

EQD/EDNJ PËR DREJTORË



Ndërgjegjësimi

Të kuptuarit e
rolit tim

Përgatitja

Të gjithë të
përfshirë

Veprimi

Vendimet
demokratike

UDHËHEQJA



UDHËHEQJA

Udhëheqja e shkollës

Zhvillimet në arsim pasqyrojnë sfidat në shoqëri sot, siç janë përfshirja, integrimi i imigrantëve, edukimi për demokraci dhe të drejtat e njeriut, përballimi i konkurrencës globale dhe implementimi i reformës arsimore.

Modeli tradicional i rolit paternalist të një drejtori të shkollës është bërë i vjetruar. Si një luftëtar dhe vendim-marrës i vetëm, një drejtor i shkollës nuk mund t'ia dalë me këto sfida dhe ndryshime. Kompleksiteti dhe dinamika e zhvillimeve shoqërore, ekonomike dhe politike kërkojnë bashkëpunim dhe pjesëmarrje të të gjitha palëve dhe anëtarëve të komunitetit, si në nivel shkolle ashtu edhe në nivel vendi.

Prandaj, suksesi juaj si drejtor shkolle varet nga komuniteti juaj shkolle - gatishmëria e stafit tuaj, nxënësve dhe prindërve për të bashkëpunuar dhe pranuar përgjegjësi. Si drejtor, ju operoni brenda një rrjeti që përfshin komunitetin lokal, mediet, donatorët, autoritetet e shkollës dhe shkollat e tjera, dhe angazhimi juaj, qoftë brenda apo jashtë shkollës, kërkon komunikim dhe bashkëpunim të shkathtë. Askush nuk vë në dyshim pozicionin dhe përgjegjësinë tuaj si drejtues shkolle. Përkundrazi, roli juaj është më i rëndësishëm se kurrë. Tani ju gjithashtu keni për detyrë të delegoni përgjegjësinë, të koordinoni projektet zhvillimore të shkollës, të kërkonit kufijtë dhe mundësitë brenda kuadrit ligjor dhe të veproni si një model i mirë për mësuesit dhe nxënësit tuaj.

Udhëheqja demokratike e shkollës si një qasje tërëshkollore ju mbështet në rolin dhe përgjegjësinë tuaj të zgjeruar. Udhëheqja demokratike e shkollës u jep mundësi të gjitha palëve të interesit që të ndajnë ekspertizën e tyre dhe të marrin përgjegjësi. Kështu, ndarja e barrës me tjerët është në mbështetjen tuaj si udhëheqës i shkollës. Megjithatë, përgjegjësia e zgjeruar përfshin më shumë pjesëmarrje dhe, në një masë të konsiderueshme, udhëheqja demokratike e shkollës është qeverisje dhe vendimmarrje e përbashkët e shkollës.

Udhëheqja demokratike e shkollës shkon përtej të drejtave dhe përgjegjësive të përcaktuara në kuadrin zyrtar të rregulloreve të shkollës. Elementet e saja “të buta” joformale inkurajojnë një mënyrë të menduarit, të jetuarit dhe të punuarit së bashku - një kulturë demokratike të shkollës. Shkolla është institucioni i parë ku nxënësit hyjnë në jetën e tyre, dhe një kulturë demokratike brenda këtij institucioni do t'i edukojë ata për qytetarinë demokratike dhe të drejtat e njeriut. Një kulturë demokratike shkollë është kontributi më i vlefshëm që një shkollë mund ta japë për qëndrueshmërinë e demokracisë dhe të drejtave të njeriut në shoqëri dhe në nivel shteti. Prandaj, udhëheqja demokratike e shkollës u ofron nxënësve tuaj një mundësi unike të nxënimit - të praktikojnë elemente të qytetarisë demokratike që në moshë të re dhe të përjetojnë një përvojë praktike të nxënimit që është e përshtatshme me fazën e tyre të zhvillimit dhe nivelin e të kuptuarit.

Ky material shqyrton udhëheqjen demokratike të shkollës, të ngulitur në një kulturë demokratike shkollë dhe e konceptuar si qasje tërëshkollë, të shtjelluar në katër tema. Tema 1, Stili demokratik i drejtimit të shkollës, përqendrohet në rolin tuaj si drejtues demokratik i shkollës dhe lojtar ekipor. Tema 2 prezanton modelin e Këshillit të Evropës të Kompetencave për kulturën demokratike. Këto kompetenca përfshijnë qëndrime, vlera, aftësi, njohuri dhe të kuptuar që kontribuojnë në një kulturë të tillë të demokracisë. Kjo shtron pyetjen se si këto kompetenca mund të fitohen përmes përvojës praktike. Tema 3 e konsideron udhëheqjen demokratike të shkollës si një qasje tërëshkollë dhe tregon se si funksionon kjo në praktikë. Tema 4, Disiplina përmes përgjegjësisë përqendrohet në çështjen e ndjeshme të disiplinës së nxënësve në shkollë. Argumentohet se inkurajimi i nxënësve për të marrë përgjegjësinë për shkollën e tyre është më premtues sesa përpjekja për të zbatuar disiplinën përmes forcës dhe frikës.

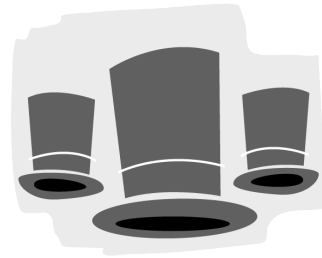
Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 1: Stili demokratik i udhëheqjes së shkollës

Pyetja kryesore: Si mund ta mbështesë një drejtor shkolle kulturën demokratike të shkollës?

Prospekt i ndërgjegjësimi 1.1:

Reflektoni mbi rolin tuaj si drejtues shkolle: zhvillimi i një kulture (më) demokratike në shkollë

Udhëheqja demokratike e shkollës është një sfidë, dhe një shkolle i duhet kohë për ta arritur atë qëllim. Në vend se të bëni hapa të mëdhenj, filloni me të vegjël. Kjo mënyrë ju mbështet për të vlerësuar rolin tuaj si drejtor shkolle. Identifikoni cilat objektiva vlejné për ju. Objektivat afatshkurtra përshkruajnë hapat më të vegjël që mund t'i ndërmerri menjëherë.



Objektivat afatshkurtra	Objektivat afatmesme	Objektivat afatgjata
Drejtori i shkollës përmbahet nga shprehjet tejet autoritare.	Drejtori i shkollës bashkëvepron me komunitetin e shkollës në mënyrë të hapur dhe miqësore (parimi i kthyeshmërisë).	Mirëkuptimi i ndërsjellë midis drejtorit të shkollës, stafit dhe palëve të tjera të përfshira.
Drejtori i shkollës jep arsye për përqendrimin e tij / saj në çështje specifike.	Drejtori i shkollës prezanton çështje dhe probleme që duhet t'i drejtohen stafit.	Stafi dhe përfaqësuesit e nxënësve e prindërve janë të përfshirë në përcaktimin e rendit të ditës për vendimmarrje.
Drejtori i shkollës shpjegon përgjegjësitë dhe kufizimet e tij / saj ligjore.	Drejtori i shkollës i dëgjon dhe i merr parasysh sugjerimet e mësuesve se si të organizojnë shkollën.	Drejtori i shkollës, mësuesit dhe nxënësit planifikojnë dhe zbatojnë projekte për zhvillimin e shkollës.
Drejtori i shkollës ua shpjegon mësuesve objektivat që ka në mendje.	Drejtori i shkollës diskuton me mësuesit mundësi alternative në vendimmarrje.	Stafi dhe përfaqësuesit e nxënësve e prindërve janë të përfshirë në vendimmarrje.
Drejtori i shkollës i shpjegon shqetësimet e tij ose saj kur vlerëson performancën dhe sjelljen e mësuesve.	Drejtori i shkollës i delegon detyrat e caktuara të mësuesit individualë.	Stafi, nxënësit dhe prindërit marrin përgjegjësi për zhvillimin dhe performancën e shkollës.
Drejtori i shkollës i shpjegon metodat e tij ose saj të zgjidhjes së konflikteve.	Drejtori i shkollës shmang përdorimin autoritar të fuqisë për zgjidhjen e konflikteve.	Drejtori i shkollës zgjidh konfliktet përmes bashkëpunimit dhe komunikimit.

Ky mjet bazohet në Si të zhvilloj klimën demokratike në klasë

<https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-7/>

Udhëheqja demokratike e shkollës - Tema 1: Stili demokratik i udhëheqjes së shkollës

Pyetja kryesore: *Si mund ta mbështesë një drejtor shkollë kulturën demokratike të shkollës?*

Prospekt i ndërgjegjësimi 1.2:

Stilet e udhëheqjes së shkollës

A është demokracia mënyra më e mirë për t'iu përgjigjur sfidave me të cilat përballet shoqëria jonë? Apo ka alternativa më të mira? Debatimi për këtë çështje ka qenë i pranishëm që nga kohërat e lashta e deri më sot. Ajo që vlen për shoqërinë, vlen edhe për shkollat. Nëse avokojmë për udhëheqjen demokratike të shkollës, është e nevojshme të merren parasysh alternativat. Le të shohim katër tipat kryesorë të udhëheqjes.

Udhëheqësit autokratikë prirën të marrin të gjitha vendimet vetë. Ata do të argumentojnë se ky është stili më efektiv për të përfunduar shumë detyra në një periudhë të shkurtër kohore. Kjo është me të vërtetë përparësia e udhëheqjes autokratike, por dobësia e saj është se vendimet mund të kundërshtohen ose të vihen në dyshim, që si rrjedhojë e rrit mundësinë e konfliktit dhe sjell refuzimin për të bashkëpunuar. Udhëheqësit autokratikë nënvlerësojnë faktin se deri në ç'masë ata varen nga të tjerët. Rregullat shkollore që imponohen pa diskutim, më shpesh nuk respektohen, gjë që është kundërproduktive në trajtimin e sjelljeve të këqija dhe ngacmimeve. Udhëheqja autokratike shpesh ndjek status quo-në dhe zakonet, duke ofruar pak për sa i përket inovacionit dhe zhvillimit. Rezultatet akademike janë të ulëta në shkollat e udhëhequra në mënyrë autokratike, pasi nevojat specifike të nxënësve për mbështetje dhe inkurajim marrin pak vëmendje.

Udhëheqja Laissez-faire karakterizohet nga mungesa e procedurave të përcaktuara qartë për vendimmarrje dhe pak përfshirje nga udhëheqësi në proceset e vendimmarrjes. Koha për diskutime nuk është e kufizuar qartë, kështu që efikasiteti i vendimmarrjes dhe menaxhimi i shkollës është i dobët. Nga ana tjetër, përparësia e këtij tipi të udhëheqjes është niveli i ulët i sjelljes agresive dhe konfliktit në komunitetin e shkollës.

Udhëheqësit paternalistë veprojnë si figura prindërore duke u kujdesur për vartësit e tyre siç do të bënte prindi, pa u dhënë atyre ndonjë përgjegjësi ose liri të zgjedhjes. Në këtë lloj udhëheqjeje, udhëheqësi tregon shqetësim dhe kujdeset për stafin e tij. Si kthim, ai pret besim, besnikëri dhe bindje. Mësuesit priten të jenë plotësisht të dedikuar në ato që udhëheqësi beson dhe të përmbahen nga bërja e zgjedhjeve të tyre ose nga të punuarit në mënyrë të pavarur. Mësuesit priten të qëndrojnë të punësuar në të njëjtën shkollë për një kohë më të gjatë për të forcuar lojalitetin dhe besimin. Udhëheqja paternaliste ka tendencë për të ndarë stafin, pasi udhëheqësi i shkollës do t'i shpërblejë mësuesit e tij të preferuar për besnikërinë e tyre, me trajtim të veçantë dhe mundësi si projekte, udhëtime, trajnime, etj.

Stili demokratik i udhëheqjes ofron potencialin për të kapërcyer dobësitë që tipat e tjerë të udhëheqjes prirën t'i zhvillojnë. Një udhëheqës demokratik i shkollës sigurohet që të gjithë anëtarët e komunitetit të shkollës të përfshihen në procesin e vendimmarrjes - por pjesëmarrja do të ndryshojë, në varësi të kontekstit. Nxënësit nuk do të marrin pjesë në çdo vendim dhe udhëheqësi mund të mos ketë gjithmonë fjalën e fundit. Në disa raste, ai mund të mbetet vetëm si lehtësues i një marrëveshjeje midis stafit ose tërë komunitetit të shkollës, ose edhe do t'i duhet ta pranojë një vendim që ai nuk e mbështet vetë.

