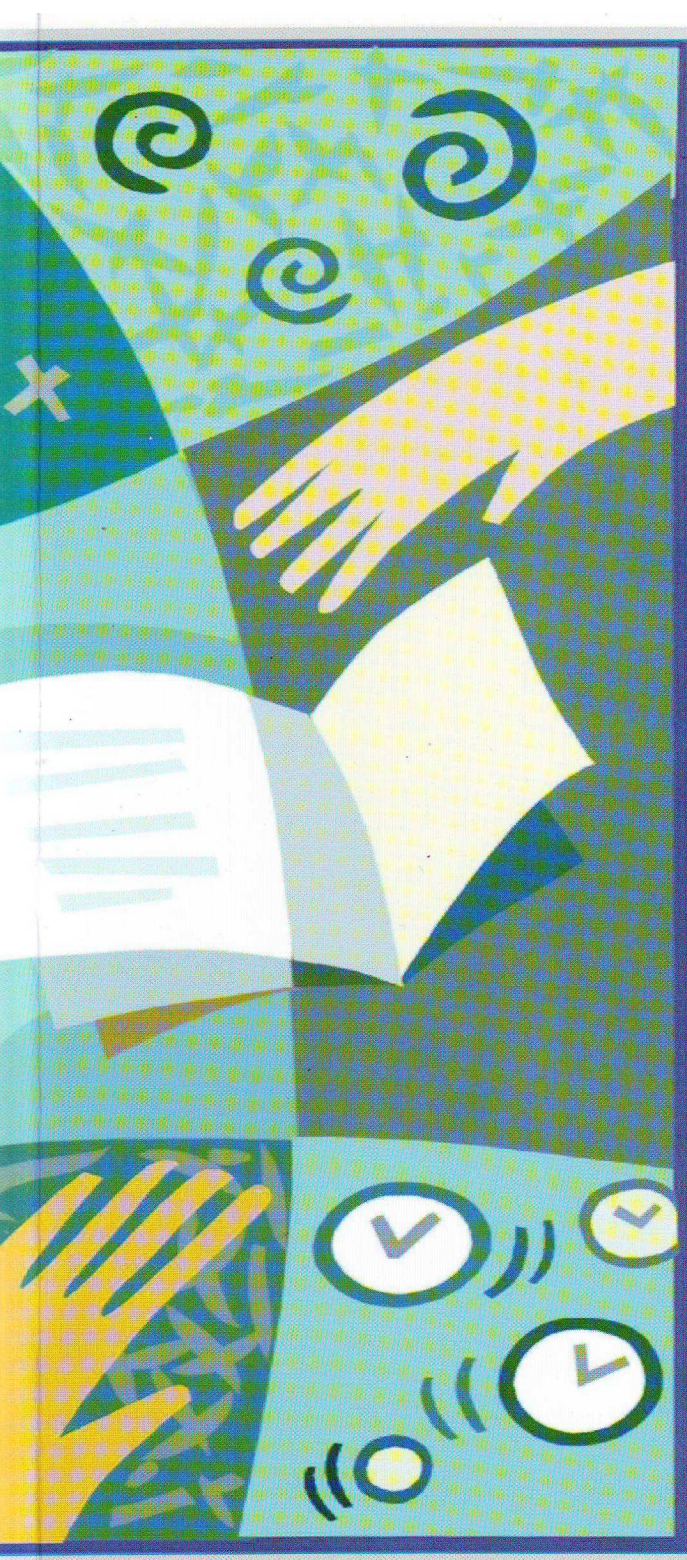




IK INSTITUTI
PEDAGOGJIK
I KOSOVËS

ZHVILLIMI I
UDHËHEQJES
ARSIMORE

Përmbledhje punimesh

Prishtinë, 2013

ZHVILIMI I UDHËHEQJES ARSIMORE

Përmbledhje punimesh



Prishtinë, 2013



Botues

Instituti Pedagogjik i Kosovës

Kryeredaktor

M.Sc.Nezir Çoçaj

Përgatitur nga:

M.Sc.Haxhere Zylfiu

Mr.Sc.Hajrije Devetaku-Gojani

M.Sc.Luljeta Bajrami -Shala

Lektor

M.Sc.Bekim Morina

Redaktor teknik

M.Sc. Haxhere Zylfiu

Tirazhi 1000

Përmbajtja:

Osman Buleshkaj, MA, doktorant në Universitetin e Kalgarit, Kanada M.Sc. Selim Mehmeti, hulumtues në Institutin Pedagogjik të Kosovës Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë - perspektiva e shfrytëzimit të tyre në praktikë	9
Mr.Sc. Hajrije Devetaku - Gojani, hulumtuese për standarde dhe vlerësim Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor	29
M.Sc. Haxhere Zylfiu- hulumtuese për arsim joformal Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit të shkollës	53
M.Sc. Ismet Potera, hulumtues për inovacione dhe studime krahasuese Roli i drejtorit në menaxhimin e të dhënave dhe marrja e vendimeve bazuar në të dhëna	75
M.Sc. Luljeta Bajrami -Shala, hulumtuese për inovacione dhe studime krahasuese Rol i udhëheqësit në planifikimin strategjik të shkollës/organizatës.....	85
Sherif Gashi, zyrtar i arsimit në Therandë Reforma, shkolla, suksesi	99
Mr.Sc. Hajrije Devetaku, hulumtuese për standarde dhe vlerësim M.Sc. Selim Mehmeti, hulumtues për standarde dhe vlerësim Standardet për shkollat mike për fëmijë	111

Mr.Sc. Hajrije Devetaku-Gojani, hulumtuese për standarde dhe vlerësim	
Rëndësia e komunikimit në jetën shkollore.....	141
M .Sc. Luljeta Bajrami -Shala, hulumtuese për inovacione dhe studime krahasuese	
Prof. Besa Halimi Zagragja, inspektore e arsimit	
Vizioni dhe misioni i shkollës	155

Në vend të parathënies,

Krahas zhvillimit të programeve për Udhëheqje Arsimore në Kosovë nga institucionet dhe organizatat e ndryshme arsimore qeveritare dhe joqeveritare, gjatë periudhës 2010 – 2012 Kosova pati mundësi të përfshihet në një program të trajnimit të Komisionit Evropian për udhëheqje arsimore, të realizuar në gjashtë vende të ballkanit perëndimor: Kosovës, Shqipërisë, Malit të Zi, Bosnës dhe Hercegovinës, Maqedonisë dhe Serbisë. Programi i trajnimit *“Zhvillimi dhe Implementimi i Udhëheqjes Arsimore në Rajonin e Ballkanit Perëndimor”* i realizuar nga Netherland School of Educational Management (NSO) kishte për qëllim harmonizimin e përmbajtjes dhe strukturës së programit me kontekstin dhe kërkesën e vendeve pjesëmarrëse për trajnim në fushën e udhëheqjes arsimore, si dhe përgatitjen e ekipeve trajnuese për shtrirjen e mëtutjeshme të këtij programi në shtetin përkatës. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë ka emëruar Institutin Pedagogjik të Kosovës (IPK) që të jetë pjesë e këtij programi trajnues dhe bartës i aktiviteteve për zhvillimin dhe implementimin e këtij programi trajnues në të ardhmen. Programi i trajnimit me kohëzgjatje dy vjeçare përfshin 6 seminare të trajnimit të realizuara në vendet pjesëmarrëse (secili vend ka qenë mikëpritës me rastin e realizimit të njërit nga modulet e programit të trajnimit, dhe Kosova e pati këtë mundësi në prill të vitit 2012, me rastin e realizimit të modulit të pestë të trajnimit). Në fund të programit dy vjeçar u organizua seminari i shtatë përmbyllës i trajnimit, i cili u realizua në selinë e NSO-së në Amsterdam të Holandës. Pjesëmarrësit u vlerësuan dhe u çertifikuan për programin e trajnimit në cilësinë e Master Trajnerve për programin *“Zhvillimi i Udhëheqjes Arsimore”*.

Seminaret specifike të përfshira në programin e trajnimit janë:

1. Komunikimi- Ndërtimi i ekipeve

2. Strategjia e shkollës - Mjedisi i të mësuarit
3. Udhëheqja arsimore / Menaxhimi i ndryshimeve
4. Organizimi i shkollës/ Kultura e shkollës/ Shkolla si komunitet/ Shkolla si organizatë e të nxëniet
5. Menaxhimi i resurseve – njerësore/financiare
6. Menaxhimi i cilësisë/ Infrastruktura/Implementimi
7. Përmbyllja e seminarit për ta kompletuar projektin për zhvillimin dhe implementimin e trajnimit për udhëheqje arsimore si dhe certifikimi i pjesëmarrësve.

Si rezultat i trajnimit në këtë program dhe i punës ekipore të tre hulumtuesve të IPK-së, pjesëmarrës në trajnim, janë hartuar *Programi i trajnimit për udhëheqje arsimore* dhe *Manuali për trajnerë*. Gjithashtu, ekipi në bashkëpunim edhe me hulumtues dhe studiues të tjerë të fushës ka përgatitur dhe publikuar edhe përmbledhjen e punimeve „*Zhvillimi i udhëheqjes arsimore*”, e cila do t’u shërbejë udhëhqësve arsimorë dhe mbështetësve të tjerë në avancimin e kësaj fushe në të ardhmen.

Në këtë përmbledhje punimesh janë trajtuar tema me interes për shkollat dhe për udhëheqjen si:

- Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë – perspektiva e shfrytëzimit të tyre në praktikë;
- Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor;
- Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit të shkollës;
- Roli i drejtorit në menaxhimin e të dhënave dhe marrja e vendimeve bazuar në të dhëna;
- Roli i udhëheqësit në planifikim strategjik të shkollës/organizatës;
- Reforma, shkolla, suksesi;
- Standardet për shkollat mike për fëmijë – një mënyrë për ta përmirësuar cilësinë e arsimit në Kosovë

- Rëndësia e komunikimit në jetën shkollore
- Vizioni dhe misioni i shkollës si dhe
- Zhvillimi i udhëheqjes arsimore.

Shpresojmë që njohuritë dhe praktikat e fituara nga pjesëmarrja në këtë program të avancuar të trajnimit, zhvillimi i materialeve trajnuese dhe materialeve të tjera mbështetëse do t'a gjejnë realizimin edhe në shkollat e Kosovës dhe do të kontribuojnë sado pak në mbështetjen dhe avancimin e udhëheqjes arsimore në nivelin e arsimit parauniversitar në Kosovë.

Janar, 2013

*Grupi koordinues i për zhvillimin e
materialeve*

Haxhere Zylfiu
Hajrije Devetaku-Gojani
Luljeta Bajrami-Shala

Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë - perspektiva e shfrytëzimit të tyre në praktikë

Hyrje

Sipas Ligjit për arsimin parauniversitar në Kosovë, drejtorët e shkollave kanë përgjegjësi ekzekutive në menaxhimin dhe administrimin e shkollës. Disa nga përgjegjësitë kryesore të tyre janë:

- Sigurimi i një zbatimi të lehtë të kurrikulumit të ri të Kosovës;
- Krijimi dhe mirëmbajtja e një sistemi efektiv për përzgjedhjen dhe vlerësimin e performancës së personelit të shkollës;
- Shfrytëzimi i sistemit të menaxhimit të informatave për ta monitoruar progresin e shkollave;
- Mirëmbajtja dhe administrimi i dokumenteve dhe i raporteve të shkollave;
- Përcaktimi i masave disiplinore.

Këto përgjegjësi themelore, si dhe menaxhimi i përditshëm i shkollës, shërbejnë si tregues për performancë të suksesshme të drejtorëve të shkollave në mbarë Kosovën.

Me qëllim të përmbushjes me sukses të detyrave të tyre, një drejtor shkolle duhet të krijojë një kulturë të shkollës, e cila e promovon zhvillimin e vazhdueshëm profesional dhe të nxëniet tek të gjithë pjesëtarët e shkollës, si dhe të krijojë mekanizma bashkëpunimi ndërmjet personelit të shkollës, nxënësve dhe bashkësisë më të gjerë të shkollës. Drejtori i shkollës:

- përcakton vizionin e shkollës;
- siguron që personeli të jetë i motivuar për t'i përmbushur synimet dhe objektivat e shkollës;

- bashkëpunon me personelin e shkollës;
- është përgjegjës për zhvillimin e personelit;
- mbështet praktikat e mësimdhënies dhe mësimnxënies cilësore dhe
- ofron mundësi të barabarta për të gjithë nxënësit.

Drejtorët e shkollave janë përgjegjës për të planifikuar, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, duke i shfrytëzuar me efikasitet dhe efektivitet mjetet në dispozicion. Duke punuar me secilin, drejtori i e shkollës mundëson bashkëpunimin me bashkësinë dhe pjesëmarrjen në rritjen e cilësisë së të nxënësve dhe të suksesit të nxënësve. Ata i hartojnë dhe i zbatojnë politikat në nivel shkolle dhe ato në nivel kombëtar për të siguruar zbatim të suksesshëm të kurrikulumit kombëtar.

Në fund, ata veprojnë me integritet, paanshmëri dhe etikë të lartë profesionale dhe të punës. Ata udhëheqin dhe mësojnë duke vepruar. *Nxitja dhe motivimi i drejtorëve të shkollave në përvetësimin dhe praktikimin në mënyrë të vazhdueshme të standardeve të praktikës profesionale gjatë planifikimit, udhëheqjes, administrimit, organizimit dhe menaxhimit të punës së shkollës, me qëllim të arritjes së vlerave të edukimit cilësor, është objektivi kryesor i këtij shkrimi.*

Cilat janë fushat kryesore të udhëheqjes arsimore të integruara në standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave në Kosovë?

Me qëllim të ngritjes së kapaciteteve të drejtorëve të shkollave në përmirësimin e qeverisjes, menaxhimit dhe udhëheqjes së shkollës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë ka nxjerrë udhëzimin administrativ për standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave. Këto standarde janë hartuar rreth gjashtë fushave

kryesore të udhëheqjes së shkollave. Ato përbëjnë atë se çfarë pritet të dinë drejtorët e shkollave, si dhe çfarë aktivitetesth duhet të kryejnë, me qëllim të arritjes së secilit standard.



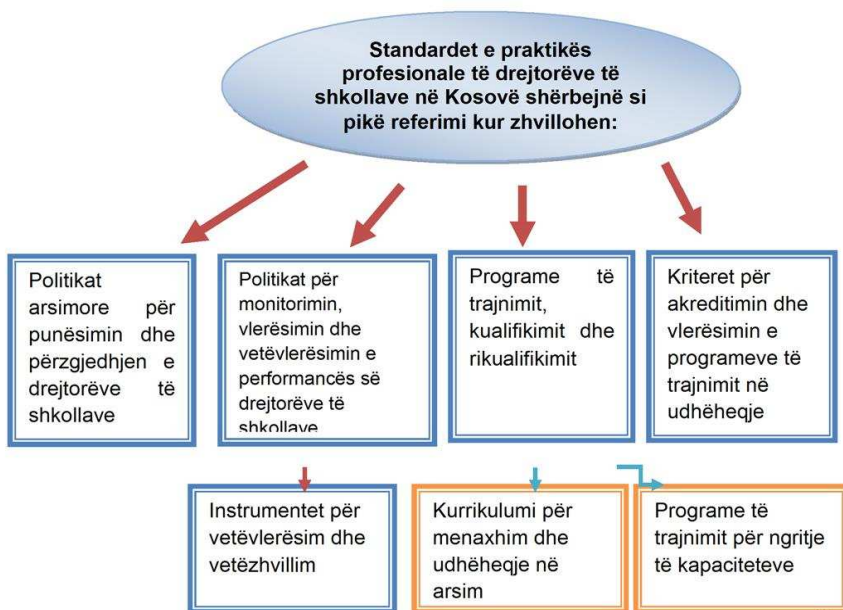
Secila nga këto fusha kryesore (standarde) të praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave përfshin një numër të pritjeve në lidhje me njohuritë dhe të kuptuarit e drejtorëve të shkollave në fushën përkatëse të udhëheqjes. Ato i theksojnë treguesit e performancës, përmes të cilëve mund të vlerësohet përmbushja e secilit standard¹. Këto standarde, si dhe treguesit e njohurive dhe të performancës, janë të ndërvarura ndërmjet vete dhe plotësojnë reciprokisht njëri-tjetrin. Drejtorët e suksesshëm të shkollave, varësisht prej kontekstit ku punojnë, do të vazhdojnë të integrojnë aktivitete të reja me qëllim të përmirësimit të performancës së tyre të përgjithshme.

¹ Më gjerësisht për njohuritë, të kuptuarit dhe treguesit e performancës për secilin standard të praktikës profesionale për drejtorët e shkollave në Kosovë, shih Udhëzimin Administrativ 04/2012, datë 2.5.2012 (www.masht-gov.net)

Për çfarë shërbejnë standardet e praktikës profesionale për drejtorë të shkollave në Kosovë?

Standardet për drejtorët e shkollave kanë një varg përdorimesh. Ato do të shërbejnë si pika referimi kur caktohen politika dhe praktika për punësimin dhe zhvillimin profesional të menaxherëve të shkollave. Këto standarde do të ofrojnë udhëzime për të gjitha palët e interesit të shkollës që ofrojnë programe të zhvillimit profesional për drejtorë të shkollave, udhëzime/kritere për akreditimin dhe vlerësimin e këtyre programeve.

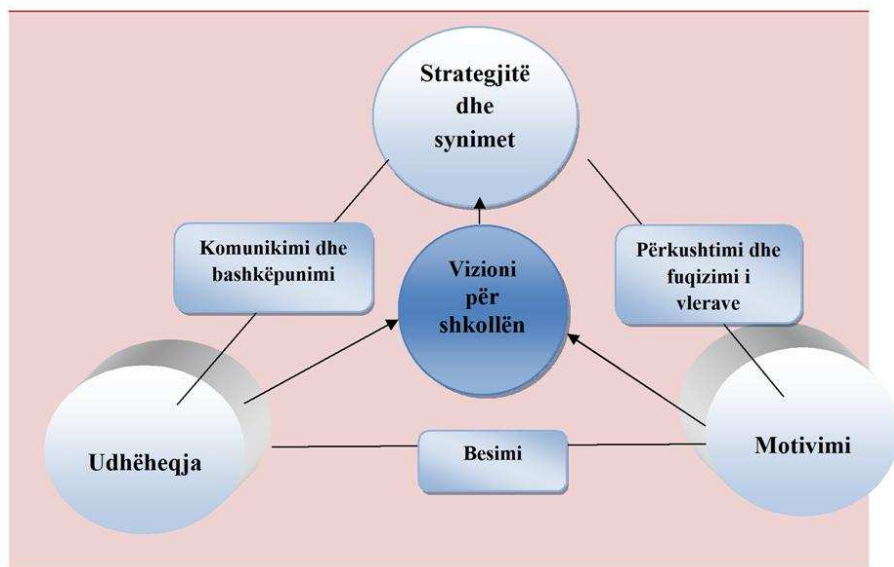
Standardet e përcaktojnë një pikë të përgjithshme të referencës për sistemin dhe për instrumentet e vlerësimit të performancës së drejtorëve të shkollës të theksuara si aktivitetet për arritjen e secilit standard. **Së fundmi**, *standardet paraqesin një varg instrumentesh për menaxherët që të bëjnë vetëvlerësim; vetëzhvillim dhe reflektim të praktikës së tyre profesionale*. Qëllimet e aplikimit të standardeve përshkruhen më së miri përmes diagramit më poshtë.



Ndërlidhja e standardeve dhe zbatimi i tyre në praktikë

Standardi 1 - Udhëheqja dhe motivimi

Udhëheqësit efektivë të arsimit e mbështetin shkollën e tyre që ta zhvillojë një vizion që bazohet në një përkushtim të nivelit të lartë të mësimdhënies dhe mësimnxënies, që është një parakusht për arsim cilësor në shkollën e tyre. Suksesi i udhëheqësve arsimorë në nivel shkolle varet prej strukturës së motivimit, duke përfshirë baraspeshën, angazhimin, mirëqenien, qëndrueshmërinë; prej përqendrimit në aktivitete, dëshirës dhe kënaqësisë ndaj punës dhe të arriturve. Arritja e këtij standardi nuk bazohet vetëm në njohuri, por edhe në besim, komunikim, bashkëpunim, përkushtim dhe fuqizim të vlerave.



Standardi 2 – Mësimdhënia dhe nxënia cilësore

Mësimdhënia dhe nxënia cilësore në shkollë, në masë relativisht të madhe, varet nga njohuritë dhe angazhimi i drejtorit të shkollës në promovimin e një kulture të pritjeve të nivelit të lartë prej nxënësve dhe prej personelit mësimor; mentorimi dhe mbështetja e zhvillimit profesional të personelit për zbatimin e qasjeve efektive të mësimdhënies dhe mësimnxënies, të cilat bazohen në nevojat e nxënësve, aftësitë dhe interesat e tyre, dhe monitorimi dhe vlerësimi i vazhdueshëm i progresit dhe i arritjeve. Ky standard është paraqitur në mënyrë vizuale në diagramin e mëposhtëm.

**Pritje të mëdha prej nxënësve dhe personelit
të shkollës**

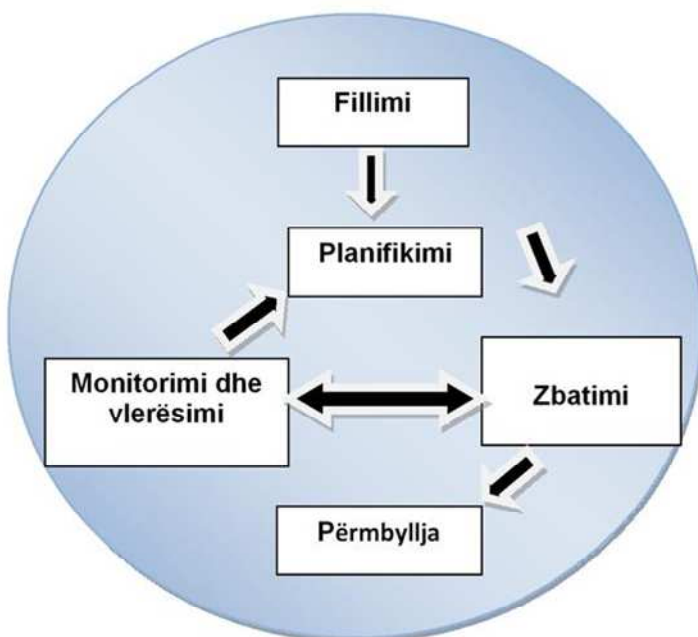


Mentorim, monitorim dhe vlerësim cilësor

Standardi 3 – Planifikimi dhe menaxhimi

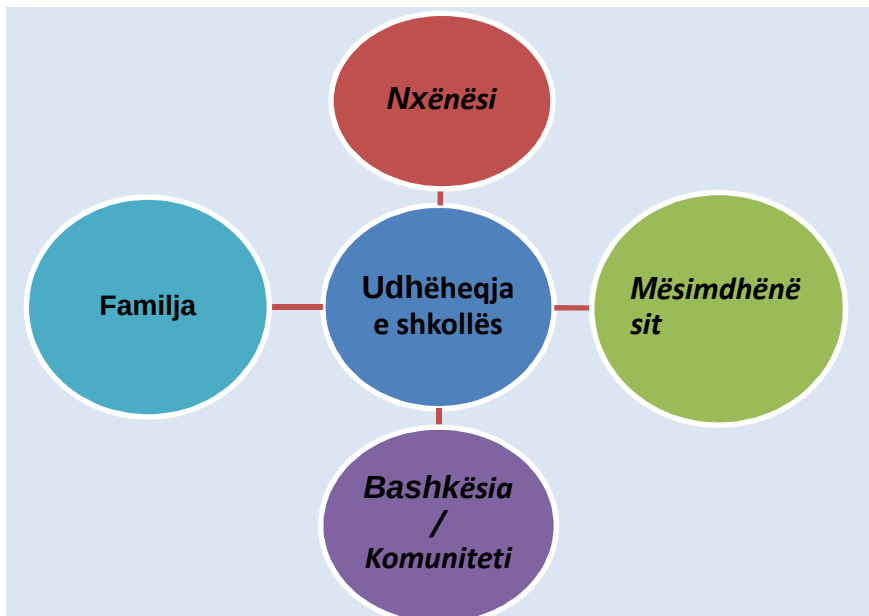
Puna në planifikim dhe menaxhim në nivel të shkollës e rrit cilësinë e arsimit, e cila duhet të përqafohet dhe të promovohet nga udhëheqja e shkollës dhe personeli mësimor. Për ta arritur këtë, drejtori i shkollës duhet të komunikojë me efikasitet dhe të bashkëpunojë me palët e interesit të shkollës. Ata planifikojnë dhe zbatojnë projekte zhvillimore të shkollës për t'i mbështetur komponentët kryesorë të shkollës së tyre: zhvillimin organizativ, përmirësimin e praktikave të mësimdhënies, dhe zhvillimin e personelit.

Procesi i planifikimit dhe menaxhimit



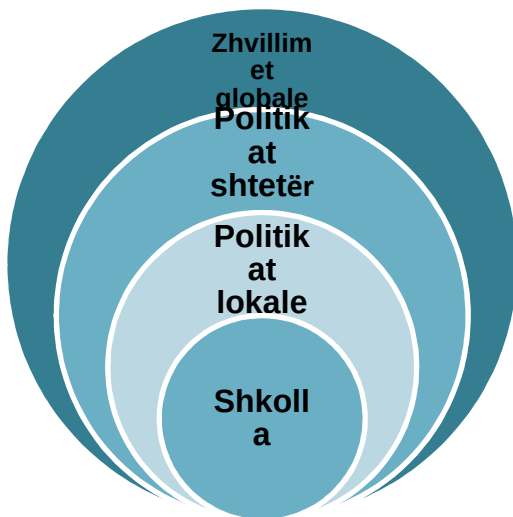
Standardi 4 – Bashkëpunimi dhe ndërveprimi

Bashkëpunimi dhe ndërveprimi që bazohet në klimë pozitive të shkollës mundëson dhe e promovon bashkë-udhëheqjen e shkollës në pajtim me nevojat dhe interesat e nxënësve. Ky lloj i udhëheqjes i përfshin mësimmshënësit në planifikim dhe zbatim të përbashkët të aktiviteteve që e përkrahin cilësinë e procesit të mësimmshënësies dhe mësimmshënësies për të gjithë. Po ashtu, ofron mundësi për angazhim aktiv të familjes dhe bashkësisë së shkollës. Bashkëpunimi dhe ndërveprimi i udhëheqjes së shkollës me faktorët kryesorë të shkollës paraqitet në mënyrë ilustrative në diagramin në vijim.



Standardi 5 – Legjislacioni dhe shoqëria

Njohja në nivel të lartë të standardit për Legjislacionin dhe shoqërinë i mundëson drejtorit të shkollës të reagojë në mënyrë kritike dhe konstruktive ndaj aspekteve politike, shoqërore, ekonomike, juridike dhe kulturore, të cilat ndikojnë drejtpërdrejt në shkollën e tij. Udhëheqësit efektivë të arsimit e përqendrojnë punën e tyre në kuadër të shkollës varësisht prej kërkesave të bashkësisë shkollore për arsim cilësor, duke i respektuar të drejtat e fëmijëve, politikat e tjera lokale/komunale/shtetërore dhe zhvillimet e objektivat globale. Këto shtresa paraqiten më së miri përmes diagramit në vijim.



Standardi 6 – Etika profesionale

Ky standard i inkurajon dhe i motivon udhëheqësit arsimorë që të garantojnë zbatimin e parimeve të cilësisë dhe gjithëpërfshirjes në shkollat e tyre, duke vepruar me integritet, respekt dhe në bazë të një kodi të etikës, si dhe në bazë të vlerave, besimeve dhe qëndrimeve të caktuara. Kjo qasje e promovon dhe e nxit kulturën e shkollës, transparencën dhe llogaridhënien e saj që mundëson krijimin e një klime pozitive në shkollë dhe klasë, angazhim aktiv të nxënësve, pjesëmarrje të prindërve dhe të bashkësisë në aktivitete të ndryshme të shkollës. Diagrami më poshtë e ilustron këtë më së miri.



Si mund ta vetëvlerësojë performancën e tij/saj një drejtor shkolle në bazë të treguesve të performancës së standardeve për drejtorë të shkollave?

Njëri prej qëllimeve të përdorimit të standardeve të praktikës profesionale për drejtorët e shkollave është shfrytëzimi i tyre si instrumente për vetëvlerësim të praktikës profesionale. Kjo nënkupton se secili drejtor shkolle duhet të bëjë një analizë të detajuar në bazë të këtyre standardeve në një periudhë të caktuar kohore, me qëllim që ta kuptojë me kohë se cilat janë përparësitë e tij/saj, të cilat duhet të mbahen edhe më tutje dhe të përforcohen, si dhe cilat janë aspektet të cilat duhet t'i përmirësojë.

Vetëvlerësimi mund të bëhet në pesë nivele. Për secilin nivel mund të përdoren pikët e vlerësimi në bazë të sistemit të notave në arsimin parauniversitar. Nivelet e vlerësimit të performancës së drejtorëve dhe pikët e vlerësimit mund të jenë si në vijim:



Nivelet	Pikët
Shumë i lartë	5
I lartë	4
Mesatar	3
Nën mesatare	2
I dobët	1

Drejtori mund ta bëjë vetëvlerësimin vetëm për një standard, d.m.th. në bazë të treguesve të performancës për standardin përkatës, për shembull në standardin për udhëheqje dhe motivim – në bazë të treguesve të performancës për këtë standard. Ose mund ta bëjë një vetëvlerësim të gjithmbarshëm për të gjitha standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave.

Duke e pasur parasysh se standardet e praktikës profesionale për drejtorë të shkollave po aplikohen për herë të parë në Kosovë preferohet që vetëvlerësimi i parë të jetë një vlerësim i gjithmbarshëm, i cili përfshin të gjitha standardet, për shkak se kjo krijon një mundësi që përmirësimi i praktikës profesionale të drejtorëve të fillojë me standarde dhe me fusha specifike të atyre standardeve, e pastaj mund të punojnë me to sipas prioritetit. Më pastaj, ai/ajo bën vlerësimin e herëpashershëm të përmirësimit të standardit në të cilin ka punuar në bazë të aktiviteteve që i ka ndërmarrë në lidhje me aspekte të caktuara.

Si mundet që një drejtor shkolle të bëjë vetëvlerësim të drejtë dhe të paanshëm për përmbushjen e standardeve të praktikës profesionale?

Për të bërë një vetëvlerësim të paanshëm dhe të drejtë, drejtori i shkollës duhet t'i respektojë këto mundësi:

Mundësia I	Secili drejtor shkolle duhet ta shohë vetëvlerësimin si një mundësi për përmirësim dhe vetëvlerësim. Kjo nënkupton se ai drejtor që e vlerëson vetveten duhet të jetë i motivuar që ta bëjë vetëvlerësimin në mënyrë objektive.
Mundësia II	Instrumenti i vlerësimit duhet t'i jepet një kolegu që e njeh mirë performancën e drejtorit të shkollës, i cili i bashkëndan kriteret për vlerësim dhe i cili i aplikon ato kritere me objektivitet.

Mundësia III	Vetëvlerësimi është pjesë e vlerësimit të përformancës së shkollës, instrumenteve, pyetësorëve anonim me nxënës, mësimdhënës dhe prindër për aspekte të caktuara të aktiviteteve shkollore/institucionale, por të cilët nuk kanë pyetje të drejtpërdrejta për drejtorin e shkollës/institucionit. Zbatimi i pyetësorëve me palët kryesore të interesit krijon një mundësi të mirë për secilin drejtor të shkollës që ta plotësojë me më saktësi vetëvlerësimin sa i përket caktimit të pikëve për përformancën e tij/saj në lidhje me standardet e praktikës profesionale.
-------------------------	---

Një shembull i simuluar për vetëvlerësimin e performancës në përmbushjen e një standardi²

Nr.	Standardi – Udhëheqja dhe motivimi / Treguesit e performancës	Pikët
1	Ai/ajo komunikon dhe udhëhiqet prej një filozofie të edukimit, e cila bazohet në hulumtime të mirëfillta, në përvojën dhe reflektimin personal;	3
2	Ai/ajo e përfshin bashkësinë shkollore (duke përfshirë aspekte të barazisë gjinore, të pakicave etnike, të mësimdhënësve, të prindërve, të nxënësve dhe të bashkësisë) në zhvillimin e planeve strategjike dhe planeve vjetore të punës.	2
3	Ai/ajo dizajnon dhe i menaxhon procedurat operative që kanë të bëjnë me planet e shkollave për t'i shfrytëzuar në maksimum mundësitë për të nxënë të suksesshëm;	2
4	Ai/ajo përdor të dhëna relevante demografike që kanë të bëjnë me nxënësit dhe familjet e tyre gjatë hartimit të një misioni dhe të qëllimeve të shkollës;	3
5	Ai/ajo komunikon vizionin dhe misionin e shkollës me efikasitet të personeli, prindërit, nxënësit dhe pjesëtarët e bashkësisë;	3

² Nëse një drejtor i shkollës dëshiron të shfrytëzojë këtë metodologji të vetëvlerësimit, atëherë përgatit nga një tabelë të ngjashme për secilin standard të praktikës profesionale për drejtorë të shkollave. Në secilën tabelë vendos të gjithë treguesit e performancës për standardin përkatës dhe hapësirën e zbrazët për pikët e vlerësimit. Bën një vlerësim të paanshëm dhe korrekt, pastaj ndjek hapat për vetëzhvillim profesional me qëllim të arritjes së standardeve të praktikës profesionale.

6	Ai/ajo siguron që vizioni, misioni dhe planet e zbatimit të monitorohen dhe vlerësohen rregullisht, si dhe të rishikohen sipas nevojës;	2
7	Ai/ajo identifikon, qartëson, dhe merret me pengesat, duke përfshirë edhe ato shoqërore, për arritjen e vizionit;	2
8	Ai/ajo sigurohet që planifikimi, vendimmarrja dhe zbatimi i strategjive bazohet në një vizion të përbashkët dhe në të kuptuarit e kulturës së shkollës;	2
9	Ai/ajo ndihmon ndryshimin si dhe e promovon inovacionin në pajtim me nevojat aktuale dhe të ardhme të bashkësisë shkollore;	3
10	Ai/ajo analizon një numër të të dhënash (sipas nevojës, të dhëna të ndara për gjininë) për ta përcaktuar progresin drejt arritjes së qëllimeve të shkollës, duke përfshirë të dhëna për vlerësimin e të nxënit;	2
11	Ai/ajo komunikon dhe feston të arriturat e shkollës për nxitje të zhvillimit të vazhdueshëm;	3
12	Ai/ajo i raporton personelit, këshillit udhëheqës të shkollës, bashkësisë dhe Komunës, sa i përket nivelit të arritjeve në lidhje me planet strategjike dhe vjetore.	2
Gjithsej pikë		29
Mesatarja e pikëve 29 (pikë) : 12 (tregues) = 2.42 pikë		2.42

Vlerësimi i gjithmbarshëm i përmbushjes së **Standardit 1 – Udhëheqja dhe motivimi**, është i nivelit nën-mesatar. Duke pasur parasysh nivelin e arritjes së këtij standardi, kërkohen aktivitete për vetëzhvillim profesional, me qëllim të përmbushjes së këtij standardi të praktikës profesionale për drejtor të shkollës.

Pra, në këtë mënyrë mund të bëhet vetëvlerësimi i performancës për secilin standard të praktikës profesionale për drejtorë të shkollave, ku bazë e vetëvlerësimit janë treguesit e performancës së secilit standard, përkatësisht aktivitetet për arritjen e standardeve.

Si mundet që një drejtor i shkollës ta njohë dhe ta kuptojë më mirë një standard të praktikës profesionale të drejtorit të shkollës dhe të fillojë vetëzhvillimin profesional?

Vetëvlerësimi i drejtë dhe i paanshëm për përmbushjen e standardeve të praktikës profesionale është i lidhur ngushtë me shkallën e njohurive dhe të kuptuarit të standardeve të praktikës profesionale. Për këtë kontekst është ngritur pyetja: *Si mundet që një drejtor i shkollës ta njohë dhe ta kuptojë më mirë një standard të praktikës profesionale të drejtorit të shkollës dhe të fillojë vetëzhvillimin profesional?*

Në përgjigje të pyetjes së ngritur janë dhënë disa hapa me përshkrim të aktiviteteve që çojnë një drejtor shkolle drejt njohjes dhe të kuptuarit të drejtë të standardeve të praktikës profesionale dhe rrjedhimisht drejt vetëzhvillimit profesional të drejtorëve të shkollave në arritjen e standardeve të praktikës profesionale.

Hapat	Përshkrimi i aktiviteteve
Hapi parë	Vendosni se në cilin standard do të përqendroheni gjatë një periudhe të caktuar kohore. Për shembull: Standardi 1: Udhëheqja dhe motivimi.
Hapi dytë	Analizoni në esencë përshkrimin e standardit Udhëheqja dhe motivimi: Drejtori i shkollës e promovon suksesin e shkollës dhe të nxënësve të tij, duke dhënë ndihmën në zhvillimin, artikulumin dhe zbatimin e një vizioni për mësim, i cili reflektohet në vlera të përbashkëta të shkollës, në mision, qëllim dhe mësimdhënie në klasë. Pyetjet kryesore: Çka nënkupton kjo për praktikën/punën e drejtorit? Si e kuptoj unë përshkrimin e këtij standardi? Çfarë duhet të ndërmerret që të mësoj më shumë rreth këtij standardi?
Hapi tretë	Veçojeni ndonjë aspekt të këtij standardi që duhet ta mësoni më shumë dhe ta kuptoni më mirë. Për shembull aspektin e këtij standardi: Komunikimi efektiv.
Hapi katërt	Parashtroni pyetje në lidhje me komunikimin efektiv, si: Cilat janë objektivat për komunikim të brendshëm të shkollës? Cili është roli i drejtorit në procesin e komunikimit në shkollë? Si mund ta zhvillojmë kulturën e komunikimit në shkollë?

	Cilat janë disa parime të komunikimit që duhet të respektohen? Si të krijohet besimi gjatë komunikimit? Cilat janë nevojat e domosdoshme për komunikim? Si ta shpërndajë informacionin në shkollën time? Cilat janë disa mënyra praktike dhe të dobishme të komunikimit me prindër?
Hapi i pestë	Reflektoni dhe përgjigjuni në këto pyetje. Identifikoni pyetjet që nuk mund t'u përgjigjeni qartë dhe në detaje. Gjeni literaturë dhe burime profesionale, si dhe kolegë që mund t'ju ndihmojnë të përgjigjeni si duhet në këto pyetje.
Hapi i gjashtë	Hartojeni një strategji dhe zbatoheni atë me synimin që t'i zgjeroni njohuritë tuaja për aspektet e veçanta të komunikimit, të cilat i keni identifikuar, si: <i>diskutoni dhe reflektoni me kolegë më me përvojë, lexoni materiale dhe module të trajnimit që e trajtojnë këtë temë, merrni pjesë në programe të udhëheqjes dhe programe të tjera të trajnimit, simuloni role, në të cilat e praktikoni komunikimin efektiv etj.</i>
Hapi i shtatë	Ndërmerrni aktivitete në shkollën tuaj, si fjala vjen: <i>komunikojani vizionin e shkollës tuaj personelit mësimor të shkollës, prindërve dhe pjesëtarëve të komunitetit; komunikojini arritjet e nxënësve dhe rezultatet e përformancës së personelit para personelit të shkollës suaj;</i> Pasi të keni ndërmarrë aktivitetet e lartshënuara, reflektoni se si keni komunikuar, çfarë shkoi në rregull dhe çfarë duhet të përmirësohet ende në stilin tuaj të komunikimit.

Hapi i tetë	Reflektoni për njohuritë e fituara dhe të kuptuarit e komunikimit efektiv gjatë kësaj faze dhe se cilat ishin rezultatet e këtyre aktiviteteve të komunikimit, të cilat i keni zhvilluar. Merrni vendime të informuara mirë dhe bëni ndryshimet e nevojshme për aktivitetet tuaja në të ardhmen.
--------------------	--

Në këtë mënyrë mund të vepohet për secilin standard të praktikës profesionale, ku bazë për vetëzhvillim profesional mund të jenë rezultatet e vlerësimit dhe vetëvlerësimit të performancës së drejtorit të shkollës.

Përfundimi

Nga ajo që u prezantua në këtë shkrim, vijmë në përfundim se standardet për drejtorët e shkollave janë të obligueshme për të gjithë drejtorët e shkollave, pa marrë parasysh lokacionin e shkollës, gjuhën apo specifikat e tjera. Ato në mënyrë të veçantë kanë për synim të ofrojnë një kornizë për vetëvlerësimin e performancës së drejtorëve dhe për vetëzhvillim profesional, me qëllim të përmirësimit të cilësisë së arsimit që duhet të ofrojnë shkollat dhe sistemi i arsimit në Kosovë.

