

Zehrie Plakolli

PLANIFIKIMI DHE MENAXHIMI I PUNËS SË SHKOLLËS

Hyrje

Duke e ditur se vlera më e madhe e njerëzimit është dija dhe mënyra e organizimit të përfitimit të dijes është institucioni arsimor-shkolla, duhet të synohet që ky institucion të jetë sa më i avancuar në aspektin e cilësisë, në mënyrë që shoqëria të shkojë rrugës së duhur të zhvillimit. Parakusht i domosdoshëm i një sistemi arsimor, i cili do ta kryejë funksionin e vet dhe do ta arrijë synimin e tij është planifikimi dhe menaxhimi cilësor i institucionit arsimor (shkollës). Që shkolla të jetë një transmetues cilësor i dijes, duhet t'i ketë të avancuara dy pikat kryesore të saj: planifikimin dhe menaxhimin e punës. Planifikimi i punës së shkollës është pjesë e politikës arsimore të shtetit, komunës, shkollës, por edhe familjes e komunitetit. Plani shkollor është dokument në të cilin parashihen aktivitetet e të gjitha subjekteve të shkollës dhe bashkëpunëtorëve jashtë saj, për një afat të caktuar- 1, 3, 5-vjeçar, por nuk është trajtuar shumë (sidomos vitet e fundit) në ligje dhe në udhëzime çështja e planifikimit. Pra, nuk ka ndonjë dokument, udhëzim konkret a model, në të cilin përcaktohet struktura, forma dhe koha se kur duhet bërë një plan vjetor apo edhe zhvillimor i shkollës. Për këtë arsye, qëllimi i këtij punimi është studimi i aspektit planifikues dhe menxhues të shkollës dhe evidentimi i gjendjes reale të kapaciteteve njerëzore të këtyre aspekteve në shkolla. Po ashtu, në këtë punim këto dy problematika të punës së shkollës do të jenë të vështruara dhe të ballafaquara në dy aspekte (fakte):

1. Planifikimi dhe menaxhimi i punës së shkollës, sipas dokumentacionit të fundit legjislativ të MASH-it;
2. Planifikimi dhe menaxhimi i punës së shkollës sipas hulumtimit (fakteve) në terren.

Duke u bazuar në këto dy lloj faktesh: infrastrukturën ligjore dhe bazën reale në shkolla, vërehen ndryshime të shumta, të cilat ky studim ka synim të ndikojë që në të ardhmen të jenë sa më minimale.

1. Planifikimi dhe menaxhimi i punës së shkollës sipas ligjeve dhe udhëzimeve administrative të MASHT-it

Në sistemin tonë arsimor janë bërë shumë ndryshime dhe secili prej tyre ka pasur si qëllim avancimin, zhvillimin dhe perfeksionimin e këtij sistemi, i cili patjetër që si objektiv e ka shkollën si institucion arsimor dhe si synim ngritjen e shoqërisë në aspektin edukativo-arsimor. Të gjitha këto ndryshime kanë bazë ligjore, formë udhëzimi apo formë rregullash, të cilat synojnë ta “drejtojnë” dhe ta ndihmojnë funksionimin e institucioneve arsimore parauniversitare (në të cilat, aq sa mundet, do të bazohet puna e shkollës përgjithësisht).

Pa dashur që të rishkruajmë këto ligje, udhëzime, dhe parimet e tyre, ne do t'i paraqesim këtu vetëm aspektet planifikuese e menaxhuese të shkollës, sipas këtyre dokumenteve të përpiluara nga politikëbërësit arsimorë.

Sipas Ligjit për arsimin parauniversitar të Kosovës (gusht-2012), të gjitha aktivitetet e shkollës duhet të jenë të decentralizuara, të shpërndara në sistem. Po ashtu, të shpërndara duhet të jenë edhe përgjegjësitë dhe llogaridhënia, sepse kuptohet që mënyra e centralizuar e planifikimit dhe menaxhimit të punës së shkollës është joefikase. Një drejtor i vetëm nuk mund të kryejë punë efektive dhe të mbajë përgjegjësi si i vetëm. Kështu që, me decentralizim kuptojmë shpërndarjen e punëve dhe përgjegjësiave tek një sistem i tërë faktorësh shkollorë (mësuesit, personeli administrativ, nxënësit, prindërit dhe bashkëpunëtorët e shkollës) në mënyrë të planifikuar.