Udhëheqja dhe përgjegjësia janë të shpërndara, dhe shpesh ka udhëheqës të nëngrupeve. Sa më shumë anëtarë të komunitetit të shkollës që marrin pjesë në proces - drejtuesi i shkollës, stafi, nxënësit, shtëpiakët, stafi i zyrës, ndoshta edhe prindërit dhe palët e jashtme të interesit, aq më i qartë do të jetë imazhi i interesave, pikëpamjeve dhe vlerave të ndryshme. Fuqia e udhëheqjes demokratike të shkollës qëndron në potencialin e saj për të sjellë vendime dhe zgjidhje që pranohen dhe mbështeten gjerësisht, me kushtin që të gjitha interesat dhe kërkesat janë marrë parasysh. Përpjekja që kërkohet për grupet e ndryshme në komunitetin e shkollës për të zhvilluar potencialin e tyre të plotë të pjesëmarrjes mund të jetë mjaft e frikshme, por është diçka që shpërblehet. Komuniteti i shkollës mund ta zhvillojë një kulturë demokratike të shkollës me një klimë të hapur dhe miqësore. Anëtarët e tij do të jenë më të motivuar dhe të përkushtuar, komunikimi formal dhe joformal do të lulëzojë, duke përfshirë të dyja palët - udhëheqësin e shkollës dhe komunitetin e shkollës. Disiplina do të përmirësohet nëse nxënësit, po ashtu, ndihen përgjegjës për shkollën e tyre. Shkolla do të arrijë rezultate më të larta akademike duke akomoduar aftësitë dhe talentet e larmishme të nxënësve të saj.

Udhëheqja demokratike e shkollës, prandaj, ka potencial të fortë, sikurse edhe sfida. Sa më shumë anëtarë të marrin pjesë, aq më komplekse do të jenë proceset e diskutimit, ndërtimi i konsensusit dhe vendimmarrja. Atëherë, rrugët e shkurtra autokratike për vendimmarrje efektive mund të duken se ofrojnë një alternativë tërheqëse. Ne argumentojmë se ia vlen përpjekja për t'u marrë me këtë kompleksitet, pasi nxënësit tuaj duhet të mësojnë se si të ecin përpara në situata kontradiktore dhe të paqarta (*Kompetencat për kulturë demokratike*, f. 43). Shkollat e udhëhequra në mënyrë demokratike mbështesin shoqëritë e tyre duke i edukuar nxënësit e tyre të bëhen qytetarë që janë të aftë dhe të sigurt në vete për të marrë pjesë në proceset e diskutueshme dhe dinamike të vendimmarrjes.

Udhëheqja demokratike e shkollës - Tema 1: Stili demokratik i udhëheqjes së shkollës

Pyetja kryesore: *Si mund ta mbështesë një drejtor shkolle kulturën demokratike të shkollës?*

Prospekt i përgatitjes 1.1:

Rëndësia e reflektimit dhe informacionit kthyes: Shqyrtoni së bashku profilin e ekipit tuaj

Një mjet për të reflektuar rreth roleve në ekip bazuar në Meredith Belbin (anglisht: <https://www.belbin.com/>)

Në udhëheqje demokratike të shkollës, anëtarët e stafit tuaj, në mënyrë ideale, duhet të formojnë një ekip. Secili mësues do të tregojë karakterin dhe talentet specifike të tij apo saj. Sidoqoftë, është e mundur të dallohen grupimet e mënyrave tipike të sjelljes ose roleve, që njerëzit prirën t'i zhvillojnë në një ekip.

Një model ideal i ekipit përfshin nëntë role të ndryshme. Secili prej roleve është thelbësor për suksesin e një ekipi. Secili rol ka pikat e forta dhe të dobëta dhe, meqenëse nuk mund të jeni në gjendje të ndryshoni njerëzit, balancimi i pikave të tyre të forta dhe të dobëta përmes roleve të anëtarëve të tjerë të ekipit është çelësi i suksesit të një ekipi. Ky model i roleve të anëtarëve të ekipit mund ta ndihmojë stafin tuaj të reflektojë rreth bashkëpunimit të tyre dhe të identifikojë arsyet e suksesit, dështimit dhe problemeve të tyre si ekip. Ky mjet mund t'ju ndihmojë juve dhe stafit tuaj të vlerësoni perceptimet tuaja për njëri-tjetrin dhe të qartësoni rolet tuaja.

Roli	Fuqitë	Dobësitë
Koordinatori	Koordinatorët janë udhëheqës të orientuar në personin. Ata janë të besueshëm, dominues dhe të përkushtuar në qëllimet e ekipit. Këta mendimtarë pozitivë vlerësojnë përpjekjet e anëtarëve të tjerë të ekipit, dëgjojnë të tjerët dhe kanë këndvështrimin e tyre.	Koordinatorët mund të delegojnë tej mase detyra te të tjerët, duke i lënë vetes pak punë për të bërë.
Formuesi	Formuesit janë udhëheqës energjikë të përqendruar në detyra, me një motivim të lartë për të arritur dhe fituar. Ata janë të përkushtuar për sukses dhe do t'i "formojnë" të tjerët në arritjen e qëllimeve të ekipit.	Formuesit mund të jenë agresivë në përpjekjen e tyre për t'i përfunduar gjërat dhe për t'i arritur qëllimet. Dy ose tre formues në një grup mund të çojnë në konflikte dhe në luftë të brendshme.
Bima	Bimët janë krijues të ideve që karakterizohen nga një inteligjencë e lartë dhe mund të jenë të mbyllur, ndërsa gjithashtu janë dominues dhe origjinalë. Ata prirën të marrin qasje radikale dhe janë më shumë të shqetësuar me çështje madhore sesa me detaje.	Bimët prirën të mos përfillin detajet dhe perspektivat praktike. Ata mund të jenë harrestarë.
Hetuesi i burimeve	Hetuesit e burimeve hulumtojnë mundësitë dhe zhvillojnë kontakte. Ata janë negociatorë të mirë që mund të gjejnë informata relevante, të mbështesin dhe zhvillojnë ide të të tjerëve. Ata janë të shoqërueshëm dhe entuziastë, të mirë në punën e ndërlidhjes dhe gjurmimit të burimeve jashtë grupit.	Hetuesit e burimeve kanë prirje të humbasin interesin pasi fillimisht janë magjepsur nga një ide. Idetë e tyre janë më pak novatore, dhe ata mund të mos e shohin një detyrë thellësisht.
Zbatuesi	Zbatuesit janë të disiplinuar, praktikë, të besueshëm dhe tolerantë. Ata karakterizohen nga ankthi i ulët dhe punojnë për ekipin në një mënyrë praktike, reale. Zbatuesit prirën t'i kryejnë detyrat që të tjerët nuk duan t'i kryejnë, dhe i kryejnë mirë ato.	Zbatuesit janë konservatorë, jofleksibil dhe të ngadaltë për t'iu përgjigjur mundësive të reja.

Punëtori ekipor	Punëtorët ekiporë janë të shoqërueshëm dhe kanë një ndikim pozitiv në anëtarët e tjerë të ekipit. Ata vazhdojnë të mbajnë lart frymën e ekipit dhe i lejojnë anëtarët e tjerë të kontribuojnë në mënyrë efektive. Ata shpesh kanë aftësi diplomatike, dell të mirë humori dhe janë dëgjues të mirë.	Punëtorët ekiporë priren të jenë të pavendosur në çaste krizash dhe ngurrojnë të bëjnë gjëra që mund të dëmtojnë të tjerët.
Mbaruesi plotë	Mbaruesit e plotë i kushtojnë vëmendje detajeve dhe përbushjes së plotë të detyrave. Ata janë të qëndrueshëm, punëtorë dhe të përgjegjshëm.	Mbaruesit e plotë janë perfeksionistë, të cilët priren të jenë të shqetësuar tejk mase dhe ekstremë. Ata preferojnë të mos i delegojnë detyrat.
Vlerësuesi vëzhgues	Vlerësuesit vëzhgues janë shpesh gjykues, të matur dhe inteligjentë. Ata kontribuojnë më së shumti kur duhet të merren vendime të rëndësishme. Ata janë të aftë në analizë dhe krahasim dhe nuk çorientohen nga emocionet.	Vlerësuesit vëzhgues mund të jenë të mërzitshëm ose tejk mase kritikë. Ata nuk janë të mirë në frymëzimin e të tjerëve dhe priren të jenë të ngadalshëm në vendimmarrje.

Është interesante të theksohet se çdo person ka një predispozitë për dy, tri, ose ndonjëherë edhe më shumë role të përshkruara më lart. Kjo gjë varet nga ekipi dhe rrethanat se cilin rol një anëtar e përbush. Nëse stafi juaj zbulon se role të caktuara mungojnë, duhet të diskutohet se si dhe nga kush mund të plotësohet hendeku.

Udhëheqja demokratike e shkollës - Tema 1: Stili demokratik i udhëheqjes së shkollës

Pyetja kryesore: *Si mund ta mbështesë një drejtor shkollë kulturën demokratike të shkollës?*

Materiali i veprimit 1.1:

Përfshirja e palëve të interesit në qeverisjen e shkollës

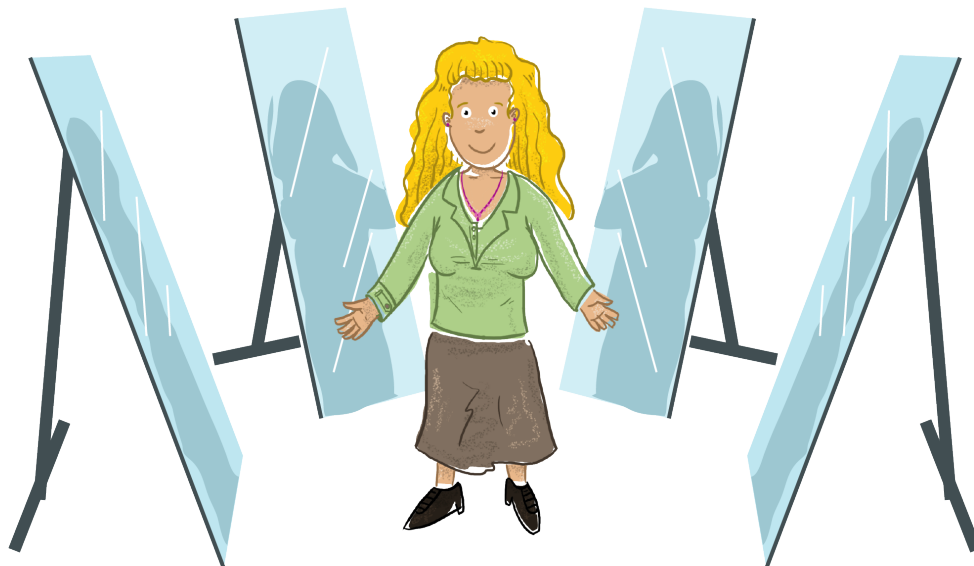
Sugjerimet e mëposhtme jepen në doracakun [Qeverisja demokratike e shkollave](#) (e cituar këtu si QDSh) nga Elisabeth Bäckman dhe Bernard Trafford, Publikim i Këshillit të Evropës 2007, f. 54 - 61.

Në një komunitet demokratik të shkollës, është e rëndësishme që të gjitha palët e interesit ta kenë mundësinë të marrin pjesë. Ata duhet të përfshihen në komunikim, rrjetëzim dhe vendimmarrje. Duke përfshirë komunitetin lokal, shkolla juaj demonstron se nuk dëshiron të izohet, por përkundrazi të jetë pjesë aktive në shoqëri. Anëtarët e komunitetit të shkollës janë aktorë, jo spektatorë, qoftë në mjediset e shkollës, ose në mbrojtje të shoqërisë demokratike, nëse është e domosdoshme (shih [QDSh](#), f. 54).

Si drejtor shkollë dhe palë e përfshirë, ju luani një rol kyç në iniciimin, inkuadrimin dhe inkurajimin e të gjitha palëve të tjera të interesit për të luajtur rolin e tyre. Ky rol është sfidues, pasi numri i anëtarëve të stafit, nxënësve dhe punëtorëve shpesh është i barabartë me fuqinë punëtore në ndërmarrjet e mesme. Drejtorët e shkollave bashkëveprojnë ngushtë me palët e brendshme, mësuesit, nxënësit dhe punëtorët tjerë. Nga ana tjetër, ka palë të tjera të jashtme, të tilla si prindërit, autoritetet e shkollës, politikëbërësit vendorë dhe donatorët. Si drejtor shkollë, ju nuk mund të kontrolloni sjelljen e ndonjë prej këtyre grupeve, por mund t'u kërkonti të jenë pjesë e interesit të përbashkët për suksesin e shkollës. Prandaj, këndvështrimi juaj personal dhe profesional është vendimtar kur të përpiqeni t'i përfshini të gjitha palët në jetën shkollë.

Reflektoni në këndvështrimin tuaj si drejtor shkollë

Ju jeni pala kryesore. Në një masë të madhe, varet nga ju se sa anëtarët dhe grupet e tjera aktivisht marrin përgjegjësi në komunitetin e shkollës. Prandaj, duhet ta vlerësoni këndvështrimin juaj personal dhe profesional, pasi ka një ndikim vendimtar në vendimet dhe veprimet tuaja (shih [Materialin e ndërgjegjësimit 1.1](#) dhe [QDSh](#), f. 54, 58).



