



Republika e Kosovës  
Republika Kosova-Republic of Kosovo  
Qeveria-Vlada-Government  
Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë



# Basic Education Program

## SEMINARI TRE ZHVILLIMI I SHKOLLËS



**Pikëpamjet e autorit të shprehura në këtë doracak nuk i reflektojnë medoemos pikëpamjet e Agjencionit të Shteteve të Bashkuara për Zhvillim Ndërkombëtar apo të Qeverisë së Shteteve të Bashkuara.**

---

---

**Ky doracak është financuar nga populli amerikan përmes Agjencionit të SHBA-së për Zhvillim Ndërkombëtar (USAID Kosovë), në kuadër të Programit për Arsimin Themelor (Basic Education Program) të USAID-it të cilin e zbaton Family Health International (FHI 360) në partneritet me Ministrinë e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë së Kosovës (MASHT) dhe Qendrën për Arsim të Kosovës (KEC).**

---



Republika e Kosovës  
Republika Kosova-Republic of Kosovo  
Qeveria-Vlada-Government  
Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë



# Basic Education Program

## SEMINARI TRE ZHVILLIMI I SHKOLLËS

### Standardi 1: Udhëheqja dhe motivimi

Vlerësimi i efektshmërisë së shkollës- Strategjia për zhvillim të cilësisë  
Monitorimi dhe vlerësimi i efektshmërisë së shkollës  
Planet zhvillimore të shkollës (PZhSh)  
Fazat e zhvillimit të shkollës  
Përgatitja e PZhSh-së  
Realizimi i PZhSh-së  
Roli i këshillit drejtues të shkollës

### Standardi 3: Planifikimi dhe menaxhimi

Planet zhvillimore të shkollës  
Fazat e zhvillimit të shkollës  
Përgatitja e PZhSh-së  
Realizimi i PZhSh-së  
Roli i këshillit drejtues të shkollës

### Standardi 4: Bashkëpunim dhe ndërveprim

Roli i këshillit drejtues të shkollës

## MIRËNJOHE:

Programi për Arsim Themelor (Basic Education Program) i financuar nga Agjencioni i SHBA-së për Zhvillim Ndërkombëtar (USAID) dhe Qeveria e Kosovës i është mirënjohës Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH për shfrytëzimin e Programit të saj për trajnimin e drejtorëve të shkollave (2012). Gjithashtu, projekti i është mirënjohës edhe autorëve dhe bashkërenduesve të Programit të trajnimit të drejtorëve të shkollave: Dr. Hermann Scheiring, Carmen Mattheis, Selim Mehmeti, Vesel Hoda dhe Sokol Elshani. Përmbajtja në këtë seminar është nga Moduli 2 dhe 3 i programit të GIZ-it. I tërë materiali i rifreskuar është hartuar për t'i marrë parasysh pritjet që dalin prej udhëzimit administrativ të Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT) me titull "Standardet për praktikën profesionale për drejtorë të shkollave." Këto standarde janë hartuar me përkrahje teknike të Programit për Arsim Themelor të USAID-it. Ky seminar është pjesë e Programit të rishikuar të trajnimit për drejtorë të shkollave. Seminarët e rifreskuara do t'i trajtojnë këto standarde si nga ana e përmbajtjes ashtu edhe nga zbatimi i tyre praktik.

Seminari u bazua në Programin e GIZ-it për trajnimin e drejtorëve të shkollave (i akredituar nga MASHT-i më 10.02.2012 me numër zyrtar 45/12 në protokollin e certifikimit të zyrës për akreditim), si dhe u rishikua nga Selim Mehmeti, Osman Buleshkaj dhe David Lynn në emër të GIZ IS në kuadër të projektit të financuar nga EU "Trajnimi i mësimitdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave" në bashkëpunim me ekspertët e Programit për Arsim Themelor të USAID-it. Këta ekspertë e përzgjedhën, integruan, rishikuan dhe redaktuan materialin e trajnimit për menaxhimin dhe administrimin e shkollës nga GIZ, MASHT, projekti i BE-së Qasja Ndërsektorale në Arsim (SWAp), Programi për Arsim Themelor i USAID-it dhe Programi për Zhvillimin e Mësimdhënësve në Kosovë (KEDP) me qëllim që të krijohej një material gjithëpërfshirës, i rishikuar dhe i përmirësuar. Programi i rishikuar është akredituar nga MASHT me 29.08.2012 me numër zyrtar 60/12 në protokollin e certifikimit të zyrës për akreditim.

## REDAKTIMI GRAFIK

indesign

## BOTIMI I PARË

Mars, 2013

# PËRMBAJTJA

<b>1. Hyrje</b> .....	6
1.1. Synimi i seminarit.....	6
1.2. Suksesi i pritur .....	6
<b>2. Strategjia për zhvillimin e cilësisë</b> .....	7
2.1. Vizioni .....	7
<b>3. Vlerësimi i efektshmërisë së shkollës</b> .....	8
3.1. Si të kuptohet nevoja për përmirësim .....	8
3.2. Monitorimi dhe vlerësimi i efektshmërisë së punës në shkollë.....	9
3.3. Huluntimi dhe vlerësimi i rekomanduar për matjen e efektshmërisë së shkollës.....	9
3.3.1. Çfarë janë të hyrat, procesi dhe rezultatet? .....	9
3.3.2. Vlerësimi dhe monitorimi bazuar në rezultate: rezultati - procesi – të hyrat .....	11
3.4. Fazat e vlerësimit dhe monitorimit të bazuar në rezultate .....	14
3.4.1. Faza e parë - Përcaktimi se në cilën fushë të vlerësimit nevojitet përmirësim .....	14
3.4.2. Faza e dytë - Përcaktimi i rezultateve të synuara.....	15
3.4.3. Faza e tretë - Përcaktimi i metodave të vlerësimit dhe instrumenteve të monitorimit.....	16
<b>4. Planet zhvillimore të shkollës</b> .....	17
4.1. Përkufizimi i planit zhvillimor të shkollës .....	17
<b>5. Zhvillimi i shkollës</b> .....	18
5.1. Elementët e zhvillimit të shkollës .....	19
5.1.1. Zhvillimi i mësimdhënies .....	20
5.1.2. Zhvillimi i personelit .....	21
5.1.3. Zhvillimi organizativ .....	22
<b>6. Plani zhvillimor i shkollës</b> .....	22
6.1. Hapat e procesit.....	23
6.2. Parimet e planifikimit dhe realizimit të përbashkët.....	25
6.3. Hapat për hartimin e planit zhvillimor të shkollës .....	25
6.3.1. Faza 1 - Fillimi i projektit për hartim të PZhSh-së .....	26
6.3.2. Faza 2 - Përgatitja e PZhSh-së.....	29
6.3.3. Faza 3 - Realizimi i PZhSh-së – planit vjetor të shkollës .....	32
6.3.4. Faza 4 - Monitorimi dhe vlerësimi i PZhSh-së.....	33
6.4. Raporti me Këshillin drejtues të shkollës.....	34
<b>7. Fjalorth</b> .....	35
<b>Burimet</b> .....	36

# 1. Hyrje

Zhvillimi i vazhdueshëm është aspekti kryesor i procesit shkollor në shekullin e 21-të. Një zhvillim i tillë nuk ndodh me anë të veprimeve të rastësishme e të shkëputura. Ai është i mundur vetëm nëse rregullisht e vlerësojmë cilësinë e shkollës dhe përgatitje plane për përmirësimin e saj. Këto quhen plane zhvillimore të shkollës (PZhSh). Përmirësimi është rezultat i realizimit të këtyre planeve.

Plani zhvillimor i shkollës (PZhSh) shërben si themel për të gjitha veprimtaritë shkollore që synojnë ofrimin e shkollimit cilësor. Planifikimi i zhvillimit të shkollës bazohet në tetë fushat e cilësisë për shkollat e suksesshme që janë përcaktuar në Seminarin 1. Planifikimi është pjesë e detyrës së drejtorit.

Sfida e përkufizimit të objektivave dhe synimeve në nivel shkolle merr rëndësi gjithnjë e më të madhe nëse marrim parasysh procesin e decentralizimit dhe të lëvizjes drejt autonomisë së shkollës.

## 1.1. Synimi i seminarit

Synimi i këtij seminarit është të mbështetë drejtorët e shkollave dhe ekipet e tyre në përgatitjen e planeve zhvillimore të shkollës. Seminarit ofron qasjen për planifikim strategjik dhe një format të lehtë për të organizuar analizën, planifikimin dhe monitorimin e realizimit. Në këtë mënyrë, veprimtaritë e shkollës dhe hapat për zhvillim profesional të personelit mund të realizohen më suksesshëm dhe në përputhje me objektiva dhe synime të qarta dhe konkrete.

## 1.2. Suksesi i pritur

Duke marrë parasysh temat e trajtuara në këtë seminar, pritjet që pjesëmarrësit të arrijnë rezultatet themelore të mëposhtme sa i përket 'njohurisë':

- Të kuptojnë elementët e vetëvlerësimit të shkollës
- Të kuptojnë dhe të jenë në gjendje të shpjegojnë arsyet, synimin dhe qëllimet e zhvillimit të shkollës
- Të kuptojnë rolin e Këshillit drejues të shkollës në planifikimin e zhvillimit të shkollës
- Të kuptojnë dhe çmojnë rëndësinë e hapave të përgatitjes së planit zhvillimor të shkollës

- Të jenë në gjendje të zbatojnë procesin e vetëvlerësimit në shkollat e tyre
- Të jenë në gjendje të udhëheqin të tjerët në hapat e përgatitjes të planit zhvillimor të shkollës
- Të jenë në gjendje të përgatitin planin zhvillimor të shkollës duke përdorur formatin e PZhSh-së
- Të jenë në gjendje të identifikojnë dhe diskutojnë me palët e interesit rreth pikave të fuqishme dhe të dobëta të cilësisë së shkollës
- Të krijojnë dhe strukturojnë një plan realizimi që buron nga procesi i hartimit të planit zhvillimor

Rezultatet e pritura nga pjesëmarrësit në fushën e ‘shkathtësive’:

Hapi i parë në këtë proces është formulimi i vizionit të shkollës. Kjo i paraprin fazës së vetëvlerësimit dhe është një bazë e rëndësishme për të. Deklarata e vizionit i përgjigjet pyetjes, “Si dëshironi të bëhet shkolla juaj?” Prej vizionit caktohen edhe synimet e shkollës. Pas kësaj, shkolla mund ta analizojë veten duke u nisur nga aspiratat e saj dhe pastaj të vazhdojë me hapat për përgatitjen e planit zhvillimor të shkollës. Nëse nuk ekziston vizioni me synimet përcjellëse, vlerësimi i shkollës është i pakuptimtë dhe jo i organizuar pasi që qëllimi i vlerësimit, bile edhe i vetë shkollës, është i paqartë. Nëse i futemi një procesi të paorganizuar vlerësimi me palët e interesit, rezultati është ky: krijohet frustrim, humb ndjenja e qëllimit dhe punohet për realizimin e disa rezultateve që nuk dihen mirë. Nëse stafi i shkollës e humb motivimin, do të jetë shumë e vështirë që ata të angazhohen sërish për përmirësimin e shkollës. Një tjetër rrezik është që pasi të shpallet vizioni dhe të vihen synimet për të cilat angazhohet bashkësia, shkolla të vlerësohet sipas kriteresh të tjera që nuk janë përcaktuar. Pasojë e kësaj është hutimi dhe zhgënjimi; sërish angazhimi për përmirësim të shkollës shuhet (dhe është vështirë të ringjallet).

