



Republika e Kosovës
Republika Kosova – Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government

Ministria e Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit
Ministarstvo obrazovanja, nauke, tehnologije i inovacije
Ministry of Education, Science, Technology and Innovation



MODULI 6

Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit

Ndërtimi i Kapaciteteve në Udhëheqjen Arsimore



Fakulteti i Edukimit



Ministria e Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit

MODULI 6

Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit

Ndërtimi i Kapaciteteve në Udhëheqje Arsimore

Falënderim

Ky material është zhvilluar dhe publikuar nga Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH në emër të Qeverisë Gjermane.

Teksti origjinal në gjuhën Shqipe [2017] dhe i rishikuar [2020]
E drejta për përdorim, riprodhim dhe redaktim i është bartur Universitetit të Prishtinës - Fakultetit të Edukimit dhe Institutit për Hulumtime dhe Zhvillim të Arsimit [2021]

Përmbajtja e tekstit origjinal është përgjegjësi e autorëve dhe jo domosdoshmërisht pasqyron opinionin zyrtar të Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH apo të Qeverisë Gjermane.

Autorë:

Carmen Matheis, Landesakademie Badiltdbad, Gjermani
M.Sc Selim Mehmeti

Rishikuar nga:

Marianne Müller RSD Freiburg, Germany
Msc. Arta Bajrami
Dr. Blerta Perolli Shehu, Fakulteti i Edukimit, Universiteti i Prishtinës "Hasan Prishtina" Dr. Osman Buleshkaj, ekspert i arsimit

Koordinuar nga:

Lirie Lokaj, GIZ

Dizajni dhe faqosja nga:

Envinion, Prishtinë



Implemented by

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Përmbajtja

Akronimet dhe Shkurtesat	4
1. Hyrje	6
1.1. Qëllimi i modulit.....	7
1.2. Performanca e pritur	8
2. Udhëheqja	8
2.1 Bazat e udhëheqjes	9
2.2 Detyrat/përgjegjësitë më të rëndësishme të drejtorit të shkollës.....	17
2.3 Përkufizimi i konceptit të delegimit dhe ndërlikimet e tij në shkollë	20
2.3.1 Parimi i delegimit	21
2.3.2 Përparësitë dhe mangësitë/rreziqet e delegimit	22
2.3.3 Rëndësia e delegimit.....	27
2.4 Bazat e ndërtimit të ekipeve dhe menaxhimit të konflikteve.....	28
3. Menaxhimi i personelit.....	33
3.1. Dispozitat ligjore.....	33
3.2. Roli i drejtorit të shkollës në punësimin e personelit.....	34
3.3. Shqyrtimi i përgjithshëm mbi angazhimin e personelit dhe plotësimi i kërkesave të personelit.....	34
3.4. Standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave	35
3.5 Roli i drejtorit të shkollës në sigurimin e cilësisë.....	36
3.6 Planifikimi i nevojave të ardhshme për personelin shkollor.....	37
3.6.1 Përcaktimi i nevojës afat-gjate dhe afat-mesme për personelin.....	38
3.6.2 Ndryshimi i numrit të nxënësve.....	38
3.6.3 Ndryshimi i kurrikulit dhe plan programit.....	39
3.6.4 Ndryshimet në dispozitat ligjore.....	40
3.7 Zhvillimi profesional i personelit të shkollës.....	41
3.7.1 Vlerësimi i zhvillimit të stafit aktual jo-mësimor.....	43
3.7.2 Zhvillimi profesional i mësimdhënësve.....	44
3.7.3 Zhvillimi i vazhdueshëm profesional i mësimdhënësve brenda shkollës.....	44
3.7.4 Mbështetja e kolegëve të ri në detyrat e tyre.....	45
3.7.5 Mbështetja e vazhdimësisë së zhvillimit profesional në rast të kalimit në një shkollë tjetër.....	46
3.7.6 Zhvillimi profesional në vendin e punës.....	46
3.7.7 Zhvillimi i mësimdhënësve përmes mentorimit.....	49
3.8 Licencimi i mësimdhënësve dhe vlerësimi i performancës së mësimdhënësve	43
3.8.1 Synimi i vlerësimit të performancës së mësimdhënësve.....	51
3.8.2 Roli i drejtorit të shkollës në vëzhgimin në klasë.....	52
3.8.3 Dispozitat ligjore për vlerësimin e performancës së mësimdhënësve	53
3.8.4 Roli dhe përgjegjësitë e palëve të përfshira në vlerësimin e performancës së mësimdhënësve.....	54
4. Përmbledhje.....	57
Fjalorthi.....	57
Referencat	59
Shtojcat.....	60

Akronimet dhe Shkurtesat

CDBE	Ngritja e Kapaciteteve në Sektorin e Arsimit Fillor
SMIA	Sistemi i Menaxhimit të Informatave në Arsim
KKK	Korniza e Kurrikulës së Kosovës
DKA	Drejtoria Komunale për Arsim
MASHT	Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë
EPRBM	Ekipet e Parandalimit dhe Reagimit ndaj Braktisjes dhe Mosregjistrimit
PZhSh	Plani Zhvillimor i Shkollës
ZhPM	Zhvillimi i Performancës së Mësimdhënësve

MODULI I GJASHTË ADRESON DISA ASPEKTE TË STANDARDEVE TË PRAKTIKËS PROFESIONALE TË DREJTORËVE TË SHKOLLAVE.

NË MËNYRË TË DREJTËPËRDREJTË KY MODUL ADRESON STANDARDET 1, 2 DHE 5 PËRMES TEMAVE NË VIJIM:

Standardi 1:
Udhëheqja dhe
motivimi

- Bazat e udhëheqjes
- Delegimi dhe ndërtimi i ekipeve

Standardi 2:
Mësimdhënia dhe
nxënia cilësore

- Zhvillimi profesional i personelit të shkollës
- Licencimi i mësimdhënësve

Standardi 5:
Legjislacioni dhe
shoqëria

- Dispozitat ligjore lidhur me punësimin e personelit
- Standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave

1. Hyrje

Programi Ngritja e Kapaciteteve në Sektorin e Arsimit Fillor në Kosovë (CDBE) ndër aktivitetet e tjera synon të kontribuojë në menaxhimin dhe udhëheqjen efikase dhe të orientuar drejtë cilësisë të shkollave fillore dhe të mesme të ulëta.

Në këtë kontekst, përmirësimi i menaxhimit dhe qeverisjes së shkollave kuptohet si një detyrë që përfshin si drejtorët e shkollave (dhe ekipet e tyre të menaxhimit/Këshillin Drejtues të Shkollave, koordinatorët e cilësisë, aktivat profesionale) dhe stafin e DKA-ve. Programi synon forcimin e shkollave dhe zhvillimin e kapaciteteve të tyre për t'u përballur me sfida të reja.

Me procesin e decentralizimit dhe autonomisë së shkollës, roli dhe funksioni i drejtorit të shkollës ndryshon në mënyrë të konsiderueshme jo vetëm për menaxhimin e përditshëm të shkollës, por edhe për sigurimin e zhvillimit të ardhshëm dhe rritjen e cilësisë së arsimit në shkollë.

Me rishikimin e programit ekzistues të trajnimit të Menaxhimit të Arsimit synohet ngritja e mëtejshme e kapaciteteve menaxhuese të drejtorëve të shkollave, stafit të DKA-ve dhe rritjen e konkurrencës të kandidatëve të trajnuar për pozitën e drejtorëve të shkollave dhe menaxherëve të institucioneve të tjera arsimore.

Instituti për Hulumtime dhe Zhvillim të Arsimit (IHZHA) në kuadër të Fakulteti i Edukimit, me mbështetjen e GIZ-CDBE kanë rishikuar programin bazuar në programet e trajnimit menaxhues të orientuar drejt kërkesës (trajnime në shërbim si për drejtorët e shkollave ashtu edhe për Drejtoritë Komunale të Arsimit).

Qëllimi i përgjithshëm i programit të trajnimit është të përmirësojë efikasitetin dhe efektivitetin e menaxhimit të shkollës në mënyrë që të përmirësohet cilësia e arsimit për të gjithë. Për këtë qëllim, aspektet relevante janë identifikuar dhe shtjelluar në bazë të vlerësimit të trajnimeve. Programi përbëhet nga 7 module, secili prej tyre shërben për një qëllim të caktuar dhe përcakton rezultatet e pritura.

Njëri nga segmentet kryesore të punës së drejtorëve të institucioneve arsimore është edhe puna me personelin.

Institucionet arsimore zakonisht punën e tyre me personel e mbështesin në dispozita ligjore dhe në përkufizimin e detyrave dhe përgjegjësisë të tyre përkatëse. Përderisa këto aspekte janë të rëndësishme, puna me personelin akoma mbetet sfida për menaxherët e institucioneve arsimore. Sfidat kryesore për punën me personel lidhen me menaxhimin dhe administrimin e personelit (duke përfshirë planifikimin bazuar në të dhënat, rekrutimin, vlerësimin dhe monitorimin) dhe me udhëheqjen. Këto sfida reflektohet sidomos në ato institucione arsimore ku drejtuesit e tyre nuk kanë shumë përvojë në udhëheqjen dhe menaxhimin me personel. Një pjesë e menaxhimit të personelit është analiza e dispozitave ligjore për angazhimin e personelit dhe zhvillimin afatmesëm të stafit (në analizimin e të dhënave të personelit për të parë deficitet/tepricat, analizimi i të dhënave lidhur me punën e stafit dhe nevojat e zhvillimit të stafit për trajnimet brenda shërbimit). Me ndryshimin e rolit të drejtorëve të shkollave në kontekstin e decentralizimit, zhvillimi afatmesëm i stafit përfshinë

gjithashtu analizimin e ndryshimeve në kurrikulë dhe në zbatimin e fondit të orëve mësimore, etj.

Moduli *Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit* pritet që të ofrojë informata përkatëse për drejtorët e shkollave, për të mbështetur drejtorët e shkollave dhe drejtuesit e institucioneve arsimore në punën e tyre. Zakonisht nuk ka ndonjë arsimim të veçantë për drejtorët e shkollave, edhe pse drejtorët e shkollave kanë një pozitë të rëndësishme dhe qendrore në çështjet si zhvillimi i shkollës, arsimimi cilësor, kultura e shkollës apo zhvillimi personal. Prandaj ky doracak përpiqet që t'i jep mbështetje ndryshimit të rolit nga mësimdhënësi tek drejtori i shkollës duke u dhënë më shumë informata për detyrat, përgjegjësit dhe strategjitë për udhëheqje. Për shkak se menaxhimi i personelit, që është një detyrë e udhëheqjes, është aq e rëndësishme në institucionet arsimore si shkolla, ne do të kemi një shqyrtim të veçantë për këtë.

1.1. Qëllimi i Modullit

Qëllimi i Modullit *Udhëheqja dhe Menaxhimi i Personelit* është që të sigurojë bazat e udhëheqjes dhe të sjell shpjegime në lidhje me konceptin e menaxhimit të personelit si dhe në lidhje me masat dhe hapat e planifikimit, monitorimit dhe menaxhimit. Në ditët e sotme, një drejtor shkollë nuk është vetëm një menaxher, por edhe një udhëheqës i njerëzve, iniciator i proceseve zhvillimore, moderator dhe komunikues ndërmjet grupeve dhe interesave të ndryshme, ndërmjetësues në konflikte, këshilltar i mësimdhënësve, prindërve, dhe nxënësve, përfaqësues i shkollës së tij/saj, menaxher i proceseve etj. Pra, një drejtor shkollë ka shumë “detyra” të ndryshme, por jo edhe arsimimin adekuat për të gjitha këto detyra. Ai/ajo duhet të marrë vendime në shumë fusha ku nuk është vërtetë i profesionalizuar. Prandaj ky Modul përpiqet që të mbështes drejtorët e shkollave në disa nga bazat e udhëheqjes, por nuk mund të zëvendësojë trajnime të veçanta për drejtorët e shkollave. Për më tepër doracak u jep sugjerime për vet-reflektim rreth rolit të vet, që është e rëndësishme për atë pozitë ku drejtori i shkollës është zakonisht i vetëm me të gjitha detyrat e përgjithshme, detyrat e veçanta, sfidat dhe pritjet e vendit të punës.

Ky modul do të prezantojë disa koncepte kryesore lidhur me udhëheqjen dhe menaxhimin e personelit. Koncepti i delegimit të detyrave dhe përgjegjësisë shpjegohet tërësisht së bashku me përparësitë dhe mangësitë e tij; Gjithashtu prezantohen punët specifike se si të vlerësohen detyrat e pranueshme për delegim. Komunikimi dhe Administrimi Efikas i Shkollës ofrojnë një shpjegim të gjerë mbi konceptet e komunikimit, proceset e ndërtimit të ekipeve dhe menaxhimin e konflikteve, por pasi që këto detyra ndërmerren nga drejtuesit e institucioneve, një vështrim i shkurtër në proceset e ndërtimit të ekipeve dhe menaxhimit të konfliktit është siguruar gjithashtu në këtë Modul.

Moduli do të fokusohet në dispozita specifike ligjore që ndërlidhen me punësimin e personelit shkollor dhe rolin e drejtorëve të shkollave në atë proces. Përveç kësaj, diskutohet gjithashtu roli i drejtorëve të shkollave në lëvizjen e stafit, zhvillimin profesional të stafit dhe dallime tek nxënësit. U diskutua gjithashtu edhe rëndësia e performancës profesionale të mësimdhënësve, vlerësimi dhe mjetet për të ndërmarrë një vlerësim të tillë duke përfshirë rolin e të gjitha palëve të përfshira. Roli i drejtorëve të shkollave në sigurimin e cilësisë dhe mjetet e disponueshme për zbatimin e tij, gjegjësisht Plani Zhvillimor i Shkollës, gjithashtu analizohen në modul.

Standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave shpjegohet sipas dispozitave ligjore. Roli i drejtorëve të shkollave në sigurimin e cilësisë dhe mjetet e disponueshme për zbatimin e tij, gjegjësisht Plani Zhvillimor i Shkollës, gjithashtu analizohen në modul.

Një sfidë e veçantë e udhëheqjes është fusha e personelit. Prandaj doracaku ka një pjesë të veçantë për të gjitha pyetjet e menaxhimit të personelit.

1.2. Performanca e pritur

Duke marrë për bazë temat që do të trajtohen në këtë modul, pritet që pjesëmarrësit e trajnimit për udhëheqje arsimore, edukatorët dhe drejtuesit e shkollave dhe arsimit në Kosovë, të arrijnë këto rezultate themelore:

- Të kuptojnë qëllimin dhe rëndësinë e udhëheqjes së mirë
- Të dinë më shumë për rolin e vet kyç si udhëheqës
- Të kuptojnë aspektet kryesore të komunikimit, moderimit dhe menaxhimit të konfliktit
- Të kuptojnë konceptin, parimet dhe përparësitë dhe mangësitë e delegimit
- Të kuptojnë aspektet kryesore të menaxhimit të personelit dhe zhvillimit profesional
- Të njohin parimet e angazhimit të personelit dhe kërkesat për plotësim me punëtorë
- Të analizojnë situatën e tashme dhe të ardhme
- Të monitorojnë punën e personelit dhe të përcaktojnë gjendjen e cilësisë së personelit
- T'i vlerësojnë mësimdhënësit në kontekstin e licencimit të mësimdhënësve

2. Udhëheqja

Ekzistojnë shumë definicione të udhëheqjes. E përbashkëta e këtyre definicioneve është se secila e konsideron udhëheqjen si një ndikim i qëllimshëm nga një person ose një grup personash, në strukturimin e aktiviteteve dhe marrëdhënieve brenda një institucioni. Udhëheqja konsiderohet një nga faktorët kyç të përmirësimit të efektivitetit të shkollës. Studimet tregojnë se rezultatet e të nxënësve dhe të arriturat e fëmijëve ndikohen nga 3 faktorë kryesorë: Përfshirja e prindërve në jetën dhe të nxënësve të fëmijëve të tyre, cilësia e mësimdhënies dhe udhëheqja e shkollës.

Udhëheqja në arsim është zakonisht e lidhur me një pozitë formale organizative. Një drejtor shkolle është një udhëheqës i një institucioni arsimor. Institucionet arsimore në anën tjetër poashtu konsiderohet se kanë një "rol udhëheqës" në komunitetet e tyre përmes përkrahjes së të nxënësve dhe zhvillimit të fëmijëve përtej mureve të vet institucionit arsimor.

Udhëheqësi nuk është vetëm menaxher. Ky është vetëm një rol i udhëheqjes. Por, udhëheqja ka të bëjë me më shumë se vetëm menaxhimi i proceseve. Rolet janë për shembull: vizionar, menaxher, trajner, ekspert, zhvillues i proceseve ekipore etj.

Por çfarë do të thotë të udhëheqës? Literatura ndërkombëtare e cilëson udhëheqësin si dikush që e krijon një vision inspirues për të ardhmen e institucionit, i motivon njerëzit të angazhohen në përm-bushjen e atij vizionit, e menaxhon rrugën drejt arritjes së vizionit dhe e ndërton një ekipë efektive për përm-bushjen e tij. A mund të jetë cdokush udhëheqës? Natyrisht që kërkohen disa kompetenca të udhëheqjes që mund të zotërohen me përgatitje profesionale dhe praktikë punë. Fredmund Malik¹, një autor i famshëm i një libri rreth udhëheqjes, na tregon se të qenit një udhëheqës është si një punë e një arkitekti apo ngjashëm. Që do të thotë se të gjithë mund ta mësojnë udhëheqjen - dhe të gjithë ata që dëshirojnë të jenë udhëheqës duhet ta mësojnë këtë punë. Udhëheqja kërkon mësim, ushtrime dhe praktikë. Ajo ka nevojë edhe për trajnime të veçanta ose lloje të veçanta edukimi. Zakonisht askush nuk do të fluturonte me një pilot që nuk ka arsimim adekuat në pilotim. Por ne kemi shumë mësimdhënës dhe menaxherë në botë të cilët nuk kanë ndonjë arsimim apo trajnim të veçantë në udhëheqje, por i zotërojnë të gjitha kompetencat për të qenë udhëheqës të denjë.

Udhëheqja shpesh ngatërrohet me menaxhimin, por në fakt menaxhimi është vetëm një komponentë e udhëheqjes. Përderisa udhëheqja ndërlidhet më shumë me menaxhimin e proceseve, krijimin e vizionit dhe inspirimin dhe motivimin e ekipit për të dhënë maksimumin e tyre, menaxhimi ndërlidhet më shumë me planifikimin, organizimin dhe koordinimin e ekipit në punën e tyre. Udhëheqësi pra nuk është vetëm menaxher, por ka edhe role tjera si për shembull: të ofrojë një vision zhvillimor, të theme-lojë struktura efektive organizative, të jetë model i efektivitetit, komunikues kompetent, inspirues dhe motivues, të delegojë dhe fuqizojë personalin, të jetë fasilitator, trajner, etj.

Këndvështrimet e ndryshme për udhëheqjen rezultojnë në disa perspektiva. Sipas Vlerësimit të Edukimit Ndërkombëtar të Universitetit Kembrixh dallojmë këto perspektiva të udhëheqjes:

- ➔ Udhëheqja instruktive – fokusohet në qështjet kryesore të shkollës- mësimdhënia, të nxënësve dhe të arriturat e nxënësve
- ➔ Udhëheqja transformuese- fokusohet në punën përkushtuese të kolegëve, arritjen e ndryshimeve dhe përmirësimin e performancës
- ➔ Udhëheqja morale – fokusohet në rëndësinë e edukimit për vlera, në vizion dhe udhëheqje etike
- ➔ Udhëheqja pjesëmarrëse – thekson rëndësinë e përfshirjes së kolegëve, vendimarrjen e përbashkët dhe kapitalin social
- ➔ Udhëheqja menaxhuese – fokusohet në rëndësinë e definimit të roleve, funksioneve, detyrave dhe sjelljeve
- ➔ Udhëheqja në pasiguri – fokusohet në reagimin ndaj situatave emergjente dhe sfidave të kohës

Udhëheqja e suksesshme është një kombinim i këtyre gjashtë perspektivave. Sa më shumë që fokusohen udhëheqësit në kombinimin e këtyre perspektivave, as më i madh është ndikimi pozitiv në rezultatet e nxënësve dhe klimën e punës në shkollë.

2.1. Bazat e udhëheqjes

Shpesh mësimdhënësit bëhen drejtorë të shkollave pa ndonjë arsim apo trajnim të veçantë. Por, të jesh drejtor shkolle nuk është njëjtë si të jesh një mësimdhënës me detyra të veçanta. Një drejtor shkolle ka role të ndryshme dhe një përgjegjësi të lartë për procese të ndryshme, përfshirë edhe për mësimdhënësit dhe nxënësit e tij/saj. Për shembull, ai/ajo është tani si një urë lidhëse ndërmjet Ministrisë së Arsimit dhe mësimdhënësve, prindërve dhe nxënësve.

Ka shumë detyra të ndryshme. Udhëheqësi duhet t'i përmbush disa prej tyre, edhe pse nuk janë detyra aq të mira, si kontrollimi i përmbushjes së kurrikulit ose të merret me takime të vështira personale.

Ka disa detyra të cilat janë tipike për udhëheqësit dhe të cilat zakonisht nuk mund t'u delegohen njerëzve të tjerë:

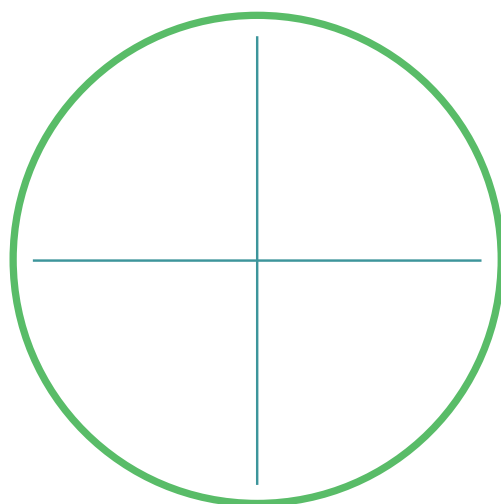
- Përcaktimi i qëllimeve dhe kontrollimi i tyre në mënyrë që të arrihen rezultate të mira
- Marrja e vendimeve ad-hoc për shkollën/ institucionit varësisht nga rrethanat
- Menaxhimi ditor i qështjeve të institucionit/ personelit
- Motivimi dhe mbështetja e kolegëve
- Organizimi dhe udhëheqja e takimeve
- Ndërmjetësimi i konflikteve në mes të palëve/ grupeve të ndryshme
- Zhvillimi personal profesional

Të gjitha këto detyra kanë nevojë për kohë. Por në shumë shkolla, drejtorët nuk kanë kohë të mjaftueshme, sepse ata kanë shumë detyra administrative dhe shumë punë për të menaxhuar. Rezultati është se shumë drejtorë të shkollave mendojnë se detyra e tyre është që të menaxhojnë vetëm oraret dhe gjëra të tjera, por jo edhe të udhëheqin shkollën me të gjithë mësimdhënësit dhe nxënësit.