Në bashkëveprimin me palët e brendshme dhe të jashtme të interesit, ju veproni si një rrjetëzues. Ju komunikoni përherë me mësuesit, nxënësit, prindërit dhe punonjësit e shkollës, si në kontekste formale ashtu dhe joformale. Ju jeni rregullisht në kontakt me politikëbërësit lokalë, përfaqësuesit e autoriteteve të shkollës dhe donatorët që presin vëmendjen tuaj. Mundohuni të identifikoni interesat e tyre të përbashkëta me të cilat mund t'i tërheqni.

Pyetni veten: Pse doja të bëhesha drejtues shkollë? Çfarë lloj shkollë dhe çfarë lloj shoqërie dua? Me pyetje si këto, mund të formoni një ide më të qartë për vizionet që drejtojnë veprimet tuaja si drejtues i shkollës (shih [QDSh](#) f. 50).

Palët e brendshme të interesit

Jeta në shkollë përfshin kontekste formale dhe joformale që kërkojnë nga drejtori, mësuesit dhe nxënësit të performojnë në role specifike, por gjithashtu të ofrojnë mundësi të ndryshme. Konferencat e stafit, takimet e prindërve dhe orët mësimore janë kontekste zyrtare, ndërsa bisedat gjatë pushimeve në korridor ose në oborrin e shkollës janë kontekste joformale.

Nëse sugjerimet e mëposhtme ju duken bindëse, mund të filloni t'i zbatoni ato menjëherë.

Hapat e parë për përfshirjen e mësuesve dhe nxënësve

- Pajisni mësuesit me informacione të rëndësishme para një takimi të stafit, duke u dhënë atyre mundësinë që të formojnë opinionin e tyre (shih [QDSh](#), f. 39).
- Inkurajoni mësuesit të shprehin pikëpamjet e tyre në takimet e stafit. Dëgjoni diskutimin e tyre dhe caktoni një zëvendës drejtor të shkollës ose anëtar të stafit si udhëheqës.
- Mbështetni anëtarët e stafit që dëshirojnë të krijojnë rrjete me shoqërinë dhe ekspertët e jashtëm (shih [QDSh](#), f. 56).
- Lini zyrën tuaj gjatë pushimeve dhe kohës së drekës, për të takuar mësuesit dhe nxënësit tuaj. Mos e nënvlerësoni atë që ju thuhet në kontekste joformale, pasi mësuesit zakonisht kanë një qëllim në mendje kur ju afrohen (shih [QDSh](#), f. 59).
- Mundohuni të njihni me emër sa më shumë nxënës të jetë e mundur. Për shembull, një drejtoreshë shkollë në Ukrainë e arriti këtë përmes hapave të vegjël, duke i ftuar të gjithë nxënësit në grupe për çaj pasditeve në zyrën e saj.

Bindja e palëve të interesit për përfshirje: masa më të avancuara

- Identifikoni detyra rutinore dhe delegojini ato te stafi, mbase fillimisht për një periudhë të kufizuar kohore. Të dhënit mësuesve më shumë njohuri mbi administrimin e shkollës ju lejon të përqendroheshi në çështje të rëndësishme. Duke marrë më shumë përgjegjësi, stafi juaj do të identifikohet më fort me shkollën e tyre (shih [QDSh](#), f. 60). Ju u besoni mësuesve tuaj, në vend se t'i kontrolloni ata.
- Rritni ose përmirësoni mundësitë për mësuesit dhe nxënësit tuaj që të takohen jashtë klasës, në vende të tilla si kafenetë e përbashkëta, vendet ku hahet dreka dhe zonat për rekreacion (shih [QDSh](#), f. 51). Për më shumë ide, shihni sekuencat mbi të ushqyerit dhe aktivitetin fizik në këtë ueb faqe për drejtorët e shkollave.
- Formoni një ekip mësuesish dhe nxënësish për të krijuar një ueb faqe tërheqëse të shkollës tuaj. Ueb faqja juaj mund t'i shërbejë komunitetit demokratik të shkollës duke ofruar informacione mbi temat dhe çështjet aktuale. Ftoni të gjitha palët e interesit të kontribuojnë në këtë ueb faqe.
- Ftoni prindërit, anëtarët e bordit të shkollës, politikëbërësit lokalë, donatorët dhe/ose median në shkollën tuaj. Organizoni takime me stafin dhe nxënësit tuaj. Diskutim: Cila është shkolla më e mirë për këtë komunitet? Çfarë lloj arsimimi i përgatit nxënësit tanë më së miri për të ardhmen e tyre? Pse është e rëndësishme që një shkollë të japë një shembull të kulturës demokratike?

Për më shumë ide se si t'i përfshini palët e interesit në shkollës, shikoni temat 2 - 4.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 2: Kompetencat për kulturë demokratike

Pyetja kryesore: Në cilat kompetenca mbështetet një shoqëri demokratike? Si mund të fitohen dhe të praktikohen në shkollë?

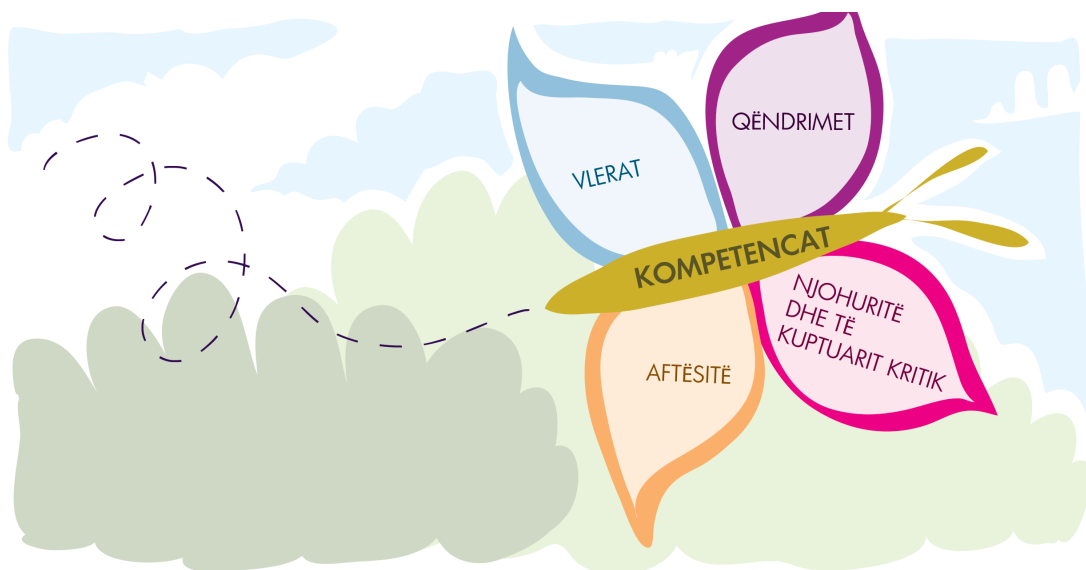
Materiali i ndërgjegjësimit 2.1:

Kompetencat për kulturë demokratike (KKD) – një perspektivë zhvillimore për shkollën dhe shoqërinë

Institucionet demokratike varen nga pëlqimi i qytetarëve dhe mbështetja e tyre. Kuadrot institucionale nuk mund të mbijetojnë nëse njerëzit të cilëve synohet t'u shërbejnë i refuzojnë ose i kundërshtojnë ato ose nuk janë në gjendje të marrin pjesë brenda tyre. Prandaj, një kulturë demokratike është thelbësore për vendet demokratike, dhe shkollat janë vendi ku qytetarët e rinj mund të mësojnë, praktikojnë dhe kuptojnë se për çfarë shërben kultura demokratike.

“Kultura demokratike” është një term i paqartë dhe për këtë arsye është vështirë i manovrueshëm për praktikuesit. Një projekt i iniciuar nga Këshilli i Evropës (2014 - 2017) është përpjekur ta trajtojë këtë problem duke zhvilluar një model të kompetencave për të përshkruar dimensionet e ndryshme të kulturës demokratike dhe për të lokalizuar kompetencat që kontribuojnë në identitetin kulturor demokratik të një personi.

Modeli i kompetencave i Këshillit të Evropës, Kompetencat për kulturën demokratike, përfshin katër dimensione - vlerat, qëndrimet, aftësitë dhe njohuritë dhe të kuptuarit. Shprehja “kompetencë” përcaktohet si “aftësia e një personi për të mobilizuar dhe për të vendosur vlerat, qëndrimet, aftësitë, njohuritë dhe/ose të kuptuarit përkatës për t'iu përgjigjur në mënyrë të përshtatshme dhe efektive kërkesave, sfidave dhe mundësive... në një kontekst të caktuar” (*Kompetencat për kulturë demokratike*, f. 23).



Modeli i kompetencave për kulturën demokratike u miratua nga Komiteti i Ministrave i Këshillit të Evropës, duke autorizuar kështu që ai të përdoret në të gjitha institucionet arsimore në Evropë.

Komuniteti demokratik i shkollës mund ta sigurojë një model të kulturës demokratike. Në këtë kontekst, nxënësit tuaj kanë mundësi t'i përvetësojnë kompetencat e kulturës demokratike përmes përvojës. Ju si drejtues i shkollës dhe mësuesit tuaj jeni modele që u demonstroi nxënësve tuaj strukturat e sjelljes dhe kompetencat që promovojnë, ose i kundërveprojnë kulturës demokratike në shkollën tuaj. Prandaj, është e rëndësishme për ju dhe stafin juaj që të reflektoni rreth mesazheve që i komunikoni përmes sjelljes suaj. Modeli i mësipërm i kompetencave për kulturën demokratike mund të shërbejë si një udhëzues.

Modeli i Këshillit të Evropës i kulturës demokratike përfshin kompetencat në vijim:

Vlerat

- Vlerësimi i dinjitetit njerëzor dhe i të drejtave të njeriut
- Vlerësimi i diversitetit kulturor
- Vlerësimi i demokracisë, drejtësisë, paanësisë, barazisë dhe sundimit të ligjit

Qëndrimet

- Të qenit i hapur ndaj tjetërsisë kulturore dhe besimeve, botëkuptimeve dhe praktikave të tjera
- Respekti
- Mendësia qytetare
- Përgjegjësia
- Efikasiteti vetjak
- Toleranca ndaj paqartësisë

Aftësitë

- Aftësitë e të nxënësve në mënyrë të pavarur
- Aftësitë e të menduarit analitik dhe kritik
- Aftësitë e të dëgjuarit dhe të vëzhguarit
- Empatia
- Fleksibiliteti dhe përshtatja
- Aftësitë gjuhësore, komunikuese dhe shumëgjuhësore
- Aftësitë për bashkëpunim
- Aftësitë për zgjidhjen e konflikteve

Njohuritë dhe të kuptuarit kritik

- Njohja dhe të kuptuarit kritik të vetes
- Njohja dhe të kuptuarit kritik të gjuhës dhe komunikimit
- Njohja dhe të kuptuarit kritik të botës

Kjo strukturë e kompetencave për kulturën demokratike shërben si një kuadër i referencës që ne e adresojmë në të gjitha materialet për drejtuesit e shkollave në këtë ueb faqe.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 2: Kompetencat për kulturë demokratike

Pyetja kryesore: Në cilat kompetenca mbështetet një shoqëri demokratike? Si mund të fitohen dhe të praktikohen në shkollë?

Materiali i përgatitjes 2.1:

Mbështetje për nxënësit në përvetësimin e kompetencave për kulturën demokratike (KKD)

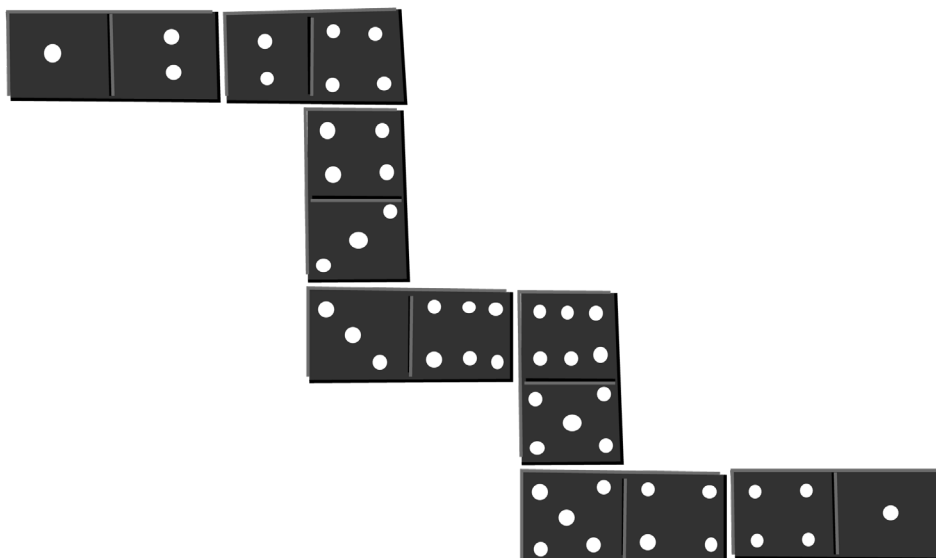
Nxënësit i mësojnë kompetencat për kulturën demokratike në grupe, ose në mënyrë tërësore, duke i lidhur vlerat, aftësitë, qëndrimet dhe njohuritë e të kuptuarit. Ata i përvetësojnë kompetencat duke i vënë në veprim dhe kryesisht duke ndërvepruar dhe bashkëpunuar me njëri-tjetrin. Kjo shtron pyetjen se çfarë mund të bëjnë mësuesit dhe drejtorit i shkollës për të përmbushur nevojat mësimore të nxënësve të tyre. Ky prospekt përqendrohet në ndikimin vendimtar të metodologjisë mbështetëse dhe të mjedisit të të nxënësve për KKD. Për një shpjegim më të plotë dhe citate, shih (në anglisht) *Kuadrin e referencës së [Kompetencave për kulturë demokratike](#), Vëll. 3, Udhëzime për zbatim*, f. 92 e tutje.

