



Viti i IX-të i Botimit, Nr.1,
Qershore 2018

PIKËPAMJET HISTORIKE, BASHKËKOHORE DHE PSIKOLOGJIKE MBI STILET E LIDERSHIPIT TË MËSUESIT TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE

Elisabeta Kafia*; Silva Ibrahimimi **; Fatmir Tartale***

* Departamenti i Psikologjisë së Përgjithshme, " Albanian University", Tiranë, Shqipëri

** Departamenti i Psikologjisë dhe Pedagogjisë, Fakulteti i Shkencave Sociale, Universiteti i Tiranës, Tiranë, Shqipëri

***Departamenti i Drejtësisë, " Albanian University", Tiranë, Shqipëri

Adresë kontakti: elisabetakafija@gmail. com

Përmbledhje

Sot, në shek XXI, një numër gjithmonë e më i madh fëmijësh e të rinjsh po përballen me çrregullime, problematika e sfida në të nxënë, të natyrës psiko-emocionale, të sjelljes sociale etj. Sot po rritet jo vetëm numri i nxënësve me vështirësi, por edhe ashpërsia dhe kompleksiteti i vetë vështirësive.

Për të përballuar me sukses këto vështirësi, ka lindur nevoja imediate për ripërcaktimin e rolit të mësuesit si lider në shkollë qoftë në aspektin e mësimdhënies, qoftë në trajtën e reformimit të roleve dhe shërbimeve që ofron çdo ditë te nxënësit, prindërit dhe komuniteti i gjerë.

Në fokusin e këtij artikulli qëndron parashtrimi i një panorame sa më të gjerë dhe mbështetëse për liderin mësues dhe aftësimin e tij psikologjik e social karshi ndryshimeve cilësore dhe kërkesave gjithnjë e më në rritje të edukimit me bazë aftësimin si parakusht domethënës i integritetit në BE.

Fjalë çelës: *leadership edukimi, mësues, aftësim, integrim.*

HISTORICAL, CONTEMPORARY AND PSYCHOLOGICAL VIEWPOINTS OF THE LEADERSHIP OF THE TEACHER IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract

Nowadays, in the 21st century, an increasing number of children and youth are facing disorders, problems and challenges of the nature of learning, psycho-emotional, social behaviour, and further on. Today, not only is the number of students with difficulties but also the severity and complexity of the difficulties themselves.

To successfully cope with these difficulties, immediate needs have arisen to redefine the role of the teacher as a leader in the school both in terms of teaching and in the form of reforming the roles and services that day-to-day access to students, parents and the wider community.

The focus of this article is to present a broader and supportive view of the Teacher Leadership and its psychological and social training towards qualitative changes and ever-increasing demand for Education-based training as a significant pre-requisite for EU integration.

Keywords: *education leader, teacher, training, integration.*

Hyrje

Koncepti i liderit ka marrë një vëmendje të gjerë në studimet e psikologjisë organizacionale fillimisht, e më pas në atë të profilizimit klinik e atij psikopatologjik, që në mesin e dytë të viteve nëntëqind.

Në etimologjinë e fjalës së sotme angleze "lead" janë rrënjët e kallëzuesit të vjetër "laeden" që përkon me fjalën holandeze "leiden" dhe atë gjermane "leiten" si pjesë etimologjike e familjes anglo-saksone. Kjo përkatësi e re "to lead" do të thoshte " ... për të shkuar me...", ndërsa përdorimi i parë i termit "leadership" (1), me kuptimin " ...të qenit në vendin e parë" nuk njihet para lindjes së Krishtit. Karakteristikë themelore kësaj e liderit është udhëheqja e individëve brenda konteksteve sociale të organizuara, mobilizimi i të gjitha palëve të përfshira brenda një dimensionit të marrëdhënies ndërmjet subjekteve të cilët ndërveprojnë së bashku me qëllim arritjen e rezultateve të kërkuara. Studimi psikodinamik i procesit të liderit dhe aspektet dinamike të personalitetit të liderit janë më rëndësi për analizën dhe interpretimin e këtij studimi. Përvojat e fëmijërisë dhe modelet e rritjes së fëmijëve ndikojnë në mënyrën e maturimit dhe të zhvillimit të individit. Në modelin e tij psikanalitik (2) është argumentuar mbi rëndësinë e metodës së mësimdhënies në shkollë dhe universitet, si një nga përfitimet më të mëdha që mund të japë psikanaliza në jetën e përditshme. Metoda e mësimdhënies dhe mësimnxënies, për Frojden, duhet të jetë didaktike përmes leksioneve, diskutimeve dhe përvojës.

