e pjesëmarrësve të tjerë në komunikim	1	2	3	4	5
Г.	të folur – shpreh qëndrimet dhe të vërtetat e veta personale, pavarësisht ndikimeve të jashtme.	1	2	3	4	5
2.	Ai kontrollon shfaqjen e emocioneve dhe vendimet i merr mbi bazën e fakteve, e jo mbi bazën e emocioneve.	1	2	3	4	5
3.	Përshtatet me situata, kushte dhe ndryshime të ndryshme.	1	2	3	4	5
4.	I inkurajon punonjësit e tij të veprojnë dhe të punojnë në momente krize.	1	2	3	4	5
5.	Ka të zhvilluar besim dhe respekt dypalësh me punonjësit, të cilët vazhdimisht e shprehin në mënyrë praktike dhe kreative respektin e tyre të sigurtë.	1	2	3	4	5
6.	Ka dëshirë dhe guxim për të arritur vizionin e përbashkët të shkollës.	1	2	3	4	5

TEMA 7: INTEGRIMI I MJEDISIT JETËSOR NË PROCESIN EDUKATIVO-ARSIMOR

QËLLIMI I PËRGJITHSHËM I TEMËS

Pjesëmarrësit e trajnimit të kuptojnë rëndësinë, të identifikojnë, të zbatojnë dhe të institucionalizojnë nevojën për integrimin e përmbajtjeve në mësimdhënie, si dhe të aktivitetëve jashtëmësimorë që synojnë zhvillimin e ndërgjegjes ekologjike të nxënësit, si dhe të njohin rolin e drejtorit në procesin e këtij lloji aktiviteteve integruese, të cilat janë karakteristike të menaxhimit dhe udhëheqjes bashkëkohore të sistemeve shkollore që funksionojnë sipas standardeve arsimore të zhvilluara botërore

Rezultatet e pritshme – kompetencat e fituara

Pjesëmarrësit e trajnimit të kuptojnë:

- rëndësinë, nevojën dhe mënyrën e zbatimit të nevojave integruese në arsim;
- mënyrën e integrimit të mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor;
- rolin e drejtorit të shkollës në proceset e integrimit në mësim dhe në veprimtaritë jashtëmësimorë (roli mbështetës i drejtorit në integrimin e mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor);
- të zhvillojnë kompetenca që do të mundësojnë menaxhim të drejtë dhe kreativ të proceseve të integrimit në shkollë, në funksion të përmirësimit të kushteve të punës dhe të nxënies, si dhe zhvillimin e ndërgjegjes ekologjike të çdo pjesëmarrës në procesin edukativo-arsimor, si segment i kulturës dhe stilit të tij të jetesës.

Përmbajtja e temës:

- 7.1. Planifikimi i integruar dhe mësimi i integruar
- 7.2. Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë
Shtojca

7.1. Planifikimi i integruar dhe mësimi i integruar

Në kontekstin e nevojës për përgatitje profesionale të mësimitdhënësve, thelbësore dhe e domosdoshme është aftësia dhe gatishmëria e tyre për **planifikim të integruar në mësimitdhënie**. Në librin “Mësim Aktiv”, autorët Petkovski K., Terzioska V. dhe Stefanovska L. theksojnë se aktualiteti i çështjes së planifikimit të integruar dhe realizimit të mësimit rrjedh nga qasja që kanë nxënësit ndaj mësimit. Bazë e planifikimit të integruar janë metodat dhe teknikat, pra strategjitë për mësim aktiv. Sipas këtyre autorëve, planifikimi i integruar dhe mësimi i integruar, si dhe mësimi me projekte dhe kërkimor, janë në kontekstin e ashtuquajturit mësim dhe të nxënë konstruktivist. Parimet konstruktiviste të të kuptuarit veprojnë pavarësisht metodave, dhe të gjitha metodat janë të përshtatshme nëse nxisin të menduarit, mundësojnë përfundime dhe njohuri të reja deri tani të paparashikuara, hapin perspektiva të reja dhe zgjerojnë interesat e nxënësve.

Mësimi efektiv konstruktivist, sipas Podvorec (2003), bazohet në:

- Rëndësinë e njohurive të mëparshme
- Përvojën e drejtpërdrejtë nga realiteti
- Gjatësinë dhe gjithanshmërinë e përvojës
- Refleksivitetin e mësimitdhënies dhe të nxënës
- Kreativitet efektiv
- Motivimin e brendshëm
- Rolin e mësimitdhënësit
- Metodën e mësimit të integruar

Nevoja për planifikim dhe realizim të integruar të mësimit qëndron, ndër të tjera, edhe në metodat ose mënyrat e punës së përdorura nga mësimitdhënësit. Praktika tregon se nxënësit më së miri mund të mësojnë nëse aplikohet mësimi i integruar. Këtë duhet t’ua mundësojnë me mënyrën e tyre të punës mësimitdhënësit e tyre. Është e njohur që të nxënës përbën një proces të plotë dhe gjithëpërfshirës të orientuar drejt ndërtimit të njohurive, ndërsa mësimi i integruar nënkupton zgjedhjen dhe përdorimin e metodës së mësimitdhënies që i përshtatet më së miri nxënësve, domethënë nevojës për të kuptuar dhe përpunuar në mënyrë gjithëpërfshirëse mjedisin rrethues. Por, nuk ka mësim të integruar pa mësim të integruar në klasë.

Përqendrimi i përmbajtjes mësimore sipas cikleve natyrore dhe jetësore dhe lidhja e ndërsjellë e përmbajtjeve brenda tërësisë (sepse gjithçka lidhet me gjithçka) mundëson mësim të integruar, i cili reflekton të nxënës të integruar, domethënë ndërtimin e “njohurisë së re” mbi bazën e asaj që është mësuar më parë dhe lidhjen me jetën e përditshme dhe punën në shoqëri.

