

EDUCATIONAL LEADERSHIP

Prill 2004 | Volumi 61 | Numri 7

Drejtimi në kohë të vështira Faqet 28-32

Drejtuesi i lënduar

Kriza mund të jetë sfiduese për drejtuesit e shkollave, madje mund t'i lëndojë seriozisht ata. Drejtimi i vërtetë do të thotë të mësosh dhe të rritesh nga përvoja.

Richard H. Ackerman dhe Pat Maslin-Ostrowski

Në prag të pensionit të gjatë dhe të merituar, një drejtues shkolle i moshuar dhe i mençur, ndau vëzhgimin e mëposhtëm: "Një shkollë e mirë duhet të dijë të përulet para pikave të forta dhe dobësive të drejtuesit të saj." Një pjesë e këtij pohimi thekson gjithashtu mençurinë e qëndrueshme dhe tradicionale mbi drejtimin, që do të thotë se për drejtimin efikas në shkolla nevojitet autoritet, fuqi dhe kompetencë. Por, ideja që shkollat duhet të pranojnë edhe dobësitë e drejtuesve të tyre, dhe potencialin e të nxëniet nga kjo dobësi, duket të jetë shumë pak e pranueshme. Megjithatë, ky paradoks përfaqëson një kuptim më optimist: Edhe pse nevoja për drejtim të fortë në shkollat tona vazhdon, shumë prej drejtuesve të shkollave pranojnë se drejtimi i tyre është një përvojë ditore në dobësi.

Në shekullin 21, tabloja e drejtimit në arsim ofron një shumëllojshmëri të jashtëzakonshme të sfidave emocionale që rrallëherë pranohen apo vlerësohen. Krijimi i një identiteti të vërtetë të vetvetes, të bazuar në pikat e forta dhe të dobëta personale, është kthyer në shqetësimin kryesor për drejtuesit e shkollave.

Për disa vite me radhë, ne kemi dëgjuar historitë e shumë drejtuesve të shkollave që kanë përjetuar një krizë në praktikën e tyre në drejtim (Ackerman dhe Maslin-Ostrowski, 2002). Sipas tyre, këto përvoja i lënduan ata deri në qenësinë e tyre, duke cenuar identitetin dhe integritetin e tyre, vetë shpirtin e të qenit njeri. Teksa s'horizontin e drejtimit, nuk gjejmë dot asnjë gjuhë të thjeshtë për të përcjellë ndjesitë e lëndimit në drejtim. Megjithatë, një element përbërës i zhvillimit të drejtimit është të nxëniet se si drejtimi shfaqet me të vërtetë nga luftërat tona të brendshme, dhe si ne e projektojmë me vetëdije atë jetë të brendshme të tjerët.

Fokusi ynë është të kuptojmë se çfarë nënkupton për drejtuesit në arsim kriza e brendshme e drejtimit, ose përvojat e lëndimit, dhe se si ndikon kjo gjë në rritjen dhe zhvillimin e tyre profesional dhe personal. Puna jonë udhëhiqet nga dy pyetje thelbësore. Së pari, si mundet që një person i arsyeshëm, që ka qëllime të mira dhe është drejtues shkolle, të ruajë një vlerësim të shëndetshëm të vetes përballë një morie faktorësh, që mund ta sfidojnë vetveten ose mund të çojnë në një krizë lëndimi?

Së dyti, cila perspektivë mbi punën e drejtimit mund të hedhë dritë mbi këto sfida, dhe të formësojë një mendësi që e nxit individin të jetë i hapur për të mësuar dhe për t'u rritur nga përvoja të tilla?

Përvoja e lëndimit

Përfytyroje Bruce-in, një drejtor i shkollës së mesme që ka shijuar për nëntë vjet një karrierë të arrirë, të mbushur me mirënjohje për drejtimin e një shkolle të suksesshme dhe me performancë të lartë. Komuniteti e njeh atë si një drejtor të ashpër, por të drejtë dhe të ndershëm, i cili gjithmonë ndiqte aktivitetet e shkollës dhe gjente kohë që t'i njihte personalisht nxënësit. Por, një mëngjes, ai u zgjua dhe u përball me një letër dërmuese nga botuesi i gazetës së zonës, që e dënonte atë si të korruptuar.