Në nivel klase

- Mësuesit mund ta krijojnë një “mjedis të hapur, pjesëmarrës dhe respektues në klasë”, i cili u ofron nxënësve një hapësirë të sigurt mësimi. Këtu, ata mund të ndjehen të lirë të shprehin pikëpamjet dhe emocionet e tyre.
- Mësuesit mund të krijojnë mundësi që nxënësit të marrin përgjegjësi për të nxënësit e tyre dhe të marrin pjesë në planifikimin e njësive mësimore.

Në nivel shkolle

- Mësuesit mund të bashkëpunojnë përmes kurrikulës për të lehtësuar format e të mësuarit bashkëpunues.
- Mësuesit mund të bashkëpunojnë për të përfshirë KKD në kurrikulë dhe për të siguruar barazi për të gjithë nxënësit.
- Mësuesit mund të “krijojnë mundësi që nxënësit të fitojnë përvoja pozitive të pjesëmarrjes së cilësisë së lartë përmes projekteve në të cilat përvoja përqendrohen në çështje që janë me rëndësi për vetë nxënësit” (shiko tregimin e rastit në [Materialin e ndërgjegjësimit 3.1](#)). Mësuesit mund t'i inkurajojnë nxënësit të marrin pjesë në proceset e vendimmarrjes, si në shkollë (shih temën 3), ashtu edhe në komunitetin lokal.
- Mësuesit mund të organizojnë aktivitete jashtëmësimore për aspektet e EQD/EDNJ.
- Mësuesit mund të organizojnë projekte të EQD/EDNJ, p.sh. shoqëritë debatuuese (shiko <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-4/part-3/unit-8/>)



Në nivelin shkollor, drejtori luan rol kryesor në krijimin e mjediseve që mbështesin të nxënit dhe ofrojnë mundësi që nxënësit t'i arrijnë KKD, përmes inkurajimit, përkrahjes dhe koordinimit. Për shembull, të nxënit e KKD rregullisht mund të jetë pjesë e rendit të ditës të mbledhjeve të stafit.

Një shkëmbim i lirë i mendimeve për çështjet e diskutueshme, në një atmosferë të sigurt respekti të ndërsjellë mund ta mbështesë zhvillimin e një grupi të kompetencave për kulturën demokratike përfshirë:

- Aftësitë gjuhësore, siç është aftësia për t'u shprehur qartë dhe shkurt;
- Efikasitetin vetjak dhe empatinë;
- Tolerancën ndaj dykuptimisë;
- Vlerësimin e demokracisë dhe paanësisë;
- Njohuritë dhe të kuptuarit kritik të temës në diskutim.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 2: Kompetencat për kulturë demokratike

Pyetja kryesore: *Në cilat kompetenca mbështetet një shoqëri demokratike? Si mund të fitohen dhe të praktikohen në shkollë?*

Materiali i veprimit 2.1:

Deklarata e misionit të shkollës – projekti tërëshkollor

Deklarata e misionit të shkollës – Mbajeni shkurt dhe thjeshtë

Shumë institucione arsimore dhe shkolla, por edhe ndërmarrje biznesi dhe institucione qeveritare përdorin deklaratat e misionit. Një deklaratë e misionit të shkollës është si një kartë biznesi për partnerët e jashtëm dhe një pikë referimi për punën e përditshme në shkollë, një rikujtim për komunitetin e shkollës për vizionin dhe drejtimin e përbashkët.

Një deklaratë e misionit të shkollës duhet ta ndjekë parimin Mbajeni shkurt dhe thjeshtë (anglisht: Keep it Short and Simple - KISS). Me pak fjalë dhe në një gjuhë që ka kuptim edhe për ata që nuk janë ekspertë, ajo tregon perspektivën e zhvillimit apo parimet kryesore që përcaktojnë vizionin dhe profilin e përbashkët të shkollës. Deklarata e misionit nuk shpjegon arsyet e zgjedhjeve të bëra dhe as nuk jep ndonjë informacion mbi zbatimin. Një deklaratë e misionit duhet të jetë ambicioze, por qëllimi nuk duhet të jetë i paarrtshëm. Një deklaratë e misionit është e hapur për shqyrtim, por do të humbiste besueshmërinë nëse do të ndryshohej shpesh.

Shih (në anglisht)

https://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html

https://www.educationworld.com/a_admin/admin/admin229.shtml

Përqendrohuni në një pyetje të thjeshtë gjatë një stuhie mendimesh

Një komunitet shkollor është heterogjen, që sjell së bashku dy ose tre breza, edukatorë profesionistë, fëmijë dhe adoleshentë. Nëse edhe prindërit përfshihen, komuniteti shkollor i ngjan një mikrokozmosi të larmisë dhe pluralizmit në shoqëri si tërësi. Në shoqëri të tilla moderne, sfida për demokracinë është të sigurojë që të gjithë qytetarët, pavarësisht prejardhjes së tyre, janë të angazhuar dhe e kuptojnë atë që është në rendin e ditës, pasi përndryshe vendimmarrja do të shndërrohej në privilegjin e një elite të specialistëve.

Kështu, procesi i krijimit të një deklaratë për misionin e shkollës duhet të fillojë me një fazë të stuhisë së mendimeve brenda secilit grup - ekipi i drejtuesve të shkollës, mësuesve, nxënësve dhe prindërve. Për këtë ushtrim stuhie mendimesh, është e rëndësishme të zgjidhni një pyetje kuptimplotë për të gjitha grupet. Për një deklaratë të misionit që nxjerr në pah një objektiv kryesor, është e mjaftueshme një pyetje e thjeshtë, e hapur, siç është “Çfarë e bën një shkollë të mirë?” Pyetja duhet t’i lejojë çdo anëtar të komunitetit të shkollës të përgjigjet, bazuar në nivelin e të kuptuarit dhe duke u mbështetur në përvojën personale ose profesionale. Me fjalë të tjera, të gjithë duhet të jenë në gjendje të veprojnë si ekspertë. Drejtori dhe stafi i shkollës duhet të diskutojnë mbi zgjedhjen dhe formulimin e pyetjes kryesore, dhe të marrin parasysh implikimet e saj për deklaratën përfundimtare të misionit.

Stuhia e mendimeve fillon me idetë dhe interesat e të gjithë individëve. Kështu, duhet të pritët një larmi e kontributeve që reflekton një komunitet pluralist. Për të arritur në një deklaratë të thjeshtë, është i domosdoshëm një proces i integritit dhe renditjes së përparësive, mu sikurse në vendimmarrjen demokratike dhe krijimin e politikave. Në EQD/ EDNJ, modele të ndryshme tregojnë se si të organizohet një proces i tillë stuhie mendimesh. Ato janë të përshtatshme për nxënësit e të gjitha grupmoshave, mësuesit, drejtuesit e shkollës dhe prindërit. Siç u sugjerua më lart, i gjithë procesi i stuhisë së mendimeve përqendrohet në të njëjtën pyetje, në secilin grup.

- **Mendo – Puno në çift – Ndaje me grupin** <https://www.teachervision.com/group-work/think-pair-share-cooperative-learning-strategy>
- **Muri i heshtjes** <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-6/chapter-7/exercise-1/>

Kuadri për diskutim dhe vendimmarrje

Përdorni kornizën institucionale që është në fuqi në shkollën tuaj (shiko [Materialin e përgatitjes 3.1](#)). Përndryshe ndiqni këtë model për të formuar grupe të veçanta. Një këshill i zgjedhur i mësuesve, nxënësve dhe prindërve,

i kryesuar nga drejtori i shkollës, përfundimisht duhet ta miratojë deklaratën e hartuar të misionit. Kjo formë e demokracisë përfaqësuese siguron që të gjitha palët e interesit, pavarësisht nga madhësia e tyre, janë të përfaqësuara në mënyrë të barabartë. Për të siguruar mbështetjen e gjerë dhe për të siguruar të identifikuarit tuaj me deklaratën e misionit, këshillohet që të caktohet një kuorum prej 75% ose 80% për miratim. (shih [Qeverisja demokratike e shkollave](#), publikim i KE 2007, f. 36)

Kompetencat për Kulturën Demokratike (KKD) si deklaratë e misionit të shkollës

Deklarata e misionit të shkollës duhet të vlerësohet gjerësisht në komunitetin e shkollës. Nga kjo rrjedh se askush nuk duhet të ndihet i përjashtuar nga përmbajtja e saj për shkak të diskriminimit në bazë të moshës, besimit fetar, origjinës etnike, gjinisë, interesave personale ose grupe. Deklarata e misionit nuk duhet të identifikohet me ndonjë qëndrim ose identitet të grupit të veçantë, por përkundrazi të theksojë parimet kryesore dhe një perspektivë në zhvillim që mund të mbështetet nga të gjithë anëtarët e komunitetit të shkollës. Ne besojmë se KKD (shih [Materialin e ndërgjegjësimit 2.1](#)) i plotëson këto kritere.

“KKD dhe qasja tërëshkollëre ofron një perspektivë të vlefshme zhvillimi për shkollat se si të bëhen më demokratike, duke marrë parasysh sferat kryesore të jetës shkollëre, siç janë mësimdhënia dhe të nxënës, qeverisja dhe kultura e shkollës dhe bashkëpunimi me komunitetin. Në këtë mënyrë, zhvillimi i kulturës demokratike të shkollës dhe i kompetencave të kulturës demokratike të nxënësit, bëhet një mision shkollor.” (në anglisht [Kudri i Referencës së Kompetencave për Kulturë Demokratike, vëll. 3](#), f. 96.)

Përvijimi i procesit të diskutimit dhe vendimmarrjes

- Stuhia e mendimeve në klasë, në mbledhjet e prindërve dhe të stafit (shiko detajet më lart).
- Zëdhënësit paraqesin kontributet e tyre nga stuhia e mendimeve për grupin e punës, detyra e të cilit është ta hartojnë deklaratën e misionit. Ky grup duhet të përfshijë vullnetarë që përfaqësojnë të gjitha grupet e komunitetit të shkollës.
- Deklarata e misionit prezantohet për secilën klasë, stafin dhe prindërit. Anëtarët e grupit punues marrin pjesë në çdo mbledhje, shpjegojnë vendimet e tyre dhe mbledhin reagime.
- Grupi punues pastaj diskuton mbi komentet e marra dhe përfundon draftin e tij.
- Këshilli i shkollës, pavarësisht nëse është ekzistues ose i formuar aty për aty, e miraton deklaratën e misionit të shkollës me shumicë votash.

Përmbledhja dhe zbatimi

- Deklarata e misionit shfaqet në mënyrë të dukshme në ueb faqen e shkollës, në fletushkat e shkollës për vizitorët dhe prindërit e rinj, dhe në posterët në dhomën e stafit dhe në çdo klasë.
- Nxënësit e diskutojnë me mësuesit e tyre përvojën e tyre të pjesëmarrjes demokratike në këtë proces vendimmarrës, duke e lidhur atë me konceptin e kulturës demokratike të shkollës.
- Përfaqësuesit e prindërve, në një takim të stafit, japin përshtypjet për pjesëmarrjen e prindërve.

Komuniteti i shkollës diskuton hapat e ardhshëm për të zbatuar deklaratën e misionit.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 3: Udhëheqja demokratike e shkollës – qasja tërëshkollë në EQD/EDNJ

Pyetja kryesore: Si funksionon udhëheqja demokratike e shkollës në praktikë?

Materiali i ndërgjegjësimit 3.1:

Parimet kryesore për udhëheqjen demokratike të shkollës si një qasje tërëshkollë

Bazuar në *Korniza e Referencës së Kompetencave për Kulturë Demokratike, Vëll. 3*, f. 97.

1. Respekti për kontekstin lokal dhe mënyrat lokale të punës

Qoftë në shoqëri apo në shkollë, një kulturë e imponuar nga udhëheqësi do të ishte autokratike e jo demokratike. Një kulturë demokratike zhvillohet përmes pjesëmarrjes nga qytetarët, dhe në një mjedis shkollor nga të gjitha palët e interesit që kanë nevojë për inkurajim për të kontribuar me ekspertizën e tyre.