Ky proces aplikohet në sistemet arsimore, por jo gjithmonë në formën e duhur, sipas nevojave reale dhe me qëllimet e dëshiruara. Staf i mësimor duhet të nxiset vazhdimisht dhe të motivohet në mënyrë kreative, si nga shërbimet profesionale brenda shkollës, ashtu edhe nga drejtori, me qëllim që ky lloj mësimi të implementohet në çdo rast që e mundëson, e lejon dhe e kërkon situata.

Edukimi ekologjik është një nga mundësitë reale në mësim dhe aktivitete jashtëmësimore ku integrimi bëhet i domosdoshëm nëse ekziston një dëshirë e sinqertë që me këtë program të arrihen rezultatet e dëshiruara dhe të pritura. Roli i drejtorit në zbatimin e këtij programi është jashtëzakonisht mbështetës (mbështetje materiale dhe jo materiale) dhe veçanërisht i rëndësishëm, sepse përmes qëndrimit dhe angazhimit të tij vendos të gjitha burimet e disponueshme në shkollë dhe motivon të gjithë pjesëmarrësit e drejtpërdrejtë dhe të tërthortë në proceset e integrit.

7.2. Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë

Problemi më i madh me të cilin përballen bota në tërësi është shkatërrimi i planetit Tokë. Ngrohja globale, e cila është në prag të krijimit të një situatë tragjike për çdo banor të planetit, është një alarm që duhet ta dëgjojë çdo individ, ta kuptojë dhe të zbatojë gjithçka që ka në dispozicion për të dhënë të paktën një kontribut minimal në luftën për të ruajtur natyrën dhe për të mbrojtur planetin.

Ajo që duhet bërë së pari është zhvillimi i ndërgjegjes qytetare për të lënë mënjatë përfitimet materiale-komerciale nga shfrytëzimi i dëmshëm i burimeve natyrore, duke ndërtuar modele mendore të shëndetshme dhe mendim sistematik që do të mundësojë një qëndrim të kujdesshëm dhe mbrojtës ndaj natyrës si vendbanimi ynë i përbashkët.

Ky proces mund të implementohet dhe zhvillohet më lehtë nëse fillohet me popullatën më të re të moshës, domethënë në kopshte dhe shkolla. Ai filloi të zbatohet përmes programit “Ne nuk kemi një planet rezervë”, ku tek nxënësit zhvillohej ndërgjegjësimi ekologjik, i cili reflektohej tek prindërit e tyre, familjet e ngushta dhe të gjera, por edhe tek mësimdhënësit si zbatues direkt të këtij tipi të aktiviteteve mësimore.

Si pjesë e një programi të tillë, filloi zbatimi i programit “Shkolla Eko”, në të cilin punojnë mbi 20.000 shkolla në 52 shtete të botës. Qëllimi i programit është zbatimi praktik i njohurive të fituara nga tema e mjedisit jetësor. Ky qëllim lidhet me: nxënësit, prindërit, të gjithë stafin e shkollës, si dhe të gjithë faktorët që janë të lidhur drejtpërdrejt ose tërthorazi me institucionin edukativo-arsimor dhe komunitetin ku ajo bën pjesë.

Çfarë është shkolla eko?

Shkolla Eko është një shkollë që ka adoptuar mbrojtjen e mjedisit jetësor si një nga vlerat themelore në menaxhimin, edukimin dhe veprimtarinë e saj.⁵⁷

Si të bëhesh eko-shkollë?⁵⁸

Është një proces gjithëpërfshirës në të cilin duhet të marrin pjesë të gjithë aktorët: nxënësit, i gjithë staffi i punësuar në shkollë, prindërit, komuniteti lokal, autoritetet lokale, mediat dhe komuniteti i biznesit lokal. Procesi i krijimit të një Shkolle Eko strukturohet në shtatë hapa:

- Formimi i bordit eko
- Analiza e gjendjes së mjedisit jetësor
- Përgatitja e planit të aktiviteteve
- Monitorimi dhe vlerësimi i përparimit
- Lidhja e mbrojtjes së mjedisit jetësor me mësimin
- Informimi dhe përfshirja e komunitetit të gjerë
- Përgatitja e eko-Kodeksit.

Anëtarët e bordit eko: nxënës (shumica e përfaqësuesve në bord), anëtarë të kolegjiut mësimor, mësues të tjerë, prindër, roje (ekonom), përfaqësues nga staffi teknik, komuniteti lokal, mediat, organizata joqeveritare.

Qëllimet e këshillit Eko: të sigurojë pjesëmarrjen e të gjithë anëtarëve, veçanërisht të nxënësve, në marrjen e vendimeve; të shpërndajë përgjegjësitë për të gjithë pjesëmarrësit në program; të zhvillojë ndërgjegjësimin për ekzistencën e shkollës Eko; të kujdeset për qëndrueshmërinë dhe mirëmbajtjen e programit; të lidhi programin me administratën e shkollës dhe komunitetin e gjerë; të sigurojë dhe garantojë miratimin dhe realizimin e gjashtë hapave të mbetur të programit.

Analiza e gjendjes së mjedisit jetësor. Analiza lidhet me shtatë tema kryesore që mund të implementohen përmes aktiviteteve të këtij programi: plehrat, energjia, transporti, ambienti i shkollës, zvogëlimi i mbeturinave, uji dhe shëndeti.