Vetëzhvillimi profesional, i bazuar në njohuritë, të kuptuarit dhe treguesit e performancës së standardeve të praktikës profesionale, krahas me zhvillimin profesional përmes trajnimeve për drejtorë të shkollave dhe formave të tjera të zhvillimit profesional, i ndihmon drejtorët e shkollave për të planifikuar, udhëhequr, administruar, organizuar dhe menaxhuar shkollën, procesin mësimor me efikasitet dhe efektivitet të lartë.

Ne ju inkurajojmë që ta bëni këtë. Suksese!

Roli i udhëheqjes arsimore në edukimin cilësor^{*}

Çështja kryesore për të cilën sot diskutohet në shkolla, në institucione arsimore, nga hulumtuesit dhe ekspertët e arsimit, është cilësia në arsim. Çka është cilësia arsimore, si përkufizohet ajo, si kuptohet dhe trajtohet nga përfaqësuesit e arsimit, si arrihet, si vlerësohet dhe si matet, janë pyetje, të cilat i orientojnë diskutimet e shumta në nivele të ndryshme të arsimit, duke filluar nga niveli shkollor komunal e deri në nivel qendror dhe anasjelltas. Krahas diskutimeve të shumta për çështje të cilësisë arsimore, krahas përcaktimit të standardeve dhe kriterëve të cilësisë dhe krahas vendosjes së kriterëve për ta matur cilësinë, po ashtu, diskutohet edhe për rolin e udhëheqjes së shkollës dhe rolin e drejtorit të shkollës në zhvillimin, zbatimin dhe avancimin e të gjithë mekanizmave me bazë në shkollë për implementimin e politikave arsimore që janë në funksion të cilësisë.

Koncepti i cilësisë së arsimit është mjaft kompleks dhe mjaft sfidues, me të cilin ballafaqohen të gjithë aktorët e arsimit. Më shumë se ekspertët, të cilët përpiqen ta zbërthejnë konceptin e cilësisë dhe më shumë se politikëbërësit që hartojnë politika arsimore për ngritje të cilësisë së arsimit, udhëheqësit apo liderët e shkollave janë ata të cilët sfidohen më së shumti. Kjo shpeshherë ndodh për arsye të mungesës së

^{*} Punimi pikë referimi ka përvojën e autores në zhvillimin e dokumenteve dhe materialeve që lidhen me cilësinë e punës së shkollës, dokumentet zyrtare të MASHT-it që lidhen me punën e drejtuesve të shkollave, doracakët e manualët për drejtorë të shkollave, si dhe materiale elektronike nga përvojat e vendeve të tjera. Citimet eventuale nga ky punim duhet të bazohen në referencat e dhëna në fund të punimit.

informacioneve, për shkak të vështirësive në rastin e implementimit të atyre politikave, për shkak të mospërgatitjes paraprake të drejtuesve të shkollave për menaxhim të suksesshëm të sfidave dhe për shkak të moskoordinimit dhe bashkëpunimit me faktorët relevantë të interesit. Pra, cilësia në arsim merr parasysh shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat nuk e nënkuptojnë vetëm cilësinë në mësimdhënie dhe nxënie, por ngërthen në vete edhe çështje të tjera, për të cilat do të shkruajmë në vijim.

Çka është cilësia dhe çfarë do të thotë ajo për arsimin?

Cilësia përkufizohet në mënyra të ndryshme për çdo disiplinë, mirëpo për arsimin ne e dimë se cilësia ndodh kur:

- Nxënësit mësojnë, arrijnë rezultate dhe ato janë të matshme;
- Kur shkolla krijon dhe zhvillon vlera;
- Kur mësimdhënia dhe nxënia është atraktive dhe në funksion të interesimeve të nxënësve;
- Kur shkolla ka një planifikim strategjik të qartë, në të cilin paraqet vizionin e saj: ku është, ku dëshiron të arrijë dhe si do të arrijë në vendin e dëshiruar;
- Kur shkolla ka tregues të specifikuar, mbi bazë të të cilëve do ta vlerësojë dhe vetëvlerësojë punën dhe rezultatet që janë arritur në shkollë;
- Kur shkolla ka udhëheqje arsimore që menaxhon ndryshimet në arsim në vazhdimësi;
- Kur shkolla siguron aftësime të vazhdueshme profesionale dhe metodologjike me bazë në shkollë;
- Kur shkolla siguron, promovon dhe zhvillon arsim cilësor për të gjithë nxënësit pa dallime.

Pra, koncepti i cilësisë së arsimit është mjaft kompleks dhe sfidues, sepse përfshin shumë dimensione dhe shumë çështje, të cilat kërkojnë vëmendje dhe përkushtim, jo vetëm nga drejtori apo nga udhëheqja e

shkollës, por nga të gjithë aktorët e shkollës, duke përfshirë edhe mësimdhënësit, nxënësit dhe komunitetin. Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit të shkollës duhet të shoqërohen dhe të plotësohen me detyrat dhe përgjegjësitë e mësimdhënësve, nxënësve dhe palëve të tjera të interesit, për të pasur rezultate dhe edukim cilësor. Për dallim nga të tjerët, drejtori i shkollës duhet të drejtojë dhe të udhëheqë të gjitha proceset dhe zhvillimet e shkollës drejt arritjes së cilësisë së shkollës, duke i përfshirë të gjithë faktorët e interesit.

Udhëheqja efektive

Në funksion të zhvillimit dhe të praktikimit të çështjeve arsimore të përmendura më lart, të cilat implikojnë në sigurimin e cilësisë në arsim, roli i udhëheqjes arsimore do të fokusohet në menaxhimin e mirë të shkollës, të cilën ai e drejton, si: në menaxhimin e resurseve humane, në menaxhimin e risive dhe ndryshime arsimore, në zhvillimin dhe implementimin e mekanizmave me bazë në shkollë që sigurojnë matjen dhe të arriturat në arsim, në sigurimin e parakushteve që mundësojnë implementimin e suksesshëm të standardeve arsimore, në ndarjen e detyrave dhe përgjegjësi në shkollë për rritjen e performancës së shkollës dhe në përkrahjen apo mbështetjen e të tjerëve për t'i shtyrë punët përpara, me qëllim të arritjes së rezultateve në shkollë.

Udhëheqja efektive e shkollës krijon sistem të qëndrueshëm të vlerave, krijon klimë miqësore në organizatë dhe është shembull pozitiv që duhet ndjekur të tjerët. Përmes udhëheqjes efektive, udhëheqësi ndihmon dhe orienton të tjerët në zhvillimin e organizatës dhe zhvillimet që ndodhin në të, por ndihmon të tjerët edhe në zhvillimin e

tyre, i motivon dhe inspiron ata, identifikon sukseset dhe dështimet si punë e tyre e përbashkët dhe orienton punën në kahun e duhur.

Udhëheqësi i suksesshëm përfaqëson interesat e organizatës, punon për t'i arritur objektivat e saj, për të zhvilluar dhe për të rritur cilësinë dhe performancën e organizatës ku punon.

Cilësitë e liderit të shkollës:

- Përcakton rrugën dhe vizionin që krijon shpresë të lartë të performancës;
- Zhvillon stafin dhe e mbështet atë;
- Krijon mundësi bashkëpunimi me të gjithë;
- Krijon partneritet me grupet e interesit, duke përfshirë edhe komunitetin;
- Inkurajon nxënësit në proceset e vendimmarrjes së përbashkët dhe i përkrahë nxënësit si udhëheqës në proceset me interes për ta.

Udhëheqësit efektivë ofrojnë:

- **Mbështetje profesionale dhe mentorim të stafit:** Udhëheqësit efektivë përdorin një sërë strategjish për të inkurajuar përpjekjet e mësuesve në të menduarit inovativ, duke investuar në zhvillimin e stafit dhe duke i mbështetur ata në arritjen e rezultateve;
- **Besim reciprok:** Udhëheqësit efektivë kanë një prirje të besuar dhe mund të modelojnë dhe të zhvillojnë besim brenda komunitetit të shkollës.
- **Inteligjencë emocionale:** Kjo përfshin aftësi të tilla si qetësi, ndjenjë e humorit, perspektivë, aftësi për të marrë vendime të

vështira, shkathtësi për zgjidhjen e konflikteve dhe aftësinë për të dëgjuar dhe për të kontribuar në punën e një ekipi

- **Kujdes ndërpersonal dhe integritet:** Drejtuesit e shkollave efektive respektojnë të tjerët, kanë aftësi të mira ndërpersonale dhe komunikojnë mirë. Përmes kujdesit ndërpersonal, drejtuesit e shkollave edhe detyrat që i realizojnë në bashkëpunim me të tjerët janë të larta edhe marrëdhëniet janë po ashtu të larta.

Roli i udhëheqjes në fazat e zhvillimeve të shkollës

Udhëheqësi i suksesshëm u përshtatet fazave të zhvillimit të shkollës. *Si çdo sistem tjetër, edhe shkolla i ka fazat e veta zhvillimore të:*

- Ndërtimit
- Rritës
- Specializimit
- Konsolidimit
- Likuidimit-shuarjes
- Përmirësimit të vazhdueshëm.

Secila nga këto faza implikon në zhvillimet që ndodhin në shkollë, posaçërisht në edukimin cilësor. Në secilën nga fazat e përmendura, udhëheqja efektive ka ndikimin e saj në mënyrën e menaxhimit dhe orientimit të tyre drejt zhvillimeve pozitive. Aftësitë e udhëheqjes duhet të jenë praktike, organizative dhe të orientuara drejt rezultateve.

Udhëheqja arsimore duhet të dijë se *ku është shkolla, ku duhet të arrijë ajo dhe si duhet të arrijë. Ajo duhet të jetë në gjendje të vlerësojë dhe vetëvlerësojë gjendjen në shkollë, të arriturat që janë bërë, dështimet që janë identifikuar dhe masat që duhet ndërmarrë për tejkalimin e vështirësive, me qëllim të rritjes së rezultateve dhe rritjes së performancës së shkollës.*

Udhëheqësi i suksesshëm, varësisht nga fazat e zhvillimit të shkollës dhe proceseve që ndodhin në të, duhet të jetë i aftë që përmes roleve të ndryshme profesionale të gjejë mënyra dhe strategji t'i menaxhojë me sukses punët dhe detyrat në funksion të zhvillimit të qëndrueshëm të shkollës. Pra, udhëheqësi i suksesshëm duhet të ndryshojë pozicionin e tij dhe duhet të jetë fleksibil në punët e tij. Varësisht nga çështjet dhe nga situatat me të cilat ballafaqohet, udhëheqësi i suksesshëm i menaxhon ato duke ndërruar pozicionin e tij sa herë që paraqitet nevoja dhe sa herë që është në dobi të institucionit. Udhëheqësi i suksesshëm paraqitet me profil të ndryshëm si: Menaxher, hulumtues, novator, krijues, nxënës, mësimdhënës profesionist, koordinator, biznesmen.

Fushat e cilësisë në arsim

Cilësia në arsim nuk nënkupton vetëm cilësinë në mësimdhënie dhe nxënie, apo nivelin e arritshmërisë së nxënësve, por cilësia në arsim ngërthen në vete një gamë të gjerë të komponentëve, të cilat janë të domosdoshme për zhvillimin dhe arritjen e rezultateve në mësim. Cilësia në arsim, përveç mësimdhënies dhe nxënies, merr parasysh të drejtat e fëmijëve, praktikimin e mësimdhënies dhe nxënies me nxënësin në qendër dhe plotësimin e nevojave të tyre, pjesëmarrjen aktive të nxënësve në jetën shkollë, mundësitë e barabarta për të gjithë fëmijët, krijimin e mjedisit të përshtatshëm dhe të sigurt për të gjithë nxënësit, përgatitjen dhe zhvillimin e shkathtësive, shprehive, qëndrimeve dhe vlerave, promovimin e barazisë në mes të gjinive dhe brenda gjinive, sigurimin dhe zbatimin e standardeve përkatëse për secilën fushë. Pra, cilësia në arsim ka një koncept të gjerë dhe kërkon përkushtimin e të gjithë faktorëve relevantë të shkollës për të arritur atë. Ajo që duhet pasur parasysh në kuadër të këtyre fushave të cilësisë është se gjithçka që bëhet në shkollë apo kushdo që e bën në fokus do t'i ketë nxënësit dhe nevojat e tyre. Nxënësi duhet të jetë në qendër të procesit mësimor dhe në qendër të të gjitha aktiviteteve që zbatohen në

shkollë. Cilësia në arsim pasqyrohet më së mirë përmes dimensioneve të Shkollave Mike për Fëmijë, standardeve të këtyre dimensioneve dhe treguesve të cilësisë, përmes të cilëve matet efektiviteti i punës së shkollës, në tri fusha: Menaxhimi dhe qeverisja, kapaciteti i shkollës dhe kurrikula dhe procesi mësimor.



Për ngritjen e cilësisë arsimore, çështjet që duhet pasur parasysh janë sigurimi, zhvillimi dhe implementimi i standardeve të ndryshme arsimore, në fusha të ndryshme të arsimit, të cilat sigurojnë cilësi përmes mekanizmave përcjellës. Standardet, të cilat drejtori apo udhëheqja e shkollës duhet t'i njohë dhe të punojnë në mbështetje të tyre, janë: standardet e përformancës së drejtorëve të shkollave, të cilat ndihmojnë drejtorin për ta orientuar punën e tij në shkollë, standardet e

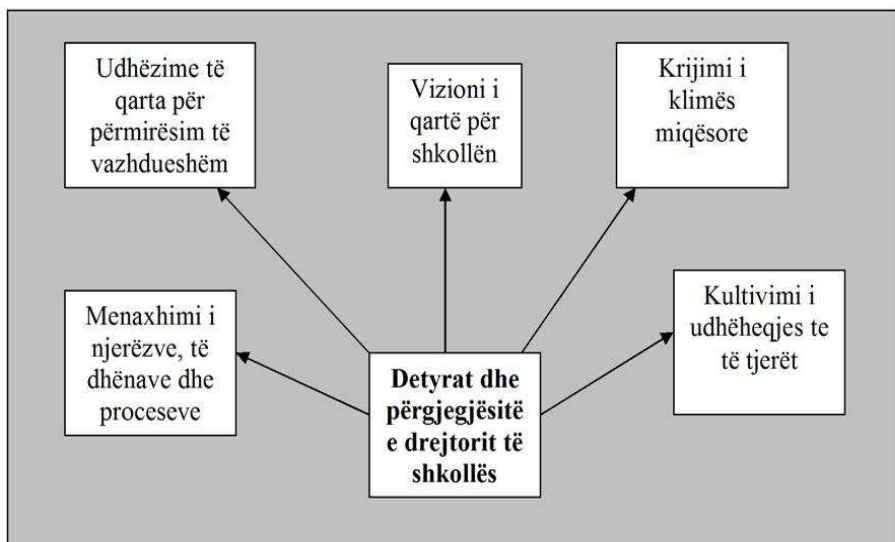
programeve mësimore, standardet e zhvillimit profesional të mësimeve, standardet e përbajtjes, standardet e arritshmërisë etj.



Pesë përgjegjësitë kryesore të drejtorit të shkollës si lider

1. Formimi i një vizioni të suksesit akademik për të gjithë nxënësit, sigurimi i një baze të standardeve të larta;
2. Krijimi i një klime miqësore për arsimin në mënyrë që siguria, fryma bashkëpunuese, ndërveprimi të mbizotërojnë dhe të jenë të frytshme;

3. Kultivimi i udhëheqjes te të tjerët në mënyrë që mësuesit dhe nxënësit të marrin pjesë në realizimin e vizionit të shkollës së tyre.;
4. Përmirësimi i udhëzimeve për t'u mundësuar mësuesve të mësojnë gjërat që duhen përmirësuar në të ardhmen;
5. Menaxhimi i njerëzve, të dhënat dhe proceset për të ushqyer përmirësimin e shkollës.



Secila nga këto pesë detyra, apo përgjegjësi të drejtorit të shkollës, duhet të shihen të integruara dhe në funksion të njëra-tjetrës, sepse ato janë të varura nga njëra-tjetra. Nevojitet bashkëpunim ndërmjet të gjithave, në mënyrë që çdo pjesë dhe çdo detyrë të jetë e suksesshme. Është e vështirë të arrihet rezultati i vizionit për suksesin e nxënësve, nëse mungon klima miqësore në shkollë dhe karakterizohet nga mosangazhimi i nxënësve, apo nëse mësime dhënësit nuk dinë se cilat metoda mësimore janë më të mira dhe më atraktive, ose nëse të dhënat

e testimit janë analizuar në mënyrë jo të duhur. Kur të gjitha pesë detyrat apo përgjegjësitë janë kryer si duhet, atëherë udhëheqja arsimore e ka kryer punën si duhet dhe rezultatet e punës së shkollës do të shihen në të arriturat dhe vlerat e nxënësve.

Drejtorët efektivë të shkollave janë përgjegjës për krijimin e një vizioni, për krijimin e standardeve të larta dhe për suksesin e të gjithë nxënësve. Ata duhet t'u ofrojnë mundësi të gjithë nxënësve për një arsimim cilësor, përmes të cilit ata do të aftësohen në harmoni dhe përputhje me nevojat dhe kërkesat e tregut të punës apo do të aftësohen për karrierën e tyre në të ardhmen.

Po ashtu, drejtorët efektivë do të sigurojnë klimë të mirë dhe miqësore për të gjithë, duke respektuar çdo anëtar në komunitetin e shkollës. Drejtori gjen format e bashkëpunimit që krijojnë klimën e dëshiruar, siguri dhe mjedis të shëndoshë në shkollë, përmes së cilave do të krijohen, zhvillohen dhe promovohen marrëdhëniet e shëndosha ndërvepruese në shkollë dhe vlerat të cilat i avancojnë jo vetëm shkollën dhe komunitetin, por edhe shoqërinë në përgjithësi.

Udhëheqësit e shkollës, për ta realizuar vizionin e tyre, kanë nevojë për ndihmën dhe përkrahjen e të tjerëve. Në këtë kuptim, të gjithë aktorët e shkollës duhet të jenë pjesë e ndërtimit të vizionit të shkollës së tyre. Drejtori efektiv inkurajon mësimdhënësit dhe nxënësit për të mësuar nga njëri-tjetri. Drejtorët luajnë rol të madh në zhvillimin e komunitetit profesional të mësimdhënësve, të cilët udhëzojnë njëri-tjetrin në përmirësimin e mësimdhënies së tyre.

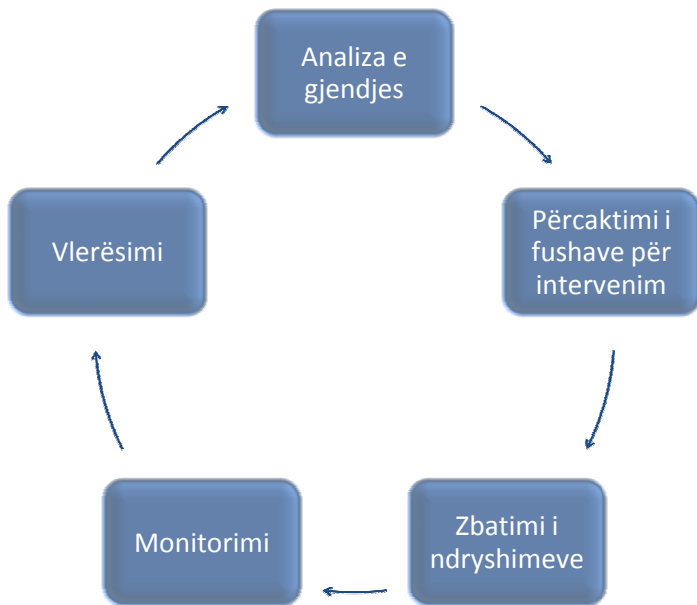
Drejtori efektiv duhet të dalë me udhëzime të qarta për gjërat që duhen përmirësuar në të ardhmen.

Përgjegjësi tjetër shumë e rëndësishme e drejtorit të shkollës është menaxhimi i njerëzve, i të dhënave dhe i proceseve që ndodhen në

shkollë për ta ushqyer përmirësimin e punën dhe rezultateve të shkollës. Të gjitha kapacitetet njerëzore që janë në shkollë, drejtori efektiv i organizon, udhëzon, jep detyra dhe kërkon përgjegjësi për çështjet e dhëna.

Drejtori efektiv, në mbështetje të dhënave që posedon shkolla, merr vendime për çështjet e përmendura më lart, pasi t'i identifikojë problemet dhe shkaqet për to.

Drejtori efektiv të gjitha përgjegjësit e trajtuara më lart duhet t'i shohë së pari si përgjegjësi personale dhe pastaj, po ashtu, edhe si përgjegjësi kolektive. Në të gjitha këto çështje, roli i drejtorit është që së pari t'i kuptojë ato dhe t'i bëjë pjesë të përgjegjësisë për të gjithë aktorët e shkollës. Për secilën përgjegjësi, roli i drejtorit të shkollës është që t'i shfrytëzojë të gjitha kapacitetet e shkollës, të gjejë mënyra se si duhet bërë më së miri puna në mënyrë që rezultatet të arrihen. Për të gjitha sukseset apo mosesukseset e shkollës, ai duhet të bëjë analiza më të hollësishme dhe duhet të ndjekë disa faza të zhvillimit, duke filluar nga analiza e gjendjes, pastaj mbështetur në analizë bëhet përcaktimi i fushave për intervenim, implementimi i ndryshimeve, monitorimi, vlerësimi dhe rivlerësimi në proces.



Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave dhe ndikimi i tyre në cilësinë arsimore

Drejtori i shkollës duhet t'i njohë gjashtë (6) standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave dhe duhet të punojë duke u mbështetur në to. Këto janë:

Standardi 1: Udhëheqja dhe motivimi - Drejtori i shkollës e nxit suksesin e shkollës dhe të nxënësve të saj duke mundësuar zhvillimin, artikulimin dhe zbatimin e një vizioni të nxënies të reflektuar në vlerat, misionin dhe objektivat e përbashkëta shkollore dhe mësimdhënien në klasë.

Standardi 2: Mësimdhënia dhe nxënia cilësore - Drejtori i shkollës siguron që të gjithë nxënësit të kenë qasje të vazhdueshme në mundësitë për mësimdhënie dhe nxënie cilësore përmes zhvillimit të

një kulture shkollore, e cila vlerëson dhe mbështet mundësi të barabarta për nxënie të nxënësve dhe ngritje profesionale të personelit.

Standardi 3: Planifikimi dhe menaxhimi - Drejtori i shkollës menaxhon shkollën, aktivitetet dhe burimet e shkollës për t'u siguruar se ofrohet një mjedis i sigurt, i shëndetshëm dhe për një nxënie efektive.

Standardi 4: Bashkëpunimi dhe ndërveprimi - Drejtori i shkollës krijon marrëdhënie të qëndrueshme me komunitetin e shkollës, nxënësit, mësimdhënësit, prindërit, këshillin drejtues të shkollës dhe palët e tjera të interesit dhe inkurajon udhëheqje të përbashkët në përputhje me interesat e nxënësve të këtij komuniteti.

Standardi 5: Legjislacioni dhe shoqëria - Drejtori i shkollës i kupton dhe vepron me përgjegjësi ndaj kërkesave politike, shoqërore, ekonomike, ligjore dhe kulturore që ndikojnë në shkollë.

Standardi 6: Etika profesionale - Drejtori i shkollës vepron me integritet, drejtësi dhe etikë të lartë.

Standardet profesionale për drejtorë të shkollave orientojnë dhe ndihmojnë drejtorët në të gjitha proceset e shkollës, për të zhvilluar punët dhe aktivitetet në kuadër të shkollës me qëllim të arritjes së cilësisë në shkolla. Secili nga standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave përmbledh fushat, të cilat janë qenësore për drejtorët e shkollave dhe ngërthejnë në vete çështjet më të rëndësishme të proceseve, zhvillimeve dhe të arriturave të punës dhe përformancës së shkollës. Puna e drejtorëve të shkollave, mbështetur në këto standarde, mundëson bashkëpunim dhe bashkëveprim ndërmjet ë gjithë aktorëve të shkollës, duke inkurajuar udhëheqje të përbashkët, përmes së cilës ata mund të bëjë më të mirën dhe më të rëndësishmen për shkollën e tyre.

Roli i drejtorit në implementimin Kurrikulës

Një nga detyrat e udhëheqësit të shkollës, e cila ndikon drejtpërdrejt në edukimin cilësor dhe në shkollën e mirë, është mbështetja e vazhdueshme e mësimdhënësve dhe faktorëve të tjerë relevantë të shkollës në zbatimin e dokumenteve strategjike, siç janë: Kurrikula, Planet dhe Programet mësimore dhe Standardet e vlerësimit me bazë në shkollë. Drejtori duhet t'i informojë mësimdhënësit dhe të tjerët me ndryshimet e vazhdueshme që kanë të bëjnë me shkollën dhe me procesin mësimor, duhet t'i bëjë ata pjesë të ndryshimeve dhe duhet po ashtu edhe t'i mbështesë në zbatimin e tyre. Format për t'i përkrahur dhe mbështetur mësimdhënësit janë të shumta, si: përmes punëtorive me bazë në shkollë, përmes konsultimeve të vazhdueshme, përmes mentorimit të mësimdhënësve nga drejtori i shkollës dhe përmes bashkëpunimit ndërmjet vetë mësimdhënësve.

Roli i drejtorit në këtë drejtim është në krijimin e konceptit të përbashkët për Kurrikulën, Standardet, Planet dhe Programet mësimore, planifikimin shkollor e mësimor dhe vlerësimin.

Sa i përket Kurrikulës, fokusi i drejtorit dhe mësimdhënësve duhet të jetë arritja e kompetencave mësimore, të cilat janë:

- Kompetenca e komunikimit dhe e të shprehurit
- Kompetenca e të menduarit
- Kompetenca e të mësuarit
- Kompetenca për jetë, për punë dhe punë dhe për mjedis
- Kompetenca personale dhe
- Kompetenca qytetare

Kompetencat kryesore	Rezultati përfundimtar
Kompetenca e komunikimit dhe e të shprehurit	Komunikues efektiv
Kompetenca e të menduarit	Mendimtar kreativ
Kompetenca e të mësuarit	Nxënës i suksesshëm
Kompetenca për jetë, për punë dhe punë dhe për mjedis	Kontribuues produktiv
Kompetenca personale	Individ i shëndosh
Kompetenca qytetare	Qytetar i përgjegjshëm

Po ashtu, detyrë e drejtorit të shkollës është që t’i mobilizojë të gjithë mësimehdhënësit që puna e tyre të mbështetet në parimet në vijim:

- Gjithëpërfshirja
- Zhvillimi i kompetencave
- Mësimdhënia dhe të nxënit e integruar dhe koherent
- Autonomia dhe fleksibiliteti në nivel shkolle
- Përgjegjësia dhe llogaridhënia.

Sa i përket vlerësimit, drejtori i shkollës duhet t’u sigurojë të gjithë mësimehdhënësve kurse trajnimi me bazë në shkollë, duke dhënë edhe ai vetë kontributin për çështjet me rëndësi që duhet vlerësuar dhe për mënyrën se si duhet bërë një gjë e tillë. Me rëndësi qenësore sa i përket vlerësimit është të kuptuarit dhe zbatimi i formave kryesore të vlerësimit, të grupuara në vlerësimin formativ dhe somativ.

Detyrë e drejtorit efektiv, për arritjen e kompetencave, rezultateve dhe matjen e tyre në nivel shkolle, është planifikimi i përbashkët i aktiviteteve në nivel shkolle, i cili duhet mbështetur në çështjet e përmendura më lart.

Si të monitorohet cilësia në shkolla?

Treguesit e cilësisë, mbi bazën e të cilëve do të mund të matet puna dhe efektiviteti i shkollës, janë një nga format më të mira të vlerësimit të cilësisë. Treguesit e matjes së cilësisë së punës së shkollave do t'u ndihmojnë drejtorëve dhe mësimeve, me anë të vlerësimit personal, të vlerësojnë efektivitetin e punës së shkollave.

Treguesit e cilësisë, sipas Paketës së Treguesve të Arsimit në Shqipëri janë një sistem i treguesve sasiorë dhe cilësorë që përdoren për të monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e arsimit në nivele të ndryshme. Kur termi “cilësi” përdoret në kuptimin përshkruës, ai i referohet zotërimit ose jo të një cilësie ose tipari. Shërbejnë për ta vlerësuar kualitetin e punës nëpër shkolla, në bazë të kriterëve të përcaktuara paraprakisht.

Qëllimi i vlerësimit përmes treguesve është që:

- Të identifikohen sferat në të cilat është i nevojshëm përmirësimi plotësues;
- Të aftësohen kuadrot udhëheqëse për marrjen e vendimeve të qëndrueshme, lidhur me ruajtjen e anëve të mira dhe tejkalimin e mangësive të punës nëpër shkolla.

Në Shqipëri, sipas Paketës së Treguesve të Arsimit, treguesit përdoren për tri nivele të arsimit: Për nivelin kombëtar, për nivelin lokal dhe për nivel shkolle.

Sistemi i treguesve të arsimit në nivel kombëtar përdoret për këto qëllime:

1. Për të siguruar informacion për rëndësinë e arsimit në ekonomi;
2. Për të siguruar informacion për nivelin e zhvillimit dhe të përparimit arsimor;
3. Për të monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e sistemit arsimor;
4. Për të siguruar informacion për kushtet aktuale të arsimit dhe për mundësitë e përmirësimit të tij të mëtejshëm;
5. Për t'u asistuar hartuesve të politikave për të formuluar qëllimet e arsimit dhe për t'i transformuar ato në veprime konkrete;
6. Për të nxitur reformat arsimore;
7. Për të krahasuar arsimin e një vendi me atë të vendeve të tjera.

Treguesit arsimorë për nivelin lokal përdoren për këto qëllime:

1. Për të siguruar informacion për gjendjen e arsimit në nivelin lokal;
2. Për të monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e arsimit;
3. Për të nxitur zhvillimin e arsimit në nivel lokal;
4. Për të bërë krahasime me qarqet dhe rrethet e tjera;
5. Për të marrë vendime të ndryshme në nivel lokal.

Treguesit arsimorë në nivel shkolle përdoren për këto qëllime:

1. Sigurojnë një bazë për monitorimin e veprimtarisë së shkollës;
2. Sigurojnë informacion për të vlerësuar cilësinë e shkollës;
3. Sigurojnë informacion për arritjet dhe meritat e shkollës;
4. Sigurojnë informacion për të kuptuar natyrën e problemeve të shkollës;
5. Sigurojnë informacion për të përmirësuar veprimtarinë e shkollës;
6. Sigurojnë informacion për të marrë vendime të ndryshme pedagogjike.

Një shembull se si mendohet të matet cilësia arsimore përmes treguesve për **udhëheqje dhe menaxhim** në Republikën e Maqedonisë:

Treguesit vlerësohen në katër nivele (*shumë mirë, mirë, mjaftueshëm dhe jo mjaftueshëm*).

Dy nivele janë të përshkruara hollësisht (*shumë mirë dhe mjaftueshëm*) dhe përfshijnë ilustrime specifike, që kanë për qëllim të krijojnë kuptim reciprok mbi balancën midis anëve të mira dhe mangësive të shkollës.

- Me ***shumë mirë*** vlerësohen aspekte nga puna e shkollës, ku mbizotërojnë anët e mira. Mund të ekzistojë një numër i vogël i mangësive, mirëpo ato nuk ndikojnë shumë në përvojën e nxënësve në shkollë. Edhe pse shumë mirë është standardi më i lartë, këtë mund ta arrijnë të gjitha shkollat. Ky standard vë në dukje se shkolla është në rregull dhe nuk duhet ndonjë angazhim plotësues. Megjithatë, pritet që shkolla të vazhdojë të mbajë nivelin e lartë të këtij aspekti dhe t'i shfrytëzojë të gjitha mundësitë dhe përvojat e mira që i ofrohen për përmirësim të mëtejshëm.

- Me ***mirë*** vlerësohen aspekte të punës në shkollë, me një numër të madh të anëve të mira. Ekzistojnë edhe mangësi, mirëpo ato nuk kanë ndikim të rëndësishëm negativ, qoftë individualisht, qoftë në grupe, mbi përvojën e nxënësve në shkollë. Vlerësimi mirë mund të jepet në rrethana të ndryshme. Për shembull, mësimi dhe mësimdhënia janë adekuate dhe si rezultat i kësaj përvoja e nxënësve është pozitive, mirëpo mund të konkludohet se nxënësit nuk kanë sfida të mjaftueshme. Ky aspekt shpesh karakterizohet me anë të mira, por ka një ose disa mangësi që ndikojnë në kualitetin e përgjithshëm të përvojës së nxënësve.

- Me ***mjaftueshëm*** vlerësohen aspekte të punës së shkollës që kanë disa anë të mira, por kanë numër të konsiderueshëm të mangësive, të cilat ndikojnë në përvojën e nxënësve. Në tërësi, kur jepet vlerësimi mjaftueshëm, nënkuptohet se shkolla duhet të ndër marrë aktivitete strukturore dhe me kohë, për të përmirësuar gjendjen. Vlerësimi

mjaftueshëm jepet në rrethana të ndryshme. Mund të ekzistojnë anë të mira, por gjithashtu edhe mangësi, të cilat veçmas ose në grupe mund ta dëmtojnë kualitetin e punës në shkollë.

- Me **jo mjaftueshëm** vlerësohen aspektet e punës së shkollës, të cilat pasqyrojnë mangësi të mëdha, për të cilat shkolla duhet të ndërmarrë aktivitete serioze plotësuese. Në këto raste, përvoja e nxënësve kërcënohet në disa aspekte kryesore. Në shumë raste, mësimdhënia vlerësohet me notën jo mjaftueshëm dhe nevojitet përkrahje plotësuese e udhëheqësve, për planifikimin dhe zbatimin e aktiviteteve përkatëse për përmirësim. Kjo mund të përfshijë nevojën për mbështetje nga kolegë me eksperiencë nga shkolla ose jashtë saj.

Udhëheqja dhe menaxhimi i shkollës

Shumë mirë

Këshilli shkollor është konstituar në pajtim me rregulloren ligjore dhe Statutin e shkollës. Kompetencat për menaxhim janë qartë të definuar me Rregulloren e punës së Këshillit shkollor. Mbledhjet mbahen me shumicën e anëtarëve të këshillit. Këshilli shkollor u siguron informata të hollësishme dhe të gjithanshme për punën e vet, të gjitha subjekteve të kyçura në procesin edukativo-arsimor. Këshilli shkollor ka vendosur marrëdhënie partneriteti me organin udhëheqës të shkollës dhe me strukturat e tjera arsimore.

Organi udhëheqës ka përcaktim strategjik, të mbështetur në vizionin e qartë që i përmban pikëpamjet dhe nevojat e të gjitha palëve të përfshira në jetën shkollore. Organi udhëheqës ka njohuri se në çfarë mënyre objektivisht t'i vlerësojë cilësitë e të punësuarve dhe kontributin e tyre në punën ekipore dhe si ta promovojë praktikën e mirë që ekziston në shkollë. Sjell vendime përgjegjëse. Ka ndërtuar

kredibilitet personal dhe marrëdhënie profesionale ndaj punës që mbështetet në shkathtësitë dhe dituritë më të reja, duke përfshirë dhe aftësinë efektive që të delegojë, të komunikojë dhe të udhëheqë të punësuarit dhe zhvillimin e tyre. Merr iniciativa dhe menaxhon suksesshëm ndryshimet në sistemin arsimor. Identifikon dhe fokusohet në prioritetet të qarta që janë identifikuar në planin zhvillimor përmes evaluimit personal efektiv, kurse në qendër të punës së vet i vendos arritjet e nxënësve dhe përmirësimin e pasqyrës shkollore. Vendos partneritete produktive në bashkësinë e drejtpërdrejtë dhe më të gjerë. Organi udhëheqës e mbështet punën e vet në punën e ekipore përmes përfshirjes së të punësuarve në procesin zhvillimor të politikave, të planifikimit dhe të sigurimit të cilësisë.

Mjaftueshëm

Këshilli shkollor është konstituuar në përputhje me rregullativën dhe Statutin e shkollës. Këshilli shkollor ka rregullore për punë. Ka raste të anulimit ose të mosmbajtjes së mbledhjeve të Këshillit shkollor për shkak të mungesës së shumicës absolute për punë. Këshilli shkollor bashkëpunon me organin udhëheqës të shkollës dhe me struktura të tjera arsimore vetëm në nivel formal.

- Organi udhëheqës ka ide të përgjithshme për atë se çka është më së miri për shkollën, por nuk është fokusuar mjaftueshëm që të bëhet përcaktim strategjik i shkollës. I shmanget sjelljes së vendimeve me përgjegjësi. Ka marrëdhënie profesionale ndaj punës, që mbështetet në dituri relevante, edhe pse jo gjithnjë i zbaton suksesshëm në praktikë. Ballafaqohet me vështirësi gjatë udhëheqjes së ndryshimeve në sistemin arsimor dhe në inkurajimin e punëtorëve që t'i pranojnë të njëjtat. Nuk është në gjendje që në mënyrë efektive të delegojë, të komunikojë dhe të

udhëheqë të punësuarit dhe zhvillimin e tyre. Prioritetet e identifikuar në planin zhvillimor nuk janë gjithmonë adekuate për përmirësimin e pasqyrës së shkollës dhe arritjet e nxënësve. Ka tendencë të udhëheqë shkollën në izolim nga bashkësia e drejtpërdrejtë dhe më e gjerë. Jo gjithnjë punën e vet e mbështet në punën ekipore dhe vepron në mënyrë mbrojtëse ndaj çdo lloj komenti dhe kritike. Ekzistojnë shembuj të rrallë për punë ekipore dhe përfshirjen e të punësuarve në procesin zhvillimor të politikave, të planifikimit dhe të sigurimit të cilësisë.

Burimet përmes së cilave mund të maten treguesit:

Rregullorja e punës e Këshillit shkollor; Statuti i shkollës; Procesverbalet, vendimet dhe raportet nga puna e Këshillit të Shkollës (vjetore, gjysmëvjetore dhe të veçanta); Vlerësimi personal dhe Plani zhvillimor i shkollës; Programi për punën e drejtorit; Programi për zhvillimin profesional të drejtorit; Intervista me mësimdhënësit, prindërit dhe nxënësit; Intervistat me Këshillin e shkollës.

Në Kosovë, cilësia e shkollës mund të matet duke u bazuar në Standardet për Shkollat Mike për Fëmijë, respektivisht përmes treguesve të standardeve për të gjitha dimensionet.

Referencat:

- Republika e Kosovës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, Korniza e Kurrikulës e arsimit parauniversitar e Republikës së Kosovës, Prishtinë, 2011.
- Republika e Kosovës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, Udhëzues Standardet e vlerësimit, Prishtinë, 2011.
- Republika e Kosovës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, UA standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave, Prishtinë, 2012.
- Republika e Kosovës, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, Instituti Pedagogjik i Kosovës: Standardet për Shkollat Mike për Fëmijë, Prishtinë, 2012.
- Republika e Maqedonisë, Ministria e Arsimit, Inspektorati Shtetëror Arsimor, Treguesit për cilësi në punën e shkollave (version punues), Shkup, 2009, marrë nga <http://www.mon.gov.mk>.
- Shkolla dhe komuniteti dy sisteme të ndërrvarura, marrë nga <http://sq.wikibooks.org>
- Natyonal Quality Standard, marrë nga <http://www.earlychildhoodaustralia.org>
- The school principal as leader: Guiding Schools to Bette Teaching and Learning, marrë nga <http://www.wallacefoundation.org>
- Understanding education quality, EFA Global monitoring report 2005, marrë nga <http://www.unesco.org>

- Teachers and educational quality: Monitoring global needs for 2015, marrë nga <http://www.unesco.org>
- http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ Paketa e Treguesve të Arsimit, Tiranë, 2000.
- Defining Quality in Education, A paper presented by UNICEF at the meeting of the International Working Group on Education Florence, Italy, June 2000 <http://www.unicef.org>.

Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit të shkollës

Hyrje

Të gjitha aktivitetet që zhvillohen në shkollë dhe për shkollën janë aktivitete të koordinuara dhe në funksion të zhvillimit dhe avancimit të procesit kryesor të saj - arsimimin. Kuptohet që jo të gjitha ato aktivitete i përkasin kryekëput natyrës dhe fushës së edukimit, siç janë çështjet që kanë të bëjnë me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit dhe financave të shkollës, angazhimin e personelit, promovimin e politikës dhe filozofisë së shkollës etj., mirëpo me funksionalizimin e procesit të decentralizimit dhe kalimit të përgjegjësive nga niveli qendror në atë komunal dhe në nivel të shkollës, hartimit të *Kurrikulës së Kosovës*, hartimit të *Standardeve për praktikën profesionale të drejtorëve*, vërja në jetë e këtyre dokumenteve dhe realizimi me sukses i aktiviteteve përkatëse, dita-ditës po marrin një rol mjaft me rëndësi për zhvillimin e cilësisë në shkolla.

Kur jemi te planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe financave të shkollës, si në çdo aktivitet tjetër arsimor, është mjaft me rëndësi definimi i qëllimeve dhe objektivave të qarta, të qëndrueshme dhe në funksion të arritjes së rezultateve të matshme. Në nivelin strategjik të institucionit, këto objektiva mund të jenë të përgjithshme, qoftë sa i përket shtrirjes së përgjegjësive apo aspektit kohor, por në fund të fundit, janë në përgjegjësinë e menaxhmentit të shkollës planifikimi, menaxhimi, monitorimi dhe vlerësimi i të arriturave edhe në aspektin financiar në shkolla.

Gjithsesi, procesi i decentralizimit dhe i marrjes së përgjegjësive të reja në fushën e menaxhimit të financave të shkollës (si disiplinë dhe vlerë në vete lidhur me organizimin e shkollës), bart me vete detyra dhe

përgjegjësi shtesë për shkollën dhe menaxhmentin e saj, atëherë edhe realizimi me sukses i këtij procesi kërkon zhvillim të njohurive dhe aftësive menaxhuese të fushës.

Meqenëse planifikimi dhe menaxhimi i aspekteve financiare në shkolla është mjaft ngushtë i lidhur me çështje dhe disiplina të tjera në kuadër të shkollës dhe si i tillë në nivelin strategjik të shkollës nuk mund të trajtohet i veçuar nga hartimi i politikave arsimore, atëherë si proces nuk mund të ketë përkujdesje të veçantë nga ekspertë të fushës, mirëpo kërkohet që menaxhmenti i shkollës, në mbështetje të ekspertëve të fushës, të zhvillojë njohuri dhe aftësi për të bartur/përkthyer politikat strategjike në plane financiare dhe kjo arsyeton edhe nevojën për trajtimin e temës së planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës.

Në këtë punim, aspekte që lidhen me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit dhe financave të shkollës do të jenë të trajtuara në një frymë gjithëpërfshirëse, duke ofruar një paraqitje të bazës legjislative që rregullon aspektet financiare në shkolla, pasqyrën për nivelet e planifikimit strategjik, strukturën e menaxhimit financiar dhe trajtimin praktik të menaxhimit të financave në shkolla.

Planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe i financave të shkollës, baza legjislative dhe zhvillimi profesional i udhëheqësve të shkollës

Sistemi arsimor në Kosovë gjatë viteve të fundit ka kaluar nëpër disa ndryshime esenciale dhe një ndër ndryshimet kryesore të këtij procesi është transferimi i kompetencave nga niveli qendror në nivelin komunal dhe në nivel shkollë, përfshirë edhe kompetencat për menaxhimin financiar të shkollave. Përgjegjësia për shkollat në Kosovë është e ndarë ndërmjet Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, komunave, drejtorëve të shkollave dhe bordeve shkollore. Prej fillimit

të vitit 2002, shumica e përgjegjësisë buxhetore është transferuar në komuna.

Në nivelin e arsimit parauniversitar, menaxhimi i sistemit merr parasysh normat e miratuara ndërkombëtare për arsimin, të cilat janë të përfshira dhe të zbërthyera në dokumente ligjore, mbi të cilat gjejnë mbështetje funksionet dhe përgjegjësitë e ministrive, komunave dhe institucioneve arsimore. Në këtë frymë, edhe aspektet që kanë të bëjnë me çështje financiare në institucionet arsimore gjejnë zbatim mbi një bazë legjislative (të zbërthyera pastaj në akte të tjera nënligjore dhe udhëzime administrative përkatëse), por më të rëndësishmet për këtë proces po përmendim:

Ligji për arsimin në komunat e Republikës Kosovës - ka për qëllim bazë të rregullojë organizimin e institucioneve arsimore publike dhe ofrimin e arsimit publik në nivelet arsimore parashkollor, fillor, të mesëm të ulët, të mesëm të lartë dhe të lartë në komunat e Republikës së Kosovës. Ky ligj potencon rolin mbikëqyrës që ka Kuvendi i Republikës së Kosovës për këto çështje dhe kompetencat e komunave dhe MASHT-it në funksion të realizimit të këtij qëllimi.³

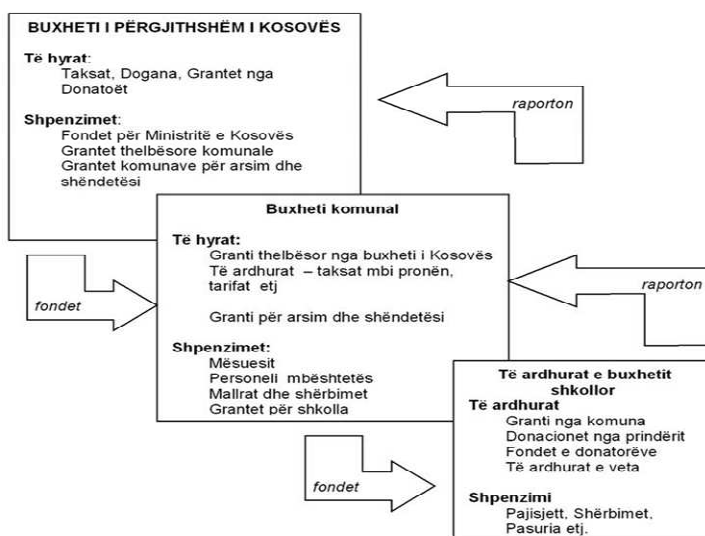
Ligji për arsimin parauniversitar në Republikën e Kosovës - ka për qëllim që të rregullojë edukimin, arsimin dhe aftësimin parauniversitar nga niveli 0 deri në 4 të ISCED-it, duke përfshirë arsimin dhe aftësimin e fëmijëve dhe të rriturve që marrin kualifikime në këto nivele⁴. Burimet financiare të arsimit dhe aftësimin parauniversitar sipas ligjit janë të rregulluara:

³ Kuvendi i Republikës së Kosovës: Ligji për arsimin në komunat e Republikës së Kosovës, nr. 03/L-068, 2008, f. 1.

⁴ Kuvendi i Republikës së Kosovës: Ligji për arsimin parauniversitar në Republikën e Kosovës, 2011, f. 1.

- Mbi bazën e grantit specifik të arsimit, i bazuar në Ligjin për financat e pushtetit lokal dhe Ligjin për menaxhimin e financave publike dhe përgjegjësitë. Granti specifik për arsim u ndahet komunave sipas formulës shtetërore për financimin e arsimit parauniversitar, të miratuar nga Komisioni i granteve;
- Të hyrat vetjake që gjenerohen nga institucionet arsimore dhe aftësuese;
- Financim shtesë nga granti i përgjithshëm komunal, varësisht nga mundësitë financiare të komunës.

Diagrami i aranzhimeve për financimin e shkollave



Burimi: *Doracak për financimin e shkollave në Kosovë*, Ministria e Arsimit, e Shkencës dhe e Teknologjisë, projekti i Bankës Botërore, Prishtinë, maj 2002.

Për menaxhimin e buxhetit dhe të financave, Komuna delegon përgjegjësinë tek institucionet arsimore dhe aftësuese, sipas formulës komunale të specifikuar në një akt nënligjor. Këshilli drejtues i shkollës

duhet të ketë çdo vit fiskal një buxhet të alokuar dhe në bazë të asaj ndarje miraton planin buxhetor. Ky këshill mund të delegojë përgjegjësinë për shpenzime në fusha të specifikuara dhe me limite të specifikuara financiare te drejtori i institucionit. Autonomia financiare që u jepet këshillave drejtuese të institucionit dhe drejtorëve i nënshtrohet përgjegjësisë ndaj autoritetit delegates në formë të raporteve të audituara vjetore, të përpiluara për autoritetin delegates.⁵

S'do mend që transferimi i kompetencave për menaxhimin financiar të shkollave, realizimi me sukses i tyre në praktikë, shton edhe nevojën për përgatitjen e shkollave për t'i përballuar këto ndryshime. Sa i përket zhvillimit të njohurive dhe aftësive të udhëheqësve të institucioneve arsimore në Kosovë për menaxhimin e buxhetit dhe financave të institucionit, ligji në fjalë shtron nevojën që të gjithë drejtorët dhe zëvendësdrejtorët e institucioneve arsimore dhe cilido person tjetër me përgjegjësi për të administruar institucionet arsimore që mbajnë pozitën e tyre të kenë përfunduar me sukses, deri më 31 korrik 2013, një program kualifikimi profesional për udhëheqje, administrim ose fusha të ngjashme, i cili duhet të jetë i autorizuar nga Ministria sipas rekomandimeve nga KSHLM-ja. Gjithashtu, nga data 1 gusht 2013, të gjithë kandidatët për postet e cekura, para emërimit të tyre, duhet të kenë përfunduar me sukses një program kualifikimi profesional për udhëheqje, administrim ose fushë⁶.

Që nga viti 2000 e deri më tani, zhvillimin profesional të drejtorëve të shkollave në Kosovë e ka përcjell realizimi i një serie të programeve të trajnimit bazë për udhëheqjen dhe menaxhimin e shkollës. Bazuar në një raport të studimit, të realizuar në kuadër të projektit IPA 2009-*Trajnimi i mësimdhënësve dhe ndërtimi i kapaciteteve të drejtorëve të*

⁵ Po aty, f. 20 dhe 21.

⁶ Po aty, f. 23

shkollave, rezulton se realizimi i programeve të trajnimit me udhëheqës të shkollave në Kosovë pati një efekt pozitiv më tepër në ngritjen e vetëdijes së udhëheqësve arsimorë rreth nevojës për përmirësimin e praktikës aktuale të menaxhimit të shkollës, përderisa këtyre programeve i mungonte gjerësia dhe thellësia e mjaftueshme e çështjeve të rëndësishme që kanë të bëjnë me zhvillimin e shkollës dhe përmirësimin e saj. Programet e specializuara të trajnimit, trajnimet e përgatitura në mënyrë specifike, qasja e bazuar në kërkesë, ishin të kufizuara, për të mos thënë se pothuajse nuk ekzistonin fare’’⁷

Sipas një raporti të brendshëm për MASHT-in, bazë e të dhënave për aftësimin e drejtorëve, veçmas në çështjet e udhëheqjes në arsim, rezulton se nga 357 drejtorë, nga të cilët është kërkuar plotësimi i formularëve informues, të përfshirë në trajnime janë:

- Për udhëheqje arsimore 206 drejtorë (57,7%);
- Për planifikim të buxhetit 149 (41,7%) e drejtorëve;
- Për të drejtat e njeriut (të drejtat e fëmijës) 154 (43,2%).⁸

Sipas po të njëjtit raport, rezulton se kërkesat për aftësim dhe ngritje profesionale të vazhdueshme të drejtorëve janë të shumta, specifikuar për programe trajnimi që kanë të bëjnë me planifikim të buxhetit, menaxhim të shkollës, qeverisje demokratike, monitorim dhe vlerësim të punës së mësimdhënësve, hartim të projekteve, përdorim të teknologjive të informacionit, të drejta të njeriut (të drejta të fëmijës) etj.

Banka Botërore në vitin 2008 në Kosovë financoi *Projektin për zhvillimin institucional në arsim*. Në projekt është planifikuar që komponenti i parë i këtij projekti, *Forcimi i organizimit dhe financimit të sistemit të sistemit arsimor në Kosovë*, gjegjësisht nënkomponenti

⁷ Osman Buleshkaj dhe Selim Mehmeti: *Analiza e nevojave për trajnim*, 2012, f. 18.

⁸ Miranda Kasneci: *Raport për aftësimin e drejtorëve të institucioneve të arsimit*, Prishtinë, 2011.

1.2. *Testimi i financimit të bazuar në formulën nga komuna tek shkolla dhe përmirësimin e autonomisë financiare të shkollës*, në fillim të testohet në tri komuna të Kosovës dhe pastaj të gjejë shtrirje në tërë Kosovën.

Projekti është realizuar përmes trajnimit të drejtorëve komunalë të arsimit, drejtuesve të shkollave, si dhe personave me preferencë nga drejtori, të cilët do të ushtrojnë funksionin e kontabilistit në shkolla, që përfshin pjesëmarrjen në trajnim, doracakun e buxhetit dhe financave për shkolla dhe mbështetjen me *tavolinë ndihmëse*, të krijuar nga MASHT për ndihmë në çështje buxhetore dhe financa të shkollave⁹. Deri më tani nuk është bërë ndonjë studim për shtrirjen dhe efektet e programit të trajnimit në përmirësimin e praktikave të shkollave për planifikim dhe menaxhim të buxhetit dhe financave.

Përveç procesit të trajnimit direkt të udhëheqësve arsimor për menaxhim të çështjeve financiare në shkolla, në vitin 2011, bazuar në Udhëzimin administrativ Nr.2/2011dt.30.06.2011, MASHT në bashkëpunim me Swisscontact dhe financuar nga Zyra Zvicrrane për Zhvillim dhe Bashkëpunim, hartoi materiale elektronike/ module trajnimi në funksion të mbështetjes së drejtorëve të shkollave për menaxhimin financiar të shkollave, referuar shkollave financiarisht autonome në Kosovë. Këto përmbajtje elektronike u lansuan në një platformë elektronike, dhe i adresohet zyrtarëve të MASHT-it, zyrtarëve të Ministrisë së financave, drejtorëve dhe zëvendës drejtorëve të shkollave, kontabilistëve që punojnë në shkolla, apo në DKA, mësimmdhënësve të përfshirë në çështje të financave të shkollës dhe anëtarëve të bordeve drejtuese të shkollës.

Modulet e hartuara:

- Menaxhimi financiar i shkollave financiarisht autonome në Kosovë

⁹ Banka Botërore/MASHT: Doracaku i buxhetit dhe financave për shkolla, 2011,fq.6,

- Qeverisja dhe financimi i arsimit para-universitar në Kosovë
- Sigurimi i burimeve për shkolla
- Planifikimi i buxhetit të shkollave
- Ekzekutimi i buxhetit të shkollës

Sipas dokumentit në fjalë, hartimi dhe realizimi i moduleve ka për qëllim sigurimin e progresit të shpejtë të reformës së decentralizimit të buxhetit dhe ofrimin e mbështetjes cilësisë në arsim, përfshir edhe përdorimin e buxhetit në mënyrë transparente , të drejtë dhe të arsyeshëm¹⁰.

Në vitin 2012, MASHT në bashkëpunim me BEP dhe USAID ka hartuar një Udhëzim administrativ për *Standardet e praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave*, standarde këto që do të shërbejnë si pikë referimi për:

- Politikat dhe praktikat e punësimit të menaxherëve të shkollave ,
- Politikat dhe praktikat e zhvillimit profesional të menaxherëve të shkollave,
- Për sistemin dhe instrumentet e vlerësimit të performancës së menaxherëve të shkollave,
- Instrument për vetëzhvillimin e menaxherëve të shkollave

Dokumenti *Standardet e praktikës profesionale për drejtor të shkollave në Kosovë*, përcakton gjashtë standarde themelore në fushën e udhëheqjes arsimore:

1. Udhëheqja dhe motivimi,
2. Mësimdhënia dhe nxënia cilësore,
3. Planifikimi dhe menaxhimi,
4. Bashkëpunimi dhe ndërveprimi,

¹⁰ <http://www.mesoj.net/dfsh/index.html> (data e shkarikimit: 26.12.2012)

5. Legjislacioni dhe shoqëria,

6. Etika profesionale

Të gjitha standardet janë të ndërlidhura dhe plotësojnë reciprokisht njëri-tjetrin, megjithatë, standardi tre, *Planifikimi dhe menaxhimi*, thekson në mënyrë më specifike mundësinë e përdorimit të tij në cilësinë e instrumentit vetëvlerësues për praktikën profesionale të udhëheqësve të shkollës në fushën e planifikimit dhe menaxhimit të financave të shkollës. Gjithashtu, ky standard mund të dhe duhet të shërbejë në të ardhmen si bazë për hartimin e programeve të trajnimit për fushën e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës.

Për të mundësuar implementimin në praktikë të këtyre standardeve , MASHT në bashkëpunim me donatorë të fushës, ka planifikuar që në vazhdimësi të realizojë programe të trajnimit me udhëheqësit e shkollave. Në proces është realizimi i projektit të Komisionit Evropian IPA – 2009, gjegjësisht programi i trajnimit *Ngritja e kapaciteteve të drejtorëve të shkollave në Kosovë*, i cili ndër të tjera ka për qëllim përmirësimin e kapaciteteve udhëheqëse të drejtorëve të shkollave dhe të autoriteteve në Kosovë. Sa i përket çështjeve të planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës, ky program trajnimi trajton në mënyrë të përgjithshme aspekte që kanë të bëjnë me buxhetin dhe financat e shkollës, specifikisht Seminari 3- *Zhvillimi i shkollës*, ku trajtohet dy dokumente bazë për zhvillimin e shkollës: *Strategjia për Zhvillimin e Cilësisë* dhe *Plani për Zhvillimin e Shkollës*. Meqenëse u cek më lart se procesi i planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës krahës ndryshimit të politikave dhe reformave arsimore kërkon njohuri dhe aftësi të reja të udhëheqësve arsimor, atëherë kjo edhe arsyeton e nevojën për zhvillim të vazhdueshëm profesional të tyre, të bazuar në studimin e literaturës, modeleve dhe praktikave të vendeve më të avancuara në fushën e

udhëheqjes arsimore, specifiku në planifikimin dhe menaxhimin e financave të shkollave.

Një model i planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës

Bazuar në procesin e decentralizimit dhe kalimit të përgjegjësisë nga niveli qendror në atë komunal dhe në nivel të shkollës, fazat në procesin e përgatitjes dhe miratimit të planit për buxhetin e shkollës janë:

Faza I. Mbi bazën e formulës komunale për financimin e shkollave, DKA-ja përcakton buxhetin paushall për secilën shkollë dhe informon drejtorin e shkollës dhe këshillin e shkollës për buxhetin e ndarë për ta, Faza II. Drejtori i shkollës dhe Këshilli i shkollës pajtohen me planin e buxhetit të shkollës ,

Faza III. Plani i buxhetit i dërgohet DKA-së për verifikim dhe miratim,

Faza IV. DKA-ja mbledh planet e buxheteve të individuale të shkollave dhe i dërgon ato në drejtorinë komunale për financa,

Faza V. Buxhetet e përgjithshme të shkollave pastaj dërgohen te Kryetari i Komunës , i cili i paraqet ato në asamblenë komunale për miratim përfundimtar.¹¹

Struktura dhe realizimi i këtyre fazave të planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës është e trajtuar në dokumentin MASHT - Banka Botërore: Doracaku i buxhetit dhe financave për shkolla. Meqenëse në përgjithësi mungon një informacion i detajuar lidhur me planifikimin dhe menaxhimin e buxhetit dhe financave të shkollës në nivel shkolle, ne në vazhdim do të provojmë të japim më tepër informacion rreth këtij aspekti, bazuar në një model të programit

¹¹ Po aty, fq10

të trajnimit të Komisionit Evropian *Udhëheqja arsimore*, i realizuar nga Netherlands School Organization (NSO) me gjashtë vendeve të Ballkanit : Kosovës, Shqipërisë, Maqedonisë, Bosnës dhe Hercegovinës, Malit të Zi dhe Serbisë.

Planifikimi dhe menaxhimi i financave në kuadër të shkollës - procesi dhe nivelet

Si çdo process tjetër planifikues dhe administrativ, edhe planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe financave në kuadër të shkollës duhet të kalojë nëpër disa faza kryesore:

- Definimi i politikave strategjike të shkollës – vizioni dhe misioni
- Formulimi i politikave bazë- prioriteteve të shkollës
- Zbërthimi i buxhetit paushall në politikë financiare të shkollës
- Planifikimi i aktiviteteve përkatëse,
- Dizajnimi i planit organizativ dhe menaxhues,
- Sigurimi i udhëheqjes dhe kontrollit /vlerësimit ,
- Vlerësimi i vazhdueshëm i procesit.

Për realizimin me sukses të fazave të planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave në kuadër të shkollës, është mjaft me rëndësi që udhëheqësia e shkollës të përcaktojë nivelet e menaxhimit :

Menaxhmenti strategjik (financiar): që ka për përgjegjësi përcaktimin e politikave të shkollës, përfshirë vizionin, misionin, profilin e shkollës dhe është kompetent për kontroll dhe vlerësim përfundimtar të procesit. Këtë nivel të menaxhmentit e përbën drejtori dhe z.drejtori i shkollës

Menaxhmenti organizativ (financiar): që ka përgjegjësi planifikimin dhe organizimin e procesit. Këtë nivel të menaxhmentit e përbën Bordi i shkollës, përfshirë edhe drejtorin e shkollës.

Menaxhimenti operacional (operues/veprues): që ka për qëllim realizimin dhe kontrollin e procesit. Ky nivel i menaxhmentit përbën kontabilistin dhe administratën e shkollës.

Aktualisht, sa i përket çështjeve financiare në shkolla, realizimi me sukses i përgjegjësiave dhe detyrave në nivelet përkatëse të planifikimit dhe menaxhimit financiar është mjaft i varur nga definimi i saktë i këtyre detyrave dhe përgjegjësiave në nivelet përkatëse dhe bashkëpunimi ndërmjet këtyre niveleve në njërën anë dhe nga vlerat buxhetore të ndara (nga niveli qendror dhe grantet) për shkollën në anën tjetër. Formimi dhe funksionimi me sukses i një sistemi që në mënyrë bashkëpunuese planifikon dhe menaxhon financat dhe buxhetin e shkollës është i kushtëzuar nga shtatë faktorë bazë sin ë vijim:

Autonomia e shkollës - shkolla duhet të shihet si njësi e pavarur me sistem individual financiar.

Bashkëpunimi me bizneset – Qasja e shpejtë dhe e drejtpërdrejtë e shkollës në financat e saj krijon mundësi të mëdha të bashkëpunimit me bizneset. Mundësia e pagesës së menjëhershme të shërbimeve apo investimeve ekonomike shton bashkëpunimin e ndërsjellë me ndërmarrjet dhe krijon një kreativitet më të madh ekonomik të shkollës.

Planifikim i vazhdueshëm (afatgjatë) - Një numër i madh i aktiviteteve, investimeve dhe fondeve nuk janë të kufizuara vetëm brenda një viti shkollor. Përlllogaritjet afatgjata, politikat financiare që shkojnë përtej vitit shkollor janë kusht themelor që mundësojnë realizimin e këtyre aktiviteteve.

Institucionet arsimore dhe aftësuese të partneritetit - planifikimet e buxhetit dhe financave të shkollës, zakonisht mbesin në suaza të planifikimit të aktiviteteve arsimore në shkolla.Ndryshimet e fundit në

aspektin e mundësive të bashkëpunimit të shkollës me ndërmarrjet dhe biznesin për realizimin e praktikës profesionale në suaza të arsimit të rregullt, rrit qëndrueshmërinë e rezultateve arsimore në njërën anë, dhe në anën tjetër rrit mundësinë e shtimit të tëhyrave financiare në shkolla.

Përfshirja e stafit në planifikimin financiar - Si rezultat i politikave të hapura financiare, menaxhmenti i shkollës duhet të kuptojë se çështjet financiare duhet të jenë të hapura, transparente dhe gjithëpërfshirëse, duke iu nënshtruar një vlerësimi të plotë dhe të vazhdueshëm. Për udhëheqësit e shkollave kjo nënkupton se edhe aspekte të çështjeve teknike të shkollës, si mirëmbajtja, renovimi, pajisjet, etj, në mënyrë të pashmangshme duhet të përfshihen në planifikimin dhe menaxhimin financiar dhe si e tillë, në këtë process duhet të jetë përfshirë edhe përfaqësues të stafit që mbulon çështjet që nuk janë të ndërlidhura drejtpërdrejtëme aspekte arsimore në shkollë.

Krijimi i posteve financiare në institucionin arsimor- meqenëse planifikimi dhe menaxhimi i buxhetit dhe financave të shkollës gjithnjë e më shumë po merr rol dhe rëndësi në autonominë dhe funksionalitetin e institucionit arsimor, kjo shtron nevojën që brenda shkollës të krijohen poste punë që mbulojnë detyra dhe përgjegjësi specifike të fushës.

Definimi i politikave strategjike të shkollës – vizioni, misioni, qëllimi, objektivat

Element kyç në procesin e planifikimit dhe menaxhimit të buxhetit dhe financave të shkollës është përcaktimi i politikave strategjike të shkollës, definimi i vizionit, misionit, objektivave, dhe qëllimeve të qarta, të qëndrueshme dhe në funksion të arritjes së rezultateve të matshme për periudhën e planifikimit. Meqenëse planifikimi dhe menaxhimi i aspekteve financiare në shkolla është mjaft ngusht i lidhur me çështje dhe aspekte tjera të shkollës dhe si e tillë nuk mund të

trajtohet i veçuar nga hartimi i politikave strategjike të shkollës, atëherë është mjaft me rëndësi që menaxhmenti strategjik i shkollës, në këtë fazë të planifikimit të ketë përbazë hapësirat apo mundësitë e buxhetit dhe financave të shkollës për realizimin me sukses të këtyre politikave. Një harmonizim i mirë dhe integrim i të gjitha aspekteve në planifikimin strategjik të shkollës luan një rol mjaft me rëndësi dhe ndikim në përcaktimin e buxhetit dhe financave paushlle për shkollën nga niveli qendror-komunal.

Formulimi i objektivave specifike - prioriteteve të shkollës

Mbi bazën e përcaktimit të politikave strategjike të shkollës, në këtë fazë, menaxhmenti strategjik dhe ai organizativ i shkollës në bashkëpunim me partnerët e shkollës merret me përcaktimin e objektivave specifike arsimore të shkollës për vitin fiskal dhe parashikimet për dy vitet e ardhshme. Këtij procesi duhet t'i paraprijë një analizë vlerësuese e aspekteve të shkollës, përfshirë këtu aspektet financiare lidhur me mangësitë që kanë qenë në të kaluarën në harmonizimin e planifikimeve të prioriteteve të aspekteve të ndryshme me hapësirat financiare të shkollës, identifikimin e shkaqeve të mangësive në raste të mosfunksionimit, cilat kanë qenë pasojat nga një keqplanifikim dhe menaxhim i tillë dhe gjithsesi synimet për përmirësim në të ardhmen. Mbi bazën e këtyre dy aktiviteteve, menaxhmenti i shkollës përcaktohet për objektivat specifike të shkollës, të cilat mbulojnë fusha të ndryshme të shkollës, përfshirë aspektin edukativ, infrastrukturën, zhvillimin profesional, administrimin, bashkëpunimin me jashtë, etj.

Zbërthimi i buxhetit paushall në objektiva financiare të shkollës

Nëse një shkollë është autonome në çështje të planifikimit dhe menaxhimit të financave të saj, atëherë kjo nënkupton që shkolla menaxhon buxhetin e vetë dhe merr vendime rreth shpenzimit të këtij buxheti. Drejtori i shkollës është autoritet kryesor që menaxhon

buxhetin e shkollës, duke i dhënë llogari Këshillit të shkollës dhe komunës përkatëse. Prandaj, si njësi autonome, shkolla duhet të hartojë plan buxhetor të institucionit, i cili duhet t'i referohet periudhës afatmesme të shpenzimeve: vitit vijues financiar, i cili duhet të jetë i planifikuar në detaje dhe dy vitetve pasuese financiare, me planifikim më pak të detajuar.

Buxheti paushall i përcaktuar mbi bazën e formulës së financimit nga niveli komunal për shkollën përkatëse, është një buxhet i planifikuar kryesisht në korniza të trasha për çështjet që kërkojnë financim në shkollë / kategoritë dhe mbulon kryesisht shpenzimet aktuale të shkollës (procesi i arsimimit, mallëra dhe shërbime, paga, shërbime komunale) të përcaktuara me kode specifike, të njëjta për të gjitha institucionet shtetërore. Përveç buxhetit që shkollës i alokohet nga komuna, shkolla ka edhe të hyra vetanake, të siguruara nga shërbimet dhe produktet e veta, si dhe donacione dhe grante tjera. Buxheti i përgjithshëm i shkollës tani kërkon zbërthim të mirëfilltë në objektiva specifike, të bazuar në politikat bazë të shkollës për periudhën planifikuese, të specifikuara në planin zhvillimor të shkollës, duke marrë për bazë identifikimin e prioriteteve të shkollës dhe formulimin e objektivave të qarta financiare, me rezultate të matshme, në mënyrë që mundëson vlerësimin e arritjes së tyre gjatë dhe në fund të procesit.

Shembull - Plani financiar afatshkurtër në shkollën x:

Buxheti vjetor i shkollë në situatën fillestare		
Kategoritë	Buxheti i përgjithshëm	
Pagat	€	??
Infrastruktura e shkollës	€	??
Material shpenzues	€	??
Administrata	€	??
Shpenzimet komunal	€	??
Mirëmbajtje	€	??
.....	€	??
Gjithsej:	€	??

Pas përcaktimit fillestar, menaxhmenti i shkollës me stafin e shkollës dhe partnerët realizojnë diskutimin lidhur me përcaktimin e objektivat financiare të shkollës, proces ky i cili mbështetet në një analize të thuktë të karakteristikave të shkollës lidhur me :

1	Karakteristikat	Përshkrimi
2	Tipi i shkollës	Shkollë profesionale, shkollë fillore, profilet, ekspertët
3	Numri i nxënësve	Hyrjet e nxënësve, braktisja, rezultatet e testeve, kalueshmëria..
4	Vendndodhjen e shkollës-fashat/qytet	Pozita e shkollës në raport me komunitetin, biznesin, ..
5	Pozita e shkollës në raport me tregun e punës	Profile të kërkuara në tregun e punës, ..
6	Personeli	Numri i mësimdhënësve, zhvillimi profesional
7	Infrastruktura e shkollës	Renovimi, numri klasave, kabineteve, laboratoreve, biblioteka,
8	Gjendja financiare	Të hyrat paushalle, donacionet, të hyrat vetanake, biznesi
9	Teknologjia informative	Numri i kabineteve, kompjuterëve, zhvillimi profesional..
10		

Pas analizës, mbi bazën e karakteristikave dhe aspekteve specifike/përshkrimit të karakteristikave të shkollës, përcaktohet një listë e prioriteteve financiare të shkollës për vitin vijues shkollor. Mbi bazën e përshkrimeve dhe analizës financiare, përcaktohen aktivitetet më prioritare për shkollën, gjithsesi prioritete të bazuara në rëndësinë dhe ndikimin që ato kanë në arritjen e rezultateve pozitive në njërin

anë, dhe mundësinë e realizueshmërisë dhe mbulesës financiare në dispozicion në anën tjetër.

Prioritetet e përcaktuara tani barten në fushat përkatëse të planifikimit financiar:

Kategoritë	Buxheti i përgjithshëm	objektivat					total ..
		personeli	programet	TIK	Promovim	Tjetër	
Pagat	€ ??						
Zhvillim profesional	€ ??						
Shpenzime materiale	€ ??						
Pajisje							
Infrastruktura							
.....	€ ??						

Buxheti për objektivën përkatëse

Aktiviteti specifik	Arsimimi
Zhvillimi profesional	Zhvillimi profesional i 5 mësimdhënësve të lëndës së matematikës
Qëllimi	Ngritja e arritshmërisë në testin e arritshmërisë për 10%
Periudha e realizimit	Dhjetor 2012-janar 2013
Përgjegjës:	Mësimdhënësi x
Qëllimet e dedikuara:	Çertifikimi: shkurt 2013

			Kostoja e kalkuluar	
Kosotoja	Përshkrimi	Shum a	Numri i orëve të trajnimit	TVSH
Pagesa e trajnerëve	3 trajnerë/ekspertë të matematikës	€??	??	?
Material shpenzues, salla	Letër e bardhë, markerë, sallë pune	€??	Total	Koha
Material ndihmës	10 llaptopë	€??	€??	? ditë
Kostoja ndihmëse	Stafi administrues i projektit	€ ??		

Në formë të njejtë mund të bëhet planifikimi dhe arsyetimi për secilin aktivitet të planifikuar të objektivës përkatëse, në këtë rast arsimimit.

Aktiviteti specifik	Mbështetje/trajnim
Fusha	Integrimi I TIK në mësim
Rezultati i pritur	Përdorimi i kompjuterit në 50% të lëndëve mësimore
Afati i realizimit	11 gusht,2014
Përgjegjës	Manaxheri arsimor
Burimi	Çertifikata e trajnimit për TIK

			Kalkulimi	
			Nr. i orëve të trajnimit	TVSH
Kostoja	Përshkrimi	Shuma		
Pagesa e pagave	Angazhimi i mësimeve të TIK në cilësinë e trajnerit	€??	??	??
Pagesa për stafin ndihmës	Punësimi i një trajneri ekspert nga jashtë	€ ??	investimet	kohëgjatësia
Pajisje	Ofrimi i hardwerit/kompjuterëve për të gjithë personelin arsimor	€ ??	€ ??	?
Kostoja e trajnimit	Përshtatja /ndërtimi i sallave të trajnimit	€ ??		
Mirëmbajtja	Shërbime të ndryshme teknike	€ ??		
Kostoja administrative	Mbledhja dhe përpunimi i rezultateve mësimore	€ ??		
Material shpenzues	Letër e bardhë, flipqar, markerë,	€ ??		
Gjithsej		€ ??		

Në të njëjtën mënyrë veprohet edhe me objektivat dhe prioritetet tjera financiare të shkollës, deri sa të jetë i kalkuluar në formë të detajuar i gjithë buxheti i përgjithshëm i shkollës. Pasi të jeni përfunduar të gjitha specifikimet, përmbledhen planifikimet në të gjitha objektivat dhe aktivitetet përkatëse një dokument të vetëm dhe harmonizohen mes veti, brenda shumës së përgjithshme të buxhetit.

Kategoritë	Bux heti i për gjit hsh ëm	objektiva					total:
		personeli	programet	TIK	Promovim	Tjetër	
Pagat	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Zhvillim profesional	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Shpenzime materiale	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Pajisje	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Infrastruktura	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
.....	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Gjithsej:	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Balansimi i buxhetit	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
: subficit/deficit	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??

Planifikimi i mirë financiar siguron që planifikimi i specifikuar i buxhetit të shkollës të mos ketë deficit.

Pas planifikimit financiar afatshkurtër të institucionit, me procedura pak më të përgjithshme të planifikimit realizohet edhe plani financiar afatmesëm dhe afatgjatë i institucionit, përfshirë investimet dhe projektet kapitale që institucioni synon të realizojë në atë periudhë.

Një model i planifikimit financiar afatmesëm të institucionit është i prezantuar në figurën vijuese.

Llojet e investimeve	2013	2014	2015	2016
Arsimimi	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Personeli	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Marketingu	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Mbështetja/trajnimi	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Projektet tjera	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Mirëmbajtja	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
1. Ngjyrosja	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
2. Riparim objektit	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
3. Mirëmbajtje e jashtme	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
4. Shërbime tjera	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
Investimet totale	€ ??	€ -	€ -	€ -
Kapitali punues	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??
.....				
Shuma e përgjithshme	€ ??	€ ??	€ ??	€ ??

Pas llogaritjes së të buxhetit të përgjithshëm në buxhet të specifikuar për secilën objekte dhe aktivitet prioritar për shkollën, plani i hartuar miratohet nga menaxhmenti strategjik dhe ai organizativ i shkollës. Plani i miratuar nga menaxhmentet e shkollës dorëzohet në nivelin komunal për miratim dhe vazhdim të procedurave realizuese të buxhetit. Menaxhimi dhe kontrolli i financave, gjithsesi që edhe më tutje mbetet përgjegjësi e menaxhmentit strategjik dhe organizativ të shkollës, por aspekti veprues/operacional i financave kalon në përgjegjësi të menaxhmentit operacional të shkollës. Me procedurat e menaxhimit dhe kontrollit të financave të shkollës, menaxhmenti operacional i shkollës merret me realizimin dhe kontrollin e procesit të menaxhimit të financave të përfshira në planin financiar të shkollës, i mbikqyrur edhe nga nivelet tjera të menaxhmentit të shkollës.

Krijimi dhe zhvillimi profesional i posteve financiare në shkollë mbetet parakusht për realizimin e autonomisë dhe funksionalitetit të institucionit arsimor.

Referencat:

Kuvendi i Republikës së Kosovës : *Ligji për arsimin në komunat e Republikës së Kosovës* , Nr. 03/L-068, 2008

Kuvendi i Republikës së Kosovës: *Ligji për arsimin parauniversitar në Republikën e Kosovës*, 2011

MASHT/Banka Botërore: *Doracak për financimin e shkollave në Kosovë*, Prishtinë, Maj 2002

Cornelius Raaijmakers: *Educational Leadership Training Development- Management of Finances*, Prill, 2012

Osman Buleshkaj dhe Selim Mehmeti : *Analiza e nevojave për trajnim*, Prishtinë, 2012

Miranda Kasneci: *Raport për aftësimin e drejtorëve të institucioneve të arsimit*, Prishtinë, 2011

Roli i drejtorit në menaxhimin e të dhënave dhe marrja e vendimeve bazuar në to

Hyrje

Drejtori i shkollës, menaxheri, në bazë të Ligjit për arsimin parauniversitar dhe Udhëzimit Administrativ, është i detyruar që të mbledhë, të regjistrojë, të përpunojë dhe të raportojë për të dhënat periodike. Nuk është thënë rastësisht se “të dhënat janë sytë e politikëbërësve”, këtu e drejtorit të shkollës si përfaqësues ligjor i saj. Gjendja me regjistrimin dhe përpunimin e të dhënave në shkolla, te ne, ende nuk është e kënaqshme. Ato regjistrohen dhe raportohen më shumë për shkaqe detyrimi që drejtorët kanë ndaj vartësve, sesa si nevojë për të parë gjendjen dhe trendët e zhvillimeve në fusha të caktuara të menaxhimit apo të treguesve për rritje apo rënie të ndonjë aspekti të punës së shkollës. Qëllimi i këtij shkrimi është vënia në pah e rëndësisë që kanë të dhënat, si tregues realë të gjendjes dhe kahut të orientimit të cilitdo qoftë aspekt të punës së shkollës. Gjithashtu, do të bëjmë përpjekje për të dhënë disa orientime për menaxherët e shkollës se pse të dhënat janë kaq të rëndësishme, si duhet regjistruar, analizuar, marrë vendime në bazë të tyre dhe kujt dhe si duhet raportuar ato.

Rëndësia e grumbullimit dhe regjistrimit të të dhënave

Ka shkolla që të dhënat, statistikën, raportet etj., për mbarëvajtjen e procesit arsimor, i regjistrojnë dhe i ruajnë për qëllime të vazhdimit të një tradite për mbajtjen e historikut të shkollës. Kjo do të ishte në rregull sikur këto të dhëna të analizoheshin, krahasoheshin, me qëllim

të marrjes së informatave për atë se ku ishim, ku jemi dhe nga po shkon procesi edukativo-arsimor në shkollën tonë. Këto tri pyetje janë:

Ku ishim?

Ku jemi?

Nga po shkojmë?

Këto janë vendimtare për një drejtor që të bëjë diagnostikimin e drejtë të gjendjes së shkollës për të arritur objektivat e synuar.

Shkolla, si institucion i organizuar në bazë të ligjit dhe rregullativës, ka një numër të madh të dhënash, të cilat janë evidente në shkollë që nga dita e parë e themelimit apo që nga dita e parë e fillimit, rifillimit të secilit vit shkollor a mësimor. Shpesh ndodh që shumë të dhëna, nga pakujdesi, nga organizimi dhe menaxhimi jo i mirë i tyre, na shpëtojnë pa regjistruar, e të cilat më nuk mund t'i rikthejmë. P.sh., nëse marrim regjistrimin e nxënësve në klasë të parë, apo edhe në klasën parafillore, nuk i regjistrojmë disa specifika të fillestarëve, nuk e regjistrojmë gjendjen e mjeteve mësimore, orendive etj., më nuk do të mund ta bëjmë një gjë të tillë sepse ato ndryshojnë çdo ditë. Cilat do të ishin pasojat nga një lëshim i këtillë? Më nuk do të kemi mundësi që të regjistrojmë nivelin e njohurive të fëmijëve fillestarë, nuk do të kemi mundësi të dimë se në çfarë gjendje ishin mjetet mësimore apo edhe orenditë nëpër klasë, sepse gjendja e tyre mund të ndryshojë çdo ditë. Po cilat janë pasojat nëse e hartojmë planin zhvillimor të shkollës pa mbështetje në të dhënat pararendëse? Nuk do të dimë se ku të fillojmë, çfarë duhet të përmirësojmë dhe nga duhet të shkojë procesi i përparimit dhe avancimit të punës së gjithmbarshme të shkollës.