Një prind i acaruar e akuzoi Bruce-in se kishte manipuluar notat, në mënyrë që atletët e preferuar të mund të konkurronin në gjysmëfinalet e ardhshme të futbollit. Ai ishte i tronditur sepse kurrë nuk do e bënte diçka të tillë, dhe tepër i shqetësuar që dikush po vinte në dyshim etikën e tij, veçanërisht në këtë forum publik. Duke qenë se akuza ndaj tij ishte e pavërtetë, ai besonte se shkolla mund të ecte përpara vetëm pasi t'i siguronte të gjithë se nuk kishte marrë pjesë në diçka të tillë, dhe se do i shkonte deri në fund.

Por gradualisht situata u përkeqësua. Letra demaskoi praktika që linin vend për dyshim në departamentin e atletikës, dhe Bruce e gjeti veten të ngatërruar në një polemikë të madhe. Bordi i shkollës e përdori këtë incident si një futboll politik, dhe kriza u përshkallëzua. Nuk kaloi shumë dhe prindërit e nervozuar mësynë në zyrën e tij, mbikëqyrësi po i rrinte mbi kokë dhe kjo ngjarje u bë lajmi kryesor. "Ndihem sikur po humbas kontrollin e jetës sime." -u shpreh Bruce.

Në sipërfaqe, lëndimi rrjedh nga tensioni i brendshëm kronik, që prek të gjithë drejtuesit. Por, kur të vënë në dyshim vendimet, motivet dhe integritetin, drejtuesi përjeton lëndime në një nivel më të thellë dhe më personal. Një ngjarje vendimtare mund të ndezë një sulm që nuk ka të bëjë aspak me kompetencën e mirëfilltë të drejtuesit. Në këtë rast, lëndimi përjetohet si një thikë në zemër. Ashtu si një atak fizik i zemrës, një përvojë e tillë sjell humbjen e kontrollit, pafuqi, frikë dhe dobësi. Shpesh i detyron drejtuesit të përballen me një pyetje thelbësore: "Kush jam unë në të vërtetë?"

Bruce mendonte se e dinte se kush ishte, një drejtor i fortë dhe që merr përgjegjësi, dhe mendoi se mund t'i luftonte dhe të menaxhonte se si të dilte nga kjo krizë. Por nuk ishte ky rasti. I nervozuar dhe mbrojtës, iu kundërvu të gjithë individëve që ai mendonte se ishin përgjegjës për rënien e tij; ai u shkëput nga njerëzit që iu shërbente dhe nisi të dyshonte në modelin e drejtimit të tij. Bruce nuk ishte i përfshirë në skandalin atletik, edhe pse ai e pranoi që duhej të ishte në dijeni se çfarë po ndodhte në shkollën e tij. Por, ai ishte një drejtor me profil të lartë, që kishte pasur disa konflikte me mbikëqyrësin. Në fund bordi votoi për ta përjashtuar atë.

Në këto kohë të vështira, Bruce ishte i acaruar, i mbushur me zemërim dhe mund të shihte vetëm njërën anë të historisë së lëndimit. Ai ishte i xhindosur për faktin se njerëzit e akuzonin për diçka që ai nuk e kishte bërë. Pasi e vizitua Bruce-in disa vite me vonë, zbuluam se ai pati mundësinë të reflektonte përsëri mbi përvojën e lëndimit. Në vend që të fajësonte të tjerët, ai pranoi se ishte përgjegjës për frymën që lejoi incidentin, dhe se ai nuk kishte kontrollin që mendonte se zotëronte. Ai besonte se tashmë e kishte një ide se si ishte si drejtues, dhe se ishte një drejtues ndryshe dhe më i mirë për shkak të përvojës së krizës. Domethënia e plagës po ndryshonte për Bruce-in; ai po e përdorte atë për të mësuar rreth vetvetes dhe për të ndryshuar për mirë.

Sfidat e drejtimit në ditët e sotme

Një lloj lodhjeje ose kujdesi, që është vendosur si pritshmëri për performancën e disa mësuesve, si dhe të nxënësve të tyre, nganjëherë po tejkalon përpjekjet qëllimmira. Kjo mosmarrëveshje në profesionin edukues e bën drejtimin një punë të rrezikshme. Drejtuesit efikasë dhe që kanë qëllime të mira duhet të mësohen të luftojnë në mënyrë më produktive me plagët e tyre pasuese. Ka kuptim fakti që njerëzit që e njohin veten dhe që mund të lidhen vërtet me të tjerët, duke shmangur rolet vetëmbrojtëse, të kenë një shans më të mirë për të pasur sukses në drejtim, veçanërisht në ditët e sotme. Drejtuesit që përpiqen të njohin të gjitha anët e vetes, dhe t'i pranojnë ato, do të rrisin aftësitë e tyre për të drejtuar në kohë të vështira.