Plani i aktiviteteve:

- Shkolla përgatit në mënyrë të pavarur projekte konkrete të bazuara në arritjen e rezultateve specifike për përmirësimin dhe avancimin e mjedisit jetësor;
- Bëhet zgjedhja e një ose më shumë aktiviteteve që realizohen në mënyrë argëtuese dhe efektive;
- Përgatitet bazuar në të dhënat nga analiza dhe duhet të ketë qëllime të qarta, afate të përcaktuara, përgjegjësi të saktë dhe të lidhet me të gjitha mundësitë që ofron programi mësimor;

⁵⁷ Прирачник: Како да се стане еко-училиште: Интеграција на еколошката едукација во македонскиот образован систем, стр.5

⁵⁸ Ibid, str. 11-23

Monitorimi dhe vlerësimi i përparimit:

- Proces i vazhdueshëm i monitorimit dhe matjes së aktiviteteve, me të cilin vlerësohet niveli i suksesit të çdo hapi dhe ndikon në ruajtjen e interesit për programin në shkollë
- Nxënësit duhet të marrin përgjegjësi të deleguar gjatë monitorimit dhe matjes së rezultateve, duke zhvilluar kështu ndjenjën e përkatësisë ndaj projektit;
- Ndodh një proces i vlerësimit, mbi bazën e të cilit mund të bëhen ndryshime në plan ose përshtatje të tjera.

Lidhja me programin mësimor:

Qëllimet: që nxënësit të arrijnë rezultatet e nevojshme në të nxënë; të forcojnë përvojat e tyre të të nxën; të formojnë qëndrime bazuar në informacion; të zhvillojnë aftësi në komunikim, marrëdhënie me publikun, punë në grup, këmbëngulje; të kultivojnë respekt dhe kujdes për të tjerët, si dhe përgjegjësi ndaj shoqërisë dhe mjedisit jetësor.

Informimi dhe përfshirja e komunitetit të gjerë:

Qëllimi: zhvillimi i ndërgjegjes shoqërore dhe krijimi i mundësive për përfshirjen e një numri më të madh të aktorëve.

Ngjarje: “Ditë për veprim”, aktivitete për publikimin e shkollës dhe programit, përgatitja e gazetës së shkollës, organizimi i punëtorive, ngjarjeve debatuëse, ligjëratave mbi temat e mjedisit jetësor dhe nevojën për mbrojtjen e tij, informimi në të gjitha llojet e mediave, si dhe organizimi i ngjarjeve ku ata do të jenë të ftuar.

Eko-Kodeksi

- E përcakton misionin e shkollës në pjesën e mbrojtjes së mjedisit jetësor;
- Është rregullore dhe qëndrim i përbashkët i nxënësve, i cili udhëzon dhe drejton sjelljen e gjithë shkollës në pjesën e mbrojtjes së mjedisit jetësor;
- Prezantimi publik i Eko-Kodeksit me qëllim që ai të pranohet dhe të respektohet praktikisht nga të gjithë faktorët në shkollë;
- Është një listë e shprehjeve dhe koncepteve të thjeshta, por edhe e veprimeve konkrete;
- Ekspozohen në një vend të dukshëm dhe përditësohen me informacione aktuale çdo vit.

Duke realizuar këto shtatë hapa, shkolla fiton statusin e shkollës Eko, duke përmbushur kushtet për të aplikuar për çmimin përkatës, i cili mund të rinovohet çdo dy vjet. Shkolla mund të jetë:

- Shkollë Eko me nivel bronzi (certifikatë bronzi);
- Shkollë Eko me nivel argjendi (certifikatë argjendi);
- Shkollë Eko me flamur të gjelbër (niveli më i lartë).

Një shkollë mund të aplikojë direkt dhe të marrë nivelin e flamurit të gjelbër. Një nga kushtet për të fituar njërin nga tre nivelet është që, ndër temat e tjera, të realizohet patjetër tema: mbeturinat. Shkollat me ambiente të papastrat dhe oborre të ndotura nuk mund të marrin statusin e shkollës së vlerësuar.

Arsyet për të cilat shkolla duhet të aplikojë për programin shkollë-eko:

- Mundësi për të qenë pjesë e çështjeve globale dhe atyre që lidhen me mjedisin jetësor;
- Mundësi për zhvillimin e aftësive të rinjve për marrjen e vendimeve të rëndësishme;
- Mundësi për lidhje dhe bashkëpunim me shkolla të tjera në vend, si dhe publicitet ndërkombëtar;
- Kursime financiare për shkollën;
- Përmirësim i bashkëpunimit ndërmjet nxënësve, mësimitdhënësve, stafit teknik dhe drejtorit (klime e shëndetshme shkollë);
- Mjedis i pastër dhe i shëndetshëm;
- Ndërtimi i gjeneratave më të ndërgjegjshme – qytetarë të ardhshëm të këtij shteti;
- Pjesëmarrje në gara ndërkombëtare me tema nga mjedisi jetësor;
- Rritja e njohshmërisë së shkollës (ndërtimi i një kulture shkollë funksionale).