Sipas shembullit të mësipërm, nëse lejojmë që të dhënat të mos i regjistrojmë me kohë, atëherë humbim rastin për t'i pasur ato, por edhe për të marrë vendime për ndryshime dhe përmirësim të cilitdo aspekt të punës së shkollës.

Rëndësia e të dhënave për hartimin e PZhSh-së

Tani shumica e shkollave e hartojnë Planin zhvillimor. Plani zhvillimor hartohet për periudha më të gjata, zakonisht 3 deri 5 vjet. Asnjë zhvillim, përparim a përmirësim i gjendjes nuk mund të bëhet pa e ditur gjendjen se ku jemi. Gjendjen ku jemi dhe si jemi mund ta mësojmë vetëm nëpërmjet të treguesve, të cilët i kemi regjistruar, përpunuar dhe analizuar me shumë kujdes. Vetë emërtimi Plan zhvillimor nënkupton synimin e institucionit për avancim të gjithë institucionit apo fushave të caktuara në të cilat drejtori ka vërejtur ngecje, rënie apo mangësi të tjera. Por, jo vetëm për ngecjet dhe për mangësitë hartohet Plani zhvillimor. Hartohet edhe për të avancuar institucionin apo edhe aspekte të caktuara të punës së shkollë. Si mund të mësojë menaxheri se njëra fushë e cilësisë së shkollës ka ngecje apo mangësi? Vetëm nëpërmjet treguesve, nëse ata janë regjistruar, përpunuar dhe analizuar me saktësi. Dihet se Plani zhvillimor i shkollës bazohet në objektiva, të cilat duhet të arrihen përgjatë periudhave të caktuara. Secili objektiv i planifikuar duhet bazuar në të dhëna. Për shembull, nëse si objektiv për periudhën trevjeçare kemi: *Të përmirësohet suksesi i nxënësve në lëndët e shkencave të natyrës për 30%*. Me këtë rast, drejtori, si personi i cili është shumë i interesuar për ta arritur këtë objektiv, paraprakisht duhet të bëjë analizat dhe krahasimet përgjatë së paku tri viteve pararendëse, në mënyrë që të shohë se çfarë thonë treguesit e suksesit në këto lëndë mësimore. Nëse përgjatë tri viteve të fundit, ose edhe më gjatë, suksesi i nxënësve në këto lëndë vazhdimisht ka rënë, atëherë realizimi i objektivit të parapërcaktuar duhet të ketë edhe disa nënobjektiva, bazuar në disa tregues, siç janë: niveli i përgatitjes së mësuesve të këtyre lëndëve mësimore, numri dhe lloji i trajnimeve që kanë ndjekur, nëse kanë ndjekur këta mësues, cilësia e planifikimit dhe e përgatitjeve metodike për mësimdhënie etj. Nëse ndonjëri nga këta elementë mungon, ose të gjithë, atëherë si një nënobjektiv në Planin zhvillimor do të ishte *Të trajnohen në fushën e mësimdhënies,*

metodikës, të gjithë mësuesit e shkencave (lëndëve) matematikë, fizikë, kimi, biologji. Përveç këtyre të dhënave, drejtori duhet të mbledhë edhe të dhëna të tjera nga baza e të dhënave që ka ndërtuar vetë ose nga baza e të dhënave që kanë institucionet e tjera, si DKA-ta, MASHT-i etj. Këto të dhëna të nevojshme janë kostoja e një trajnimi, ofruesi i trajnimit, kohëzgjatja e trajnimit, numri i orëve, të cilat ndoshta duhet të kompensohen për shkak të ndjekjes së trajnimit.

Nëse njëri ndër objektivat e Planit zhvillimor do të ishte: *Zvogëlimi për 20% i numrit të mungesave të nxënësve në mësim*, atëherë drejtori duhet të ketë të dhënat/treguesit për numrin e mungesave ditore, javore, mujore, lloji i tyre, koha, lëndët në të cilat më së shumti ka mungesa, kujdestari i klasës, tek i cili ka më së shumti orë të humbura nga nxënësit etj.

Për realizimin e këtij objektivi paraprakisht duhet bërë analizat dhe krahasimet për të gjetur shkaqet e mungesave në mësim nga nxënësit. Këtë mund ta bëjë secili drejtor, duke gjetur përgjigje në pyetjet si:

Cilët nxënës kanë munguar më së shumti në mësim?

Sa është largësia e tyre nga shkolla?

A organizohet bartja për këta nxënës?

Si janë raportet e shkollës/mësuesve me prindërit e këtyre nxënësve?

Sa herë kjo çështje është trajtuar me nxënës, prindër, në KDSh, KSh, KNSh?

A janë ndërmarrë masa ose vendime për përmirësimin e gjendjes së mungesave në orët e mësimin nga disa nxënës?

Për të gjitha këto pyetje, drejtori mund të gjejë të dhëna në burimet të cilat veç janë në shkollë, si: Ditarët e klasës, procesverbalet nga takimet, mungesat e raportuara nga kujdestarët etj.

Për secilën pyetje të bërë më sipër kërkohet veprim i veçantë për të verifikuar se cili është shkaku i vërtetë për numrin e mungesave në

mësime nga nxënës të caktuar. Nëse të dhënat tregojnë se numri më i madh i mungesave në mësime është bërë nga nxënësit, të cilat udhëtojnë tri kilometra në një drejtim, deri në shkollë, të dhëna të cilat secili mësues duhet që t'i regjistrojë me rastin e regjistrimit të fillestarëve në klasë të parë, atëherë duhet planifikuar që në vitet në vijim të organizohet transporti për ata nxënës. Për të bërë këtë hap, drejtori duhet të mbledhë të dhëna të tjera për mënyrën e transportit, koston, gjetjen e mjetit, sigurim i mjeteve buxhetore etj. Këtë nuk mund ta bëjë pa pasjen e të dhënave të sakta.

E njëjta vlerë e të dhënave është edhe për përmirësimet apo avancimet e tjera brenda shkollës si institucion i organizuar. Nëse synojmë të planifikojmë, si para projekt, numrin e nxënësve për një periudhë të caktuar kohore, p.sh., për pesë vjet apo edhe më gjatë, atëherë duhet mbledh të dhëna nga institucione relevante, të cilat merren me regjistrimin e popullsisë (ASK), qendrat spitalore, zyrat e regjistrimit civil etj. Kohët e fundit kemi ndryshime radikale sa i përket migrimit të popullsisë fshat-qytet. Kemi boshatisje të shkollave, në fshatra, dhe mbipopullim të shkollave në qytete. Nëse të dhënat e mbledhura nga institucionet relevante tregojnë kahet e shtimit/rënies së natalitetit, ose migrimit, atëherë projekti për regjistrimin e nxënësve duhet të mbështetet mbi këta tregues. Ndërtimi i një objekti shkollor nuk duhet të bazohet në numrin aktual të nxënësve, por në treguesit për kahet e shtimit/rënies së lindjeve.

Bazuar mbi këto të dhëna, duhet planifikuar edhe shpenzimet e buxhetit, nevojat për buxhet, në varshmëri me kahet e zhvillimit demografik, ekonomik dhe socio-ekonomik. Në të shumtën e rasteve kjo kompetencë bie mbi DKA-të ose MASHT-in, por është shkolla, drejtori ai i cili duhet analizuar këta parametra, duke njohur më për së afërmi komunitetin në të cilin vepron shkolla. Drejtori duhet të dijë se

si frymon shkolla, por edhe komuniteti përreth. Ai duhet të jetë agjent i ndryshimit të komunitetit të cilin e mbulon shkolla.

Shembull tjetër: gjatë periudhës dimërore zakonisht rritet numri i mungesave të nxënësve në mësim. Rrallë drejtorët vizitojnë qendrat më të afërta të mjekësisë familjare për të mësuar për gjendjen shëndetësore ose për shkallën e vaksinimit të fëmijëve kundër gripit. Sa është e rëndësishme kjo e dhënë për shkollën? Vitin tjetër duhet të kërkojë vaksinimin e rregullt të nxënësve, me qëllim të parandalimit të prekjes së nxënësve nga virusi i gripit. Me këtë ndikon në zvogëlimin e numrit të mungesave të nxënësve në mësim. Zvogëlimi i mungesave shton efikasitetin në nxënie. Efikasiteti në nxënie ndikon në rritjen e suksesit të përgjithshëm të shkollës. Për këtë drejtori duhet t'i regjistrojë, t'i analizojë dhe t'i krahasojë të dhënat përgjatë viteve. Në bazë të tyre të vendosë për ndryshime në fusha të caktuara të punës.

Të dhënat dha pasqyrimi i përformancës së shkollës

Grumbullimi i të dhënave nuk duhet të jetë qëllim i vendosjes së tyre në rafte dhe shtimi i vëllimit të dokumenteve, dosjeve të mbushura me numra dhe raporte. Të gjitha të dhënat dhe vendimet të ndërmarra, bazuar në ato të dhëna, duhet të shërbejnë për prezantimin e përformancës së shkollës në përgjithësi.

Dihet se në shkollë kemi disa palë të interesuara për të gjitha aspektet e punës, zhvillimit apo edhe të ngecjeve e problemeve, të cilat reflektojnë në arritjet e nxënësve. Këtu shihet edhe një aspekt i rëndësishëm së përkujdesjes për të dhënat e përgjithshme për shkollën në përgjithësi.

Dihet se shkolla mbijeton nga buxheti i mbledhur me taksat e qytetarëve. Taksapaguesit janë të interesuar të informohen për taksat e tyre, nëse ato shpenzohen si duhet. Shpagimi i tyre më i mirë është suksesi i nxënësve dhe arritjet e tyre në mësim.

Si duhet të veprojnë drejtorët lidhur me informimin e prindërve, komuniteti dhe institucioneve për performancën e shkollës? Deri më tani janë pak shkolla që bëjnë raporte krahasuese dhe narrative, qoftë për komunitetin e prindërve apo edhe për institucionet e tjera. Zakonisht kjo bëhet në formë tabelash, me të dhënat për suksesin, mungesat ose për orët e pambajtura.

Zakonisht, shkollat/drejtorët raportojnë dy herë në vit para prindërve. Raportimi zakonisht përfshin të dhënat për suksesin e nxënësve, mungesat dhe ndonjë të dhënë tjetër. Prindërit i marrin rezultatet dhe kënaqen apo zhgënjehen me arritjet individuale të fëmijëve të tyre.

Çka iu mungon këtyre të dhënave në raportet e këtilla?

E para, mungon analiza e detajuar e secilës fushë të raportuar, qoftë sukcesi, mungesa etj.

E dyta, mungon krahasimi i të dhënave, me këtë edhe nuk dihet gjenerimi i suksesit, arritjeve të nxënësve apo të shkollës në përgjithësi.

E treta, nuk shfrytëzohen treguesit për të ndërmarrë vendime për përparimin, përmirësimin e secilitdo aspekt të punës apo të fushës së cilësisë.

E katërta, nuk merren mendimet dhe sugjerimet e prindërve për arritjet aktuale të shkollës.

E pesta, nuk kërkohet mendim, ndihmë profesionale etj., për ngecjet apo problemet e shfaqura gjatë vitit dhe të cilat i kanë penguar arritjet më të mira.

Për të përshfaqur më mirë performancën e shkollës, secili drejtor duhet plotësuar ose marrë për bazë pesë rastet e përmendura.

Edhe suksesin, edhe mangësitë drejtori duhet që t'i shfrytëzojë për planifikimin e aktiviteteve dhe objektivave që duhet arritur ose që i synon për vitin vijues.

Në fund

Të dhënat, qofshin në formë statistikash, raportesh apo në formë tjetër, janë vendimtare për ta paraqitur performancën e shkollës. Ato, gjithashtu, janë treguesit më të mirë, më të sigurt, për të gjetur rrugët për avancimin e procesit edukativ-arsimor në shkollë. Por, janë mjeti më i mirë në duart e drejtorit për t'u dhënë kahe aktiviteteve, veprimeve dhe mjeteve menaxhuese për arritjen e objektivave të synuara.

Tabelat me të dhëna, grafikët e rritjes apo rënies së suksesit, mungesave, realizimi i planit, buxheti, arritjet dhe rezultatet në aktivitete të ndryshme duhet të jenë të shfaqura në kabinetin e drejtorit. Ai duhet çdo ditë të shënojë kahet e grafikut. Në bazë të këtyre kaheve, pozitive apo negative, ai duhet të ndërmarrë veprime e vendime për t'u dhënë kahe në drejtimin e synuar.

Shfrytëzimi i burimeve të tjera për rezultatet e shkollave tjera, si në nivel komune, rajoni apo edhe në nivel shtetëror. Rezultatet e tyre duhet të shfrytëzohen për t'i krahasuar me ato të shkollës, në mënyrë që të gjejnë ngecjet apo përparësitë e shkollës në raport me shkollat e tjera.

Të këmbëjë edhe vizita e përvoja me menaxherë të shkollave të tjera për të mësuar nga përvojat e tyre, shembujt e mirë të tyre dhe vendimet që ata i kanë marrë bazuar në të dhënat.

Hartimi i raporteve periodike dhe prezantimi i tyre para mësuesve, nxënësve, prindërve dhe komunitetit të gjerë ndihmon shumë për përmirësimin e aspekteve të punës së shkollës.

Hartimi i Planit zhvillimor të shkollës assesi nuk bën të hartohet nga drejtori ose nga grup i njerëzve rreth tij. Ai duhet të zhvillohet me pjesëmarrje të gjerë të mësuesve, nxënësve, prindërve dhe të interesuarve nga komuniteti i gjerë.

Për secilin objektiv në Planin zhvillimor duhet bërë SWOT analizën, duke u bazuar në të dhënat paraprake të shkollës, në trendët e zhvillimit ekonomik, demografik, kulturor etj.

Vendosja e bazave për edukim/vetëdijesim të mirëfilltë për regjistrimin, ruajtjen përpunimin dhe raportimin e të dhënave është elementare për një institucion të organizuar mirë, në krye të të cilit gjendet një menaxher i shkathtë, lider dhe drejtues i mirëfilltë.

Vetëm kështu mund të themi se një drejtor/menaxher është i suksesshëm, i përgjegjshëm, i cili e arsyeton funksionin e tij shoqëror dhe profesional.

Këto duhet promovuar Moduli për aftësimin e resurseve menaxhuese të shkollës.

Roli i udhëheqësit në planifikimin strategjik të shkollës/organizatës

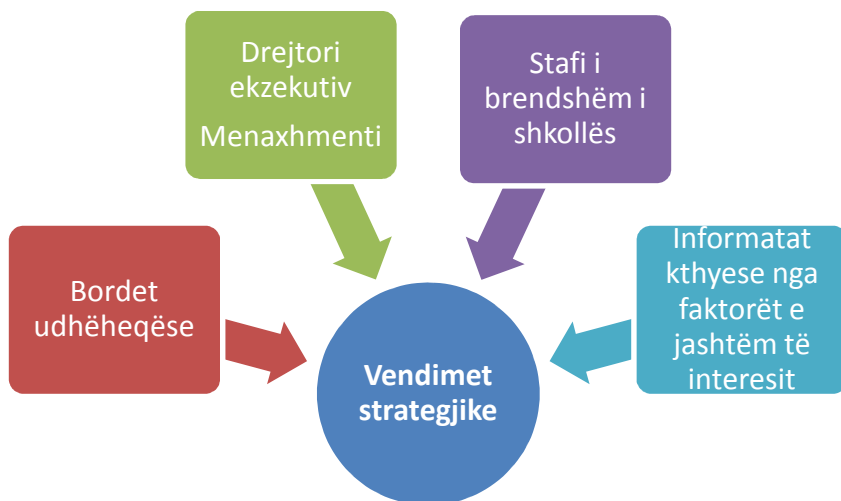
Hyrje

Planifikimi strategjik është proces i përcaktimit të strategjisë, apo drejtimit të një organizate, një institucioni, apo një sistemi, si dhe proces i marrjes së vendimeve për shpërndarjen e burimeve për të zbatuar këtë strategji, përfshirë këtu burimet materiale, financiare dhe njerëzore. Ky planifikim shihet si proces i përcaktimit të kahut të zhvillimit pas më shumë se 1, 3, 5, apo 10 vjetësh. Kjo do të thotë se afati i planifikimit strategjik ndryshon. Disa e ndajnë planifikimin në afatgjatë (6-10 vjet), afatmesëm (3-5 vjet) dhe afatshkurtër (1-2 vjet). Por, në praktikë hasim edhe planifikim për periudha më të gjata se 10 vjet. Një tendencë është që sa më i lartë të jetë niveli i planifikimit, aq më e gjatë është periudha e planifikimit dhe anasjelltas. Kështu në nivel të sistemeve mund të planifikohet për një periudhë më të gjatë, ndërsa një organizatë apo institucion i nivelit lokal nuk mund të pretendojë të planifikojë për një periudhë më të gjatë se 3-5 vjet.

Në mënyrë që të përcaktohet se ku do të shkohet, organizata apo institucioni duhet së pari të dijë saktësisht se ku qëndron, pastaj të përcaktojë se ku dëshiron të shkojë dhe si do të arrijë aty. Prosesi rezulton me një dokument që quhet plan strategjik.

Roli i udhëheqësit të shkollës në planifikimin strategjik

Planifikimi strategjik është metodë e organizuar që drejton lëvizjen e organizatës nga situata aktuale në një tjetër situatë, ku ajo dëshiron të jetë në të ardhmen. Planit strategjik është procesi i caktimit të objektivave, i zhvillimit dhe zbatimit të planeve për arritjen e këtyre objektivave. Planifikimi strategjik lehtëson hartimin e planeve, nëpërmjet të cilëve punonjësit marrin udhëzime dhe objektiva të qarta lidhur me punën e tyre dhe, në përputhje me këto, edhe vlerësimin e duhur.



Drejtorët e shkollave duhet të sigurojnë ndihmën teknike dhe asistencën e nevojshme gjatë procesit të hartimit, zhvillimit dhe zbatimit të Planit strategjik të shkollës. Gjithashtu, ata duhet të sigurojnë mjedisin e duhur për zhvillimin e Planit strategjik, duke nxitur një proces transparent që përfshin gjithë komunitetin e shkollës.

Çfarë është planifikimi strategjik?

Fjala ‘plan’ vjen nga latinishtja dhe kuptimin e parë e kishte një rrafsh, ose nivel bazë, një rrafshinë. Por, duke lënë mënjane latinishten, çfarë do të thotë planifikim? Me pak fjalë, planifikimi është një rrugë për të arritur objektivat e dëshiruara. Prandaj, ai përfshin “një njohje të saktë të historisë së një organizate, një analizë sistematike të mjedisit të një organizate, vlerësim rigoroz të misionit të një organizatë, vizion të qartë të objektivave organizative dhe një proces planifikues, duke paraqitur mënyrat e arritjes së këtyre objektivave”. Planifikimi nuk ndalon kurrë gjatë procesit të tij. Planifikimi strategjik është një proces i vazhdueshëm që përcakton se si do jetë një organizatë në të ardhmen dhe cilët janë hapat që do të marrë ajo për të arritur deri atje. Me fjalë të tjera, planifikimi strategjik përfshin zhvillimin e vizionit të organizatës për të ardhmen dhe bën që të përcaktohen prioritetet, aktivitetet, shërbimet dhe burimet që janë të nevojshme për të arritur atë vizion. Prandaj, “planifikimi strategjik është më tepër një përpjekje për të ardhmen sesa një aktivitet për zgjidhjen e problemeve. Zgjidhja e problemeve është një qasje për të tashmen, e cila lehtëson krizat aktuale.”

Planifikimi strategjik është mjet menaxhimi që siguron se të gjithë punonjësit të punojnë për plotësimin e objektivave të njëjta. Procesi është i vijueshëm, i tillë që lehtëson vlerësimin e plotësimit të objektivave në mjedise gjithmonë në ndryshim. Plani strategjik me objektiva të qarta ndihmon të përcaktohen përparësitë gjatë procesit të vështirë të marrjes së vendimeve. Është mjet i rëndësishëm për vendimmarrjet lidhur me shpërndarjen e burimeve. Planet strategjike hartohen për plotësimin e objektivave të ndryshme.

Planifikimi strategjik:

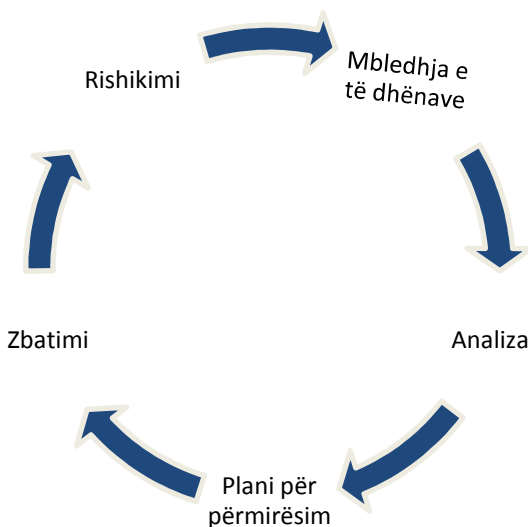
- Përqendrohet mbi objektivat që duhet arritur;
- Harmonizon interesat konfliktuale vendore;

- Identifikon çdo mospërputhje të veprimtarive që zhvillohen dhe të atyre që dëshirohen;
- Siguron bazën për menaxhimin e ecursisë;
- Rrit efektet e investimit të burimeve të çmuara publike;
- Njeh dhe përcakton detyrimet;
- Forcon ndjenjën e përfshirjes dhe të autorësisë në veprimtari publike.

Fillimi i procesit të planifikimit strategjik

Përpara se të fillohet planifikimi strategjik duhet siguruar se ata që preken prej tij e kuptojnë dhe janë angazhuar në arritjen e objektivave të njëjta. Kushdo që ndërmerr nismën për planifikimin strategjik duhet të shpjegojë objektivat, rolin e çdo pjesëmarrësi, angazhimin e tij të pritshëm, çmimet dhe përfitimet që vijnë nga një projekt i tillë.

Së pari duhet mbledhur të dhënat , pastaj të analizohet gjendja aktuale, të zhvillohet plani për përmirësim, të zbatohet dhe të rishikohet ai planifikim.



Pse është i rëndësishëm planifikimi strategjik?

“Studimet kanë treguar që organizatat që planifikojnë prirën të jenë më të suksesshme sesa ata që nuk hartojnë plane, edhe nëse ata mund të rezultojnë të gabuara rreth së ardhmes së tyre dhe plani i tyre nuk implementohet.” Për një organizatë/shkollë është e thjeshtë që të humbasë në hollësitë e kërkesave ditore dhe në urgjencat e aktiviteteve, të cilat çojnë në konfuzion dhe në shpërqendrim për objektivat afatgjata. Planifikimi strategjik ndihmon që të tërheqë vëmendjen për misionin kryesor të organizatës, duke i kujtuar anëtarëve që të mendojnë për të ardhmen. Procesi krijon një metodë me të cilën liderët e një organizatë mund ta përdorin për të qartësuar dhe për të ruajtur konsensusin rreth parimeve dhe vlerave të tyre: udhëzimet filozofike për të gjitha aktivitetet e organizatës. Duke u nisur me një mision të caktuar dhe me parime të përbashkëta, organizatat mund t’i kthejnë këta vlera në objektiva, rregulla që specifikojnë drejtimit kryesore politike të një organizate. Planifikimi strategjik gjithashtu krijon një kuadër me të cilin ai rivlerëson pikat e dobëta dhe të forta të organizatës, gjithashtu dhe mundësitë dhe kërcënimet e jashtme që mund të ndikojnë në mënyrën e drejtimit të aktiviteteve.

Kur duhet të kryhet planifikimi strategjik?

“Planifikimi strategjik duhet të rishqyrtohet të paktën një herë në vit për t’u përgatitur për vitin e ardhshëm fiskal (menaxhimi financiar i një organizate/shkolle bazohet zakonisht në një periudhë të përvitshme)”. Në këtë rast, planifikimi strategjik duhet të kryhet në kohë, në mënyrë që të përcaktohen objektivat organizative që duhen arritur të paktën deri në vitin e ardhshëm fiskal, burimet e nevojshme për të arritur këto qëllime dhe fondet e nevojshme për të marrë këto burime. Këto fonde

përfshihen në planifikimin buxhetor për vitin e ardhshëm fiskal. Megjithatë, jo të gjitha fazat e planifikimit strategjik domosdoshmërisht duhet të përfundohen çdo vit. Procesi i planifikimit strategjik duhet të kryhet të paktën çdo tre vjet. Siç u theksua më sipër, këto aktivitete duhet të kryhen çdo vit, nëse organizata po kalon ndryshime rrënjësore.

2. Çdo vit, plani i punës duhet të përditësohet.

3. Vini re, që gjatë implementimit të planit, progresi i implementimit duhet të rishqyrtohet nga bordi, të paktën çdo tre muaj. Sërisht, shpeshtësia apo rishqyrtimi varen nga masa e ndryshimit në organizatë dhe përreth saj.

Të metat e planifikimit, sipas Arlene Goldbard

E meta kryesore e planifikimit - ajo prej së cilës vijnë dhe të metat e tjera - është iluzioni që ai mund të përcaktojë përfundimin. Kjo teori e gabuar është shumë e përhapur. Në shekullin e 17-të, Ihara Saikaku, nga Japonia, shkroi: “Ka gjithmonë diçka që nuk kënaq llogaritjet më të sakta të njerëzve.” Robert Burns, shkrimtar i shekullit të 18-të në Skoci, shkroi si më poshtë: “Planet më të mira të minjve dhe të njerëzve shpesh shkojnë keq”. Nuk më kujtohet se kush e ka thënë në fund të shekullit të 20-të frazën “Kjo është jeta”, ku me pak fjalë dhe elegancë shpreh shumë gjëra. Nëse në këtë pikë nuk mjaftojnë këto thënie të këtyre njerëzve të rëndësishëm, atëherë shihni vetëm një pjesë të ngjarjeve në botë, ngjarje të cilat kanë një rëndësi të veçantë. Pavarësisht nga puna e inteligjencës botërore, duke përfshirë përdorimin e pakufizuar të kompjuterëve, kush ishte i aftë të parashikonte rënien e Murit të Berlinit; Revolucionin Velvet në Çekoslovaki; Fundin e aparteidit në Afrikën e Jugut? Ashtu siç shkruaj, titujt kryesorë po deklarojnë për një kolaps të shpejtë të mrekullisë ekonomike aziatike, shpesh e shprehur si një triumf i planifikimit ekonomik. E kush mund ta parashikonte?

Planifikimi nuk mund të garantojë atë rezultat që ju e dëshironi. Por, ai mund t’ju ndihmojë që të arrini diçka të rëndësishme për suksesin në të ardhmen, si p.sh. gatishmërinë për t’u përballur me sfidat që dalin. Rregulli numër një për t’u përballur me sfidat është që të njihen ato. Më lejoni t’ju paraqes disa nga të metat e planifikimit, duke shpresuar që ju pasi t’i njihni të jeni më të përgatitur.

Planifikimi është po aq i rëndësishëm sa informacioni në të cilin ai bazohet

Shumë shpesh, grupet bazohen në përfundime të paprovuara, duke bazuar planet e tyre në një terren të paqëndrueshëm. Gjithsecili “di” që nuk do ketë problem për të marrë një distributor për një video, që do të jetë e pamundur që të gjenden fonde për një ambient të ri, ose është e “qartë” që një person me kohë të pjesshme mjafton për të përmbushur një detyrë të re që është e domosdoshme. Janë gjithmonë gjërat e qarta që gjithsecili di ato që ju çojnë në gabime. Nëse ju doni të planifikoni, duhet një kohë shumë e madhe për të parë supozimet dhe pengesat që ekzistojnë.

Planifikimi nuk është diçka e magjishme dhe jo gjithmonë do të merrni atë që dëshironi

Shpesh, organizatat/shkollat që ndërmarrin iniciativa të reja për një program, ambient, apo zgjerim të stafit, ia nisin të shkruajnë që nga faqja e fundit e planit të tyre. Por, procesi i planifikimit përfshin studimin dhe kërkimin. Rezultatet nuk mund të parapërcaktohen ashtu siç parapërcaktohen rezultatet e një eksperimenti shkencor. Konsiderata për një zgjerim të madh të aktivitetit do të thotë analizim i gatishmërisë organizative në disa mënyra. A ka ndonjë nevojë për aktivitetin e ri, një audiencë apo zonë elektorale? A keni ekspertizën e duhur, burimet materiale, kohën e nevojshme? Planifikimi është një mjet që mund t’ju ndihmojë ju për të vendosur nëse duhet ecur para dhe jo vetëm si. Nëse

përgjigjet e pyetjeve kryesore janë “jo,” atëherë rezultati i planifikimit duhet të jetë shtyrja e zgjerimit të parashikuar, duke punuar më tepër mbi gatishmërinë për ta kryer atë.

Planifikimi duhet të jetë si duhet dhe në kohën e duhur

Disa grupe nuk kuptojnë që duhet kohë dhe përpjekje për të bërë një plan të mirë. Ata duan rezultate, por nuk janë të aftë ose të gatshëm që të bëjnë investime. Ato përfundojnë keq: puna e tyre aktuale bllokohet, sepse harxhojnë kohë për të planifikuar pa menduar vështirësitë dhe planet e tyre të nxituara mbeten vetëm ide të ngelura përgjysmë. Jini real për atë që ju investoni. Gjeni një mënyrë për të planifikuar që përputhet me burimet tuaja – kohë, energji, para, në mënyrë që shkolla juaj të përfitojë sa më shumë profesionalisht dhe materialisht.

Gjuha e thjeshtë dhe e qartë është në të mirë të planifikimit

Ndonjëherë organizatat kanë eksperiencën e suksesshme të planifikimit në grup: diskutime të arrira, momente kur shfaqen ide të rëndësishme, mendime për mundësitë në të ardhmen dhe përputhje idesh. Por, këto ndjenja nuk zgjasin gjatë, ato duhet të kthehen në veprime, me anë të një plani të shkruar. Disa dokumente të planifikimit janë të paqarta, abstrakte dhe të përgjithshme, dhe janë të padobishme për njerëzit që kanë investuar kaq shumë për të ardhmen e tyre. Zakonisht, vendoset një qëllim që “të bëhesh i pavarur në 5 vjet” dhe më poshtë frazat sugjerojnë mënyrat e arritjes së këtij qëllimi: “zgjerimin e të ardhurave të fituara”, “sigurimin e fondeve”, “hartimin e fondeve”. Me kalimin e kohës edhe eksperiencën e këtyre ballafaqimeve zbehet, gjeneralitetet e dokumentit të planifikimit nuk kanë kuptimin që dikur i mbante të lidhur. Nëse doni kohë që të planifikoni, atëherë planifikoni sa më mirë, diskutoni për skenarë alternativë për të realizuar objektivat tuaja; mendoni për mënyrat e testimit të atyre; jini konkretë rreth përcaktimit të vlerave, afateve kohore, mënyrave për të vlerësuar eksperimentet

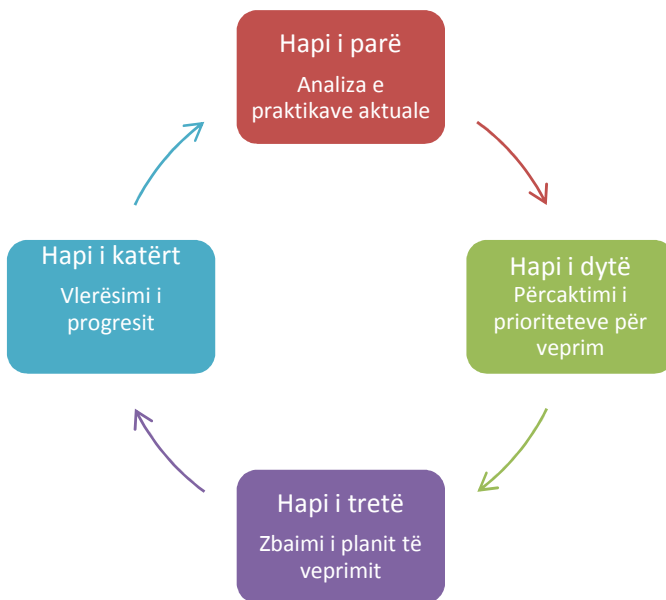
tuaja. “Bëjeni planin tuaj sa më tërheqës në mënyrë që dokumenti të ruajë gjallërinë ose përndryshe ai do harrohet në sirtarë, i mbuluar nga pluhuri i harresës. Për t’ju dhënë një nxitje gjatë punës tuaj, po ofroj disa shprehje në lidhje me të ardhmen, të ofruar nga njerëz të cilët pa dyshim ishin më të zgjuar dhe më të zotët se unë apo ju. Ato gjithashtu ishin gabim – apo thëniet e tyre ishin aq të pjesshme, saqë ishin të pavend, që na sjellin në pikën e planifikimit. E rëndësishme është të jesh i gatshëm dhe jo të kesh të drejtë. Unë kam parë të ardhëm dhe funksionon” - autori i Muckraking Lincoln Steffen, mbi Bashkimin Sovjetik, rreth 1919.

“Nëse doni një ide rreth së ardhmes, imagjinoni shenjën e një shkelmi në fytyrë – përgjithmonë”, George Orwell, 1984 (publikuar në 1949).

Andaj drejtori i shkollës apo organizatës duhet të marrë iniciativa dhe rolin e tij udhëheqës për punën që është përgjegjës për përmirësimin e cilësisë.

Hapat kryesorë në procesin e planifikimit strategjik

Në literaturën profesionale, që ka të bëjë me problematikën e planifikimit në përgjithësi dhe atë strategjik-afatgjatë në veçanti, hasen ndarje të ndryshme të hapave apo të fazave të këtij planifikimi. Edhe pse me emërtime dhe formulime pak më të ndryshme, megjithatë në esencë dhe në përmbajtje, duhet të jenë me aktivitete të njëjta ose përafërsisht të njëjta.



Të jesh gati - Një organizatë/shkollë, që të jetë gati për planifikimin strategjik fillimisht duhet të vlerësojë nëse është gati apo jo për të filluar procesin e planifikimit. Ndërkohë, që një numër çështjesh mund t'i adresojmë gjatë vlerësimit të të qenit gati, vendimi për të filluar ose jo vjen nga fakti se sa shkolla, drejtuesit janë vërtet të angazhuar në këtë përpjekje dhe nëse janë në gjendje që t'i kushtojnë vëmendjen e nevojshme këtij procesi. Përgatitjet për planifikimin strategjik i përfshijnë katër detyra, të cilat formojnë bazën për një proces të organizuar:

- Të identifikojë problemet apo çështjet specifike që procesi i planifikimit duhet t'i zgjidhë;

- Të qartësohen rolet, të krijohet një komitet – ekip planifikimi;

- Të identifikohen informacionet që duhet të mblidhen e që ndihmojnë për marrjen e vendimeve të drejta.

Hapi parë në fakt është një plan pune për procesin e planifikimit.

Artikulimi i misionit dhe vizionit - “Deklarata e misionit është pak a shumë si parathënia e një libri që i tregon lexuesit ku shkrimtari do të shkojë dhe gjithashtu tregon se shkrimtari e di se ku ai ose ajo do të shkojnë”. Në të njëjtën kohë, deklarata e misionit e komunikon qëllimin e organizatës për lexuesit. Në mënyrë të përmbledhur, deklarata e misionit komunikon qëllimin dhe fokusin e një organizate. Deklarata e misionit përshkruan në mënyrë tipike një shkollë nga pikëpamja e qëllimit - pse ekziston organizata, aktiviteti, metoda ose aktiviteti kryesor, nëpërmjet të cilit shkolla përpiqet ta realizojë qëllimin e vet - vlerat, parimet ose besimet që i udhëheqin anëtarët e kolektivit të shkollës për realizimin e qëllimit të saj. Në anën tjetër, përballë misionit, vizioni prezanton një imazh se si organizata dëshiron të jetë. Duke pasur misionin dhe vizionin, shkolla ka ndërmarrë një hap të rëndësishëm në drejtim të krijimit të një ideje të përgjithshme, të vendosur bashkërisht se për çfarë duhet kryer planifikimin strategjik.

Vlerësimi i situatës - Sapo shkolla ka vendosur se pse ajo ekziston dhe çfarë dëshiron të bëjë, duhet të ndërmarrë një shikim të qartë të situatës së saj aktuale. Vlerësimi i situatës do të thotë të sigurosh dhe të dokumentosh informacion korrekt në lidhje me ambientin e shkollës, pikat e forta dhe pikat e dobëta në performancën e saj – informacion që vë në dukje çështjet kritike që organizata po i ndesh dhe mbi të cilat planifikimi strategjik duhet të fokusohet. Gjëja më e rëndësishme është të përcaktohen çështjet më kritike që duhet të zgjidhen. Ekipi i planifikimit duhet që të bjerë dakord për jo më shumë se 5 deri në 10 çështje kritike, rreth së cilave do të organizohet planifikimi strategjik.

Zhvillimi i strategjive, objektivave, qëllimeve, aktiviteteve dhe indikatorëve - Sapo misioni dhe vizioni janë prezantuar dhe çështjet kritike janë identifikuar, është koha që të përcaktohet se çfarë do të bëhet për zgjidhjen e tyre, cilat do të jenë mënyrat kryesore (strategjitë)

që duhet të ndiqen dhe rezultat e veçanta dhe të përgjithshme që kërkohen të arrihen (qëllimet dhe objektivat). Këtë proces mund ta ndihmojnë mjete të ndryshme, siç është p.sh SWOT analiza, radhitja sipas rëndësisë së çështjeve etj. Kjo mund të marrë një kohë të konsiderueshme dhe kërkon fleksibilitet. Produkt i hapit të katërt është përpilimi i një kornize të drejtimeve strategjike të organizatës.

Kompetencat e udhëheqësit të shkollës në fushën e financave

Drejtori i shkollës menaxhon të gjitha aspektet e çështjeve shkollore dhe përfaqëson shkollën në marrëdhënie me palët e treta. Ai është drejtues pedagogjik dhe përgjegjës për respektimin e kërkesave të kuadrit ligjor. Drejtori i shkollës është gjithashtu përgjegjës për zbatimin e planit financiar dhe raporton rezultate arsimore përpara Bordit të shkollës, krahas me veprimet financiare të kryera. Buxheti i shkollës skicohet nga drejtori i shkollës dhe bashkëpunëtorët e tij, duke mbajtur parasysh pagat dhe shpërblimet për stafin, pagesat për materialet dhe shërbimet, investimet kapitale për vitin e ardhshëm, numrin e klasave, planin operacional vjetor të shkollës, kohën e punës për mësuesit, pagesat për punën jashtë orarit, daljet në pension, raportet shëndetësore, kostot e transportit etj.

Kompletimi i planit të shkruar - Ky hap në mënyrë esenciale ka të bëjë me hedhjen në letër të të gjithë këtyre hapave të përmendur më lart. Plani i përgjigjet pyetjeve kryesore rreth prioriteteve dhe drejtimeve në detaje të vlefshme, të cilat shërbejnë si një udhëzues. Rishikimi i tij nuk duhet të zvarritet me muaj të tërë, por duhet të merren veprime, të cilat i përgjigjen pyetjeve të rëndësishme që ngrihen në këtë hap. Produkti i hapit të pestë është plani strategjik!

Vlerësimi i procesit - Në mënyrë që të mësojmë nga procesi i planifikimit, është e rëndësishme ta vlerësojmë atë. Për ta bërë këtë, palët e interesuara duhet të marrin pjesë në vlerësim. Rezultatet e këtij vlerësimi duhet të krijojnë bazën për procesin tjetër të planifikimit.

Gjithashtu, edhe impakti i planit duhet të vlerësohet. Kjo bëhet pasi është zbatuar gjithçka që ka qenë e planifikuar më parë.