Për krijimin dhe menaxhimin e orareve, për shembull, nuk duhet të jeni drejtor i shkollës. Kjo është një detyrë që drejtori i shkollës mund t'ia delegojë një ekipi i cili është i motivuar për këtë. Rrjedhimisht detyra e drejtorit të shkollës është që të kontrollojë rezultatin e atij ekipi, por jo edhe ta krijojë atë. Ai/ajo mund ta përdorë kohën e detyrave për udhëheqje si përgatitjen e takimeve me qëllime të qarta dhe të përcaktuara ose për zhvillimin e një vizioni të zhvillimit të shkollës.

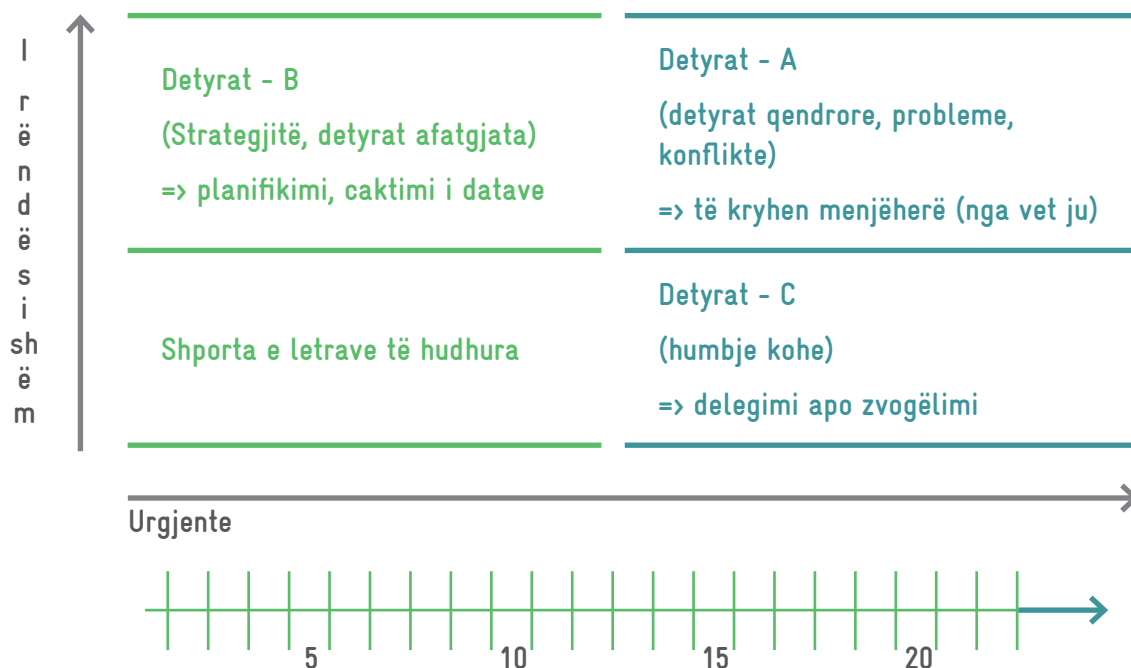
DETYRË:

Rrethi është si një orë për një ditë pune. Ju lutemi shkruani të gjitha detyrat tuaja e një dite normale të punës. Sa më të mëdha që të jenë pjesë të rrethit aq më shumë kohë ju nevojitet për to:



Kontrolloni tani pjesët. A keni kohë të mjaftueshme për udhëheqje? Juve do t'ju nevojë jitej një orë në ditë vetëm për detyrat e udhëheqjes.

Shpesh ndodh që shumë udhëheqës nuk kanë kohë të mjaftueshme për udhëheqje. Ndaj edhe lind nevoja për përcaktimin e prioriteteve. Dwight D. Eisenhower krijoi një grafik i cili është ende shumë i dobishëm në përcaktimin e prioriteteve nga udhëheqësit:



DETYRË:

Ju lutem kontrolloni detyrat tuaja të një dite të zakonshme pune (detyrat e mëparshme), cilat detyra janë:

- ➔ Detyrat - A (urgjente dhe të rëndësishme) => këto i bëni tani vet; këto janë detyrat tuaja kryesore
- ➔ Detyrat - B (të rëndësishme, por jo vërtet urgjente)? => planifikoni dhe caktoni një datë për to në kalendarin tuaj; ato janë të rëndësishme për suksesin tuaj
- ➔ Detyrat - C (urgjente, por jo vërtet të rëndësishme)? => delegojini apo zvogëlojini ato; kërkojnë shumë kohë, por nuk iu ndihmojnë që të jeni të suksesshëm

Mendoni sërish për detyrat tuaja personale nën C, të cilat janë urgjente por jo të rëndësishme. Ju e dini se instrumenti i mirë i menaxhimit të delegimit është një instrument i vlefshëm për udhëheqësit. Por menaxhimi i delegimit duhet të mësohet. Ndonjëherë nuk është e lehtë t'i delegosh detyrat personave të tjerë, sepse detyrat nuk janë të lehta ose nuk është e lehtë t'i japësh përgjegjësinë dikujt tjetër. Por pa delegim, drejtori/udhëheqësi i shkollës nuk kanë kohë të mjaftueshme për udhëheqje të vërtetë (Detyrat A). Prandaj delegimi i detyrave është një strategji e veçantë dhe shumë

e rëndësishme për të menaxhuar të gjitha detyrat shkollore në mënyrë efektive dhe të orientuar drejt cilësisë.

Nëse një udhëheqës dëshiron të jetë i suksesshëm, atij ose asaj i duhet koha për udhëheqje dhe njohuri për gjërat themelore. Një nga këto gjëra themelore është njohuria për stilet e ndryshme të udhëheqjes:

Ekzistojnë shumë stile të ndryshme të udhëheqjes, dhe të kuptuarit se cilit lloj i takon udhëheqja juaj do t'ju bëjë të pajisni më mirë për të shmangur kurthet e zakonshme të atij stili përkatës.

Udhëheqësit më të mirë janë në gjendje të modifikojnë stilin e tyre bazuar në situatën në të cilën ndodhen. Le të shqyrtojmë stilet e ndryshme të udhëheqjes.

Stili Autoritativ (autokratik)

Udhëheqja autokratike është e përqendruar te udhëheqësi. Me këtë stil të udhëheqjes, e gjithë vendimmarrja qëndron me udhëheqësin, dhe vendimet merren nga udhëheqësi pa u këshilluar me vartësit. Një udhëheqës autokratik do të marrë një vendim vetë, do ta komunikojë atë me ekipin e tij dhe do të presë që ekipi të ekzekutojë, pa asnjë pyetje të bërë. Me udhëheqjen autokratike, autoriteti është në duart e një personi të vetëm- të udhëheqësit.

Përparësitë e këtij stili janë se vendimmarrja është e shpejtë, në disa situata përmirësohet performanca, dhe për vartësit kjo mund të rezultojë në më pak stres pasi udhëheqësi mban përsipër gjithë përgjegjësinë për rezultatet.

Mangësitë e këtij stili janë se ky stil i udhëheqjes mund të jetë fustrues për vartësit, frika dhe inatet janë të zakonshme pasi njerëzve nuk u pëlqen të kritikohen më shpesh sesa të lavdërohen, dhe institucioni mund të paralizohet kur lideri nuk është i pranishëm, pasi i gjithë institucioni varet nga udhëheqësi për udhëzime. Për më tepër, mungesa e fleksibilitetit në udhëheqjen autokratike nuk i kushtohet planifikimit për iniciativa afatgjata. Për shkak se direktivat rrjedhin poshtë nga udhëheqësi tek vartësit, keqkuptimet dhe konfuzioni mund të lindin për shkak të mungesës së reagimeve që lejohen nga vartësit.

Udhëheqja autokratike funksionon më mirë në situata kur nevojiten vendime të shpejta, kur menaxhmenti ekzistues është shumë i butë dhe punëtorët nuk i realizojnë detyrat e tyre.

Stili Demokratik

Udhëheqja demokratike (shpesh e quajtur udhëheqja pjesëmarrëse) përqendrohet në ekipin e liderit dhe karakterizohet nga vendimmarrja që ndahet me të gjithë ekipin. Në kontrast të plotë me stilin autokratik të udhëheqjes, idetë ndahen lirshëm dhe inkurajohet diskutimi i hapur. Megjithatë diskutimi inkurajohet, roli i udhëheqësit është të drejtojë këto diskutime dhe të marrë një vendim se në cilën mënyrë të vazhdohet puna. Udhëheqësit demokratë presin që vartësit e tyre të kenë përvojë të thellë të vlefshme dhe të kenë vetëbesim.

Përparësitë e këtij stili përfshijnë zvogëlimin e rrezikut të dështimit katastrofik. Ndërsa vendimet merren me përfshirjen e të gjithë grupit, kjo siguron një kontroll në grup duke rezultuar në gjasa më të vogla që lideri të marrë një vendim jo të mirë.

Përparësi tjetër është një mjedisi i mirë i punës. Vartësit në të gjitha nivelet mund të ndihen të angazhuar dhe të marrin përgjegjësinë për të sfiduar veten sepse janë të përfshirë në vendimmarrje, dhe është kjo ndjenjë e angazhimit mund të çojë në krijimin e një mjedisi të mirë pune dhe rritjen e kënaqësisë në punë. Poashtu, stili demokratik rezulton në ekipe me performancë më të lartë. Vartësit inkurajohen të zgjidhin problemet nën iniciativën e tyre, të cilat nga ana tjetër mund të krijojnë një ekip me performancë më të lartë. Kjo performancë më e lartë, nga ana tjetër, çon në produktivitet më të madh.

Mangësitë janë se vendimmarrja mund të jetë më e ngadaltë. Duke përfshirë vartësit në vendimmarrje mund të ngadalësoni në mënyrë dramatike vendimmarrjen. Ky mund të jetë një problem real në situata kur kërkohen vendime urgjente. Poashtu, rrezikohet të krijohet një varësi e tepërt nga ekipi. Një rrezik i stilit demokratik të udhëheqjes është që lideri mund të bëhet tepër i varur nga grupi ose të fshihet brenda grupit, duke e lejuar grupin të marrë vendimet. Kjo mund të rezultojë në marrjen e vendimeve që e shtyjnë institucionin të devijojë prej qëllimit të tij strategjik sesa të lëvizin me shpejtësi drejt qëllimit.

Stilet e udhëheqjes demokratike funksionojnë mirë kur punoni me ekspertë të fushës. Për një ekip me përvojë dhe profesionist, një stil udhëheqës demokratik mund të sjellë më të mirën në ta, duke u mbështetur në pikat e forta dhe talentet e tyre në vend se thjesht të presë që ata të performojnë. Duke përfshirë ekipin në vendimmarrje dhe planifikim, ju në mënyrë implicite krijoni pronësi në vendimmarrje dhe planifikim. Kjo i bën anëtarët e ekipit shumë më të përkushtuar ndaj planit, dhe shumë më tepër të ngjarë të kapërcejnë sfidat dhe pengesat kur ato paraqiten.

Stili Transformues

Një udhëheqës transformues është ai që modelon sjelljen e duhur, përcakton qëllime të qarta dhe ka prirje të mëdha, ndërsa në të njëjtën kohë mbështet dhe udhëzon emocionalisht vartësit për të arritur qëllimet. Në themel të udhëheqjes transformuese është promovimi i qëndrueshëm i një vizioni bindës, së bashku me një sërë vlerash për të jetuar dhe punuar. Udhëheqësit transformues krijojnë një kulturë të mos-fajësimit ku përqendrimi është në problemin në fjalë dhe mënyrën e zgjidhjes së tij, dhe jo kush është përgjegjës për krijimin e problemit.

Liderët transformues nganjëherë njihen si “udhëheqësit e qetë”, të njohur për zotërimin e një gatishmërie për të udhëhequr sipas shembullit. Ata shpesh nuk bëjnë plane strategjike të hollësishe, por përkundrazi, lehtësojnë bisedat midis njerëzve kyc si brenda dhe jashtë organizatës së tyre për të arritur këtë qëllim.

Udhëheqësit transformues kanë katër karakteristika kryesore: Ata i njohin ndjekësit e tyre dhe demonstron shqetësim dhe ndjeshmëri për ta; Ata i inkurajojnë ndjekësit e tyre të mendojnë vetë dhe shprehin mendimet e tyre; Ata i motivojnë ndjekësit e tyre të performojnë sipas potencialit të tyre duke i frymëzuar ata; Ata modelojnë sjelljen që ata presin nga të tjerët dhe kështu janë modele të shkëlqyera.

Përparësitë ndër të tjera janë se liderët transformues ekuilibrojnë nevojën për qëllime afatshkurtra dhe afatgjata. Vartësit ndjehen të mbështetur dhe i besojnë thellësisht liderit të tyre sepse ata sillen me integritet dhe ndërtojnë koalicione të forta. Udhëheqësit transformues janë shumë të përqendruar në vizionin strategjik afatgjatë dhe duke komunikuar vizionin rregullisht me pasion dhe qartësi, ata i mbajnë të gjithë të motivuar për ta arritur atë.

Në anën tjetër, ky stil mund të jetë joefektiv në fillim. Udhëheqja transformuese është e ndërtuar mbi besimin. Kështu, udhëheqësit transformues mund të jenë joefektivë në fillim të udhëtimit të tyre drejtues pasi ata ende nuk kanë arritur të marrin besimin e ekipit të tyre ose të ndërtojnë bashkëpunime të forta. Ndërsa udhëheqësit transformues karakterizohen nga frymëzimi i të tjerëve, ata mund të luftojnë me detajet e zbatimit të përditshëm.

Udhëheqja transformuese funksionon kur keni një vizion të fortë për të ardhmen dhe jeni të gatshëm të punoni brenda sistemit dhe të bashkoni njerëz të ndryshëm për ta realizuar atë. Udhëheqja transformuese shpesh nuk është e përshtatshme kur jeni i ri në një organizatë dhe udhëheqja juaj është e paprovuar, dhe ju ende nuk keni ndërtuar besimin e nevojshëm të ekipit tuaj. Për shkak se udhëheqja transformuese përqendrohet më shumë në një vizion për të ardhmen, nuk është e përshtatshme kur i gjithë fokusi duhet të jetë në planin afatshkurtër.

Udhëheqja e Lirë (Laissez-faire)

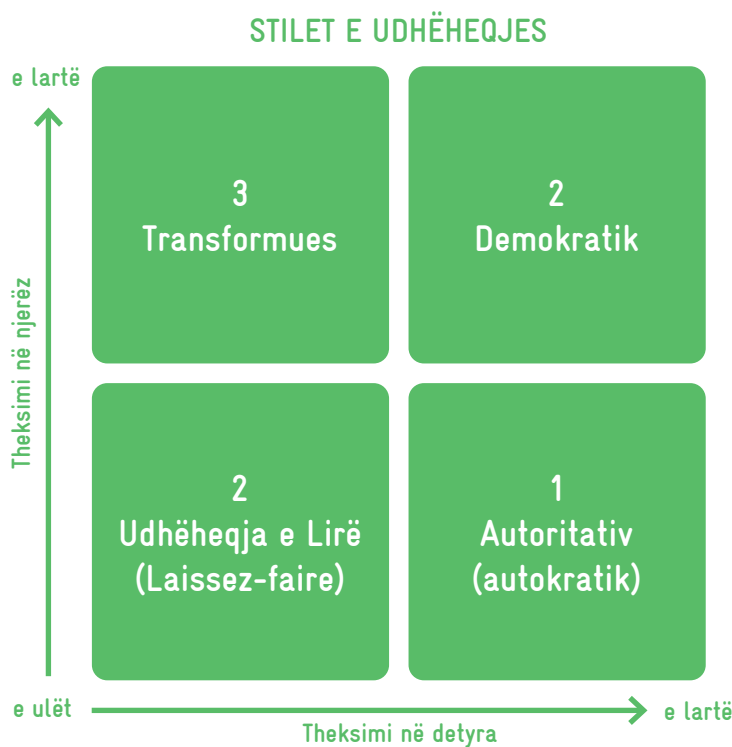
Udhëheqja Laissez-faire është vendi ku lideri në të vërtetë nuk e udhëheq ekipin, por përkundrazi lejon që ekipi të drejtohet plotësisht nga vetja. Ky stil i udhëheqjes njihet gjithashtu si stili i “heqjes së duarve” dhe në kontrast me stilet e tjera të udhëheqjes i gjithë autoriteti u jepet vartësve duke përfshirë vendosjen e qëllimit, zgjidhjen e problemeve dhe vendimmarrjen. Nga perspektiva e udhëheqësit, çelësi i suksesit është të ndërtoni një ekip me të vërtetë të fortë dhe më pas të qëndroni larg rrugës së tyre. Një pyetje e zakonshme që njerëzit bëjnë kur mësojnë rreth udhëheqjes laissez-faire është “çfarë bën një udhëheqës laissez-faire?”. Epo, kjo do të ndryshojë nga udhëheqësi në udhëheqës, por zakonisht ata kanë të bëjnë më shumë me krijimin dhe artikullimin e vizionit të tyre bindës. Ata gjithashtu kanë të bëjnë zakonisht me hapat që duhet të ndërmarrin për të ndihmuar në arritjen e vizionit. Atëherë padyshim që i lihet ekipit të punojë se si të arrihet një hap i veçantë.

Përparësi e këtij stili është se krijon përgjegjësi personale. Stilet e udhëheqjes Laissez-faire i sfidojnë vartësit të marrin përgjegjësinë personale për punën e tyre dhe rezultatet e punës së tyre. Njerëzit e motivuar që punojnë në mënyrë autonome janë në gjendje të kapërcejnë bllokimet e rrugës dhe të rregullojnë kursin shumë më shpejt sesa kur duhet të kërkojnë miratim.

Në anën tjetër, mangësi është se mund të ndodh pikërisht e kundërta - mungesa e përgjegjësisë. Askush nuk është përgjegjës për të marrë meritat në rastet e suksesit, ose për të marrë fajin në rastet e dështimit. Vartësit mund të vuajnë nga nivele të larta stresi nëse ndihen të pambështetur nga udhëheqësi i tyre ose nuk janë të sigurt për aftësitë e tyre. Ekipet e vetë-organizuara pa mbikëqyrje ose drejtim janë të prirur të humbin afatet.

Si stil, përdoret më shumë me profesionistë krijues të cilët kanë aftësi solide dhe shumë përvojë në punët e tyre. Kur ekipi juaj ka një histori të dëshmuar të performancës së lartë dhe arritjeve në lloje të caktuara të projektit. Poashtu mund të përdoret kur ekipi juaj është i motivuar dhe i shtyrë të ketë sukses më vete dhe janë të aftë të punojnë pa mbikëqyrje.

Diagrami i mëposhtëm mund të jetë vërtet i dobishëm për të menduar se ku stilet e ndryshme të udhëheqjes kanë fushat e tyre kryesore të përqendrimit.



Ju mund ta përdorni këtë kornizë për të menduar rreth stileve të udhëheqjes. Siç mund ta shihni:

- ➔ Udhëheqësit autokratikë kanë një theks të lartë të detyrës dhe një theks të ulët të njerëzve.
- ➔ Udhëheqësit demokratë kanë një theks të lartë të detyrës, si dhe një theks të lartë të njerëzve.
- ➔ Udhëheqësit transformues kanë një theks të ulët në detyrë dhe theks të lartë tek njerëzit.
- ➔ Udhëheqësit Laissez-faire kanë një theks të ulët të detyrave dhe një theks të ulët të njerëzve.

Zakonisht një udhëheqës duhet t'i ketë elementet e të katër llojeve, sepse atëherë ai/ajo mund të krijojë një stil të udhëheqjes në varësi me situatën, që do të thotë se udhëheqësi duhet të vendos sipas situatës, në qoftë se është e rëndësishme dhe e nevojshme për të marrë një vendim të shpejtë si i llojit autoritar apo në qoftë se është më mirë të pritët dhe të shihet si një lloj i stilit të lirë.

DETYRË

1. Duke iu referuar përvojës suaj çdo ditë të udhëheqjes: përshkruani një situatë tipike për një lloj të veçantë udhëheqjeje. Diskutoni: Cili lloj i udhëheqjes do të preferohej nga stafi juaj? Cili nga nxënësit tuaj dhe cili nga prindërit e tyre?
2. Kontrolloni stilin tuaj të udhëheqjes. Çfarë lloj udhëheqjeje është i ngjashëm me stilin tuaj të udhëheqjes? Ju lutemi bisedoni për këtë me një person që ju njeh juve si një udhëheqës, dhe ju jep informata kthyesë të besueshme.
3. Çka dëshironi të ndryshoni në të ardhmen - dhe çka dëshironi të përforconi, për shkak të të gjitha informatave kthyesë që i merrni nga njerëzit e tjerë?

Përpos që secili stil i udhëheqjes ka përparësitë dhe mangësitë e veta, edhe secili udhëheqës si individ dhe personalitet në vete ka përparësitë dhe mangësitë personale. Është gjithashtu e rëndësishme që të kuptohen këto.

DETYRË

1. Ju lutemi bëni një listë me të gjitha aftësitë, përparësitë si dhe dobësitë e tua.
2. Cilat elemente të përparësive dhe aftësive të tuaja dëshironi që t'i përforconi?
3. Cilat elemente të dobësive tuaja dëshironi t'i zvogëloni ose ndryshoni në përpjesësi?

Për shkak se të gjithë kanë një pikëpamje subjektive rreth sjelljes së vet, është shumë e dobishme për të marrë një reagim të vërtetë, të besueshëm dhe të sqartë nga dikush tjetër, që e njeh sjelljen në punë. Ky mund të jetë një mik i mirë, partner ekipor ose një koleg.

Marrja e informatave kthyesë të sqarta nga njerëz të tjerë si mësimdhënës, nxënës apo prindër është e domosdoshëm për udhëheqje. Por ndonjëherë është një rrugë e gjatë dhe e vështirë e ndërimit të kulturës së informatave kthyesë, e atmosferës së besimit dhe ndershmërisë dhe profesionit të komunikimit. Prandaj ky doracak ka disa këshilla dhe informata themelore për komunikimin.

2.2. Detyrat/përgjegjësitë më të rëndësishme të drejtorit të shkollës

Cilësia e sistemit arsimor varet nga rezultatet e larta të shkollës. Standardet e larta përcaktohen dhe ruhen nëpërmjet ndërveprimit në mes të udhëheqjes, mësimeve, nxënësve, prindërve dhe komunitetit në tërësi.

Drejtori është kreu i shkollës të cilën ai/ajo e udhëheq, menaxhon dhe mbështet me qëllimin e përgjithshëm për të ofruar një arsim të cilësisë së lartë për të gjithë. Për të arritur rezultatet më të mira në shkollë, është e domosdoshme që drejtori të punojë në një ekip.