2. Fuqizimi i të gjitha palëve për të zhvilluar zgjidhjet e tyre për sfidat bazuar në një vlerësim të situatës

Nuk ka asnjë zgjidhje të vetme mjeshtërore për sfidat me të cilat përballen individët nëpër institucione dhe vende të ndryshme. Përmes një vlerësimi të situatës aktuale në shkollë, duke përfshirë nevojat dhe kapacitetin e saj, palët kryesore të interesit kuptojnë më mirë sfidat specifike të saj dhe fuqizohen të zhvillojnë veprimet e tyre të posaçme. Si rrjedhojë, te pjesëmarrësit rritet ndjenja e pronësisë dhe motivimi për ndryshim.

3. Inkurajimi i të nxënësve duke bërë, përmes pjesëmarrjes së të gjitha palëve të interesit

Kompetencat demokratike zhvillohen më së miri përmes praktikës së përditshme, duke përfshirë vendimmarrjen pjesëmarrëse, ndërveprimet e respektueshme dhe të barabarta, dhe metodat demokratike të mësimdhënies dhe të nxënësve. Kjo kërkon një partneritet të përkushtuar të të gjitha palëve - duke filluar nga nxënësit, mësuesit, drejtuesit e shkollave dhe prindërit, deri tek autoritetet lokale dhe palët tjera të komunitetit. Për më tepër, kjo ilustron rëndësinë jetike të institucioneve arsimore si tërësi, në procesin e të nxënësve dhe promovimit të kulturës së demokracisë.

Përmes pjesëmarrjes në shkollë, nxënësit fitojnë aftësitë e nevojshme për qytetarinë demokratike në jetën prej të rriturve. Ky është edhe të nxënësve "për" edhe "përmes" demokracisë dhe të drejtave të njeriut në EQD/EDNJ si një qasje tërëshkollë. Shihni: <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-1/part-1/unit-3/chapter-1/>

4. Integrimi i ngritjes së kapaciteteve në procesin e planifikimit të shkollës

Ndryshimet në kulturën e shkollës janë më të qëndrueshme kur ato ndërtohen brenda procesit zyrtar të planifikimit të shkollës, siç është krijimi i deklaratës së misionit të shkollës (shihni *Materialin e Veprimit 2.1*).

5. Mbështetja e projekteve dhe nismave lokale për një kohë të gjatë

Duhet kohë dhe përpjekje për të kapërcyer rezistencën ndaj ndryshimit dhe për të transformuar mënyrat e ndërveprimit dhe praktikave në shkollë. Ndryshimi sistematik nuk mund të arrihet me një përpjekje të njëhershme. Mbështetja afatgjate është thelbësore për rezultate të prekshme dhe ndikim të qëndrueshëm. Ky është parimi për të ndërmarrë hapa të vegjël në vend se të provoni ta bëni një hap të madh. Nevojitet gjithashtu durim, duke u dhënë njerëzve kohë që të përshtaten me ndryshimet demokratike, duke filluar me palët e interesit që janë të përkushtuara dhe të interesuara në udhëheqjen demokratike të shkollës.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 3: Udhëheqja demokratike e shkollës – qasja tërëshkollore në EQD/EDNJ

Pyetja kryesore: *Si funksionon udhëheqja demokratike e shkollës në praktikë?*

Materiali i ndërgjegjësimit 3.2:

Potenciali i pjesëmarrjes së nxënësve të bazuar në projekt

Tregimi i rastit

Në një gjimnaz në një qytet evropian, nxënësit e klasës së 9-të filluan një projekt gjeografie. Ata ishin të pakënaqur me gjendjen e ambienteve shkollore dhe dëshiruan të japin sugjerime për përmirësime. Mësuesi u pajtua t'u jepte nxënësve kohën që kërkuan. Nxënësit punuan vetëm ose në grupe të vogla. Ata vlerësuan gjendjen e ndërtesave të shkollës dhe mjedisin e jashtëm, pastaj regjistruan gjetjet e tyre në posterë me analizat, fotot dhe vizatimet arkitekturore. Ata përgatitën sugjerime për përmirësim dhe prodhuan posterë dhe modele tridimensionale për të dhënë mendimin e tyre.

Në atë kohë, administrata komunale po planifikonte një meremetim të madh të shkollës dhe zonës përreth saj. Gjatë një vizite në shkollë, përfaqësuesit e zyrës së planifikimit urban u njohën me posterët dhe modelet e nxënësve që ishin ekspozuar. Ata ftuan një grup nxënësish për t'ia paraqitur idetë e tyre zyrës së planifikimit. Planifikuesit vlerësuan përpjekjet e nxënësve për të krijuar një mjedis shkollor që i plotësonte nevojat e fëmijëve dhe të rinjve dhe komuna miratoi disa nga sugjerimet e nxënësve. Drejtori i shkollës e mbështeti këtë qasje dhe anëtarët e stafit u informuan gjatë një takimi. Nxënësit tashmë i kishin kaluar provimet e tyre përfundimtare në kohën kur idetë e tyre morën formë.



Godinat e shkollës ndodhen pranë një lumi të vogël, por bregu i lumit ishte një pamje e shëmtuar për shkak të shkurreve që ishin rritur egërsisht për shumë vite. Një grup nxënësish sugjeruan të pastrojnë bregun e lumit dhe të krijojnë një zonë argëtimi me ulëse për nxënësit me një pamje të lirë drejt lumit (shiko modelin më lart). Zyra e planifikimit urban e miratoi këtë ide. Fotografia në të djathtë tregon rezultatin disa vjet më vonë - zona është pastruar, dhe ulëset me gurë të papërpunuar mund të mbajnë grupe të vogla nxënësish.

Analizë

Nxënësit iniciuan projektin duke përzgjedhur temën sepse ishte e lidhur ngushtë me interesat e tyre, dhe ata mezi prisnin të shihnin përmirësimet e bëra në shkollën e tyre. Ata i vunë vetes detyra që ishin më komplekse dhe që kërkonin më shumë kohë sesa ato që zakonisht kërkon një mësues, por në projekte të kontrolluara nga nxënësit ne shpesh shohim një nivel shumë më të lartë të angazhimit. Projekti i tyre u përqendrua në çështje reale në jetën shkollore, dhe puna e tyre rezultoi në projekte vepruese që mund të shfaqeshin në publik.

Nxënësit e realizuan projektin e tyre në lëndën e gjeografisë, e cila kërkoi një ndryshim në planifikimin e mësimi. Mësuesi e pranoi rolin e tij. Ai tregoi reagim pozitiv ndaj interesave të nxënësve, u dha kohën e nevojshme dhe tregoi fleksibilitet në planifikimin e tij të mësimi. Kështu, ai u siguroi nxënësve burimet e kohës që u duheshin. Mësuesi si dhe drejtori i shkollës lejuan nxënësit të ecin përpara me projektin e tyre, duke u ofruar atyre mbështetje, udhëzim, inkurajim dhe informata kthyese.

Projekti i nxënësve varej nga gatishmëria e mësuesit të tyre dhe drejtorit të shkollës për ta lënë atë të ndodhte. Kjo sjell në fokus elementin e të papriturës. Imagjinoni një mësues ose një drejtor me një mentalitet tjetër, dhe nisma e projektit do të ishte hedhur poshtë. Përgjigjja pozitive nga zyra e planifikimit urban është një shkallë tjetër e të papriturës. Ta themi thjesht, ishte fat i pastër që nxënësit tërhoqën vëmendjen e urbanistëve që pranuan ekspertizën e të rinjve. Koha ishte e duhur. Një vit më herët ose më vonë, projekti i nxënësve nuk do të mund të kishte ndikimin e njëjtë. Sidoqoftë, nën rrethanat aktuale, nxënësit mundën të ndikojnë në zhvillimin e mjedisit të tyre shkollor shumë më fuqishëm sesa përmes kuadrit zyrtar të pjesëmarrjes së nxënësve (shih [Materialin e përgatitjes 3.1](#), Diagramin në [Materialin e veprimtimit 3.1.b](#)).

Mund të supozojmë se projekti dhe përvoja pozitive e pjesëmarrjes u dha nxënësve mundësinë për të zotëruar një grumbull kompetencash për kulturën demokratike ([KKD](#)):

- Qëndrimi: mendje qytetare, veçanërisht vëmendje ndaj nevojave të komunitetit ([KKD f. 41](#))
- Efikasiteti vetjak: ndjenjë e besimit për adresimin e sfidave të reja ([KKD f. 42](#))
- Aftësi të të nxënësve të pavarur ([KKD f.43](#))
- Aftësi të të menduarit analitik dhe kritik ([KKD f.44](#))
- Aftësi për të komunikuar dhe negociuar ([KKD f.48](#))

Përfundime

Iniciativat e nxënësve janë të papritura - spontane dhe të paparashikueshme. Mësuesit dhe drejtorët duhet të jenë të gatshëm të përgjigjen në mënyrë adekuate për të lënë dinamikën e tyre të shpaloset.

Mësuesit duhet të ofrojnë mundësinë për reflektim dhe vlerësim, pasi ato janë thelbësore për të nxënësit e qëndrueshëm të bazuar në projekte dhe në pjesëmarrje aktive. Përndryshe, emocionet dhe kujtimet pozitive mund të veniten, duke lënë pak ndikim në kompetencat për kulturë demokratike.

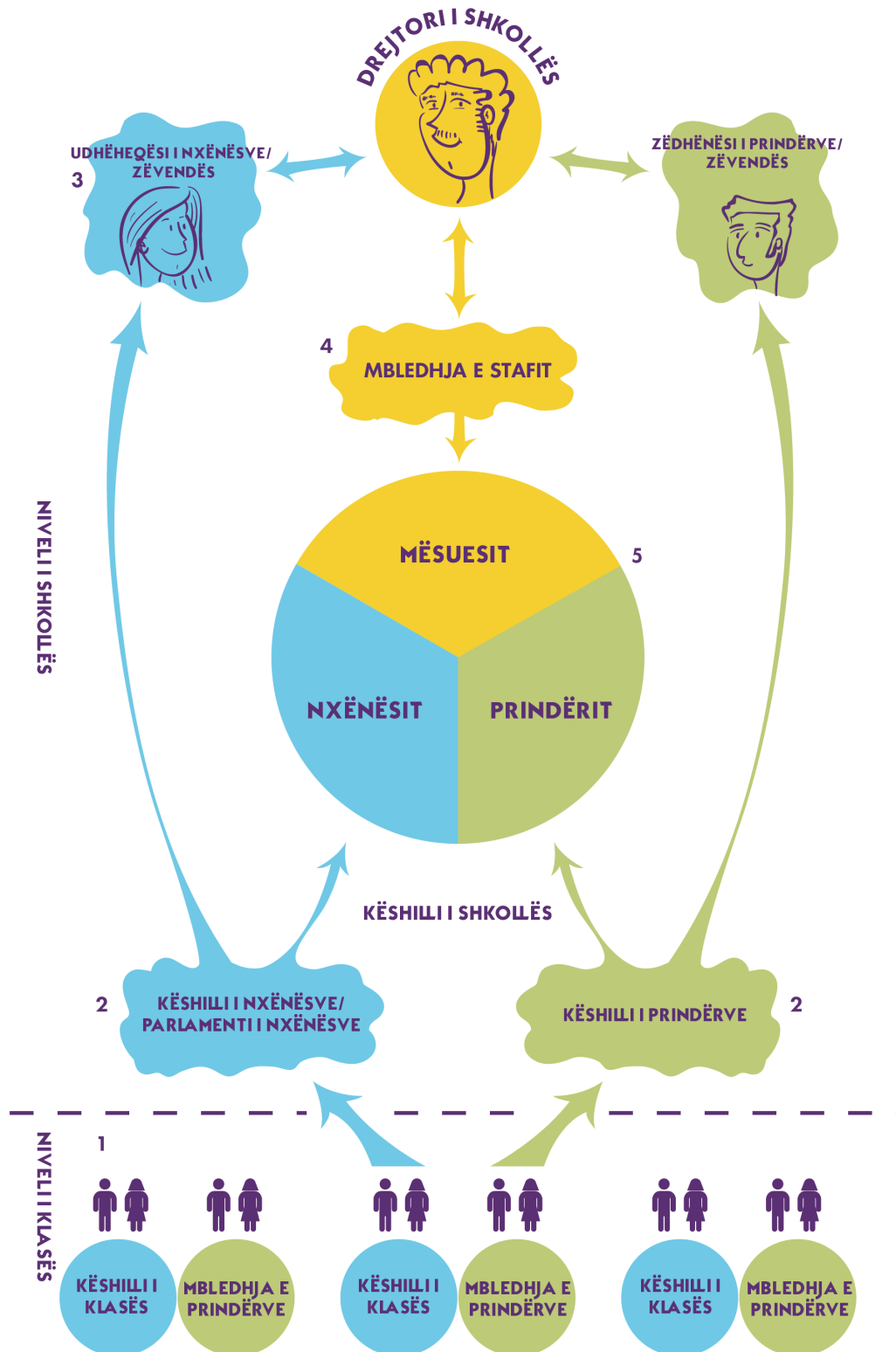
Drejtorët dhe mësuesit e shkollës duhet të jenë të vetëdijshëm deri në çfarë mase pjesëmarrja e nxënësve varet nga mbështetja e tyre. Në zgjedhjet dhe vendimet tona të përditshme, ne jemi të gjithë agjentë të të papriturës.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 3: Udhëheqja demokratike e shkollës – qasja tërëshkollë në EQD/EDNJ
Pyetja kryesore: Si funksionon udhëheqja demokratike e shkollës në praktikë?