Përfundimi

Duke marrë për bazë se çdo punë duhet të planifikohet, mund të themi se në këtë kontekst planifikimi strategjik zë një vend shumë të rëndësishëm në punën e shkollës dhe në krijimin e bazës për përparimin e procesit edukativo-arsimor. Planifikimin strategjik e përbëjnë shumë elemente, shumë komponentë dhe shumë mënyra dhe parime. Në këtë punim theksi është vënë në detajizimin e hapave kryesorë nëpër të cilët kalon dhe duhet të kalojë procesi i planifikimit strategjik nëse duam që ai të jetë real dhe të jetë në funksion të punëve edukativo-arsimore që parashihen të punohen në një periudhë afatgjatë. Vetëm me planifikim real, modern, konkret, selektiv dhe integruar strategjik mund të themi se drejtuesit e shkollës janë vizionarë të mirë, janë parashikues dhe planifikues bashkëkohorë që e trasojnë rrugën në mënyrën më të mirë. Kuptohet, në procesin e planifikimit dhe në të gjithë hapat e tij është shumë me rëndësi bashkëpunimi i drejtorit me ekipin planifikues, sepse në këtë mënyrë jo vetëm se plotësohen idetë, por ato do të jenë edhe më kualitative, kurse zgjidhjet që do të propozohen në planin afatgjatë strategjik do të jenë edhe më të realizueshme edhe më efektive.

LITERATURA

1. E. Postoli: Planifikimi strategjik, Tiranë, 2004.
2. Konstantin N. Petkovski-Mirjana A. Aleksova: Vodenje na dinamicno uciliste, Shkup, 2004.
3. Program për provimin e drejtorëve: Planifikimi dhe financat, Shkup, 2006.
4. Ed Taylor, “Trick or Treat (Or Why Plan)”, *Lessons Learned: Essays*, National Endowment for the Arts Publications. Available at <http://www.arts.gov/pub/Lessons/Lessons/TAYLOR.HTML>, Accessed on April 20, 2001.
5. “Strategic Planning”, the *National Center for Nonprofit Boards*.
6. “Strategic Planning: A Self-help Guide,” prepared by Emily Gantz Mckay, President, MOSAICA. Originally prepared for SHATIL, revised for the National Council of La Raza, and further revised June 1994 for the use of the International Rescue Committee with the Refugee Women in Development Project.
7. *The Complete Guide to Nonprofit Management*, ed. Robert H. Wilbur. (New York: John Wiley & Sons, Inc.)
8. For more in-depth information see on the importance of strategic planning see, *The Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations*, (Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, 1986.)
9. “Strategic Planning” from the *National Center for Nonprofit Boards*
10. With minor changes from the “Strategic Planning for Nonprofit and For-profit Organizations”, Carter McNamara
11. The ten steps listed below were taken from “Strategic Planning: A Self-help Guide,” prepared by Emily Gantz , McKay., See endnote for more information. The notes attached to each of the ten steps are original and specific to the Coalition.

Reforma, shkolla, sukcesi

Këtë shkrim po e filloj me thënien e Majkëll Fullanit se “... mësuesit janë të vetmit agjentë të ndryshimit” dhe “... nëse nuk arrin ndryshimi në klasë, atëherë mungon sukcesi”).¹ Bazuar në këtë thënie, kuptojmë se sukcesi i ndryshimit kryekëput varet nga mësuesi. Kot nxirren udhëzime e rregulla, kot punohet në zyra nga dalin këto rregulla dhe vendime. Ato nuk do të kenë vlerë nëse aplikimi i tyre nuk bëhet në klasë. Për këtë arsye, fokusimi i ndryshimit duhet të drejtohet kah klasa, kah mësuesi. Pa këtë arritje sukcesi i ndryshimit, për të mos thënë se do të dështojë, do të duket shumë i zbehtë.

Në këtë kontekst do të mundohemi të shkoqisim se si do të rritet sukcesi i ndryshimit përmes klasës, mësuesit në klasë dhe mësuesit karshi kolegëve. Këtu rol qendror luajnë udhëheqësit e shkollës, respektivisht drejtori dhe zëvendësdrejtori. Këta duhet të organizojnë trupën profesionale të shkollës në atë mënyrë ku do të veprohet jo si individ, jo si pjesë, por si tërësi. Trupa profesionale duhet të jetë unike dhe me qëllime të përbashkëta. Në realitet, objektivat e trupës profesionale (mësuesve) duhet të jenë të përbashkëta. Trupa profesionale duhet të veprojë si një orkestër e në orkestër nëse një instrument nuk funksionon si duhet, do të dështojnë të gjithë. Mësuesit, në kudër të organeve profesionale të shkollës (Aktiveve profesionale, Këshillit të klasave, Këshillit të arsimtarëve) duhet të realizojnë të gjitha objektivat e veprimtarisë mësimore në shkollë. Nëse ky bashkëpunim organizohet si duhet, atëherë mund të thuhet se çdo ndryshim që tentohet të realizohet do të ketë sukses. Mësuesit duhet të jenë të vetëdijshëm se nuk mund të arrihet e dëshirueshmja vetëm me

punën e frytshme individuale. Veprimtaria mësimore është specifike dhe si e tillë kërkon punë grupore, bashkëpunuese për të realizuar synimin e përgjithshëm për një shkollë cilësore. Veprimtaritë mësimore janë një zinxhir që, po nuk i funksionoi një hallkë, atëherë do të krijohet shkoputja dhe me këtë shkoputje do të shkapërderdhet e tërë ajo që është dukur se është ndërtuar. Për këtë arsye, mësuesit, por edhe drejtorët, duhet ta kuptojnë se nuk duhet të jenë mësues vetëm për nxënësit, por ata duhet të jenë mësues edhe për mësuesit. Kjo do të thotë se puna nuk përfundon vetëm me marrjen e një titulli akademik. Të nxënit e tyre nuk duhet të përfundojë as atëherë kur do të përfundojnë karrierën e tyre profesionale. Mësuesit duhet të jenë nxënës të përhershëm. Të nxënit e tyre duhet të reflektojnë për çdo ditë në punët e tyre profesionale. Të nxënit e tyre duhet të reflektojnë në takimet e grupeve profesionale, në aktive, këshill të klasave, këshill të arsimtarëve, pse jo edhe në takime dyshe apo në biseda rasti me kolegët në shkollë ose jashtë shkolle. Kuptohet se të gjitha këto përvoja mësuesin do ta ndihmojnë që të ketë sukses edhe më të madh në punët e tij me nxënësit, në punët e tij me klasën.

Në këtë kontekst mund të flitet për rolin e secilit anëtar dhe për kontributin që mund të japin në vazhdimin e rritjes të suksesit të ndryshimeve në shkollë, klasë. Për të realizuar këtë synim, duhet shkoqitur me kujdes përgjigjet e këtyre pyetjeve

Cili është roli i drejtorit?

Cili është roli i mësuesit trajner?

Cili është roli i mësuesit bashkëpunëtor?

Cili është roli i mësuesit udhëheqës i Aktivitetit profesional

Cili është roli individual dhe grupor i mësuesve?

Cili është roli i mësuesit në klasë?

Sikur mësuesi ta gjente veten në përgjigje të këtyre pyetjeve, atëherë nuk do të kishim frikë nga ndryshimi. Atëherë ndryshimi do të vinte shumë i lehtë. Atëherë suksesi nuk do të mungonte. Atëherë do ta kishim atë shkollë të kërkuar dhe të synuar – shkollën efektive.

Roli i drejtorit - udhëheqës - në shkollë

Drejtori në shkollë nuk duhet të jetë vetëm “drejtor”, të jetë person me një titull të caktuar dhe t’i shohë gjerat nga pozicioni i kundrit, i vështrimit, nga pozicioni i distancës mes tij dhe mësuesve. Drejtori në shkollë duhet të jetë një udhëheqës, një prijës në mesin e të barabartëve. Për të qenë i tillë, ai duhet të jetë në radhë të parë një mësues i mirë dhe të ketë edhe këto karakteristika: të jetë bashkëpunëtor i mirë, organizator i mirë, njohës i mirë i problemeve të shkollës, përfaqësues i denjë edhe për komunitetin dhe mbi të gjitha ai duhet të jetë person me ndikim. Por nuk mjaftojnë të gjitha këto nëse ai nuk është person i aksionit. Ai duhet të reflektojë gjithmonë pozitivisht në shkollë ose jashtë saj.

Drejtori punën e tij duhet ta fokusojë në disa drejtime: të zbatojë politikat arsimore të instancave më të larta, të menaxhojë resurset materiale dhe njerëzore, të analizojë të arriturat individuale dhe të përgjithshme të shkollës, të planifikojë veprimtarinë e gjithmbarshme edukative arsimore të shkollës, të sfidojë punën e vet dhe punën e të tjerëve për rezultate sa më të larta të shkollës, të jetë shembull që do të reflektojë energji pozitive për të tjerët në shkollë ose jashtë shkolle.

Mbi të gjitha, drejtori – udhëheqës – në shkollë, duhet të frymojë me shkollën. Ai duhet të jetë drejtor – udhëheqës në shkollë 24 orë në ditë. Ai nuk duhet të ketë orar të kufizuar. Ai duhet të jetë në shkollë edhe atëherë kur nuk është i pranishëm fizikisht. Ai duhet të jetë ndërgjegjja e të gjithëve.

Nëse personi i cili është drejtor do të arrijë të bëjë një reflektim të tillë në shkollë, atëherë ai vërtet është personi më i përshtatshëm dhe shkolla do të jetë mes i dashur për nxënës dhe prindër. Me këto karakteristika drejtori do të dijë që të vlerësojë lart punën e mësuesve me synim që nga vlerësimi të nxjerrë strategjitë për përmirësim dhe ngritje të rezultateve. Ai do të dijë të shpërndajë tek të tjerët vlerat e vërteta dhe përgjegjësitë.

Mbi të gjitha, drejtori - udhëheqës - duhet të fokusojë punën e tij bazuar në forcat e personelit mësimdhënës në shkollë. Ai duhet t'i njohë thellësisht ata, si persona profesionalë dhe humanë. Bazuar në këto njohje, ai do të dijë se ku do ta ketë mbështetjen kryesore. Ai do të dijë se me çfarë kapacitete mund të përballojë sfidat që mund të paraqiten. Ai do të dijë se kah do ta orientojë veprimtarinë e tij dhe të shkollës për të realizuar objektivat në nivel shkolle. Bazuar në këto njohje, drejtori - udhëheqës - do të shpërndajë detyrat. Me shpërndarjen e detyrave ai nuk do të jetë i vetmi udhëheqës në shkollë. Do të udhëheq bashkë me të tjerët. Atëherë do të realizohet niveli më i lartë dhe më frytdhënës i udhëheqjes - udhëheqja me bashkëpjesëmarrje.

Bazuar në këto edhe mund të lindë pyetja: të cilët persona në shkollë mund të shtrihet udhëheqja me bashkëpjesëmarrje?

Drejtori - udhëheqës - duke shpërndarë detyrat do të fuqizojë persona të caktuar, kryesisht profesionalë, të cilët do të jenë shtylla të forta të shkollës për rezultate të dëshiruara. Persona të tillë mund të jenë mësimdhënësit e dalluar në punë dhe me përgatitje të mirë profesionale dhe akademike. Ata mund të jenë persona që tregojnë dëshirë dhe dashuri për ngritje të përhershme profesionale ose edhe persona që kanë fituar tituj profesionalë në kurse apo trajnime profesionale. Persona të tillë duhet të fuqizohen nga drejtori – udhëheqës, të cilëve duhet dhënë përgjegjësi në kuadër të detyrave të veçanta në rrjedhat e organizimit të

veprimtarive shkollore. Persona të tillë mund të zgjidhen kryetarë të Aktiveve Profesionale, kryetarë të Këshillave të Klasave, anëtarë të Këshillit të Shkollës, hartues të Planeve dhe Programeve të shkollës, hartues të rregulloreve të nevojshme për mbarrëvajtjen e procesit edukativ e arsimor, Anëtarë të komisioneve (organizativ apo profesional) dhe në pozicione të tjera nga mund të reflektojnë pozitivisht, me qëllim ndikimi në ngritje të rezultateve të gjithëmbarshe të shkollës. Për këtë drejtori – udhëheqës - do të fokusohet tek mësuesit me përvojë pozitive, tek mësuesit e trajnuar për metodologji efektive të mësimdhënies, tek mësuesit me titull trajnerë për metodologji efektive të mësimdhënies, tek mësuesit novatorë dhe të tjerë, të cilët reflektojnë pozitivisht në punën e tyre profesionale dhe akademike.

E gjithë kjo na jep për të kuptuar se drejtori – udhëheqës - me tipare të tilla ka një vizion të qartë për shkollën që e udhëheq.

Roli i mësuesit trajner për mësimdhënie efektive

Në arsimin e pasluftës, krahas ndryshimeve gati rrënjësore, u hodhën themelet edhe të një mësimdhënie bashkëkohore. Në start u trajnuan një numër i mësuesve nga trajnerë ndërkombëtarë, e më pas u certifikuan edhe trajnerë vendorë. Trajnerët vendorë kryesisht dolën nga radhët e mësuesve dhe kjo ishte plotësisht e arsyeshme. Këta trajnerë me dijet e fituara dhe vullnetin e tyre dhanë një kontribut të çmueshëm në bartjen e diturive tek mësuesit e tjerë. Kësisoj u krijua një rrjet që mund të konsiderohet bazë e mirë për të ndryshuar në qasje të mësimdhënies.

Në mungesë të mjeteve, kohët e fundit, trajnimet për mësimdhënie mbahen më rrallë, për të mos thënë nuk mbahen fare. Ata që kanë titullin e trajnerit, por edhe të tjerët, disi janë të zhgënjyer dhe kësisoj një punë e filluar mbetet në margjina dhe mund të thuhet se edhe do të harrohet. Kësaj i kontribuon edhe mungesa e monitorimit të mirëfilltë

të orëve mësimore. Disa projekte të trajnimit të mësuesve për metodologji të reja të mësimdhënies e kishin edhe fazën e monitorimit, por kjo ishte e shkurtër dhe hera-herës nuk bëhej me seriozitet. Pasi kalonte periudha e trajnimit dhe monitorimit nuk dihej për punën e këtyre mësuesve. Nuk dihej se sa prej tyre i përdornin me sukses përvojat e fituara në trajnime. Shpesh edhe nuk gjenin përkrahjen e duhur dhe kështu kjo forcë e krijuar me mjete dhe mund mbetet pa një kontroll cilësor.

Bazuar në këto, lind pyetja: Çfarë duhet të bëjnë mësuesit e trajnuar? Çfarë duhet të bëjnë, sidomos, trajnerët e certifikuar për mësimdhënie efektive? Çfarë duhet të bëjnë drejtorët me mësuesit e tillë të trajnuar dhe të certifikuar?

Janë këto disa pyetje që nuk kërkojnë shumë mund për t'u përgjigjur. Fatkeqësisht, janë këto pyetje të cilat mbesin pa përgjigje jo pse është vështirë për t'u përgjigjur, por se nuk ka energji pozitive të mjaftueshme për përgjigje. Shpesh ndodh, jo vetëm që nuk lodhemi për t'u përgjigjur, por fare nuk bëhen këto pyetje. Kështu, në ndeja të zakonshme, japim vërejtje, sugjerime, këshilla, me një fjalë 'shesim mend', por nuk veprojmë me bazë institucionale për t'i kanalizuar forcat e brendshme, krahas atyre të jashtme, për të vënë në binarë veprimtaritë e gjithmbarshme shkollore.

Mësuesit e trajnuar, e në veçanti mësuesit e certifikuar për trajnerë të mësimdhënies bashkëkohore, nuk duhet të rrinë duarkryq. Ata njohuritë e fituara janë të obliguar që t'i shpërndajnë edhe tek të tjerët. Nuk është e thënë se vetëm përmes seminareve të organizuara nga OQ ose OJQ mund dhe duhet të shpërndajnë njohuritë dhe aftësitë e tyre të mësimdhënies te mësuesit e tjerë. Në bashkëpunim të ngushtë me drejtorin, do të shfrytëzojnë të gjitha mundësitë që të organizohen brenda shkolle, që njohuritë e fituara për mësimdhënie t'i shpërndajnë

edhe të mësuesit e trajnuar. Të gjitha mundësitë që i ofron shkolla duhet shfrytëzuar. Prezenca e tyre duhet të ndihet kudo: në aktivet profesionale, në këshillat e klasave, në takime të organizuara enkas për të dhënë informacione të duhura për teknika të reja të mësimdhënies, në pushim mes orëve mësimore dhe në raste të tjera të përshtatshme. Kur shfrytëzohen të gjitha këto mundësi, atëherë nuk do të mungojë edhe suksesi. Sepse, mendoj se informacioni i duhur dhe i domosdoshëm nuk arrin me kohë dhe në vendin e duhur. Detyrë e drejtorit – udhëheqës është që mos t'i pengojë, por t'i nxitë dhe t'ua mundësojë mësimdhënësve të trajnuar dhe mësimdhënësve trajnerë që të kryejnë detyrën e tyre. Kësisoj do të thyhen barrierat të së kaluarës të ngulitura te një pjesë e mësuesve se ata kanë përvojën e tyre dhe mbështetjen në atë përvojë, pa pasur nevojë të pasurojnë njohuritë e tyre me përvoja të reja, me përvoja të të tjerëve.

E dëmshme mund të jetë nëse mësuesit e trajnuar dhe mësuesit trajnerë do të kërkonin të dominojnë mbi të tjerët, ose, edhe më keq, ata të kujtojnë se janë më të dijshtit dhe kanë të drejtën e imponimit të njohurive të tyre. Duhet kuptuar se forma e imponimit vetëm sa i dëmton ata në radhë të parë dhe, sigurisht, edhe mësuesit e tjerë. Është provuar shumë herë se imponimi nuk sjell kurrfarë suksesi. Përkundrazi, imponimi do të na humbë edhe atë pak sukses që është arritur më parë.

Roli i mësuesit bashkëpunëtor

Objektivat e mësuesve duhet të jenë të përbashkëta. Vetëm kështu ata mund të arrijnë rezultate të dëshirueshme. Vetëm kështu ata mund të lehtësojnë punën e tyre për një rikualifikim profesional karshi kërkesave të kohës. Vetëm kështu, të hapur ndaj vetes dhe të tjerëve, do të arrijnë forma të reja trajnimi. Një formë e mirë për ngritje të mëtejme profesionale është edhe bashkëpunimi. Këtu qenësor është shkëmbimi i

përvojave të ndërsjella, me theks të veçantë shkëmbimi i përvojave të reja, novatore dhe atyre të përdorura deri më tash. Në hapat e parë kjo formë e bashkëpunimit mund të organizohet në çifte, kryesisht mësimdhënës të së njëjtës lëndë ose të lëndëve të përafërta, si: dy mësues gjuhe, dy mësues historie, dy mësues matematike etj., ose dy mësues klasorë. Bashkëpunimi i tyre do të fillonte qysh në planifikim, do të thotë që në start ata duhet të planifikojnë së bashku veprimtaritë që do t'i zhvillojnë në kuadër të detyrave të punës. Do të thotë ata së bashku do të fillojnë që nga planifikimi global (vjetor), për të kaluar në atë mujor, javor dhe ditor. Pastaj së bashku do të planifikojnë se cilat mjete mësimore do t'i përdorin, cilat teknika të mësimdhënies do të jenë më të përshtatshme për atë përmbajtje lëndore dhe çfarë detyra do të jenë të përshtatshme për të realizuar synimet e caktuara. Gjithsesi, së bashku duhet të përcaktojnë objektivat për tërësi të caktuara programore, për tema të caktuar mësimore dhe për njësi të veçanta mësimore. Ata së bashku do të analizojnë punën që bëjnë për të nxjerrë përfundime të caktuara që do t'u shërbejnë për përmirësimin e punës në të ardhmen. Ata së bashku do të përpilojnë instrumente të ndryshme të vlerësimit formativ, diagnostifikues e përmbledhës. Në këtë mënyrë ata do të shohin se cilat teknika të mësimdhënies janë më të mira dhe çfarë efekte ose kundër-efekte kanë prodhuar ato. Cilat nga instrumentet e përdorura janë më efektive për matjen e njohurive të nxënësve. Të gjitha këto të gjetura, që do të dalin nga analiza e përbashkët e punës së tyre, do të jenë një bazë e fortë për të përmirësuar rezultatet e punës.

Mirëpo, roli i mësuesit bashkëpunëtor nuk përfundon me kaq. Këto përvoja duhet shkëmbyer edhe me mësimdhënësit e tjerë, në kuadër të aktivitetit profesional, qoftë të aktivitetit të ngushtë profesional – të një lënde mësimore, qoftë të lëndëve të ngushta profesionale (lëndë të shkencave shoqërore, lëndë të shkencave natyrore, lëndë të shkathtësisë ose grupime të një natyre tjetër).

Edhe pse u tha se mësuesit bashkëpunëtorë në çifte do të fillojnë bashkëpunimin me përpilimin e planeve globale – por edhe më herët, ky bashkëpunim duhet të jetë më i zgjeruar dhe të fillojë me aktivin profesional. Planifikimi për një lëndë mësimore që i dedikohet një klase duhet të unifikohet brenda shkolle, me objektiva të përgjithshme në nivel shkolle, me planifikim global unik dhe mundësisht edhe me planifikim mujor unik. Bashkëpunimi mund të shkojë deri në atë shkallë sa edhe planifikimi i orës mësimore të jetë unik në kontura të përgjithshme, për t’u dalluar në specifika të nxënësve realë në paralele të veçanta. Mësuesit bashkëpunëtorë, qoftë në çifte, qoftë në aktive profesionale, duhet të konsiderohen të barabartë në veprimtaritë bashkëpunuese. Vetëm kështu ata mund të mirëkuptohen dhe të zhvillojnë më tej bashkëpunimin, njëkohësisht të zhvillojnë përvojat e tyre në planifikim, zhvillim dhe vlerësim. I tërë ky bashkëpunim duhet të orientohet karshi ndryshimeve që bëhen përgjithësisht dhe karshi ndryshimeve që duhet të bëhen në vetë rolin e tyre si mësimdhënës. Secili nga mësuesit bashkëpunëtorë, por edhe të tjerët, duhet të jetë i vetëdijshëm se nuk ka të gjithëdijshëm, prandaj bashkëpunimi ka të bëjë me të nxënit reciprok, ndryshe thënë të nxënit i përbashkët. Mësuesi duhet ta konsiderojë vetën si anëtar i ekipit, prandaj duhet kuptuar se në ekip nuk duhet luajtur vetë. Nëse luajmë vetë, atëherë do të jemi të izoluar dhe nuk do të jemi në gjendje të kuptojmë se çka ndodh rreth nesh. Por, edhe në ekip duhet të dimë rolin tonë. Nëse në ekip nuk e kuptojmë rolin që kemi, atëherë mund t’i bëjmë dëm ekipit, prandaj duhet të ndërrojmë qasjen tonë karshi ekipit. Ekipi do të korr rezultate vetëm atëherë kur puna koordinohet si duhet dhe se secili anëtar e kryen punën e vet për të ndikuar edhe në punën e frytshme të tjetrit.

Roli i mësuesit udhëheqës ose anëtar i aktivitet profesional

Aktivitete profesionale duhet të luajnë rol aktiv në veprimtaritë profesionale të shkollës. Në kuadër të aktivitetit profesional dhe punës organizative, figurë qendrore është udhëheqësi i aktivitetit, gjegjësisht kryetari i aktivitetit, siç jemi mësuar ta thërrasim. Udhëheqësi i aktivitetit profesional, si i pari në mesin e të barabartëve, duhet të koordinojë punët dhe së bashku me të tjerët dhe të bëjë planifikimin e punës së aktivitetit. Ai duhet të nxitë bashkëpunimin ndërmjet anëtarëve të aktivitetit. Ai që në start duhet të parashtrojë dhe të koordinojë veprimtaritë që do të ndikonin në ngritjen e rezultateve të mësimdhënies dhe nxënies. Mësuesit, anëtarë të aktivitetit profesional, duhet të veprojnë si një ekip dhe gjithëherë duhet të jenë unikë në veprime. Ata së bashku me udhëheqësin e tyre duhet të planifikojnë punët e tyre të përbashkëta, të realizojnë detyrat e parashtruara dhe së fundi të bëjnë vlerësime të përbashkëta për rezultatet, qoftë individuale, qoftë të aktivitetit si tërësi. Nga kjo kuptojmë se udhëheqësi i aktivitetit profesional së bashku me anëtarët nuk e kanë si punë të tyre vetëm ndarjen e orëve mësimore në fillim të vitit dhe dhënien e një plani të përbashkët. Ata duhet gjatë tërë vitit të jenë bashkë me njëri-tjetrin dhe jo vetëm pranë njëri-tjetrit. Që në start ata duhet të bëjnë së bashku planifikimin vjetor dhe mujor, duke përcaktuar objektivat e përgjithshme të materialit lëndor në tërësi dhe objektivat sipas kapitujve dhe temave mësimore. Ata do të bisedojnë dhe diskutojnë për specifikat dhe kërkesat e nxënësve realë që kanë. Duhet të analizojnë punën e tyre bazuar në metoda të ndryshme, me theks të veçantë në metodën krahasuese. Pasi të shtjellojnë njësitë mësimore, sipas rastit dhe nevojës, ata duhet të diskutojnë dhe të analizojnë për të marrë përfundime të caktuara në lidhje me anët e forta dhe të dobëta të orëve mësimore dhe të materialit lëndor që është dhënë në atë orë mësimore. Do të analizojnë dhe

diskutojnë për metodat e përdorura, teknikat dhe strategjitë e ndjekura, për të nxjerrë anët e forta dhe anët e dobëta. Këto të gjitha do t'u vlejnjë si kusht për të përmirësuar mësimdhënien, nxënien dhe vlerësimin. Theks të veçantë do t'i kushtojnë vlerësimin si element që na mundëson të përcaktojmë nivelin e punës.

Roli i mësuesit në klasë

Supozojmë se në shkollë ka një bashkëpunim të mirë. Se Aktivitetet profesionale, Këshillat e klasave, Këshilli i arsimtarëve veprojnë duke i koordinuar punët si duhet. Tash shtrohet pyetja: a mjaftojnë vetëm këto që shkolla të jetë vërtet cilësore? Dimë se të gjitha këto që u thanë janë shumë të rëndësishme për të qenë një shkollë cilësore, por pa punën e mirëfilltë të mësuesve të gjitha këto do të ishin vetëm një kozmetikë që do të na jepte një pasqyrë jo reale të një shkolle të suksesshme. Bazuar në këtë, roli i mësuesit në klasë është i patjetërsueshëm. Mësuesi në klasë mund ta zhvlerësojë tërë atë bashkëpunim të cekur më lart, mirëpo edhe mund t'ia rrisë suksesin atij bashkëpunimi. Mësuesit në klasa janë organizatorët kryesorë të mjediseve të të nxënies dhe lehtësues të proceseve të të nxënies. Në radhë të parë, për të qenë mësues i mirë, duhet ta dojë profesionin. Punën e tij profesionale nuk duhet ta shohë si lodhje, humbje kohe, si diçka që nuk i fle në shpirt. Për të qenë mësues i mirë nuk mjafton vetëm njohja e materialit lëndor. Kemi raste kur persona të caktuar janë studiues, dijetarë të mirë të problemeve të materialit lëndor, por nuk kanë njohuri të bollshme që këtë dije t'ua përcjellin nxënësve në klasë. Prandaj, nuk mjafton vetëm dija. Mësuesit duhet të jenë edhe njohës të mirë edhe të pedagogjisë dhe didaktikës mësimore dhe të kenë prirje dhe dashuri për mësimdhënie. Mësuesit duhet të jenë edhe artistë, sepse shpesh ata duhet edhe të aktrojnë që loja e mësimdhënies të jetë sa më atraktive dhe interesante për nxënës. Nuk është tepër të thuhet se mësuesi duhet të jetë edhe një njohës i mirë i rrethanave psikologjike, që të dijë të përshtatet sipas rasteve dhe

momenteve të caktuara. Të gjitha këto mësuesi duhet t'i përballojë vetë në klasë. Ai aty nuk do të ketë kolegun bashkëpunëtor dhe të tjerët që t'i dalin në ndihmë dhe ta udhëzojnë se si duhet vepruar. Ai të gjitha përvojat e fituara nga bashkëpunëtorët dhe kolegët duhet t'i përdorë sipas rastit dhe nevojës, por mbështetjen kryesore duhet ta ketë në dëshirën, vullnetin, dashurinë për profesionin e mësuesit, ngase, jo rastësisht, thuhet se është profesion i shenjtë.

Referenca:

Brada, Riza : **Pedagogjia shkollore për pedagogë dhe drejtorë shkolle**, botimi i dytë i plotësuar – Prishtinë, 2005
Fullon, Majkëll: **Forcat e ndryshimit**, Tiranë, 2002

Mr.Sc. Hajrije Devetaku, hulumtuese për standarde dhe vlerësim
M.Sc. Selim Mehmeti, hulumtues për standarde dhe vlerësim

Standardet për shkollat mike për fëmijë

Një mënyrë për ta përmirësuar cilësinë e arsimit në Kosovë

Krahas standardeve të tjera arsimore që implikojnë në ngritjen e cilësisë arsimore, siç janë: Standardet e performancës për drejtorë të shkollave; Standardet për tekste shkollore; Standardet e arritshmërisë, Standardet për zhvillimin profesional të mësimitdhënësve, Standardet e vlerësimit etj., po ashtu, Standardet për shkollat mike për fëmijë janë një mundësi më tepër për të rritur cilësinë arsimore në arsimin parauniversitar. Përderisa standardet e përmendura më lart sigurojnë dhe matin cilësinë e mësimitdhënies dhe nxënies, Standardet për shkollat mike për fëmijë sigurojnë dhe matin cilësinë edhe në komponentë të tjerë sa i përket hapësirës dhe mjedisit në shkollë, shëndetit dhe mirëqenies së nxënësve, barazisë, efektivitetit, gjithëpërfshirjes, pjesëmarrjes së nxënësve në jetën shkollore dhe në shumë komponentë të tjerë.

Roli i udhëheqjes arsimore dhe roli i drejtorit të shkollës në zbatimin dhe arritjen e rezultateve, mbështetur në këto standarde, pasqyrohet dhe matet përmes komponentit **”Menaxhimi dhe qeverisja”**. Përmes dimensioneve, standardeve dhe treguesve të fushës menaxhimi dhe qeverisja matet efektiviteti, puna, strategjia, udhëheqja dhe menaxhimi i punës së drejtorit të shkollës dhe stafit tjetër udhëheqës.

Drejtori i shkollës, mbështetur në këto standarde, u siguron të gjithë nxënësve arsim cilësor përmes qasjes së barabartë në jetën shkollore, përmes mësimitdhënies me nxënësin në qendër, përmes aktiviteteve të ndryshme kurrikulare dhe jashtëkurrikulare, përmes sigurimit të një

mjedisi të mirë dhe të sigurt për të mësuar, përmes klimës miqësore në mjediset shkollore, përmes angazhimit të nxënësve në të gjitha proceset që janë me rëndësi dhe me interes për ta, përmes bashkëpunimit me të gjithë faktorët e interesit, duke përfshirë edhe komunitetin dhe përmes shfrytëzimit të të gjitha burimeve të tjera që sigurojnë arsim cilësor.

Udhëheqja dhe menaxhimi i suksesshëm nga drejtori i shkollës për të gjithë komponentët e lartpërmendur është një nga faktorët kryesorë që influencojnë në arsimin cilësor. Përgjegjësi e drejtorit të shkollës për të përmbushur kërkesat e dimensioneve për arsim cilësor është planifikimi strategjik i shkollës, përmes të cilit ai paraqet vizionin e shkollës për një periudhë të caktuar kohore (mund të jetë 3-5 vjet), aktivitetet që do të realizohen në atë periudhë, arritjet që do të bëjë shkolla dhe mënyrën se si do t'i bëjë dhe arrijë ato.

Drejtori i shkollës duhet të ketë vizion të qartë se nga po niset, ku do të shkojë dhe si do të shkojë. Ai duhet të sigurojë dhe të praktikojë mekanizma me bazë në shkollë, përmes të cilëve do ta orientojë, praktikojë dhe vlerësojë punën dhe rezultatet e shkollës. Ai, po ashtu, duhet të krijojë kushte dhe mundësi veprimi për të gjithë, në mënyrë që t'i arrijë rezultatet e planifikuara, të cilat e reflektojnë performancën e punës së të gjithëve në shkollë.

Vëmendja e drejtorit dhe udhëheqësve së shkollës duhet të orientohet në pyetjet në vijim, për të krijuar një koncept të qartë të punës që duhet bërë për përmbushjen e standardeve.

- Pse Standardet për shkollat mike për fëmijë?
- Çka janë Standardet për shkollat mike për fëmijë?
- Çfarë është rëndësia e Standardeve për shkollat mike për fëmijë?
- Cili është roli i drejtorit të shkollës në përmbushjen e kërkesave të Standardeve për shkollat mike për fëmijë?
- Cilat janë parimet mbi të cilat mbështetet filozofia e shkollave mike për fëmijë?
- Si ndërlidhet koncepti i shkollave mike për fëmijë me qasjen gjithëpërfshirëse në arsim?
- Si duket struktura e organizimit të Standardeve për shkollat mike për fëmijë?
- Si definoohen konceptet e strukturës së organizimit të Standardeve për shkollat mike për fëmijë?
- Cilat janë dimensionet e Standardeve për shkollat mike për fëmijë në Kosovë?
- Çfarë përmbajnë përkufizimet e secilit dimension të Standardeve për shkollat mike për fëmijë në Kosovë?
- Cilat janë standardet e përcaktuara sipas dimensioneve të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”?
- Si janë organizuar treguesit për secilin standard të dimensionit përkatës të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”?
- Si mund të shfrytëzohen standardet dhe treguesit e konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë” për të vetëvlerësuar performancën e punës së shkollës?

Pse Standardet për shkollat mike për fëmijë?

Nevoja për hartimin e Standardeve për shkollat mike për fëmijë doli si rezultat i ndryshimeve në fushën e kurrikulës, në përkrahje të synimit të krijimit të shkollave efektive, të shëndetshme, mbrojtëse dhe gjithëpërfshirëse, me një pjesëmarrje aktive të prindërve dhe të komunitetit, të cilën e ka iniciuar UNICEF-i.

Standardet për shkollat mike për fëmijë përfaqësojnë konceptin e cilësisë së arsimit, i cili synon më shumë se cilësinë e mësimdhënies dhe nivelin e arritshmërisë së fëmijës.

Standardet për shkollat mike për fëmijë janë instrumentet kryesore që i adresojnë në mënyrë të drejtë kërkesat për ta përmirësuar cilësinë e arsimit në Kosovë.

Çka janë Standardet për shkollat mike për fëmijë?

Standardet janë objektiva të përgjithshme, të cilat duhen të arrihen në një sistem të arsimit. Ato përcaktojnë kriteret dhe kërkesat që duhet t'i plotësojnë shkollat, në mënyrë që ato të jenë brenda konceptit 'Shkollë Mike për Fëmijë'. Shërbejnë për ta vlerësuar zhvillimin dhe efektivitetin e punës së shkollës. Në dokumentin e standardeve ato janë dhënë në formë të deklaratave të përgjithshme që përcaktojnë se çfarë duhet të dinë dhe të jenë në gjendje të bëjnë aktorët në sistemin e arsimit në mënyrë që të arrijnë

Çfarë është rëndësia e Standardeve për shkollat mike për fëmijë?

Rëndësia e Standardeve për shkollat mike për fëmijë qëndron në faktin se duke u mbështetur në to do të mund të bëhet vlerësimi dhe vetëvlerësimin i punës së shkollës, vlerësimi i politikave të arsimit, dokumenteve dhe materialeve të tjera me interes për nxënësin/nxënësen dhe shkollën. Kjo nënkupton se Standardet për shkollat mike për fëmijë shërbejnë për mobilizimin e të gjithë faktorëve relevantë (brenda dhe jashtë shkollës) për të ndihmuar zhvillimin e potencialeve të secilit nxënës, për t'i identifikuar të arriturat dhe mundësitë për zhvillim të shkollës dhe institucioneve të tjera të arsimit në raport me kërkesat e dokumentit.

Cili është roli i drejtorit të shkollës në përmbushjen e kërkesave të standardeve?

Duke u mbështetur në konceptin e shkollave mike për fëmijë dhe në vizionin për ta përmirësuar cilësinë e arsimit në Kosovë, roli i drejtorit të shkollës është që të adresojë në mënyrë të drejtë dhe me kompetencë profesionale aspektet e lidhura me pyetjet në vijim. Ai duhet të sigurojë mënyra, rrugë dhe strategji për të gjetur përgjigje dhe për t'i përmbushur kërkesat e pyetjeve si:

- *Sa është duke u zbatuar mësimdhënia dhe nxënia me nxënësin/nxënësen në qendër?*
- *Sa nxitet pjesëmarrja e fëmijëve në jetën shkolllore/menaxhimin e klasës dhe shkollës?*
- *Sa respektohen dhe mbrohen të drejtat e fëmijëve nga shkolla dhe mësimdhënësit?*
- *Sa janë të përgatitur nxënësit/nxënëset për të vazhduar shkollimin?*

- *Sa është përgatitur shkolla dhe mësimdhënësit për t'i pranuar nxënësit/nxënëset dhe për t'u plotësuar nevojat dhe të drejtat e tyre?*
- *Sa është arritur që të sigurohet shëndeti dhe mirëqenia e nxënësit/nxënëses për të vijuar shkollimin?*
- *Sa është investuar në angazhimin dhe mobilizimin e burimeve të mundshme për krijimin e klasave stimuluese që përkrahin të mësuarit aktiv për të gjithë nxënësit/nxënëset?*
- *Sa janë shkollat të pajisura me hapësira, pajisje dhe shërbime për t'i plotësuar nevojat e të gjithë nxënësve?*
- *Në ç'masë shkolla lufton diskriminimin gjinor, etnik, social etj?*
- *Në ç'masë shkolla vë të gjitha burimet e saj në funksion të arsimimit të nxënësve etj?*

Mbështetur në pyetjet e mësipërme, duhet të orientohet puna e udhëheqjes së shkollës dhe stafit tjetër përcjellës, në mënyrë që pyetjet e ngritura për diskutim të kthehen në rezultate të arritura, që mund të shihen, të preken dhe të maten.

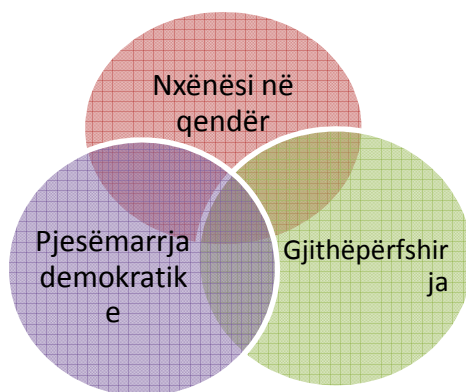
Udhëheqja e shkollës duhet të bëjë përpjekje dhe të sigurohet se i ka vërë në funksion të gjithë mekanizmat relevantë për t'i lëvizur gjërat drejt cilësisë në të tre komponentët e shkollës: Menaxhimi dhe qeverisja, kapaciteti i shkollës dhe mësimdhënia dhe nxënia. Po ashtu, udhëheqja e shkollës, për të parë progresin e çështjeve të ngritura, përparësitë dhe sukseset, sfidat dhe dobësitë me të cilat ballafaqohet shkolla, ai duhet të bëjë analiza, vlerësime dhe vetëvlerësime me bazë në shkollë për të parë se ku qëndron shkolla në raport me kërkesat që ka, për të identifikuar problemet dhe për të marrë masa në funksion të përmirësimit të gjendjes dhe për të arritur cakun e dëshiruar dhe të planifikuar.

Shkolla duhet t'i respektojë parimet, të cilat e karakterizojnë shkollën miqësore, mbi bazën e të cilave janë hartuar edhe standardet, duhet ta

respektojë dhe promovojë konceptin e shkollave mike për fëmijë, i cili vendos nxënësin në qendër të vëmendjes dhe në qendër të të gjitha proceseve që zhvillohen në shkollë dhe në klasë.