MASH-i i ka përcaktuar përgjegjësitë e drejtorëve të shkollave në ligje¹ dhe Udhëzime Administrative.

Udhëzimi Administrativ për Aktivitetet Jashtëkurrikulare nr. 02/2016 MASH

Udhëzimi Administrativ për mirëmbajtjen e regjistrimit dhe mbrojtjen e të dhënave personale në sistemin arsimor nr. 25/2013 MASH

Udhëzimi Administrativ për Themelimin dhe Funksionimin e Këshillit të Prindërve të Kosovës nr. 28/2012 MASH

UDHËZIM ADMINISTRATIV (MASH) NR.151 /2020 PËR Detyrat dhe përgjegjësitë e drejtorit dhe të zëvendës-drejtorit të institucionit publik edukativo-arsimor dhe aftësues parauniversitar, procedurat e zgjedhjes dhe emërimit, përfundimit të kontratës dhe emërimit të përkohshëm

Ato më të rëndësishmet përfshijnë:

- Të udhëheqë shkollën dhe të mundësojë e inkurajojë inovacionin
- Të udhëheqë shkollën dhe të mundësojë e inkurajojë inovacionin
- Të përmirësojë në mënyrë të vazhdueshme standardet e edukimi cilësor
- Të ofrojë mundësi të barabarta arsimimi për të gjithë, me fokus të veçantë tek vajzat, pakicat dhe fëmijët me nevoja të veçanta
- Të krijojë një mjedis pozitiv në mënyrë që të arrihet respekti i ndërsjellë, puna efektive dhe e vlershme dhe që përgjegjësinë ta ndajnë të gjithë akterët përkatës
- Të punojë si përfaqësues i parë i shkollës dhe t'i përfaqësojë vlerat e shkollës tek komuniteti dhe institucione e organe të tjera
- Të sigurojë që futja e të dhënave të shkollës në sistem të jetë gjithmonë e saktë dhe e besueshme
- T'i bazojë vendimet në të dhënat e shkollës / të dhënat e SMIA-së
- Të menaxhojë në mënyrë efektive financat dhe burimet e tjera të shkollës për të arritur rezultate më të mira të mundshme.

¹ Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës nr. 04/L-032

Detyrat tjera përfshijnë:

- 1 Përgatitjen e planit vjetor, planit zhvillimor të institucionit edukativo-arsimor dhe raportet vjetore të punës;
- 2 Përdorimin efikas dhe efektiv të sistemit për menaxhimin e informatave në arsim dhe respektimin e kodeve të këtij sistemi, sigurimi dhe përditësimi i të dhënave të nevojshme gjatë tërë vitit shkollor;
- 3 Detyrat e caktuara për zgjedhjen e mësimdhënësve, vlerësimin, disiplinën në institucionin edukativo-arsimor dhe çështjet tjera që kanë të bëjnë me mësimdhënësit dhe punëtorët tjerë të arsimit;
- 4 Mbështetjen dhe mbikëqyrjen e zbatimit të kurrikulës;
- 5 Mbështetjen dhe mbikëqyrjen e punës së aktiveve dhe bashkëpunëtorëve profesional të institucionit edukativo-arsimor, si dhe mekanizmave tjerë të institucionit arsimor që kanë rol në vlerësimin e performancës së institucionit dhe menaxhimin e cilësisë së punës së institucionit;
- 6 Bashkëpunimin me Këshillin Drejtues të Institucionit edukativo-arsimor (KDSH), Këshillin e Prindërve, Këshillin e Arsimtarëve, Këshillin e Nxënësve dhe komunitetin e institucionit edukativo-arsimor.

Më sipër është dhënë vetëm një përmbledhje e shkurtër e të gjitha detyrave dhe përgjegjësi të caktuara për çdo drejtor të shkollës.

Meqë këto detyra dhe përgjegjësi janë mjaft shteruese dhe kërkojnë kohë, është e domosdoshme të bëhet organizimi efikas dhe efektiv i përmbushjes së secilës prej tyre.

Një mënyrë për të siguruar përmbushjen e përgjegjësi, dhe në të njëjtën kohë që personeli tjetër shkollor të fuqizohet, është përmes delegimit të detyrave dhe përgjegjësi të caktuara.

Prandaj paraqiten pyetjet në vijim:

- Si mund të mbajë drejtori një mbikëqyrje të përgjithshme të punës në shkollë dhe si mund ta menaxhojë këtë në mënyrën më efikase dhe më cilësore?
- Si të përcaktohen detyrat për personat përgjegjës të zgjedhur?
- Cilat janë parimet kryesore që duhet të respektohen gjatë delegimit të detyrave?

Diskutoni me kolegët pyetjet e lartpërmendura rreth kontekstit të shkollës tuaj.



2.3. Përkufizimi i konceptit të delegimit dhe ndërlikimeve të tija në shkollë

Delegimi është caktimi i autoritetit dhe përgjegjësisë për një person tjetër (zakonisht nga një menaxher tek një vartës), për të kryer aktivitete të caktuara.²

Është më shumë se bashkëveprimi; është një ndarje e pushtetit dhe përgjegjësisë. Delegimi i detyrave të përgjithshme nënkupton caktimin e detyrave të veçanta për njerëz apo ekipe të ndryshme.

Qëllimi është që të menaxhohet puna në mënyrë më efektive dhe që të përforcohet motivimi i stafit. Nëse një personi i delegohet një detyrë, kjo është një shenjë e besimit nga drejtori i shkollës në këtë person dhe aftësitë e tija. Prandaj është e rëndësishme që drejtori i shkollës të di se cilat detyra ai/ajo mund t'i delegojë dhe cilat janë aftësitë e stafit të tij/saj. Nuk mundet secili person të kryej çdo detyrë.

Prandaj **menaxhimi i delegimit është një proces i planifikuar** në mënyrë që rezultatet e synuara të arrihen në mënyrë efektive. Kërkohej një përgatitje dhe planifikim i veçantë.

Zakonisht, delegimi u shërben udhëheqësve për qëllime në vijim:

- 1 E liron udhëheqësin nga ato detyra dhe aktivitete të cilat mund të kryhen nga anëtar të stafit me funksione jo-menaxhuese apo nga njerëz të tjerë (këshilli i prindërve apo i nxënësve etj).
- 2 Kapacitetet operacionale të vartësve. Në mënyrë që detyrat të kryhen në mënyrë efektive, niveli i vartësve ka nevojë për ato aftësi të cilat shpesh kërkohen për detyrime.
- 3 Lirimi nga mënyrat e komunikimit, duke parandaluar thirrjet e vazhdueshme, takimet e panevojshme dhe lejitimin e vazhdueshëm të menaxhimit.
- 4 Delegimi i detyrave forcon aftësitë e vartësve/stafit të shkollës dhe:
 - Motivon bashkëpunëtorët
 - Inkurajon zhvillimin e tyre
 - U ofron kënaqëshmëri shtesë në punë

Si në shumicën e rasteve, përgjegjësia e përgjithshme mbetet me drejtorin e shkollës. Ai/ajo duhet të sigurojë që personi të cilit i janë deleguar detyrat, të jetë i motivuar dhe i aftë për ta përmbushur detyrën. Pra delegimi është gjithashtu një shprehje e besimit (por jo të besimit të verbër!) në kapacitetet profesionale të një anëtar të stafit. Kjo do të thotë se ata mund të punojnë të pavarur, duke i marrë përgjegjësitë dhe detyrat me të cilat janë ngarkuar.

² Gabler Wirtschaftslexikon 2011

Delegimi është i lidhur ngushtë me **stilin e menaxhimit**: drejtori i shkollës mbështetet në përdorimin dhe zhvillimin e kapaciteteve, aftësive dhe njohurive të stafit të shkollës në përgjithësi. Delegimi hap mundësi për personelin e shkollës që të demonstrojnë aftësitë e tyre, shkathësitë dhe vlerat e tyre, të cilat shkojnë përtej pritjeve të tyre kryesore dhe përgjegjësive të punës.

2.3.1. Parimi i delegimit

Kriteret në vijim duhet të merren parasysh gjatë procesit të delegimit:

- ➔ Aftësitë profesionale të personelit që pranon delegimin. Detyrat dhe përgjegjësitë të cilat duhet t'i zbatojë drejtori vet për shkak të rëndësisë dhe vlerës së tyre
- ➔ Personi/grupi përgjegjës i cili pranon delegimin nuk ka aftësitë që t'i urdhërojë kolegët e vetë
- ➔ Drejtori i shkollës duhet të sigurojë që të gjithë kolegët që do të preken apo që do të duhej të kontribuonin, të dinë rreth delegimit dhe të bashkëpunojnë në lidhje me të.

Ushtarët nuk kanë vështrimin e përgjithshëm, por ata janë ekspertë dhe kanë nevojë për udhëheqjen nga lartë!

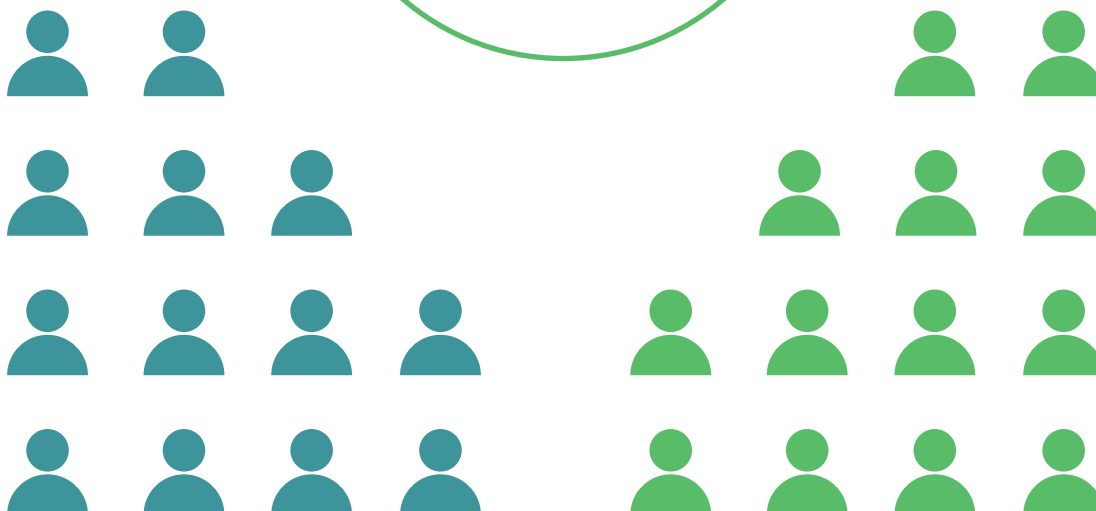
Mëshimdhënësit dhe të gjithë të deleguarit nuk kanë vështrimin e përgjithshëm dhe kanë nevojë për udhëheqjen e drejtorit!

Strategu qëndron mbi kodër, sepse ai ka nevojë për vështrim të përgjithshëm, në mënyrë që të mund të merr vendime!!!

Drejtori ka nevojë për vështrim të përgjithshëm, në mënyrë që të ketë mundësi për marrjen e vendimeve!!!

Nëse strategu lufton në luginë, nuk mund të udhëheq më, sepse ka humbur vështrimin e përgjithshëm!!!

Nëse drejtori kryen shumë punë operative të përditshme, humb vështrimin e përgjithshëm!!!



2.3.2. Përparësitë dhe mangësitë/rreziqet e delegimit

Ne jemi gjithmonë të brengosur për atë se çka duhet të delegohet dhe çfarë duhet të bëjmë vet ne! Nëse i delegoni detyrat, ju do të keni më shumë kohë për udhëheqje, për zhvillimin dhe përmirësimin e aftësive dhe njohurive tuaja individuale dhe të ekipit.

Detyrat më të lehta për të deleguar dhe për t'ua shpjeguar të tjerëve janë ato aktivitete për të cilat ju vetë keni përvojë. Kështu që, përdorni përvojën tuaj për të siguruar punë të mirë dhe për t'u shmanhur marrjes përsipër të detyrave nga vet ju. Në këtë mënyrë, do të kurseni më shumë kohë për detyra të tjera, shpejtë mund ta vlerësoni progresin e detyrave të deleguara dhe ndërtoni aftësitë e kolegut i cili mund të mësojë shumë nga ju dhe të forcohet profesionalisht nga delegimi. Kjo gjithashtu e bën ekipin më të fortë.



Kujt/çka ti delegohet? Detyrat dhe përgjegjësitë te personat adekuat.

Mos delegoni lehtë aktivitete në fusha në të cilat ju vetë nuk keni njohuri të mjaftueshme për të mbikëqyrur progresin - në raste të tilla është më mirë të bashkëpunohet me një këshilltar, mundësisht një anëtar stafi, të kualifikuar në këtë fushë të veçantë. Nëse delegoni një punë që ju vetë nuk e njihni, do ta humbni të gjithë kontrollin mbi atë që ndodh!

Duhet t'i delegoni detyrat vetëm tek punëtorët që kanë të paktën njohuri dhe përvojë të përgjithshme të mjaftueshme në këtë fushë. Personat/grupet përgjegjëse do të kenë më shumë hapësirë për vendim-marrjen kryesore, ndërsa ju e keni përgjegjësinë e plotë. Në situata të tilla, mos delegoni vetëm ekzekutimin e detyrës, por edhe përgjegjësinë për atë detyrë. Kreativiteti nuk është i mundur pa deleguar detyrën dhe përgjegjësinë e plotë. **Duhet të jeni të vetëdijshëm se procesi dhe rezultati i një detyre të deleguar mund të dallojë nga procesi dhe rezultati i juaj, në qoftë se e keni bërë atë.**

Duhet t'ua theksoni të tjerëve se detyra mund të ndryshohet ose edhe të plotësohet nëse është e nevojshme dhe e dëshirueshme.

Gjithsesi, para se të merrni vendime lidhur me delegimin e detyrave të veçanta, duhet t'i dini detyrat dhe përgjegjësitë që anëtarët e shkollës i kanë në profilet e tyre të punës.

Përparësitë e një delegimi efikas janë:

- ➔ Organizimi dhe kursimi i kohës tuaj në mënyrë që të jeni të zotuar ndaj detyrave që vetëm ju mund/do të duhej që t'i kryeni (Detyrat – A)
- ➔ Delegimi i secilës detyrë te personi i duhur, personi që është më i mirë në atë fushë të punës, përdorimi efikas i ekspertëve
- ➔ Përforsimi i bashkëpunëtorëve të ekipit në mënyrë që të zhvillohen shkathhtësitë e tyre dhe të përmirësohen njohuritë e tyre
- ➔ Rritja e motivimit të individit dhe ekipit, sepse dhënia atyre e përgjegjësisë është gjithashtu një mënyrë për të rregulluar besimin se ata mund t'i kryejnë mire detyrat
- ➔ **Rezultati i këtij procesi: Përfshirja e personave dhe grupeve të ndryshëm në jetën e shkollës, zhvillimi i atmosferës së reagimit për shkollën, krijimi i grupeve punuese dhe një rrjeti mbështetës**

Individ
Strategji
Kryesim
Karrierë
Trajnim
Arritje

DELEGIM

Delegimi i përgjegjësisë nga drejtori-obligim dhe përgjegjësi.

Rreziqet e delegimit joefikas janë:

- | | | |
|----|--|--------------------------|
| 1. | Kalimi i kohës së shumtë në mbikëqyrjen e të tjerëve dhe humbja e kohës për detyrat tuaja | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Delegimi i detyrave tek individit apo ekipi që nuk është i aftë ta kryej detyrën, si rrjedhojë puna mbetet e pakryer apo nevojitet më shumë kohë për t'i plotësuar synimet | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Përdorimi joefikas i njohurive dhe shkathtësive të individit apo ekipit. Duke mos përfillur njohuritë e caktuar të ekspertëve. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Ekipi dhe individit humbin motivimin sepse atyre nuk u janë dhënë aftësitë e nevojshme për zbatimin e suksesshëm të detyrave. | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Humbja e kontrollit mbi progresin për shkak të mungesës së njohurive rreth lëndës | <input type="checkbox"/> |

Për shkak të mangësive, është e nevojshme që procesi i delegimit të planifikohet me kujdes sipas hapave të mëposhtëm:

- 1 Kontrolloni nëse detyra të cilën dëshironi ta delegoni është në kuadër të Detyrave C.
- 2 Kontrolloni nëse jeni të gatshëm që ta dorëzoni përgjigjen dikujt tjetër dhe nëse jeni të hapur për rezultate kreative.
- 3 Përzgjidhni personin apo ekipin me kujdes (aftësitë, detyrat dhe përgjegjësitë)
- 4 Shpjegoja detyrën personit apo ekipit në një mënyrë të strukturuar:
 - Çka saktësisht duhet të bëhet?
 - Cili është synimi i detyrës?
 - Cilat janë pritjet tuaja?
 - Kur duhet të kryhet detyra?
 - Ku mund të jenë vështirësitë? Çka mund të ndihmojë në përmbushjen e detyrës?
 - detyrë te personi i duhur, personi që është më i mirë në atë fushë të punës, përdorimi efikas i ekspertëve/Përforcimi i bashkëpunëtorëve
- 5 Lejo që të tjerët ta shpjegojnë detyrën në mënyrë që të sigurohet se gjithçka është e qartë.
- 6 Jepi personit apo ekipit mundësinë për të parashtruar pyetje gjatë procesit.
- 7 Kontrolloni rezultatin dhe jepi personave apo grupit informata kthyesë për punën e tyre.
- 8 Para se ta delegoni detyrën e ardhshme, reflektoni mbi detyrën e deleguar të përfunduar, nëse dëshironi të ndryshoni diçka ajo duhet të shkojë përmes marrëveshjes me shkrim.

A JANË TË QARTA
DETYRAT DHE AFATET?

PO, GJITHÇKA ËSHTË E QARTË.

Figura: Drejtori dhe Mësimdhënsja

Detyrat që zakonisht i delegohen zëvendës drejtorit të shkollës:

- zëvendësimi i drejtorit në rast të mungesës së tij/saj
- udhëheqja e personave përgjegjës të çdo fushe të punës në përputhje me udhëzimet e drejtorit mbështetja e drejtorit në të gjitha çështjet e udhëheqjes.
- përveç kësaj, zëvendës drejtorit të shkollës mund t'i kërkohej nga drejtori për të deleguar detyra të ndryshme të tjera tek personeli i shkollës

Detyrat të cilat mund t'u delegohen anëtarëve të kualifikuar të stafit:

- udhëheqja e fushave mësimore - aktivitetet profesionale zbatimi i aktiviteteve të reja në shkollë
- organizimi i mbështetjes mësimore
- mbështetja e nxënësve të cilët kanë probleme në mësimnxënie rishikimi i ankesave dhe disiplinës
- sigurimi i gjithëpërfshirjes, mbështetjes së çështjeve gjinore dhe përfshirjes së pakicave në shkollë
- azhurnimi i vazhdueshëm dhe puna me statistikat arsimore dhe të dhënat e SMIA-s
- parandalimi i braktisjes së shkollës

- bashkëpunimi me ndërmarrje
- arantimi i sigurisë së shkollës dhe i sigurisë në vendin e punës

Detyrat të cilat nuk mund të delegohen (Detyrat - A):

- udhëheqja strategjike dhe menaxhimi i punonjësve
- masat disiplinore të personelit
- përgjegjësia e përgjithshme financiare
- hetimi i rasteve të keqtrajtimit të fëmijëve

Detyra për pjesëmarrësit:

- Krijoni një lloj hartë që përfshin 'të gjitha' detyrat në shkollën tuaj
- Shënoni 'fushat' e delegimit me ngjyrë të gjelbër
- Përcaktoni kompetencat që nevojiten për ta përmbushur detyrën
- Shtoni rendin e ditës: parimi i delegimit: çfarë, si, mundet-nuk mundet, përgjegjësia, jepni (merrni) informatat kthyes nga drejtori i shkollës

Tabela e mëposhtme paraqet detyrat për parandalimin e braktisjes së shkollës.

Delegimi i detyrave për parandalimin e braktisjes së shkollës	
1.	Për shqyrtimin e rasteve kur nxënësit braktisin shkollën, <input type="checkbox"/>
2.	Për shqyrtimin e arsyeve të braktisjes së shkollës - përmes diskutimeve me mësimdhënësit, tutorët, prindërit dhe drejtpërdrejtë me nxënësit, <input type="checkbox"/>
3.	Për sugjerimin e formave aktive për mënyrat e drejtorit të shkollës që t'i kthejë këta fëmijë në shkollë, <input type="checkbox"/>
4.	Për t'i sugjeruar drejtorit të shkollës, format alternative të arsimit për nxënësit që kanë braktisur shkollën qe shumë vite, <input type="checkbox"/>
5.	Për të harmonizuar veprimet e shkollës me Planin për parandalimin e braktisjes (Ministria e Arsimit dhe Shkencës) <input type="checkbox"/>
6.	Për të shqyrtuar në mënyrë aktive mënyrat për të sjellë apo kthyer fëmijët në shkollë, duke raportuar dhe koordinuar me drejtorin e shkollës <input type="checkbox"/>
7.	Për të biseduar me fëmijët që nuk vijojnë shkollimin, për të biseduar me prindërit e tyre dhe në përgjithësi t'i përfshijnë njerëzit në gjithë këtë punë <input type="checkbox"/>

DETYRË:

Reflektoni mbi zotimet e shkollës tuaj lidhur me parandalimin e braktisjes. Diskutoni përvojat me të tjerët.

2.3.3. Rëndësia e delegimit

Nga delegimi aktiv dhe i projektuar mirë, përfitojnë të gjithë pjesëmarrësit. Në këtë mënyrë, mund të shfrytëzohen njohurit e posaçme dhe aftësitë e veçanta të anëtarëve të stafit.

Ndërsa është thelbësore që t'i shmangemi efekteve negative të delegimit të dobët, për shumë drejtorë të shkollave, vëllimi i punëve të tyre thjeshtë nuk mund të zotërohet pa delegim.

Anëtarët e stafit të përfshirë në këtë proces do të përfitojnë nga kjo, edhe pse do të kenë më shumë punë. Në këtë proces të delegimit, ata do të ndjehen të vlefshëm sepse aftësitë e tyre hyjnë në punë, duke mundësuar që aftësitë e tyre të pasurohen në varësi të detyrave që u janë deleguar.

Nëpërmjet procesit të punës së detyrave të deleguara, shumë gjëra bëhen më transparente dhe të kuptueshme. Kështu, shkolla synon të bëhet e rëndësishme për të gjithë, në rutinën e përditshme të punës, si dhe gjatë projekteve të veçanta. Delegimi është gjithashtu një mjet i rëndësishëm për mbështetjen dhe rritjen e nivelit të kulturës së shkollës dhe identitetit të saj.