Më vonë, në shkrimin "Katër leksione mbi psikanalizën për mësuesit dhe prindërit" (3) përshkruhet sesi marrëdhënia që krijohet mes mësuesit, fëmijës dhe analistit është si proces delikat i arsimit. Roli i psikologjisë është t'i japë fëmijëve "një ndihmë" qoftë në shpalosjen e mundësive të paeksploruara, qoftë në përjetimin e plotë dhe të vërtetë të simptomës.

Koncepti psikanalitik mbi edukimin i përngjan "një betejë të pafundme" ku egoja sillet në botë përmes mekanizmave të saj mbrojtëse (perceptim, vëzhgim, projeksion, halucinacion dhe testim i realitetit përtej ndikimeve dhe trysnive të jashtme). Mësuesit liderë mund të përfshihen në ëndërrime dhe fantazi bashkë me një gamë të gjerë mbështjellëse të mekanizmave mbrojtëse.

Teoritë e hershme mbi liderin, organizatat dhe institucionet ishin të orientuara nga detyrat. Qëllimi ishte nxitja e eficiencës pavarësisht ndikimeve të faktorit njerëzor. Përkundër kësaj qasjeje, studiuesit (4) parashtuan modelin humanist të liderit, ku marrëdhëniet njerëzore dhe motivimi mbi punën mbartin një rol kryesor. Studimet e mëvonshme e përshkruajnë liderin si një kontinuum ku ndërthuren disa tendenca të sjelljes të liderit. Dimensioi i tendencës sjellore i propozuar nga këta autorë mbart një numër pohimesh të Q edhe në studimin tonë.

Stilet e liderit mund të paracaktohen sipas dy makro objektivave që duhen ndjekur (5):

1. koherenca e rezultateve dhe përqendrimi në përgjegjësi (tipar më karakteristik i liderit autokratik ose paternal që urdhëron ose bind);

2. marrëdhëniet ndërpersonale dhe përqendrimi në burimin-Njeri (tipar më karakteristik i liderit demokratik ose këshillues që përfshin dhe bashkëpunon me vartësit e tij);

Qasja situacionale (6) argumenton se ekziston një bashkëlidhje mes të dy objektivave që tejshprehëzohet në një shumësi stilesh lideri:

- autoritari-agresiv,
- asertiv i kërkuesi/i vëmendshmi,
- motivacionali,
- administrativ,
- politiku.

Përmes këtij modeli kërkohet të përcaktohet një stil ndaj orientimit, detyrës dhe situatës ku

zhvillohet ky stil. Thënë përndryshe, kemi të bëjmë me një qasje ku vihet në dukje marrëdhënia objektuale e liderit mësues dhe drejtues.

Lideri funksional shkollor duhet të përmbushë disa përgjegjësi:

- të organizojë dhe planifikojë (sipas përparësive dhe të emergjencave të rastit);
- delegojë;
- të njohë meritat dhe vlerat në mënyrë të sinqertë dhe këmbëngulëse;
- të verifikojë dhe vlerësojë;
- të riprojektojë në përmirësim të vazhdueshëm (veprime në kohë dhe të përshtatshme);
- të dijë se çfarë kërkon, të gjejë forma për të arritur çka do përmes maksimalizimit të burimeve dhe me synim nxitjen e eficiencës dhe produktivitetit, të krijojë klimën e përshtatshme për të motivuar produktivitetin e individëve;
- si një lider i suksesshëm duhet të zotërojë njohuritë normative, juridike dhe të ekspertimit, kuptimshmëri dhe solidaritet, aftësi të sintezës analitike, aftësi për të zgjidhur problemet dhe marrë vendime asertive dhe konstruktive, si dhe të jetë fleksibël.