Në funksionimin e një shkolle cilësore faktorë të suksesit duhet të jenë organet (këshillat) brenda shkollës, fushëveprimi i të cilave është i rregulluar me bazë ligjore për arsimin parauniversitar. Po ashtu, sipas Ligjit të fundit për arsimin parauniversitar organi më i lartë qeverisës i shkollës është Këshilli Drejtues. Ky këshill i harton planet e punës së

shkollës dhe rregullat specifike të saj. Pastaj ky i angazhon dhe i bënë përgjegjës personelin brenda shkollës dhe përfaqësuesit e prindërve dhe DKA-së. Të gjithë këta, së bashku, duhet të hartojnë planin e punës së shkollës dhe të marrin vendimet e nevojshme lidhur me këtë. Këshilli Drejtues i shkollës i përpilon edhe rregulloret specifike (sipas nevojave) të shkollës për: nxënësit, prindërit, për rendin shtëpiak të shkollës dhe për aktivitetet jashtëkurrikulare. Anëtarët e Këshillit Drejtues janë përgjegjës ndaj nxënësve, personelit të shkollës, prindërve dhe DKA-së. Ata veprojnë vetëm si ekip. Prandaj, sipas Ligjit për arsimin parauniversitar të Kosovës- neni 17, pika 1, çdo shkollë është e obliguar ta ketë Këshillin Drejtues, i cili përbëhet nga 3 prindër, 2 përfaqësues të komunitetit të emëruar nga DKA-të, 3 mësimdhënës dhe 1 përfaqësues i nxënësve i niveleve 2 ose 3¹⁴⁴.

(Po sipas ligjeve dhe udhëzimeve bashkëkohore të zhvillimit arsimor dhe kudo nëpër infrastrukturën ligjore të viteve të fundit, faktori prind është i theksuar dhe i angazhuar në mënyrë të veçantë, sepse, në fakt, objektivi i shkollës është nxënësi, i cili vjen nga familja. Ligji për APU, neni 3, pika 2, thotë: “Arsimi parauniversitar është përgjegjësi e përbashkët e prindërve, institucioneve arsimore, komunave dhe qeverisë¹⁴⁵. Do të thotë se jorastësisht si përgjegjësit e parë janë potencuar prindërit. Shkolla dhe familja janë dy sisteme edukative të ndërlidhura që plotësojnë njëra-tjetrën dhe si anëtar të përbashkët të tyre e kanë nxënësin. Marrëdhëniet në mes të këtyre dyjave (shkollës dhe familjes) ndikojnë në ndjenja, veprime, sukses të fëmijës, si dhe në ecuri e mbarëvajtjeve të përgjithshme të shkollës).

Planifikimi i punës së shkollës, si obligim dhe nevojë

Sipas të gjitha ligjeve të sistemit arsimor dhe udhëzimeve administrative, parashihet që secila shkollë të bëjë planin vjetor dhe zhvillimor, kurse si udhërrëfyes i ecurisë së shkollës është Plani

¹⁴⁴ Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës –nr. 04/L-32

¹⁴⁵ Po aty.

zhvillimor i shkollës. Ky është mjet për zhvillim dhe instrument matës që reflekton gjendjen në shkollë. Plani zhvillimor i shkollës është një proces i tërë i menaxhimit, një sistem i tërë punësh të shpërndara në të gjitha segmentet dhe faktorët e shkollës (personeli i shkollës, familja, komuna, komuniteti etj.). Qëllimi i çdo aktiviteti të çdo lloj plani është përparimi i procesit të mësimdhënies-nxënies. Pikat orientuese të planit duhet të jenë: orientimi në pasqyra statistikore, të cilat reflektojnë gjendjen ku jemi, e në bazë të tyre të parashohim se çka duhet të arrijmë, çka duhet të ndryshojmë dhe çka të synojmë. Do të thotë, formula prej nga niset një plan është bërja e një analize SWOT për shkollën, ku paraqiten të gjitha përparësitë, mundësitë, ngecjet dhe dobësitë e shkollës.