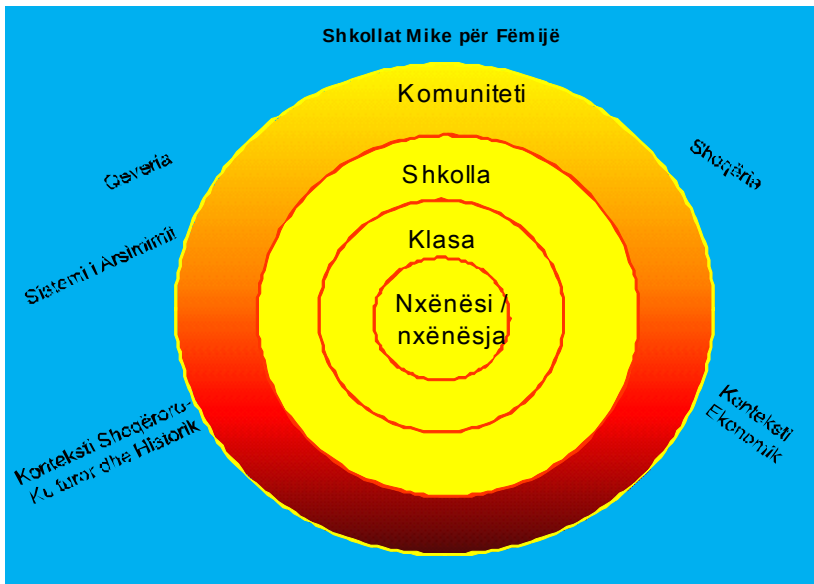
Cilat janë parimet mbi të cilat mbështetet filozofia e shkollave mike për fëmijë? Filozofia e shkollave mike për fëmijë mbështetet në tri parime kryesore:

1. Nxënësi në qendër
2. Gjithëpërfshirja dhe
3. Pjesëmarrja demokratike.



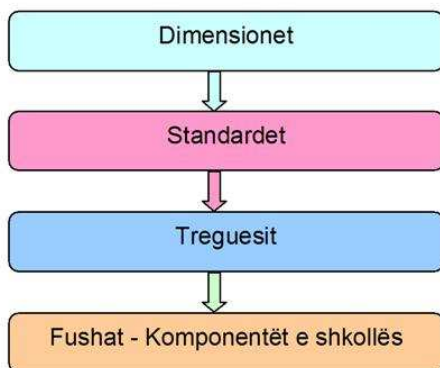
Si ndërlidhet koncepti i shkollave mike për fëmijë me qasjen gjithëpërfshirëse në arsim?

Koncepti i shkollave mike për fëmijë mbështetet në Konventën për të Drejtat e Fëmijës (KDF) dhe paraqet qasje gjithëpërfshirëse që ndërlidh aspektet e reformës në arsim dhe vendos fëmijën në qendër të vëmendjes në të gjitha aktivitetet që organizohen dhe zbatohen në shkollë. Pra, gjithçka që realizohet në shkollë dhe gjithkush që i realizon ato duhet të sillen rreth interesave të nxënësve.



Si duket struktura e organizimit të Standardeve për shkollat mike për fëmijë?

Struktura e organizimit të Standardeve për shkollat mike për fëmijë është e konceptuar nga aspektet e përgjithshme, drejt aspekteve të veçanta që influencojnë drejtpërdrejt në punën me nxënës. Standardet për shkollat mike për fëmijë mund të arrihen dhe maten vetëm nëse ato funksionojnë sipas strukturimit të tyre në diagram. Struktura pasqyrohet sikurse në vijim:



Roli i drejtorit dhe i udhëheqjes së shkollës në përgjithësi është që të bëjë vlerësimin dhe vetëvlerësimin e punës së shkollës në harmoni me fushat apo komponentët e shkollës që janë të përshkruara qartë përmes treguesve që janë të matshëm. Me matjen dhe arritjen e treguesve arrihen standardet e përcaktuara për secilin dimension. Të gjitha janë të lidhura ngushtë njëra me tjetrën dhe janë në funksion të njëra-tjetrës, duke filluar nga fushat, pastaj treguesit, standardet dhe dimensionet. Udhëheqja e mirë arsimore mbështet punën e saj sipas këtyre standardeve.

Si definoohen konceptet e strukturës së organizimit të Standardeve për shkollat mike për fëmijë?

Dimensionet Janë koncepte që burojnë nga parimet e shkollave mike për fëmijë dhe ndihmojnë organizimin e standardeve. Ato përcaktojnë masën e shtrirjes së organizimit të standardeve për një pjesë të caktuar të konceptit të shkollave mike për fëmijë.

Standardet Janë struktura bazë e këtij dokumenti. Standardet në këtë dokument paraqiten si deklarata të përgjithshme, të cilat përcaktojnë pritjet që duhen të arrihen në arsim. Ato përcaktojnë kriteret dhe kërkesa që duhet t'i plotësojnë shkollat, përcaktojnë kriteret çka duhet të dinë dhe të bëjnë palët e interesit në sistemin e arsimit në mënyrë që të arrijnë arsim cilësor. Shërbejnë për t'a vlerësuar dhe vetëvlerësuar zhvillimin dhe efektivitetin e shkollës.

Treguesit

Janë veprime, sjellje të dukshme dhe të matshme që përdoren për të vlerësuar zhvillimin dhe arritjen e standardeve. Treguesit e standardeve të shkollave mike për fëmijë përshkruajnë çka duhet të ketë ose çka duhet bërë shkolla që të arrihen standardet e caktuara në nivel të shkollës. Për secilin standard janë hartuar tregues, të cilët janë ndarë në tri komponente të shkollës: menaxhimi dhe qeverisja, kapaciteti i shkollës si dhe kurrikula e procesi mësimor.

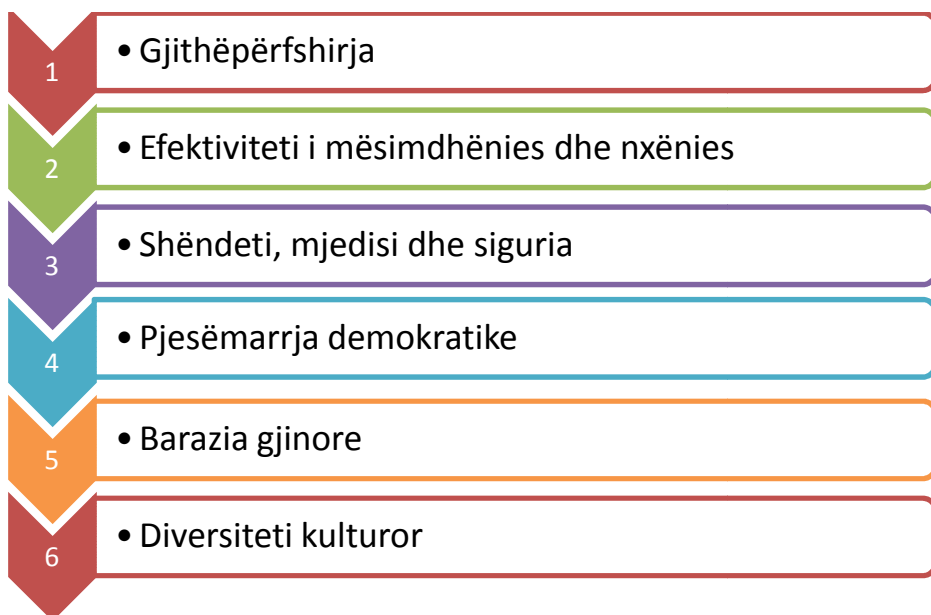
Komponentët e shkollës.

Janë përbërësit e strukturës dhe organizimit të punës në shkollë të specifikuar në kontekstin e standardeve të shkollave mike për fëmijë për adresimin e treguesve sipas përgjegjësve kryesorë. Ndarja është bërë me qëllim që në secilin komponent të intervenohet me kohë dhe në mënyrë të duhur, në treguesit përkatës, në mënyrë që edhe arritja e tyre të jetë me e lehtë dhe me funksionale në raport me standardet përkatëse. Ndarja është bërë për çështje praktike të organizimit dhe zbatimit të treguesve.

Cilat janë dimensionet e Standardeve për shkollat mike për fëmijë në Kosovë?

Koncepti “Shkollat Mike për Fëmijë” paraqet një qasje multidimensionale për përmirësimin e cilësisë së arsimit.

Dimensionet përcaktohen në mënyrë specifike, varësisht nga nevojat e shoqërisë. Në Kosovë, koncepti “Shkollat Mike për Fëmijë” përkufizohet me gjashtë dimensione:



Ndarja në disa dimensione është bërë për çështje praktike. Në esencë të gjitha janë të ndërlidhura dhe vetëm si të integruara përfaqësojnë filozofinë e konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”. Ndërlidhja e tyre pasqyrohet në diagramin në vijim:



Përmbushja e kërkesave të dimensioneve është detyrë dhe përgjegjësi e shkollës, respektivisht e udhëheqësit të shkollës dhe e stafit tjetër profesional. Ndarja e detyrave dhe e përgjegjësiave për secilin dimension, standard dhe fushë, udhëzohet nga treguesit që duhet t'i përmbushin faktorët e interesit në shkollë. Për secilin dimension, për secilin standard dhe tregues, përgjegjësitë ndahen në nivelin e udhëheqjes arsimore, në nivelin e kapaciteteve të shkollës dhe në nivel të mësimdhënies dhe nxënies.

Çfarë përmbajnë përkufizimet e secilit dimension të standardeve për shkollat mike për fëmijë në Kosovë?

1. Gjithëpërfshirja. Të gjithë fëmijët kanë të drejtë të barabartë për arsim themelor, të obligueshëm dhe cilësor. Të gjithë fëmijët kanë të drejtë të kenë qasje, përkushtim, rritje të pjesëmarrjes dhe cilësi në procesin e mësimi pavarësisht moshës, gjinisë, përkatësisë etnike, racore, religjioze, shëndetësore, nivelit shoqëror, ekonomik dhe aftësive e mundësive të fëmijëve. Arsimi gjithëpërfshirës siguron njohje, pranim dhe respekt për të gjithë fëmijët.

2. Efektiviteti i mësimdhënies dhe nxënies

Mësimdhënia ka nxënësin/nxënësen në qendër, merr për bazë mundësitë, nevojat, interesat dhe respekton stilet e të mësuarit të secilit/secilës për të zhvilluar maksimalisht potencialet e tij /saj në harmoni me kërkesat e kurrikulës (shoqërisë) për ta përgatitur atë qytetar aktiv dhe për përballje me sfidat e jetës. Efektiviteti në mësimdhënie arrihet përmes zbatimit të strategjive e teknikave të mësimdhënies që reflektojnë ndërveprim gjatë procesit të mësimi dhe që kërkojnë zhvillim profesional të mësimdhënësve për arritjen e kompetencave

3. Shëndeti, mjedisi dhe siguria

Shkolla është një mjedis i dashur dhe i sigurt që ofron mirëqenie fizike, psikike dhe sociale për secilin nxënësi/nxënëse. Nxënësi/nxënësjë merret parasysh gjatë adresimit të faktorëve që kanë të bëjnë me shpërdorimin psikologjik dhe atë fizik, të ushqyerit e dobët dhe hapësirës së pasigurt fizike. Adresimi i drejtë i këtyre faktorëve dukshëm e përmirëson vëllimin, pjesëmarrjen dhe performancën në shkollë.

4. Pjesëmarrja demokratike

Shkolla promovon të drejtat dhe pjesëmarrjen demokratike të nxënësve, mësimeve, prindërve dhe komunitetit në proceset shkollore dhe aktivitetet jashtëshkollore, duke u mundësuar të shprehin lirshëm mendimet e tyre, të marrin pjesë në zgjidhjen e problemeve dhe në marrjen e vendimeve që janë në interes për nxënësit.

5. Barazia gjinore

Të gjitha vajzat dhe të gjithë djemtë kanë mundësi të barabarta për një pjesëmarrje të plotë në procesin mësimor që i adreson nevojat themelore dhe unike të vajzave dhe djemve; sigurohen materiale mësimore pa diskriminim gjinor dhe që mbështesin realizimin e të drejtave të njeriut.

6. Diversiteti kulturor

Shkolla u siguron të gjithë fëmijëve të drejtën themelore për arsim dhe mundësi të barabarta pa dallim të origjinës, identitetit kulturor, gjuhës, aftësive, apo rrethanave ekonomike, respektim të vlerave e shoqërisë, të bashkëjetesës në shoqëri, si dhe të qenit qytetar aktiv në botën e ndërvuar.

Cilat janë standardet e përcaktuara sipas dimensioneve të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”?

Në kuadër të secilit dimension, është përcaktuar një numër i standardeve që në esencë përfaqësojnë aspektet kryesore të dimensionit përkatës. Përmes standardeve pritet të vlerësohen arritjet për dimensionet e konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”.

Tabela në vijim prezanton standardet e përcaktuara për secilin dimension të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”:

Nr.	Dimensionet	Standardet
1	Gjithëpërfshirja	Standardi 1: Të gjithë fëmijët kanë mundësi të barabarta për t’u regjistruar në shkollë, për ta vijuar dhe për ta përfunduar atë. Standardi 2: Të gjithë fëmijët kanë qasje dhe përfshihen në mënyrë aktive në programe kurrikulare dhe aktivitetet të lira në shkollë. Standardi 3: Të gjithë fëmijët pranohen dhe trajtohen në mënyrë të barabartë nga të gjithë në shkollë, dallimet që ekzistojnë në mes tyre shikohen si mundësi për pasurimin e procesit mësimor.

2	Efektiviteti në mësimdhënie	Standardi 1: Të gjithë nxënësit/nxënëset angazhohen në mënyrë aktive në procesin e mësimin dhe përkrahen në zhvillimin e potencialeve të tyre. Standardi 2: Mundësitë, nevojat dhe interesat e nxënësit/nxënëses gjatë procesit të mësimin janë në fokus të mësimdhënies që realizohet me metodologji të ndryshme. Standardi 3: Mësimdhënësit janë kompetentë, të motivuar dhe veprojnë sipas kërkesave për kompetenca të mësimdhënësve.
3	Shëndeti, mjedisi dhe siguria	Standardi 1: Shkolla kujdeset për shëndetin fizik dhe mendor të të gjithë nxënësve. Standardi 2: Nxënësit/nxënëset ndihen të sigurt-a dhe të dashur-a në shkollë. Standardi 3: Nxënësit/nxënëset mësojnë në një mjedis të mbrojtur nga lëndimet fizike, fatkeqësitë elementare dhe rreziqet e tjera.
4	Pjesëmarrja demokratike	Standardi 1: Nxënësit shprehin lirshëm mendimet e tyre, janë pjesëmarrës në vendimmarrje të çështjeve të ndryshme, në aktivitete të ndryshme në shkollë dhe jashtë shkollës. Standardi 2: Mësimdhënësit shprehin mendimet e tyre, interesim dhe marrin vendime, për organizimin efektiv të mësimdhënies për arsimim cilësor të nxënësve dhe për çështje të ndryshme të

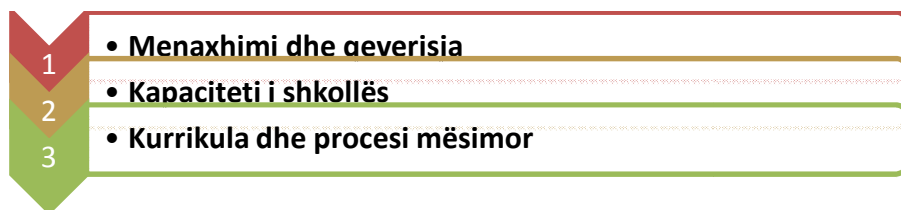
		interesit. Standardi 3: Prindërit janë pjesëmarrës aktivë dhe partnerë në realizimin e procesit të mësimit dhe në marrjen e vendime për çështjet që kanë të bëjnë me arsimin dhe edukimin e fëmijëve të tyre. Standardi 4: Shkolla nxit komunitetin që ta mbështesë sigurimin e arsimit cilësor për të gjithë nxënësit.
5	Barazia gjinore	Standardi 1: Vajzat dhe djemtë kanë mundësi të barabarta, trajtohen drejt në aspektin gjinor. Standardi 2: Vajzat dhe djemtë përgatiten përmes kurrikulës dhe procesit mësimor që të sillen në përputhje me konceptin e barazisë gjinore. Standardi 3: Shkolla punon në arritjen e bilancit gjinor, veçmas në matematikë, shkencë dhe teknologji.
6	Diversiteti kulturor	Standardi 1: Të gjithë fëmijët përgatiten të jetojnë në një shoqëri me ndryshime kulturore dhe ta respektojnë atë. Standardi 2: Të gjithë fëmijët i kuptojnë

		vlerat e shoqërisë, të bashkëjetesës në shoqëri, si dhe të qenit qytetar aktiv në botën e ndërvarur
--	--	---

Si janë organizuar treguesit për secilin standard të dimensionit përkatës të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”?

Vlerësimi për arritjen e një standardi të caktuar është vështirë të bëhet pa u mbështetur në tregues specifikë që tregojnë arritjen e standardit përkatës. Prandaj, për të gjitha standardet e paraqitura më lart janë hartuar tregues të veçantë¹², përmes të cilëve secila shkollë mund të bëjë vetëvlerësim për arritjen e secilit standard të dimensioneve të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë”.

Për çështje praktike, organizimi i treguesve është ndarë në tre komponentë/fusha të shkollës:



¹² Lista e plotë e të gjitha standardeve sipas dimensioneve dhe e treguesve të standardeve të konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë” është e integruar në dokumentin: **STANDARDET PËR SHKOLLAT MIKE PËR FËMIJË**. Më gjerësisht, shih dokumentin në ueb-faqen e Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë: www.masht-gov.net.

Çfarë aspektesh matin treguesit e ndarë sipas komponentëve/fushave të shkollës?

1. Në komponentin **Menaxhimi dhe qeverisja** grupohen treguesit, të cilët matin dhe vlerësojnë punën e personelit udhëheqës të shkollës, në të cilën hyjnë: përmbajtja e dokumenteve të shkruara në shkollë, punët që janë përgjegjësi e drejtorit, punët që janë përgjegjësi e Këshillit drejtues të shkollës dhe punët që janë përgjegjësi e Këshillit të prindërve dhe Këshillit të nxënësve;

2. Në komponentin **Kapaciteti i shkollës** grupohen treguesit, të cilët matin dhe vlerësojnë aspektet, të cilat i ofron shkolla si janë: përgjegjësitë e mësimdhënësve, përgjegjësitë e nxënësve, përgjegjësitë e shërbimit profesional, gjendja fizike e shkollës (oborri, ndërtesa shkollore, korridoret dhe hapësirat e tjera);

3. Në komponentin **Kurrikula dhe procesi mësimor** grupohen treguesit, të cilët matin dhe vlerësojnë kurrikulën, metodat për realizimin e mësimi, gjendjen me materiale mësimore, përdorimin e kompjuterit/teknologjisë informative, mjeteve dhe pajisjeve të tjera në mësim, organizimin dhe zbatimin e aktiviteteve jashtëshkollore dhe jashtëmësimore, raportin e mësimdhënësve jashtë orës (në aktivitete jashtëmësimore dhe jashtëshkollore).

Treguesit që grupohen në fushën Menaxhimi dhe qeverisja

Dimensioni: Gjithëpërfshirja

Të gjithë fëmijët kanë të drejtë të barabartë për arsim themelor, të obligueshëm dhe cilësor. Të gjithë fëmijët kanë të drejtë të kenë qasje, përkushtim, rritje të pjesëmarrjes dhe cilësi në procesin e të mësuarit, pavarësisht moshës, gjinisë, përkatësisë etnike, racore, religjioze, shëndetësore, nivelit shoqëror, ekonomik dhe aftësive e mundësive të

fëmijëve. Arsimi gjithëpërfshirës siguron njohje, pranim dhe respekt për të gjithë fëmijët.

Standardi 1: Të gjithë fëmijët kanë mundësi të barabarta për t'u regjistruar në shkollë, për ta vijuar dhe për ta përfunduar atë.

**Menaxhimi
dhe qeverisja**

Treguesit

- 1.1 Shkolla bashkëpunon me Zyrën e regjistrimit civil dhe merr prej saj listën e të gjithë fëmijëve të moshës shkollore të zonës. Respekton rregulloren e Komunes për rajonalizimin e shkollave;
- 1.2 Shkolla ka formuar komisionin në nivel shkolle për vlerësim dhe regjistrim të fëmijëve, siguron formularët për vlerësim dhe regjistrim të fëmijëve në shkollë dhe i përmbahet asaj;
- 1.3 Shkolla ka përgatitur bazën e të dhënave me evidenca të nxënësve të regjistruar dhe të dhëna të tjera për nxënësit dhe shkollën - sipas modelit të statistikave të SMIA-s;
- 1.4 Shkolla ka ekipin funksional për parandalim dhe reagim ndaj braktisjes dhe mosregjistrimit-(EPRBM);
- 1.5 Shkolla ka marrëveshje të bashkëpunimit dhe bashkëpunon me organizata dhe institucione që ndihmojnë sigurimin e gjithëpërfshirjes në shkollë;
- 1.6 Shkolla ka planin e trajnimit të mësimeve dhe personelit për gjithëpërfshirjen në arsim;
- 1.7 Shkolla ka procedura të hartuara për identifikimin dhe analizën e shkaqeve për përsëritjen e vitit shkolle dhe ndërmerr masa me kohë për zvogëlimin e numrit të nxënësve që përsërisin klasën;
- 1.8 Shkolla informon nxënësit për mundësitë e shkollimit të mëtutjeshëm, edukimin në karrierë

	etj.
Kapaciteti i shkollës	1.9 Shkolla ka mësimdhënës të mjaftueshëm dhe të kualifikuar që sigurojnë mësimdhënien në të gjitha lëndët mësimore/fushat kurrikulare; 1.10 Shkolla bashkëpunon me ekipet profesionale vlerësuese dhe këshilluese në nivel komunal dhe qendror (mjekë, psikologë, pedagogë dhe specialistë në fusha të tjera të ngushta) për përfshirje në shkollë të gjithë fëmijëve; 1.11 Shkolla ndërmerr aktivitete të ndryshme për të siguruar përfshirje dhe pjesëmarrje të gjithë nxënësve në shkollë (fushata informuese, vizita familjeve, bashkëpunim me institucione, komunitetin, prindër, OJQ dhe me medie); 1.12 Shkolla shfrytëzon hapësirat për zhvillimin e procesit mësimor dhe aktiviteteve të tjera, në përputhje me numrin e nxënësve dhe nevojat e tyre; 1.13 Shkolla ka infrastrukturë të përshtatshme që mundëson qasje fizike për të gjithë nxënësi (dhoma mësimi, hapësira komunikimi, dyer, pjerrina, tualete etj.); 1.14 Shkolla ka inventarin e nevojshëm në sasi dhe ai inventar është i përshtatshëm sipas niveleve dhe nevojave të arsimimit të të gjithë nxënësve; 1.15 Shkolla u mundëson të gjithë nxënësve që u përkasin komuniteteve të ndryshme etnike të mësojnë në gjuhën e tyre amtare ose ta mësojnë atë si lëndë të veçantë; 1.16 Shkolla ka siguruar transport të qëndrueshëm për bartjen e fëmijëve me nevojë për në shkollë; 1.17 Shkolla përgatit raport të ndjekjes së arritjeve të nxënësve gjatë kalimit prej një klase në klasën tjetër dhe prej një cikli në ciklin tjetër në fund të çdo gjysmëvjetori;

Kurrikula dhe procesi mësimor	1.18 Mësimdhënësit/set kanë planet dhe raportet e zbatimit të mësimdhënies gjithëpërfshirëse dhe ato të bashkëpunimit me kolegë dhe me prindër; 1.19 Mësimdhënësit mbajnë shënime të rregullta dhe të plota për arritjet e nxënësve, vijueshmërinë në mësim dhe sjelljet e secilit nxënës; 1.20 Mësimdhënësit/et kujdestarë klase përgatisin raporte dhe analiza të rregullta tre mujore për paralelen e tyre, duke u mbështetur në shënimet individuale të nxënësve. Rezultatet shfrytëzohen për përmirësimin e procesit mësimor. 1.21 Mësimdhënësit/et i pranojnë të gjithë nxënësit/et pa marrë parasysh dallimet e tyre dhe u qasen me gjuhë të përshtatshme që rrit besimin dhe motivimin e tyre që të mësojnë dhe përfundojnë me sukses nivelin e shkollimit të cilin e vijnë; 1.22 Mësimdhënësit/et dhe nxënësit/et identifikojnë nxënësit/et e rrezikuar/a për “largim” nga mësimi dhe shkolla për shkak të ndikimit të faktorëve të ndryshëm. 1.23 Mësimdhënësit/et dhe nxënësit/et ndihmojnë në tejkalimin e vështirësive dhe zgjidhjen e problemeve të nxënësve, duke u ofruar orë mësimore shtesë dhe bashkëpunim në detyra, e aktivitete mësimore.
--	---

Si mund të shfrytëzohen standardet dhe treguesit e konceptit “Shkollat Mike për Fëmijë” për të vetëvlerësuar performancën e punës së shkollës?

Njëri prej qëllimeve të përdorimit të Standardeve të shkollave mike për fëmijë është shfrytëzimi i tyre si instrumente për vetëvlerësim të performancës së shkollës. Kjo nënkupton se secila shkollë duhet të bëjë një analizë të detajuar në bazë të këtyre standardeve në një periudhë të caktuar kohore, me qëllim që ta kuptojë me kohë se cilat janë

përparësitë e saj, të cilat duhet të mbahen edhe më tutje dhe të përforcohen, si dhe cilat janë aspektet të cilat duhet t'i përmirësojë.

Vetëvlerësimi mund të bëhet në tri nivele. Për secilin nivel mund të përdoren pikë të caktuara ose simbole ($\sqrt{\quad}$, $\approx$, X) për të cilat bie dakord ekipi i shkollës që është i përfshirë në procesin e vetëvlerësimit të performancës së shkollës. Nëse shkolla vendos që të shfrytëzojë simbolet e lartcekura, atëherë duhet përcaktuar përmbajtjen e këtyre simboleve, p.sh:

- Me simbolin $\sqrt{\quad}$, mund të vlerësohen treguesit që janë arritur plotësisht;
- Me simbolin $\approx$, mund të vlerësohen treguesit që janë arritur pjesërisht;
- Me simbolin X, mund të vlerësohen treguesit që nuk janë arritur fare.

Hapi i parë që duhet bërë është përgatitja e një table me kritere të vlerësimit, e cila duhet të përfshijë: Dimensionin, Standardin, Treguesit të ndarë sipas komponentëve të shkollës që i dedikohen, si dhe kriteret e vlerësimit.

Tabela në vijim e prezanton një shembull se si mund të shfrytëzohen treguesit e standardeve për të përgatitur një instrument të vetëvlerësimit të punës së shkollës. Shembulli është dhënë për standardin e parë të dimensionit:

Efektiviteti në mësimdhënie dhe nxënie

Standardi 1: Të gjithë nxënësit angazhohen aktivisht në procesin mësimor dhe mbështeten në zhvillimin e potencialit të tyre.		
Komponente të shkollës	Treguesit	√, ≈, X
Menaxhi mi dhe udhëheqja	1.1. Shkolla ka krijuar një sistem të rregullt dhe me kohë të informimit për prindërit mbi pjesëmarrjen e fëmijëve në procesin mësimor dhe mbi rezultatet e arritura.	
	1.2. Shkolla ka hartuar planin për zhvillimin profesional dhe ka siguruar përfshirjen e mësimdhënësve në programin trajnues mbi metodologjitë e mësimdhënies që mundësojnë angazhim aktiv të të gjithë nxënësve në procesin mësimor.	
	1.3. Shkolla ka procedura dhe instrumente për gjithëpërfshirje të të gjithë faktorëve relevantë në hartimin e kurrikulës me bazë shkolle, varësisht nga nevojat e nxënësve dhe kërkesat e komunitetit.	
	1.4. Shkolla ka planifikuar dhe siguruar me kohë resurse të mjaftueshme për zbatimin e aktiviteteve të mësimdhënies e mësimnxënies për nxënës.	
	1.5. Interesat e nxënësve adresohen në mënyrë të duhur nga orari mësimor i hartuar me kohë nga shkolla.	
	1.6. Të gjitha nxënësit kanë qasje në kurrikulë,	

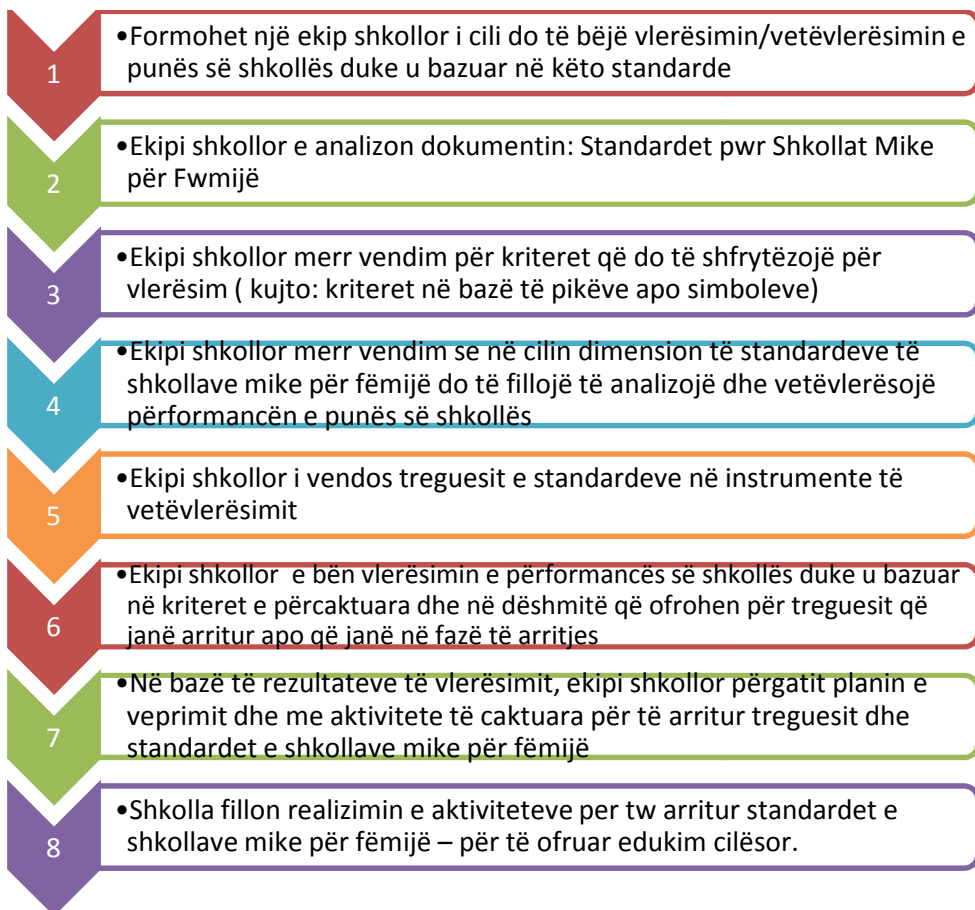
	programe ndërkurrikulare dhe aktivitetet jashtëkurrikulare.	
	1.7. Shkolla ka fusha të nevojshme specifike dhe funksionale që pajisen me resurse adekuate sipas nevojave mësimore.	
	1.8. Shkolla përdor hapësirën në dispozicion, mjetet dhe resurset e mësimdhënies në mënyrë të balancuar për të gjitha lëndët dhe klasat për të zbatuar aktivitetet kurrikulare dhe jashtëkurrikulare.	
	1.9. Shkolla krijon mjete mësimore dhe resurse të tjera përkrahëse për nevojat e mësimdhënies efektive.	
	1.10. Zhvillimi i nxënësve mbështetet nga shërbimet profesionale që i siguron shkolla përmes bashkëpunimit ndër-institucional.	
	1.11. Kërkesat e nxënësve për mësim shtesë dhe nevoja për mësim plotësues parashikohen në planin e punës së shkollës dhe zbatohen sipas nevojave të nxënësve dhe afateve të përcaktuara kohore.	
Kurrikula dhe procesi mësimor	1.12. Arritshmëria e nxënësve monitorohet dhe vlerësohet sistematikisht nga mësimdhënësit.	
	1.13. Aktivitetet e nxënësve të zbatuara nga mësimdhënësit nxisin bashkëveprimin gjatë procesit të mësimnxënies.	
	1.14. Nxënësit motivohen në forma të ndryshme nga mësimdhënësit për pjesëmarrje aktive në aktivitetet mësimore dhe jashtëkurrikulare	
	1.15. Nxënësit dhe prindërit informohen rregullisht nga mësimdhënësit mbi arritshmërinë e rezultateve mësimore nga nxënësit.	
	1.16. Nxënësit mësojnë në pajtim me stilet e tyre të mësimnxënies, që mundësohen përmes	

	mësimdhënies.	
	1.17. Nxënësit nxiten nga mësimdhënësit përmes formave dhe metodave të ndryshme që të mendojnë e veprojnë në mënyrë të pavarur.	
	1.18. Puna e nxënësve mbështetet nga shkolla për publikimin brenda dhe jashtë shkollës.	

Hapi i dytë: Pasi që keni kaluar nëpër të gjithë treguesit, nga lista e treguesve të cilët nuk janë arritur fare, zgjidhni treguesit që synoni t'i arrini në fazën e parë dhe rendisni aktivitetet që do t'i ndërmerrni në ditët dhe javët në vijim që të arrihen me sukses ata tregues.

Standardi 1: Të gjithë nxënësit angazhohen aktivisht në procesin mësimor dhe mbështeten në zhvillimin e potencialeve të tyre.		
Nr.	Treguesit	Aktivitetet për arritjen e treguesve

E rëndësishme është të dihet se në këtë mënyrë duhet të veprohet me të gjitha standardet e shkollave mike për fëmijë. Por, për të realizuar këtë aktivitet, kërkohet pjesëmarrje e të gjithë aktorëve të shkollës dhe këshillohet që të ndiqen hapat në vijim:



Referencat

1. Anne Katz, Ph.D., Lynn Evans, Ph.D., Katherine Ramage, Ph.D. (2011). Efektiviteti i mësimdhënies dhe nxënies dhe shkollat mike për fëmijë, Miske Witt & Associates.
2. Christopher Johnstone, Ph.D. (2011). Arsimi gjithëpërfshirës dhe shkollat mike për fëmijë, Miske Witt & Associates.
3. Clair, N. (2011). Elemente të shkollave mike për fëmijë në Maqedoni. Shënimet e pabotuara nga takimi rajonal UNICEF BShP/EQL, Shkup, Maqedoni]. Miske Witt & Associates.
4. Elisabeth Backman dhe Bernard Trafford.(2007). Qeverisja demokratike e shkollave, Këshilli Evropian, Strasburg.
5. Jasmina Josic, Ph.D.,Katherine Ramage, Ph.D. (2011). Shëndeti, siguria dhe mbrojtja, Miske Witt & Associates.
6. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë. (2011). Udhëzues për standardet e vlerësimit, Nr. 490 / 01B, 23.12.2011. Prishtinë.
7. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë, (2011). Udhëzuesi i etikës për vlerësimin e nxënësit, Nr. 491 / 01B, 23.12.2011. Prishtinë.
8. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë & BEP/USAID. (2011). Standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave-draft. Prishtinë.
9. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë dhe SWAP. (2011). Profili i kompetencave të mësimdhënësve, Prishtinë.
10. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë. (2007). Strategia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë 2007-2017. Prishtinë.

11. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë. (2008). Ligji për arsimin në komunat e Republikës së Kosovës Nr. 03/L-068 (2008). Prishtinë.
12. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (2010). Plani Strategjik Arsimit në Kosovë 2011-2016, Prishtinë.
13. Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (2011). Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr. 04/L-032. Prishtinë.
14. Mohammed Elmeski, M.A. (2011). Pjesëmarrja demokratike dhe shkollat mike për fëmijë, Miske Witt & Associates.
15. Raya Hegeman-Davis, M.A. (2011). Përshtatshmëria gjinore dhe shkollat mike për fëmijë, Miske Witt & Associates.
16. Riddell, A. (2008). Factors influencing educational quality and effectiveness in developing countries: A review of research. Published by GTZ.
17. UNICEF. (1989). Konventa mbi të drejtat e fëmijës. *Marrë nga* <http://www.unicef.org/crc/>
18. Zyra e Komisionarit të Lartë të OKB për të Drejtat e Njeriut: Konventa mbi të drejtat e fëmijës: <http://www2.ohchr.org/english/law/crc.htm>

Rëndësia e komunikimit në jetën shkollore*

Komunikimi është faktori më i rëndësishëm, jo vetëm në jetën shkollore, por në jetën e çdo institucioni, çdo komuniteti apo edhe çdo vendi. Pra, komunikimi është çelësi kryesor i dërgim-pranimit të mesazheve në jetën publike dhe private të njerëzve. Komunikimi është proces, përmes të cilit njerëzit i ndajnë idetë, përvojat, njohuritë dhe ndjenjat e tyre - nëpërmjet transmetimit të mesazheve. Komunikimi mund të bëhet përmes mjeteve të ndryshme, çoftë përmes të folurit, çoftë përmes të shkruarit, përmes fotove apo simboleve të ndryshme dhe përmes gjuhës së trupit.

Komunikimi në nivel shkolle pasqyron gjendjen e shkollës, përparësitë dhe dobësitë e saj, përvojat pozitive dhe negative, detyrat dhe përgjegjësitë, sukseset dhe moskushtet, të arriturat dhe përformancën. Rëndësia e komunikimit në jetën shkollore pasqyrohet në synimet dhe vizionin e shkollës, në planifikimet për rrugëtim të përbashkët drejt arritjes së rezultateve, në marrëdhëniet ndërpersonale në shkollë dhe në ndarjen e marrjen e përgjegjësiave të përbashkëta.

Përmes komunikimit të mirëfilltë dhe efektiv ndërmjet përfaqësuesve të shkollës, ndërmjet udhëheqësve të shkollës, mësimeve, nxënësve, kështyllave, bordeve në nivel të shkollës, krijohet një bazë e mirë dhe e qëndrueshme e marrëdhënieve ndërpersonale, krijohet klima pozitive në shkollë, një mjedis i sigurt që prodhon nxënës të shëndetshëm dhe

* Punimi pikë referimi ka përvojën e autores në trajnimet për Udhëheqje Arsimore, përvojat e bashkëpunimit me shkolla dhe në materialet elektronike të fushës së punimit, të cilat pasqyrojnë përvojat e vendeve ndërkombëtare. Citimet eventuale nga ky punim duhet të bazohen në referencat e dhëna në fund të punimit.

kultivohet një frymë bashkëpunimi që siguron rezultate në të nxënit e nxënësve.

Gjatë procesit të komunikimit, pyetjet që duhet pasur parasysh janë:

- Me kë po komunikojmë?
- Për çfarë po komunikojmë?
- Çfarë dëshirojmë të arrijmë përmes komunikimit?
- Çfarë mesazhe do të përcjellim?
- Çfarë mesazhe do të pranojmë?
- Çfarë strategjie duhet të përdorim?
- A jemi të qartë në përcjelljen e mesazheve?
- A do të marrim informata kthyesë?
- Si do t'i marrim ato?

Pyetjet që janë parashtruar më lart duhet të kenë përgjigje nga të gjithë ata që janë dhe bëhen pjesë e proceseve të komunikimit. Çdo situatë komunikuese ka për synim arritjen e një rezultati dhe si do të jetë ai rezultat varet nga personat që bëjnë pjesë në këto procese të komunikimit.

Përmbajtjet, për të cilat diskutohet dhe komunikohet në shkollë, mund të jenë të ndryshme dhe secila nga to mund të jetë një sfidë për arsimin dhe për shkollën. Mënyra se si i qasemi komunikimit është një faktor shumë i rëndësishëm, i cili orienton situatat drejt tejkalimit të sfidave dhe arritjes së rezultateve për çështjet në fjalë. Në këtë kuptim, duhet studiuar dhe analizuar mirë kontekstin në të cilin ndodhet shkollë, sfidat me të cilat ballafaqohet ajo, çështjet që kanë të bëjnë me procesin mësimor dhe me proceset e tjera në shkollë, përgjegjësit për sukseset dhe mosesukseset dhe, po ashtu, për të gjitha këto duhet studiuar dhe analizuar edhe mundësinë e krijimit të situatave të ndryshme komunikuese me bazë në shkollë, përmes së cilave sigurohet qasje e barabartë dhe gjithëpërfshirëse e të gjithë faktorëve relevantë të shkollës, me ndihmën e të cilëve sukseset do të jenë më të mëdha.

Temat dhe çështjet me interes për shkollën dhe arsimin i kemi paraqitur përmes një fjalëkryqi:

143

Përmes fjalëkryqit kemi paraqitur çështjet për të cilat komunikohet gjithmonë në shkollë. Ato janë të lidhura shumë njëra me tjetrën, saqë ku mbaron njëra fillon tjetra, kështu që nuk mund të themi se cila nga këto është më e rëndësishme kur e dimë se të gjitha prej tyre janë shumë të rëndësishme. Qasja komunikuese brenda shkollës është shumë e rëndësishme për të dalë nga udhëkryqet e tilla. Gjithçka ka zgjidhje dhe ato varen nga ne. Ato varen nga përkushtimi ynë, nga vullneti ynë, nga respektimi i parimeve komunikuese dhe nga personat që bëhen pjesë e komunikimit në raste të tilla.

Përse komunikojmë dhe cili është komunikimi i suksesshëm?