Lidershipi në shkollë duhet t'i përgjigjet nevojave për ndryshim dhe informacionit që dëshiron shoqëria duke përqafuar forma të reja të lidershit, veçanërisht të lidershit në fushën e mësimdhënies (7). Lidershipi formues shpërndan përgjegjësinë e udhëheqjes ndaj shumë edukuesve individual në një mënyrë anti-hierarkike ose horizontale. Studiuesit (8) argumentojnë se demokratizimi i arsimit ndodh duke ripërcaktuar lidershipin e mësuesve si një formë e bashkëndarë e lidershit për të gjithë mësuesit. *"Liderët mësues mund të transformojnë shkollat në komunitete që përgatisin nxënës dhe student për qytetari dhe punë në një shoqëri komplekse, teknologjike dhe demokratike."* (9) Ekziston një marrëdhënie e fortë mes rezultateve shumë të larta të nxënësve dhe lidershit të përdorur në komunitetin e shkollës përfshirë edhe fuqizimin e mësuesve. Mësuesit si liderë mund të vazhdojnë të kërkojnë që institucionet shkollore t'i largohen sistemeve të strukturuar dhe t'i bashkohen formave të përmirësuara organizacionale (10). Le të kujtojmë në këtë pikë përpjekjet e vazhdueshme të vendosjes së një rregullatori të brendshëm e të jashtëm të trajtesës së shkollës si "shërbim komunitar" në Shqipëri. Kjo formulë e re për vendin tonë, por me baza të forta të besueshmërisë në vendet perëndimore, krijon natyrisht më shumë hapësira për rregullimin e sjelljes organizacionale dhe hapësirës së lidershit për mësuesit. Në një studim të ngjashëm mbi përmbushjen e reformës arsimore në Shtetet e Bashkuara (11) dalluan një karakteristikë të rëndësishme që lidhej me lidershipin e bashkëndarë. Në këtë formë të lidershit mësuesit, sipas autorëve, duhet të jenë pjesëmarrës aktivë që të mund të kontribuojnë në progresin e shkollës (12). Disa nga dimensionet më të rëndësishme të lidershit në edukim mund të përmbledhen në tabelën e mëposhme (13):

Skemë përmbledhëse e dimensioneve më të rëndësishme të lidershit efektiv edukativ

<i>Vetënjohja</i>
Kognicioni i gjendjes së brendshme të vetes dhe burimeve ndërpersonale.
<i>Kognicioni emocional:</i> Njohja e emocioneve dhe efekteve të vetes.
<i>Vlerësimi i përshtatshëm i vetes:</i> Njohja e pikave të forta dhe të dobëta të vetes.
<i>Vetëbesimi:</i> Siguri në vlerësimin e vetes dhe aftësive të tjerëve.

Aftësitë sociale
<i>Aftësia për të paraqitur reagime të dëshirueshme të tjerët.</i>
<i>Ndikimi:</i> Përdorimi i teknikave efektive të bindjes.
<i>Komunikimi:</i> Dërgimi i mesazheve të qarta dhe bindëse.
<i>Lidershipi:</i> Frymëzimi dhe drejtimi i grupeve dhe individëve.
<i>Katalizimi i ndryshimit:</i> Fillimi i drejtimit të ndryshimeve.
<i>Zgjidhja e konflikteve:</i> Aftësia për të negociuar dhe zgjidhur konfliktet.
<i>Bashkëpunimi dhe bashkëveprimi:</i> Të punosh me të tjerët për arritjen e qëllimit të përbashkët.
<i>Aftësitë e grupit:</i> Aftësia për të krijuar sinergji grupi në arritjen e qëllimeve kolektive.

Stilet e liderit shkollor dhe roli psikosocial i mësuesit lider

Stilet e liderit lidhen me personalitetin, angazhimin dhe strukturat e komunikimit të liderit në udhëheqjen e të tjerëve për të arritur qëllimet e vendosura të organizatës ose personale. Hulumtimet më të rëndësishme mbi stilet e liderit kanë qenë të lidhura me perceptimet vetë-raportuese të sjelljes së liderit mbi vendimmarrjen, marrëdhëniet ndërpersonale, planifikimin, liderhipin mbikëqyrës dhe menaxhimin eficient. Ndër instrumentet më të përdorura në literaturë për të vlerësuar stilin e liderit janë: Pyetësi i Përshkrimit të Klimës Organizacionale (OCDQ), Pyetësi i Përshkrimit të Sjelljes në Liderhip (LBDQ) dhe Inventari i Shëndetit Organizacional (OHI). Të gjithë këto instrumente shërbejnë për të mbledhur të dhëna mbi perceptimet e stafit dhe anëtarëve mbi stilin e liderit të drejtuesve të shkollës dhe mësuesve në dinamikën e organizimit në shkollë.