Nëse botën së cilës i përkasim dhe jemi pjesë përbërëse e saj, si dhe problemin global që prek çdo banor të kësaj planete, e shohim si përgjegjësi të përbashkët, atëherë sjellja indiferente e individit ose e

shoqërisë në tërësi përbën një dëm të drejtpërdrejtë, pasojat e të cilit do t'i ndiejmë të gjithë. Mënyra e shëndetshme dhe e arsyeshme e jetesës dhe formimi i mendimit ekologjik janë domosdoshmëri, ndërsa individit dhe shoqëria nuk kanë zgjedhje tjetër për orientim dhe pranim të një alternative tjetër, përveç faktit se afati përfundimtar është që të gjithë së bashku të marrim pjesë në shpëtimin e planetit. Shkolla është vendi ku duhet të fillojë ky proces, i cili duhet të implementohet dhe më pas të institucionalizohet në të gjitha sferat e jetës shoqërore. Drejtori i çdo institucioni edukativo-arsimor duhet dhe patjetër ta njohë dhe ta kuptojë nevojën për procese të tilla dhe të përfshihet plotësisht, përmes mbështetjes së pakushtëzuar (burime materiale dhe jomateriale), në iniciimin, zbatimin dhe institucionalizimin e aktiviteteve të nevojshme.

SHTOJCA TË TEMËS 7: INTEGRIMI I MJEDISIT JETËSOR NË PROCESIN EDUKATIVO-ARSIMOR.



SHTOJCA 1

FORMULAR PËR ANËTARËT E EKO-KËSHILLIT

Viti shkollor _____

I. Të dhëna për kopshtin/shkollën

Kopshti/shkolla	
Komuna	
Adresa	
Drejtori	
Telefoni	

Faks	
E-mail	

II. Të dhëna për eko-këshillin e formuar

	Emri dhe mbiemri	Telefoni	E-mail
Koordinator i Programit			
Kryetar i eko-këshillit			

Anëtarët e eko-këshillit:

	Emri dhe mbiemri	Pozita	Institucioni
1.			
2.			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

III. Të dhëna statistikore

Anëtarët e eko-këshillit	Meshkuj	Femra	Gjithsej
Nxënës/fëmijë			
Mësimdhënës/edukatorë			
Punonjës			
Përfaqësues nga komuna			
Përfaqësues nga prindërit			
Përfaqësues nga OJQ-të			
Përfaqësues nga mediat			
Përfaqësues nga sektori i biznesit			
Të tjera			
GJITHSEJ			

IV. Deklarata

Unë, _____, drejtor i _____ me përgjegjësi të plotë morale dhe profesionale, deklaroj se të gjitha të dhënat e paraqitura në këtë formular janë të sakta dhe të miratuara nga këshilli i kopshut/shkollës. Për të gjitha ndryshimet në të dhënat e lartëpërmendura do ta njoftojmë me kohë zyrën e Programit “Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë” pranë Ministrisë së Arsimit dhe Shkencës.

Drejtori
Data/komuna

SHTOJCA 1.1.**PROCESVERBAL NGA TAKIMI I EKO-KËSHILLIT****Data:****Vendi:****Të pranishëm:**

Nr.	Emri dhe mbiemri	Institucioni	Nënshkrimi
1.			
2.			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Rendi i ditës:

1.

2.

Propozime iniciativash:

Nr.	Propozim	Ka propozuar
1.		
2.		

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Rrjedha e takimit:

--

Vendime të marra:

1.

2.

.

Mbajtës i procesverbalit:

SHTOJCA 2.**ANALIZA E GJENDJES SË MJEDISIT JETËSOR****Data:****Pjesëmarrës në analizën e gjendjes së mjedisit jetësor:**

Nr.	Emri dhe mbiemri	Institucioni/funksioni	Meshkuj	Femra
1.				
2.				
GJITHSEJ				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Rrjedha e analizës:

--

TEMA PËR ANALIZË	Pyetje për përcaktimin e gjendjes	Përgjigje	Vërejtje
Uji	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	
Energji	1.....	1.....	
Oborr	1.....	1.....	
Mjedisi i brendshëm			
Biodiversitet			
Transport			
Mbeturina			
Shëndet			
Zhvillim i qëndrueshëm			

TEMA PËR ANALIZË	PËRFUNDIME
Uji	
Energji	
Oborr	
Mjedisi i brendshëm	
Biodiversitet	
Transport	
Mbeturina	
Shëndet	
Zhvillim i qëndrueshëm	

Përgatiti:

SHTOJCA 3.

PLANI I AKTIVITETEVE viti shkollor _____

Pjesëmarrësit në përgatitjen e planit të aktiviteteve:

Nr.	Emri dhe mbiemri	Institucioni/funksioni	Meshkuj	Femra
1.				
2.				
GJITHSEJ				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

SHTOJCA 4.**RAPORT PËR AKSION TË REALIZUAR****Aksioni:****Qëllimi i aksionit:****Përshkrimi:**

--

Përgatitja e aksionit

Nr.	Aktivitetet	Koha e realizimit	Përgjegjës	Mjete të nevojshme
1				
GJITHSEJ				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Realizimi i aksionit:

Nr.	Rezultate të arritura	Tregues (indikatorë)	Mjete të mbledhura
1			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Pjesëmarrës në aksion:

	Pjesëmarrës	Meshkuj	Femra
1.	Nxënës		
2.	Mësimdhënës		
3.	Punonjës		
4.	Prindër		
5.	Komuna		
6.	Bashkëpunëtorë		
7.	Pjesëmarrës të tjerë		
GJITHSEJ			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Mbulimi medial:

Media	Numri i njoftimeve të dërguara	Numri i publikimeve	Numri i ftesave	Numri i mediave të pranishme
Radio				
Televizion				
Mediat elektronike				
Mediat e shtypura				
Gazetë e brendshme				
Ueb-faqja				

Informatori i komunës				
-----------------------	--	--	--	--

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Përgatiti:

SHTOJCA 5.