Çdo dëshirë, objektivë apo synim, arrihet vetëm përmes planifikimit dhe realizimit të tij. Shkolla, e cila ka kapacitete profesionale planifikuese, del nga lëvozhga e planifikimit tradicional e të izoluar. Ajo bën plan bashkëkohor. që do të thotë bën plan bashkëveprues, të hapur me DKA-të dhe me shkollat e tjera, me prindër, me komunitetin etj. (Përmes mobilizimit të këtyre faktorëve në planifikim, është e nevojshme që të përfshihen edhe projektet me prioritet, të cilat mund të realizohen vetëm me angazhim të të gjithë këtyre). Planifikimi i avancuar, përveç kriterëve të tjera, duhet të ketë patjetër pjesën e monitorimit dhe të vlerësimit, pika këto të cilat janë si garantuese për realizim të këtij plani. Kjo pjesë realizohet përmes monitorimit dhe vlerësimit, qoftë të brendshëm apo të jashtëm (nga DKA-të dhe inspektorët e MASHT-it). Sa i përket kësaj pike, deri më tash, nuk kemi pasur dhe as nuk kemi ndonjë instrument vlerësimi dhe as monitorimi të planifikimit apo realizimit të punës së shkollës (ndonjë udhërrëfyes metodologjik apo përmbajtjesor), edhe pse si parim i tretë, pika 3.1.3, i Strategjisë së Arsimit Parauniversitar 2007-2017 është parimi i monitorimit-matjes dhe vlerësimit. Ky parim thotë: “Sistemi i arsimit nuk mund të avancohet dhe as të integrohet në sistem bashkëkohor të arsimit pa një sistem shumë të sofistikuar dhe funksional të monitorimit

dhe vlerësimit të procesit edukativo-arsimor¹⁴⁶. Po ashtu, edhe sipas Ligjit i Arsimit Parauniversitar 2012 thotë se DKA-të duhet të formojnë një ekip profesional për vlerësim dhe përkrahje të nevojshme në institucionet arsimore¹⁴⁷.

Planifikimi dhe menaxhimi, dy aspekte të ndryshme, por që e kushtëzojnë njëri-tjetrin

Menaxhimi i mirë mbështetet në planifikim të mirë dhe, njëkohësisht, planifikimi i mirë mbështetet në menaxhim të mirë. Menjëherë pas ligjit, është i rëndësishëm udhëheqësi i shkollës, i cili e zbaton ligjin dhe duke e zbatuar atë e përcakton suksesin e shkollës. Gjithnjë në funksion të realizimit të planit të shkollës, drejtori, si kryesues i institucionit arsimor, duhet t'i ketë parasysh, në mënyrë të posaçme, këto fusha të punë së tij: udhëheqje me motivim, mësimdhënie-nxënie cilësore, planifikim e menaxhim në bashkëpunim, si dhe etikë profesionale. Drejtori i shkollës duhet të ketë njohuri dhe të kuptojë Kornizën e Kurrikulumit të Arsimit Parauniversitar, zbatimin e Planit Strategjik të Shkollës, komunikimin efektiv, transparencën dhe llogaridhënien¹⁴⁸. Vetëm një drejtor me njohuri të tilla garanton suksese në shkollë, sepse ai, duke pasur njohuri për pikat e lartcekura, i zbaton edhe parimet e udhëzimet që dalin nga to, e si rezultat i kësaj është shkolla e avancuar dhe cilësore.

2. Gjendja reale e planifikimit dhe menaxhimit të punës së shkollës, sipas rezultateve të dala nga hulumtimi në terren

Hulumtimi me temën “**Planifikimi dhe menaxhimi i punës së shkollës**” është realizuar mbi këtë hipotezë: Planifikimi dhe menaxhimi

¹⁴⁶ Strategjia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë 207-2017(faqe 36).

¹⁴⁷ Ligji për Arsimin Parauniversitar 2011(neni 41, faqe 26).

¹⁴⁸ Udhëzim Administrativ për standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave (2012).

i punës së shkollës është një pikë e brishtë (me shumë dobësi) e sistemit tonë arsimor parauniversitar.