Literatura, nga ana tjetër, na ofron një sasi të limituar të studimeve empirike për të kuptuar më qartë pse disa stile të liderit në disa situata janë më dominues sesa të tjerë.

Ndër kategoritë kryesore të liderit në literaturën e tashme janë: *liderhipi karazmatik, liderhipi i të drejtës sociale, liderhipi mbi rolet gjinore dhe racën, liderhipi moral dhe shpirtëror*. Katër stilet e liderit që rrjedhin nga këto kategori janë: autoritari, pjesëmarrësi, transaksionali ose transformuesi.

Lideri autoritar përdor taktika shtrënguese për të ndjekur forcërisht rregullat, përdor mënyra makiaveliane për të manipuluar të tjerët dhe jep besimin sipas meritës. Kontrolli dhe zotërimi janë strategjitë kryesore të menaxhimit që përdoren nga liderët autoritarë. Në këtë formë të liderit vihet në pah rëndësia e objektivitetit në vendim të punës, tentohet mosqenia e përfshirë në problemet e njerëzve dhe të mos shfaqet emocion o dashamirësi ndaj të tjerëve. Teoria e X-të (15) është lajtmotivi i stilit autoritar sipas të cilës njerëzit duhet të detyrohen të punojnë, të mbikëqyren rreptësisht dhe të shpërblehen o të ndëshkohen sipas produktivitetit që sjellin. Në disa situata të caktuara, kur kërkohet një "komandant për të drejtuar anijen", stili i liderit autoritar është efektiv. Kështu për shembull, nëse drejtuesi i një institucioni të rëndësishëm nuk do të kishte disa karakteristika të autoritarit, me shumë gjasa drejtimi do të krijonte hapësira për neglizhim dhe kaotizëm. Po kështu, është shumë e rëndësishme edhe vetë perceptimi i individit mbi stilin e liderit që mbart; të dhënat e këtij studimi të shqyrtuara më poshtë vënë në dukje rritjen progresive të perceptimit mbi stilin e liderit dhe forcimit të karakteristikave të atij stili që janë perceptuar. *Liderhipi pjesëmarrës* i largohet mënyrës së liderit autoritar duke u përqendruar në anën njerëzore të institucionit (16). Për ta, produktiviteti dhe marrëdhëniet njerëzore ishin ngushtësisht të lidhura

dhe të drejtuara kah strukturave informale dhe sistemeve sociale. Follet arsyetonte se ”*menaxherët duhet të trajtonin punonjësit me dinjitet dhe të ndryshojnë mjedisin e punës nga kontrolli autoritar strikt në një koncept më kolegial të ekipit*”. Autorët e kësaj rryme shihni organizatat si sisteme sociale ku nevojat sociale të njerëzve janë faktorët më të rëndësishëm në motivimin e efikasitetin më të lartë. Studiuesit (17) kanë argumentuar se vendimmarrja e bashkëndarë dhe pjesëmarrja grupore në organizatat produktive qendërohet te njerëzit dhe nevojat e tyre. Këta autorë ndikuan fuqishëm në krijimin e vendimmarrjes të bashkëndarë në arsimin publik. *Liderët transaksionalë* tentojnë të vënë në balancë strukturat që të plotësojnë nevojat e njerëzve gjatë plotësimit të nevojave të tyre. Kjo formë e liderishipit kërkon integrimin e qëllimeve dhe pritshmërive organizacionale me nevojat e individëve. Si shembull i përfaqësimit të stilit të liderishipit transaksional është modeli i sistemeve sociale (18). Ky model përmban dy dimensione kryesore: idiografike (nevojat e individëve) dhe nomotetike (qëllimet e organizatës) dhe transaksionet mes të dyve. Kështu balanohen dinamikat e nevojave dhe produktiviteti i organizatës me nevojat, personalitetin dhe predispozitat e njerëzve në punë. Psikanaliza transaksionale (19) analizoi fillimisht marrëdhëniet mes grupit dhe liderishipit sipas parimeve të analizës transaksionale, e cila përfshinte këto elemente: shpërblimin e kontigjencës, menaxhimin përmes përjashtimit aktiv dhe menaxhimin përmes përjashtimit pasiv. Këta liderë ndikojnë motivacionin e ndjekësve të tyre duke shkëmbyer shpërblimet për punonjësit për aq kohë sa ata janë eficientë me nevojat menaxheriale. *Liderishipi transformues* quhet stili i liderishipit ku lideri punon së bashku me punonjësit për të identifikuar ndryshimet e nevojshme, të zhvillojnë një pikëpamje udhëheqëse për ndryshimin dhe të vënë në jetë efektet e këtij ndryshimi. Kjo formë e liderishipit nxit motivacionin, moralin dhe performancën në punë përmes një sërë mekanizmesh, si kuptimi mbi identitetin vetes dhe mënyra e projektimit të këtij kuptimi në identitetin e grupit, të qenurit një model për ndjekësit, sfidimi i punonjësve që të marrin zotërim mbi punën e tyre dhe kuptimi i pikave të forta dhe të dobëta të punonjësve në mënyrë që lideri të mund të nxisë performancën e tyre.