## 2. Strategjia për zhvillimin e cilësisë

Strategjia për përmirësim të cilësisë përfshin përcaktimin e akterëve kryesor të përfshirë në zhvillimin e shkollës, përfshirjen e tyre në hartimin e vizionit dhe vënien e synimeve për shkollën, si dhe shpjegimin e domethënies së vizionit dhe të synimeve duke përshtatur se si do të ndryshojë shkolla. Ajo përfshin përgatitjen e një plani për nxitje të pjesëmarrjes aktive në përcaktimin e vizionit, në procesin e vlerësimit të shkollës, si dhe në procesin e PZhSh-së duke përgatitur dhe realizuar plane veprimi që burojnë prej procesit vlerësues të shkollës. Strategjia është pjesë jetike e orvatjeve për përmirësim të shkollës. Në kuadër të strategjisë, hapi i parë është përcaktimi i vizionit dhe vlerave të shkollës, i pasuar nga përcaktimi i synimeve dhe rezultateve konkrete që do të dëshmojnë përmbushjen e vizionit të shkollës. Nëse e ka vizionin, shkolla e ka më të lehtë të dijë çfarë duhet të bëjë për t’u zhvilluar.

### 2.1 Vizioni

Vizioni është një lloj ‘fushe e fuqisë’, me besime të përbashkëta, që i ‘tërheq’ njerëzit të punojnë së bashku.

Ideja e vizionit është që të shndërrojë ëndrrat në realitet, ndërsa nga realiteti të nxjerrë ëndrra të tjera. Vizioni ofron një drejtim. Vlerat shërbejnë si ‘busull’ morale që mundëson sjellje të përshtatshme. Besimet e përbashkëta përcaktojnë veprimet e nevojshme për të përmbushur vizionin.

Pyetjet që duhen parashtruar derisa zhvillohet vizioni i shkollës janë:

- **Çfarë lloj shkolle dëshirojmë të krijojmë? Çfarë cilësish do të ketë ajo?**
- **Si duket shkolla e ëndrrave tona?**
- **Në çfarë shkolle dëshironi të jepni mësim, vijoni apo t’i dërgoni fëmijët tuaj?**
- **Si presim që të sillen akterët tjerë për të na mundësuar të realizojmë ëndrrat tona?**

Vizioni nuk duhet të kufizohet nga gjendja e tanishme e shkollës sonë.

**Aktiviteti #1**

**Punë në grup: përfytyroni një 'shkollë të mirë' pa komunikuar me njëri tjetrin. Çfarë 'vizioni' fitoni?**

Vizioni i shkollës zhvillohet me një numër akterësh që përfshijnë: udhëheqësinë e shkollës, mësimdhënësit, nxënësit, Këshillin drejtues të shkollës, prindërit, Këshillin e nxënësve dhe bashkësinë e gjerë. Prandaj dhe kërkohet angazhim i përbashkët, sidomos i personave kryesor në shkollë. Nevojitet përfshirja e të gjithë akterëve. Sfidat për udhëheqësit e shkollës është të komunikojnë në atë mënyrë që të gjithë të përfshirët të shohin rëndësinë e zhvillimit të vizionit, si dhe të pasqyrojnë vlerat në të cilat beson shkolla (gjë që shihet në sjelljet e nxënësve, mësimdhënësve dhe prindërve) dhe punën profesionale të udhëheqësve dhe mësimdhënësve të shkollës (siç dëshmohet nga niveli i bashkëpunimit në stafin e shkollës dhe nga sa mësimdhënësit ndihmojnë nxënësit të mësojnë).

Diçka që është e rëndësishme, por mungon në shumicën e shkollave është ideja e udhëheqjes së përbashkët, që zakonisht njihet si Udhëheqja nga bashkësia. Thënë shkurt, ky është një proces i *dialogut aktiv*.

Gjatë një *dialogu* njerëzit i dëgjojnë të tjerët duke u munduar të kuptojnë çfarë thonë dhe pse. Dallimet lihen anash derisa të merren parasysh të gjitha këndvështrimet. Pastaj kalohet në diskutim me qëllim që të merret një vendim i përbashkët (p.sh., një 'synim'). Pasi të jenë vendosur synimet, pason veprimi. Për të mos i lënë shteg hutimit, është mirë që veprimet të organizohen përmes një plan-veprimi të shkurtër e të qartë që përcakton se kush çfarë duhet të bëjë, me kë dhe deri kur. Ata që janë të përfshirë në veprime apo që e kryejnë punën, duhet të njoftojnë rregullisht të tjerët rreth rezultateve. Në këtë mënyrë të gjithë janë të angazhuar.

**'Nuk mbijeton ai që është më i madhi, më i zgjuari apo më i miri; mbijeton ai që përshtatet më shpejt.'**

**Charles Darwin**

**Aktiviteti #2**

Në grupe përgatitni deklaratën e vizionit të shkollës. Diskutoni dhe mundohuni të pajtoheni si do të jetë ky vizion.

## 3. Vlerësimi i efektshmërisë së shkollës

### 3.1. Si të kuptohet nevoja për përmirësim

Për të kuptuar nëse ka nevojë për përmirësim, ekspertët sugjerojnë që të krahasohen rezultatet e tanishme të shkollës me tregues shtetërorë apo ndërkombëtarë. Për secilën fushë cilësie duhen zhvilluar tregues. Disa prej treguesve të cilësisë janë të përkufizuar në Planin strategjik të arsimit në Kosovë/PSAK. Për disa të tjerë mund të zhvillohet i ashtuquajtur "proces i etapave". Ky proces shërben për të krahasuar rezultatet dhe proceset që çojnë te këto rezultate ndërmjet shkollave të ndryshme në fusha të ndryshme. Shkolla me rezultatet më të mira pastaj shërben si model për shkollat e tjera. Kjo e përqendron zhvillimin e shkollës dhe shkollat mund të mësojnë nga njëra tjetra, rreth rezultateve të mira, por çfarë është më e rëndësishme, rreth metodave dhe proceseve që kanë çuar te këto rezultate. Çfarë janë duke bërë ata ndryshme dhe cilat janë mjetet për të pasur rezultate më të mira?



Shkolla e mirë njihet me arritjet e saj në krahasime të ndryshme, si:

- Kalueshmëria në nivel shtetëror – për nivelin e njëjtë arsimor;
- Kalueshmëria në nivel rajonal dhe komunal;
- Niveli i kualifikimit të mësimitdhënësve;
- Numri i rasteve të dhunës në shkollë;
- Programi atraktiv i shkollës: lëndët zgjedhore, veprimtaritë jashtë-shkollore, shkollimi jozyrtar;
- Suksesi në objektiva të caktuara të shkollës;
- Cilësia e mësimitdhënies dhe të nxënësve.

Përmes krahasimeve të shumta ne shohim çfarë e bën një shkollë të mirë.

### 3.2. Monitorimi dhe vlerësimi i efektshmërisë së punës në shkollë

Vlerësimi i efektshmërisë së shkollës duhet të përfshijë të gjitha fushat e cilësisë së shkollës. Për të mbuluar të gjitha fushat e cilësisë, është e udhës që në monitorimin dhe vlerësimin e efektshmërisë të përfshihen të gjithë akterët e shkollës bashkë me Këshillin drejtues të shkollës.



Drejtori i shkollës e ka për detyrë që të njoftojë të gjithë personat e përfshirë në veprimtari të tilla **rreth koncepteve themelore që ndërlidhen me cilësinë e arsimit, si dhe rreth veçorive të shkollave të mira.**

Vlerësimi i efektshmërisë së shkollës (shkalla e arritjes së rezultateve të synuara) përbën një bazë të mirë për t'u përqendruar në strategjinë e përmirësimit të cilësisë, në hartimin e planeve zhvillimore të mira, si dhe në planifikimin dhe realizimin e projekteve të caktuara që do t'i ndihmojnë shkollës të funksionojë suksesshëm.

### 3.3. Hulumtimi dhe vlerësimi i rekomanduar për matjen e efektshmërisë së shkollës

Hulumtimi dhe vlerësimi i efektshmërisë së punës në shkollë është koncept i gjerë. Qasja e shtjelluar këtu merret me vlerësimin e aspekteve praktike të përgjegjësive dhe punës shkollore. Ajo përqendrohet te *rezultatet – procesi – të hyrat*.

Pasi të përcaktojmë fushat ku nevojitet përmirësim dhe synimet afatgjata dhe afatmesme në Planin zhvillimor të shkollës, ne merremi me gjërat që duhet të ndryshojmë dhe të hyrat që na duhen. Pra, ne fillojmë të mendojmë çfarë rezultate dëshirojmë të arrijmë, prej ku mund të kuptojmë edhe mënyrën për t'i arritur ato.

#### 3.3.1. Çfarë janë të hyrat, procesi dhe rezultatet?

'Të hyrat' përfshijnë të gjitha burimet, njerëzore dhe financiare; me fjalë të tjera, gjithçka që kontribuon në funksionimin e shkollës – infrastruktura, materialet, ligjet dhe udhëzimet administrative, planprogrami, personeli, kualifikimi i mësimitdhënësve, fondet në dispozicion dhe nxënësit – natyrisht, këto janë të ndryshueshme, prandaj shkollat duhet të përshtaten dhe të përdorin çfarë kanë në dispozicion për të arritur rezultatet më të mira.

**'Proceset'** - mënyra si ofrohen shërbimet dhe mallrat e programit; gjithçka që ndodh në shkollë mund të quhet proces: mënyra e menaxhimit, këshillet dhe puna e tyre, procesi i mësimdhënies, si sillen nxënësit në klasë dhe jashtë saj, mirëmbajtja e burimeve të mësimdhënies, etj.

**'Rezultatet'** përfshijnë standardet e arritura nga nxënësit karshi kritereve të përcaktuara në Ligjin mbi arsimin parauniversitar dhe në Kornizën e Kurrikulës së Kosovës. Këtu mund të përfshihen numri i nxënësve që e kalojnë testin e semi-maturës me rezultate të mira, zvogëlimi i numrit të fëmijëve që e braktisin shkollën herët, si dhe sa janë të kënaqur prindërit me shkollën dhe sa e mbështetin arsimin që zhvillohet aty duke bashkëpunuar me mësimdhënësit. Të gjitha shkollat kanë rezultate pozitive dhe negative – në të gjitha nivelet dhe në lidhje me të gjithë akterët. Kjo mund të jetë e ndërlikuar, prandaj ne nuk mund të marrim parasysh të gjitha njëkohësisht. Mirëpo, ne mund të përcaktojmë disa rezultate më të rëndësishme – treguesit e cilësisë së arsimit na ndihmojnë të vendosim cilat rezultate janë më të rëndësishme.

### Ndryshimi i mësimdhënies dhe të nxënësve për të arritur rezultate më të mira



**Rezultatet: p.sh.  
Matura, Diplomat,  
Arsimi i mëtejshëm**



Ky model vlerësimi i ndërlidh tre dimensionet kryesore: të hyrat – proceset – rezultatet apo të arriturat. Zbatimi i këtij modeli i mundëson shkollës të kuptojë konkretisht çfarë nevojitet në nivele të ndryshme për të përmbushur një synim për përmirësim. Shkollat duhet të **përqendrohen në faktorë të cilët mund t'i kontrollojnë**. Gjithashtu, duhet të përcaktohet se kur nevojitet mbështetje nga niveli komunal dhe qendror.

Për disa synime, do të nevojiten të hyra të mëdha në formë fondesh – ndërtimi i klasave të reja apo përfshirja e teknologjisë/kompjuterëve në mësimdhënie. Por, për shumicën e synimeve, ndryshimet e rëndësishme mund të bëhen brenda shkollës, p.sh., përmirësimi i mësimdhënies, pedagogjia bashkëkohore, bashkëpunimi ndërmjet mësimdhënësve, angazhimi i Këshillit drejues të shkollës, përfshirja e bashkësisë apo bizneseve lokale, etj. Është me rëndësi që shkolla të përqendrohet dhe ndër marrë masa për synime që mund të kontrollojë. Bie fjala, si mund të mbahen lëndët shkencore pa laboratorë? Gjë që bëhet; shkolla të tjera ia kanë dalë mbanë. Shkolla juaj mund të gjejë zgjidhjen dhe t'ia përshtatë atë rrethanave të shkollës.