RAPORT PËR FUSHATËN E REALIZUAR

Fushata:

Qëllimi i fushatës:

Grup i synuar:

Përshkrimi:

--

Përgatitja e fushatës

Nr.	Aktivitetet	Koha e realizimit	Përgjegjës	Mjetet e nevojshme
1.				
GJITHSEJ				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Realizimi i fushatës:

Nr.	Rezultatet e arritura	Tregues (indikator)	Mjete të mbledhura
1.			
2.			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Pjesëmarrësit në fushatë:

	Pjesëmarrës	Meshkuj	Femra
1.	Nxënës		
2.	Mësimdhënës		
3.	Punonjës		
4.	Prindër		
5.	Komuna		
6.	Bashkëpunëtorë		
7.	Pjesëmarrës të tjerë		
GJITHSEJ			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Mbulimi medial:

Media	Numri i njoftimeve të dërguara	Numri i publikimeve	Numri i ftesave	Numri i mediave të pranishme
Radio				
Televizion				

Mediat elektronike				
Mediat e shtypura				
Gazetë e brendshme				
Ueb-faqja				
Informatori i komunës				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Përgatiti:

SHTOJCA 6.

MONITORIMI DHE EVALUIMI viti shkollor _____

Data:

Pjesëmarrës në monitorim dhe evaluim:

Nr.	Emri dhe mbiemri	Institucion/funksion	Meshkuj	Femra
1				
2				
GJITHSEJ				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

EKO-STANDARDI1. Kursimi i energjisë

Polisë: Përdorimi racional i energjisë elektrike dhe asaj termike.

Qëllime: Ulja e konsumit të energjisë elektrike me 10% në krahasim me vitin e kaluar.

Pikat e Veprimit	Aktivitetet e Ndërmarra	Treguesi	Rezultatet e Arritura	Mjetet e Shpenzuara
1.				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Krahasimi i konsumit të energjisë për tre muaj të vitit aktual me të njëjtët muaj të vitit të kaluar:

Energji elektrike	Muaji	Viti	kWh	Muaji	Viti	kWh

Energji termike	Muaji	Viti	m3/ l	Muaji	Viti	m3/ l

Përfundimi: _____

EKO-STANDARDI 2. Kursimi i ujit

Polisë: Përdorimi racional i ujit.

Qëllime: Ulja e konsumit të ujit me 10% në krahasim me vitin e kaluar.

Pikat e Veprimit	Aktivitetet e Ndërmarra	Treguesi	Rezultatet e Arritura	Mjetet e Shpenzuara
1.				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Krahasimi i konsumit të ujit për tre muaj të vitit aktual me të njëjtët muaj të vitit të kaluar.:

Uji	Muaji	Viti	m3	Muaji	Viti	m3

Përfundimi: _____

EKO-STANDARDI 3. Mirëmbajtja e ndërtesës dhe mjedisi i brendshëm i shëndetshëm

Polisë: Mjedis i brendshëm i shëndetshëm dhe i pastër për mësim dhe punë.

Qëllime: Sigurimi i kushteve të shëndetshme për punë dhe qëndrim në shkollë dhe në çerdhe.

Pikat e Veprimit	Aktivitetet e Ndërmarra	Treguesi	Rezultatet e Arritura	Mjetet e Shpenzuara
1.				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Të dhëna për objektet e panevojshme të larguara nga ndërtesa:

	Lëndë	Numri	Të ripërdorura (numri)	Mjete të fituara (shitje)
1.	Dyert			
2.	Dritaret			
3.	Banka			
4.	Karrige			
GJITHSEJ				

Të dhëna për seleksionimin dhe shitjen e mbeturinave:

	Mbeturina	kg	Të ripërdorura (kg)	Numri i shportave të vendosura	Mjete të fituara (shitje)
1.	Letër				

2.	Plastikë				
3.	Qelq				
GJITHSEJ					

Të dhëna për blerjen e mjeteve ekologjike:

	Mjetet	Numri	Lloji/prodhuesi	Mjetet e shpenzuara
1.	Higjienik			
2.	Eko-ngjyra			
GJITHSEJ				

Të dhëna për rregullimin hortikulturor të ndërtesës:

	Fidanë	Numri	Të mbajtura (numri)	Mjetet e shpenzuara
1.	Lule në vazo			
2.	Zhardiniere			
GJITHSEJ				

Përfundimi: _____

EKO-STANDARDI 4. Oborr i rregulluar dhe ekologjik

Polisë: Oborr i rregulluar dhe funksional që është në përputhje me nevojat për mbrojtjen e mjedisit.

Qëllime: Oborr i rregulluar në mënyrë funksionale sipas të gjitha parametrave ekologjikë, në një mënyrë që të shfrytëzohet maksimalisht për nevojat e të gjithë atyre që qëndrojnë në shkollë dhe në çerdhe.

Pikat e Veprimit	Aktivitetet e Ndërmarra	Treguesi	Rezultatet e Arritura	Mjetet e Shpenzuara
1.				

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Të dhëna mbi lëndët e panevojshme të hequra nga oborri:

	Lëndë	Numri	Të ripërdorura (numër)	Mjete të fituara (shitjet)
1.	Banka			
2.	Shporta			
3.	Rekuizita sportive			

4.	Vazo dekorative (zhardiniere)			
GJITHSEJ				

Të dhëna për rregullimin hortikulturor të oborrit:

	Fidanë	Numri	Të mirëmbajtura (numri)	Mjetet e shpenzuara
1.	Lule			
2.	Pemë			
3.	Shkurre			
GJITHSEJ				

Të dhëna për pajisjen e oborrit:

	Lëndë / pajisje	Numri
1.	Shporta	
2.	Banka	
3.	Komposter	
4.	Fusha sportive	
5.	Shtëpiza për zogjtë	
GJITHSEJ		

Të dhëna për mirëmbajtjen e rrethimit:

	Data e rrethimit	Sanimi	Mjetet e shpenzuara
1.			