Qëllimi i komunikimit nuk është që vetëm të japim informacione për çështje të caktuara, por për edhe t'i marruar ato dhe për të përfituar prej tyre. Për shembull, komunikimi bëhet për t'i informuar të tjerët për ndryshimet në arsim, për t'i frymëzuar ata dhe për të ndikuar te ta. Ne mund të mësojmë nga informacionet kthyesë që i marrim nga diskutimet e tilla. Pra, të gjithë bëhemi pjesë e diskutimeve dhe të gjithë mësojmë nga diskutimet.

Komunikimi i suksesshëm është kur nuk përfitojnë vetëm marrësit, por kur përfitojnë edhe dhënësit - dërguesit e mesazheve. Ne mund të mësojmë shumë duke përdorur një sërë aktiviteteve të komunikimit ose duke i zgjedhur në mënyrë strategjike qasjet e komunikimit, përmes së cilave do të marrim informata kthyesë. Vetëm duke i bërë pjesë të rëndësishme të aktiviteteve në shkollë edhe të tjerët dhe vetëm duke marrë për bazë edhe përvojat dhe mësimet e të tjerëve, shkollë do të mund të zhvillojë dhe të implementojë me sukses ndryshimet dhe mund të arrijmë rezultate. Përmes bashkëpunimit dhe bashkëveprimit në shkollë do të evitohen të gjitha pengesat dhe do të përmbushen nevojat e nxënësve në funksion të të arriturave të tyre.



Komunikimi efektiv siguron:

- Bashkëpunim
- Arritje të larta
- Zgjidhje
- Besim

Ne komunikojmë për të arritur rezultate në procesin e mësimdhënies dhe nxënies. Që ato rezultate të jenë të qëndrueshme, të matshme dhe të besueshme, pjesë të komunikimit duhet t'i bëjmë të gjithë mësimdhënësit, nxënësit, prindërit dhe komunitetin. Përmes formave të ndryshme të komunikimit ne do të jemi të hapur me ta, do t'i ndajmë detyrat dhe përgjegjësitë, do të krijojmë vizion të përbashkët për arritjen e rezultateve dhe to të gjejmë mënyra dhe strategji se si do ta bëjmë atë.

Si ta mbajmë gjallë komunikimin?

Komunikimi efektiv është domosdoshmëri nëse dëshirojmë ta tërheqim një audiencë të synuar. Për ta tërhequr audiencën ne duhet ta njohim dhe ta kuptojmë mirë atë. Gjithçka duhet planifikuar. T'i njohim llojet e komunikimit, përgjegjësitë, stilet e komunikimit që duhet përdorur, çfarë u pëlqen dhe çfarë nuk u pëlqen, çfarë janë duke kërkuar. Duhet të dimë se si duhet zënë interesimin e audiencës dhe duhet pasur parasysh kohën brenda së cilës duhet mbajtur interesimin e audiencës.



Po, pajtohem. Por, ajo që vërtet tërheq vëmendjen time shefi im NUK është duke e thënë"

Komunikimi i mirëfilltë, i qartë dhe i kuptueshëm, nuk është rrugë njëkahëshe. Nuk është e mjaftueshme vetëm të komunikohet në një drejtim. Është mirë që komunikimi të përfshijë të dy anët dhe të jetë efektiv. Pra, komunikimi efektiv duhet të bëhet nga të folurit dhe të dëgjuarit dhe anashjelltas, duke ndërruar rolet. Në të kundërtën, ata që janë pjesë e komunikimit, nëse anashkalohen dhe nuk përfillen apo nëse nuk u jepet hapësirë e mjaftueshme për t'u bërë pjesë e tij, atëherë atyre u humb durimi dhe interesimi për të dëgjuar ligjërata të gjata, të cilat pastaj fillojnë të mos zgjojnë më interesim.

Shkathtësitë e komunikimit

Shkathtësitë e komunikimit mund të kategorizohen në disa fusha: shkathtësitë e të folurit, shkathtësitë e të shkruarit dhe shkathtësitë e komunikimit joverbal. Shkathtësitë e komunikimit janë të lidhura ngushtë njëra me tjetrën dhe nuk mund t'i shohim si të ndara. Ato funksionojnë shpeshherë të integruara dhe nuk mund të shohim ndonjë prerje të theksuar në mes tyre.

Në shkathtësitë e të folurit bëjnë pjesë: prezantimi, ndërgjegjësimi i audiencës, të dëgjuarit kritik, gjuha e trupit.

Në shkathtësitë e shkrimit hyjnë: shkrimi akademik, rishikimi dhe redaktimi, leximi kritik, prezantimi i të dhënave.

Në shkathtësitë e komunikimit joverbal bëjnë pjesë: ndërgjegjësimi i audiencës, prezantimi personal, gjuha e trupit.

Shkathhtësitë e komunikimit



Dëgjimi është faktor shumë i rëndësishëm për komunikim efektiv. Ne duhet të dëgjojmë dy herë më shumë sesa që flasim. Një aspekt i madh i efektshëm i komunikimit është të mësuarit për të dëgjuar mesazhet e njerëzve të tjerë. Shkathhtësia e të dëgjuarit dhe kuptimi i drejtë i mesazheve e bëjnë komunikimin më cilësor. Udhëheqësit e shkollave nuk duhet që shumicën e kohës ta mbajnë për vete në dispozicion, por duhet ta ndajnë me të tjerët që i rrotojnë, sepse edhe ata janë po aq të rëndësishëm sa edhe udhëheqësit. Idetë, opinionet, sugjerimet dhe plotësimet e tyre për tema të caktuara me interes për shkollën mund ta ndihmojnë procesin.

Tiparet e dëgjuesit të mirë:

- Nuk e ndërpret folësin, sidomos për të korrigjuar gabimet e tij;

- Nuk e gjykon dhe nuk e paragjykon folësin;
- Është i vetëdijshëm për paragjykimet apo vlerat që shtrembërojnë atë që ata dëgjojnë;
- Ka aftësinë për të dëgjuar me vëmendje;
- Shikon sjelljet joverbale;
- Përqendrohet në atë që është thënë;
- Nuk insiston për të pasur fjalën i fundit.

Ndërveprimi është një tjetër shkathtësi e domosdoshme që duhet ta kenë parasysh udhëheqësit e shkollave. Komunikimi përmes ndërveprimit i bën të rëndësishëm të gjithë aktorët e shkollës dhe ndihmon në komunikimin efektiv, i cili sjell rezultate të larta në shkollë.

Komponentët e komunikimit joverbal

Nëse jeni duke komunikuar me një person apo një grup, mesazhet joverbale luajnë një rol shumë të rëndësishëm. Kristen Amundson (1993) vë në dukje se përmes një studimi gjeti se 93 % të një mesazhi që është dërguar joverbalisht, kurse vetëm 7 % e mesazhit është dërguar nga ajo që është thënë.

Doreen S. Geddes (1995) potencon këto tipare sa i përket komunikimit joverbal:

"Orientimi i trupit" - Për të treguar që na pëlqejnë dhe i respektojmë njerëzit me të cilët përballemi kur bashkëveprojmë.

"Qëndrimi" - Qëndrimi i mirë është i lidhur me besim dhe entuziazëm. Kjo tregon shkallën tonë të relaksimit. Respektojmë sjelljet e të tjerëve dhe sigurojmë të dhëna për ndjenjat e tyre.

"Shprehja e fytyrës" - Vërejmë shprehjet e fytyrës. Disa njerëz maskojnë emocionet, duke mos përdorur shprehje të fytyrës, të tjerët i teprojnë me shprehjet e fytyrës që përgënjeshtrojnë ndjenjat e tyre të vërteta. Nëse ju ndjeni kontradikta në mesazhet verbale dhe joverbale, hetoni butësisht më thellë.

"Kontakti me sy" – Kontakti i shpeshtë me sy komunikon interes dhe besim. Shmangia komunikon të kundërtën.

"Përdorimi i hapësirës" – Më pak distancë, më shumë afërsi dhe marrëdhënie informale. Të qëndruarit prapa tavolinës suaj kur dikush vjen për t'ju vizituar jep përshtypjen se ju jeni i tërhequr.

"Shfaqja personale" - Njerëzit kanë tendencë për të treguar më shumë respekt dhe për t'iu përgjigjur më pozitivisht individëve, të cilët veshën mirë, por jo të cilët e teprojnë në veshje.

Marrëdhëniet ndërpersonale në shkollë

Vizioni, humori, qasshmëria, aftësitë për ndërtimin e ekipeve dhe falënderimet e singërta mund të ndihmojnë krijimin e një klime pozitive emocionale në shkollë.

"Vizioni" - Allan Vann (1994) vë në dukje se "drejtorët fitojnë respektin e stafit, duke artikuluar një vizion të qartë të misionit të shkollës së tyre dhe duke punuar kolegialisht për të përmbushur qëllimet dhe objektivat." Ky proces duhet të fillojë para se të fillojë viti shkollor dhe të përforcohet gjatë gjithë vitit shkollor.

"Heqja e barrierave" - Barrierat e komunikimit mund të zbrazin energjinë ekipore dhe izolimin e individëve të cilët pastaj mund të

vazhdojnë në bazë të supozimeve të gabuara. Takimet dhe komunikata të ndryshme në shtëpi, të kombinuara me diskutime private, mund të hiqnin pengesat ndërpersonale para se të bëhen probleme të mëdha.

"Falënderimet" - Ekspertët e komunikimit rekomandojnë falënderime të singerta kur është e mundur, për të krijuar një atmosferë më konstruktive. Një mënyrë e tërthortë për të dhënë lëvdata është duke u treguar të tjerëve për njerëzit në shkollën tuaj, të cilët janë duke bërë gjëra të jashtëzakonshme.

"Të kesh qasje" - Është e rëndësishme që të jeni në dispozicion dhe të mirëpritni kontaktet personale me të tjerët. Mbledhjet joformale janë aq të rëndësishme sa ato formale.

"Ndërtimi i ekipeve punuese" - Një ndjenjë e punës si ekip mund të ushqehet nëpërmjet përpjekjes së singertë për të ndihmuar secilin anëtar të stafit për të arritur potencialin e tij apo të saj.

"Përdorimi i humorit" - Shkencëtarë të ndryshëm tregojnë se humori është ndjenja e shtatë të nevojshme për udhëheqjen efektive të shkollës

Barrierat në komunikim

Krahas komunikimit të mirëfilltë dhe efektiv në proceset dhe zhvillimet që ndodhin në shkollë, po ashtu paraqiten edhe barrierat të ndryshme të komunikimit. Ato mund të jenë të natyrave të ndryshme, varësisht nga situatat, problemet dhe nga përmbajtjet për të cilat komunikohet në shkollë. Ka shumë pengesa të mundshme të komunikimit që na paraqiten dhe ne duhet t'i njohim ato me qëllim të evitimit të tyre. Këto barrierat duhet njohur sidomos ata që janë në pozita mbikëqyrëse, siç janë drejtorët, zëvendësdrejtorët dhe menaxherët e tjerë.

Disa nga barrierat në komunikim mund të jenë:

Barrierat perceptuese: Perceptimet tona janë të ndryshme për të njëjtën çështje, varësisht nga mosha, gjinia, niveli i arsimimit etj. Prandaj, njerëzit mund të kenë perceptime të ndryshme, njohuri, besime dhe opinione për të njëjtat çështje.

Barrierat gjuhësore: Prandaj është e rëndësishme që ne të përdorim fjalë të thjeshta dhe të qarta në të gjitha situatat, sidomos kur dëshirojmë të përcjellim informacione të rëndësishme.

Barrierat kulturore: Këto barriera mund të ndikojnë në grupet e ndryshme që vijnë me kultura të ndryshme dhe të cilët nuk mund të komunikojnë në mënyrë efektive me të gjithë anëtarët e tjerë që përfaqësojnë ato kultura.

Barrierat emocionale: Duhet të jemi veçanërisht të ndjeshëm në gjuhën që përdorim, sidomos kur komunikojmë për çështje të rëndësishme, të diskutueshme, siç janë për shembull sëmundjet nga HIV/AIDS ose çështje të tjera po aq të rëndësishme, si është droga etj. Në këto raste duhet pasur kujdes që ta ruajmë besueshmërinë në çdo kohë, kur kemi të bëjmë me të dhënat personale kur to ta sensibilizojmë audiencën e gjerë.

Barrierat e gjuhës së trupit: Kur flasim me të tjerët duhet të kemi kujdes me lëvizjet që i bëjmë, pra me gjuhën e trupit. Është me rëndësi që të përcjellim mesazhe në mënyrë të drejtë dhe jo ta pengojmë atë.

Barrierat organizative: Një strukturë e thjeshtë organizative do të bëjë komunikimin më të lehtë, kurse një strukturë organizative më komplekse do të krijojë më shumë paqartësi dhe pengesa komunikuese.

Barrierat gjinore: Mund të vijnë për shkak të arsyeve tradicionale, historike, kulturore, sociale dhe arsimore. Ne duhet të japim mundësi të barabarta për të gjithë pjesëmarrësit dhe duhet t'i inkurajojmë ata që të përfaqësohen në mënyrë të barabartë të dy gjinitë.

Barrierat në dëgjim: Ka dallim në mes të dëgjuarit dhe të dëgjuarit aktiv. Dëgjimi aktiv do të thotë të mësojmë përmes dëgjimit kuptimin e duhur të mesazhit që është duke u përcjellë. Me anë të pyetjeve mund të kuptojmë nëse ai/ajo e ka kuptuar drejt mesazhin.

Barrierat në pranimin e dallimeve: Nganjëherë ndodh të kemi vështirësi në pranimin e dallimeve në pikëpamjet, ndjenjat, vlerat apo qëllimet. Njerëzit kanë mendime të ndryshme dhe ne duhet t'i lejojmë që t'i shprehin lirshëm ato.

Barrierat në ndjenjat e pasigurisë personale: Është e vështirë që njerëzit t'i pranojnë ndjenjat e paaftësisë personale. Për shkak të frikës ata nuk ndjejnë siguri që t'i ofrojnë informacionet për shkak të frikës se mund të injorohen apo kritikohen.

Referencat

- Communication Skills, marrë nga <http://www.vtaide.com>
- Sjellja dhe aftësitë sociale në shkollë, koncepti i lidhjes didaktike, marrë nga <http://psikologji.net>
- Successful Communication, A toolkit for researchers and civil society organisations, marrë nga <http://www.odi.org.uk>
- 4 Ways to Bring Communication to Life, marrë nga <http://www.tonyadamspm.com>
- Mara Dresnes, Get results with effective communication, Special Raport, marrë nga <http://www.speakstrong.com>
- Irmsher, Karen, Communication skills, **Source:** ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. 1996, marrë nga <http://www.vtaide.com>
- Barriers to communication, marrë nga <http://www.inetteacher.com>
- Barriers to good communication, module 1.4, Handout #1, marrë nga <http://www.nacso.org.na>

Vizioni dhe misioni i shkollës

Hyrja

Fjalët vizion dhe mision i kemi dëgjuar në kontekste të njerëzve vizionarë, të programeve vizionare, të përmbushjeve të misioneve të mëdha ushtarake, humanitare etj., në vende të ndryshme të botës, si dhe në shumë kontekste më të thjeshta në jetën e përditshme, në kuptimin figurativ të kësaj fjale. Kur është fjala për udhëheqje, atëherë mund themi se të gjitha llojet e udhëheqjes domosdoshmërisht kërkojnë një vizion të caktuar dhe, po qe se nuk e kanë atë, ato karakterizohen nga rezultate të ulëta ose objektiva që nuk janë arritur dhe thjesht mund të themi se ndonjëherë edhe janë dështim i një udhëheqjeje.

Vizioni dhe misioni i sistemeve arsimore janë të përcaktuar në strategjitë arsimore, të cilat parashtrojnë synimet e politikave shoqërore dhe arsimore të një vendi, si dhe planet strategjike për realizimin e tyre. Duke u nisur nga një analizë e gjendjes së arsimit në kohën e shkuar dhe asaj në të tashmen, specialistët e arsimit krijojnë vizionin se nga duhet të shkojë shkolla në të ardhmen, kush do të jenë misionarët për realizimin e tij. Vizioni kështu bëhet detyrë e të gjitha hallkave të një sistemi arsimor dhe institucioneve të tjera ndihmëse: ministrit të Arsimit, drejtorëve të DKA-ve, drejtorëve të shkollave dhe mësimeve, prindërve dhe nxënësve. Delegimi i detyrave nga këta udhëheqës të niveleve të ndryshme të vartësit e tyre varet nga perceptimi i përmbajtjes së vizionit, qartësia, vullneti dhe energjia e tyre për realizimin e tij.

Këtu do të kujtojmë misionin e mësuesve të parë shqiptarë dhe shkollave të para shqipe. Të mësuesve veteranë nga Shqipëria, të cilët erdhën në Kosovë me mision të caktuar, për të zhdukur analfabetizmin dhe për të përhapur shkronjat shqipe. Të gjithë këta bënë një pjesë të misionit të madh, vunë themelet mbi të cilat ne sot përpiqemi të vazhdojmë pjesën e punës sonë, për misionin që na është caktuar. Fatmirësisht, edhe vizioni i shkollës shqipe ka ndryshuar dukshëm nga ai i viteve të mëparshme. Ky vizion është zhvilluar dhe rritur në kohëra dhe sot është më kërkuar se kurrë ndonjëherë më parë, kështu që tani shoqëria jonë synon të jetë “shoqëri e dijes”, të cilin synim e ka të formësuar në vizionin e saj për arsim. Këtë misionarët duhet ta bëjnë realitet. Vizioni i shkollës ka ndryshuar dhe është zhvilluar krahas ndryshimeve në shkencë, në shoqëri dhe në kulturë, si në botë dhe rajon, ashtu edhe në vendin tonë.

Rëndësia e vizionit dhe misionit në udhëheqje të institucionit

Çdo udhëheqës profesional duhet që pikësisht të ketë vizion të qartë se si synon ta udhëheqë institucionin e tij. Pra, krijimi i vizionit të institucionit është detyrë e parë e çdo udhëheqësi. Ky vizion paraqitet në planin strategjik të udhëheqësit. Në hartimin dhe realizimin e planit të tij të punës më tutje vjen në shprehje shkathhtësia e delegimit të detyrave të vartësit e tij. Ky vizion dhe këto plane strategjike rrjedhin nga politikat arsimore të shtetit, të cilat përshtaten dhe modifikohen për kushtet dhe rrethanat specifike të institucioneve që ata udhëheqin. Duke analizuar të kaluarën dhe të tashmen, me të gjitha rrethanat, identifikojmë problemet nevojat dhe mundësitë për një vizion dhe për një plan për të ardhmen. Kështu, në Kosovën e pasluftës u bënë studime të gjendjes së shkollës shqipe, si në aspektin e infrastrukturës ashtu edhe të zhvillimeve dhe të burimeve njerëzore për arritjen e një shkalle më të lartë në cilësinë e mësimdhënies dhe mësimnxënies.

U hartua plani strategjik, i cili në vete përmbante një vizion të qartë për një periudhë 10-vjeçare, në të cilin u dha vizioni i MASHT-it për synimet e sistemit të arsimit kosovar. Ja si është formuluar ky vizion në Strategjinë e sistemit të arsimit parauniversitar 2007 - 2017:

“Kosova - shoqëri e dijes, e integruar në rrjedha evropiane me mundësi të barabarta për zhvillim personal të të gjithë individëve, të cilët i kontribuojnë zhvillimit të qëndrueshëm ekonomik dhe shoqëror.”

Përballë këtij vizioni është dhënë edhe misioni i kësaj strategjie dhe rëndësia e tij.

“Misioni: Institucionet arsimore dhe personeli i tyre kanë rol vendimtar në aspektin e edukimit, të arsimimit dhe të aftësimit të njerëzve të Kosovës, me qëllim të sendërtimit të këtij vizioni ambicioz të shoqërisë dhe të institucioneve kosovare. Kështu ata e kanë përcaktuar rolin e vet dhe të institucioneve në suaza të misionit në vijim:

“Ndërtimi i një sistemi arsimor gjithëpërfshirës, që siguron kushte për formim cilësor të të gjithë individëve, duke kultivuar shprehi të të nxëniet gjatë gjithë jetës dhe vlera të qytetarisë demokratike”.

Karakteristikat e vizionit dhe misionit të shkollës

Shpesh kemi përshtypjen se duhet të zvogëlojmë ambiciet dhe të synojmë vizione me kërkesa më të ulëta. Prandaj, duhet të kihet parasysh që në planin tonë të punës duhet të mbështetemi në një **vizion**, cili duhet të jetë:

1. Sfidues - çdoherë afër, por jo i paarritshëm;
2. I qartë – jo i hapur ndaj interpretimeve kontradiktore;
3. I paharrueshëm – formulim që nuk është më i gjatë se 20-25 fjalë;
4. Përfshirës – një formulim që mundëson dhe fuqizon;
5. I udhëhequr nga vlera – duhet të këtë lidhje të fuqishme me vlerat e institucionit;
6. Vizuel – që mund të pasqyrohet në mënyrë vizuale;
7. Mobilizues – të kërkojë përgjigje nga të gjithë;

8. Matës – të gjithë mund të krahasojnë veprimet e tyre me të...;

9. I lidhur me nevojat e palëve – arritjet e nxënësve.

Vizioni zakonisht përmbledhet me pak fjalë, por ai në vete përmban synimet, objektivat dhe rezultatet e pritura, të cilat kërkojnë një varg planifikimesh, mbështetjesh financiare, materiale dhe njerëzore, si dhe monitorime të vazhdueshme për të bërë realitet një ëndërr të një shoqërie për arritje të caktuara.

Së këndejmi dalin pyetjet dhe detyrat që një udhëheqës arsimor ose e një drejtor shkolle duhet t'ia parashtrojë vetes për realizim të këtij vizioni:

- Çfarë duhet të bëjmë që shkolla të japë kontributin e saj për një shoqëri të dijes;
- Si mund të integrohem në rrjedhat evropiane;
- Si të ofrojmë mundësi të barabarta;
- Si ta arrijmë zhvillimin personal të secilit individ;
- Si do të kontribuojmë në zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik;
- Kush, si dhe sa duhet të angazhohet në këtë drejtim.

Strategjitë arsimore shtetërore, qoftë afatshkurtra ose afatgjata, kanë në vete vizionin dhe misionin e tyre. Kurse një drejtor shkolle është një misionar në rrugë për realizimin e vizionit të përgjithshëm në përputhje me të cilin ai harton vizionin e tij për shkollën të cilën ai e udhëheq gjithnjë, duke u përpjekur në harmonizimin e strategjive arsimore të politikave shtetërore të një vendi bashkë me hallka të tjera të sistemit arsimor.

Natyrisht që në këtë kontekst rol të rëndësishëm ka edhe aftësia për të parë specifikat e rrethit më të ngushtë shoqëror dhe krijimin e një vizioni me karakteristikat e njohura për një vizion të suksesshëm në përputhje me rrethanat.

Koncepti mision i shkollës (mission) është përkufizuar si veprimtari, përkatësisht funksion i ekzistimit të shkollës, qëllim i punës, detyrë që i është besuar shkollës nga shoqëria. Ai përfshin vlera, kulturë etnos,

karakter dhe drejtim në të cilin shkolla zhvillohet. Ndërsa, veçoritë e misionit të shkollës janë se ai duhet të jetë:

- I qartë, i shkurtër dhe konciz;
- Specifik, për të kufizuar mjaftueshëm fushat e interesave;
- Të shprehë qartë funksionin e tij, për të marrë vendime të duhura strategjike;
- Të tregojë në mënyrë të qartë drejtimin në të cilin shkolla duhet të zhvillohet.

Duke pasur parasysh karakteristikat e misionit të shkollës në përgjithësi, del edhe më konkretisht zbërthimi i tij me detyrat e udhëheqësit, qoftë të shkollës apo të hallkave të tjera të arsimit. Secili drejtor do të duhej të bënte pyetje:

- Si ta bëj shkollën time gjithëpërfshirëse;
- Si t'ia bëj që të siguroj kushte për formim cilësor të të gjithë individëve;
- Si të kultivojmë shprehitë e të nxënës gjatë gjithë jetës;
- Si të kultivojmë te nxënësit tonë vlerat e qytetarisë demokratike.

Nëse i jemi rrekur punës për të dhënë përgjigje në këto pyetje, do të arrijmë që në komunitet dhe në gjithë strukturat e shkollës të:

- *Krijojmë entuziazëm për zhvillim të mëtejshëm;*
- *Nxisim përpjekjet individuale të të gjithë pjesëmarrësve në shkollë që të japin maksimumin;*
- *Sqarojmë qëllimet e filozofisë së shkollës;*
- *Theksojmë vlerat të cilat kultivohen në shkollë;*
- *Parashtrojmë kritere në politikën arsimore;*
- *Ndërtojmë bazën për ndërtimin e kulturës së shkollës;*
- *Gjenerojmë konsistencën e veprimave.*

A e kanë drejtorët tanë sot të qartë misionin e shkollave dhe a e kanë të formësuar vizionin për udhëheqjen e tyre?

Bazuar në disa shkolla të inspektuara në dy vitet e fundit, në dokumentacionin e drejtorëve të shkollave kemi gjetur Planet

zhvillimore të shkollës, Planet e punës së institucionit, por shumë rrallë një vizion të formësuar, i cili do të shprehte synimet e shkollës për një periudhë më të gjatë, me synime dhe objektiva më të përgjithshme.

Shembuj të vizionit dhe misionit të shkollave në vend dhe jashtë tij

Shembulli I

Shkolla “Beacon”, në Filipine

Shkollë e pavarur, jofitimprurëse, shkollë bashkë-arsimore, e modeluar mbi praktikat më të mira ndërkombëtare arsimore.

Vizioni: *“Edukim transnacional të cilësisë më të lartë, me rrënjë në një kuptim të kulturës dhe traditave, për fëmijët e të gjitha nacionaliteteve. Shkolla është e përkushtuar për aftësimin e nxënësve për të menduar në mënyrë kritike dhe kreative, duke krijuar një bazë të fortë akademike në shkencat humane, në arsimimin shpirtëror dhe në edukim fizik”.*

Misioni: *“Përpjekje për të maksimizuar potencialin e çdo fëmije me anë të një partneriteti aktiv ndërmjet fëmijëve, mësuesve, prindërve dhe të besuarve. Shkolla e ka për qëllim të arrijë këtë, duke siguruar një mjedis pozitiv, të sigurt dhe të dashur, ku duhet pranuar dhe vlerësuar diferencat individuale, si dhe ku duhet promovuar respekt reciprok, mirëkuptimi dhe komunikimi efektiv ndërmjet shtëpisë dhe shkollës”.*

Duke përgatitur studentët e tij si përgjegjës globalë, nëpërmjet një programi të shkolluar të përmirësimit të vazhdueshëm institucional, shkolla “Beacon” aspiron të jetë shkollë kryesore e këtij lloji në vend.

Shembulli II

Shkolla “Hanken of Economics”, në Hanken - **Finlandë**

Vizioni: *“Orientim në punën kërkimore-intensive të biznesit , me një profil të veçantë në punën kërkimore - edukim. Orientimin ndërkombëtar, krijim i njohurive të reja, me të diplomuarit e saj jashtë vendit, me ndërveprim të ngushtë me komunitetet globale. akademike dhe të biznesit.”*

Deklarata e misionit të kësaj shkolle autonome të biznesit në Evropën veriore është për të çuar përpara njohuri të reja në biznes dhe në shoqëri dhe është e shprehur si më poshtë:

■ ***Kërkim në mësimdhënie, aktivitete të cilat karakterizohen nga përsosmëri akademike dhe të cilat i japin rëndësi të veçantë korporatave në botë;***

■ Program që është në mbikëqyrje të një trupi ndërkombëtar, ku në të njëjtën kohë ruhet përgjegjësia statusore për edukimin e studentit dhe të të diplomuarit në biznes;

■ Arsimit në hulumtim me bazë të menaxhimit, që nxit të menduarit analitik dhe kritik, si dhe kompetencat menaxheriale;

■ Edukim ekzekutiv dhe të mësuar gjatë gjithë jetës që kanë një ndikim të thellë në praktikën e menaxhimit. Në përmbushjen e misionit të saj, Haneken, nxit vlerat e hapjes, përgjegjësisë sociale, integritetit dhe cilësisë së lartë në të gjitha aktivitetet.

Shembulli III

Shkolla “Zenit”, Prishtinë

Vizioni: “Promovimi i një sistemi efikas arsimor në funksion të zhvillimit të vendit, duke ofruar mundësi për shfrytëzimin maksimal të të gjitha potencialeve të fëmijëve në frymën e arritjes së objektivave të mijëvjeçarit të ri”.

Misioni: “Zhvillimi i kapaciteteve për sigurimin dhe zbatimin e risive në procesin e mësimdhënies dhe të nxënës, duke eliminuar të gjitha pengesat që u pamundësojnë fëmijëve plotësimin e potencialit të tyre në frymën e arritjeve të standardeve të reja në arsim”.

Shembulli IIII

Kolegji “Victory”, Prishtinë

Misioni: “Ngritja e nivelit të profesionalizimit në fushat deficitare në tregun e dijes. Aktiviteti ynë thelbësor është ofrimi i studimeve cilësore parauniversitare dhe pasuniversitare. Kolegji “Victory” është i dedikuar

për ngritjen intelektuale, kreative dhe zhvillim individual të studentëve”.

Misioni i kësaj shkolle i zbërthyer në detyra konkrete përfshin:-
Ofrimin e mundësive të mira për arsim cilësor të studentëve; -
Zhvillimin i aftësive të mendimit analitik, sintetik dhe kritik të studentëve;

- Përvetësimin e njohurive dhe aftësive që kanë lidhje me një fushë të caktuar studimi;
- Përvetësimin e metodave bazë të kërkimit, duke përfshirë edhe aftësinë për të përcaktuar, vlerësuar dhe sintetizuar informacione dhe të dhëna;
- Forcimin e vlerave të integritetit, objektivitetit dhe të kuptuarit të njeriut;
- Vlerësimin për mendimin dhe punën krijuese të kulturës;
- Të kuptuarit dhe propozimin e zgjidhjeve të problemeve kombëtare e ndërkombëtare dhe arritjen e një perspektive globale;
- Zhvillimin e marrëdhënieve të shëndosha ndërpersonale dhe sociale.

Vizionin e përgjithshëm për synimet e arsimit në Kosovë në krahasim me vizionet e shkollave jashtë vendit mund ta konsiderojmë mjaft ambicioz. Në fakt, këto vizione të dhëna më lart, si dhe vizione të tjera, të cilat janë shfletuar në faqe interneti të shkollave të ndryshme, e të cilat nuk e kemi parë të arsyeshme t'i radhisim në këtë punim, vërehen dukshëm synimet e shkollave për përkushtim në zhvillimin individual të nxënësve dhe aktivizimin e të gjitha potencialeve të tyre, të qasjes ndërnacionale të shkollave, në rëndësinë e mendimit kritik dhe kreativ, të rritjes së efikasitetit në arsim dhe në përgjithësi në arritjen e objektivave të mijëvjeçarit të ri.

Faktorët që ndikojnë në realizimin e vizionit dhe misionit në një shkollë

Duke u nisur nga përkufizimi për vizionin në sistemin e arsimit parauniversitar, mund të theksojmë disa nga faktorët, të cilët ndikojnë në realizimin e tij në një shkollë.

Secili drejtor nga një vizion i përgjithshëm shoqëror, ekonomik, kulturor, arsimor dhe edukativ mund të zbërthejë dhe të krijojë edhe vizionin e institucionit të tij, duke e bërë atë qëllim, synim dhe objektiv të secilit pjesëmarrës në arsim.

Një drejtor i mirë, që dëshiron të udhëheqë suksesshëm një shkollë efektive dhe efikase, që të realizojë vizionin, ëndrrën e tij dhe të përmbushë misionin, duhet të ketë parasysh këta faktorë: Hartimin me profesionalizëm të planit të punës së institucionit, zgjedhjen e stilit të duhur të udhëheqjes në raport me rrethanat dhe specifikat e shkollës dhe ndërtimin e vizionit në bazën e gjerë të bashkëpunimit të “treëndëshit magjik” apo të “familjes së shkollës”.

Udhëheqësi profesional

Sado që shpesh konsiderohet se në përmbushje të një misioni shoqëror roli i individit nuk mund të jetë aq i madh, megjithatë ata të cilët udhëheqin dhe janë në krye të proceseve janë me ndikim të veçantë.

Kjo vjen në shprehje edhe në udhëheqje arsimore, sidomos kur i kemi parasysh “problemet e drejtimit të shkollës së reformuar moderne, të cilat janë bërë të vështira. Shkolla është bërë një institucion më kompleks në të cilin kanë ndryshuar rolet, pozicionet dhe janë transformuar konceptet e shkollës së vjetër. Drejtimi i shkollës nuk është veprimtari e thjeshtë administrative, aq më pak e mbyllur në guaskën e “autoritarizmit të drejtorit”. Drejtori patjetër që ka kompetenca administrative dhe vendimmarrëse, të cilat janë pjesë e përgjegjësisë së tij personale për drejtimin dhe organizimin e punëve në

shkollë. Por, që të bësh këtë detyrë ka rëndësi se si ai e vlerëson detyrën dhe mënyrën në të cilën e luan rolin e drejtuesit në shkollë.

Për të rritur në maksimum potencialin e udhëheqësit në ambientin që ndryshon në vazhdimësi, në kohë të globalizimit dhe të zhvillimit të hovshëm ekonomiko-shoqëror, në përgjithësi, duhet të jemi të vetëdijshëm për nevojën imediate, për të ndërtuar kapacitete për udhëheqje të efektshme, si kurrë më parë.

Udhëheqja e një institucioni është një proces i gjatë dhe kërkon zhvillim të shkathtësive të veçanta për udhëheqje të efektshme, të cilat të shumtën e kohës nuk i mësojmë në universitet apo në institucione të tjera formale të arsimit.

Si rezultat i trendëve të ndryshëm në arsim, ndryshimit të kushteve të jetës dhe të punës në vazhdimësi, si dhe kërkesave bashkëkohore të reformës në këtë fushë, është paraqitur nevoja për një përqendrim të serishëm dhe më të fokusuar në udhëheqjen arsimore.

Duke iu nënshtruar përgjegjësive të MASHT-it, Komunës dhe Këshillit të shkollës, drejtori ka përgjegjësinë për administrimin mësimor dhe atë të përgjithshëm të shkollës. Pra, drejtori i një shkolle ka një përgjegjësi të madhe dhe kompetencë në vendimmarrje.

Drejtimi i shkollës është një ‘art’, të cilin e zotëron ai drejtues që di të udhëheqë shkollën, mësuesit dhe nxënësit, fillimisht me shembullin e vet si drejtues i përkushtuar, duke krijuar kohezion pozitiv në shkollë, duke motivuar mësuesin e mirë, duke qenë i hapur, parimor, por edhe miqësor, aq sa e lejon etika e drejtuesit. Stili i udhëheqësit nga karakteristikat e tij të komunikimit, shkathtësia e shprehjes verbale, kontrollimi i pjesës joverbale të komunikimit etj., janë faktorët kryesorë që ndikojnë në suksesin e një organizate, në rastin tonë në suksesin e shkollës.

Ndonëse duhet të veprojmë krahas ndryshimeve në këtë ambient kompleks, udhëheqësit në përgjithësi dhe udhëheqësit arsimorë në veçanti janë përgjegjës për rezultate në punë, duke u nisur nga performanca më e lartë e personelit mësimdhënës dhe suksesi i nxënësve. Leithwood dhe Riehl (2003) potencojnë nevojën për mbështetje të udhëheqjes dhe mënyrat se si udhëheqësit mund të ndikojnë në këto rezultate.

Konteksti i ri i udhëheqjes në arsim dhe ambienti rreth shkollës, qoftë ai shoqëror, politik apo ekonomik, paraqesin nevojë të qartë të kohës për përgatitje të kapaciteteve të udhëheqjes, për t'u ballafaquar në mënyrë sa më të efektshme me sfidat e kohës.

Sfidat e reja të kohës shtojnë nevojën për profil të ri të udhëheqjes. “Ky imazh i profilit të udhëheqjes është imazh i mobilizimit të përgjithshëm të udhëheqjes për të kuptuar problemet, me të cilat ballafaqohen udhëheqësit arsimorë dhe për të zgjidhur së bashku këto probleme”. Një gjë e tillë mund të ndodhë vetëm nëse udhëheqësit janë të përkushtuar të demonstrojnë ndjeshmëri dhe inteligjencë gjersa punojnë me njëri-tjetrin (Chapman dhe të tjerë, 2003, f. 22).

Albert Anshtajn ka thënë: “Ne duhet të kemi kujdes mos ta bëjmë mendjen (intelektin) tonë zot..., duke arsyetuar se jo të gjithë njerëzit kanë aftësi udhëheqëse dhe janë zot të punës së tyre, prandaj ka vend për fleksibilitet. Ka shumë që kanë muskuj të fuqishëm, por të cilët vetëm mund të shërbejnë e jo edhe të udhëheqin!”.

Udhëheqja zhvillohet përmes një mori bisedash bashkëvepruese, me të cilat bashkohen njerëz të ndryshëm, duke i bërë të ndihën mirë me punën që ata bëjnë, gjuhën të cilën e përdorin, si dhe përgjegjësitë e detyrat që i marrin përsipër. Udhëheqësit e sotëm duhet të kuptojnë që udhëheqja e mirëfilltë në mjedisin aktual, shumë kompleks dhe vazhdimisht të ndryshueshëm, nuk është rezultat i përpjekjeve të një

udhëheqësi të vetëm, porse është rezultat i asaj se si udhëheqësit punojnë me pjesëtarët e tjerë të organizatës dhe si i shfrytëzojnë ata shkathtësitë dhe njohuritë e të tjerëve.

Udhëheqja arsimore është proces i pjesëmarrjes në biseda plot respekt, ku udhëheqësit kanë parasysh ndjenjat e të tjerëve, krijojnë mjedis të sigurt pune dhe ndërtojnë marrëdhënie të besueshme brenda organizatës. “Procesi i ngritjes së kapaciteteve për udhëheqje është proces strategjik dhe kërkon bashkëbisedime strategjike midis palëve të ndryshme të interesit, me qëllim të ngritjes së kapaciteteve për sukses afatgjatë dhe të qëndrueshëm”.

Kur mendojmë për udhëheqje të efektshme dhe mënyrat për përmirësim të shkathtësive të individëve të ndryshëm, gjithmonë kemi parasysh tri aspekte, të cilat konsiderojmë që janë shumë të rëndësishme në këtë proces. George Washington Carver, një ndër shkencëtarët më të mëdhenj të shekullit XX, në një rast, ka thënë: “Kur nuk ka vizion, nuk ka shpresë!” Pra, çdo gjë fillon me mënyrën se si udhëheqësit krijojnë një vizion inspirues dhe udhëheqin sipas shembullit.

Së dyti, është me rëndësi të madhe të shohim se çfarë bëjnë udhëheqësit për t’u dhënë mundësi, për të inspiruar dhe për të aktivizuar pjesëtarët e organizatës, me qëllim të shfrytëzimit sa më të mirë të shkathtësive të tyre. Filozofi Lao Tzu ka thënë: “Një udhëheqës është shumë i mirë, atëherë kur njerëzit pothuajse nuk e dinë që ai është diku. Kur puna e tij kryhet me sukses, ata thonë “ne e bëmë punën vetë”.

Së treti, nuk duhet të harrojmë që udhëheqësit nuk janë të vetmit punëtorë të një organizate. Është përgjegjësi e udhëheqësit për të gjetur mënyrën më të mirë për të krijuar dhe për të udhëhequr një ekip të përkushtuar, të inspiruar dhe entuziast, ekip i cili punon me zell për të përmbushur misionin dhe vizionin e organizatës. Dwight D.

Eisenhower pohon: “Udhëheqja është art, përmes të cilit ne u japim mundësi të tjerëve për të kryer punët tona, kur në të vërtetë ata dëshirojnë vetvetiu t’i kryejnë ato”.

- **Hartimi i planit të punës së institucionit**

Në këtë rast vizionin e shohim si kusht për planifikim të suksesshëm. “Vizioni është art i parashikimit dhe të parit të së padukshmes”, thotë Jonathan Sçift.

Planifikimi është një veprimtari intelektuale, e qëllimshme e njeriut, me të cilën parashihen vizionet, qëllimet, objektivat, të cilat duhet arritur nëpërmjet aktiviteteve, mjeteve, resurseve materiale, financiare dhe njerëzore në kohën e caktuar, për të siguruar një vlerë apo më shumë vlera të dobishme për zhvillimin e individëve apo të shoqërisë.

“Udhëtimi i vërtetë për zbulim nuk ka të bëjë me kërkimin e peizazheve të reja, por me nevojën për sy të tjerë” - Marcel Proust.