Detyrë:

Bëni listën e detyrave të cilat dëshironi t'i delegoni në të ardhmen:

DETYRA	PRIORITETI I DETYRËS PËR VETËN TUAJ DHE SHKOLLËN	LLOGARITJA NË PERSONA (NJË PERSON, EKIP, GRUP,...)	EMRAT E PERSONAVE TË CILËT DO TË MUND TA BËNIN KËTË	KUFIRI KOHOR DHE PIKAT E VEÇANTA TË DETYRËS
...				
...				
...				

Secilës detyrë jepini prioritet kështu që të mund t'i caktoni kohë delegimit për vet juve.

Kontrolloni me zëvendësin tuaj listën dhe gjërat që ju dëshironi t'i merrni parasysh, për të parë nëse keni harruar ndonjë gjë.

Delegojini detyrat në mënyrën që është përshkruar më parë, por mos filloni me shumë delegime që në fillim.

2.4. Bazat e ndërtimit të ekipeve dhe menaxhimit të konflikteve

Puna në grupe mund të jetë sfiduese nëse brenda grupit ka njerëz të shqetësuar apo të pamotivuar. Mospajtimet janë të zakonshme brenda cdo grupi, po ndonjëherë kjo mund të rezultojë në konflikt të vërtet për shkak të mendimeve të ndryshme, stileve të punës, personalitetit, etj. Në modulin 5, janë detajuar qështjet e komunikimit dhe bashkëpunimit.

Konflikti është normal dhe i pashmangshëm kur një grup njerëzish po përpiqen të arrijnë diçka. Mund të jetë një shenjë që marrëdhëniet nuk janë zhvilluar ose ruajtur mirë. E rëndësishme është si trajtohet dhe menaxhohet konflikti. Nëse trajtohet në mënyrë konstruktive, konflikti mund të jetë një hap i rëndësishëm në ndërtimin dhe mirëmbajtjen e marrëdhënieve.

Konflikti mund të lindë për shkak të:

- Diversitetit dhe ndryshimit në vlera, mendime, kulturë, nevoja dhe perceptime.
- Mosbalancimit të energjisë.
- Shtypjes së ndjenjave dhe emocioneve.

Konfliktet mund të jenë sfidë e vërtet për çdo drejtor dhe udhëheqës shkollë, sepse gjithmonë ekziston rreziku i eskalimit të situatës me të gjitha pasojat e mundshme. Prandaj duhet të dimë më shumë për proceset e ndërtimit të ekipeve dhe menaxhimit të konflikteve.

Një nga përgjegjësitë më të mëdha të një udhëheqësi është të shtyjë ekipin drejt një performace më të mirë. Marrëdhëniet brenda ekipit janë thelbësore në atë aspekt. Një ekip efektiv do të dalë më mirë se një kolektiv i shkëputur, ku njerëzit punojnë individualisht. Procesi i ndërtimit të ekipit nuk është asgjë abstrakte, por kërkon një përpjekje të madhe nga ana e udhëheqësit. Ka shumë sfida që drejtuesit duhet të kapërcejnë për të krijuar ekipe të shkëlqyera.

Puna e shkëlqyeshme në ekip nuk ndodh vetëvetiu. Kërkon përpjekje të vetëdijshme nga të gjithë individët brenda ekipit, përfshirë udhëheqësin. Një ekip i shkëlqyeshëm përbëhet nga disa elementë që duhet të jenë të pranishëm në çdo kohë:

- Synime të qarta - secili anëtar i ekipit duhet të jetë i vetëdijshëm për kuptimin e një aktiviteti të veçantë si pjesë e një synimi më të madh. Nëse ata nuk e kuptojnë qëllimin e detyrës dhe nuk pajtohen me të, ata do të dështojnë dhe do të duhet të investoni kohë shtesë për të realizuar qëllimet.
- Role të qarta - të gjithë brenda ekipit duhet të jenë të vetëdijshëm për hierarkinë dhe rolin e tyre në të.

- ➔ Komunikim i përsosur - sa herë që dikush ka një pyetje ose merr një ide, ata duhet të jenë në gjendje ta komunikojnë atë. Komunikimi brenda ekipit duhet të jetë sa më i hapur dhe i qetë që të jetë e mundur.
- ➔ Bashkëpunimi - puna ekipore nuk ka të bëjë me arritjet individuale; ka të bëjë me atë që grupi arrin së bashku.
- ➔ Zhvillimi individual brenda ekipit - megjithëse është punë ekipore, individi nuk duhet të humbasë zërin e tij autentik gjatë gjithë punës dhe bashkëpunimit.

Një ekip i shkëlqyeshëm është ai, puna e të cilit bazohet në objektiva të qarta, role të qarta, komunikim të qartë, bashkëpunim dhe mundësi për zhvillim personal. Vetëm kështu d të jeni në rrugëon e duhur drejt ndërtimit të një ekipi efektiv.

Udhëheqësi duhet të vlerësojë vazhdimisht mënyrën se si anëtarët e ekipit punojnë së bashku. Në rastin ideal, ekipi duhet të jetë i vetëmjaftueshëm dhe të performojë pa pasur nevojë që t'i udhëheqni ata në çdo hap. Puna juaj nuk kryhet vetëm me formimin e ekipit dhe duke dhënë udhëzime, por përkundrazi duke drejtuar ekipin tuaj për të punuar mirë me njëri-tjetrin në mënyrë më efektive.

Ndërsa anëtarët e ekipit bëhen komod me njëri-tjetrin, efikasiteti dhe produktiviteti i tyre do të përmirësohet ndërsa ndërtojnë besim te njëri-tjetri.

Në disa grupe, funksionimi i brendshëm nuk është problem, sepse të gjithë janë tejet të profesionalizuar dhe tejet të motivuar për t'i arritur objektivat. Por në shumë grupe, mund të lindin edhe probleme apo konflikte edhe pse anëtarët janë të motivuar.

Modeli i mëposhtëm i fazave të krijimit të grupeve pranon që konflikti është një pjesë normale e zhvillimit të grupit:

- ➔ Formimi - njerëzit zakonisht janë mjaft të matur kur grupet janë të reja, të posaformuara - të sjellshëm, të interesuar, të etur, entuziastë, të ndrojtur.
- ➔ Stuhia - njerëzit lëvizin në një mënyrë më të relaksuar dhe bëhen vetja e tyre e vërtetë. Kjo është faza kur ka shumë të ngjarë të ndodhë konflikt - ku njerëzit irritohen nga sjellja e njëri-tjetrit.
- ➔ Normimi - kjo është ajo që ndodh pasi të ndodhë një marrëveshje. Për shembull, vonesa e vazhdueshme e një personi ju mërzi me të vërtetë, kështu që ju e diskutoni këtë në grup. Si rezultat, për shembull, koha e takimit ndryshon nga 9:00 në 9:15 të mëngjesit, kështu që personi ka kohë të lëshojë fëmijët e tyre në shkollë paraprakisht - problemi i zgjidhur!
- ➔ Performimi - kjo është faza përfundimtare në jetën e një grupi ku gjërat po shkojnë vërtet mirë. Të gjithë i dinë pikat e forta dhe të dobëta të njëri-tjetrit, dhe e kryejnë punën si ekip.

Konflikti mund të ndodhë në çdo kohë në një grup, por ka më shumë të ngjarë të shkaktojë probleme reale në fazën e 'stuhisë'. Në veçanti menaxhimi i mirë i fazës së stuhisë është i rëndësishëm për tërë procesin e krijimit të grupit. Përndryshe grupi nuk mund të punojë në mënyrë efektive dhe të suksesshme. Disa udhëheqës të grupeve nuk janë aq profesional në menaxhimin e konflikteve, që mund të jetë fillimi i procesi të eskalimit apo fundi i gjithë grupit. Prandaj është me rëndësi të dihet për këtë proces të brendshëm të grupit, por edhe për menaxhimin e konflikteve.

Kur lind konflikti:

- Mos u frikësoni - shikojeni atë si një mundësi për rritje.
- Keni parasysh që njerëzit e ndryshëm e shohin dhe trajtojnë konfliktin në mënyra të ndryshme.
- Mundohuni t'i shikoni gjërat nga këndvështrimi i secilit person - merrni ndjenjat e tyre seriozisht.
- Mundohuni të ndani njerëzit dhe personalitetet nga situata
- Ndani kohë për të folur në lidhje me këtë.
- Jini të qartë në mendjen tuaj se cili është qëllimi juaj, por jini të hapur për ta ndryshuar atë ose për të gjetur mënyra alternative për ta arritur atë.
- Përqendrohuni në interesin e ndërsjellë.
- Theksoni shqetësimet e përbashkëta dhe pikat e marrëveshjes.
- Shikoni për opsione ku ka përfitime të ndërsjella.

Nëse adresohet në mënyrë konstruktive, konflikti mund të jetë një hap i rëndësishëm në ndërtimin dhe mirëmbajtjen e marrëdhënieve.

Strategjitë e përgjithshme për menaxhimin e konfliktit

Gjithmonë është e dobishme të keni disa strategji për ta udhëhequr grupin përmes konflikteve:

- Njerëzit më shpesh flasin për ato që i bezdisin ata jashtë grupit, sesa në takime. Sigurimi i një kohe për njerëzit për të folur kur grupi është së bashku mund të jetë i dobishëm. Provoni ta prezantoni këtë si 'koha për të diskutuar se si po shkon puna'.
- Kur njerëzit janë në konflikt dhe nuk merren me të, energjia e grupit shpesh do të jetë e ngadaltë. Shikoni se çfarë po ndodh nëse ndjeni një humbje të energjisë.
- Vendosni disa rregulla themelore - gjëra të tilla si 'pa nënçmime' ose 'të shprehurit duke përdorur deklaratat "Unë"'.
→ Rishikoni qëllimin e grupit. A kanë harruar njerëzit përkohësisht se për çfarë janë atje apo njerëzit po punojnë drejt qëllimeve të ndryshme?
- Nëse konflikti është bërë shumë i madh, ndonjëherë është më mirë të ndërpritet takimi.
- Njerëzit shpesh sjellin gjëra që janë të parëndësishme për qëllimin, por akoma të rëndësishme për ta. Ndani një kohë edhe për këto çështje - kjo i bën njerëzit të dinë se nuk harrohen. Çështjet mund të trajtohen ose pas takimit ose në fund. Nëse çështja është mjaft e madhe, konsideroni të thirrni një takim tjetër për t'u marrë me të.

Menaxhimi i konflikteve është një njohuri profesionale që kërkohet për çdo drejtor të shkollës, udhëheqës të projektit dhe moderator. Çështja më e rëndësishme e menaxhimit të konflikteve dhe parandalimit të konflikteve është stili i qartë, konkret, i vlefshëm i komunikimit, me të gjitha shkathtësitë e komunikimit si parashtrimi i pyetjeve në mënyrë të sinqertë, të dëgjuarit aktiv, të folurit në mënyrë jo agresive dhe me respekt etj.

Në rast të konflikteve dhe mosmarrëveshjeve profesionale, udhëheqësi I grupit/ drejtori I shkollës duhet të posedojë aftësi apo shkathtësi profesionale për të menaxhuar si në vijim :

- Identifikimin e arsyeve për konflikte konkrete (stereotype, paragjykime, qëndrime rigjide, komunikim I dobët, etj)
- Shfrytëzimin e mënyrave të ndryshme për zgjidhjen e konflikteve (negocim bashkëpunues, ndërmjetësim)
- Kultivimin e raporteve të drejta dhe korrekte dhe respektimin e ndërsjellë

- ➔ Pranimin e ideve të ndryshme nga të tija dhe vendosjen e tyre në funksion të marrjes së vendimeve të drejta
- ➔ Respektimin e vlerave të përbashkëta organizative
- ➔ Dhënien e informacionit kthyes motivues
- ➔ Shfrytëzimin e teknikave të ndryshme të motivimit

Një shkathtësi tjetër komunikimi për shmangien e konflikteve është konkretizimi i mendimeve dhe deklaratave të të tjerëve. Nëse një anëtar i takimit apo i konferencës thotë diçka si “Kjo nuk është e mundur”, i takon drejtorit të shkollës që t’i parashtrojë personit pyetjet si “Si e dini këtë?”, “Cila është arsyeja e mendimit tuaj” etj.

Informata kthyesë për një person apo grup është gjithashtu një shkathtësi komunikimi për të shmangur apo menaxhuar konfliktin. Por të jeni të kujdesshëm me informatat kthyesë. Informatat kthyesë duhet të formulohen në atë mënyrë që personi tjetër të mund t’i pranojë informatat dhe ta kuptojë situatën.

Nëse konflikti në mes dy anëtarëve ose dy palëve është shumë i rëndë, është i nevojshëm të bëhet ndërmjetësimi. Kjo do të thotë që palëve në konflikt u duhet një person neutral që ndihmon në komunikimin dhe gjetjen e një zgjidhjeje.

Qëllimi është që të gjendet mënyra drejtë dialogut jo të dhunshëm, e të vlefshëm për njerëzit në konflikt. Të dëgjuarit aktiv edhe këtu luan përsëri një rol të rëndësishëm dhe kryesor. Por nganjëherë nuk është e mundur që drejtori i shkollës apo udhëheqësi i grupit të mund të jetë ky ndërmjetësues, sepse ai/ajo ka interesat dhe mendimet e veta dhe nuk është vërtetë neutral. Në këtë rast një ndërmjetësues i jashtëm duhet të ndihmojë duke kërkuar një zgjidhje.

Për menaxhimin e konfliktit është e rëndësishme të dihet më shumë rreth dimensioneve të ndryshme të komunikimeve dhe për aftësitë si analizimi i marrëveshjeve si dhe të mbahet një seminar i veçantë për këtë. Nëse kjo nuk është e mundur dhe keni konflikt në shkollën tuaj i cili është shumë i rëndë, kërkonin nga një ekspert i jashtëm që të zbusë procesin e menaxhimit të konfliktit. Ndonjëherë një ekspert i tillë është gjithashtu i nevojshëm, edhe pse palët e konfliktit janë profesionistë.

DETYRË: MENDONI PËR TË GJITHË KAPITULLIN E KOMUNIKIMIT, TË PËRMBAJTURIT DHE MENAXHIMIT E KONFLIKTEVE.

1. Cilën pjesë të tij e keni ditur që më parë?
2. Cilat 3 pika janë të reja për juve?
3. Cilat 2 pika dëshironi t’i realizoni në disa ditët e ardhshme, në takimin e radhës apo në situatën e ardhshme të komunikimit?
4. Për cilën pikë jeni ende duke menduar? – Bisedoni me dikë tjetër rreth kësaj pike.



3. Menaxhimi i personelit

Një detyrë e rëndësishme e drejtorit të shkollës është që të menaxhojë në mënyrë efektive personelin e shkollës.

Menaxhimi i personelit mund të definohet si marrja, përdorimi dhe mbajtja e një fuqie punëtore të kënaqur. Është një pjesë e rëndësishme e menaxhimit që ka të bëjë me punëtorët në punë dhe me marrëdhëniet e tyre brenda organizatës.

3.1. Dispozitat ligjore

Siç është përcaktuar në legjislacionin kombëtar dhe për qëllime të këtij Doracakut; me termin “personeli i shkollës” nënkuptojmë të gjithë personat e punësuar në shkollë, p.sh. stafi arsimor, administrativ dhe teknik.

Procesi i punësimit të personelit të shkollës është një proces i centralizuar i cili ndërmerret nga DKA-ja, përkatësisht Komuna. Sipas Ligjit për Arsim në Komunitet të Republikës së Kosovës⁵, komunat kanë kompetenca specifike në arsimin publik në nivelet 0, 1, 2 dhe 3 në lidhje me punësimin e mësimdhënësve dhe personelit tjetër shkollor, në pajtim me procedurat ligjore për rekrutim. Përzgjedhja dhe punësimi i punonjësve publikë si dhe përzgjedhja e drejtorit dhe/ose zëvendës-drejtorit të institucioneve arsimore në përputhje me procedurat ligjore për rekrutim dhe kriteret ligjore përcaktohen nga MASH-i dhe realizohen nga një komision i themeluar nga komuna, ku dy anëtarë janë nga komuna dhe një nga MASH-i. Për më tepër, sipas nenit 5 të këtij Ligji, Komuna është përgjegjëse për miratimin e rregulloreve të shkollës⁶ duke përfshirë të gjitha aspektet që lidhen me punësimin e personelit shkollor mësimdhënës dhe jo mësimdhënës, Kodit të Etikës dhe rregulloreve të tjera siç kërkohet nga shkollat. Të gjitha kompetencat dhe përgjegjësitë janë në përputhje me Nenin 35 të Ligjit për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës⁷, i cili përcakton dispozita specifike ligjore për përzgjedhjen ose emërimin e personelit shkollor. Në mënyrë të veçantë neni përcakton se:

- 1 Përzgjedhja e stafit drejtues kryhet nëpërmjet shpalljes publike
- 2 Përzgjedhja bazohet në merita dhe pa ndonjë lloj diskriminimi
- 3 Kandidati është përfaqësues i komunitetit joshumicë kur emërimi bëhet në këto komunitete
- 4 Procedura e rekrutimit është e drejtë dhe transparente
- 5 Komisioni i përzgjedhjes krijohet nga DKA-ja dhe përfshin drejtorin e institucionit arsimor dhe përfaqësuesit e Këshillit Drejtues
- 6 Kandidatët duhet të kenë një evidencë të pastër të **mospërfshirjes në veprat penale që përfshijnë fëmijët**

- 7 Emërimet e përkohshme lejohen kur asnjë kandidat nuk i përmbush kriteret sipas kushteve dhe kohëzgjatjes së caktuar.

Personeli i institucioneve arsimore (drejtorët, zëvendësdrejtorët, mësimdhënësit, asistentët dhe instruktorët) përzgjidhen përmes një konkursi publik bazuar në meritat personale, pa ndonjë diskriminim të drejtpërdrejtë apo të tërthortë për arsye reale apo të supozuara që kanë të bëjnë me gjininë, racën, statusin martesor, orientimin seksual, përkatësinë etnike, nevojat e veçanta, pasurinë, vendin e lindjes, pikëpamjet politike apo filozofike apo rrethana të tjera.

3.2. Roli i drejtorit të shkollës në punësimin e personelit

Roli i drejtorit të shkollës në punësimin e personelit mësimor është i përcaktuar në nenin 35 të Ligjit të ri për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës (2011), ku sipas këtij neni, **mësimdhënësit përzgjidhen nga një komision**. Ky komision themelohet nga DKA-ja dhe përfshin drejtorin e shkollës, si dhe përfaqësuesit e Këshillit Drejtues të Shkollës (në përputhje me ligjin në fuqi).

Me pjesëmarrjen e **drejtorit të shkollës dhe përfaqësuesve të Këshillit Drejtues** të shkollës në komisionin për punësimin e personelit, roli i shkollës në punësimin e personelit përforcohet në mënyrë modeste. Fuqizimi bëhet edhe më praktik kur menaxhmenti i shkollës ka informata të sakta dhe të mjaftueshme lidhur me situatën me personelin dhe gjendjen e tanishme dhe të ardhshme për së paku tre vitet e para, nëse përfaqësuesit e shkollës bëhen më të zëshëm me argumente profesionale për punësimin dhe ri-punësimin e mësimdhënësve me performancë të mirë profesionale dhe etike, dhe njëkohësisht në pengimin e punësimit të personave të cilët nuk i plotësojnë kriteret themelore për të qenë mësimdhënës. Shkollat janë të përfshira në mënyrë aktive në procesin e mbikëqyrjes, monitorimit dhe vlerësimit të punës së personelit dhe kjo ekspertizë përshtatet me procesin e punësimit të personelit në bazë të aftësive që i kanë ata. Drejtorët e shkollave janë në gjendje që të ngrenë zërin e tyre dhe të mbrojnë kontratat e mësimdhënësve të kualifikuar me argumente të forta dhe me vlerësimet e tyre objektive që në të njëjtën kohë të pengojnë vazhdimin e kontratës dhe punësimin e mësimdhënësve të cilët treguan performancë të dobët në procesin e mësimdhënies dhe mësimnxënies. Kapitujt në vazhdim e ndihmojnë këtë aspekt në një masë të konsiderueshme.

3.3 Shqyrtimi i përgjithshëm mbi angazhimin e personelit dhe plotësimi i kërkesave me personel

Për një pasqyrë të gjerë mbi rolin e drejtorit të shkollës në angazhimin e personelit me qëllim të plotësimit të kërkesave me staf profesional të shkollës, ju lutemi referojuni Seksionit 8 në Modulin e Edukimi Cilësorë.

3.4. Standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave

Ashtu si me çdo punë tjetër, përmbushja e detyrave dhe përgjegjësi të drejtorëve dhe menaxherëve të shkollave matet kundrejt standardeve të përcaktuara. Sipas Udhëzimit Administrativ Nr. 04/2012, standardet përcaktohen si “tregues të matshëm të arritjeve, të përcaktuara qoftë si kritere cilësore apo sasiore, të cilat duhet të arrihen nga kandidatë të caktuar”.

Standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave në Kosovë nuk dallojnë nga standardet profesionale në mbarë botën. Ato bazohen në fushat e mëposhtme kryesore:

- 1 Udhëheqja dhe motivimi - drejtori i shkollës jo vetëm që ushtron aftësitë drejtuese në nxitjen e suksesit të shkollës dhe të nxënësve të saj, por gjithashtu angazhohet në mënyrë aktive në rritjen e bashkëpunimit, komunikimit efektiv, planifikon në nivelin strategjik, siguron transparencë dhe llogaridhënie, lehtëson zbatimin e reformave dhe motivon drejt zbatimit të një vizioni mësimor të reflektuar në vlerat, misionin dhe objektivat e përbashkëta të shkollës.
- 2 Mësimdhënie dhe mësimnxënie cilësore - drejtori i shkollës siguron që shkolla të ofrojë një mjedis cilësor mësimi për të gjithë nxënësit, duke ofruar mundësi për rritje dhe zhvillim dhe në mënyrë efektive vlerëson rezultatet. Përveç kësaj, ai është gjithashtu i përkushtuar për përmirësimin e metodave të mësimin dhe vlerësimit brenda shkollës.
- 3 Planifikimi dhe Menaxhimi - Drejtori i shkollës është gjithashtu përgjegjës për praktikatat që lidhen me menaxhimin financiar dhe sigurinë e shkollës, si dhe zhvillimin dhe menaxhimin e burimeve njerëzore dhe teknologjive moderne që kontribuojnë në sigurimin e një mjedisi të sigurt dhe të shëndetshëm për një mësim efektiv.
- 4 Bashkëpunimi dhe bashkëveprimi - lidhet me standardin e komunikimit efektiv dhe efikas ndërmjet të gjithë akterëve të përfshirë. Drejtori i shkollës është ndërmjetës i komunikimit midis prindërve dhe DKA-ve dhe aftësitë e tij për zgjidhjen e problemeve duhet të mundësojnë partneritet të suksesshëm ndërmjet shkollës, familjes, biznesit, komunitetit, qeverisë dhe institucioneve arsimore.
- 5 Legjislacioni dhe shoqëria – njohuri të plota dhe një njohje me kornizën ligjore lidhur me arsimin si dhe kuptimin e rolit të arsimit në zhvillimin e shoqërisë, është një standard tjetër profesional i caktuar për drejtorët e shkollave. Ai duhet të ketë njohuri për proceset politike, kulturore dhe ekonomike lokale, rajonale dhe globale që mund të ndikojnë në shkollë.
- 6 Etika profesionale - drejtori i shkollës vepron me integritet, drejtësi dhe etikë të lartë.