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Të dhëna për mirëmbajtjen e gjelbërimit:

	Lloji	Numri	Sasia e ujit të mbledhur (litra)
1.	Fuçi për mbledhjen e ujit të shiut		
2.	Sistem pikë-pikë (kapë-kapë)		
3.	Sistem për mbledhjen e ujit të shiut		
4.	Pus për ujë teknik		

GJITHSEJ		
-----------------	--	--

Përfundimi: _____

Përgatit:

SHTOJCA 7.

LIDHJA ME PROGRAMIN MËSIMOR

Shkolla _____ Komuna _____

Viti shkollor _____
(mësimi klasor/lëndor)

I. TEMA: UJI

	Përmbajtje ekologjike	Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Rëndësia e ujit për botën e gjallë					
2.	Burimet e ujit dhe shfrytëzimi i tyre					
3.	Ndotja e ujit					
4.	Përdorimi racional i ujit					
5.	Sigurimi i ujit teknik					
6.	Ujë i shëndetshëm për pije					
7.	Mbledhja dhe përdorimi i ujit të shiut					
8.	Analiza e gjendjes së instalimit të ujësjellësit					
9.	Hartimi i udhëzimeve për përdorimin racional të ujit					
10.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë (familja, komuniteti lokal etj.)					
11.	Shpërndarja e ujit					
12.	Uji dhe ndryshimet klimatike					
13.	Uji dhe zhvillimi i qëndrueshëm					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

II. TEMA: ENERGJIA

	Përmbajtje ekologjike	Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Rëndësia e energjisë për botën e gjallë					
2.	Burimet e energjisë dhe shfrytëzimi i tyre					
3.	Llojet e energjisë					
4.	Përdorimi racional i energjisë					

5.	Sigurimi i energjisë përmes burimeve alternative: sistemi diellor / fotovoltaike / turbina me erë					
6.	Hartimi i udhëzimeve për përdorimin racional të energjisë					
7.	Analiza e gjendjes së instalimit elektrik					
8.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë (familja, komuniteti lokal etj.)					
9.	Shpërndarja e energjisë					
10.	Lidhja ndërmjet energjisë dhe emetimit të dioksidit të karbonit					
11.	Energjia dhe ndryshimet klimatike					
12.	Energjia dhe zhvillimi i qëndrueshëm					
13.	Rëndësia e energjisë për botën e gjallë					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

III. TEMA: MIRËMBAJTJA E NDËRTESES DHE MJEDISI I SHËNDETSHËM NË SHKOLLË/ÇERDHE

Përmbajtje ekologjike		Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Rëndësia e higjienës në ndërtesë					
2.	Mjete ekologjike për mirëmbajtjen e higjienës					
3.	Bojëra ekologjike për luterje					
4.	Objekte të papërdorshme					
5.	Ambalazh PVC					
6.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për higjienën dhe për një mjedis të shëndetshëm					
7.	Ndikimi i higjienës në shëndet					
8.	Ndikimi i njeriut në mjedis					
9.	Analiza e gjendjes në ndërtesën shkollë					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

IV. TEMA: OBORR I RREGULLUAR

Përmbajtje ekologjike		Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Rëndësia e oborrit					
2.	Biodiversiteti në oborr					

3.	Analiza e funksionalitetit të oborrit					
4.	Rëndësia e higjienës në oborr					
5.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për higjienën në oborr					
6.	Hartimi i udhëzimeve për mirëmbajtjen e oborrit					
7.	Ujitja e sipërfaqeve të gjelbra					
8.	Rregullimi hortikulturor					
9.	Komposti dhe kompostimi					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

V. TEMA: MBETURINA

	Përmbajtje ekologjike	Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Llojet e mbeturinave					
2.	Analiza e mbeturinave në ndërtesë dhe oborr					
3.	Seleksionimi i mbeturinave					
4.	Riciklimi					
5.	Ripërdorimi					
6.	Deponitë dhe deponitë ilegale					
7.	Ndikimi i mbeturinave në shëndet dhe mjedis					
8.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për menaxhimin e mbeturinave					
9.	Hartimi i udhëzimeve për menaxhimin e mbeturinave					
10.	Analiza e gjendjes së mbeturinave në ndërtesë dhe oborr					
11.	Plani për reduktimin e mbeturinave					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

VI. TEMA: BIODIVERSITETI

	Përmbajtje ekologjike	Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Biodiversiteti lokal dhe kombëtar					
2.	Analiza e biodiversitetit në mjedisin lokal					
3.	Aksione ekologjike					
4.	Ndikimi i njeriut në biodiversitet					
5.	Ndikimi i ndryshimeve klimatike në biodiversitet					
6.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për biodiversitetin lokal					

7.	Ndikimi i mbeturinave në biodiversitet					
8.	Hartimi i udhëzimeve për mbrojtjen e biodiversitetit					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

VII. TEMA: TRANSPORTI

Përmbajtje ekologjike		Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Llojet e transportit					
2.	Ndikimi i transportit në shëndet					
3.	Ndikimi i transportit në mjedis					
4.	Analiza e gjendjes së transportit lokal					
5.	Transporti dhe siguria					
6.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për përdorimin e transportit publik dhe biçikletës					
7.	Hartimi i udhëzimeve për përdorimin e transportit publik dhe biçikletës					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