### 3.3.2. Vlerësimi dhe monitorimi bazuar në rezultate: *rezultati - procesi – të hyrat*

Duke filluar prej vitit 1990, shkollat dhe institucione të tjera filluan që vlerësimin dhe monitorimin ta përqendronin te menaxhimi i cilësisë. Rëndësia më e madhe iu kushtua 'rezultateve të të mësuarit' – arritjeve të nxënësve. Ajo që çon peshë është *çfarë* dhe *sa mirë* mësojnë nxënësit në shkollë: ky është "produkti" kryesor i një shkolle, ai që e dallon një shkollë të mirë. Këto rezultate janë në qendër të vëmendjes, pastaj vijnë proceset dhe aspektet organizative dhe në fund të hyrat. Kjo qasje bën që vlerësimi në shkollë të jetë më objektiv, pasi rezultatet maten njëjtë për të gjithë dhe mund të krahasohen me ato të shkollave të tjera duke përdorur treguesit e njëjtë.

Krahasimi i rezultateve duke marrë për bazë arritjet e nxënësve dikton pyetjen: Çfarë i shkakton këto dallime? Fondet? Hapësira e mësimdhënies? Madhësia e klasave? Stilet e mësimdhënies? Kultura e të mësuarit? Apo vlerat e bashkësisë (p.sh., respektimi i të drejtës së vajzave për shkollim).

Faktori më i rëndësishëm që përcakton cilësinë e shkollës është ajo që ndodh në shkollë – proceset ndërmjet të hyrave dhe rezultateve, në veçanti procesi i mësimdhënies. Prandaj, vlerësimi i shkollës që nis me arritjet e nxënësve përqendrohet në klasë, në mësimdhënie, si dhe në ndërveprimin ndërmjet mësimdhënësve dhe nxënësve. Si duhet të zbatohet në praktikë vlerësimi i tillë? Ja një shembull i një drejtori shkolle që vlerëson cilësinë e shkollës së tij/saj përkitazi me rezultatet e nxënësve që kanë përfunduar klasën e nëntë këtë vit.

- Analiza e rezultateve nga vlerësimet e jashtme si testi i maturës me notat e nxënësve gjatë vitit shkollor. Nëse drejtori vëren se rezultatet më të dobëta gjatë vlerësimit të jashtëm janë në lëndët e matematikës dhe shkencave, ai/ajo e thellon hulumtimin për këto dy lëndë. A janë nxënësit e shkollës sonë po aq të suksesshëm sa nxënësit në shkolla të tjera? Nëse jo, pse? Nëse të gjitha shkollat kanë rezultate të ngjashme, çfarë mund të bëjmë ne si shkollë?
- Intervistohen mësimdhënësit e matematikës dhe të lëndëve shkencore për të kuptuar si e shpjegojnë ata përvojën e mësimdhënies. Si e shohin mësimdhënien e tyre? A ka ndonjë problem? Si i përshkruajnë praktikën e mësimdhënies së tyre, si i ndihmojnë nxënësit me vështirësi në të nxënë, si reagojnë nëse nxënësit nuk e zbatojnë në praktikë diturinë e marrë në shkollë, etj.
- Nëse gjatë intervistës së mësimdhënësve, drejtori kupton që ata kanë pasur vështirësi në përgatitjen e planeve mësimore të përshtatshme dhe në përgatitjen e testeve të besueshme për vlerësimin e nxënësve, atëherë problemi qëndron te mungesa e njohurive dhe shkathtësive profesionale, gjë që mund të zgjidhet me anë të trajnimit. Strategjitë që shkolla mund të realizojë menjëherë përfshijnë hartimin e udhëzimeve apo materialeve të tjera ndihmëse në përgatitjen e planit të orës mësimore; apo nxitjen e mësimdhënësve që të bashkëpunojnë me kolegët e tyre që japin lëndën e njëjtë, në mënyrë që të ndihmojnë dhe këshillojnë njëri tjetrin rreth hartimit të testeve. Nëse ka nevojë, drejtori duhet të shohë nëse ka kurse të akredituara për zhvillim profesional të mësimdhënësve. Përmirësimi i këtyre të hyrave mund të çojë në përmirësimin e rezultateve të nxënësve.
- Analiza e procesit të mësimdhënies: a i njeh mësimdhënësi të gjithë fëmijët me emër dhe a ka njohuri për familjet e tyre? A ofron mësimdhënësi hapësirë për të mësuar aktiv, do të thotë, a i nxit fëmijët të marrin pjesë në mënyrë aktive? A përdor mësimdhënësi metoda të ndryshme apo zakonisht ligjëron? Mësimdhënësi të ndryshëm mund të përdorin metoda të ndryshme të mësimdhënies – bëjini mësimdhënësit e një lënde bashkë që të diskutojnë dhe shkëmbejnë përvojën e tyre; mësimdhënësi që zakonisht arrin rezultatet më të mira mund të këshillojë kolegët e tij/saj. Rezultatet më të mira mund të merren si model, një synim që të gjithë mësimdhënësit duhet të përpiqen ta përmbushin.

- Në fund, drejtori shkruan një raport përfundimtar drejtuar Këshillit drejtues të shkollës, ku tregon arsytet për mospërfundimin e nxënësve në lëndën e matematikës dhe ato shkencore, si dhe masat që janë marrë për ta ndryshuar gjendjen.
- Analiza e rregullt e rezultateve të testeve mundëson regjistrimin e ndryshimit dhe nxjerr në pah kush është përmirësuar dhe kush ka mbetur prapa e ka nevojë për ndihmë. Ky lloj shqyrtimi duhet të bëhet çdo vit, në mënyrë që cilësia të jetë e qëndrueshme.

#### Cilësia e elementeve primare në sistemin shkollor

##### Ministria e Arsimit

- Strategjitë dhe programet zhvillimore
- Planprogramet e mësimin
- Sistemi i vlerësimit
- Ligjet mbi arsimin parauniversitar
- Autonomia e shkollës
- Politikat financiare të zhvillimit të shkollës
- Sistemi informativ për menaxhim të arsimit (SIMA)

##### Komunat

- Strategjitë dhe programet zhvillimore
- Autonomia e shkollës
- Decentralizimi financiar i shkollave

##### Universiteti

- Planprogramet univerzitare në harmoni me qasjet e reja që zbatohen në shkolla
- Kualifikimi i mësimdhënësve
- Praktika profesionale e

##### Prindërit dhe familja

- Niveli i arsimit
- Rrethi ku jetojnë

#### Proceset e zhvillimit të shkollës Elementet/standardet e procesit

- Organizimi i menaxhimit të shkollës
- Procesi i mësimdhënies dhe të nxënësve
- Përkujdesi për nxënësi
- Rezultatet e nxënësve në shkollë
- Kultura e bashkëpunimit në shkollë
- Burimet e nevojshme

#### Cilësia e elementeve primare në shkollat përkatëse

##### - Udhëheqja e shkollës

##### - Planifikimi i punës së shkollës

##### - Organizimi i shkollës

##### - Koncepti i bashkëpunimit me prindërit dhe nxënësit

##### - Planet për zhvillim profesional të mësimdhënësve

##### - Pritjet e mësimdhënësve

##### - Kultura e testimit

##### - Nxënësit (gjendja shoqërore, aftësitë intelektuale, njohja e gjuhëve)

##### - Rregullat e sjelljes në shkollë

##### - Kushtet e shkollës, pajisjet, etj.

#### Arritjet

#### Elementet/standardet e rezultateve

- Arritjet / rezultatet e nxënësve
- Shkollimi i mëtejshëm
- Përfshirja në studime univerzitare
- Përfshirja në tregun e punës
- Pozita në krahasime të ndryshme (në nivel shteti, rajoni, komune, shkolle, klase, etj.)

Tabela e mëposhtme paraqet me koncepte një pasqyrë përmblendhëse të procesit të vlerësimit, bashkë me disa shembuj për **rezultatet, proceset dhe të hyrat**.

### Një shembull konkret:

Rezultatet e dëshiruara	Proceset e zhvillimit të shkollës	Të hyrat	
		Cilësia e të hyrave	Cilësia e elementeve të sistemit
<p><b>(Shembull)</b></p> <p>Të përmirësohen arritjet e nxënësve në provimin e semi-maturës</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesi i mësimdhënies dhe nxënies</li> <li>- Kujdesi për nxënësit</li> <li>- Kultura e vlerësimit</li> <li>- Qëndrimet e nxënësve për shkollën dhe nxënien;</li> <li>- Zhvillimi profesional i mësimdhënësve;</li> <li>- Vlerësimi i vazhdueshëm dhe informatat kthyesë</li> <li>- Përfshirja e prindërve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planet mësimore për lëndët bërthamë;</li> <li>- Testet e rregullta</li> <li>- Materialet për mësimdhënie dhe nxënie</li> <li>- Kualifikimi i mësimdhënësve</li> <li>- Nxënësit (kushtet shoqërore, shkathtësitë intelektuale dhe njohuritë gjuhësore)</li> <li>- Rregullat dhe rregulloret në shkollë (Kodi i sjelljes)</li> </ul>	<p><b>MASHT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurrikula e re e Kosovës</li> <li>- Sistemi i licencimit të mësimdhënësve;</li> <li>- Kurse trajnuese të akredituara për mësimdhënës;</li> <li>- Tekstet shkollore</li> </ul>

### Aktiviteti #3

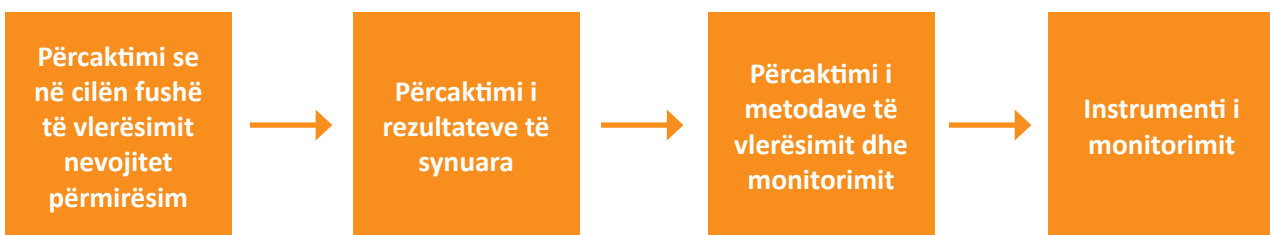
- a) Për drejtorët e shkollave fillore – Zgjeroni njohuritë që keni rreth vlerësimit. Identifikoni një problem që ka ndodhur në shkollën tuaj gjatë vitit që shkoi, bie fjala puna e mësimdhënësve me abetaren. Nëse mundeni, vlerësojeni problemin në javët që vijnë duke marrë për bazë monitorimin e rezultateve për të nxjerrë në pah shkaktarin e tyre.



- b) Për drejtorët e shkollave të mesme të ulëta – merrni testin e maturës të vitit të kaluar, kurezultatet kanë qenë më të dobëta nga sa janë pritur. Do t'ishte mirë ta bënit një vlerësim në javët që vijnë duke zbatuar qasjen e monitorimit të bazuar në rezultate për të kuptuar shkakun e një rezultati të tillë.