3.5. Roli i drejtorit të shkollës në sigurimin e cilësisë

Sigurimi i cilësisë paraqet një sistem gjithëpërfshirës në nënsektorin e arsimit parauniversitar në Kosovë që kontribuon në përmirësimin e cilësisë së shërbimeve dhe rezultateve arsimore. Në nivel të shkollës - procesi i sigurimit të cilësisë në shkollë duhet të organizohet në praktikën e shkollës ku shkolla integron planifikimin e zhvillimit, procesin e zbatimit të zhvillimit të cilësisë së shkollës dhe praktikën e vetëvlerësimit në një sistem të përbashkët dhe një mekanizëm efektiv për të siguruar cilësinë e performancës së shkollës³.

Një nga sfidat më të mëdha të identifikuara në lidhje me sigurimin e cilësisë parauniversitare është mungesa e mekanizmave efektivë në të gjitha nivelet. Planet Zhvillimore të Shkollave konsiderohen si instrumenti më i mirë i mundshëm për rritjen e cilësisë institucionale. Megjithatë, këto plane janë të përqendruara në përmirësimin e infrastrukturës fizike dhe rrallë reflektojnë mbi politikat arsimore kombëtare dhe lokale.

Planet Zhvillimore të Shkollave janë një mjet i rëndësishëm në rritjen e cilësisë sepse ato mundësojnë ushqimin e “kulturës së cilësisë» të shkollës, sidomos sa i përket autonomisë më të madhe të shkollës dhe përqendrimit në rezultate. Përveç kësaj, këto plane mund të shërbejnë si një pikë e rëndësishme fillestare për monitorimin dhe vlerësimin e shkollës.

Prandaj, Strategjia për Sigurimin e Cilësisë në Arsimin Parauniversitar në Kosovë (2016-2020) ka paraparë disa masa dhe aktivitete specifike në lidhje me përmirësimin e cilësisë së arsimit parauniversitar. Për më tepër, janë në dispozicion disa akte nënligjore në lidhje me hartimin dhe zbatimin e mjeteve që i nënshtrohen sigurimit të cilësisë, më e rëndësishmja është Plani Zhvillimor i Shkollës (PZhSh), i cili është një dokument gjithëpërfshirës i përbërë nga informata të ndryshme:

- 1 Vështrim i përgjithshëm i profilit të shkollës
- 2 Të dhënat për shkollat duke përfshirë numrin e nxënësve dhe mesimdhënësve, numrin e klasës, infrastrukturën fizike dhe teknike etj.
- 3 Numri i orëve mësimorë të planifikuara dhe të përfunduara
- 4 Të arriturat e nxënësve në lëndë të ndryshme - mesatarja e arritjeve në vitin e fundit shkollor dhe krahasimi i tij me vitin e mëparshëm
- 5 Mungesat dhe braktisja e shkollës nga nxënësit: Vizioni dhe Misioni për zhvillimin e shkollës

³ Udhëzimi Administrativ për Sigurimin e Cilësisë në Arsimin Parauniversitar Nr. 24/2016 MASHT

PZhSh-ja duhet të shërbejë si një dokument referimi për të gjithë komunitetin e institucionit/shkollës duke ofruar:

- 1 Procedurat për zhvillimin e PZhSh-së duhet të zbatohen sipas ciklit të hartimit të dokumenteve zhvillimore;
- 2 Një vizion afatgjatë i përbashkët dhe i qartë për institucionin/shkollën, bazuar në prioritetet e institucionit/shkollës. DKA dhe MASH;
- 3 Mekanizmi për monitorimin e performancës së shkollës;
- 4 Siguron strukturën për raportim në Këshillin Drejtues të Shkollës dhe DKA;
- 5 Një mjet për gjenerimin e një procesi të vazhdueshëm për të rritur cilësinë e mësimdhënies dhe të nxënit në institucion/shkollë;
- 6 Përcakton prioritetet për veprimet jo-monetare dhe veprimet e bazuara në buxhetin e institucioneve komunale/shkollore⁴.

PZhSh-të hartohen përmes koordinimit të cilësisë që kryhen nga: drejtorët e shkollave, zëvendës drejtorët e shkollave, mësimdhënësit dhe bashkëpunëtorët profesional në shkollë (pedagog ose psikolog). Në mënyrë të veçantë, drejtori i shkollës cakton një koordinator për sigurimin e cilësisë, i cili është përgjegjës për:

- 1 Planifikimin, organizimin dhe monitorimin e procesit të menaxhimit të cilësisë në shkollë në bashkëpunim me drejtorin e shkollës;
- 2 Mbështetja e drejtorit të shkollës dhe organeve të qeverisjes së shkollës dhe atyre profesionale në procesin e hartimit të planit zhvillimor të shkollës dhe planit të veprimit;
- 3 Informimi i drejtorëve të shkollave dhe mësimdhënësve lidhur me çështjet që kanë të bëjnë me menaxhimin e cilësisë së shkollës;
- 4 Së bashku me drejtorin e shkollës dhe personelin e shkollës, bëjnë zhvillimin e projekteve dhe procesit për zbatimin e masave të zhvillimit të cilësisë;
- 5 Bashkëpunimi me drejtorin dhe personelin e shkollës në planifikimin, organizimin dhe zbatimin e vetëvlerësimit të progresit në fushat e cilësisë së shkollës.

3.6. Planifikimi i nevojave të ardhshme për personelin shkollor

Drejtorët e shkollave kanë përgjegjësi të veçantë në menaxhimin e personelit të punës. Kjo nënkupton që drejtorët e shkollave duhet të kenë një pasqyrë të përgjithshme të angazhimit të

⁴ Udhëzimi Administrativ për Planin Zhvillimor të Shkollës dhe Planin Zhvillimor Komunal të Arsimit nr. 23/2016 MEST

personelit dhe kërkesave për plotësim me personel, gjithmonë në të mirë të arritjes së efikasitetit maksimal në organizimin dhe zhvillimin e cilësisë së arsimit. Për të siguruar se e kuptojnë mirë dhe kanë një vështrim të përgjithshëm mbi gjendjen aktuale dhe kërkesat e ardhshme, drejtorët e shkollave duhet të angazhohen aktivisht në procesin e analizimit të faktorëve që përcaktojnë kërkesën e ardhshme, ta krahasojnë këtë nevojë të parashikueshme me gjendjen e tanishme dhe të vendosin se në çfarë mënyre mund të mbulohet kërkesa e ardhshme. Për këtë ka mundësi të ndryshme, ose zhvillimi i mëtejshëm i stafit ekzistues ose rekrutimi i ri i stafit plotësues apo stafit me tjetër kualifikim.

3.6.1. Përcaktimi i nevojës afat-gjate dhe afat-mesme për personelin

Analiza e faktorëve relevant për përcaktimin e nevojave të ardhshme për numrin dhe kualifikimin e personelit dhe krahasimi me situatën aktuale përcakton kornizën për punësim, shkarkim, zhvillim dhe trajnim të personelit. Prandaj kujdes të veçantë duhet t'u kushtohet të gjithë faktorëve ndikues, siç janë ndryshimet në numrin e nxënësve, ndryshimet të ndikuara nga politikat e reja arsimore ose për shkak të legjislationit të ri.

3.6.2. Ndryshimi i numrit të nxënësve:

Shkolla është për t'u shërbyer nxënësve – pra numrat e luhatshtëm të nxënësve rezultojnë pak a shumë në klasa paralele ose relativisht më shumë nxënës në klasat më të larta sesa nxënës fillestar në shkollë.

Tanimë ne mund të dimë mjaft mirë numrin e saktë të nxënësve që do të regjistrohen në një deri gjashtë vitet e ardhshme: të gjithë këta fëmijë kanë lindur tashmë, familjet e tyre jetojnë në afërsi të shkollës dhe kur ata do të regjistrohen në shkollën fillore kur ta arrijnë moshën e duhur. Natyrisht janë disa faktorë që nuk mund t'i përllogarisim - disa familje do të zhvendosen, industria e re mund të fillojë punën në qytet dhe të josh më shumë njerëz - por për shkaqe orientimi, të dhënat demografike në lagjen e shkollës nga regjistrimi i fundit i popullsisë janë një orientim i mirë: A do të rritet shkolla? Apo do të bije numri i nxënësve të ri nga viti në vit?

Mund të fillohet me këto informata si bazë.

Një faktor tjetër që mund të ndikojë në numrin e nxënësve janë ndryshimet në numrin dhe cilësinë e shkollave në afërsi, të cilat mund të shihen si zgjedhje alternative për familjen. Shkolla që funksionon në dy ose tri ndërrime, me siguri se do të humb ca nxënës kur një shkollë e re hap dyert e saja duke u shërbyer për afërsisht zonës së njëjtë. Ose, mënyra tjetër: në momentin kur mbyllet një shkollë e cila u ka shërbyer 50 nxënësve, me siguri këta 50 nxënës do t'i bashkëngjiten një shkollë të pavarur apo satelite në afërsi. Pasi që këto vendime zakonisht nuk merren brenda natës, por janë të parashikueshme, duhet të llogariten edhe efektet e këtyre ndryshimeve.

Së fundi shkollat mund të jenë pak a shumë tërheqëse për nxënësit varësisht nga cilësia e edukimit, programi i shkollës dhe profili. Shkollat gëzojnë autonomi, ato mund të vendosin se cilat lëndë zgjedhore të fusin në mësim, ato mund të stimulojnë aktivitete jashtë-kurrikulare, ato mund të kenë marrëdhënie të mira dhe të forta me komunitetin, dhe mund të nxisin pjesëmarrjen dhe të zhvillojnë një profil të veçantë. Mund të vihet re se për shkak të disa prej këtyre vendimeve, shkollat mund të bëhen papritmas shumë të popullarizuara: shumë prindër e çmojnë nëse fëmijët e tyre mund të mësojnë gjuhën angleze qysh nga klasa e parë, ata vlerësojnë nëse kopshti i fëmijëve apo institucioni para-shkollor është e lidhur me shkollën për t'u kujdesur për vëllezërit/motrat më të vegjël, ata mbështesin shkollën e cila ofron një mjedis të sigurt për fëmijët e tyre dhe e cila drejton klube sportive në pasdite dhe ku do të ketë gjithashtu kurse trajnimi për të rriturit në mbrëmje. Nxënësit dhe prindërit duan të jenë krenarë për shkollën e tyre - drejtorët e shkollave mund të nxisin këtë identifikim me shkollën në mënyrë aktive!

Këto vendime lidhen me burimet - por jo vetëm me financat! Staf i kualifikuar dhe i përkushtuar është të paktën po aq i rëndësishëm sa edhe një rritje e lehtë në buxhet! Dhe motivimi i mësimdhënësve dhe personelit tjetër shkollor varet shumë nga stili i menaxhimit dhe udhëheqjes. Shkollat që parashikojnë se prirjet demografike në rajonin e tyre orientojnë drejt një numri më të vogël të nxënësve në periudhën afat-mesme, mund ta kundërpeshojnë këtë rënie duke e bërë programin e tyre më tërheqës dhe zhvillojnë një profil të ri.

Kjo është një iniciativë që duhet të vijë nga drejtori i shkollës - por për zbatimin e kësaj, të gjithë duhet të jenë në dispozicion dhe të kontribuojnë: mësimdhënësit, personeli i shkollës, prindërit, komuniteti i gjerë dhe nxënësit e pranishëm!

3.6.3. Ndryshimi i kurrikulit dhe plan programit

Kurrikuli dhe plan programi mësimor përcaktojnë jo vetëm rezultatet e pritura të të mësuarit, por përcaktojnë qartë edhe atë se cila lëndë duhet të mësohet me sa njësi mësimore në cilën klasë.

Kjo nënkupton që duhet ta analizojmë në detaje Kornizën e Kurrikulit të Kosovës (KKK/2016), fushat e të mësuarit të përcaktuara nga KKK-ja, lëndët mësimore sipas fushave, shpërndarjen e kohës në përqindje për çdo fushë kurrikulare, fondin e përgjithshëm të orëve mësimore dhe shkallën e nivelit arsimor - fillor, të mesëm të ulët, të mesëm të lartë (arsimi i përgjithshëm, arsimi dhe trajnimi profesional), si dhe ndarjen e kohës mësimore për programin e lëndëve zgjedhore që do të vendoset në nivel shkolle.

Kjo analizë na informon në lidhje me nevojën për mësimdhënës të caktuar të lëndëve në vitet e ardhshme. KKK-ja e re mundëson një qasje më pjesëmarrëse në kurrikulë: Shkollat mund të përcaktojnë pjesën e lëndëve zgjedhore të kurrikulit, d.m.th rreth 10-15% (varësisht nga lloji i shkollës). Kjo u ofron shkollave një autonomi të veçantë që nënkupton gjithashtu se shkolla ka një rol shtesë në punësimin e personelit.

Ky 10-15% mund të plotësohet me lëndë zgjedhore në bazë të nevojave të veçanta të komunitetit

ku funksionon. Vendimi për lëndët zgjedhore duhet të marr parasysh personelin mësimor aktual, kualifikimet e tyre dhe të përcaktojë kërkesat e mundshme shtesë të personelit. Udhëzimet për zgjedhjen, zhvillimin dhe miratimin e lëndës/lëndës zgjedhore përcaktohen në Udhëzimin Administrativ nr. 32/2013.

3.6.4. Ndryshimet në dispozitat ligjore

Ka ligje të ndryshme që janë relevante për shkolla:

Ligji i Punës përcakton mënyrat e rekrutimit, punësimit, pensionimit dhe përfundimit të kontratave.

Ligji për Arsimin Parauniversitar dhe Udhëzimet Administrative të bashkangjitura përcaktojnë të gjitha standardet për shkollat e Kosovës si dhe si duhen zbatuar ato - p.sh. nevojën që shkollat të jenë të hapura edhe për nxënësit me nevoja të veçanta, raportin e paraparë nxënës-mësimdhënës, licencimin për mësimin e arsimit joformal etj.

Ekziston edhe një dispozitë ligjore që rregullon mbështetjen për transportin e nxënësve dhe të personelit.

Me futjen në përdorim të sistemit të licencimit të mësimdhënësve, u futë në përdorim edhe një qasje e strukturuar për zhvillimin profesional e cila duhet ndjekur. Nevoja për të marrë pjesë në trajnime të akredituara ndikon gjithashtu në praninë e mësimdhënësve në shkollë.

Ekzistojnë edhe rregulla dhe rregullore në nivel komunal që një drejtor shkolle duhet t'i dijë dhe t'i ndjek.

Ndryshimet në këto korniza të legjislacionit dhe rregullave mund të rezultojnë në nevojën për më shumë apo më pak për personel dhe mësimdhënës, apo për arritjen e një tjetër lloj kualifikimi për shkollën.

Për shembull: Ndryshimi në moshën e pensionimit nënkupton që mësimdhënësit do të qëndrojnë më gjatë në shkollë si dhe zëvendësimi i tyre mund të shtyhet; Futja e lëndës së re në kurrikulum – si udhëzimi në karrierë – nënkupton nevojën për përvetësimin e kualifikimit të kërkuar për mësimin e kësaj lënde në shkollë.

Numri i nxënësve është në ndryshim e sipër gjithmonë, në kontekstin e disa shkollave është duke u rritur, kurse në kontekstin e disa shkollave të tjera është duke u zvogëluar.

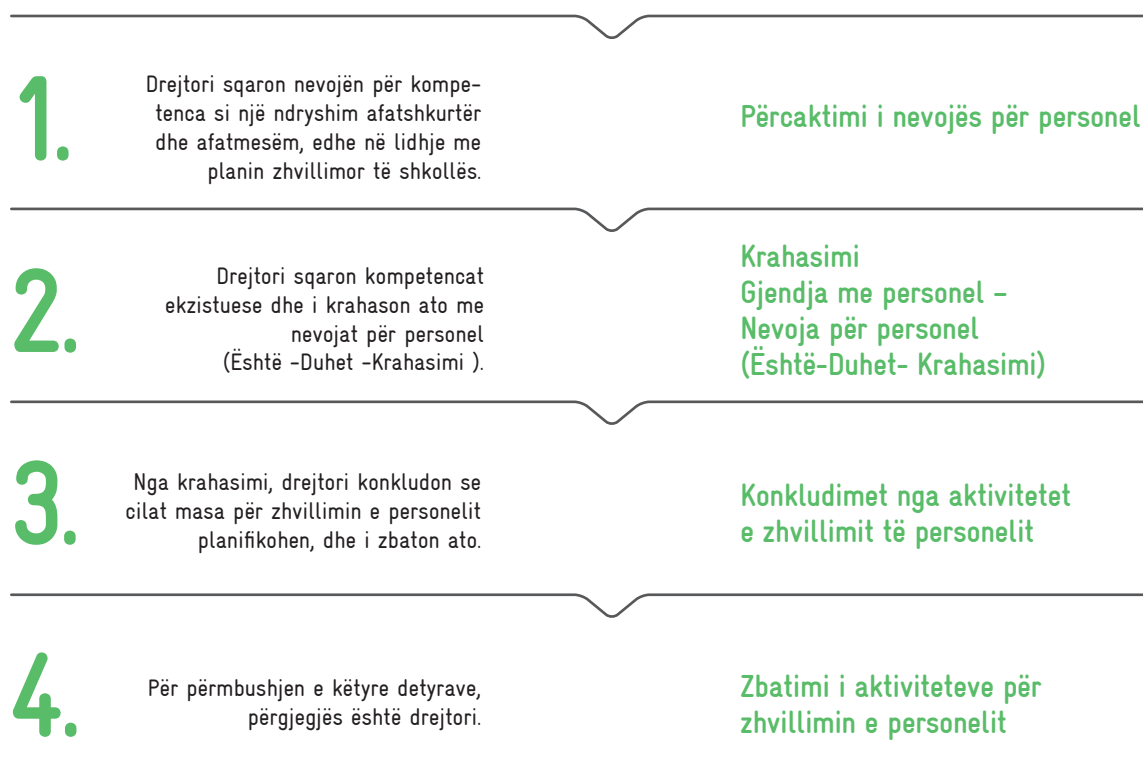
Është detyrë e drejtorit të shkollës dhe ekipit që të analizojnë dhe përcaktojnë situatën e personelit si dhe të krahasojnë situatën aktuale me situatën e kërkuar në të ardhmen, për të analizuar treguesit e sipër përmendur dhe për të zhvilluar një perspektiv të shëndosh afat-mesme për nevojat e personelit të shkollës.

3.7. Zhvillimi profesional i personelit të shkollës

Zhvillimi i vërtet i personelit nuk është i kufizuar në një ose dy ditë pune kur shkolla organizon ligjërata me një ligjërues të motivuar. Zhvillimi i personelit i cili promovon përmirësimin e vërtetë të cilësisë së arsimit të shkollës bazohet mbi një analizë të plotë të situatës aktuale dhe orientohet drejt arritjes së përmirësimit të përcaktuar siç është përcaktuar në Planin Zhvillimor të Shkollës. Procesi i analizimit të gjendjes aktuale dhe përcaktimi i rezultateve të synuara janë mbuluar gjerësisht nga modulet e mëparshme.

Zhvillimi i personelit ndërlidhet me mësimdhënësit dhe personelin tjetër të shkollës.

Plani për zhvillimin e personelit në shkollë duhet të kalojë nëpër katër faza:



Nëse pritet një rënie e konsiderueshme në numrin e nxënësve, drejtori i shkollës prapëseprapë mund të përpiqet që ta mbajë numrin e nxënësve duke e bërë shkollën më tërheqëse për prindërit.

Nëse kjo nuk mund të arrihet, atëherë numri i stafit duhet të zvogëlohet në pajtim me të.

Nëse ka ndryshim në kualifikimet e nevojshme, hapi i parë do të ishte që të diskutohet për nivelin që stafit ekzistues do të mund t'i plotësonte kërkesat e reja – përmes trajnimit dhe zhvillimit të mëtutjeshëm profesional.

Nëse kjo nuk mund të arrihet, atëherë si hap tjetër do të mund të ishte e nevojshme që të mendohet për zëvendësimin e mësimitdhënësve p.sh. përmes transferimit në shkolla të tjera.

Përderisa punësimi dhe shkarkimi i personelit tërheq pas vete pasoja sasiore nga balancimi i situatës aktuale dhe të ardhshme, nga analiza e gjendjes së personelit dhe përcaktimi i kërkesave të personelit dhe zhvillimi i personelit, pyetja është në lidhje me pasojat në cilësi.

Lidhur me pasojat në cilësi, paraqiten pyetjet në vijim:

- Cilat janë kualifikimet e mësimitdhënësve?
- Si mund të sigurohen dhe zgjerohen kualifikimet ekzistuese?
- Si mund të zhvillohen kualifikime shtesë personale në lidhjen me kërkesat e reja të ofrimit të cilësisë lidhur me:

- parimet e kornizës së kurrikulit
- të dhënat/regjistrimin e saktë dhe raportimin e të gjitha të dhënave të kërkuara
- mësimitdhënien e integruar
- vlerësimin e bazuar në kompetenca
- përfshirjen e nxënësve me nevoja të veçanta në mësimin e rregullt
- integrimin e fëmijëve pakicë në shkollat e përbashkëta
- integrimin e fëmijëve të riadhesuar
- përdorimin e SKI-s në mësimitdhënie dhe mësimitnxënie, etj.

Nga balancimi i kërkesave që shkolla ka dhe profilit të ardhshëm të kërkuar për kualifikimin e mësimitdhënësve, rezulton se a ka nevojë të posaçme për masa të fokusuara të zhvillimit të personelit.

Dhe në qoftë se ekziston nevoja (sigurt se duhet të ekzistojë), në këtë rast cilat janë masat e nevojshme që duhet të ndërmerren menjëherë për zhvillimin e personelit dhe çfarë masash do të duhej të planifikohen dhe të implementohen.

Dobitë nga hartimi i **planit për zhvillimin e personelit në shkollë janë të shumta:**

- Nxënësit përfitojnë nga përmirësimi i cilësisë së arsimit
- Kualifikimi sistematik i përmirësimit të performancës së mësimitdhënësve
- Cilësia në arsim do të rritet në këtë shkollë dhe shkolla fiton një profil joshes
- Efektiviteti i sistemit të arsimit do të përmirësohet dhe do të shërbejë më mirë për nevojat e zhvillimit kombëtar, por edhe për nevoja të zhvillimit më të madh ekonomik

Duhet të kuptohet se masat e zhvillimit të personelit për mësimitdhënësit janë në të njëjtën kohë edhe e DREJTË dhe një DETYRIM - për mësimitdhënësin dhe për drejtorin e shkollës.