VIII. TEMA: SHËNDETI

Përmbajtje ekologjike		Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
1.	Ushqim organik					
2.	Prodhim organik					
3.	Cilësia e ushqimit dhe nutricioni					
4.	Piramida ushqimore					
5.	Ndikimi i aktivitetit fizik në shëndet					
6.	Ndikimi i ushqimit në shëndet					
7.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për përdorimin e ushqimit të shëndetshëm					
8.	Hartimi i udhëzimeve për përdorimin e ushqimit të shëndetshëm					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje ekologjike dhe rreshta sipas nevojës

IX. TEMA: ZHVILLIM I QËNDRUESHËM

Përmbajtje ekologjike		Lënda	Klasa	Përmbajtja mësimore	Numri i orëve	Koha e realizimit
-----------------------	--	-------	-------	---------------------	---------------	-------------------

1.	Përkufizimi dhe rëndësia e zhvillimit të qëndrueshëm					
2.	Rëndësia e ruajtjes së vendbanimeve natyrore					
3.	Pabarazia lokale, kombëtare dhe globale					
4.	Drejtësia sociale					
5.	Shfrytëzimi racional i burimeve natyrore					
6.	Përgjegjësia ndaj mjedisit jetësor					
7.	Konsumi i përgjegjshëm dhe racional					
8.	Ngritja e vetëdijes së komunitetit më të gjerë për aktivizëm qytetar					
9.	Përkufizimi dhe rëndësia e zhvillimit të qëndrueshëm					
GJITHSEJ						

* Shtoni përmbajtje dhe rreshta ekologjike sipas nevojës

Përgatiti:

SHTOJCA 8.

INFORMIMI I TË PUNËSUARVE DHE I PRINDËRVE

Viti shkollor _____

Plan për informimin e prindërve dhe të punësuarve:

--

Mënyrat e informimit:

	Numri i njoftimeve / informacioneve të dërguara	Numri i publikimeve në tabelën e njoftimeve
Të punësuarit		
Aktivitet profesionale		
Këshilli i arsimtarëve		
Këshilli i prindërve		
Këshilli i shkollës/i kopshtit		

* Shtoni rreshta sipas nevojës

Njoftim 1.

--

Njoftim 2.

--

Njoftim 3.

--

Njoftim 4.

--

* Shtoni njoftime sipas nevojës

Përgatiti:

SHTOJCA 9

INFORMIMI I KOMUNITETIT MË TË GJERË

Viti shkollor _____

Plan për informimin e komunitetit më të gjerë:

--

Mbulim mediatik:

Media	Numri i njoftimeve të dërguara	Numri i publikimeve	Numri i paraqitjeve	Media të pranishme sipas numrit të ngjarjeve
Radio				
Televizioni				
Media elektronike				
Media të shkruara				
Buletin intern				
Ueb-faqja				
Informator i komunës				

Njoftim për mediat 1.

--

Njoftim për mediat 2.

--

Njoftim për mediat 3.

--

Njoftim për mediat 4.

--

* Shtoni njoftime sipas nevojës

Përgatiti:

LITERATURA E SHFRYTËZUAR

- Баткоска Л.**, (2004): Бизнес комуникација, Факултет за туризам и угостителство, Охрид
- Диздаревиќ И.** (1998): Психолошките погледи на менаџментот, Скопје, Феникс
- Јанакон, Б.**, (2003): Современа психологија на личноста. Скопје: Центар за развој, советување
- Јошевска, Ф. Л.** (2002): Дијалогот како стратегија на организациското учење при градење на личното мајсторство, Битола: АПЕКС стр. 31
- Константин Петковски, Мирјана Алексова** (2004): *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје стр.28
- Кралева, Т.** (1996): Основи на менаџмент, Скопје: ЦИМ
- Лидија Симонческа**, Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство, Охрид, 2007
- Максвел, Ц.** (2010): Како да станете вистински лидер, [превод: Горица Попова]: Друштво
- Марден, Орисон Свит:** Човекот господар на своите мисли и чувства: уникатен практичен прирачник за перфектна самоконтрола [превод Љубен Пауновски]. – Скопје: Матица македонска, 2008
- Петковски, К., Алексова, М.** (2004): Водење на динамично училиште, Скопје
- Петковски, К., Јошевска, Ф.** (2015): Современи аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола
- Петковски, К., Јошевска, Ф.** (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Херакли комерц, Битола
- Петковски, К., и Симоновска, В.**, (2009): Менаџмент во здравство, Херакли комерц, Битола,
- Петковски, К.**, (2009): Деловно лидерство, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
- Петковски, К.** (2000) Водството и ефективната комуникација, Битола: Киро Дандаро
- Петковски К. и А. Стоилковска**, Менаџмент на човечки ресурси, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, 2010
- Петковски, К., Терзиоска, В., и Стефановска, Л.**, (2014): *Активна настава*, „Херакликомерц“ и „ПЕН-КМ“, Битола
- Петковски К. и Пеливанова Г.**, (2009): *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Херакли Комерц, Битола
- Прангоска, Л.**, (1998): Мотивацијата во туристичката пропаганда, Институт за истражување на туризмот, Охрид
- Рот, Н.** (1981): Општа психологија, ЗУНС – Београд
- Симонческа, Л.**, (2007): Процесот на менаџмент, Факултет за туризам и угостителство, Охрид,
- Смилевски, Ц.** (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: ДЕТРА центар
- Фанче Јошевска**, (2014): Моделот на тимско водство според Хил и организациската рамка според Адаир како потребни фактори за ефикасност и ефективност во работата на една организација, Докторска дисертација
- Alimo-Metcalfe B. and J. Alban-Metcalfe**, *Engaging leadership: Creating organisation that maximize the potential of their people*
- Amabile**, Motivational Synergy: Towards new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in
- Argurys, C.** (1976): Organizational learning and effective management information systems: a prospectus for research, Working Paper, Cambridge: Harvard University
- Beadier G. A.**, (1993): Management, Third Edition, The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich College