Mesazhi ynë është pa dyshim optimist: Kriza mund të jetë një rast urgjent për ndryshim. Ajo mund të mundësojë çlirimin nga imazhi aktual i drejtuesit. Këta të fundit, shpesh e përjetojnë këtë vizion të ndryshimit me intensitet dhe ankth. Edhe pse lëndimet e vazhdueshme dhe të përsëritura mund të sjellin pambarimisht shqetësime për jetën dhe shkollat, shumë prej drejtuesve që kemi pasur privilegjin t'i takojmë nuk ishin të paaftë. Në fakt shumica treguan guxim që të mësojnë nga lëndimet e tyre.

Një drejtues i tillë, Christopher, ka kaluar dy vite të suksesshme si inspektor. Po, kur ndryshoi bordi i shkollës, mënyra e menaxhimit dhe vizioni i tij nuk u mbështet më. Çështje e ndërlikuar ishte mungesa e papritur e buxhetit. Megjithëse bordi e besoi me votë, kryetari i tij vazhdoi t'i rimendonte vendimet e tij. "Gjërat dukeshin të ngatërruara." - tha ai. "Vetëbesimi po më shkatërrohej." Përgjigjja e tij ndaj krizës ishte të përpiquej më shumë për të kënaqur bordin, në mënyrë që të mund të qëndronte në pozicionin e tij të dëshiruar. Përgjatë rrugës ai harroi idetë e tij të drejtimit.

Në mes të kaosit, ai gjeti guximin ta ndryshonte jetën e tij. Përmes negociatave ai arriti të merrte një vit pushim për të reflektuar mbi objektivat e tij në jetë, dhe për të vendosur se çfarë do të vinte më pas në karrierën e tij. Në vend që

të paralizohet nga frika, ai e përdori krizën e lëndimit si një burim për rritje personale. Ai ndërmoi një risk të madh dhe filloi nga e para në një vend si drejtor i një shkolle të mesme. Duke reflektuar se çfarë rëndësie kishte ndryshimi për të, ai tha:

“Për herë të parë në kaq shumë kohë mendoj se ndihem mjaft rehat me idenë se kush jam unë si mësues, dhe si drejtues. Ndoshta kjo është gjëja më e shëndetshme që përfitova nga ajo (përvoja e lëndimit).

Mësimet e nxjerra

Drejtuesit e shkollës duhet të presin kaos dhe duhet të krijojnë kushtet që lejojnë hapësirë për punën e tyre të brendshme të vetëzbulimit, dhe për punën e gjithsecilit. Një drejtor e tha më së miri:

Kushti i panegociueshëm, të cilit i rikthehem më së shumti, është të qenit i vërtetë ndaj vetvetes, duke i kushtuar vëmendje thirrjes së zemrës sime, qenësisë sime për mirë ose për keq. Herët a vonë një drejtues i vërtetë do të shkaktojë telashe, dhe nëse gjëra të mëdha do të ndodhin, imazhi i tij do të njolloset dhe përbaltet. Përbaltja është e pashmangshme. (Hallowell, 1997, f. 55)

Drejtuesit e shkollave do jenë pothuajse gjithmonë të cënueshëm ndaj lëndimit, pasi ata i përkasin një njeje shumë publike, dhe shpesh janë marrësit e njohur ose të panjohur të pritshmërive, shpresave dhe frikërave të publikut. Shumë drejtues me të cilët u takuam na përshkruan sesi mësuan të zbatonin kërkesat mbi rolet e tyre, duke zhvilluar strategji për të shmangur kritikën, nëpërmjet shtimit të “plagëve” të tyre dhe “përqafimit” të ankthit në atë që Donaldson (2001) e përshkroi kaq mirë si “konspiracitë e të qenit i zënë”. Ndjesitë e lodhshme që parashikimet e publikut krijojnë, kanë potencialin të sjellin mënyra të reja të të parit apo të të qenit, duke u treguar drejtuesve se si të sillen bazuar në të vërtetën e tyre dhe rrethanat, dhe jo të një ideali heroik.