### 3.4. Fazat e vlerësimit dhe monitorimit të bazuar në rezultate

Se sa është një shkollë e suksesshme shihet nga rezultatet e saj: a u mëson shkolla nxënësve atë që u duhet për të përmbushur standardet shtetërore të suksesit dhe për të kaluar testet me rezultate të mira? Një udhëheqësi e mirë shkollë do t'i përcillte rezultatet, analizonte ato, pastaj do të planifikonte dhe realizonte masat e nevojshme për përmirësimin e tyre. Shtegu prej analizës së rezultateve e deri te realizimi i masave përmirësuese është një proces që jep në fund rezultate më të mira. Vini re të katër fazat e procesit të hulumtimit në shkollë. Figura e mëposhtme i ilustron ato:



#### 3.4.1. Faza e parë – Përcaktimi se në cilën fushë të vlerësimit nevojitet përmirësim

Shkolla është një sistem i ndërlikuar: në tabelën e mëposhtme janë dhënë shumë shembuj për të hyrat, procesin dhe rezultatet; MASHT-i e ka bërë të qartë çfarë presin nga arsimit shkollor – Plani strategjik i arsimit të Kosovës (PSAK) dhe Kurrikula e Kosovës tregojnë llojin e arsimit që përftyrohet. Në PSAK gjithashtu përcaktohet se si do të maten rezultatet e arsimit. Seminari ynë i kaluar për “Cilësinë e arsimit” ju njoftoi për treguesit ndërkombëtarë dhe shtetërorë. Ka tregues me të cilët maten të hyrat, procesi dhe rezultatet. Analiza e fushave të cilësisë së shkollës mund të shërbejë si pikënisje e mirë.

Fusha ku nevojitet përmirësim	Gjendja e tanishme (bazuar në vlerësimin e bërë në shkollë)	Rezultati i dëshiruar/synuar (bie fjala, brenda një viti)
Kultura e shkollës	Rreth 60% janë të brengosur për sigurinë në shkollë	Mbi 60 % e nxënësve ndjehen të sigurt në shkollë Mbi 50% e mësimitdhënësve mendojnë që atmosfera në shkollë është e mirë
Kultura e të mësuarit	Mësimitdhënësit u japin nxënësve vlerësim me shkrim rreth rezultatit të tyre më pak se një herë në muaj 10% e orëve nuk mbahen për shkak të mungesës së mësimitdhënësit	Mësimitdhënësit u japin nxënësve vlerësim të rregullt me shkrim rreth rezultateve të tyre të paktën një herë në muaj. Më pak se 5% e orëve mësimore nuk mbahen
Profesionalizmi i mësimitdhënësve	Vetëm një mësimitdhënës ka marrë pjesë në trajnim për përmirësimin e mësimitdhënies dhe njohje më të mirë të lëndës gjatë 24 muajve të fundit	Çdonjeri prej mësimitdhënësve ka marrë pjesë në trajnim profesional gjatë 24 muajve të fundit

<b>Udhëheqja dhe menaxhimi i shkollës</b>	Këshilli drejtues i shkollës nuk ka mbajtur asnjë takim gjatë 6 muajve të fundit	Këshilli drejtues i shkollës mban mbledhje të rregullta çdo tre muaj
<b>Infrastruktura</b>	Mungesa e nevojtove për vajza	Janë ndërtuar dy nevojtove shtesë që mirëmbahen siç duhet

Vlerësimi i rezultateve të shkollës nxjerr në pah fushat ku nevojitet përmirësim: në këto fusha duhet të përqendrohet vlerësimi.

Kjo është pikënisja për çfarëdo ndërhyrje të planifikuar.

**Shembulli 1** Nëse shkolla ka vendosur të vlerësojë nivelin e interesimit të prindërve për jetën shkollore, me synim të rritjes së angazhimit të tyre në veprimtari të ndryshme për përmirësimin e kushteve në shkollës, ajo duhet të përcaktojë qartë se në cilat aspekte të funksionimit të shkollës mund të kontribuojnë prindërit. Ekzistojnë dispozita ligjore që obligojnë pjesëmarrjen e prindërve dhe duhet të zbatohen nga të gjitha shkollat. Prindërit mund të ndihmojnë vullnetarisht në fusha të ndryshme, si gjatë veprimtarive jashtë-shkollore të tilla si klubet e shkollës, pastaj të bashkëpunojnë me shkollën për mirëmbajtjen dhe përmirësimin e infrastrukturës (meremetimi i klasave) apo të ndihmojnë në organizimin e ekskursioneve studimore e të ngjashme.

**Shembulli 2** Një shkollë që nuk është e kënaqur me suksesin e nxënësve mund të vendosë të mbajë orë plotësuese për nxënësit që kanë vështirësi në të nxënë, por që nuk janë në gjendje të paguajnë mësimdhënës privatë. Kjo mund të çojë në përmirësim drastik të rezultateve të shkollës, por duhet organizuar dhe udhëhequr me kujdes.

Padyshim që veprimet që ndërmerren varen prej llojit dhe përmasave të problemit.

### 3.4.2. Faza e dytë – Përcaktimi i rezultateve të synuara

Vlerësimi dhe monitorimi bëhet me një qëllim: të përmirësojë rezultatet e shkollës. Pas hulumtimit dhe vlerësimit në shkollë, projektet për veprimtari të ndryshme duhet të përvijohen qartë dhe në përputhje me synimet e vëna në Planin zhvillimor të shkollës.

Kur kuptohet nevoja për përmirësim, dihet edhe fusha në të cilën projektet e shkollës do të zgjidhnin mangësitë. Projekti duhet të paraqesë qartë se si do të ndihmojë akterët e mëposhtëm: nxënësit, mësimdhënësit, prindërit, udhëheqësinë, bashkësinë, komunën dhe palët e tjera të interesit që janë të përfshirë në funksionimin e shkollës. Caqet e vendosura duhet të vlerësohen rregullisht me teknika statistikore të thjeshta e të besueshme.

**Shembull** Teknologjia informative – Analiza e rezultateve të shkollës në disa fusha të cilësisë nxjerr në pah që shkolla do të mund të përmirësonte rezultatet e saj duke përfshirë teknologjinë informative më tepër në mësimdhënie, por edhe në administrimin e shkollës. Ky vendim do të trajtonte probleme të ndryshme dhe shkolla mund të përfitojë në mënyra të ndryshme.

- Së pari, vlera individuale e mësimdhënësve në aspektin profesional dhe privat: kualifikimi profesional,
- Së dyti, përmirësimi i efektshmërisë së mësimdhënies, lehtësimi i punës dhe kursimi i kohës,
- Së treti, përmirësimi i aftësive të nxënësve në përdorimin e kompjuterëve për mësim, në jetën e përditshme dhe në punë,
- E katërta, përmirësimi i efektshmërisë së punës shkollore në menaxhimin e suksesit,
- Në fund, rritja a nivelit të komunikimit me bashkësinë apo ndërmarrjet për realizimin e projekteve.

### 3.4.3. Faza e tretë – Përcaktimi i metodave të vlerësimit dhe instrumenteve të monitorimit

Për të menaxhuar realizimin e kujdesshëm të masave të planifikuara, duhet të përcjellim të gjitha veprimtaritë dhe të vlerësojmë ndikimin e tyre: A ka ndryshuar gjendja në drejtimin e dëshiruar? A vërehen shenja të përmirësimit? A po ndodh përmirësimi me ritmin e synuar? Nëse jo, pse?

Për të vlerësuar ndikimet dhe monitoruar ndryshimin, duhet të vendosim cilat metoda, mjete dhe instrumente duhet të përdorim. Vendimi nëse do të përdoret apo jo një instrument varet nga këta faktorë:

- Problemi, lloji i intervenimit që do të vlerësohet
- Përvoja dhe njohuritë rreth përdorimit të instrumenteve të monitorimit
- Koha e nevojshme për zbatimin e instrumenteve
- Saktësia e të dhënave të mbledhura.

Instrumentet që zhvillohen në shkollë bashkë me mësime dhe Këshillin drejtues të shkollës janë të dobishme pasi që ato janë bërë sipas nevojave të shkollës. Përfshirja e gjerë në dizajnimin e mjetit i bën pjesëmarrësit të ndjehen pjesë e ndryshimit; nuk ka pasur ndihmë nga jashtë, prandaj motivimi i brendshëm është fuqizuar.

Mangësia e kësaj qasjeje qëndron në faktin që nuk është e lehtë të zhvillohen instrumente monitorimi të mira dhe të besueshme pa ndihmë nga jashtë, megjithëse kjo do të rriste cilësinë e një raporti. Gjatë dizajnit të instrumenteve ekipet hartuese duhet të jenë të vetëdijshëm rreth kufizimeve të mundshme.

Shembuj të instrumenteve monitoruese për intervenimet e planifikuara:

Fushëveprimi i shkollës	Rezultatet e dëshirueshme	Metodat Instrumenti
<b>Kultura e shkollës</b>	Mbi 60% e nxënësve ndjehen të sigurt në shkollë  Mbi 50% e mësimeve mendojnë që atmosfera në shkollë është e mirë	-Përpilimi dhe realizimi i një pyetësi me mësime, anëtarë të Këshillit drejtues të shkollës, si dhe këshillin e mësimeve dhe atë të nxënësve  - Të pyeten nxënësit dhe mësimeve si ndjehen  - Intervistat e strukturuar
<b>Kultura e të nxënësit</b>	Mësimeve u japin nxënësve vlerësim të rregullt me shkrim rreth rezultateve të tyre të paktën një herë në muaj.  Më pak se 5% e orëve mësimore nuk mbahen	- Pyetësi për mësimeve dhe nxënësit (i përgatitur nga shkolla)  - Vëzhgimi nëpër klasa për të parë nëse praktikohet vlerësimi i vazhdueshëm  - Procesverbali i mbledhjeve të rregullta të mësimeve të një klase për të diskutuar rreth vlerësimit të nxënësve dhe përpjekjeve shtesë që do t'u ndihmonin nxënësve të përmirësoheshin  - Zhvillimi i mëtejshëm i metodave të vlerësimit të vazhdueshëm  - Numërimi i orëve të humbura (kontrolloni planin mujor të mësimeve)  - Gjenerimi i orëve të humbura gjatë një periudhe të caktuar



<b>Profesionalizmi i mësimdhënësve</b>	Çdonjeri prej mësimdhënësve ka marrë pjesë në trajnim profesional gjatë 24 muajve të fundit	- Planifikoni zhvillimin profesional; shënoni afatin e aplikimit për kurse të ndryshme duke u bazuar në katalogun elektronik të kurseve të akredituara të MASHT-it
<b>Menaxhimi dhe udhëheqja e shkollës</b>	Këshilli drejues i shkollës mban mbledhje të rregullta çdo tre muaj	Ftesat u shpërndahen të gjithë anëtarëve me kohë Agjenda është e përgatitur Bëhet procesverbali i mbledhjeve, i cili u shpërndahet të gjithëve
<b>Infrastruktura</b>	Janë ndërtuar dy nevojtoare shtesë që mirëmbahen siç duhet	Janë siguruar fonde, janë miratuar planet, është realizuar kontrata, janë ndërtuar nevojtoare funksionale

#### Aktiviteti #4

Duke u bazuar në tri fazat e para të hulumtimit dhe vlerësimit të efektshmërisë së shkollës, përcaktoni të paktën dy fusha të mundshme ku nevojitet përmirësim në shkollën tuaj. Përfytyroni gjendjen e tanishme, pastaj përcaktoni çfarë rezultate synoni, si dhe instrumentet monitoruese të mundshme për të përcjellë ndikimin e masave të marra.

## 4. Planet zhvillimore të shkollës

### 4.1. Përkufizimi i planit zhvillimor të shkollës

Në përgjithësi, hartimi i Planit zhvillimor të shkollës përfaqëson hapin e parë në menaxhimin e punës të një shkolle që synon cilësinë.

Planifikimi është një proces që u ndihmon institucioneve dhe udhëheqësve të tyre të përvijojnë dhe shtojnë rrugën që çon nga gjendja e tanishme në atë të dëshirueshme në të ardhmen

Planifikimi bëhet në tre nivele:

- të menduarit për të ardhmen/planifikimi afatgjatë (3-10 vjet);
- planifikimi afatmesëm (2-3 vjet); dhe
- planifikimi afatshkurtër/plani vjetor.

Shkollat duhet të planifikojnë në të treja nivelet; vetëm nëse e dimë ku duam të jemi pas 5 vjetësh mund ta dimë nga t'ia nisim. Pa një synim afatgjatë apo afatmesëm, planifikimi vjetor do të ishte i pafrytshëm.