Qëllimi i hulumtimit:

Studimi dhe evidentimi i kapaciteteve planifikuese dhe menaxhuese të shkollës.

Objektivat e hulumtimit:

1. Të ofrohen më shumë njohuri për gjendjen ekzistuese në planifikim dhe menaxhim të punës së shkollës;
2. Të jepen rekomandime të dala nga terreni (hulumtimi në shkollë dhe punëtorja e realizuar me drejtorë shkollash dhe zyrtarë të DKA-ve) për MASHT-in, DKA-të dhe shkollat, lidhur me këtë aspekt të punës së shkollës.

Mostra:

Hulumtimi është bërë në 21 shkolla të rajoneve të ndryshme të Kosovës. Janë anketuar 19 drejtorë, 5 zëvendësdrejtorë dhe 4 zyrtarë të DKA-ve.

Metodat e hulumtimit:

Hulumtimi është realizuar përmes metodës së analizës teorike (analizës së ligjeve, udhëzimeve për fushën në fjalë, si dhe materialeve të tjera administrative dhe planeve konkrete shkollore), metodës deskriptive dhe metodës statistikore (përpunimit të rezultateve të të dhënave të dala nga terreni).

Teknikat e hulumtimit:

Hulumtimi është bërë përmes anketimit dhe intervistave.

Instrumentet:

Pyetësi për intervistat e strukturuar me kompetentët e kësaj fushe.

Të dhënat nga pjesa hulumtuese e studimit, për fushën e planifikimit:

Sipas të dhënave të dala nga hulumtimi, ekzistojnë zbrazësi dhe mangësi e informacioneve për çështjet kryesore të planifikimit të punës së shkollës, si: nga kush bëhet planifikimi i punës së shkollës, kur bëhet, a ka instrumente të vlerësimit të planit dhe realizimit të tij etj. Lidhur me këto pyetje, kemi marrë përgjigje nga më të ndryshmet, por pothuajse të gjitha ishin joadekuate.

Nga numri i të intervistuarve, drejtorë, zëvendësdrejtorë, mësimdhënës - anëtarë të K. Drejtues, (22 %) mendojnë se planet e shkollës duhet të bëhen në shtator, një pjesë (9%) në mars, një pjesë (43 %) mendojnë që planifikimi i punës së shkollës duhet të bëhet në qershor, kurse pjesa tjetër (26 %) e të intervistuarve nuk kanë ide se kur duhet përpiluar planet e shkollës. Pastaj, 23 % e mësimdhënësve të anketuar, që janë anëtarë të Këshillit Drejtues të Shkollës, mendojnë se këto duhet t'i bëjë vetëm drejtori dhe sipas tyre me rëndësi është plani individual i mësimdhënësve dhe realizimi i tij, kurse plani i shkollës, i cili është i përgjithshëm, nuk ka ndonjë rëndësi të theksuar.

Të dhënat nga hulumtimi në terren:

- Të gjitha shkollat, në të cilat është realizuar hulumtimi (në 21 shkolla), i posedojnë planet vjetore dhe zhvillimore;
- Planet e tyre përgjithësisht janë më shumë formale sesa funksionale (përmbajnë shumë narracion, histori shkollash, përbërjen e personelit, e shumë të dhëna të tjera të panevojshme);
- Planet e shkollave të ndryshme dhe të komunave të ndryshme janë pothuajse të ngjashme (kryesisht të bazuara në ligjet e vjetra);
- Shumicës së planeve u mungojnë specifikat e shkollës;
- Këto plane më shumë u ngjajnë rregulloreve të punës apo ndonjë udhëzimi administrativ sesa një plani operativ të shkollës;
- Shumë (mbi 50 %) nga planet e analizuara i përshkruajnë detyrat dhe përgjegjësitë e tërë personelit të shkollës, që nga drejtori e deri

te shërbyesit teknikë të shkollës, detaje këto që nuk janë aktivitete vjetore, por të përhershme dhe të pandryshueshme, dhe që nuk e kanë vendin në planifikim të punës.