Imagjinoni për një moment Joan, një drejtor që hap gazetën një mëngjes dhe lexon: “Joan Willow, një diktatore!” Artikulli ishte bazuar në një letër që një prind i nevrikosur i kishte dërguar gazetës, ku përshkruante disa vendime që Joan kishte marrë në lidhje me shkollën. Më pas, u publikuan një sërë artikujsh, të nxitura nga i njëjti prind, ku përshkruheshin në detaje veprimet e mëtejshme të pretenduara.

Si një zyrtarë gjysmëpublike, Joan-it iu tha se po luante një lojë të ndershme. Ajo tha:

“Duhet të sprapsesha.... Duhet të mbështetesha te disa njerëz të tjerë për të thënë: “Jo, ajo nuk është aq e keqe, nuk është një diktatore.” Por zgjedhja e kësaj fjale, kur unë ndihem kaq keq, nuk do të thotë të jesh autokratike, por bashkëpunuese, të punosh me njerëzit. Unë isha antiteza e asaj çfarë isha. Nuk më bëri të pyesja

veten se kush isha, por ta shihje situatën bardhë e zi ishte vërtet shqetësuese, sepse ai artikull nuk kishte të bënte vetëm me mënyrën time të drejtimit, por me atë se kush isha unë. Po thuhej publikisht që unë isha dikush që padyshim nuk jam.

Një mbështetje e madhe nga prindërit, mësuesit, nxënësit dhe grupet e komunitetit u mobilizua për të kundërshtuar akuzat e ngritura kundër saj. Më pas, prindi akuzues kërkoi ndjesë, me shkrim dhe fizikisht. Ajo përmblodhi: "Ishte një lloj shpëtimi, dhe gjithçka mbaroi."

Duke mos fajësuar askënd, Joan-i kishte bërë lëvizje të zgjuara në atë situatë të rrezikshme. Në vend që të sulmonte mbrapsht për t'u vetëmbrojtur, ajo besoi në integritetin e saj dhe në besimin e komunitetit ndaj saj. Joan-i zbuloi rikthimin në vetvete; kishte pak frikë, por ishte e vendosur për të vazhduar punën e saj. E thënë thjesht, paradoksi i cenueshmërisë është ky: Lëndimi mund të jetë një nga dobësitë më të mëdha të zemrës, dhe një drejtues shkolle mund të gjejë një drejtim të ndershëm në çdo të çarë të krijuar nga lëndimet.

Në pamje të parë, në shumë histori, si ajo e Joan-it, duket sikur problemi qëndron "diku aty", i shkaktuar nga një forcë apo veprim i pakontrolluar. Një besim i tillë iu mundëson drejtuesve të shkollave një lloj rrjeti sigurie. Megjithatë, të jetosh jetën e një drejtuesi të vërtetë do të thotë të përballësh me cenueshmëri nga brenda dhe jashtë, dhe jo të fshihesh pas justifikimeve.

Drejtuesit zbuluan se në këtë lloj përballjeje, është e nevojshme që të flasësh me njerëz që iu beson, njerëz që kanë dëshirë të dëgjojnë histori, pa qenë e nevojshme të rregullojnë diçka. Ndonjëherë, thjesht duam dikë që të na dëgjojë. Ndarja e barrës dhe cenueshmërisë së drejtimit mund të sjellë lehtësim, shpresë dhe shërim.

Për shembull, Sharon, një drejtore e sapoemëruar e një shkollë të sapondërtuar, ishte e papërgatitur ndaj disa reagimeve të ashpra nga mësuesit që i ishin caktuar në varësi, të cilët ishin njerëz që nuk donin të ishin aty dhe që kishin një dëshirë për të debatuar. Ajo u ndje sikur kishte dështuar, dhe vuri në dyshim aftësitë e saj. Pavarësisht karakterit të saj të fortë, ajo i frikësohej shfaqjes së saj të dobët apo të pafuqishme përballë trupës pedagogjike apo mbikëqyrësve. Ajo komentoi:

U ndjeva vërtetë vetëm. Ti as duhet ta çosh nëpër mend që zyra rajonale të kuptojë se ti je e pasuksesshme. Kam dy shokë shumë të mirë që janë drejtorë, thjesht iu telefonova dhe u thashë: "Çfarë të bëj tani?" Ndonjëherë, gjithçka çfarë u thosha ishte: "Mos më thuaj asgjë se çfarë të bëj, vetëm më dëgjo."