Procesi i planifikimit në shkollë nuk dallon prej atij në fusha të tjera: nëse dikush dëshiron të ndërtojë një shtëpi, ai fillon duke analizuar gjendjen e tanishme, tokën e ndërtimit, mjetet financiare dhe nevojat e familjes. Pastaj ai përcakton se çfarë dëshiron të arrijë duke hartuar planet; në fund, ai blen materialin ndërtimor dhe mjetet, si dhe merr punëtorë për të shndërruar planet në realitet. Edhe planifikimi që bëhet në shkollë rrjedh kështu: drejtori (dhe personeli) e analizojnë gjendjen e tanishme të shkollës, pastaj përcaktojnë çfarë dëshirojnë të ndryshojnë duke vënë synimet dhe objektivat, ndërsa në fund përshkruajnë çfarë duhet bërë për të arritur ndryshimin e dëshiruar, pra për të përmbushur objektivat. Ndërtimi i shtëpisë dhe zhvillimi i shkollës nuk mund të bëhen vetëm nga një njeri. Për to kërkohet angazhimi i shumë njerëzve që kanë idenë dhe synimet e njëjta që shtëpia/shkolla të dalë e mirë.

Zhvillimi i shkollës është si menaxhimi i projekteve. Së pari duhen përcaktuar dhe qartësuar qëllimet. Pastaj u duhet gjetur përgjigje shumë pyetjeve, para se t'i hyhet planifikimit. Gjatë planifikimit të zhvillimit të shkollës duhet t'u përgjigjemi këtyre pyetjeve:

- Ku jemi tani?
- Çfarë duhet të arrijmë?
- Çfarë vizioni kemi? Ku duam të jemi pas 5 apo 10 vjetësh?
- Çfarë synime kemi për të përmbushur vizionin?
- Cilët prej tyre janë afatgjatë, afatmesëm dhe afatshkurtër?
- Çfarë kemi tashmë? Cilat janë zotësitë dhe baza mbi të cilat fillojmë?
- Çfarë mund të ndryshojmë? Çfarë duam të ndryshojmë?
- Çfarë na duhet për të mundur të bëjmë këto ndryshime?
- Kur/ku duhet të bëjmë ndryshime?
- Si duhet t'i realizojmë ndryshimet?
- Sa kushton kjo? Ku mund të gjejmë fondet e nevojshme?
- Cilët njerëz duhet të angazhohet? Si mund të sigurojmë mbështetje shtesë?
- Kush do të jetë përgjegjës?
- Si do të monitorojmë dhe vlerësojmë ndryshimet e bëra?
- ...

**Aktiviteti #5** *Diskutoni me kolegët tuaj dhe mendoni se si këto pyetje mund të përdoren në procesin e planifikimit në shkollën tuaj. Si do të përcaktonit 'ku jeni tani dhe çfarë duhet të arrijë shkolla', etj.? Plani zhvillimor i shkollës u përgjigjet të gjitha këtyre pyetjeve.*

## 5. Zhvillimi i shkollës

Në shumë shtete, koncepti i autonomisë së shkollës shihet si strategji për përmirësimin e cilësisë së shkollimit dhe suksesin e shkollave në përgjithësi. Politikat e decentralizimit kërkojnë përmirësimin e efektshmërisë së udhëheqjes së shkollës përkitazi me përgjegjësitë bazë të shkollave: mësimdhënia dhe të nxënësve. Përgjegjësitë po decentralizohen prej komunave nëpër shkolla. Rrjedhimisht, zhvillimi i shkollës sot është detyrë e secilës shkollë, gjë që është goxha sfidë, por edhe shans i mirë!

Zhvillimi i shkollës është proces i **organizuar** që përfshin akterë të ndryshëm si mësimdhënësit, prindërit dhe nxënësit e çdo shkolle. Prandaj, është e nevojshme që të merren parasysh idetë e akterëve për zhvillimin e shkollës, sidomos ato të mësimdhënësve. Shkollat bashkëkohore nuk mund të udhëhiqen si sisteme 'të mbyllura'; ato duhet të ndërveprojnë me akterët jashtë shkollës dhe të mundohen të kenë mbështetjen e tyre. (Shihni artikullin përgjithës "Shkollat si sisteme të hapura".)

Zhvillimi i shkollës nuk duhet të shihet si diçka krejt e ndarë nga rutina e veprimtarive në shkollë, por si një proces dinamik ndryshimi që e bën mësimdhënien dhe të nxënësve më të mirë, çon në rezultate më të mira të nxënësve dhe e bën shkollën më tërheqëse.

Ky proces nuk mund të ndodhë pa pjesëmarrjen e të gjithë akterëve për të harmonizuar planifikimin dhe për të përcaktuar kush çfarë duhet të bëjë dhe kur. Shkolla mund të përmbushë potencialin e vet dhe të arrijë rezultatet më të mira vetëm me ndihmën dhe angazhimin e grupeve si mësimdhënësit, prindërit e nxënësve dhe bashkësia e gjerë.

Zhvillimi i shkollës është një proces i vazhdueshëm përmirësimi duke ndjekur hapat që mund të përshkruhen me ciklin *planifiko-bëj-kontrollo-vepro (PBKV)*.

Zhvillimi i shkollës është më tepër se një proces menaxhimi. Ai është një proces komunikimi dhe angazhimi. Para se të hidhemi në veprim duhet që të gjithë të jemi në një mendje rreth misionit (synimeve) të shkollës dhe filozofisë së zhvillimit të shkollës. Gjithashtu duhet të kuptojmë vlerat normative që rregullojnë ndërveprimin mësimdhënës-nxënës dhe mësimdhënës-mësimdhënës, etj. Kjo është baza e çfarëdo komunikimi që bëhet ndërmjet akterëve të ndryshëm të shkollës, si dhe e çdo veprimtarie gjatë procesit.

### 5.1. Elementët e zhvillimit të shkollës

Cilat janë synimet e zhvillimit të shkollës? Shkollat janë sisteme të ndërlikuara; prandaj edhe përgjigja është e shumanshme.

Pikë së pari, zhvillimi i shkollës synon të përmirësojë rezultatet e nxënësve dhe suksesin e shkollës, të çojë përpara mësimdhënien e mirë, cilësinë e lartë dhe gjithëpërfshirjen: **zhvillimi i shkollës çon në mësimdhënie dhe të nxënë më të mirë.**

Së dyti, zhvillimi i shkollës **duhet të jetë i atillë që shkolla të funksionojë më mirë**: siguroni mbështetje sa më të gjerë, përdorini burimet me zotësi, punoni si një "makinë" e vajisur mirë me elemente të përkufizuara mirë dhe që bashkëpunon dhe "merr hov" me prindërit dhe bashkësinë e gjerë: **zhvillimi i shkollës duhet ta përmirësojë organizimin e shkollave.**

Për fund, shkollat janë vendi i punës për shumë njerëz: mësimdhënësit, stafin administrativ dhe atë mbështetës. Që të gjithë këta duan të krenohen me punën dhe shkollën e tyre; ata kanë nevojë për kushte më të mira pune, për zhvillim profesional dhe alternativa karriere: **zhvillimi i shkollës duhet të mundësojë përkrahjen e personelit shkollor, duke përfshirë rritjen profesionale.**

Këto tri dimensione – **të mësuarit, organizimi dhe personeli** – janë veçoritë kryesore të një shkolle të mirë. Ato kanë rolin kryesor në zhvillimin e shkollës. Cilësia mund të rritet vetëm pasi tre elementët (zhvillimi i të mësuarit, organizimit dhe personeli) ndërveprojnë me njëri tjetrin në mënyrë të barazpeshuar dhe efektive.

Si rrjedhojë, elementët e zhvillimit të shkollës vlerësohen bashkarisht, si pjesë përbërëse të procesit të përgjithshëm. Tre elementët janë të lidhur me njëri tjetrin: kjo do të thotë që, për të arritur ndryshime në fushën e mësimnxënies apo të organizimit, duhet të kemi parasysh që edhe personeli do të preket, prandaj duhet t'i angazhojmë si pjesëmarrës aktivë në zhvillimin e shkollës. Kjo vlen sidomos për mësimdhënësit, që mund të bëjnë shumë në procesin e planifikimit, si dhe të marrin përsipër një pjesë të përgjegjësisë për realizimin e planit. Mësimdhënësit dhe personeli administrativ mund dhe duhet të japin kontributin e tyre në zhvillimin e shkollës. Mënyrat për ta bërë këtë përshkruhen më hollësisht në seminarin me temën 'Menaxhimi i projekteve.'

Marrë në tërësi, ndërveprimi i tre elementëve është parakusht i suksesit. Ndryshimet në njërin prekin edhe të tjerët; prandaj, është e udhës që të gjitha veprimet të shqyrtohen dhe planifikohen me kujdes.

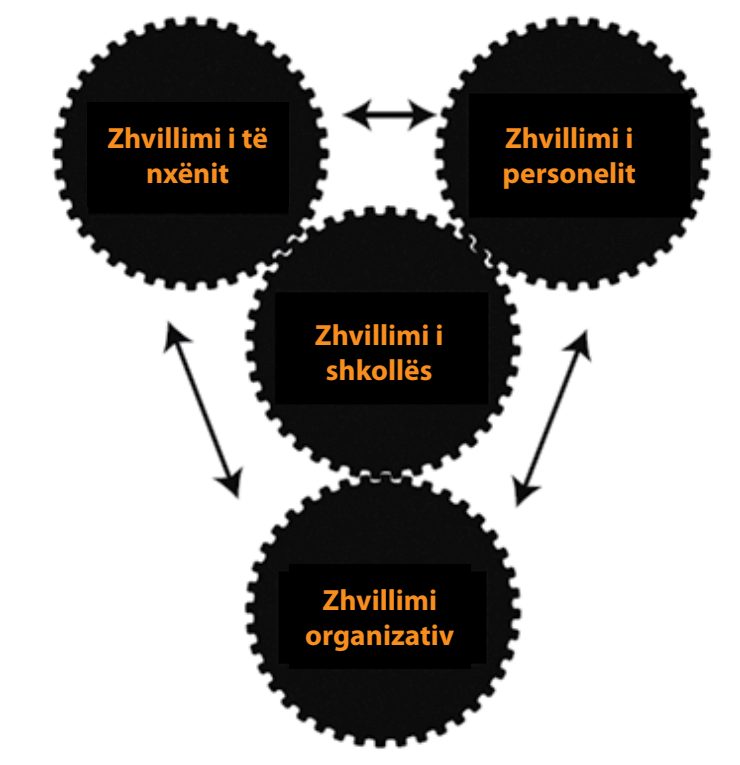


Figura 2: Elementët e zhvillimit të shkollës

**Aktiviteti #6** – Sipas jush, çfarë përfaqëson secili prej dhëmbëzorëve? Si ndikojnë në njëri tjetrin? Nëse do të dëshironit të përmirësonit diçka në shkollën tuaj, cilin dhëmbëzor do ta vinit në lëvizje të parin? Pse?

### 5.1.1. Zhvillimi i mësimdhënies

Synimi kryesor i zhvillimit të shkollës është të përmirësojë procesin e mësimdhënies dhe atë të të nxënësit. Zhvillimi i mësimdhënies varet nga përfshirja e synimeve arsimore në programin për zhvillimin e shkollës me qëllim të përmirësimit të mësimdhënies dhe të nxënësit. Rritja e cilësisë së arsimit në shkollë është njëra prej kryepërgjegjësive të drejtorit të shkollës dhe Këshillit drejtues të shkollës. Kjo lidhet ngushtë me qasjen pedagogjike për mësimdhënie të re (që në qendër e ka nxënësin, që i siguron atij kushte dhe është gjithëpërfshirëse) që përfaton një larmi metodash (nxitja e qasjeve eksperimentale, veprimtari të ndryshme shoqërore, theksimi i rolit aktiv të nxënësve), bën bashkë lëndë nga fusha të ndryshme për qasje më gjithëpërfshirëse, si dhe përdor teknologjinë informatike dhe instrumentet e reja mediale (teknologji informatike, internet, softuer për mësimdhënie...)