- Publishers Opland fl.
- Belasko, J.A.** (1990) *Teaching the Elephant to Dance. The Managers Guide to Empowering Change*, New York: Plume Book
- Brown, J.** (1993): *Learning organizations*, Sarita Chawla and John Renesh; Produktivity press, Portland, Oregon
- Carter MacNamara** (1999): *Overview of leadership in organisations*, Management Assistance
- Daft, L.R.** (1992) *Ogranization Theory and Desing*, Fourth Edition, West Publishing Company, Sain Paul
- Dent F.E.** (2006): *Umece liderstva*, Narodna biblioteka Srbije, Beograd
- Essential managers, Leadership*, Christina Osborn
- Frost, D.** (1995) *Organizacional Culture*, London
- Gallup**, *Engagement at work: its effects on performance continues in tough economic times*
- Carr, Alan**, (2011): *Positive Psyachology*, 2nd ed. London: Routledge
- Hammer&Champy**(1994) *Reengineering the Cooperation: A Manifest for Business*, Newbury Park: Sage Publications
- Isaacs, N. W.** (1999): *Dialogue and the art of thinking toogether*, Currency New York
- Ludlow, R. & Panton, F.** (1992) *The essence of EFFECTIVE COMMUNICATHION*, Prentice
- Luthans, F.** (1992): *Organizacional behavior*, Hightstow: McGraw Hill, Inc.
- Maslow, H. A.** (2004). *Psihologija o menadžmentu* (prevod Branislava Vukić, Marijana Curguz), Novi Sad: Adižes
- Matsumura, Ryohei and Norimasa Kobayashi** (Jan. 2008): „Are increased costs worth paying
- Nikodinovska Bancotovska, S.** (2011): *“Quality education – imperative of the new time”*, VI Balkan Education and Science Congress: The Modern Society and Education, Faculty of pedagogy “St. Kliment Ohridski” Skopje, (pg.43-47)
- Northouse,P.** (2004). *Leadership-Theory and Praktece*, 33rdEdition,SagePublikations,Inc,California
- Ryan, Richard M., and Edward Deci L.** (2000): “Intrinsic and extrinsic motivation:Clasical
- Sengi, P.** (2007): *Peta disciplina: Umeče i praksa organizacije koja uči* (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee
- Senge, M.P.** (1994): *Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organizacional*, New York: Doubleday
- Schaufeli, Wilmar B. and Arnold Bakker B.**, “Defining and Measuring work engagement: Bringing clarity to the concept” in *Work Engagement: Handbook of Essential theory and research*
- Schein, E.** (2004) *Organizazational Culture and Leadership*, San Francisko
- Schein, H.E.** (1991) *Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View*, San Francisko: Jossey-Bass Publishers
- Stone, Deci and Ryan**, *Beyond Talk: Creating autonomus motivation through self- determination*
- Thomas, Keneth W., and Betty A. Velthouse.** “Cognitive elements of empowerment: An Interpretive
- The Ken Blanchard Companies.** *Creating a Motivating Work Environment* research summary, 2009
- Whitaker, P.** (1995) *Managing change in schools*, Open University Press

http://www.apeiron-uni.euapeironineneghishCentar_z...u...Abid_Hodžic.pdf 08.06.2013, 17:24

http://www.aperion-uni.euapeirroninenglishCentar_z...u...Abid_Hordic.pdf.pdf 08.06.2013,

<http://www.hrmvujic.com...Organizaciona%20KULT.pdf> 08.06.2013, 17:29

<http://www.management-issues.com, “Three keys finding good menagers“ p. 2>

<http://www.odbrana.mod.gov.rs...11-%20Organizaciona%,> 08.06.2013, 17:26

http://www.pravo.unizg.hr/_.../TEORIJA_ORGANIZACIJE 09.11.2013, 15:23

http://www.razvoj-karijere.com/.../Efikasno_delegiranje.pdf, 28.07.2013, 10:16

http://www.ediplome.fm-kp.si/Lazar_Martina_20101126.pdf 22.07.2013, 12:58

<http://www.accel-team.com/motivation/>

<http://www.merriam-webster.com/dictionary>
<http://www.aon.com/human-capital-consulting/>
<http://www.towerswatson.com/>
<http://www.mercer.com>
http://www.aperion-uni.euapeirroninenglishCentar_za...u...Abid_Hordic.pdf.pdf, 08.06.2013, 17:24
<http://eprints.ugd.edu.mk/17215/1/%D0%95%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B>
<http://bro.gov.mk/docs/USAID/MKD/03%20Profesionalni%20kompentecii%20za%20direktori%20na%20osnovni%20i%20sredni%20ucilishta.pdf>, 27.07.2018, 11: 24
<http://www.ddiworld.com>
<http://nrp.org.mk/Media/3/priracnik%20eko%20uciliste%20mak.pdf>, 22.07.2018, 10:15
http://ebiz.netopia.com/learntolead/leadershiptraitsandqualities1/view_index.nhtml
<http://www.kapital.com.mk/DesktopDefault.aspx?tabindex=2&tabid=65&EditionID=382&ArticleID>
<http://samehmedovic.blogspot.com/p/stilovi-liderstva.html>, 20.04.2015, 11:00
<http://www.nrp.org.mk/selectedarticle.aspx?cid=964&l=5&scID=33#.W2DQCDmxXIU>, 31.07.2018, 23:10
<http://www.pmio.mk> 18.07.2018, 09:47