Liderishipi transformues përbëhet nga pesë elementë themelorë:

- *Ndikimi i idealizuar* (atribuimi) - formë e liderishipit karizmatik që bazohet në emocionet e adhurimit, respektit dhe vlerësimit të punonjësve nga lideri.
- *Motivacioni frymëzues* – motivacion për të nxitur një pikëpamje të përbashkët dhe për të stimuluar anëtarët e organizatës që të mbajnë një sjellje që shkon përtej detyrave të parashikuara të organizatës dhe pajisjen e stafit me sjellje të përputhshme me të.
- *Konsiderata e individualizuar* - stimulimi intelektual siguron forma të reja të punës shoqëruar me inovacion dhe krijimtari.

Një argument tjetër mbi liderishipin transformues është dhënë (20), sipas të cilit arsyetoi për herë të parë mbi konceptin e liderishipit pseudotransformues. Termi lidhet me liderët që janë vetë konsumues, shfrytëzues dhe të orientuar drejt pushtetit (21). Liderishipi pseudotransformues është konsideruar si i personalizuar, që fokusohet te interesat e liderit (22). Liderishipi transformues autentik është një lideriship i socializuar, në të cilin liderët lënë në hije interesat e tyre për hir të tjerëve. Studiuesit (23) kanë propozuar një model teorik që shpjegon sesi liderishipi transformues autentik ndikon etikën e ndjekësve dhe grupeve të individëve. Për autorët, liderishipi autentik transformues ndikon pozitivisht identitetin moral dhe emocionet morale që shpjen në vendimmarrjen dhe veprimin moral të ndjekësve të tyre. Andaj ky nëngrup i liderishipit është pozitivisht i shoqëruar me klimën etike të grupit, vendimmarrjen dhe veprimin moral. Autenticiteti i liderit konsiderohet po kaq i rëndësishëm sa autenticiteti i qenies dhe *Dasein* i saj. Studimi psikodinamik i procesit të liderishipit dhe aspektet dinamike të personalitetit të liderit janë me rëndësi për analizën dhe interpretimin

e këtij studimi. Përvojat e fëmijërisë dhe modelet e rritjes së fëmijëve ndikojnë në mënyrën e maturimit dhe zhvillimit të individit. Në vitet e hershme fëmijët fillojnë të idealizojnë prindërit dhe vëllezërit më të mëdhenj, ndërsa me rritjen dhe zhvillimin e identitetit të tyre vetjak, ata identifikojnë figurat e jashtme me role dhe modele të caktuara. Ekziston gjithnjë rreziku i atributit të roleve *lidërshiptiale* (udhëheqëse) ndaj modeleve të rolit. Studiuesi amerikan (24) argumenton se qasja psikodinamike e lidërshiptit fillon nga një analizë e thelluar e personalitetit njerëzor që bashkëlidhen më pas me tipet dhe nivelet e lidërshiptit. Këto tipare të formësuara të personalitetit ingranohen ngushtësisht me njëra-tjetrën. Qasja psikodinamike kërkon të eksplorojë motivet e pavetëdijshme të liderit në mjedisin e edukimit dhe partnerëve të tij në këtë marrëdhënie të nxënësve. Studime të tjera (25) vënë në dukje se lidërshipi përfshin përdorimin e pushtetit dhe tiparet e personalitetit të liderit mund të diktojnë mënyrën sesi reagohe ndaj vështirësive, situatave të krizës dhe vendimmarrjes. Në studimin e tyre mbi zhvillimin e identitetit (26), autorët citojnë studime të tjera mbi këtë argument. Ata parashtrojnë një fushë 4-dimensionale të *maturitetit* dhe *vetërregullimit* në identitetin psikodinamik të liderit.