Megjithatë, zhvillimi në këtë fushë kushtëzohet nga niveli i zhvillimit në fushën e organizimit. Rrjedhimisht, një grup punues që bie fjala e mbështet mësimdhënien e përbashkët për fushat e lëndëve varet nga mbështetja organizative e shkollës. Me një shembull edhe më të thjeshtë: veprimtari të tilla si përgatitja e kurrikulave me bazë në shkollë, plani i punës së shkollës, si dhe ai për ndarjen e detyrave të mësimdhënësve, duhet të përputhen plotësisht me idenë e përgjithshme të zhvillimit të shkollës, në mënyrë që realizimi të jetë i qëndrueshëm dhe i suksesshëm.

Cilësia (si dhe veçoritë) e një shkolle mund të shihet më së miri në proceset e mësimdhënies dhe të nxënësit që zhvillohen aty, si dhe rezultatet e treguara. Në manualin "Shkolla e mirë" gjendet një kapitull që flet për **10 faktorët e mësimdhënies dhe të nxënësit të mirë**. Ata faktorë janë:

- menaxhimi i klasës
- qartësia dhe struktura e mësimdhënies
- sigurimi dhe konsolidimi
- veprimtaria e nxënësve
- motivimi
- atmosfera mbështetëse në klasë
- përqendrimi në secilin nxënës
- përqendrimi në zotësitë
- ballafaqimi me larmi
- të ofruarit e mësimin në mjedise të tjera dhe me një organizim tjetër

Nëse mësimdhënësit i praktikojnë këta faktorë siç duhet, ata çojnë automatikisht në zhvillimin e të nxënësve. Përbushja e misionit të shkollave për formësimin e qytetarëve produktivë dhe të përgjegjshëm pjesërisht buron nga mësimdhënia dhe të nxënësve të suksesshëm.

Pasiqë këto janë rezultatet më të rëndësishme të një shkolle, ajo duhet të përqendrohet më së shumti në zhvillimin e mësimdhënies.

Cilësia e mësimdhënies dhe të nxënësve varet nga kualifikimi i mësimdhënësve, si dhe nga zhvillimi i tyre profesional.

### 5.1.2. Zhvillimi i personelit

Masat për zhvillimin e personelit nevojiten për të harmonizuar kualifikimet e mësimdhënësve me nevojat e shkollës.

Edhe zhvillimi i personelit është po aq i rëndësishëm për zhvillimin e shkollës sa edhe ai i mësimdhënies.

Puna e një mësimdhënësi, i cili deri tani ishte konsideruar si “ekspert i mësimdhënies gati vetvetiu”, do të vlerësohet nga drejtori i shkollës dhe inspektorët. Një vlerësim i tillë do të bazohet në disa standarde dhe kritere që janë përcaktuar në kornizën e Sistemit për licencimin e mësimdhënësve.

Në kuadër të PZhSh-së është mirë që të merret parasysh që zhvillimi profesional i mësimdhënësve është një aspekt i rëndësishëm i cilësisë arsimore: zhvillimi profesional mund të merret me fusha të ndryshme zotësishe, si njohuritë për lëndën, qasja pedagogjike, parandalimi i dhunës në shkollë, mungesat në shkollë apo braktisja e shkollës, veprimtaritë jashtë-shkollore dhe kualifikimi i mësimdhënësve për arsim jozyrtar. Stërvitja mund të nevojitet edhe për shkak të dobësive që ka mësimdhënësi në punë apo kur mësimdhënësit shprehin interesim apo nëse drejtori vendos të ofrojë lëndë të reja zgjedhore apo veprimtari jashtë-shkollore, për të cilat duhet që së pari të stërviten vetë mësimdhënësit. Zhvillimi i personelit mund të merret edhe me zotësi të tjera shoqërore, si rritja e bashkëpunimit në ekip apo marrja e përgjegjësive për shkollën dhe nxënësit jashtë mësimdhënies. Duke u mundësuar mësimdhënësve të zhvillohen profesionalisht, ju edhe do t’i motivoni ata. Ka mënyra të ndryshme të zhvillimit profesional, si kurset e veçanta të akredituara nga MASHT-i, vëzhgimi në klasë dhe shkëmbimi i përvojave me kolegët, vizitat studimore, si dhe dhënia e përgjegjësive përtej vetë mësimdhënies, bie fjala për përfaqësimin e shkollës në veprimtaritë e komunitetit të shkollës.

Përmbledhtazi: Përderisa është e rëndësishme të ndihmohen mësimdhënësit dhe punonjësit e tjerë në fushat ku nevojitet zhvillimi profesional, për të cilat kanë interes apo që i motivojnë, mund të jetë gjithashtu e nevojshme që të udhëzohen dhe nxiten punonjësit të merren me fusha për të cilat ka nevojë shkolla. Pra, zhvillimi profesional duhet të marrë parasysh edhe interesat individualë, edhe ata institucionalë.

Transparenca është jetike gjatë bërjes së planeve në të gjitha fushat. Për t'u marrë me nevojat e të mësuarit, Plani për zhvillimin e personelit (ZhP) duhet të organizohet mirë. Prandaj, drejtori i shkollës duhet t'ua ngarkojë detyrën për përgatitjen e planit stërvitor të shkollës një grupi mësimeve të cilët do të përfaqësojnë të gjithë personelin. Ky plan stërvitor hyn në kuadër të Planit zhvillimor të shkollës. Rezultatet që synohen në planin stërvitor duhet të diskutohen haptazi në ndonjë konferencë drejtuar mësimeve. Ata mësues që duan të aftësohen në njohuri, qëndrime apo shkathtësi të tjera nga ato të përfshira në plan mund të shprehin dëshirat e tyre. Sa i përket drejtorit të shkollës dhe personelit në tërësi, plani stërvitor u ndihmon të organizojnë dhe bashkërendojnë stërvitjet për një apo dy vitet e ardhshme. Rrjedhimisht, zhvillimi profesional është proces afatshkurtër, po edhe afatmesëm.

### 5.1.3. Zhvillimi organizativ

Zhvillimi organizativ është proces afatgjatë që përqendrohet në funksionimin e brendshëm të shkollës.

Detyra 1 – Formoni ekipe mësimeve për të trajtuar procesin e mësimit në shkollë. Gjatë historisë, mësuesit zakonisht kanë punuar si më vete, pa qenë të lidhur me grupin. Shumica nuk diskutonin ndër vete rreth çështjesh që kanë të bëjnë me proceset mësimore.

Shkollat e mira kalojnë prej qasjes “UNË dhe KLASA IME” te “NE dhe SHKOLLA JONË”. Kjo varet në masë të madhe nga drejtori i shkollës dhe Këshilli drejtues i shkollës. Ata duhet të dinë të vihen në krye, pastaj mësuesit do të jenë të gatshëm të ndjekin shembullin e tyre. Për këtë arsye, drejtori duhet ta kuptojë **procesin e formimit të ekipit**. Katër fazat e këtij procesi që janë përshkruar në materialet përcjellëse mund të shërbejnë si pikënisje e mirë. Një tjetër aspekt i rëndësishëm që duhet kuptuar është mënyra si të motivohen mësuesit për të punuar së bashku. Nëse ju gjeni mënyrën për të shpërblyer punën ekipore, ju do t'ia dilni të motivoni mësuesit që të punojnë si ekip.

Personeli administrativ dhe mbështetës ka rëndësi të madhe gjatë zhvillimit organizativ: A është sekretaria e shkollës e suksesshme? Shënimet a mbahen siç duhet? Si qëndron puna me mirëmbajtjen dhe pastërtinë e objektit dhe të oborrit të shkollës? Materialet mësimore a ruhen me kujdes?

Si qëndron puna me menaxhimin e kohës, të dokumenteve dhe mbledhjeve?

Po me komunikimin e brendshëm dhe bashkëpunimin me akterë jashtë shkollës? Këto aspekte do të trajtohen në seminarin 4: *Komunikimi, marrëdhëniet dhe menaxhimi; koha, dokumentet dhe mbledhjet*.

Krejt këto aspekte janë përfshirë në platformën zhvillimore të shkollës. Pse? Nëse bie fjala, regjistrat nuk mbahen si duhet apo të dhënat nuk arrijnë te njerëzit që kanë nevojë për to, është e pamundur që të përmbushen synimet e dëshiruara.

## 6. Plani zhvillimor i shkollës.

Hartimi i planit zhvillimor të shkollës është thelbi i procesit të zhvillimit të shkollës. Nëse hartohet me përfshirjen e të gjithëve, ai përkufizon qëllimet pedagogjike të shkollës. Ky dokument strategjik hartohet me angazhimin e personelit të shkollës, Këshillin drejtues të shkollës dhe mundësisht këshilltarët nga bashkësia e gjerë. Pas përgatitjes së Planit zhvillimor të shkollës, duhet që të paktën dy herë në vit, të kontrollohet nëse ka nevojë që ai të ndryshohet për t'iu përshtatur kushteve të jashtme. Puna e zhvillimit të shkollës është “një tregim që s'merr kurrë fund”. Pra, përmirësimi është proces i vazhdueshëm.

Plani zhvillimor i shkollës është i hollësishëm dhe duhet të ketë përafërsisht këtë strukturë:

### I. Hyrja

- Përshkrimi i shkurtër/pasqyra e shkollës
- Fuqia ligjore – periudha që përfshin PZhSh-ja, miratimi dhe ndryshimi i tij

### II. Analiza e punës së shkollës (bazuar në kriteret e cilësisë)

- Të dhënat themelore nga SMIA
- Analiza e fushave të cilësisë

### III. Vizioni (me një përshkrim të shkurtër)

- Synimet afatgjata

### IV. Plani i menaxhimit (3-10 pika kyçe):

- Qëllimet afatmesme

### V. Planet vjetore

- Përparësitë
- Arritjet kryesore
- Veprimtaritë
- Përgjegjësitë
- Shpenzimet
- Burimet
- Afati kohor
- Objektivat afatshkurtra
- Fushat dhe veprimtaritë kyçe zhvillimore
- Përshkrimi i veprimtarive dhe proceseve
- Planet punuese për projekte të ndryshme dhe përshkrimi i proceseve

### VI. Plani i monitorimit dhe vlerësimit

### VII. Shtojca (Dokumentet përkatëse)

## 6.1. Hapat e procesit

Analiza e punës së shkollës duhet të bazohet në të dhëna statistikore, pra në bazën e të dhënave SMIA (Sistemi për menaxhim të informatave në arsim), si dhe shqyrtimin e fushave të cilësisë në shkollë. Të dhënat statistikore informojnë për të gjithë elementët e procesit të hartimit të Planit zhvillimor të shkollës. Të dhënat statistikore që përdoren në PZhSh duhet të jenë të sakta.

Vizioni është i veçantë për secilën shkollë. Ai varet nga gjendja e shkollës, e mësimdhënësve, e nxënësve dhe e drejtorit të shkollës. Për formulimin e vizionit duhet dialog, si dhe duhen marrë parasysh normat ligjore dhe aspiratat e bashkësisë lokale për fëmijët e tyre. Vizioni është zemra e një plani zhvillimor shkollë. Ai përfaqëson orientimin filozofik të shkollës, parimet dhe vlerat e saj. Ai bëhet bashkarisht.

Pasi të jenë vendosur synimet kryesore të planit zhvillimor të shkollës, bëhet **plani i menaxhimit**. Ky i fundit përcakton pikat zhvillimore kryesore që përzgjedhen për një periudhë prej dy deri tre vjet. Këto aspekte kryesore paraqiten në formë objektivash afatmesme, që janë konkrete, të matshme, tërheqëse dhe reale (dhe përmbushen pas tre vjetësh). Rekomandohet që të mos

vendosen më tepër se 2-3 synime kryesore brenda një viti shkollor, që do të thotë jo më tepër se 10 aspekte zhvillimore kryesore për një periudhë tre-vjeçare.