- Asnjë plan nuk e parasheh vlerësimin dhe monitorimin e realizimit të tij, as raportin për përgjegjësitë.
- Mbi 90 % e planeve të studiuara (Planeve Zhvillimore dhe Vjetore të shkollës) i kanë të evidentuara objektivat e tyre, por vetëm si dëshira, pa qenë të paraqitura aktivitetet operative dhe mundësitë për realizimin e tyre.

Plani është pjesa teorike e punës praktike të shkollës, prandaj përpilimi vetëm formal dhe shumë administrativ i tij patjetër që do të rezultojë me ngecje të shumanshme në shkollë.

Rezultate të dala nga terreni, në fushën e menaxhimit

- Shumica e shkollave i kanë të themeluar këshillat e shkollës, por nuk e kryejnë funksionin e tyre.
- Në të gjitha shkollat e kontaktuara, kompetencat e vendimmarrjes dhe të planifikimit i ka vetëm drejtori.
- Në shumë raste, Këshilli Drejtues i shkollës nuk i di kompetencat e veta dhe shumë mësimdhënës mendojnë që për çdo gjë duhet të vendosë drejtori.
- Pothuajse të gjitha shkollat menaxhohen në mënyrë ‘autoritare’ nga drejtori dhe personeli i shkollës nuk di çka përmbajnë ligjet dhe udhëzimet e reja për arsimin parauniversitar.

Përfundim

Janë bërë shumë ndryshime në sistemin e arsimit parauniversitar, por në fushën e planifikimit dhe të menaxhimit të shkollës, pak ka ndryshuar. Dhe, kjo është si rezultat i mosinspektimit dhe monitorimit adekuat, i mungesës së vlerësimit të ecurisë së zhvillimit dhe funksionimit të punës së shkollës, si dhe mungesës së përgjegjësisë dhe

llogaridhënies. (Ne nuk dimë asnjë rast të dhënies së llogarisë apo suspendimit të ndonjë anëtari të personelit të shkollës për dobësi ose papërgjegjësi në punë. Nuk dihet nëse ndonjë shkollë është rrezikuar që të mbyllet, pavarësisht cilësisë së saj infrastrukturore apo profesionale. Lidhur me këtë fushëveprim të shkollës, në emër të cilësisë së saj, janë bërë disa angazhime të OJQ-ve të ndryshme, si nga KEC-i, cili shpërndan një model të Planit Zhvillimor të shkollës, apo GIZ-i, cili trajnon drejtorë shkollash (në marrëveshje me MASHT-in). Por, në fakt, planifikimi dhe menaxhimi i punës së shkollës janë problematika që funksionojnë akoma me të vjetrën. Kështu që u mbetet kompetentëve, politikëbërësve që të ndërmarrin diçka më serioze lidhur me këto dy çështje kyçe të funksionimit të institucioneve arsimore.

Rekomandime:

Për MASHT-in

- Të hartohet një model apo udhëzim për formën, përmbajtjen, kohën (kur bëhet) dhe mënyrën e planifikimit të punës së shkollës, si dhe një instrument për vlerësimin e tij.

Për Drejtoritë Komunale të Arsimit

- Të aftësojë (përmes trajnimesh) drejtorët dhe anëtarët e Këshillave Drejtues të shkollave, për planifikim dhe menaxhim cilësor të punës së shkollës;
- Të emërojë (zgjedh) drejtorë jopolitikë dhe me performanca profesionale për fushën;
- Të formojë ekipe monitoruese dhe vlerësuese të funksionimit të shkollave brenda komunës së vet.

Për shkollat

- Të sigurojnë informacionet e duhura (ligjet, udhëzimet e reja), në të cilat definohen qartë detyrat dhe përgjegjësitë e secilit në shkollë;

- Të funksionalizojnë të gjitha organet e shkollës, përfshirë këtu edhe Këshillin e Prindërve (sepse edhe në Ligjin e ri të arsimit parauniversitar thuhet se arsimi parauniversitar është përgjegjësi e përbashkët e prindërve, institucioneve arsimore, komunave dhe qeverisë”¹⁴⁹.

Burimet

1. Strategjia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë - 2007-2017.
2. Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës - 2011.
3. Udhëzimi Administrativ për Standardet e Praktikës Profesionale të Drejtorëve të Shkollave (2012).

¹⁴⁹ Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës, nr. 04/L-32 (neni 3, pika 2).