Sharon kërkoi me zgjuarsia mbështetje nga njerëzit që ajo besonte, të cilët e ndihmuan të kontrollonte emocionet dhe të mos sillej në një mënyrë për të cilën më vonë do të pendohej. Pasi u larguam nga Sharon, ajo ishte më

e përlur në rolin e saj si drejtuese, më e qetë me paqartësitë e punës së saj, dhe më pak e ngurtë se para krizës.

Kjo histori na kujton se si teknologjitë e komunikimit, që evoluojnë me shpejtësi, paraqesin sfida vendimtare për mësuesit, të cilët i kushtojnë shumë rëndësi bisedave të natyrshme, të hapura dhe të singerta. Tanimë, individët dhe shkollat komunikojnë me njëri-tjetrin në *kohë* dhe me shpejtësi të rrufeshme. Një arsye më shumë për t'i dhënë pa dyshim jetë zërave tanë njerëzore. Në të ashtuquajturën moshë e informacionit, ne duhet të ushqejmë strukturat organizative njerëzore, veçanërisht drejtimin që i kushtohet të nxënimit të njeriut.

Fatmirësisht, shkollat, rrethet, fondacionet dhe universitetet po e konsiderojnë nevojën për lidhje të vërteta, dhe po mundësojnë forume ku drejtuesit të mbledhen dhe të reflektojnë mbi praktikën e tyre. Sot, bien mjaft në syqendrat e drejtorëve vendas me bazë rrethi, akademitë e drejtimit dhe institutet që po fitojnë rregullisht terren si aktorë integralë në fushën e zhvillimit të drejtimit. Gjithashtu, po zhvillohen forma të reja të drejtimit bashkëpunues (Donaldson, 2001), duke përfaqësuar një mënyrë të shëndetshme të të menduarit për drejtimin, dhe duke mbajtur premtimin se shkollat mund të vetëdrejtohen në mënyra të reja.

Pyetjet që kanë rëndësi

Për çfarë jam këtu? Çfarë bëj unë në të vërtetë? Çdo drejtues i lënduar me të cilin flasim, i bën këto pyetje ekzistenciale. Të përgjigjesh para kohe do të thotë të humbësh një mundësi. Përballja me këto pyetje është ajo çfarë budistët e quajnë "të takosh armikun", është ta shohësh veten pa dorashka, esenca që disa e quajnë guxim (Chodron, 2001). Në këtë kuptim, armiku është mësuesi ynë që na tregon pjesë të vetvetes ku ne dështojmë për t'i parë apo kuptuar. Guximi për të duruar këtë gjendje të ndërmjetme për çështje ekzistenciale të drejtimit kërkon një tolerancë ndaj pasigurisë dhe paqartësisë, si vëmendje dhe disiplinë, cilësi të rëndësishme për çdo lloj pune drejtuese.

Gjatë diskutimeve me drejtuesit e lënduar, ne jemi frymëzuar shumë nga puna novatore e Parker Palmer (1998), i cili në bashkëpunim me Institutin "Fetzer", zhvilluan "Courage to Teach" (Guximi për të dhënë mësim), një program për ripërtëritje personale dhe profesionale për mësuesit e shkollave publike. Qendra e Formimit të Mësuesve (www.teacherformation.org) po i zgjeron programet "Courage to Teach" (Guximi për të dhënë mësim) dhe "Courage to Lead" (Guximi për të drejtuar), në mbarë Shtetet e Bashkuara. Në qendër të programit "Courage to Teach" është praktika e thjeshtë tradicionale "Quaker", e njohur si komisioni i pastërtisë, një qasje e disiplinuar për bisedimet, e cila synon rritjen kolektive personale dhe profesionale.

Një parim themelor i punës së pastërtisë është të mësosh të bësh pyetje të singerta dhe të hapura. "Shenja më e mirë e vetme e një pyetjeje të singertë dhe të hapur", pohon Palmer, "është se pyetësi nuk mund ta parashikojë përgjigjen për të" (f. 153). Pra,

qëllimi i komisionit të pastërtisë nuk është të zgjidhë problemet e personit, por përkundrazi ta ndihmojë personin "të dëgjojë më qartë udhëzimet që vijnë nga brenda" (f. 154).