Prej planit menaxhues rrjedhin **planet vjetore**. Këto plane zakonisht synojnë të përmbushin objektiva afatshkurtra të fushave dhe veprimtarive kyçe të zhvillimit. Prandaj, është e rëndësishme që të përshkruhen qartë dhe konkretisht veprimtaritë dhe projektet. Përshkrime të tilla përbëjnë bazën e **planeve punuese të hollësishme**, ku është e dukshme për të gjithë se kush për çfarë është përgjegjës, deri kur, me kë dhe çfarë veprimesh do të ndërmerren. Objektivat e planeve të veprimit shpërndahen nëpër gjithë vitin shkollor dhe përcaktojnë burimet dhe personat e nevojshëm për realizim. Ato do të shqyrtohen gjatë vlerësimeve të ardhshme.

Rezultatet e planeve të punës duhet të regjistrohen. Këto letra duhet të mblidhen në një dosje të veçantë, ku kanë qasje të gjithë mësuesit. E mira e përshkrimeve të tilla të hollësishme qëndron në atë se nëse një mësues është i ri në shkollë, bie fjala, ai/ajo mund të mësojë rreth zhvillimit të shkollës, veprimtarive të ndryshme dhe mënyrës si të menaxhojë projektet e veta. Ato bëhen bazë për veprimtari në të ardhmen; shkolla mund t'ua tregojë dokumentet njerëzve nga jashtë. Në kuadër të këtyre dokumenteve është e udhës që të përfshihen edhe problemet, sfidat, dështimet dhe të arriturat.

**Monitorimi** i rregullt i planeve të veprimit është jetik për zhvillim të mbarë të shkollës. Nëse nuk ka monitorim, proceset ndalen, pastaj njerëzit nuk e dinë çfarë të bëjnë në vazhdim, detyrat nuk kryhen, oraret e humbin rëndësinë dhe kështu ngec i tërë procesi i zhvillimit.

Vlerësimi i përparimit të bërë në realizimin e PZhSh-së përfshin tre nivele. Në nivelin e parë hyjnë veprimtaritë e përfunduara me kohë (me ngjyrë të gjelbër); niveli i dytë përfshin veprimtaritë realizimi i të cilave është vonuar (me ngjyrë të verdhë); ndërsa niveli i tretë përfshin ato veprimtari që janë anuluar apo që kanë rrezik të anulohen (me ngjyrë të kuqe). Përdorimi i ngjyrave të semaforit na ndihmon që të përcaktojmë më lehtë cilat plane duhen ndryshuar me kohë.

Është e nevojshme që të kemi një **plan vlerësimi** me objektiva të qarta që i përcaktojnë qëllimet e vlerësimit. Ky plan i cakton pyetjet kryesore që duhen përgjigjur gjatë vlerësimit. Ai përdor kriteret dhe treguesit e PZhSh-së për të matur përparimin. Ai gjithashtu përdor tregues të tjerë përkatës që do të ndihmojnë në matjen e rezultateve të PZhSh-së.

Plani duhet të përcaktojë cilat dokumente do të shqyrtohen në kuadër të procesit. Ky proces merr shumë kohë, mirëpo rezultatet e tij hyjnë shumë në punë. Ftojini ekspertët t'ju ndihmojnë rreth këtij procesi. Rezultatet e një vlerësimi mund ta shtyejnë shkollën të ndryshojë disa prej synimeve afatgjata që ka apo edhe ta ndryshojë vizionin e vet. Procesit i vlerësimit është pjesë përbërëse e ciklit të përmirësimit.

**Shtojca** e planit zhvillimor të shkollës nuk duhet të jetë vetëm një përmbledhje e të gjitha dokumenteve të rëndësishme, por edhe e literaturës së dobishme, linçeve, adresave të ekspertëve, etj.

## Aktiviteti #8 – Diskutoni rreth pyetjeve të mëposhtme

Sipas jush, cilat janë pikat kyçe gjatë planifikimit të zhvillimit të shkollës (PZhSh)?

A ka ndonjë temë për të cilën do të donit të mësonit më shumë?

Çfarë pyetjesh keni?

Shkëmbeni përgjigjet tuaja me grupin tuaj. Pastaj në grup përcaktoni çështjet e përbashkëta që duhet të marrin parasysh të gjithë pjesëmarrësit.



## 6.2. Parimet e planifikimit dhe realizimit të përbashkët

Që plani të jetë i suksesshëm, njëri prej parakushteve është që të ketë përfshirje sa më të gjerë në procesin e hartimit të tij. Kjo nënkupton që fillimisht duhet të sigurohemi që të përfaqësohen të gjithë akterët kyçë. Në këtë mënyrë plani zhvillimor me filozofinë e tij do të jetë i pranueshëm për të gjithë akterët, të cilët do të jenë pjesërisht përgjegjës për realizimin e tij. Këshilli drejtues i shkollës dhe drejtori duhet ta udhëheqin procesin e përgatitjes. Është mirë që të përfshihen personeli akademik i shkollës, jo vetëm për të përfituar nga njohuritë dhe përvoja e tyre, por edhe për t'i motivuar ata të marrin pjesë në realizim të planit dhe të ndajnë përgjegjësinë për projekte të ndryshme. Mënyrat si mund të kontribuojnë mësimdhënësit në realizimin e planit do të diskutohen më hollësisht në seminarin që flet për temën "Menaxhimi i projekteve".

Pavarësisht faktit që Këshilli drejtues i shkollës veç përfshin përfaqësuesit e mësimdhënësve, prindërve e nxënësve, anëtarë të tjerë nga bashkësia si përfaqësuesit e shoqërisë civile apo të ndërmarrjeve lokale mund të përfshihen me qëllim që të kenë rastin të japin kontributin e tyre dhe të shprehin këndvështrimet e tyre.

Praktikat e tanishme tregojnë që jo të gjitha shkollat respektojnë parimin e përfshirjes së të gjithë akterëve kryesor në procesin e hartimit të Planit zhvillimor të shkollës. Kjo e pengon realizimin dhe i jep imazh të keq shkollës në sytë e nxënësve, mësimdhënësve dhe prindërve. Ky argument mbështetet nga hulumtimi 'Sa janë të kënaqur prindërit, nxënësit dhe mësimdhënësit me administratën e shkollës dhe pjesëmarrjen në shkollë.' Sipas rezultateve të këtij hulumtimi rreth 40% e nxënësve janë të pakënaqur me arsimin që marrin në shkollë; ata kanë nevojë për arsim cilësor.<sup>1</sup> Ky nivel besimi nuk mund të ndryshojë pa realizimin e planeve zhvillimore të shkollës.

### Aktiviteti #9 – Pyetje për diskutim:

Ku qëndron shkolla juaj në aspektin e përfshirjes së akterëve kryesor në përgatitjen e planit zhvillimor të shkollës?

Cili është roli i drejtorit të shkollës në këtë kuadër?

Pse duhet harmonizuar veprimet e akterëve të shkollës gjatë përgatitjes së Planit zhvillimor të shkollës?

Si dhe kur e fillojmë procesin e hartimit të planit zhvillimor të shkollës? Çdo fillim është i vështirë; kjo vlen edhe për nismën për të hartuar planin zhvillimor të shkollës. Faza e parë është më e ndjeshmja dhe më e pasigurta prej fazave të hartimit të planit zhvillimor. Pasiqë në këtë kohë merren të gjitha vendimet rreth procesit të përgatitjes së planit zhvillimor, është e rëndësishme që të qartësojmë rolin dhe detyrat e gjithë të përfshirëve. Procesi që rezulton në plan duhet të jetë i përcaktuar qartë dhe transparent. Shpjegimi i hapave në ciklin e menaxhimit të projekteve (shihni seminarin që flet për menaxhimin e projekteve) duhet t'u jepet të gjithëve, në mënyrë që të gjithë ta dinë paraprakisht çfarë do të punohet dhe të jenë të përgatitur dhe të motivuar për të dhënë ndihmën e tyre.

## 6.3. Hapat për hartimin e Planit zhvillimor të shkollës

Plani zhvillimor i shkollës është projekt i madh, që përmban një numër projektesh më të vogla. Për të kuptuar çështje si komunikimi i mësimdhënësve me nxënësit dhe atmosfera që duhet të jetë e pranishme në ndërveprimin e akterëve të shkollës, udhëheqja profesionale e drejtorit të shkollës do të ndihmonte në lehtësimin e dialogut dhe diskutimit.

Në menaxhimin e një projekti të tillë zakonisht hyjnë katër faza.

<sup>1</sup> Më hollësisht mësoni në hulumtimin mbi Sa janë të kënaqur prindërit, nxënësit dhe mësimdhënësit me administratën e shkollës dhe mundësitë për pjesëmarrje në shkollë. IQ – Consultant, Prishtinë.

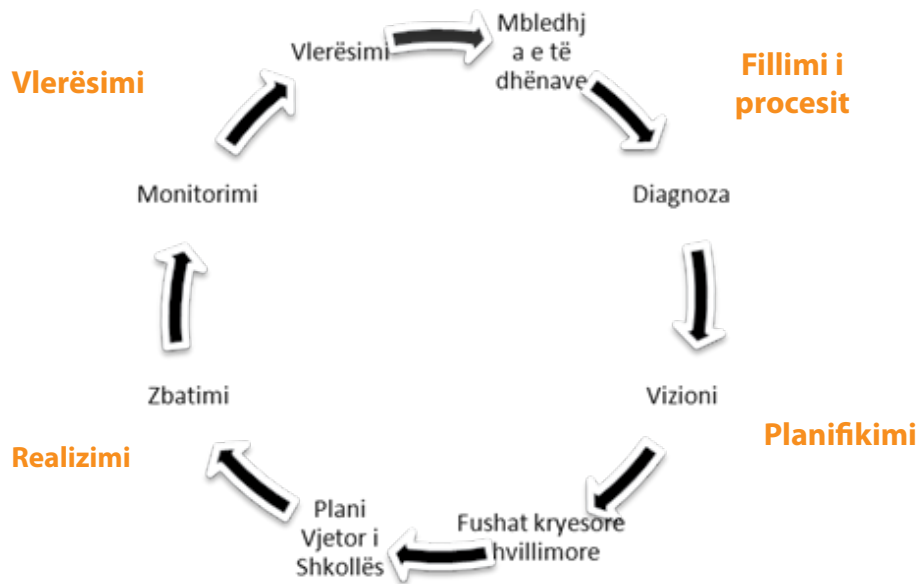


Figura 3: Fazat për hartimin e planit zhvillimor të shkollës

### 6.3.1. Faza 1 – Nisja e projektit për hartimin e Planit zhvillimor të shkollës (PZhSh)

Bazuar në ciklin e menaxhimit të projekteve, në këtë fazë PZhSh-ja nis me tre hapa kryesorë. I pari, duhet të sigurohemi që vlerësimi i nevojave të shkollës pasqyron rrethanat e vërteta. MASHT-i është duke përgatitur një Sistemi për menaxhim të informatave në arsim (SMIA), i cili do të mbledhë të dhëna për të gjitha shkollat.

Për të pasur një pasqyrë të arsimit që zhvillohet në shkollën tuaj, drejtori i shkollës bashkë me stafin duhet të shqyrtojë të dhënat që i kanë mbledhur për SMIA. Çfarë domethënjeje kanë të dhënat? Çfarë ju tregojnë rreth shkollës? Do të ishte shumë e dobishme sikur gjatë procesit të dhënat t'i tregoheshin Këshillit drejtues të shkollës, ku përfaqësohen të gjitha grupet e akterëve. Këta pastaj do të kuptonin domethënien e tyre.