Materiali i përgatitjes 3.1.

Kuadri për pjesëmarrje dhe vendimmarrje në shkollë

Numrat 1-5 u referohen shënimeve më poshtë.



Shënime

Para se të fillojë një diskutim mbi çështjet dhe vendimet, duhet të ekzistojnë rregulla për të zgjidhur pyetjen “Kush vendos çfarë?”. Ashtu si një komunitet në nivel kombëtar, një komunitet shkollor ka nevojë për një kuadër formal institucional që u ofron nxënësve, prindërve dhe mësuesve të kenë zërin e tyre, dhe i kushton respektin e duhur përgjegjësisë ligjore të drejtorit të shkollës. (Shih në anglisht [Kuadrin e Referencës së KKD, Vëll. 1](#), f. 27 e tutje). Në gjithë Evropën, të drejtat e nxënësve, prindërve dhe mësuesve në bashkëvendimmarrje ndryshojnë nga njëri vend në tjetrin. Në disa vende, shkollat kanë një liri të caktuar në krijimin e kuadrit të tyre për pjesëmarrje dhe vendimmarrje, ndërsa në vendet e tjera ky kuadër institucional përcaktohet me ligj. (Shih doracakun për mësuesit EQD/EDNJ Vëll. III, *Të jetuarit në demokraci*, që përfshin një njësi mësimore se si duhet të qeverisen shkollat: <http://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-3/part-4/unit-9/lesson-4/>)

Çfarëdo qasje që të pranohet, se si duhet të qeveriset një shkollë duhet të vendoset në mënyrë demokratike:

- Si mund t’u jepet mundësia të gjithë mësuesve, nxënësve dhe prindërve që të marrin pjesë?
- Si mund të organizohet vendimmarrja edhe në mënyrë demokratike edhe efikase?
- Cilat janë përgjegjësitë e stafit?
- Cili është roli dhe përgjegjësia e drejtorit të shkollës?

Diagrami i treguar në faqen e mëparshme bazohet në një kuadër ligjor të miratuar. Është një shembull se si mund të adresohen pyetjet e bëra më lart. Ekzistojnë gjithashtu modele institucionale alternative, por pyetjet të cilave duhet përgjigjur janë të njëjta.

Shënimet e mëposhtme i referohen figurave në diagram.

Niveli i klasës

(Nr. 1) Pjesëmarrja demokratike fillon në nivelin e klasës ku të gjithë nxënësit mund të marrin pjesë. Koha për këshillin e klasës ose asamblenë e klasës mund të përfshihet në orar. Në nivelin e mesëm të ulët dhe të lartë, nxënësit zgjedhin dy zëdhënës për klasën ose paralelen e tyre. Këta zëdhënës u drejtohen mësuesve për të përfaqësuar interesat e nxënësve, kështu që ata nuk janë asistentë të mësuesve. Në nivelin fillor, fëmijët nuk zgjedhin zëdhënës, por ndjekin këshillin javor të klasës. Të udhëhequr nga mësuesi i tyre, ata mësojnë të shprehin interesat dhe pikëpamjet e tyre dhe të dëgjojnë njëri-tjetrin.

Niveli i shkollës

(Nr. 2) Në shumicën e vendeve, do të gjeni dispozita në kurrikulë apo legjislacion mbi të drejtën e nxënësve në pjesëmarrje. Në shembullin e treguar këtu, si nxënësit ashtu edhe prindërit zgjedhin përfaqësuesit për të vepruar në emër të tyre në nivel të shkollës. Ky aranzhim është demokratik dhe efikas, pasi pjesëmarrja në qeverisjen e shkollës kërkon kohë dhe ekspertizë. Si drejtor shkolle, ju luani një rol të rëndësishëm në inkurajimin dhe mbështetjen e pjesëmarrjes së nxënësve dhe prindërve në shkollën tuaj. (Shih [Qeverisja demokratike e shkollave](#) botim i KE 2007, f. 40).

Të gjitha klasat përfaqësohen nga zëdhënësit e tyre në parlamentin e nxënësve. Ky organ takohet rregullisht të paktën një herë në muaj. Rendi i ditës përfshin çdo çështje në jetën shkollore nga këndvështrimi i nxënësve, të tilla si cilësia e mësimdhënies dhe të nxënësve, vaktet në shkollë, ambientet shkollore, pushimi dhe koha e lirë, ose siguria. Parlamenti i shkollës mund të caktojë një kabinet shkollor me përfaqësues të veçantë ose ministra për të zhvilluar aktivitete me mbështetje minimale nga mësuesit, të tilla si organizimi i diskutimeve me përfaqësuesit e partive ose OJQ-ve, organizimin e një kafeneje të nxënësve, ngjarje vallëzimi në shkollë ose shfaqje filmi. Për një shembull mbresëlënës se çfarë mund të arrijë një parlament i nxënësve, shihni ueb faqen e një shkolle gjithëpërfshirëse në Mbretërinë e Bashkuar, <https://pentrehafod.school>.

E njëjta strukturë ekziston për prindërit. Ata zgjedhin zëdhënës në nivelin e klasës për të komunikuar me mësuesit në klasën e tyre (nr. 1). Zëdhënësit e prindërve marrin pjesë në këshillin e prindërve në nivel të shkollës (nr 2). Këtu, përfaqësuesit e prindërve ndajnë përvojat dhe pikëpamjet e tyre mbi cilësinë e mësimdhënies, vlerësimin, mirëqenien dhe sigurinë e fëmijëve të tyre dhe çështje të tjera.

(Nr. 3) Parlamenti i nxënësve i zgjedh dy përfaqësues, një udhëheqës dhe një zëvendës (djem apo vajza), si udhëheqës të kabinetit të nxënësve dhe si zëdhënës të nxënësve në nivel të shkollës. Po kështu, këshilli i prindërve zgjedh dy zëdhënës. Këta përfaqësues të lartë për nxënës dhe prindër takohen rregullisht me

drejtorin e shkollës.

Është e rëndësishme që drejtori i shkollës të mbetet i informuar në lidhje me disponimin dhe zhvillimet në komunitetin e shkollës që mund të kenë nevojë për vëmendjen e tij. Zëdhënësit e prindërve dhe nxënësve do të përpiqen të fitojnë mbështetjen e drejtorit dhe mësuesve për agjendën e tyre.

(Nr. 4). Është e qartë se mësuesit duhet të takohen rregullisht për t'u marrë me një gamë të gjerë çështjesh në drejtimin e shkollës, zhvillimin dhe përmirësimin e mësimdhënies dhe të nxënësve, zbatimin e kurrikulës dhe legjislacionit të ri, dhe shumë të tjera. Mund të pritët që legjislacioni i shkollës të specifikojë detyrat e stafit dhe drejtorit të shkollës dhe të drejtat e tyre për vendimmarrje. Drejtori i shkollës kryeson mbledhjet e stafit, e gjithashtu luan një rol të rëndësishëm në caktimin e rendit të ditës, sigurimin e informacionit ose sugjerimin e zgjidhjeve. Në një masë të konsiderueshme, udhëheqja demokratike e shkollës varet nga mënyra se si drejtori i shkollës dhe stafi ndajnë përgjegjësinë dhe kompetencat e vendimmarrjes (shih [Qeverisja demokratike e shkollave](#), p. 36).

(Nr. 5) Në shumë vende, këshilli i shkollës ose bordi i shkollës kërkohet me ligj. Në shembullin e treguar këtu, nxënësit, prindërit dhe mësuesit zgjedhin përfaqësues për t'u ulur në këshillin e shkollës. Zëdhënësit kryesorë të nxënësve dhe prindërve i përkasin këshillit sipas funksionit të tyre. Ky organ drejtues i shkollës ndryshon nga njëri vend në tjetrin. Mund të përfshijë përfaqësues nga komuniteti lokal si shtesë ose në vend të nxënësve. Anëtarët pjesërisht mund të jenë të ftuar në vend se të zgjidhen. Këshilli shkollor mbledhet të paktën dy herë gjatë një viti shkollor. Në shembullin tonë, këshilli i shkollës, i kryesuar nga drejtori i shkollës, vendos për çështje të rëndësishme, si miratimi i rregullave të shkollës, ose kurrikulës së shkollës. Ai gjithashtu mund t'i vlerësojë kandidatët për pozicionin e drejtorit të shkollës ose zëvendësit, dhe ta aprovojë buxhetin e shkollës. Vendimet nga këshilli i shkollës janë të detyrueshme për stafin e shkollës dhe drejtorin. Nëse drejtori i shkollës nuk pajtohet me një vendim, çështja duhet t'i dorëzohet autoritetit të shkollave. Takimet nuk janë të hapura për publikun, dhe rendi i ditës dhe procesverbali janë pjesërisht të fshehtë. Përvoja ka treguar që përfaqësuesit e të tri grupeve nuk kanë prirje të krijojnë blloqe ose ta mbivotojnë njëri-tjetrin dhe se ata udhëhiqen nga përgjegjësia dhe argumenti i shëndoshë.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 3: Udhëheqja demokratike e shkollës – qasja tërëshkollë në EQD/EDNJ

Pyetja kryesore: Si funksionon udhëheqja demokratike e shkollës në praktikë?

Materiali i veprimit 3.1:

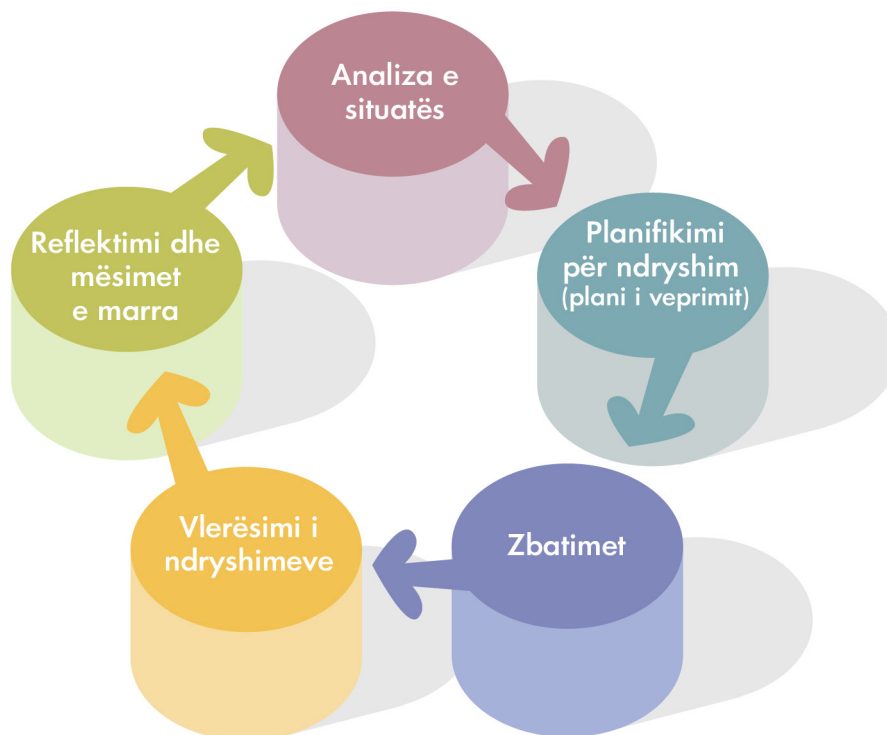
Vendimmarrja në udhëheqjen demokratike të shkollës



a) Një model pesëfazësh i proceseve të zhvillimit të shkollës dhe vendimmarrjes

Bazuar në [Kudri i Referencës së Kompetencave për Kulturë Demokratike, Vëll. 3](#), f. 97 e tutje (në anglisht).

Ky model përshkruan pesë hapa që një shkollë mund t'i ndërmarrë në një qasje tërëshkollë për zhvillimin e një kulture më demokratike të shkollës dhe për zhvillimin e kompetencave të nxënësve për kulturën demokratike. Modeli mund të përshtatet në proceset e vendimmarrjes që kanë të bëjnë me çfarëdo sfide dhe çështje (shih [Materialin e veprimit 4.1](#)).