Programet e zhvillimit të personelit dështojnë para së gjithash për shkak se nuk e njohin situatën aktuale, për shkak të planifikimit dhe organizimit të dobët.

Për të shmangur dështimin e zhvillimit të personelit të shkollës, është e nevojshme të zbatohet diagnostikimi i zhvillimit të personelit dhe instrumentet e planifikimit.)

3.7.1. Vlerësimi i zhvillimit të stafit aktual jo-mësues

Personeli jo-mësues i shkollës përfshin të gjithë personelin që nuk janë të lidhur direkt me procesin e mësimdhënies në klasë, si udhëheqësit e shkollës, stafi profesional (pedagog, psikolog, etj.) administrata dhe stafi teknik. Numri i stafit jo-mësues të shkollës përcaktohet sipas dispozitave ligjore. Personeli jo-mësues kërkohet që të jetë i përfshirë në mënyrë aktive në zhvillimin e procesit shkollor dhe kjo kërkon përcaktimin cilësor të gjendjes së personelit jo-mësues.

Qëllimi kryesor i përcaktimit të cilësisë së gjendjes së personelit jo-mësues është që të përmirësohet menaxhimi dhe udhëheqja e shkollës dhe që të identifikohen nevojat për zhvillimin e kapaciteteve të personelit. Përcaktimi cilësor duhet të bazohet në një analizë të përparimit të bërë për përmbushjen e detyrave dhe përgjegjësisë të personelit jo-mësues. Procesi i përcaktimit të cilësisë së gjendjes të personelit jo-mësues, duhet t'i paraprijë pyetjeve të mëposhtme:

- Çka presim që secili punëtor i personelit jo-mësues të plotësojë? Ku duhet të përfshihet secili?
- Si duhet të sillen?
- Si komunikojnë me pjesën tjetër të stafit?
- Deri në çfarë përmase ndërliken aktivitetet e tyre me personelin mësues?

Përgjigjet e këtyre pyetjeve ndihmon që të kemi një dëshmi të fortë në lidhje me atë se çfarë ndikimi kanë në zotimet e stafit për mësimdhënie në organizimin e shkollës dhe veçanërisht rezultatet e nxënësve ose të arriturat e tyre.

Për të përcaktuar cilësinë e gjendjes së personelit jo-mësues, duhet të bazohemi në informatat mbi efektivitetin e personelit. Informatat mbi efektivitetin e personelit duhet të përfshijnë planifikimin dhe zbatimin e detyrave, respektimin e orarit të punës, bashkëpunimin me pjesën tjetër të personelit të shkollës, mënyrën se si komunikojnë dhe zhvillimin e tyre profesional. Këto informata mund të merren me mbikëqyrjen dhe monitorimin e rregullt, dhe kjo është përgjegjësi e drejtorit të shkollës.

Për vlerësimin cilësor të gjendjes së personelit, mund të kontribuojnë të dhënat e mbledhura nga mjetet e vlerësimit të stafit, të tilla si:

- Raportet e vet-vlerësimit
- Raportet mbi vëzhgimin, monitorimin dhe vlerësimin
- Raportet lista kontrolluese
- Portfolio
- Normat e renditjes
- Intervistat

Komunikimi verbal është një mjet pune i cili përdoret deri në një masë për të vlerësuar cilësinë e gjendjes së personelit jo-mësues. Ka disa parime që duhet të respektohen në komunikim me personelin.

- Komunikimi i ndërsjellë

- Rishikimi i balansuar
- Njohja e vlerave dhe sukseseve të cilësisë
- Inicimi i procesit të përmirësimit

Udhëheqësit e shkollës mund të nxjerrin kompetenca të cilat ekzistojnë brenda stafit jo-mësimor, nga bisedat individuale me individë dhe biseda në grupe.

3.7.2. Zhvillimi profesional i mësimdhënësve

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve mund të mbështetet në shkollë me një kulturë të shkollës që vlerëson mësimnxënien, bashkëpunimin, shkëmbimin dhe përvojat e reja; Zhvillimi profesional konsiderohet një mjet i dobishëm për përmbushjen e kërkesave për licencimin e mësimdhënësve, ndërsa gjithashtu pranon lidhjen mes politikave kombëtare të arsimit, nevojave të mësimdhënësve dhe rezultateve të vlerësimit të performancës.

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve rregullohet me Udhëzimin Administrativ⁵ i cili përcakton rolin e rëndësishëm të shkollave dhe drejtorëve të tyre në planifikimin dhe zbatimin e suksesshëm të procesit. Në mënyrë të veçantë, shkollat janë të detyruara të:

- 1 Bëjnë një vlerësim vjetor të nevojave të shkollës për zhvillim profesional;
- 2 Përkrahin zhvillimin profesional të mësimdhënësve të bazuar në shkollë, duke organizuar aktivitete specifike sipas programit;
- 3 Të mbështesin grupet e shkollave të ndryshme për zhvillimin profesional të mësimdhënësve;
- 4 Të sigurojnë aktivitete të rregullta për zhvillimin profesional të mësimdhënësve nëpërmjet takimeve të personelit dhe sesioneve të zhvillimit profesional;

Financimi për zhvillimin profesional të mësimdhënësve vihet në dispozicion nga MASH-i në pajtim me Kornizën Strategjike për zhvillimin profesional të mësimdhënësve⁶ dhe me Udhëzimin Administrativ për zhvillim profesional të mësimdhënësve me bazë në shkollë⁷.

3.7.3. Zhvillimi i vazhdueshëm profesional i mësimdhënësve brenda shkollës

Udhëheqja e shkollës është përgjegjëse që të planifikojë dhe të ndërmarr aktivitete për zhvillimin e personelit, bazuar në nevojat dhe kërkesat e personelit, DKA-s dhe MASH-it, siç është e rregulluar me UA 119/2020 për zhvillim profesional të mësimdhënësve me bazë në shkollë.

- 1 Mbështetja e kolegëve të ri në detyrat e tyre

⁵ Udhëzimi Administrativ për Zhvillimin Profesional të Mësimdhënësve, nr. 16/2013 MEST

⁶ <https://masht.rks-gov.net/uploads/2017/04/kornize-strategjike.pdf>

⁷ <https://masht.rks-gov.net/uploads/2020/10/combinepdf-rotated.pdf>

- 2 Mbështetja e vazhdimësisë së zhvillimit profesional në rastin e transferit në një shkollë tjetër
- 3 Zhvillimi profesional në vendin e punës
 - Vet-studimi (autodidakt) dhe shkëmbimi me kolegë të tjerë
 - Ndryshimi i detyrave

3.7.4. Mbështetja e kolegëve të ri në detyrat e tyre

Në shkollë, këto aktivitete shërbejnë për të mbështetur kolegët e ri në angazhimin e tyre si personel. Kjo mbështetje është duke ndihmuar kolegët e ri për të fituar një orientim të mirë të vendit të ri të punës, për të njohur ekipin dhe që të bëhet efektive së shpejti, pra kjo mbështetje thirret gjithashtu “inkuadrimi në ekip” që nuk është një shtesë luks, por një hap i rëndësishëm për të lehtësuar integrimin e stafit të ri, që të përfitohet nga anëtari shtesë i ri dhe aftësive të ti/saj sa më shpejt të jetë e mundur.

Rekomandohet që secili institucion të ketë një program të orientimit të personelit të ri. Programi I orientimit mund të përmbajë informacione qe punonjësit e rinjë duhet ti dinë sa I përket organizimit të shkollës, strukturës brenda shkollës, rregullave të brendshme, ligjeve dhe dispozitave ligjore relevante, etj. Çdo anëtar i ri stafi duhet të njoftohet me planin zhvillimor të shkollës dhe projektet në zbatim. Është jetike që çdo anëtar i personelit të kuptojë gjendjen aktuale të shkollës, objektivat dhe mënyrën si këto duhet të arrihen.

Secili anëtar i ri i stafit duhet të njoftohet me Këshillin Drejtues të Shkollës. Njoftimi duhet të përfshijë fushat në vijim:

- standardet profesionale të shkollës në lidhje me përgatitjen e mësimit-dhënies, metodat e mësimit-dhënies, raportin mësimit-dhënës-nxënës, qasjen në informata, detyrat specifike të shkollës, etj.
- strukturën organizative të shkollës: kalendarin e konferencave dhe takimeve, ndarjen e detyrave në kuadër të ekipit të mësimit-dhënësve, mënyrat e pjesëmarrjes në proceset vendim-marrëse, rregullat dhe rregulloret, etj), dhe
- rrjetet sociale në shkollë, si dhe ato joformale (kujt mund t'i drejtohen në rast se ka probleme, këshillat ndërmjet bashkëmoshatarëve etj).

Programi i orientimit zgjatë tre muaj, dhe gjatë kësaj kohe punonjësi i ri njoftohet me dokumentacionin e marre dhe i caktohet një mësimit-dhënës mentor, i cili do ta udhëzoj në tre muajt e parë të punës sa herë që punonjësi i ri ka nevojë për udhëzim. Poashtu, gjatë kësaj periudhe rekomandohet që të realizohen dy takime (një në fillim dhe një në fund të programit orientues) me udhëheqësin e institucionit me crast diskutohen qështjet relevante varësisht nga nevojat e punonjësit të ri. Kjo periudhë mund të shërbejë edhe për të identifikuar aftësitë dhe shkathësitë, por edhe nevojat zhvillimore të punonjësit të ri. Programi i orientimit duhet të jetë një periudhë motivuese dhe mbështetëse për punonjësin e ri, dhe punonjësi i ri inkurajohet që të ofrojë informata kthyesë për pervojën fillestare në institucionin shkollor

3.7.5. Mbështetja e vazhdimësisë së zhvillimit profesional në rast të kalimit në një shkollë tjetër

Në rast se një anëtar i personelit që transferohet në një shkollë tjetër, ka nevojë që të bëhet plotësimi i vendit të lirë me personel të ri. Kujdesi duhet t'i kushtohet pyetjeve të mëposhtme:

- Kush i merr klasat paralele në vitin e ardhshëm shkollor që personi ka qenë duke i dhënë mësim? A mund të mbulohen ato orë mësimi nga mësimmshënësit ekzistues apo kërkohet rekrutimi i stafit të ri?
- Si është situata e mësimmshënies në këto klasa?
- Cilët nxënës kanë nevojë për mbështetje të veçantë në mësimmshënien dhe arsim?
- Cilat metoda të punës janë përdorur? Cilat metoda të mësimmshënies janë përdorur?

Përveç kësaj, drejtori i shkollës duhet të dërgojë në shkollën ku mësimmshënësi është duke u transferuar, informata në lidhje me performancën e punës së mësimmshënësit (shih më lart)

- Çfarë aftësi dhe çfarë potenciali posedon ky mësimmshënës që do ta mund t'i ofronte shkollës së re gjithashtu?
- Çfarë problemesh duhet të shpjegohen - duke marrë parasysh krijimin e mësimeve dhe menaxhimin e klasës, si dhe të komunikimit ndërmjet kolegëve dhe konfliktet ndërmjet kolegëve? Në çfarë mënyrë mund të zhvillohen strategji të tjera të veprimit për këtë qëllim? Si mund të shihet transferimi, si një mundësi për të shmangur problemet dhe konfliktet në shkollën e re?
- Ku i sheh mësimmshënësi shkathhtësitë e tij?
- Si i plotëson mësimmshënësi standardet e arsimit të shkollës? A ka nevojë për zhvillim të mëtejshëm profesional? Çfarë ka nevojë mësimmshënësi në punën e tij për të siguruar mësimmshënien efektive në përputhje me rutinën e krijuar në shkollë?
- Çfarë mund dhe çfarë dëshiron që mësimmshënësi të kontribuojë vetvetiu, në mënyrë që të jetë efektiv dhe i kënaqur me punën e tij në shkollën e re?

Drejtori i shkollës që e pranon mësimmshënësin e transferuar duhet t'i diskutojë me të të gjitha shkathhtësitë, motivimet, interesat, pritjet, nevojat për mbështetje dhe gatishmërinë, kontributin e mësimmshënësit për t'i arritur sukseset në vijim:

3.7.6. Zhvillimi profesional në vendin e punës

a) Vet-studimi (autodidakt) dhe shkëmbimi me kolegë të tjerë

- Fitimi i njohurive të reja nga vetë-studimi është vendimtare: kosto-efektive, e përcaktuar sipas nevojave dhe interesave të mësimmshënësit dhe mund të bëhet në çdo kohë

- Disponueshmëria e bibliotekës publike apo të shkollës – edhe pse modeste është e një ndihme të madhe. Ndonjëherë mund të jetë e mundur për të importuar aspekte nga filmat që ndërlidhen me lëndën në TV për mësimdhënie
- Një mundësi e madhe për vetë-studim është interneti: Gazetat dhe revistat e ndërlidhura me lëndën mund të gjenden në gjuhë të ndryshme; udhëzues për mësimdhënie dhe sugjerime për metodat dida-ktike dhe pedagogjike janë në dispozicion gjithashtu. Mund të ketë kurse mësimi nga distanca edhe nga universitetet apo akademitë ndërkombëtare në të cilat mësimdhënësit mund të regjistrohen
- Internetit është një burim pothuajse i pafund i dijes
- Shkëmbimi me kolegë të tjerë është një mjet i mirë për të forcuar punën në ekip dhe për zhvillimin e kualifikimit dhe njohurive të grupit të mësimdhënësve dhe anëtarëve individual. Në një mjedis në mes të barabartëve, d.m.th “të bashkëmoshatarëve”, është i mundur shkëmbimi i përvojave dhe mësimi nga njëri-tjetri: rreth metodave të reja mësimore, të merren përgjigje për pyetjet se si të përdoren programet e reja kompjuterike, të gjendet mbështetje në trajtimin e refuzimit dhe braktisjes së shkollës, dhe të këshillohet se si të përmirësohet bashkëpunimi midis mësimdhënësve në projekte të përbashkëta, etj.
- Një mënyrë shumë intensive është ofrimi i mundësisë për të qenë nikoqir, d.m.th vëzhgimi i mësimdhënies së mësimdhënësit koleg. Nga shkëmbimi përfitojnë edhe – vëzhguesi edhe mësimdhënësi – mësimdhënësi mund të demonstrojë disa metoda të reja mësimore, vëzhguesi mund të plotësojë informata në vëzhgimet e tij, për shembull në lidhje me efektet e kësaj metode të re të koncentrimin dhe pjesëmarrjes së nxënësve
- Ky shkëmbim mund të jetë në takime formale dhe joformale. Këto mund të iniciohen nga grupi i mësimdhënësve, mund të jenë pjesë e Planit Zhvillimor të Shkollës dhe kështu të jenë të planifikuara nga udhëheqësi i projektit, ose mund të ndodhin me ftesën e drejtorit të shkollës
- Diskutimi mund të stimulohet dhe horizonti mund të zgjerohet nëse ftohen ekspertë të jashtëm të cilët do të bisedonin për tema të caktuara



b) Ndryshimi i detyrave

Kur merren përsipër detyrat e reja pothuajse automatikisht fitohen edhe aftësitë e reja. Tre metoda zakonisht dallohen këtu:

- ➔ **Rotacioni i detyrave të veçanta:** detyrat e reja pranohen në këmbim të atyre ekzistuese, nëpërmjet kësaj duke mësuar në lidhje me aftësitë e reja p.sh. me angazhimin në aktivitete jashtëshkollore ose lëndët zgjedhore
- ➔ **Zgjerimi i objektit të veprimtarisë,** duke shtuar detyrat e reja të tilla si fitimi i aftësive të arsimit jo-formal ose të përfaqësimit të shkollës në “Ekipet e parandalimit dhe reagimit drejt braktisjes dhe mos-regjistrimit /EPRBM”
- ➔ **Rritja e kompetencave të menaxhimit:** Përgjegjësia për vendim-marrje mund të transferohet përmes delegimit nga drejtori i shkollës tek mësuesdhënësit e interesuar dhe të kualifikuar. Këta mësuesdhënësit mund të marrin përsipër përgjegjësinë për zbatimin e një projekti në kuadër të Planit Zhvillimor të Shkollës, që do të mund të shërbente si një këshilltar për kolegët e ri ose të marrë përsipër detyra periodike, si përgatitja, zbatimi dhe dokumentimi i konferencave dhe takimeve të shkollës. Kontributi i veçantë i këtyre mësuesve duhet të njihet dhe shpërblehet publikisht
- ➔ **Aktivitetet plotësuese jashtë punës :** Aktivitetet të cilat kryhen jashtë punës/orarit të punës, përveç vet-studimit përfshijnë aktivitete të trajnimit, posaçërisht ato brenda dhe jashtë shkollës, aktivitete jashtëshkollore apo puna sociale të shkollës për nxënësit që janë në rrezik të braktisjes së shkollës

3.7.7. Zhvillimi i mësimdhënësve përmes mentorimit

Në Modulet e ndryshme dhe më lartë në këtë Modul, pjesëmarrësit mësojnë për përgjegjësitë e drejtorëve për mbikëqyrjen e mësimdhënësve në bashkëpunim me sistemin e licencimit të mësimdhënësve. Ekziston një tjetër aftësi e rëndësishme që drejtorët mund ta përdorin për të ndihmuar në udhëzimin e ndryshimeve të ndryshme që po ndodhin në sistemin arsimor të Kosovës, dhe kjo është nëpërmjet mentorimit të mësimdhënësve.

Ju nuk duhet të jeni ekspert i fushës përkatëse për të trajnuar dhe mentoruar mësimdhënësit. Trajneri është një udhëzues që mentoron. Drejtorët e shkollave duhet të përqendrohen në balancimin e roleve të tyre tradicionale të monitorimit dhe vlerësimit, dhe të ofrojnë më shumë reagime dhe kritika konstruktive për të inkurajuar mësimdhënësit që të përmirësojnë praktikën e tyre profesionale, kështu pra mentorimin.

Mentorimi dhe roli i drejtorit të shkollës

Drejtorët e shkollave janë përgjegjëse për balancimin e nevojave dhe pritjeve të përcaktuara nga DKA-të dhe MASH-i me nevojat individuale të mësimdhënësve dhe nxënësve në nivel shkolle. Kjo pozitë kërkuar i vendos drejtorët e shkollave në mes të nevojave dhe kërkesave konkurruese nga të gjitha anët. Drejtorët efikas të shkollave e menaxhojnë mirë kohën e tyre dhe i plotësojnë të dy grupet e kërkesave. Ata mësojnë se si të komunikojnë nevojat e mësimdhënësve dhe nxënësve me zyrtarët e DKA-ve dhe MASH-it, si dhe si t'i komunikojnë nevojat e MASH-it dhe DKA-ve prapa tek mësimdhënësit dhe nxënësit. Nevojat e mësimdhënësve nuk mund të përmbushen apo komuni-kohen nëse drejtori nuk shkon në klasë për të punuar me mësimdhënësit.

Aktiviteti: Diskutoni se si do të dukej një sistem mbështetës për mësimdhënësit, Mentorimi i Mësimdhënësve në Kosovë në funksion të zbatimit të ndryshimeve kurrikulare dhe praktikave të pritura të mësimdhënies dhe mësimnxënies.

DETYRA:

- i. Diskutoni përvojat me sistemin 'mbështetës' të mentorimit
- ii. Çfarë ka funksionuar? Pse?
- iii. Çfarë nevojitet?

Procesi i Mentorimit

Në kontekstin e praktikës profesionale të mësimdhënësve, mentorimi i mësimdhënësve zakonisht përfshin vëzhgimin në klasë. Megjithatë, mentorimi nuk duhet të kufizohet rreptësisht në çështjet rreth vëzhgimit në klasë. Mentorimi mund të jetë gjithashtu një dialog profesional ndërmjet dy kolegëve (ose ndërmjet drejtorit dhe mësimdhënësit) që synon identifikimin e zgjidhjeve të mundshme për vështirësitë e praktikës profesionale.

Në kontekstin e mentorimit që përfshin vëzhgimin në klasë, mentorimi ka për qëllim rritjen e aftësive metodologjike të mësimitdhënësit. Vëzhgimi në klasë ndërlidhet me një **konferencë para-vëzhgimi** dhe një **konferencë pas vëzhgimi**. Ekzistojnë modele të ndryshme⁸ për realizimin e konferencës paraprake dhe pasuese.

Detyra individuale/grupore: Individualisht, ndani me grupin se cilat modele të vëzhgimit ju aplikoni në shkollën tuaj. Si është duke funksionuar kjo për ju dhe për mësimitdhënësit? Si i përdorni të dhënat e mbledhura? Si i raportoni, jepni informata kthyesë mësimitdhënësve?

3.8. Licencimi i mësimitdhënësve dhe vlerësimi i performancës së mësimitdhënësve

Me vlerësimin e performancës së mësimitdhënësve i referohemi procedurës së mbledhjes sistematike të informatave dhe analizimit të të dhënave rreth asaj se si mësimitdhënësit janë duke realizuar aktivitetet e planifikuara dhe si plotësohen detyrat dhe përgjegjësitë nga mësimitdhënësit, se si është duke zhvilluar institucioni dhe mësimitdhënësi në lidhje me synimet, qëllimet dhe objektivat e organizatës/institucionit dhe individit/mësimitdhënësit. Vlerësimi i performancës së mësimitdhënësve është proces i rëndësishëm, veçanërisht pasi që është një nga kriteret për licencimin e mësimitdhënësve⁹.

Në Udhëzimin Administrativ për Licencimin e Mësimitdhënësve¹⁰, edukimi i mësimitdhënësve përkufizohet si në vijim:

Vlerësimi – matja e cilësisë së gjykimit dhe vlerës së mësimitdhënies, bazuar në standardet e përcaktuara apo procesin e gjykimit të meritave dhe të arriturave të mësimitdhënësit në bazë të standardeve, kriterëve, procedurave dhe Zhvillimin e Karrierës së Mësimitdhënësve.

Ndërsa koncepti i performancës përcaktohet në këtë mënyrë: **Performanca** - tërësia e punës dhe rezultateve të punës mësimitdhënësve, administratorëve arsimor dhe bashkëpunëtorëve profesional.

Vlerësimi i performancës së mësimitdhënësve është një proces i cili lidhet ngushtë me fushën e cilësisë së shkollës, në një mënyrë të veçantë me edukimin kulturor, cilësinë e mësimitdhënies dhe të nxënësit si dhe zhvillimin profesional të mësimitdhënësve.