- Difuzioni i identitetit, më pak i maturuari karakterizohet nga një mungesë e drejtimit dhe orientimit ndaj qëllimeve.
- Identiteti i bashkëlidhur është më shumë i maturuar dhe përfshin angazhimin.
- Individi me identitet moratorium ndërmerr hapa proaktivë dhe synon arritjen e një veteje autonome. Në fundin e hierarkisë qëndron arritja e identitetit, gjendja më e maturuar e shoqëruar me të menduarin, marrëdhëniet ndërpersonale dhe shoqërore të maturuara. Në kuptimin psikodinamik, një lider me identitet të arrirë është individ i ku forcat libidinale dhe antilibidinale neutralizojnë njëra-tjetrën për të mirën e egos.

Mund të flasim kështu për lider autentik, me identitet të arrirë dhe ego mbrojtës si individin mësimdhënës me parametrat më të larta të organizimit të një personaliteti. Qëndrueshmëria e forcave neutralizuese është kështuqësi thelbi i një OP të shëndetshëm dhe orientimi bihejvioral pozitiv për liderin mësues. Me qëllimin e vet kryesor, lidërshipi transformues kërkon të përmirësojë performancën e ndjekësve të vet dhe të zhvillojë potencialet e tyre të plota (27). Kjo formë e lidërshiptit mund të përfshijet nga njerëzit që mbartin një sërë vlerash dhe idealeve personale dhe mund të motivojnë të tjerët që të veprojnë në forma që mbështesin interesin e të gjithëve dhe jo vetëm të vetes (28). Promovimi i këtij stili të lidërshiptit nxit liderin mësues që të ndikojë në zbërthimin e kuptimit të konflikteve intra-psikike dhe në fuqizimin e potencialeve të burimeve të brendshme të nxënësve si konsumatorë të dijes dhe zhvillimit të ardhëm.

Përfundime

Të dhëna të fundme argumentojnë se mësuesit zgjedhin të qëndrojnë në ato institucione arsimore që u ofrojnë mundësi të bashkëpunimit dhe lidërshiptit të bashkëndarë (29). Kërkuar (30) kanë arsyetuar se kur mësuesit ndjehen të vlerësuar si pjesëmarrës në një komunitet koheziv dhe fuqizohen si vendimmarrës, ata e tejkalojnë këtë fuqizim të nxënësve dhe studentët e tyre duke u dhënë zë në vendimmarrje. Tanimë është argumentuar (31) se lidërshipi i suksesshëm në shkollë kërkon një shkallë të autonomisë administrative në vendimmarrje për elementët kryesorë të informacionit hyrës në procesin e mësimdhënies. Lidërshipi i mësuesit, pra, luan një rol të rëndësishëm në ndikimin e sjelljes komplotante për qëllim të nxitjes dhe progresionit të strukturave të mësimnxënies dhe edukimit me organizimin efektiv.