1. Kryeni një analizë të situatës për të identifikuar se si parimet e demokracisë dhe të drejtave të njeriut janë integruar në jetën shkollore, duke përfshirë përparësitë dhe dobësitë, dhe me pjesëmarrjen e të gjitha palëve të interesuara (p.sh. vlerësime tërëshkollore, analizë SWOT me *Përparësitë - Dobësitë - Mundësitë - Rreziqet*).
2. Identifikoni fushat e mundshme të ndryshimit dhe zhvilloni një plan veprimi me aktivitetet konkrete që do të ndërmerrni për t'i arritur këto ndryshime (p.sh. KKD si rezultat i prituri të nxënimit).
3. Zbatoni planin e veprimit dhe sigurohuni që ai përfshin tërë komunitetin e shkollës.
4. Vlerësoni progresin tuaj dhe ndikimin e punës suaj.
5. Ndani mësimet e marra me të gjitha palët e përfshira në përpjekjet tuaja, si dhe me shkollat e tjera, dhe planifikoni veprime të mëtejshme në përputhje me rrethanat.

b) Komuniteti demokratik i shkollës është komunitet i të nxënimit

Nuk ka asnjë zgjidhje të vetme mjeshtërore për sfidat me të cilat përballet komuniteti juaj shkollor, apo shoqëria në tërësi (shihni [Materialin e ndërgjegjësimi 3.1](#)). Në përpjekjen për të adresuar këto sfida, ne zhvillojmë një grumbull kompetencash për kulturën demokratike (KKD). Ne i fitojmë dhe praktikojmë këto kompetenca (të nxënimit duke bërë), gjë që vlen njësoj për fillestarët dhe lojtarët me përvojë.

Nëse askush nuk e di zgjidhjen mjeshtërore për një problem të caktuar, anëtarët e komunitetit shkollor duhet ta gjejnë një së bashku. Duke përdorur një qasje tërëshkollore, të gjithë anëtarët e komunitetit shkollor mund të kontribuojnë në ekspertizën e tyre dhe të avokojnë për pikëpamjet e tyre dhe interesat e tyre. Zgjidhja më pas mund të gjejë mbështetje më të gjerë. Kjo zgjidhje shpesh do të funksionojë, por ndonjëherë mund të mos arrijë rezultatin e prituri. Në këtë rast, fillon një cikël i ri i vendimmarrjes. Diagrami i treguar më lart pasqyron këtë domosdoshmëri për t'u marrë me një çështje rishtas, duke lidhur vlerësimin (faza 4) dhe reflektimin (faza 5) me një analizë të re të situatës (faza 1). Një drejtues autoritar do të përpiqej të fshehte dështimin e tij, pasi prestigji i tij si njeri i fortë do të dëmtohej rëndë. Një komunitet demokratik i të nxënimit, nga ana tjetër, mund të tërheqë forcë të re duke mësuar përmes dështimit (shiko pjesën c më poshtë).

Grumbulli i kompetencave për kulturën demokratike që janë veçanërisht të rëndësishme për zgjidhjen e problemeve dhe vendimmarrjen përfshijnë këto më poshtë: (Shihni [Kompetencat për Kulturën Demokratike](#)):

Shkathësitë e të nxënimit të pavarur i mundësojnë një personi të marrë informacione të reja dhe të vlerësojë në mënyrë kritike burimet e tij (KKD, f. 44). Kjo është e rëndësishme në trajtimin e informacionit jo të plotë duke vlerësuar se cilat informacione janë të shëndetshme dhe të besueshme, dhe duke zbuluar dhe korrigjuar gabimet.

Një qëndrim tolerant ndaj dykuptimisë, përfshin “pranimin e kompleksitetit, kontradiktave dhe mungesës së qartësisë” dhe sjelljen joracionale nga të gjitha palët, përfshirë edhe veten (KKD f. 43). Kjo i mundëson një personi të jetë i durueshëm kur ballafaqimi me një problem del të jetë i vështirë dhe që kërkon kohë.

Aftësitë e të menduarit analitik dhe kritik dhe njohuritë e të kuptuarit kritik të botës (KKD, f. 44, 52) në të marrurit me kompleksitetin dhe të papriturën. Këto jo vetëm që mund të jenë të rrënjosura në një problem të caktuar, por në mënyrë paradoksale edhe në një komunitet pluralist me një nivel të lartë të pjesëmarrjes demokratike. Njerëzit të cilëve u mungon kjo aftësi mund të priren drejt “tundimit autoritar”.



Njohuritë dhe të kuptuarit kritik se si funksionojnë institucionet demokratike (*KKD*, f. 52) u mundësojnë anëtarëve të komunitetit shkollor të kuptojnë kuadrin institucional dhe të drejtat e tyre të pjesëmarrjes në shkollën e tyre (shih *Materialin e përgatitjes 3.1*). Në veçanti, ata duhet të kuptojnë kufijtë dhe mundësitë që ofron kuadri institucional i shkollës së tyre (shih *Qeverisja demokratike e shkollave*, botimi i KE 2007, f. 36 e tutje)

c) Vlerësimi dhe reflektimi - çelësi për zhvillimin e qëndrueshëm të shkollës

Në modelin pesëfazësh të vendimmarrjes, fazat 4 (vlerësimi) dhe 5 (reflektimi) janë thelbësore në disa aspekte për zhvillimin dhe suksesin e shkollës.

Të nxënit duke menduar për atë që po bëjmë: Të gjitha kompetencat, përfshirë ato për kulturën demokratike, fitohen përmes praktikës, gjë që është të nxënit duke bërë. Sidoqoftë, të nxënit duke bërë, nuk përfshin medoemos të kuptuarit e qartë të përvojës së të nxënit. Është reflektimi ai përmes të cilit ata që mësojnë - jo vetëm nxënësit, por të gjithë anëtarët e komunitetit shkollor - bëhen të vetëdijshëm për kompetencat që ata kanë fituar ose praktikuar rishtas, dhe i integrojnë ato në rutinë e tyre të veglave mendore, ashtu që t'i kenë gati për t'i përdorur në të ardhmen.

Vlerësimi i rezultateve i bën proceset e ardhshme të vendimmarrjes më efikase. Vlerësimet e rezultateve u mundësojnë palëve të interesuara të identifikojnë dobësitë dhe gabimet dhe të kuptojnë arsyet e suksesit. Ne duhet të përqendrohemi në pyetje të tilla si më poshtë:

- A ishte analiza e situatës (faza 1) e saktë? A i kishim informatat që na duheshin?
- A e ka zgjidhur problemin tonë plani ynë i veprimit (faza 2) dhe zbatimi i tij (faza 3)?
- A janë rezultatet e favorshme, ose të paktën të pranueshme për të gjitha grupet në komunitetin tonë shkollor?
- A pajtohemi rreth vlerësimit tonë?
- ...

Përshtypjet rreth pjesëmarrjes dhe përvojave të të nxënit përqendrohen në procesin e vendimmarrjes, mundësitë për pjesëmarrje dhe reflektimin për atë që është mësuar duke bërë. Kjo është e rëndësishme për të gjitha palët në komunitetin e shkollës - mësuesit, prindërit dhe nxënësit.

- Kush e solli çështjen në vëmendjen tonë? Kush ishte përcaktuesi i rendit të ditës?
- A jeni të kënaqur personalisht me mundësitë tuaja për pjesëmarrje?
- A besoni se të gjithë kishin një mundësi të mira të marrin pjesë dhe të shprehin pikëpamjet e tyre?
- Çfarë keni mësuar?
- Çfarë do të dëshironit të mësoni?
- Si ishte përvoja juaj me kulturën demokratike të shkollës?
- ...



Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 4: Disiplina përmes përgjegjësisë

Pyetja kryesore: Si mundën shkollat t'i nxësin nxënësit ta mirëmbajnë disiplinën përmes përgjegjësisë e jo me forcë dhe ndëshkim?

Materiali i ndërgjegjësimit 4.1:

Kontroll apo besim? Si të sigurohet disiplina e nxënësve

“Pyete veten: a sillen nxënësit ndryshe kur nuk ka të rritur rreth e rrotull? Nëse po, pse është kështu?”

(Bäckman/Trafford, *Qeverisja demokratike e shkollave*, Botim i Këshillit të Evropës 2007, f. 68;)

Nëse i përgjigjeni kësaj pyetjeje me “po”, mund të përballeni me problemin se si ta ruani disiplinën në shkollë. Nxënësit duhet të respektojnë rregullat e shkollës dhe të trajtojnë njëri-tjetrin me respekt; në të kundërtën një shkollë nuk mund të funksionojë dhe jeta në komunitetin e shkollës mund të vihet në sprovë seriozisht. Por cila është zgjidhja adekuate? Vënia e nxënësve nën kontroll dhe mbikëqyrje të përhershme nuk është as e realizueshme e as e dëshirueshme, pasi shkolla juaj do t'u mësonte nxënësve të respektojnë rregullat vetëm nëse ata janë nën mbikëqyrje. Do të jetë e nevojshme një masë e caktuar kontrolli për t'i shtyrë nxënësit t'i marrin seriozisht rregullat e shkollës, por mbikëqyrja e përhershme nuk do të zgjidhë asnjë problem të disiplinës së nxënësve. (Shih temën Të rishikojmë disiplinën dhe rregullin nga një pikëpamje demokratike, në Edukimi për demokraci; <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>)

Nëse i jeni përgjigjur pyetjes së mësipërme me “jo”, mund të pajtoheni me ne që në pozicionin tuaj si drejtor shkolle, duhet të mbështeteni në qëndrimet e nxënësve tuaj, pasi komuniteti i shkollës, si çdo tjetër, nuk mund të funksionojë pa pëlqimin dhe zotimin e nxënësve. Grupet e ndryshme heterogjene në këtë komunitet - nxënësit, mësuesit, shtëpiakët e punonjësit, prindërit - të gjithë janë të interesuar për suksesin e shkollës, ashtu si ju, dhe ata kontribuojnë në performancën e shkollës në mënyrat e tyre specifike, ashtu si ju. Në të njëjtën kohë, secili lojtar ka interesat dhe nevojat e tij/saj personale në mendje. Ju nuk mund t'i kontrolloni grupet e ndryshme në komunitetin e shkollës, por ju mund të ndikoni në sjelljen e tyre.



Dikush mund të thotë se nxënësit janë përgjegjës për suksesin e mësuesve dhe drejtorëve të shkollave të tyre, dhe se ata varen shumë nga ju dhe stafi juaj në zhvillimin e tyre personal dhe arritjet akademike. Prandaj, të gjithë anëtarët në komunitetin e shkollës mbështeten te njëri-tjetri. Është e rëndësishme t'i bëni nxënësit të vetëdijshëm për këtë, dhe të keni besim tek ata në vend se t'i frikësoni dhe kontrolloni. Nxënësve u duhet ta zhvillojnë një qëndrim të mendësisë dhe përgjegjësisë qytetare - jo vetëm për të luajtur rolin e tyre në një komunitet demokratik të shkollës, por edhe në një shoqëri demokratike si tërësi. Mendësia qytetare përfshin ndjenjën e përkatësisë në një komunitet, si dhe ndjenjën e detyrës qytetare. Përgjegjësia ka të bëjë me të reflektuarit në veprimet e veta dhe marrjen në konsideratë të efekteve të këtyre veprimeve te të tjerët. (Shih [Qeverisja demokratike e shkollave](#), f. 10 e tutje, f. 44 e tutje).

Nëse shkolla juaj arrin t'i forcojë këto qëndrime te nxënësit tuaj, ju mund të jeni shumë më të sigurt se nxënësit tuaj do të dinë si të sillen “kur nuk ka të rritur rreth e rrotull”.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 4: Disiplina përmes përgjegjësisë

Pyetja kryesore: *Si mundën shkollat t'i nxisin nxënësit ta mirëmbajnë disiplinën përmes përgjegjësisë e jo me forcë dhe ndëshkim?*

Materiali i përgatitjes 4:1.

Vendimmarrja e përbashkët inkurajon përgjegjësinë dhe pronësinë

Asnjë grup ose institucion nuk mund të funksionojë pa rend dhe respekt të përbashkët për rregullat e tij, dhe as nuk mund të jetë demokratik (shiko Të rishikojmë disiplinën dhe rregullin nga një pikëpamje demokratike, <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-1/part-2/unit-1/chapter-2/lesson-5/>). Ruajtja e disiplinës apo respektimi i rregullave dhe rendit është pra një çështje thelbësore në çdo shkollë. Nëse disiplina mbahet përmes udhëheqjes demokratike të shkollës, nxënësit mund të mësojnë shumë rreth qytetarisë demokratike.

Udhëheqja demokratike e shkollës zhvendos përqendrimin e saj nga kontrolli te besimi (shih [Materialin e ndërgjegjësimit 4.1](#)). Duke i përfshirë nxënësit në miratimin e rregullave për shkollën, udhëheqja demokratike e shkollës mund t'i inkurajojë nxënësit të identifikohen me të, në vend se t'i binden pa dëshirë rregullave të shkollës. (Shih [Qeverisja demokratike e shkollave](#), botim i KE 2007, f. 62 e tutje)

Përfshirja e nxënësve në krijimin e rregullave të shkollës

Shumë shpesh, nxënësit i diskutojnë dhe i miratojnë rregullat në komunitetet e klasës së tyre. Nxënësit mësojnë përmes përvojës se rregullat janë të domosdoshme për të adresuar problemet që janë shkaktuar nga sjellja e tyre në klasë. Ata gjithashtu mësojnë t'i binden ligjeve dhe rregullave të shkruara, pavarësisht nëse pajtohen me to apo jo, sepse ato janë miratuar me shumicë të votave. Duke marrë pjesë në krijimin e rregullave për klasën e tyre ose shkollën, nxënësit e kuptojnë qëllimin e tyre dhe kështu identifikohen me rezultatet. “Nxënësit janë ekspertët e vërtetë se si duhet të duken rregullat shkollore për të qenë realiste dhe lehtë për t'u ndjekur.” ([Qeverisja demokratike e shkollave](#), f. 66).