Rëndësia e planifikimit të mirë del e qartë edhe në thënien “nëse ke bërë një plan të keq, ke planifikuar dështimin!”

- **Zgjedhja e stilit adekuat të udhëheqjes në institucion**

Udhëheqja paraqet fushën interdisiplinare që depërton në fushat shkencore të organizimit dhe menaxhmentit, komunikimit, ekonomisë, informatikës, pedagogjisë, sociologjisë dhe psikologjisë. Stilet menaxheriale, gjegjësisht stilet e udhëheqjes, nuk kanë të bëjnë vetëm me njerëzit, por, gjithashtu, edhe me planifikimin, organizimin dhe vlerësimin e rezultateve të arritura. Të jesh lider nuk do të thotë të jesh vetëm profesionist i përkryer në një fushë, por kjo do të thotë të jesh edhe lider në mënyrën si u drejtohesh të tjerëve, në komunikim dhe në sjellje. Udhëheqësit gjithmonë duhet t’i karakterizojë sjellja

udhëheqëse, që ka për qëllim të krijojë klimë të mirë në organizatën të cilën e udhëheq. Udhëheqësi është person me stilin e vet, me pamjen, me karakteristikat dhe me sjelljen. Në teori, e sidomos në praktikën shkollore, janë të njohura shumë stile të udhëheqjes. Këto stile ndërmjet mes vete diferencohen me karakteristika të shumta. Pikënisjet për përcaktimin e stilit të udhëheqjes mund të jenë:

- o Cilësitë e udhëheqësit;
- o Raporti i tij ndaj bashkëpunëtorëve;
- o Shfrytëzimi i pozitës dhe i fuqisë që i është dhënë;
- o Raporti i tij ndaj detyrave që duhet t'i realizojë.

Një nga klasifikimet tipike të stilit të udhëheqjes, ku për bazë merret shfrytëzimi i autoritetit, është klasifikimi. Dallojmë këto stile: autokrat, demokrat liberal (laissez-faire) dhe likert.

Stili autokratik

Stili autokrat është stil i tillë i udhëheqjes, përmes të cilit udhëheqësi e cakton politikën e grupit. Ai vetë sjell vendime dhe i merr përgjegjësitë për sjelljen, rezultatet dhe realizimin e qëllimeve të shkollës. Nga bashkëpunëtorët ai kërkon që me përpikëri t'u përmbahen udhëzimeve të tij, t'i respektojnë dhe t'i zbatojnë urdhrat. Me të punësuarit komunikon zyrtarisht. Udhëheqësi autokrat bën lidhje njëdrejtimëshe. Detyrat shkojnë prej tij nga të punësuarit (të nënshtruarit janë plotësisht të nënshtruar). Ata që e përkrahin këtë stil të udhëheqjes potencojnë se ana e mirë e këtij stili është se udhëheqësi ka pozitë superiore, që ia rrit fuqinë, e me këtë edhe mund të ndikojë në kryerjen me kohë dhe efikase të detyrave. Përparësia e këtij stili është kryerja e shpejtë e detyrave. Dobësia e tij qëndron në atë se është rëndë të aplikohet me një numër të madh të të punësuarve. Në stilin autokrat të udhëheqjes mungon kreativiteti, inovacioni dhe komunikimi i dyanshëm i të punësuarve dhe udhëheqësve. Edhe pse është i aplikueshëm te detyrat

që duhet me urgjencë të realizohen, te punëtorët që kanë pak pavarësi dhe janë jo të vendosur, te grupet jostabile dhe të dezorganizuara, kur ky stil aplikohet në mënyrë jokritike dhe në një kohë të gjatë, pa i kushtuar vëmendje nivelit të potencialit njerëzor dhe nevojës për pavarësinë e të punësuarve, efekti mund të jetë negativ. Në këtë rast, ky stil mund të paraqitet si faktor kufizues për zhvillimin e organizatës, e në rastin konkret të shkollës. Ekzistojnë dy stile që dallojnë udhëheqësin autokrat:

- Autokrat, i cili u tregon njerëzve se çka do të punojnë;
- Autokrat dashamirës, i cili u “shet” ide të tjerëve.

Stili demokrat

Kundrejt stilit autokrat gjendet stili demokrat, karakteristikë e të cilit është se bashkëpunëtorët kyçen në sjelljen e vendimeve. Të punësuarit nuk janë të nënshtuar, sepse udhëheqësi i konsulton dhe të gjithë ata marrin pjesë, gjegjësisht participojnë në vendimmarrje. Stili demokrat i udhëheqjes e karakterizon udhëheqësin, i cili pjesën më të madhe të aktiviteteve e planifikon me ekipin udhëheqës dhe bashkërisht sjellin vendime punuese. Në punën e vet, udhëheqësi demokrat e nxit kreativitetin dhe inovacionin e punëtorëve të nënshtuar dhe të udhëheqësve të tjerë.

Këtu, për dallim nga stili autokrat, lidhjet janë dydrejtimëshe, si ndërmjet udhëheqësit dhe personelit të tij, ashtu edhe ndërmjet vetë personelit. Përkrahësit e këtij stili i karakterizon marrëdhëniet e mira ndërnjerëzore dhe kënaqësinë e të punësuarve, kënaqësi kjo që ndikon edhe në efektin e rezultatit në punë. Udhëheqësit me stil demokrat janë

pozitivisht të orientuar, kanë mirëkuptim, japin përkrahje. Dy stile që dallojnë udhëheqësin demokrat janë:

- Demokrat, i cili konsultohet para se të sjellë vendim;
- Demokrat, i cili bashkëpunon dhe procesin e sjelljes së vendimeve e ndan me të punësuarit.

Stili i liberal (laissez-faire)

Ky stil i udhëheqjes në realitet është udhëheqje me ndërhyrjen minimale të udhëheqësit në punën e të punësuarve, të cilët në këtë rast i kanë duart e lira dhe kanë një shkallë të lartë të lirisë së vendosjes për punë dhe në veprimin e vet. Në këtë situatë udhëheqësi fuqinë e vet shumë pak e shfrytëzon dhe në këtë mënyrë të nënshtruarve u jep shkallë të lartë të pavarësisë në veprimet e tyre. Këta vendosin qëllime të veta dhe i caktojnë mjetet për realizimin e tyre. Të punësuarve u lihet që vetë t'i caktojnë qëllimet dhe mjetet për realizimin e tyre, kurse roli i udhëheqësit bie në ndihmën në punë, para së gjithash në mbledhjen e informatave të nevojshme për punën dhe për lidhjen me rrethin. Ky stil i udhëheqjes është i aplikueshëm në ato institucione ku kuadri është me arsimim të lartë dhe superior, e ku të punësuarit janë specialistë të fushës së vet dhe u duhet liri në veprimin e vet profesional.

Stili Likert¹³

Likerti udhëheqësin e suksesshëm e sheh si person, i cili është shumë i orientuar nga të nënshtruarit dhe i cili funksionimin e pjesëve të një

¹³ Menaderski stilovi, material i marrun nga Interneti, Qershor.2011.

tërësia e mbështet në komunikim. Likerti propozon katër stile të udhëheqjes:

Autoritativ ekstrem - është stil me orientim autokrat, ka besim të vogël te të punësuarit, motivon me frikë dhe dënime, kurse shumë rrallë jep mirënjohje;

Autokrat benevolent - ka besim tutorial ndaj të punësuarve, motivon me dhurata, e rrallë me dënime dhe frikë, pranon disa ide dhe mendime, por me kontroll të madh dhe me politikë të madhe.

Konsultativ - ka besim të madh, por jo edhe të plotë te të punësuarit. Zakonisht tenton t'i shfrytëzojë idetë e të punësuarve dhe lejon që disa vendime specifike të merren në nivelet më të ulëta.

Participativo-grupor - udhëheqësit e këtij stili kanë besim të plotë në të punësuarit, gjithnjë në mënyrë konstruktive i shfrytëzojnë idetë dhe mendimet e të punësuarve.

Likerti ka konstatuar se ata udhëheqës që e praktikojnë këtë stil janë më të suksesshëm në udhëheqje. Secili prej tyre i ka të mirat dhe mangësitë e tij në raport me kohën, komunitetin dhe nivelin e zhvillimit të tij. Mjeshtëria është që t'i njohim të gjithë me gjithë të mirat dhe mangësitë dhe të vëmë në veprim atë, i cili funksionon më natyrshëm dhe më efektshëm në realizimin e një shkolle cilësore, me synim të arritjes së një vizioni dhe përmbushjes së misionit që kemi përcaktuar.

Nëse në një rreth të zhvilluar intelektual do të zgjedhim stilin autokrat të udhëheqjes, ose e kundërta, sigurisht se nuk do të kemi rezultatet më të mira të mundshme.

Mbështetja e vizionit në bazë të gjerë të trekëndëshit magjik

Ndërtimin e vizionit të një shkolle duhet mbështetur në faktorët e dhënë në një kornizë të bashkëpunimit, në mënyrë që të funksionojë si duhet dhe të arrijë objektivat e parapara. Me qëllim që të realizojmë vizionin tonë, është kushti i parë që kjo kornizë duhet të funksionojë si një

“familje”, të cilën po e paraqesim në figurën e mëposhtme të ashtuquajtur “trekëndësh magjik” në bashkësinë dhe në shkollën tonë.



Po ashtu, një planifikim i mirë domosdo duhet të parashohë edhe **misionin** e shkollës. Misioni i shkollës nuk mund të realizohet pa zhvillimin e kapaciteteve për sigurimin dhe zbatimin e risive në procesin e mësimdhënies dhe të nxënies. Ai duhet të jetë i tillë që të eliminojë të gjitha pengesat që u pamundësojnë fëmijëve shfrytëzimin e potencialit të tyre në frymën e standardeve të reja të arsimit.

Përfundim

Duke u nisur nga fakti se shkollat janë organizata me dinamikë të ndërlikuar, në të cilat realizohen detyra të caktuara dhe kryhet një komunikim në nivele të ndryshme, nuk është krejt njësoj se si dhe me çfarë stili udhëheqësi do t'i qaset këtij aktiviteti që ne e quajmë

udhëheqje të shkollës. Shkollat janë institucione shumë komplekse, në të cilat gërshetohen interesa të ndryshme, duke filluar nga interesat e të punësuarve dhe deri te interesat e prindërve dhe shoqërisë. Vizioni dhe misioni i shkollës, i një udhëheqësi profesional, i cili e ka të qartë se çka synon dhe pse e synon pikërisht atë, që e di saktë periudhën dhe përfshirjen hapësinore dhe përmbajtjesore, do të arrijë që këtë kompleksitet dhe këto interesa t'i drejtojë për një shkollë efikase dhe cilësore. Në drejtim të realizimit të vizionit dhe misionit të shkollës nuk janë të parëndësishëm edhe faktorët e tjerë, siç janë stilet e udhëheqjes së shkollave, të cilat i kemi dhënë me gjithë karakteristikat kryesore të tyre.

Duke u nisur nga rëndësia e gjithë këtyre faktorëve të cekur më lart, lidhur me rëndësinë e vizionit dhe misionit, me karakteristikat dhe qëllimin e tyre dhe analiza e të gjithë shembujve të marrë nga shkollat e ndryshme, mund të bëjmë edhe një përfundim lidhur me sfidat që e presin vizionin e përgjithshëm të arsimit të paraqitur në Strategjinë e arsimit parauniversitar për vitet 2007-2017. Po ashtu, edhe mundësinë e realizimit të këtij vizioni, të dhënë në raport me infrastrukturën fizike, ligjore dhe me ngritjen profesionale të personelit arsimor, si dhe kushtet e rrethanat e vendit në aspektin shoqëror, ekonomik dhe kulturor në përgjithësi. Sfidat e këtij vizioni në raport me kriterin e parë për vizionin, për të qenit sfidues, por jo i paarritshëm, mund të jenë:

- Joreal në raport me kohën e paraparë për realizimin e tij;
- Kushtet jo të volitshme materiale të shkollës, përkatësisht ato ekonomike të vendit;
- Niveli jo i kënaqshëm profesional i mësimdhënësve (edhe këta vetë kanë dalë nga po të njëjtat kushte);
- Mentaliteti jokonstruktiv i shoqërisë në qasjen ndaj dijes (kopjimi, formalizmi...);

- Zhvillimi i deritashëm i dokumenteve elementare, siç janë kurrikula dhe standardet për vlerësim të sistemit, kur e kemi parasysh kohën që ka kaluar;
- Mungesa e sistemit të mirëfilltë monitorues dhe kontrollues, i sinjalizues për të përcjellë dhe ndihmuar funksionimin e sistemit arsimor;
- Cilat do të jenë rezultatet e një analize të vlerave tona institucionale në përgjithësi, të cilat do të duhej të ishin në shërbim të realizimit të këtij vizioni.
- Mungesa e mësimi praktik në raport me synimin për ekonomi të qëndrueshme, për shkak të numrit të nxënësve të shkollave profesionale në raport me ndërmarrjet dhe organizatat punuese, si dhe niveli i ofrimit të njohurive praktike të ndërmarrjeve tona në raport me ato në rajon e më gjerë;
- Në këtë kontekst edhe raporti i llojit të teknologjisë, i organizimit të punës dhe i metodologjisë së interpretimit.

Kundruall këtyre sfidave janë anët e forta të shoqërisë sonë në realizimin e këtij vizioni. Është mosha e re e popullsisë sonë që mund të konsiderohet si pasuria më e madhe në vend, kur kemi parasysh mundësitë e shumta të shkëmbimit të kulturave, dijeve, vlerave dhe qëndrimeve, si në formën elektronike, e cila është mjaft të përhapur edhe në vendin tonë, po ashtu edhe në forma të tjera të komunikimit.

Literatura

1. Konstatin N. Petkovski, Mirjana Aleksova, *Vodenje na dinamicno uciliste*, Skopje, 2004.
2. Program për provimin e drejtorëve, *Teoria e organizatës*, Shkup, 2005.
3. Mirjana: ‘Profesija’ lider, www.link.co.yu.
4. Menadzerski stilovi, material nga Interneti.
5. Buleshkaj Osman, ‘Shkëndija’, 2010.
6. Grup autorësh, Qeverisja dhe udhëheqja në arsim, Prishtinë 2003
7. Dragoti Edmond, *Psikologjia sociale*, ‘Toena’, Tiranë, 2003.
8. Revista ‘Mësuesi’, Të drejtosh dhe të udhëheqësh shkollën, 1.

Ing. Huub L.M. Friederichs, BEng
Acting Head International Office
NSO-Nederlandse School voor Onderwijsmanagement
NSO-Netherlands School for Educational Management
Linnaeusstraat 35F
1093 EE Amsterdam
T +31 20 568 20 30 / +31 6 29 27 00 23
F +31 20 5682031
E h.friederichs@ijzee.nl
E nso@nso-onderwijsmgt.nl
www.nso-onderwijsmanagement.nl

Udhëheqja arsimore

Pasqyrë e ndërtimit të kapaciteteve

Hyrje

Për zhvillim të mëtejshëm shoqëror, ekonomik, teknik dhe politik të gjitha shteteve të botës, arsimimi dhe zhvillimi profesional janë çelësi kryesor. Ekzekutivi arsimor dhe stafi i menaxhmentit të shkollës¹⁴ luajnë një rol kryesor në këtë proces zhvillimor.

Nevoja kryesore në situatën aktuale është udhëheqësve arsimorë t'u ofrohen njohuritë, aftësitë dhe kompetencat për rritjen e cilësisë së edukimit.

Menaxhmenti arsimor është një fushë e veçantë, është një profesion. Ndryshimi i kërkesave nga komuniteti, larmia e nxënësve në një botë që vazhdimisht ndryshon dhe i mësimdhënësve me idetë e tyre për edukim të mirëfilltë, janë sfidat që duhet të përmbushen në një kontekst kompleks organizativ dhe administrativ.

¹⁴ Me 'ekzekutivin arsimor' dhe 'stafin e menaxhmentit të shkollës' ne nënkuptojmë personat me rol udhëheqës, me përgjegjësi të plota për organizim të edukimit. Drejtori i shkollës dhe Këshilli i shkollës janë të nënkuptuar në domethënie të dy këtyre termave.

Udhëheqësit aktualë ose e së ardhmes duhet t'i nënshtrohen zhvillimit profesional, në mënyrë që t'i udhëheqin njerëzit në sfida dhe t'u ndihmojë të gjejnë rrugën e tyre. Me pak fjalë, ky zhvillim ka funksion të krijimit të ambientit mësimor, në të cilin nxënësit mund të mësojnë atë që kanë nevojë të dinë dhe ta mësojnë si duhet.

Qëllimi kryesor i udhëheqjes arsimore është që më tej të mbështesë të mësuarit gjithëpërfshirës dhe angazhimin e nxënësve. Sidoqoftë, udhëheqja nuk u referohet vetëm liderëve individualë ose udhëheqësve me përvojë, por mund të kuptohet edhe si rezultat i shumë veprimeve dhe ndërveprimeve, duke përfshirë mësimdhënësit, studentët dhe të tjerët, të cilët në mënyra të ndryshme kontribuojnë në udhëheqjen e shkollës.

Çështje bazë për udhëheqësit e shkollës është që të hulumtojnë se sa e rëndësishme është struktura dhe kultura shkollore për procesin, si dhe të shqyrtojnë mundësitë e sigurimit të të dy këtyre komponentëve, në të realizimit të mësimdhënies së suksesshme dhe gjithëpërfshirjes në proces.

Udhëheqjes arsimore i nevojitet hapësirë për të realizuar dhe zhvilluar mësimdhënien, nxënien dhe procesin udhëheqës. Prandaj, krijimi i një kornize formale për punën e tyre ditore në institucionin arsimor, krijimin e strukturës shkollore në funksion të përkrahjes së mësimdhënies dhe nxënies, dhe vlerësimit të suksesit, është një detyrë dhe angazhim mjaft i rëndësishëm dhe me përgjegjësi për të.

Gjatë viteve, 'Netherlands School for Educational Management' - NSO ka realizuar një numër të madh të programeve trajnuese, janë zhvilluar dhe zbatuar kurrikula bërthamë të udhëheqjes arsimore, të cilat bazohen në studime të fundit të shkencëtarëve, politikëbërësve, studentëve dhe palëve të tjera të interesit.

Qasja e NSO-së ndaj udhëheqjes arsimore

Qasja e NSO-së ndaj udhëheqjes arsimore është që të krijojë një program zhvillues, organizativ dhe profesional, në të cilin pjesëmarrësit punojnë me kompetencat dhe aftësitë e tyre udhëheqëse. Zhvillimi profesional është i lidhur dhe i bazuar në:

- (i) inovacionet dhe zhvillimet e shoqërisë në fushën e edukimit (makro-rrafshi);
- (ii) zhvillimet në organizimin e vet pjesëmarrësit (mezo-rrafshi) dhe
- (iii) nevojat për zhvillim profesional të pjesëmarrësve (mikro-rrafshi).

Programet bazohen në tri kontekste të lidhura ngushtë ndërmjet vete: Konteksti shoqëror i institucionit arsimor, procesi bazë i institucionit dhe institucioni arsimor, si një sistem pune.



Figura 1. Funksioni shoqëror i institucionit arsimor

Institucionet arsimore/shkollat luajnë rol mjaft të rëndësishëm në shoqëri. Ato janë një qendër e rëndësishme në shumë ndërlidhje dhe rrjete. Ato janë jo vetëm zinxhir ndërlidhës arsimor nga shkolla deri te puna, por, gjithashtu, formojnë edhe një pjesë të zinxhirit ndërlidhës të kujdesit, mirëqenies dhe sigurisë shoqërore. Me gjithë këtë rol dhe rëndësinë e madhe që kanë, këto institucione ballafaqohen me probleme

të vazhdueshme, të natyrave të ndryshme. Braktisja e shkollimit, mospjesëmarrja, problemet e transferimit nga një shkollë në tjetrën dhe nga shkolla në punë, kërkojnë qasje të vazhdueshme institucionale (të quajtur “sistemi i udhëheqjes”). Për arsye të pozitës së fortë që kanë në shoqëri, shkollat kanë shumë partnerë bashkëpunues, lidhje ndërinstitutionale dhe marrëdhënie me faktorë të brendshëm, të cilat duhet të menaxhohen dhe të mirëmbahen. Politikat, po ashtu, kanë ndikim në shkolla. Mënyra e organizimit të procesit arsimor përcaktohet në një masë të madhe nga legjislacioni dhe aktet legjislative përkatëse.

Shkollat funksionojnë në një ambient dinamik. Bashkimet, zgjerimet dhe qasjet e orientuara drejt kërkesave të tregut të punës dhe klientit janë faktorë mjaft ndikues në organizimin e procesit arsimor në shkolla. Me kompetencat e udhëheqësit arsimor nënkuptohet:

- ◇ Të menduarit dhe të vepruarit si pjesë përbërëse e një zinxhiri udhëheqës, si dhe të qenit i aftë për të mirëmbajtur rrjetin ekzistues; hyrjen në marrëdhënie të reja dhe krijimin e bashkëpunimit, me qëllim të zhvillimit dhe zbatimit të rolit të shkollës në shoqëri;
- ◇ Të qenit prezent dhe pjesëmarrës në debate shoqërore, nxitja e debateve për rolin që ka shkolla në komunitet;
- ◇ Ballafaqimi me presionin e jashtëm dhe të brendshëm, në funksion të realizimit të funksionit të arsimor që ka shkolla.

Procesi themelor i institucionit arsimor

Institucioni arsimor ka për qëllim sigurimin e klimës më të mirë të mundshme për mësimdhënie dhe nxënie të suksesshme. Faktorët e jashtëm, si politika, konkurrenca dhe komuniteti; faktorët demografikë, perspektivat, etj., kanë ndikim mjaft të madh në organizimin e funksionit primar të saj: arsimimit.

Të reflektojmë për procesin primar të shkollës do të thotë të reflektojmë në identitetin e saj, atë që e dallon një shkollë nga shkolla tjetër, të reflektosh për qasjet sistematike të të gjithë atyre që janë të përfshirë në mënyrë direkte ose indirekte në procesin e edukimit. Për kompetencat e udhëheqësit arsimor kjo nënkupton:

- ◇ Përcaktimin e pozitës dhe të kontributit të shkollës në shoqërinë/komunitetin përkatës;
- ◇ Hulumtimin dhe përcjelljen e zhvillimeve në fushën e edukimit dhe përgjegjësinë e orientimeve për të ardhmen;
- ◇ Zhvillimin e vizionit, konceptit të të mësuarit dhe implementimin e tij në politika strategjike.

Menaxhimi i institucionit edukativ si sistem pune

Shkolla nuk është një fabrikë e të mësuarit. Terminologjia dhe idetë nga industria, të cilat kanë hyrë në edukim vitet e fundit, nuk janë shumë të dobishme për “kryerjen e gjërave të duhura në mënyrë të duhur”. Megjithatë, organizimi dhe ndërtimi i një sistemi të punës arrihet nëse bëhet një planifikim i procesit arsimor dhe i synimeve që duhet arritur në të ardhmen. Vetëm atëherë procesi arsimor dhe proceset mbështetëse mund të funksionalizojnë bashkëveprim të ndërsjellë. Sfida për udhëheqësin arsimor mbetet zhvillimi, përmirësimi dhe integrimi i risive, si faktorë konstantë në arritjen e edukimit cilësor. Për kompetencat e udhëheqësit arsimor kjo nënkupton:

- ◇ Posedimin e njohurive dhe shkathtësive për të transferuar aspiratat në plan për një sistem pune të shëndoshë, i cili nxjerr më të mirën nga stafi profesional dhe ai mbështetës në shkollë, dizajnimin e sistemit të punës në bashkëpunim me ata të cilët janë të përfshirë në këtë proces;
- ◇ Të jetë i mirë në përfshirjen e stafit mbështetës në procese të ndryshme të shkollës, në atë mënyrë që mundësohet udhëheqja

dhe menaxhimi i drejtë dhe i suksesshëm, por edhe përgjegjësia dhe llogaridhënia të jetë më e lartë nga të gjithë;

- ◇ Të jetë i aftë për të hartuar dhe për të zbatuar proceset e ndryshimit në nivel individual, grupor dhe në kuadër të institucionit, duke përfshirë mobilizimin e grupeve relevante, inspirimin e tyre për angazhim dhe rritje të kapaciteteve;
- ◇ Aftësia për të krijuar hapësirë për zbatim të risive në fushën e arsimit, duke e bërë atë pjesë të procesit, krijimin e klimës së besimit dhe komunikimit të hapur brenda institucionit.

Strategjitë e mundshme drejt kurseve për udhëheqje arsimore

Siç e përshkruam më lart, disa programeve trajnuese janë prezent në menaxhmentin edukativ dhe aktualisht po zbatohen në një numër të gjerë të konteksteve. Përderisa prezenca e strukturës akademike në programet ekzistuese të trajnimit siguron përfshirjen e praktikave shkencore në këto programe, konteksti lokal luan një rol të madh në përfshirjen e faktorëve demografik dhe politik të arsimit. Kjo qasje ndikon edhe në përcaktimin e temave trajnuese, në përmbajtje dhe në format e zbatimit/realizimit të programit të trajnimit. Hartimi dhe zbatimi i programeve të trajnimit bazohen në synimet dhe perspektivën e sistemit arsimor të shtetit, në gjendjen reale të institucioneve arsimore të vendit dhe në nevojat e vlerësuara të përfituesve të mundshëm për trajnim.

Programi i trajnimit duhet të dizajnohet në atë mënyrë që në strukturën dhe përmbajtjen e tij të përfshijë të tri aspektet e lartpërmendura.

Mënyra se si funksionojnë programet e trajnimit

Vizioni i NSO-së ‘udhëheqja arsimore’ kombinon disa teori të preferencave personale të të mësuarit dhe të mësuarit konstruktiv

grupor. Tipari i parë kryesor i konceptit të programit është ndërlidhja e vazhdueshme e teorisë dhe praktikës së punës e realizuar me pjesëmarrës.

Figura II.

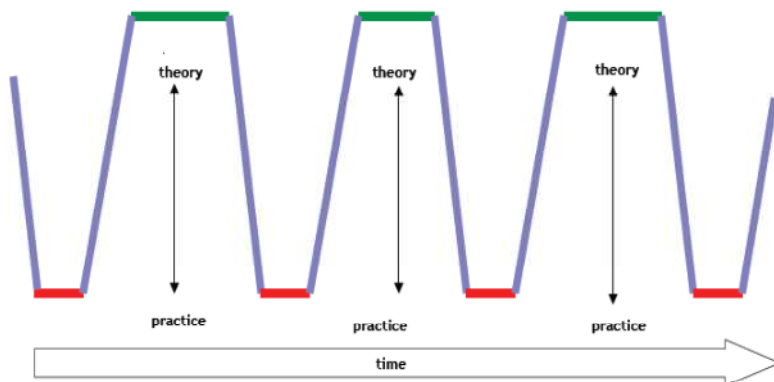


Figura 2. Të mësuarit përmes praktikës - teoria e zbatuar në teori dhe teoria e zbatuar në praktikë.

Në sesionet trajnuese, programi i trajnimit i shfrytëzon të gjitha metodat moderne interaktive të punës dhe të mësimit, siç janë: ligjëratat e shkurtra në klasë, punëtoritë, instruksionet virtuale dhe direkte, vlerësimet, praktika, diskutimet plenare, instruksionet dhe të nxënit e bazuar në probleme, gjenerimi i ideve, puna në çifte, luajtja e roleve, reagimi personal, si dhe planet e reflektimit dhe zhvillimit personal për t'u përshtatur me preferencat individuale të pjesëmarrësve në mësim, në mënyrë që të arrihen kompetencat optimale të kombinuara të udhëheqjes arsimore.

Përveç metodave dhe formave të lartpërmendura të punës, pjesa interaktive e programit të zhvillimit të udhëheqjes arsimore do të shfrytëzojë metodat e aprovuara të mësimit aktiv virtual (Virtual Action Learning-VAL), mësimin përmes bashkëpunimit virtual-platformës elektronike - VLC (Virtual Learning Community), integrimin teknologjisë së informacionit në mësimin bashkëpunues etj.

Në vitet e fundit NSO-ja ka kontribuar në zhvillimin e VAL dhe VLC, për të aplikuar metodat e fundit në mësimin personal, mësimin përmes lojës, evoluimin e mësimit formal, krijimin e bashkëpunimit, dialogëve kuptimplotë, përmes reagimit dhe reflektimit, mësimin vizual dhe fitimin e njohurisë. Në VAL profili i kompetencës së lidershipit edukativ është pikënisje. Shohim më vonë në këtë artikull strukturën e njohurive, kompetencave, aftësive dhe qëndrimit personal në fushat e lidershipit shkollor të strategjisë, ligjeve edukative, koncepteve të mësimdhënies dhe mësim- nxënies, burimeve njerëzore, menaxhmentit financiar dhe komunikimit. Anëtarët e VLC kalojnë nëpër këto etapa (faza): Zgjedhja e aranzhmaneve të mësimit, veçimi i informatës, krijimi i produktit të mësimit, bashkëveprimi, mbledhjet, përmirësimi i praktikave të mira, të cilat, në fund të fundit, vlerësohen nga tutorët dhe trajnerët. Shih figurën më poshtë.

VAL steps(header)



Kjo e bën të mundshme të kuptojmë konceptin e dytë thelbësor të mësimdhënies dhe mësimnxënies së NSO-së: mësimin bashkëpunues dhe grupor, reflektimin dhe mbikëqyrjen grupore të barabartë. Është shumë lehtë të kuptohet zhvillimi i kompetencave të lidërshiptit edukativ në këtë mënyrë, sepse nga koncepti i tretë esencial i mësimdhënies dhe mësimnxënies së NSO-së mund të arrihet zhvillimi personal bashkëpunues/grupor dhe zhvillimi institucional në institucionet arsimore të përfshira.

Shih figurën më poshtë.



Figura 3. Të mësuarit grupor bashkëpunues - puna në çifte, reflektim

Temat e mundshme për ndërtimin e kapaciteteve në udhëheqjen arsimore

Duke u bazuar në identifikimet e analizës së nevojave reale për trajnim, temat që mund të përfshihen në programet për trajnim në fushën e udhëheqjes arsimore mund të jenë:

- ◇ Zhvillimi i planifikimit strategjik të shkollës;
- ◇ Harmonizimi i kërkesave të jashtme në domethëniet/vlerat e brendshme të shkollës;

- ◇ Bashkëpunimi dhe komunikimi, vizioni dhe misioni i shkollës;
- ◇ Mbështetja e ambientit të përshtatshëm për mësimdhënie dhe nxënie;
- ◇ Jetësimi i standardeve etike në shkollë;
- ◇ Ngritja e cilësisë në mësimdhënie dhe në nxënie;
- ◇ Zhvillimi i kompetencave kryesore të mësimdhënësve: didaktikë, metodologji të mësimdhënies, menaxhimin e orës mësimore, integrimin e TIK-ut në proces etj;
- ◇ Ndërtimi i punës ekipore dhe shpërndarja e përgjegjësisë (udhëheqëse);
- ◇ Zhvillimi i performancës udhëheqëse, matjes dhe vlerësimit;
- ◇ Zhvillimi i resurseve efikase njerëzore;
- ◇ Krijimi i kulturës profesionale të të mësuarit;
- ◇ Zhvillimi i udhëheqjes dhe menaxhmentit të shkollës;
- ◇ Krijimi i një kulture efektive, organizative dhe komunikuese;
- ◇ Planifikimi dhe menaxhimi i resurseve njerëzore dhe financiare;
- ◇ Sigurimi i vendimmarrjeve transparente;
- ◇ Ndërtimi dhe mbajtja e raporteve me prindër, me komunitetin e gjerë shkollor dhe autoritetet kombëtare e lokale;
- ◇ Bashkëpunimi me agjencitë dhe organizatat/institucionet jashtë shkollës, në nivelin lokal, kombëtar dhe internacional;
- ◇ Ndërtimi i rrjeteve komunikuese me institucionet e tjera arsimore;
- ◇ Avancimi i kompetencave udhëheqëse përmes zhvillimit të vazhdueshëm profesional;
- ◇ Ndërtimi i rrjeteve të bashkëpunimit në rrafshin lokal, kombëtar dhe ndërkombëtar dhe bashkëpunimi ndërmjet institucioneve për përmirësimin e cilësisë së arsimimit dhe të jetës në komunitete, në përgjithësi.

Profili profesional për drejtorët e shkollave

Hartimi dhe zhvillimi i programit të trajnimit për udhëheqje arsimore do të ketë rëndësi të lartë për të shqyrtuar nevojat e të mësuarit të fokusgrupeve të përfshira në trajnim. Bazuar në këtë, do të hartohet një program i detajuar, do të integrohet metodologji dhe strukturë e avancuar e punës, që mundëson transferimin adekuat të njohurive dhe shkathtësive në funksion të zhvillimit të kompetencave të përgjithshme të pjesëmarrësve.

Për hartimin e këtyre programeve, NSO-ja bazohet në Standardet e profilit profesional për drejtorët e shkollave - strukturën e njohurive, aftësitë dhe qëndrimin profesional - të hartuara dhe të jetësuara në projekte brenda dhe jashtë vendit, me qëllim të standardizimit të kriterëve dhe për zhvillimin profesional të udhëheqësve të shkollave në sistemet arsimore të vendeve pjesëmarrëse.

Profili profesional për drejtorët e shkollave ka për qëllim:

- ◇ Të ofrojë zhvillimin e njohurive, aftësive, qëndrimeve dhe kompetencave të drejtorëve të shkollave për udhëheqje arsimore;
- ◇ Të shërbejë si mjet komunikimi ndërmjet autoriteteve dhe politikëbërësve;
- ◇ Të përdoret si pikë referuese për zhvillimin e trajnimit të drejtorëve dhe menaxhmentit të shkollës;
- ◇ Të shërbejë si standard për rekrutim dhe seleksionim;
- ◇ Të përdoret si instrument për vetëvlerësim dhe vetëzhvillim;
- ◇ Të përdoret si instrument në zhvillimin e shkollës.

Dokumenti i profilit profesional është përmbajtje që kërkon plotësim dhe zhvillim të vazhdueshëm.

Fusha e menaxhi mit	Menaxhmenti strategjik	Menaxhmenti edukativ	Menaxhmenti i burimeve njerëzore
Njohuritë	Teoritë strategjike dhe mjetet; Konceptet dhe trendët në zhvillimin e sistemit kombëtar të edukimit; Zhvillimi ekonomik, social, legjislativ, demografik, i një regjioni; Marketingu i shërbimeve edukative; Nevojat e të mësuarit të grupeve dhe individëve.	Teoritë e menaxhimit edukativ; Stilet e lidershipit; Tendencat më të rëndësishme të zhvillimeve të sistemit edukativ (nacional); Demografitë regjionale; Kërkesat dhe nevojat e komunitetit; Nevojat e prindërve; Prioritetet në zhvillimin e edukimit nacional dhe internacional; Misioni edukativ i shkollave, ideologjia dhe strategjitë e tij.	Teoritë e lidershipit; Pedagogjia dhe psikologjia e të rriturve; Legjislacioni, rregullat dhe normat në menaxhmentin e burimeve njerëzore; Teoritë motivuese; Situatat e tregut punues; Teoritë dhe mjetet rekrutuese, veçuese dhe vlerësuese.

Menaxhmenti financiar	Menaxhmenti organizativ/pajisjet (objektet, gjërat)	Menaxhmenti i komunikimeve
Ekonomia shkollore; Kontabiliteti, kontrollimi, marketingu, financat; Njohuritë për nevoja; Të mirat dhe shërbimet; Burimet ekzistuese dhe të mundshme financiare; Konceptet dhe legjislacioni në aktivitetet financiare; Nevojat e shkollës.	Legjislacioni në përmbajtjet dhe zhvillimin e të gjitha objekteve (pajisjeve); Njohuritë themelore të menaxhmentit ekonomik; Nevojat e shkollës; Resurset për përmirësimin e gjërave (pajisjeve).	Teoritë e komunikimit; Psikologjia; Konceptet bazë të marrëdhënieve me publikun; Mbështetja e kulturës komunikuese; Etika pedagogjike, psikologjike, retorike; Legjislacioni.

Fusha e menaxhmentit	Menaxhmenti strategjik	Menaxhmenti edukues	Menaxhmenti i burimeve njerëzore (HRM)
Aftësitë	Kuptimi i pikëpamjeve; Parashikimi; Rezultati; Informata strukturuese dhe integruese; Planifikimi; Hartimi i strategjisë ekipore; Vendosja e prioriteteve; Përcaktimi i qëllimeve; Krijimi i kushteve të favorshme; Analizimi; Përshtatja, rishikimi; Menaxhmenti i projektit.	Përcaktimi i prioriteteve; Evoluimi dhe përshtatja e moduleve në vazhdimësi për të funksionuar mirë; Transformimi i qëllimeve të përgjithshme në objektivat konkrete; Dizajnimi i planeve (të ardhshme); Përcaktimi kryesor i drejtimeve në zhvillimin e shkollës; Vendosja e planeve në praktikë; Parashikimi i perspektivave në progresin e shkollës; Përcaktimi i prioriteteve në zhvillimin edukativ; Ofrimi i të gjitha kushteve në të cilat të gjitha elementet e sistemit do të kishin një funksion të efektshëm.	Transformimi i njohurive teorike në praktikë; Ndërveprimi i anëtarëve të stafit sipas principeve të pedagogjisë dhe psikologjisë së të rriturve; Aplikimi i legjislacionit; Aftësitë praktike në teorinë e lidërshit; Puna me stafin në të gjitha drejtimet dhe aspektet e jetës në shkollë; Monitorimi i aktiviteteve të personelit; Ofrimi i kushteve për ngritjen e kualitetit profesional të personelit; Shpërndarja e përgjegjësisë te personeli.

Menaxhmenti financiar	Menaxhmenti organizativ	Menaxhmenti i komunikimeve
Planifikimi dhe buxheti; Përdorimi i kompjuterit dhe softuerit; Zgjedhja e shërbimeve më të mira të ofruara nga tregu; Bindja; Të qenit bashkëpunues; Ndërtimi i marrëdhënieve dhe i partneritetit.	Planifikimi; Organizimi dhe kontrollimi i përmbushjes; Vlerësimi i gjendjes së të gjitha pajisjeve dhe kontrollimi i inventarit; Monitorimi dhe inspektimi i përmbushjes; Ndërtimi i partneritetit dhe i marrëdhënieve; Përgjegjësia; Iniciativa; Qëndrimi estetik ndaj realitetit.	Teknologjitë moderne të komunikimit; Mendimi refleksiv; Puna ekipore; Ndjeshmëria; Bashkëpunimi.

Fusha menaxhuese, kompetencat	Menaxhmenti strategjik	Menaxhmenti edukativ	Menaxhmenti i burimeve njerëzore (HRM)
Qëndrimi profesional	Ambicioz; Kreativ; Mendimi reflektues; Përgjegjës; Komunikues; Fleksibil dhe i ndryshueshëm; Entuziast për të arritur qëllimet.	Të menduarit analitik; Dëshira për të krijuar kulturë komunikuese; Mendimi reflektiv; Kultura analitike; Kërkesat; Objektiviteti; Risitë (inovacionet).	Të menduarit reflektiv; Inteligjenca emocionale; Cilësitë e lideshipit dhe të autoritetit komunikues; Qasja individuale; Stimulimi dhe kultivimi i qëndrimeve pozitive; Parashikimi i perspektivave; Ndarja e ideve.

Menaxhmenti financiar	Menaxhmenti organizativ	Menaxhmenti i komunikimeve
Ndërmarrës; Kursimtar (ekonomik); Integriteti; Komunikues; Biznesor.	Përgjegjës; Ndërmarrës (me iniciativë); Zhvillues dhe i saktë.	Tolerant; Diplomatik; Zhvillues; Energjetik në kryerjen e gjërave; Ndërmarrës; Fleksibil; Kërkues për konsensus; Pragmatik.

Zhvillimi i udhëheqjes arsimore

Botues
Instituti Pedagogjik i Kosovës

Lektor
Bekim Morina

Shtypi
Printing Press

Prishtinë, 2013

Katalogimi në botim – CIP

Biblioteka Kombëtare dhe Universitare e Kosovës

37(048)

Zylfiu, Haxhere

Zhvillimi i udhëheqjes arsimore: përmbledhje
punimesh / Haxhere Zylfiu, Hajrije Devetaku-Gojani,
Luljeta Bajrami-Shala. - Prishtinë : Instituti Pedagogjik i
Kosovës, 2013. - 194 f. ilustr. me ngjyra ; 21 cm.

Në vend të parathënies: f. 5-7

1. Devetaku-Gojani, Hajrije 2. Bajrami-Shala, Luljeta

ISBN 978-9951-591-04-1