Referenca

1. Quaglio, G. P. "Leadership. Nuovi profili del leader per nuovi scenari organizzativi", 2005, Milano : Raffaello Cortino ed. 231-234.
2. Freud S., Introduzione alla psicoanalisi (nuova serie di lezioni), 1932., vol. 11, Boringhieri, Torino 1979, fq. 121-284.
3. Freud, A., Quattro conferenze di psicoanalisi per insegnanti e genitori. vol. 1, Boringhieri, 1930, Torino 1978, fq. 87-131, fq. 101.
4. McGregor, D. The human side of enterprise- Annotaded Edition, Botimi i parë. Mc-Graw Hill Education, 2002, 123-135.
5. Tannenbaum, A. S. Schmidt, W. H., "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, 1958, 36, fq. 95-105.
6. Mumford MD, Zaccaro S, Harding F, Jacobs T, Fleischman EA. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. Leadership Quarterly, 2000, 11, fq. 11-35.
7. Dimmock, C. dhe Walker, A. . Educational leadership: Culture and diversity. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005, 45-49.
8. Gonzales, L. D. Sustaining teacher leadership: Beyond the boundaries of an enabling school culture. Lanham, MD: University Press of America, 2004, 321-345.
9. Lieberman, A. dhe Miller, L. Teachers - transforming their world and their work. New York: Teachers College Press, 1999. 123-124.
10. Akerman, R., dhe McKenzie, S. V. Uncovering Teacher Leadership. Educational Leadership, 2006, 63, 24-99.
11. Glickman, C., Gordon, S. dhe Ross-Gordon, J. . Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach. Boston, MA: Ally & Bacon, 2001, 232-235.
12. Ash, R. C. dhe Persall, J. M. The principal as chief learning officer: Developing teacher leaders. NASSP Bulletin, 2000, 84, 15-22.
13. Goleman, D. La pratica de Inteligencia Emocional, Botimi Spanjoll, Kairos, 1998, fq. 19
14. McGregor, D. The human side of enterprise- Annotaded Edition, 2006, Mc-Graw Hill Education, 236-238.
15. Le Blanc, L. A., Bruce, C. Laura, Heimberg, G. Richard, . Hope, A. D., Blanco, C., Schneier, R. Franklin, dhe Liebowitz, R. Michael Evaluation of Psychometric Properties of Two Short Forms of the Social Interaction Anxiety Scale and Social Phobia Scale, Assessment Journal Sage Publication, 2014, fq. 312-313.
16. Leithwood, K., Jantzi, D. dhe Steinbach, R. Changing Leadership for Changing Times, Buckingham: Open University Press, 1999, 453-457.
17. Getzel, J. W dhe Guba, E. G. Social Behavior and the Administrative Process. The school review, 1957, Vol. 65 Nr. 4, fq. 423-441.
18. Berne, E The Structure and Dynamics of Organizations and Groups. Philadelphia: Lippincott, 1963, 124.
19. Bass, B. M. . The ethics of transformational leadership. Gjendur në J. Ciulla (Ed.), Ethics: The heart of leadership, 1998, fq. 169-192. Westport, CT: Praeger.
20. Bass, B. M., dhe Avolio, B. J. . The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in Organizational Change and Development, 1990, 4, fq. 231-272.
21. Bass, B. M., dhe Steidlmeier, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, Leadership Quarterly, 1999, 10 (2), fq. 181-217.
22. Howell, J. M., dhe Avolio, B. J. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive, 1992, 6 (2), fq. 43-54.
23. Stech EL. Psychodynamic approach. Gjendur në: Northouse P (ed.), Leadership: Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, fq. 237-64.
24. Kriegel, U Subjective Consciousness A Self-Representational Theory Oxford University Press, 2009.
25. Cote, E. James dhe Schwartz, J. Seth Comparing psychological and

- sociological approaches to identity: identity status, identity capital, and the individualization process, *Journal of Adolescence*, 2002, 25, fq. 571-586.
26. Avolio, J. B., Walumbwa, O. Fred., Gardner, L. William, Wernsing, S. Tara, Petersson dhe J. Suzanne Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management*, 2008, 34:1, fq. 89-126; Southern Management Association, SAGE Publications. <http://digitalcommons.unl.edu>
 27. Kurtines, W. M., Berman, S. L., Ittel, A. dhe Williamson, S. Moral development: a co-constructivist perspective. Gjendur në *Moral development: An introduction*, Kurtines, W. M. dhe Gewirtz, J. L (Eds). New York, Wiley, 1995, fq. 337-376.
 28. Harris, A., dhe Muijs, D. . Improving schools through teacher leadership. UK: MPG Books, Bodmin, Cornwall, 2005, 68-69.
 29. Kirkpatrick, S. A., dhe Locke, E. A. Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 1991, 5, fq. 48-60.
 30. Kilcher, A. Becoming a change facilitator: The first-year experience of five teacher leaders. Gjendur në C. Livingston (Ed.), *Teachers as leaders evolving roles*, 1992, fq. 91-114. Washington, D. C: NEA Professional Library, National Education Association.
 31. Pont, B., Nusche, D. dhe Moorman, H. Improving School Leadership. Volumi 1: Policy and Practice, Directorate for Education . Education and Training Policy Division (OECD), 2008, 234-237.