Procesi kërkon gatishmërinë për të komunikuar qartë dhe me ndershmëri; për të ndryshuari mendësinë e dikujt; për të paraqitur ide të shtrenjta, ndjenja dhe paragjykime për pyetjet e një grupi; për t'i besuar heshtjes; dhe për t'i besuar procesit. Pjesa më e madhe e suksesit të punës së pastërtisë varet përfundimisht nga pyetja e mprehtë e pyetjes së shenjtë, një proces që Joseph Campbell e përshkroi si "thirrje për zgjim".

Detyrimi më i madh i një drejtuesi është të angazhohet vazhdimisht në një proces reflektues për t'i dhënë kuptim drejtimit të e tij ose të saj, dhe t'i besojë ndikimit të këtij të fundit te të tjerët dhe te shkolla. Ne kemi pasur fatin të takojmë shumë drejtues, besimi i të cilëve në integritetin dhe gjallërinë e drejtimit të tyre është pashmangshmërisht i ekuilibruar dhe formësuar nga gatishmëria e tyre për të qenë të cenueshëm - të jesh i hapur ndaj vetëdijshimeve, frikës dhe pyetjeve. Këto cilësi i ndihmojnë ata të qëndrojnë në shina.

Drejtimi i të tjerëve me përgjegjësi duhet të sjellë një kuptim të thellë të vetvetes. Zhvillimi i inteligjencës emocionale dhe marrëdhënies ndërpersonale do të thotë të pajtoheni me mënyrat e dikujt mbi marrëdhënien. Sfida e jetës së një drejtuesi të denjë është të jetë gjithnjë i gjindshëm, pasionuar, dhe i përkushtuar me të gjitha frikërat dhe dëshirat e tij shoqëruese. Puna thelbësore mbështetet gjithmonë në vetëzbulim dhe ndërgjegjësim.

Referencat

Ackerman, R. H., & Maslin-Ostrowski, P. (2002). *The wounded leader: (Drejtuesi i lënduar:)* How real leadership emerges in times of crisis (Si zhvillohet drejtimi i vërtetë në kohë krize.) San Francisco: Jossey-Bass.

Chodron, P. (2001). *The places that scare you: (Vendet që ju frikësojnë:)* A guide to fearlessness in difficult times. (Udhëzues për të mospasurit frikë në kohë të vështira.) Boston: Shambhala.

Donaldson, G., Jr. (2001). *Cultivating leadership in school: (Kultivimi i drejtimit në shkollë:)* Të lidhësh njerëzit, qëllimet dhe praktikën). Nju Jork: Teachers College Press.

Hallowell, B. (1997). My nonnegotiables. (Kushtet e mia të panegociueshme.) Në G. A. Donaldson, Jr. (Ed.), *On being a principal: (Të jesh drejtor:)* The rewards and challenges of school leadership. (Përfitimet dhe sfidat e drejtimit të shkollës.) San Francisco: Jossey-Bass.

Palmer, P. J. (1998). *The courage to teach (Guximi për të dhënë mësim): Exploring the inner landscape of a teacher's life. (Të eksplorosh këndvështrimin e brendshëm të jetës së mësuesve.)* San Francisco: Jossey-Bass.

Richard H. Ackerman është profesor i asociuar i Drejtimit në Arsim në Kolegjin e Edukimit dhe Zhvillimit Human në Universitetin e Maine; (207) 581-3170; richard.ackerman@umit.maine.edu. **Pat Maslin-Ostrowski** është profesor i Drejtimit në Arsim në Universitetin Atlantik, Florida; (954) 236-1036; pmaslin@fau.edu. Ata janë bashkautorë të "*The Wounded Leader*" (*Drejtuesi i plagosur*): *How Real Leadership Emerges in Times of Crisis* (Si zhvillohet drejtimi i vërtetë në kohë krize?) (Jossey-Bass, 2002).

E drejta e autorit© 2004 mbahet nga Association for Supervision and Curriculum Development (Shoqata për Mbikëqyrjen dhe Zhvillimin e Kurrikulës).