Në bazë të Udhëzimit Administrativ për Vlerësimin të Performancës së Mësimitdhënësve- niveli i vlerësimin të performancës së përgjithshme përbëhet nga katër nivel

→ **Performanca e shkëlqyeshme:** Performanca që i tejkalon pritjet, e përkufizuar sipas standardeve dhe aftësive të vlerësimin të performancës së mësimitdhënësve

⁸ Për më shumë informata dhe materiale shtesë në funksion të menaxhimit dhe realizimit të mentorimit të stafit, ju lutem referohuni në Udhëzimin për Përdorim të zhvilluar nga EU SWAP.

⁹ Udhëzimi Administrativ për Vlerësimin e Performancës së Mësimitdhënësve nr. 14/2018

¹⁰ Udhëzimi Administrativ për Sistemin e Licencimit të Mësimitdhënësve nr. 5/2017

- ➔ **Performanca e mirë:** Performanca që i përmbush pritjet e përkufizuara sipas standardeve dhe aftësive të vlerësimit të performancës së mësimdhënësve
- ➔ **Performanca e kënaqshme:** Performanca që në mas të madhe përmbush pritjet e përkufizuara sipas standardeve dhe aftësive të vlerësimit të performancës së mësimdhënësve
- ➔ **Performanca jo e kënaqshme:** Performanca e cila nuk i përmbush pritjet e përkufizuara sipas standardeve dhe aftësive të vlerësimit të performancës së mësimdhënësve

3.8.1. Synimi i vlerësimit të performancës së mësimdhënësve

Vlerësimi i Performancës së Mësimdhënësve fokusohet në vlerësimin e standardeve dhe aftësive profesionale të mësimdhënësve, përmes treguesve të performancës për të përcaktuar nivelin e performancës që një mësimdhënës ka.

Standardet e vlerësimit të performancës të cilat elaborohen në kompetenca dhe tregues janë:¹¹

- ➔ Zotimi ndaj nxënësve dhe mësimnxënies së tyre
- ➔ Njohuritë profesionale
- ➔ Mësimdhënia
- ➔ Bashkëpunimi me kolegët, prindërit dhe komunitetin
- ➔ Zhvillimi i vazhdueshëm profesional
- ➔ Përgjegjësia për dhënien e detyrave dhe detyrimet në punë

Korniza e vlerësimit të performancës së mësimdhënësve përfshinë:

KATEGORIA	PËRSHKRIMI
Standardet e profesionit	Përshkrimi i përgjithshëm i profesionit të mësimdhënësit
Aftësitë	Njohuritë, shprehitë dhe shkathtësitë
Treguesit e performancës	Informatat që nevojiten për verifikimin e aftësive
Nivelin e performancës	Performanca sipas aftësive
Nivelin e vlerësimit	Vlerësimi i përgjithshëm i performancës së mësimdhënësit

¹¹ Po aty.

Në modulet e mëparshme, kemi përpunuar disa aspekte që lidhen me përcaktimin e gjendjes së cilësisë së personelit. Vlerësimi i performancës së mësimitdhënësve shkon përtej nevojës së përcaktimit të gjendjes së cilësisë së mësimitdhënësve. Këtu përfshihet aspekti i licencimit dhe promovimit të karrierës, pra në pjesën e mëposhtme, do të paraqesim disa aspekte të dispozitave ligjore, qëllimeve dhe rolit të drejtorëve të shkollave në monitorimin e performancës së mësimitdhënësve.

Drejtorët e shkollave luajnë një rol të rëndësishëm si në vlerësimin e performancës së mësimitdhënësve ashtu edhe në procedurën e licencimit të tyre. Drejtori i shkollës analizon vetëvlerësimin e mësimitdhënësve dhe interviston mësimitdhënësit para se ta plotësojë formularin e vlerësimit të drejtorit.

Në vlerësim, drejtori i shkollës duhet të marrë parasysh punën e përgjithshme të mësimitdhënësit, duke përfshirë edhe vëzhgimin e rregullt në klasë. Përveç kësaj, drejtori i shkollës bashkëpunon ngushtë me DKA-n dhe në raste të veçanta kur është e nevojshme ai kërkon praninë e përfaqësuesve të DKA-së në takim me mësimitdhënësin që po vlerësohet. Drejtorët e shkollave luajnë një rol të rëndësishëm në planifikimin e një plani përmirësimi për zhvillimin profesional të mësimitdhënësve që nuk arrijnë të marrin pikat e mjaftueshme në vlerësimin e performancës që kërkohen për licencim dhe avancim.

Duhet të theksohet se Strategjia për Sigurimin e Cilësisë në Arsimin Parauniversitar (2016-2020) nënvizon nevojën për një pozitë dominuese të Inspektorëve të Arsimit në vlerësimet e performancës së mësimitdhënësve. Megjithatë, siç përmendet në strategji, burimet e kufizuara dhe pengesat ligjore pengojnë rolin e inspektorëve në kryerjen e një vlerësimi efektiv dhe efikas të performancës jo vetëm për mësimitdhënësit individual, por për të gjithë shkollën. Aktualisht, legjislacioni përshkruan rolin administrativ të Inspektoratit të Arsimit (duke përfshirë kontrollin e licencimit, regjistrimin e nxënësve, ditarët e klasës, inventarin e shkollës etj.). Strategjia kërkon ndryshimin e legjislacionit në lidhje me rolin e inspektorëve, në mënyrë më specifike, detyrat që lidhen me arsimin dhe cilësinë e tij, të cilat do të përfshinin vlerësime institucionale të cilat më pas u komunikohen shkollave dhe komunave me rekomandime për përmirësime.

3.8.2 Roli i drejtorit të shkollës në vëzhgimin në klasë

Vlerësimi i performancës së mësimitdhënësve të shkollave është një mjet i rëndësishëm në vlerësimin e performancës së përgjithshme të mësimitdhënësve. Rëndësia e saj nuk duhet të merret vetëm në lidhje me procedurat e licencimit të mësimitdhënësve, por gjithashtu si një vlerësim i rëndësishëm i performancës së përgjithshme të shkollës, identifikimi i fushave që kanë nevojë për përmirësime për mësimitdhënësit individual, dhe një pasqyrë e përgjithshme e përparësive dhe dobësive personale, profesionale dhe të shkollës. Drejtorët e shkollave si udhëheqës të institucioneve arsimore në Kosovë luajnë një rol të rëndësishëm në kryerjen e vlerësimeve të performancës. Vlerësimi i tyre përbën 30% të vlerësimit të përgjithshëm të performancës dhe gjithashtu janë përgjegjës për zhvillimin e planeve të përmirësimit individual për mësimitdhënësit të cilët nuk i përmbushin standardet e performancës siç përcaktohet në legjislacionin aktual. Në mënyrë të veçantë, sipas Udhëzimit Administrativ për Vlerësimin e Performancës së Mësimitdhënësve¹², drejtori i shkollës analizon vetëvlerësimin e

¹² Udhëzimi Administrativ për Vlerësimin e Performancës së Mësimitdhënësve. nr. 14/2013. MEST

kryer nga mësimitdhënësi, interviston mësimitdhënësin para se të plotësojë formularin e vlerësimit të drejtorit të shkollës dhe kryen vëzhgimin në klasë për të mbledhur të gjitha të dhënat e nevojshme për vlerësim. Vëzhgimi zhvillohet në klasë për të pasqyruar realitetin në klasë dhe për të identifikuar fushat që kanë nevojë për përmirësime të mëtejshme. Formulari i vlerësimit, i cili I bashkëngjitet këtij doracakut si Shtojca nr. 2, është një instrument që përdoret nga drejtori i shkollës për të vlerësuar performancën e mësimitdhënësve. Përveç kësaj, drejtori i shkollës përdor protokollin e vëzhgimit gjatë vëzhgimeve në klasë.

Vëzhgimet në klasë të kryera nga drejtorët e shkollave si një mjet vlerësimi duhet të mundësojnë një vlerësim të standardeve profesionale në mjedisin e klasës. Në mënyrë të veçantë, drejtorët duhet të përqendrohen në vëzhgimin e përmirësimit në të cilën zbatohen standardet e mëposhtme në mjedisin e klasës:

- 1 Përkushtimi ndaj mësimit të nxënësve - sa mirë ka vënë mësimitdhënësi në praktikë strategjitë e përshtatshme të mësimitdhënies që janë të përshtatshme për nevojat individuale të nxënësve dhe nëse marrëdhëniet me nxënësit janë të mira dhe korrekte;
- 2 Njohuritë profesionale - deri në ç' masë mësimitdhënësi ka njohuri mbi Kurrikulën e Kosovës dhe a ka aftësi për të shpjeguar këtë temë? Sa mirë është mësimitdhënësi duke përdorur vlerësim kreativ dhe gjithëpërfshirës për të verifikuar nivelin e njohurive të nxënësit?
- 3 Praktika e mësimitdhënies - a është mësimitdhënësi efikas në përdorimin e teknologjisë gjatë mësimitdhënies? Si ua komunikon përparësitë nxënësve dhe prindërve?
- 4 Bashkëpunimi me kolegët, prindërit dhe komunitetin - a ka krijuar mësimitdhënësi ndonjë lidhje në mënyrë që të mbështesë nxënësit e tij në mësim? A komunikon me kolegë të tjerë për çështjet e mësimitdhënies dhe shfrytëzon institucionet (p.sh. bibliotekat, muzetë etj.) gjatë procesit mësimit?
- 5 Zhvillimi i vazhdueshëm profesional - a po e demonstroi mësimitdhënësi mësimin e vazhdueshëm të lëndës gjatë orëve të mësimit? A ofron informata shtesë mbi lëndën nga librat profesional apo burime të tjera gjatë mësimitdhënies?
- 6 Përgjegjësia ndaj detyrimeve dhe detyrave të punës - a është mësimitdhënësi i përpiktë në respektimin e fillimit dhe përfundimit të orarit të punës si dhe përmbushjes së obligimeve gjatë orarit të punës.

3.8.3. Dispozitat ligjore për vlerësimin e performancës së mësimitdhënësve

Udhëzimi Administrativ për Vlerësimin e Performancës së Mësimitdhënësve është miratuar në vitin 2018 dhe siguron bazën ligjore për kryerjen e vlerësimit, përcakton procedurat dhe identifikon akterët dhe përgjegjësitë e tyre.

Përveç kësaj, disa Udhëzime Administrative janë zhvilluar dhe miratuar për këtë qëllim, si Udhëzimi Administrativ për Licencimin e Mësimitdhënësve, i cili parashikon përparimin e karrierës së mësimitdhënësve në bazë të kualifikimeve, përvojës, zhvillimit profesional dhe të performancës, si dhe krijon

strukturën e pagesave në lidhje me sistemin.

Udhëzimi Administrativ për Licencimin e Mësimdhënësve¹³ parasheh dy lloje të licencimit të cilat mund të ofrohen për mësimdhënësit:

- **LICENCA E PËRKOSSHME** – e cila mund t’u jepet fillestarëve dhe mësimdhënësve të pakualifikuar
- **LICENCA E RREGULLT** – cila ndahet në katër lloje të licencave: licenca e mësimdhënësit të karrierës, licenca e mësimdhënësit të avancuar, licenca e mësimdhënësit kujdestar dhe licenca e mësimdhënësit të merituar

Sipas këtij Udhëzimi Administrativ, përveç kriterëve të tjera (të tilla si orët themelore dhe jo themelore të trajnimit, vitet e përvojës, kualifikimi etj) në varësi të llojit të licencës, mësimdhënësit duhet të kenë një raport të vlerësimit pozitiv të vlerësimit të performancës në mënyrë që ta marrin licencën.

3.8.4. Roli dhe përgjegjësitë e palëve të përfshira në vlerësimin e performancës së mësimdhënësve

Një formë e përpiluar e ndarjes së detyrave ndërmjet qeverisë qendrore dhe lokale është si në vijim:

- **MINISTRIA E ARSIMIT DHE SHKENCËS (MASH)** - ku MASH-i paraqet draftin e sistemit për kryerjen e vlerësimit të performancës së mësimdhënësve dhe e menaxhon atë nëpërmjet një njësie speciale teknike – Njësia e Vlerësimit të Performancës (shpjeguar në më shumë detaje më poshtë), siguron fonde për vlerësimin e performancës dhe i vë ato në dispozicion për Njësinë dhe siguron që vlerësimi i performancës të jetë kryer në përputhje me ligjin
- **DEPARTAMENTI KOMUNAL PËR ARSIM** – që merr vendimin përfundimtar për nivelin e performancës bazuar në vlerësimin e kryer nga MASH-i

Palët që janë caktuar për përfshirje në procesin e vlerësimit të performancës së mësimdhënësve janë si më poshtë::

- **MËSIMDHËNËSIT** - Të cilët duhet të ofrojnë fakte lidhur me mësimdhënien, me anë të portofolit dhe monitorimit të orëve mësimore, dhe hartimit të raportit të vetë-vlerësimit
- **DREJTORI I SHKOLLËS** - duhet të bëjë analizat e raportit të vetë-vlerësimit dhe interviston mësimdhënësin para se ai/ajo ta plotësojë formularin e vlerësimit
- **DEPARTAMENTI KOMUNAL PËR ARSIM** - merr vendimin përfundimtar për nivelin e performancës, bazuar në raportin e vlerësimit. Kjo mund të realizohet nga një komision i posaçëm. Niveli i performancës të përcaktuar me vendim të DKA-së mund të mos dallojë shumë nga një klasë e nivelit të performancës të propozuar në raportin e vlerësimit

¹³ Udhëzimi Administrativ për Licencimin e Mësimdhënësve nr. 25/2014, MASHT

- **Inspektimi** - duhet të sigurojë që procesi i vlerësimit të performancës të kryhet me sukses. Inspektori realizon vëzhgime në klasë dhe mund të nisë shqyrtimin e vendimit të vlerësimit të performancës me nismën e palës së pakënaqur, ose kërkuesve të tjerë të autorizuar me ligjislacionin në fuqi.

METODAT	PIKAT	PROCESI
Vet-vlerësimi nga mësimdhënësi	12 pikë 10%	Realizohet duke u bazuar në një pyetësor standard, të hartuar posaçërisht për këtë qëllim. Mësimdhënësi reflekton performancën e tij/saj, duke vlerësuar aspektet e ndryshme të saj.
Vlerësimi nga drejtori i shkollës	12 pikë 10%	Drejtori i shkollës bazon vlerësimin e tij/saj në raportin e vetë-vlerësimit të mësimdhënësit dhe të dhënat e mbledhura gjatë periudhës së vlerësimit. Drejtori zhvillon një intervistë me mësimdhënësin. Në këtë proces, Drejtori mund të shoqërohet nga Drejtori komunal për Arsimit apo përfaqësuesi i tij/saj ose të zëvendësohet nga njëri prej tyre.
Monitorimi i orëve mësimore	36 pikë 30%	Ka dy mundësi për organizimin e monitorimit të orëve mësimore: 1) prania e monitoruesit që delegohet nga Njësia e Vlerësimit të Performancës në klasë dhe/ose 2) vlerësimi i bazuar në video incizim. Në rast të opsionit të dytë, personat që do të bëjnë incizimin duhet të trajnohen në mënyrë që të sigurojnë materiale sa më cilësore për vlerësuesin.
Planifikimi dhe zbatimi i orës mësimore	36 pikë 30%	Portfolio paraqet dokumentacionin që është strukturuar për aktivitetet e vlerësimit gjatë periudhave të caktuara kohore, i cili i nënshtrohet vlerësimit. Një doracak gjithëpërfshirës i udhëzimit duhet të hartohet për përgatitjen e portofolit, në mënyrë që materialet e paraqitura të jenë relevante dhe t'u mundësojnë autoriteteve përkatëse arritjen e konkluzioneve.

Procesi i përgjithshëm i vlerësimit të performancës së mësimdhënësve duhet të kalojë përmes hapave në vijim:

- Datat e inspektimeve të planifikuara sigurohen nga DKA
- Mësimdhënësit i plotësojnë formularët e vetëvlerësimit
- Mësimdhënësi i shkollës realizon intervistën, plotëson formularin dhe i dorëzon të dyja format tek inspektorët përgjegjës
- Mësimdhënësi plotëson formularin për planifikimin dhe zbatimin e një njësie të tërë mësimore dhe cakton një klasë për vëzhgimin në klasë
- Inspektorët kryejnë vëzhgimin në klasë duke përdorur protokollin e vëzhgimit
- Vlerësimi i orës mësimore nga inspektorët
- Vlerësimi i planifikimit dhe zbatimit të një njësie të tërë mësimore nga inspektorët

4. Përmbledhje

Ky modul shërben si një hyrje në konceptet kryesore që kanë të bëjnë me udhëheqjen dhe menaxhimin e personelit. Konceptet, detyrat dhe përgjegjësit të ndryshme u shpjeguan së bashku me përparësitë dhe mangësit që sjellin ato. Për më tepër, në modul janë specifikua edhe dispozitat ligjore lidhur me punësimin e personelit shkollor, rolin specifik të drejtorëve të shkollave në zhvillimin profesional

të personelit dhe ndryshimi i numrit të nxënësve. U diskutua rëndësia e vlerësimit të performancës profesionale të mësimitdhënësve dhe mjetet për të ndërmarrë një vlerësim të tillë duke përfshirë rolin e të gjitha palëve të përfshira. Janë prezentuar standardet për praktikën profesionale të drejtorëve të shkollave dhe u analizuan rolin e drejtorëve të shkollave në sigurimin e cilësisë dhe mjetet për zbatimin e tij, përkatësisht Planin Zhvillimor të Shkollës. Së fundi, ky modul shërbeu si një hyrje në tema të ndryshme të rëndësishme, të cilat duhet të hulumtohen më tej dhe të shfrytëzohen nga pjesëmarrësit në këtë program trajnimi.

✓ FJALORTHI

ARRITJE/A – Shkalla e përmbushjes së objektivave të caktuara, p.sh. objektivat zhvillimit të personelit, objektivat e një programi të trajnimit, objektivat në një orë mësimore, etj.

EFEKTIVITET/I – shkallë e arritjes së rezultateve të synuara në sasi dhe cilësi, p.sh. shkalla e përmbushjes së objektivave të zhvillimit të personelit.

EFIKASITET/I – arritje e rezultateve të synuara me shpenzime dhe përpjekje të vogla.

INSTRUMENT VLERËSIMI – formë që i mundëson vlerësuesit të përcaktojë shkallën e arritjes së kompetencave të personelit.

KOMPETENCË/A – një kombinim dinamik i shkathtësive kognitive (njohëse) dhe meta-kognitive, dijes dhe të të kuptuarit, shkathtësive ndërpersonale, intelektuale dhe praktike, si dhe të vlerave etike. Profili i kompetencave të mësimitdhënësve është bazë për vlerësimin e performancës së mësimitdhënësve.

LEGJISLACION SHKOLLOR – tërësia e ligjeve dhe udhëzimeve administrative për organizimin e shkollës.

MATRICË/A – instrument për të përcaktuar determinantet kryesore të marrëdhënieve funksionale në mes të aktiviteteve të një projekti, përfshirjes së subjekteve dhe kohës së realizimit të aktiviteteve apo përfshirjes së subjekteve, si dhe vizuelizimit të tyre.

MBIKËQYRJE/A – Një mekanizëm që u siguron palëve të interesit në të gjitha

nivelet, informata të vazhdueshme për zhvillimet e bëra.

MONITORIM/I - proces i krahasimit të vazhdueshëm të rezultateve të parashi-kuar me rezultatet aktuale. Procedurat e rregullta sistematike për mbledhjen e të dhënave për aspekte të ndryshme të arsimit. Monitorimi ka për qëllim të ndihmojë përmirësimin e efikasitetit dhe efektivitetit të punës së shkollës.

PERFORMANCË/A - Tërësia e punës dhe rezultateve të punës së mësimdhënësve, administratorëve arsimorë dhe të bashkëpunëtorëve profesional.

PERSONEL/I - Me personel të institucioneve arsimore kuptojmë të gjithë personat e punësuar për ofrimin e shërbimeve publike arsimore, administrative dhe teknike për nxënësit në veçanti dhe për shoqërinë në përgjithësi.

STANDARD/I - Deklarata e objektivave që definojnë një grup të pritshmërive; një grup i deklaratave që definojnë atë se çfarë duhet palët e interesit të dinë dhe të jenë në gjendje të bëjnë në sistemin e arsimit.

TREGUES/I - Veprime të dukshme, sjellje, apo dëshmi të tjera që tregojnë praninë, gjendjen, apo kushtet që diçka lidhet me standardet. Treguesit mund të përdoren për vlerësimin e zhvillimit drejt plotësimit të standardeve.

TREGUESIT E CILËSISË - janë një sistem i treguesve sasiorë dhe cilësorë që përdoren për të monitoruar dhe vlerësuar cilësinë e arsimit në nivele të ndryshme, pra për të monitoruar dhe vlerësuar edhe punën e personelit në shkollë.

VETËVLERËSIM/I - është procesi gjatë të cilit institucioni, agjencia, programi ose individi mbledhin informata për veten e tyre dhe bëjnë gjykimin e vlerave të tyre.

VËZHGIM/I - paraqet një proces të natyrshëm të përcjelljes së individëve gjatë një aktiviteti të caktuar, apo të ngjarjeve dhe situatave të ndryshme në mjedise të ndryshme, pra edhe në shkollë, gjatë monitorimit të personelit. Vëzhgimi mund të pasojë **në një formë të përshkrimit të lirë**.