Vëll. 2 në edicionin e doracakëve të mësuesve në EQD/EDNJ ofron një njësi mbi krijimin e rregullave në klasë (shiko <https://www.living-democracy.com/sq/textbooks/volume-2/unit-5/>) mësimi 3 dhe 4), dhe fotografia e ballinës së doracakut nxjerr në pah idenë e shkollës si një mikrokomunitet demokratik që i bën rregullat e veta. Është interesante të theksohet se kur nxënësit e marrin pronësinë e krijimit të rregullave në shkollë, ata kanë tendencë të sugjerojnë sanksione më të rrepta sesa të rriturit, për shembull kur merren me të vonuarit e shpeshtë ose përçarjet në klasë. Ata mund të mësojnë shumë për paanësinë, si një parim themelor i drejtësisë, që do të thotë se dënimi nuk duhet të jetë tepër i butë ose tepër i rreptë, në varësi të shkeljes dhe mësimi që duam t'i japim si nxënësit në fjalë, ashtu edhe komunitetit si tërësi.

Si drejtor shkolle, ju duhet të mbeteni të informuar për nisma të tilla pa ndërhyrë për sa kohë që rregullat e miratuara në nivel klase përputhen me legjislacionin shkollor dhe rregullat e shkollës.

Udhëheqja demokratike e shkollës – Tema 4: Disiplina përmes përgjegjësisë

Pyetja kryesore: *Si mundën shkollat t'i nxisin nxënësit ta mirëmbajnë disiplinën përmes përgjegjësisë e jo me forcë dhe ndëshkim?*

Materiali i përgatitjes 4:1.

Udhëheqja demokratike e shkollës në praktikë: vendimmarrja për rregullat e shkollës

Kush vendos për çfarë?

Para se të zhvillohet një diskutim mbi rregullat e shkollës dhe të merren vendime, është thelbësore që të gjitha palët të njohin të drejtat e tyre të pjesëmarrjes. Qoftë me ligj ose përmes një marrëveshjeje nga komuniteti juaj shkollor, ju duhet të keni rregullat shkollore për pjesëmarrje - mundësisht në formën e një kuadri të përhershëm. Për më shumë detaje, shihni [Materialin e përgatitjes 3.1](#).

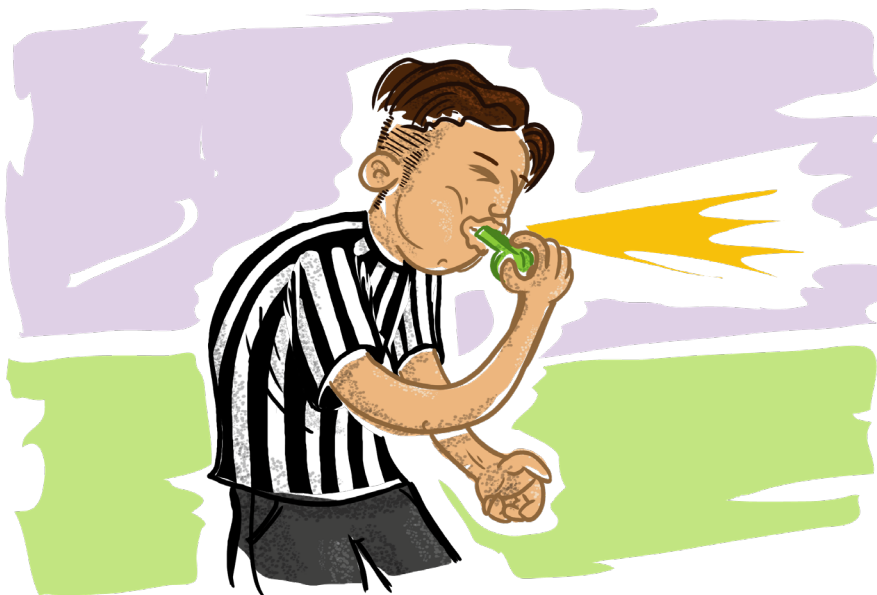
Një model i procedurës në udhëheqjen demokratike të shkollës: vendimmarrja për rregullat e shkollës (përshtatur nga modeli në [Materialin e veprimit 3.1](#)).

1. Analiza e situatës: Pse na duhen rregulla të reja të shkollës?

- Me cilat lloje të problemeve po merremi (p.sh. sjellja e nxënësve, zbatimi i rregullave të shkollës, efekti i sanksioneve)?
- Pse është ky problem kaq urgjent sa të merremi me të tani?
- Cilat rregulla funksionuan mirë? Çfarë mund të mbahet?
- Cilat rregulla duhet të ndryshohen ose të prezantohen rishtas?
- ...

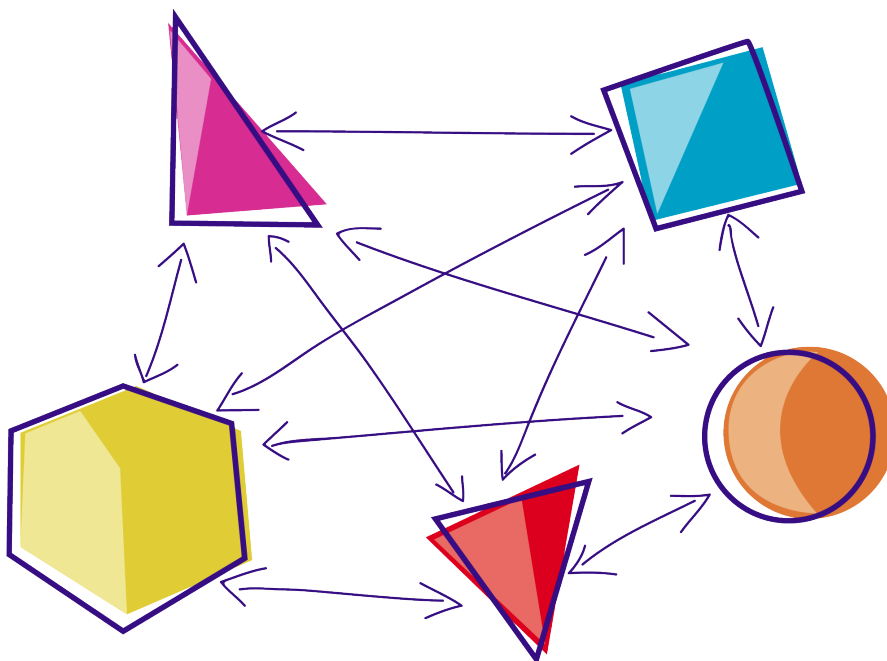
2. Diskutim: Cilat zgjidhje janë të mundshme?

- Si presim apo dëshirojmë që anëtarët e komunitetit tonë shkollor të sillen?
- Çfarë e bën një rregull shkollore të mirë?
- Çfarë zgjedhjesh kemi për t'i përmirësuar ose ndryshuar rregullat e shkollës? (Rregullat e shkruara, të zyrtarizuara të shkollës - ose rregullat e pashkruara, marrëveshjet joformale, thirrjet për interesa dhe vlera të përbashkëta)
- Cilave lloje vlerash u përmbahemi në rregullat tona?
- Çfarë lloj sanksionesh duhet të vendosen?
- A u përmbahen rregullat tona të reja të shkollës legjisllacionit shkollor? (p.sh. a i kemi marrë parasysh përgjegjësitë e mësuesve dhe drejtorit të shkollës?)



3. Vendimi dhe zbatimi i përbashkët

- Cilën alternativë zgjedhim? Diskutim midis nxënësve, stafit dhe prindërve.
- Vota e shumicës nga nxënësit dhe mësuesit.
- Miratimi përfundimtar nga këshilli i shkollës (shiko [Materialin e përgatitjes 3.1](#)).
- Dokumenti final i nënshkruar nga drejtori i shkollës, zëdhënësi kryesor i nxënësve dhe prindërve.
- Versioni i ri i miratuar i rregullave të shkollës është publikuar në ueb faqen e shkollës.
- Kopjet ose posterët e rregullave të shkollës janë vendosur në çdo klasë.
- ...



4. Vlerësimi i rezultateve

- Rishikimi i parë i rezultateve bëhet pas një periudhe kohe të rënë dakord reciprokisht.
- A është zgjidhur problemi?
- A ka efekte të papritura?
- A mund t'i pranojmë ato?
- A mund t'i lëmë rregullat e vendosura ashtu siç janë? Apo duhet të fillojmë një cikël të ri të vendimmarrjes për të përshtatur ose përmirësuar rregullat
- ...

5. Vlerësimi i procesit të vendimmarrjes; reflektimi dhe mësimet e marra

- A ndihen nxënësit, mësuesit dhe prindërit që ishin të përfshirë në mënyrë të duhur?
- A kishin ata mundësi për t'i shprehur pikëpamjet dhe idetë e tyre?
- A ndikoi kontributi i tyre në rezultatin?
- A e konsiderojmë mënyrën se si u mor ky vendim një shembull të udhëheqjes demokratike të shkollës?
- Përfundimet për vendimmarrjen e ardhshme: çfarë funksionoi mirë, dhe çfarë duhet të përmirësohet? A mund, apo a duhet të gjejmë mënyra për t'i përfshirë nxënësit më shumë?
- Çfarë mësuan nxënësit? (p.sh. komunitetet demokratike janë komunitete të të nxënësve; detyrimi i zbatimit të rregullave duhet të jetë përjashtim e jo normë; të gjithë anëtarët e komunitetit duhet të ndajnë një qëndrim të respektit të ndërsjellë, përgjegjësisë dhe mendësisë qytetare, në mënyrë që të mos na duhet kontrolli i përhershëm dhe vëzhgimi i njëri-tjetrit).
- ...

Drejtëshimi midis pjesëmarrjes dhe efikasitetit

Është e qartë se një proces tërëshkollor i vendimmarrjes, që përfshin të gjitha palët e interesuara, veçanërisht nxënësit, është një projekt madhor që kërkon kohë (shihni [Materialin e veprimt 2.1](#)). Modeli i përshkruar këtu përqendrohet në pjesëmarrjen e të gjitha palëve të interesit dhe në mundësitë e të nxënësve për nxënësit.

Është joreale të besohet që të gjitha vendimet në jetën shkollore mund të merren në këtë mënyrë, pasi as drejtuesit e shkollës dhe mësuesit, e as prindërit nuk mund të përmbushnin detyrimet e tyre profesionale. Për më tepër, shumica e nxënësve me gjasë do ta humbin interesin. Prandaj, duhet të gjendet një ekuilibër midis pjesëmarrjes së palëve të interesit në shkollë dhe efikasitetit të saj si një institucion arsimor.

Ky ekuilibër mund të arrihet me mënyrat e mëposhtme:

- Jo të gjitha palët e interesit në shkollë do të përfshihen në mënyrë aktive në shumë, nëse jo edhe në të shumtën e proceseve të vendimmarrjes. Një pjesë e madhe e administratës së shkollës dhe aktiviteteve mësimore do të mbetet përgjegjësi e drejtorit të shkollës dhe mësuesve. Cilësia e udhëheqjes demokratike të shkollës është e dukshme në shkëmbimin e informacionit dhe pranimin e informatave kthyesë.
- Një kuadër i institucionalizuar e demokracisë përfaqësuese (shihni [Materialin e përgatitjes 3.1](#)) zvogëlon kohën e kërkuar për shumicën dërrmuese të komunitetit shkollor, derisa vendimet nga drejtori i shkollës dhe stafi janë të hapura për vërtetim dhe diskutim kritik.
- Projektet e pjesëmarrjes në shkollë të gjerë që përfshijnë të gjitha palët e interesit janë të përshtatshme sa herë që një çështje prek drejtpërdrejt interesat dhe nevojat e nxënësve, dhe kur nxënësit marrin rolin e ekspertëve.
- Prandaj, një ose më shumë projekte madhore të pjesëmarrjes duhet të zhvillohen çdo vit shkollor. Kjo mund të përfshijë një version “nga lart poshtë”, siç është diskutimi midis drejtorit të shkollës, stafit dhe zëdhënësve kryesorë të nxënësve dhe prindërve. Mund të jetë gjithashtu një version “nga poshtë lart”, siç është një iniciativë për përcaktimin e rendit të ditës së nxënësve (shihni [Materialin e ndërgjegjësimt 3.2](#)). Në këtë rast, drejtorët e shkollës dhe mësuesit duhet ta mirëpresin dhe mbështetin nismën e nxënësve për kontributin e saj në një kulturë demokratike të shkollës, pavarësisht nëse pajtohen me idetë e nxënësve.