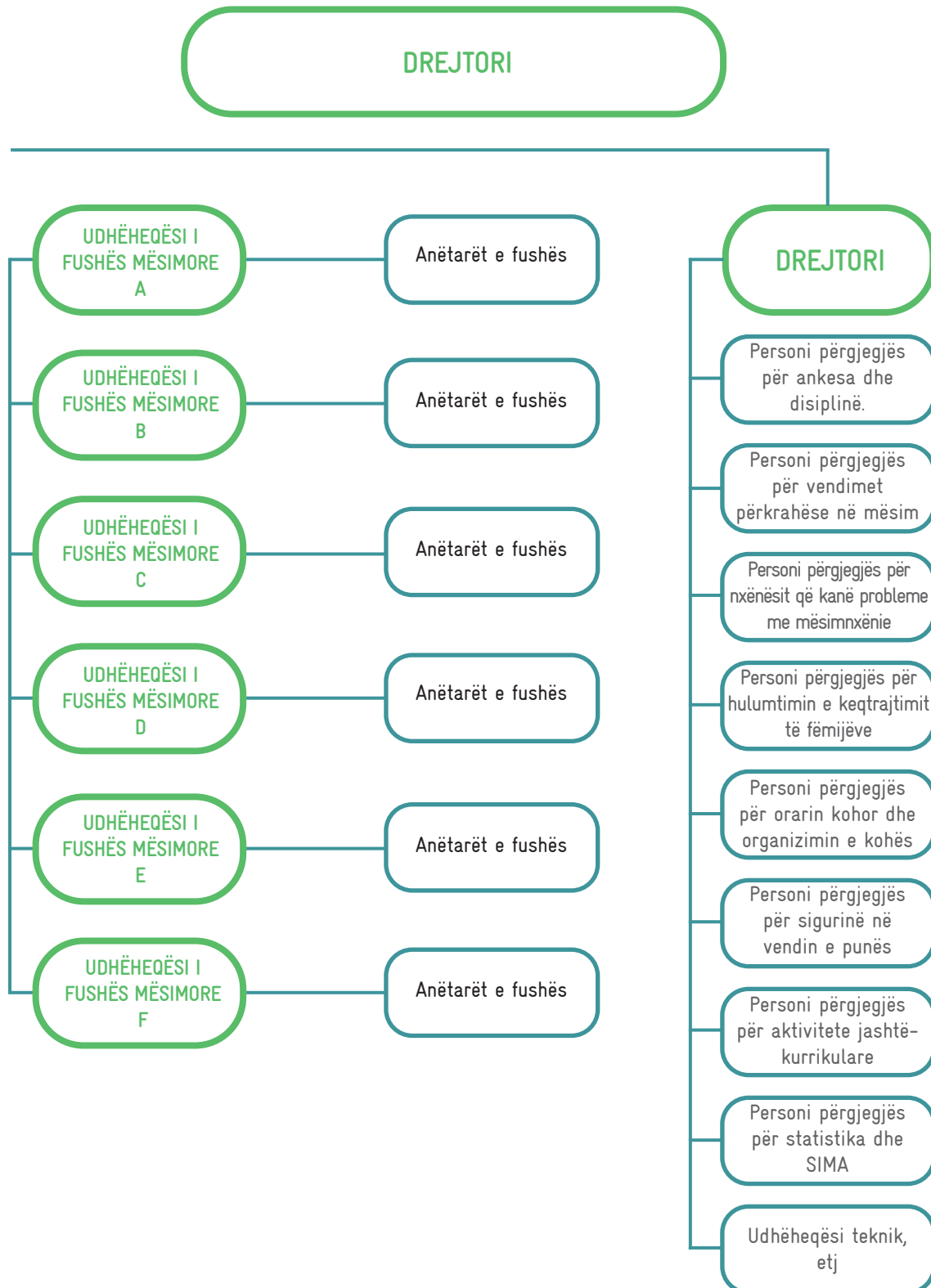
VLERËSIM/I - në përgjithësi nënkuptohet kur diçka vlerësohet nga dikush në një mënyrë të caktuar dhe sipas kriterëve të caktuara. Është procesi gjatë të cilit përcaktohen vlerat mbi bazën e informatave të grumbulluara nga procesi i matjeve. Vlerësimi mbështetet në kriterë të caktuara. Në rastin e vlerësimit të punës së mësimdhënësve dhe drejtorëve të shkollave në Kosovë, mbështetet në profilin e kompetencave të mësimdhënësve që duhet të zotërojnë, përkatësisht në Standardet e Praktikës Profesionale për drejtorë të shkollave në Kosovë.

Referenca:

- A. Dr. Stenke Dor (2008): Bazat e vlerësimit, ligjërata e mbajtur me zyrtarët e Ministrisë së Arsimit, Prishtinë.
- Toni Bush (2010): Parimet e menaxhimit dhe udhëheqjes në arsim. Sage Publication.
- Brant Davies dhe John West Burnham(2003): Doracaku i menaxhimit dhe udhëheqjes në Arsim. Pearson Education.
- David Gamage dhe Nichoolas Sun-keung Pang (2003): Udhëheqja dhe Menaxhimi në Arsim. Chinese University Press.
- Elisabeth Backman dhe Bernard Trafford (2007): Qeverisja demokratike e shkollave, Këshilli i Evropës, Strazburg.
- Goddard, T., Duraku, N., Binaku, Xh.. (2006): Njohtim me udhëheqjen në arsim, udhëzime për mentorë, Prishtinë.
- Grillo, prof.dr.Kozma (2002): Fjalor edukimi (Psikologji – Sociologji – pedagogji , «Dita 2000”, Tiranë.
- Grupi i autorëve (2005): Përmirësimi i organizimit, Adea, Prishtinë.
- H.W. Baumann 2004 Siguruar me kontratë të jashtme, GTZ, Prishtinë.
- H.W. Baumann 2004): Stafi, GTZ, Prishtinë.
- Hyseni, H., Salihaj, J., Nikoleta, M., Mrs, D., (2003): Qeverisja dhe udhëheqja në arsim, KEC, Prishtinë.
- Kuvendi i Kosovës (2011) Ligji mbi Arsimin Universitar në Republikën e Kosovës nr. 04/L-032.
- Kuvendi i Republikës së Kosovës (2008): Ligji për Arsim në Komunitet e Republikës së Kosovës nr. 03/L-068.
- Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben. Eirksamesfür eine neue Zeit Management Heyne Business.
- Ministria e Arsimit dhe Shkencës (2004): Korniza e Standardeve të Praktikës Profesionale të Kosovës.
- Ministria e Arsimit dhe Shkencës (2010): Kriteret dhe procedurat për vlerësimin e performancës së mësimdhënësve (2010).
- Ministria e Arsimit dhe Shkencës (2010): Udhëzimi Administrativ për Licencimin e Mësimdhënësve.
- Ministria e Arsimit dhe Shkencës (2011): Korniza e Kurrikulës për nivelin paras- hkollor, fillor dhe të mesëm, Prishtinë.
- Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorët e Shkollave – Drafti (2011).

Shtojcat

Shtojca 1



Shtojca 2

Performanca profesionale e mësimeve

Vlerësimi i drejtorit

Ky instrument (formular) është dizajnuar në atë mënyrë që t'u mundësoj drejtorëve që të vlerësojnë performancën profesionale të çdo mësuesi bazuar në treguesit e Kornizës për Vlerësimin e Performancës. Para se të filloni me vlerësimin, ju lusim që të plotësoni informatat në vijim:



TË DHËNA LIDHUR ME MËSIMDHËNËSIN I CILI DO TË VLERËSOHET:

Emri i mesëm

Mbiemri

Emri



TË DHËNA PERSONALE TË PERSONIT I CILI DO TË PLOTËSOJ KËTË RAPORT:

Emri i mesëm

Mbiemri

Emri

Gjinia:
M

Data e lindjes:

Institucioni Arsimit (jepni emrin e plotë)

Kohëzgjatja si drejtor i institucionit (vitet dhe muajt):

Vite

Muaj

Kohëzgjatja e njohjes në mënyrë profesionale të mësimeve të vlerësuar (vite dhe muajt):

Vite

Muaj

Ky instrument (formular) është i ndarë në dy pjesë. Në pjesën e parë, ju do të gjeni një varg pyetjesh që kanë lidhshmëri me treguesit e veçantë që rrjedhin nga Korniza. Në pjesën e dytë, ju do të gjeni dy pyetje të hapura të cilat ju mundësojnë që të shprehni vlerësimin tuaj të përgjithshëm lidhur me performancën profesionale të mësimit të cilin e vlerësoni. Gjatë vlerësimit, ju lusim që të keni parasysh që është e pritshme që vlerësimi juaj do të ndryshoj ndërmjet aspekteve të ndryshme të cilat vlerësohen, pasi që është e zakonshme që mësimit nuk do të kenë performancë të nivelit të njëjtë në të gjitha aspektet e përfshira në performancën e tyre. Mësimit gjithashtu plotëson një formular paralel lidhur me performancën e tij/saj. Pasi që ju dhe mësimit të keni kompletuar vlerësimin, pritjet që ju dy të takoheni për të analizuar dhe krahasuar vlerësimet tuaja.

Pjesa 1.

Ju lusim që të vlerësoni performancën tuaj profesionale duke përdorur kategoritë e vlerësimit në vijim:

- | | | |
|----------|--|--------------------------|
| E | Performancë e shkëlqyeshme: Performancë e cila në mënyrë konstante tejkalon kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave, | <input type="checkbox"/> |
| G | Performancë e mirë: Performancë e cila në mënyrë konstante plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave, | <input type="checkbox"/> |
| S | Performancë e mjaftueshme: Performancë e cila në masë të madhe plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave. Një performancë e tillë mund të përmirësohet. | <input type="checkbox"/> |
| N | Performancë e pamjaftueshme: Performancë e cila nuk plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave. Një performancë e tillë duhet të përmirësohet. | <input type="checkbox"/> |

Nëse në një apo në më shumë aspekte të këtij udhëzuesi ju nuk keni informata të mjaftueshme për të vlerësuar mësimit, ju lutemi që të shënoni “Ska informata/No information” (N/I).

STANDARDI 1: PËRKUSHTIMI NDAJ NXËNËSVE DHE MËSIMNXËNIES

1.1.6. Demonstron marrëdhënie të mira dhe korrekte me nxënësit

1.2.4. Përdor strategji të shumta të mësimit të cilat janë të përshtatshme me nevojat individuale të nxënësve

1.1.6. Si e vlerësoni aftësinë e mësimit për të krijuar marrëdhënie pozitive me nxënësit e tij/saj?	Sh	M	M	P	N/I
1.2.4. Si e vlerësoni aftësitë e mësimit në përdorimin e strategjive të ndryshme të mësimit të cilat do të jenë në gjendje të ju përgjigjen nevojave individuale të nxënësve të tij/saj?	Sh	M	M	P	N/I

STANDARDI 2: NJOHURIA PROFESIONALE

2.1.2. Ka njohuri mbi Kurrikulumin e Kosovës dhe ka aftësi për të shpjeguar lëndët e tij/saj

2.2.2. Përdor vlerësim kreativ dhe përmbledhës për verifikimin e nivelit të arritjes së njohurive, prirjeve dhe shkathtësive të nxënësve

2.1.2. Si e vlerësoni nivelin e njohurive të cilin mësimdhënësi e ka lidhur me kurrikulumin nacional si dhe të lëndës të cilën ai ose ajo e ligjërojnë?	Sh	M	M	P	N/I
2.2.2. Si i vlerësoni aftësitë e mësimdhënësit për të përdorur strategji të ndryshme të vlerësimit me qëllim të monitorimit të mësimnxënies së nxënësve të tij/saj?	Sh	M	M	P	N/I

STANDARDI 3: PRAKTIKA E MËSIMDHËNIES

3.3.3. Informon rregullisht nxënësit dhe prindërit mbi përparimin e nxënësve

3.5.1. Përdor teknologjinë në një mënyrë efektive gjatë procesit të planifikimit, mësimdhënies dhe raportimit.

3.3.3. Si e vlerësoni aftësinë e mësimdhënësit për të informuar rregullisht nxënësit dhe prindërit e tyre në lidhje me përparimin e tyre në mësimnxënie?	Sh	M	M	P	N/I
3.5.1. Si e vlerësoni aftësinë e mësimdhënësit për të përdorur teknologjinë në punën edukative të tij/saj?	Sh	M	M	P	N/I

STANDARDI 4: BASHKËPUNIMI ME KOLEGËT, PRINDËRIT DHE KOMUNITETIN

4.1.1. Mëson së bashku me/dhe nga kolegët, përmes ndarjes me ta të njohurive dhe të praktikave të mësimdhënies.

4.1.4. Merr pjesë në mënyrë efektive dhe kontribuon në punën e organeve dhe komisioneve të ndryshme të shkollës

4.2.4. Vendos kontakte me institucionet dhe individët me qëllim të avancimit të procesit të mësimdhënies (p.sh. libraritë, muzeumet, etj.)

4.1.1. Si e vlerësoni aftësinë e mësimdhënësit për të ndarë njohuritë e tij/saj me kolegët dhe në të njëjtën kohë të mësoj nga njohuritë e tyre?	Sh	M	M	P	N/I
4.1.4. Si e vlerësoni pjesëmarrjen e mësimdhënësit në komitetet dhe në grupet punuese të shkollës suaj?	Sh	M	M	P	N/I
4.2.4. Si e vlerësoni aftësinë e mësimdhënësit në vendosjen e lidhjeve me institucionet dhe individët (për shembull me libraritë dhe muzeumet) me qëllim të mbështetjes së nxënësve të tij/saj?	Sh	M	M	P	N/I

STANDARDI 5: ZHVILLIMI I VAZHDUESHËM PROFESIONAL

5.1.2. Identifikon fushat për zhvillimin profesional individual

5.1.3. Merr pjesë në punishte, seminare dhe kurse të trajnimit dhe u përgjigjet në mënyrë efektive ndryshimeve në kurrikulum

5.1.5. Lexon literaturë profesionale nga fusha e tij/saj e ekspertizës si dhe pedagogjinë dhe shfrytëzon burimet e internetit për zhvillimin profesional.

5.1.2. Si e vlerësoni aftësinë e mësimit për të identifikuar fushat e tij/saj të zhvillimit profesional?	Sh	M	M	P	N/I
5.1.3. Si e vlerësoni aftësinë e pjesëmarrjes së mësimit në veprimtaritë e trajnimit të cilat i mundësojnë atij/asaj të jetë në hap me kohën?	Sh	M	M	P	N/I
5.1.5. Si e vlerësoni motivimin e mësimit për të lexuar dhe studiuar literaturën profesionale në lidhje me mësimit dhe çështjet të cilat ai/ajo i mëson (ligjëron)?	Sh	M	M	P	N/I

STANDARDI 6: PËRGJEGJËSIA NDAJ OBLIGIMEVE DHE DETYRAVE TË PUNËS

6.1.1. Është i/e saktë në respektimin e fillimit dhe mbarimit të orarit të punës si dhe në përmbushjen e obligimeve gjatë orarit të punës.

6.1.6. Respekton obligimet dhe detyrat të cilat rrjedhin nga përshkrimi i vendit të punës.

6.1.1. Si e vlerësoni nivelin e mësimit në përmbushjen e veprimtarive të cilat ai/ajo i planifikon për një ditë tipike të punës?	Sh	M	M	P	N/I
1.6. Si e vlerësoni nivelin e pajtimit të mësimit me obligimet në lidhje me rolin e tij/saj si mësimit?	Sh	M	M	P	N/I

Pjesa 2.

Bazuar në vlerësimin të cilin ju e keni kompletuar dhe duke marr parasysh çdo aspekt i cili mund të jetë relevant me performancën e mësimit, ju lusim që të tregoni përparësitë dhe mangësitë më të rëndësishme në performancën e tij/saj si mësimit.

1. Cilat janë aspektet të cilat ju i konsideroni si më të zhvilluarat në performancën e tij/saj profesionale?

2. Cilat janë aspektet të cilat ju i konsideroni si më pak të zhvilluarat në performancën e tij/saj profesionale?

3. Në përgjithësi, si e vlerësoni performancën profesionale të mësimitdhënësit?

SHKËLQYESHËM	MIRË	MJAFTUESHËM	PAMJAFTUESHËM
--------------	------	-------------	---------------

Shtojca 3

Performanca profesionale e mësimitdhënësit

Vetvlerësimi

Vetvlerësimi është i bazuar mbi standardet e përfshira në Kornizën për Vlerësimin e Performancës. Ky instrument (formular) i ofron çdo mësimitdhënësi një mundësi për të pasqyruar performancën profesionale të tij/saj. Në përputhje me natyrën edukuese të këtij vlerësimit, kjo mundëson një vlerësim nga i cili pritet që të motivoj veprimet e ardhshme në përfundimin apo përmirësimin e mësimitdhënies.

Ky instrument (formular) është i ndarë në dy pjesë. Në pjesën e parë, ju do të gjeni një varg pyetjesh që kanë lidhshmëri me treguesit e veçantë që rrjedhin nga Korniza. Në pjesën e dytë, ju do të gjeni dy pyetje të hapura të cilat ju mundësojnë që të shprehni vlerësimin tuaj të përgjithshëm lidhur me performancën tuaj.

Gjatë vlerësimit, ju lutem të keni parasysh që e pritshme që vlerësimi juaj do të ndryshoj ndërmjet aspekteve të ndryshme të cilat vlerësohen, pasi që është e zakonshme që mësimitdhënësit nuk do të kenë performancë të nivelit të njëjtë në të gjitha aspektet e përfshira në performancën e tyre.

Drejtori i institucionit, siç parashihet, do të plotësoj një formular paralel lidhur me performancën tuaj. Pasi që ju dhe drejtori i shkollës tuaj të keni plotësuar vlerësimin, është e pritshme që ju të takoheni për të analizuar dhe krahasuar vlerësimin tuaj.

Pjesa 1.

Ju lusim që të vlerësoni performancën tuaj profesionale duke përdorur kategoritë e vlerësimit në vijim:

- | | | |
|----------|--|--------------------------|
| E | Performancë e shkëlqyeshme: Performancë e cila në mënyrë konstante tejkalon kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave, | <input type="checkbox"/> |
| G | Performancë e mirë: Performancë e cila në mënyrë konstante plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave, | <input type="checkbox"/> |
| S | Performancë e mjaftueshme: Performancë e cila në masë të madhe plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave. Një performancë e tillë mund të përmirësohet. | <input type="checkbox"/> |
| N | Performancë e pamjaftueshme: Performancë e cila nuk plotëson kërkesat lidhur me përmbushjen e detyrave. Një performancë e tillë duhet të përmirësohet. | <input type="checkbox"/> |

STANDARDI 1: PËRKUSHTIMI NDAJ NXËNËSVE DHE MËSIMNXËNIES

1.1.6. Demonstron marrëdhënie të mira dhe korrekte me nxënësit

1.2.4. Përdor strategji të shumta të mësimdhënies të cilat janë të përshtatshme me nevojat individuale të nxënësve

1.1.6. Si i vlerësoj unë aftësitë personale për të krijuar marrëdhënie pozitive me nxënësit e mi?	Sh	M	M	P
1.2.4. Si i vlerësoj aftësitë personale në përdorimin e strategjive të ndryshme të mësimdhënies të cilat do të jenë në gjendje që të ju përgjigjen nevojave individuale të nxënësve të mi?	Sh	M	M	P

STANDARDI 2: NJOHURIA PROFESIONALE

2.1.2. Ka njohuri mbi Kurrikulumin e Kosovës dhe ka aftësi për të shpejguar lëndët e tij/saj

2.2.2. Përdor vlerësim kreativ dhe përmbledhës për verifikimin e nivelit të arritjes së njohurive, prirjeve dhe shkathtësive të nxënësve

2.1.2. Si e vlerësoj nivelin e njohurive personale lidhur me kurrikulumin nacional si dhe të lëndës të cilën e ligjëroj?	Sh	M	M	P
2.2.2. Si i vlerësoj aftësitë personale për të përdorur strategji të ndryshme të vlerësimit me qëllim të monitorimit të mësimnxënies së nxënësve	Sh	M	M	P

STANDARDI 3: PRAKTIKA E MËSIMDHËNIES

3.3.3. Informon rregullisht nxënësit dhe prindërit mbi përparimin e nxënësve

3.5.1. Përdor teknologjinë në një mënyrë efektive gjatë procesit të planifikimit, mësimdhënies dhe raportimit.

3.3.3. Si i vlerësoj aftësitë personale për të informuar rregullisht nxënësit dhe prindërit e tyre në lidhje me përparimin e tyre në mësimnxënie?	Sh	M	M	P
3.5.1. Si i vlerësoj aftësitë personale për të përdorur teknologjinë në punën time edukative?	Sh	M	M	P

STANDARDI 4: BASHKËPUNIMI ME KOLEGËT, PRINDËRIT DHE KOMUNITETIN

4.1.1. Mëson së bashku me/dhe nga kolegët, përmes ndarjes me ta të njohurive dhe të praktikave të mësimdhënies.

4.1.4. Merr pjesë në mënyrë efektive dhe kontribuon në punën e organeve dhe komisioneve të ndryshme të shkollës

4.2.4. Vendos kontakte me institucionet dhe individët me qëllim të avancimit të procesit të mësimdhënies (p.sh. libraritë, muzeumet, etj.)

4.1.1. Si i vlerësoj aftësitë personale për të ndarë njohuritë e mia me kolegët dhe në të njëjtën kohë të mësoj nga njohuritë e tyre?	Sh	M	M	P
4.1.4. Si e vlerësoj pjesëmarrjen time në komitetet dhe në grupet punuese në shkollës time?	Sh	M	M	P
4.2.4. Si i vlerësoj aftësitë personale në vendosjen e lidhjeve me institucionet dhe individët (për shembull me libraritë dhe muzeumet) me qëllim të mbështetjes së nxënësve të mi?	Sh	M	M	P

STANDARDI 5: ZHVILLIMI I VAZHDUESHËM PROFESIONAL

5.1.2. Identifikon fushat për zhvillimin profesional individual

5.1.3. Merr pjesë në punishte, seminare dhe kurse të trajnimit dhe u përgjigjet në mënyrë efektive ndryshimeve në kurrikulum

5.1.5. Lexon literaturë profesionale nga fusha e tij/saj e ekspertizës si dhe pedagogjinë dhe shfrytëzon burimet e internetit për zhvillimin profesional.

5.1.2. Si i vlerësoj aftësitë personale për të identifikuar fushat e mia të zhvillimit profesional?	Sh	M	M	P
5.1.3. Si e vlerësoj pjesëmarrjen time në veprimtaritë e trajnimit të cilat më mundësojnë që të jem në hap me kohën?	Sh	M	M	P
5.1.5. Si e vlerësoj motivimin tim për të lexuar dhe studiuar literaturën profesionale në lidhje me mësimdhënien dhe çështjet të cilat i mësoj (ligjëroj)?	Sh	M	M	P

STANDARDI 6: PËRGJEGJËSIA NDAJ OBLIGIMEVE DHE DETYRAVE TË PUNËS

6.1.1. Është i/e saktë në respektimin e fillimit dhe mbarimit të orarit të punës si dhe në përmbushjen e obligimeve gjatë orarit të punës.

6.1.6. Respekton obligimet dhe detyrat të cilat rrjedhin nga përshkrimi i vendit të punës.

6.1.1. Si e vlerësoj nivelin personal në përmbushjen e veprimtarive të cilat unë i planifikoj për një ditë tipike të punës?	Sh	M	M	P
6.1.6. Si e vlerësoj nivelin tim të pajtimit me obligimet në lidhje me rolin tim si mësimdhënës?	Sh	M	M	P

Pjesa 2.

Bazuar në vetvlerësimin të cilin ju e keni kompletuar dhe duke marr parasysh çdo aspekt i cili mund të jetë relevant me performancën tuaj, ju lutemi tregoni përparësitë dhe mangësitë më të rëndësishme në performancën e tuaj si mësimdhënës.

1. Cilat janë aspektet të cilat ju i konsideroni si më të zhvilluarat në performancën tuaj profesionale?

2. Cilat janë aspektet të cilat ju i konsideroni si më pakë të zhvilluarat në performancën tuaj profesionale?

3. Në përgjithësi, si e vlerësoj performancën time profesionale?

SHKËLQYESHËM	MIRË	MJAFTUESHËM	PAMJAFTUESHËM
--------------	------	-------------	---------------