Pra, hartimi i Planit zhvillimor të shkollës duhet të fillojë nga të dhënat e SMIA-s, në mënyrë që të gjithë ta kenë të qartë gjendjen e tanishme të shkollës. Tabela e këtyre të dhënave të SMIA-s mund të gjendet në materialet përcjellëse.

**Ku qëndron shkolla juaj sa i përket infrastrukturës, mësimeve, stafit të shkollës dhe nxënësve (në bazë të të dhënave të SMIA-s)?**

**Dobësitë: Çfarë kulture dhe komunikimi ekziston ndërmjet akterëve të ndryshëm të shkollës?**

**Si mund të mblidhen të dhëna precise për shkollën?**

**Cili është roli i drejtorit të shkollës në këtë drejtim?**

#### Pyetje për diskutim:

Hapi vijues në fazën e parë të PZhSh-së është që gjendja e tanishme të shihet sipas kriterëve të cilësisë për zhvillimin e shkollës.

Tetë fushat e cilësisë që janë të rëndësishme për zhvillimin e shkollës tashmë janë shpjeguar në seminarin e parë. Përcaktimi i anëve të fuqishme dhe dobësive që ka shkolla në secilën fushë të cilësisë në krahasim me treguesit e fushave dhe vizionin e synimet e shkollës i ndihmon shkollës

të shohë dhe t'u japë përparësi veprimeve të nevojshme për përmbushjen e objektivave të zhvillimit të shkollës.

### Aktivitet:

	I Rezultatet dhe suksesi	II Kultura, cilësia dhe procesi i mësimdhënies	III Kultura e shkollës	IV Udhëheqja dhe menaxhimi i shkollës	V Profesionalizmi i mësimdhënësve	VI Përqendrimi dhe strategjia për rritjen e cilësisë	VII Përfshirja	VIII Menaxhimi i ndërtesës së shkollës
Mundësitë								
Kërcënimet								

Në tabelën në vijim shënoni fushat e cilësisë dhe aspekte të cilësisë që ndërliken me shkollën tuaj.

Në harmoni me tetë fushat e cilësisë, hapi fillestar vijues në hartimin e planit zhvillimor të shkollës është **analiza e punës së shkollës**. Tetë fushat e cilësisë që janë marrë nga *platforma e cilësisë* për zhvillim të shkollës, mund të shërbejnë për analizën e gjendjes së tanishme. Çdo grup i të dhënave të SMIA-s mund të përfshihet në njërin prej fushave të cilësisë, pastaj mund të shtohen të dhëna të tjera, si për shembull të dhëna nga vlerësimi i rregullt i efektshmërisë së shkollës, rreth zhvillimeve, arritjeve dhe mangësive të shkollës që përfshihen në raportet e punës së shkollës, raportet e vlerësimeve të jashtme, raportet e inspektimeve, etj. Kjo fazë do të jetë e lehtë, pasi që fushat e cilësisë janë diskutuar hollësisht gjatë seminarëve "Cilësia e arsimit" dhe "Shkolla e mirë".

Pas mbledhjes së të dhënave, hapi tjetër në hartimin e Planit zhvillimor të shkollës është që komiteti përgjegjës të diskutojë për rezultatet e të dhënave dhe fushat e cilësisë ku sipas tyre nevojitet përmirësim. Për aspekte të caktuara mund të jetë më mirë që të mbahen diskutime në grupe të vogla para se të arrihet te rekomandimet për përmirësim (p.sh., përgatitja e planit për zhvillim të personelit). Këshillohet që të uleni bashkë me personelin administrativ për të analizuar punët e tyre rutinore, si dhe përvojën e tyre në lidhje me fusha të sukseshme apo problematike. Në shkolla më të mëdha, vetë numri i të përfshirëve në zhvillimin e shkollës mund të jetë shumë i madh për të mundur të punojnë si një grup: në raste të tilla, pjesëmarrësit mund të ndahen në grupe më të vogla (me 6-8 veta) varësisht prej fushës së ekspertizës së tyre dhe të ftohen që të kontribuojnë aty ku munden më së miri. Rezultatet e diskutimit në grupe të vogla duhet t'i njoftohen të gjithë grupit që punon në Planin zhvillimor të shkollës.

Janë disa metoda të veçanta që mund të ndihmojnë në analizën e gjendjes së tanishme në grupe të mëdha, si dhe për artituar pajtimin e të gjithëve rreth problemeve më serioze që duhen trajtuar të parët.

Mendoni për rëndësinë e draft-planeve në vizionin dhe synimet afatgjata të shkollës.

Analiza SWOT (anët e fuqishme, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet) është metodë e mirë për të përcaktuar arritjet dhe problemet dhe për të artituar një barazpeshë ndërmjet anëve të fuqishme

dhe të dobëta në fusha të ndryshme cilësie. Kjo metodë gjithashtu na ndihmon t'i kthejmë sytë kah e ardhmja dhe të kuptojmë shanset, mundësitë dhe rreziqet që duhen trajtuar. (Vërejtje: shumë prej dobësive më së miri rregullohen duke përdorur anët e fuqishme të shkollës).

Në materialin përcjellës do të gjeni përshkrimin e hollësishëm të analizës SWOT.

Më poshtë janë dhënë disa pyetje që mund të përdoren gjatë një analize SWOT:

Shembuj pyetjesh që ndihmojnë në përcaktimin e anëve të fuqishme:

*Çfarë po bëjmë mirë? Si mund ta dimë? Çfarë kemi arritur në vitin e fundit? Çfarë kemi realizuar me sukses? Cilat projekte i kemi realizuar gjatë vitit të fundit?*

*Në cilat lëndë janë nxënësit tanë të mirë? Sa prej mësimdhënësve kanë kualifikim të lartë? Çfarë kontributesh kemi marrë nga bashkësia apo ndërmarrjet lokale? Çfarë zotësisht kanë mësimdhënësit tanë?*

*Cilat janë vlerat pozitive të shkollës?*

Shembuj pyetjesh për përcaktimin e dobësive:

*Çfarë s'po bëjmë mirë?*

*Çfarë problemesh ka? Çfarë na zemëron rreth shkollës sonë? A është shkolla jonë e sigurt dhe pa dhunë? Çfarë komunikimi zhvillohet ndërmjet mësimdhënësve e nxënësve dhe mësimdhënësve e prindërve? A kemi një atmosferë pozitive dhe respekti? A mund të bëjmë më shumë që të përfshijmë të gjithë fëmijët? Çfarë të bëjmë për të ulur mungesat dhe braktisjen e shkollës? Çfarë mund të përmirësojmë?*

Shembuj pyetjesh për përcaktimin e mundësive:

*A mund të presim ndryshime në të ardhmen e afërt që do ta ndihmojnë shkollën? A ka ndonjë ligj të ri apo udhëzim administrativ që po përgatitet nga MASHT-i dhe që do të na ofrojë ndonjë mundësi të re? A ka partnerë të mundshëm që nuk janë ftuar deri tash (p.sh., ndonjë ndërmarrje lokale apo OJQ? Kujt mund t'i drejtohem për financim përveç MASHT-it? A ka ndonjë shkollë tjetër me të cilën mund të bashkëpunojmë dhe të shkëmbejmë materiale? Cilat institucione i përkrahin shkollat në zhvillimin e tyre? A ka komuniteti ndonjë interes që ne mund të përmbushim, bie fjala rreth lëndëve zgjedhore dhe veprimtarive jashtë-shkollore?*

Shembuj pyetjesh për përcaktimin e kërcënimeve:

*Në çfarë pengesash po hasim? A parashihet ndonjë investim i rëndësishëm për ruajtjen e gjendjes së tanishme (si meremetimi i sistemit të ngrohjes/çatisë e të ngjashme)? A parashihen ndryshime në staf që do të zvogëlonin numrin apo të çonin në humbjen e një kualifikimi të veçantë (mësimdhënësit e gjuhëve duan të largohen...)? A po përgatitet ndonjë ligj i ri që kërkon ndryshime në shkollë dhe të cilin duhet ta zbatojmë? A ka njerëz që s'janë të kënaqur me gjendjet aktuale; si do të merreshin me të?*

*Cilat janë sfidat që vijnë me ndryshimet e reja në Kornizën e Kurrikulës?*

Të gjitha pikat që nxjerrim gjatë diskutimit të anëve të fuqishme dhe dobësive, mundësive dhe kërcënimeve duhet t'i shënojnë sipas formatit të treguar më poshtë.

Është e rëndësishme që të shqyrohet secila fushë e cilësisë. Pra, asnjëra s'duhet të anashkalohet pasi që janë pjesë përbërëse të PZhSh-së.

Gjithashtu është e rëndësishme që të shënohen ato që diskutohen qartë dhe thjesht.

Sugjerohet që të diskutohen çështjet e mëposhtme gjatë seancës plenare, si dhe gjatë punës në grupe të vogla: cilat rezultate na kanë befasuar më tepër? A janë arritur ato që janë dëshiruar? Ku kemi mospërputhje më të madhe? Në fund të ditës, duhet të përcaktohen pikat e zhvillimit, si dhe të testohet mundësia për realizimin e tyre. Gjithë kjo duhet të regjistrohet në formularin e "barazpeshës ndërmjet anëve të fuqishme e të dobëta".

### 6.3.2. Faza 2 – Përgatitja e PZhSh-së

Vizioni i shkollës përshkruan si do të duket shkolla në të ardhmen: si do të jenë mësimdhënia e të nxëniet, marrëdhëniet, komunikimi dhe më e rëndësishmja, rezultatet e shkollës pas dy-tre vjetësh.

Vizioni dhe misioni i Ministrisë së Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT) të përfshirë në Strategjinë e arsimit parauniversitar në Kosovë për 2007 – 2017 ofron një shembull të mirë të formulimit të aspiratave organizative:

**Filozofia: Të gjitha qeniet njerëzore janë individë me të drejta të barabarta. Puna dhe komunikimi ynë duhet të jetë i bazuar në respekt të ndërsjellë.**

**Vizioni:** *Kosova – shoqëri e dijes, e integruar në rrjedha evropiane me mundësi të barabarta për zhvillim personal të të gjithë individëve, të cilit i kontribuojnë zhvillimit të qëndrueshëm ekonomik dhe shoqëror.*

*MASHT-i ka vendosur çfarë duhet bërë për të përmbushur vizionin në **deklaratën e misionit**: Ndërtimi i një sistemi arsimor gjithëpërfshirës, që siguron kushte për formim cilësor të të gjithë individëve duke kultivuar shprehi të të nxëniet gjatë gjithë jetës dhe vlera të qytetarisë demokratike.*

Formulimi i vizionit të shkollës (eventualisht edhe i misionit) duhet të përfaqësojë idetë e të gjitha grupeve të përfshira, pasi që vizioni duhet ta motivojë gjithë shkollën dhe bashkësinë për të punuar drejt ofrimit të arsimit më të mirë të mundshëm për fëmijët e tyre.

Ja shembuj për deklaratën e vizionit dhe misionit. **Vizioni:** *zhvillim i plotë i të gjithë nxënësve të shkollës në harmoni me vlerat e arsimit gjithëpërfshirës dhe kërkesat e shoqërisë së përparuar dhe demokratike. Misioni:* *ofrimi i kushteve për arsimim cilësor të të gjithë nxënësve përmes kultivimit të shprehive të të mësuarit gjatë gjithë jetës dhe vlerave të qytetarisë demokratike.*

Synimet burojnë prej vizionit dhe tetë fushave të cilësisë së shkollës. Ato synohen të përmbushen brenda dy deri pesë vjetësh. Disa synime mbesin më gjatë; objektivat për përmbushjen e synimeve ndryshojnë në kohë varësisht prej ndryshimeve që ndodhin në shkollë.

*Shembulli i vizionit të shkollës së parë të përbashkët gjermane: "Shkolla e së nesërme është vendi që fuqizon të gjithë të përfshirët në mendje, trup dhe shpirt, është një shkollë që mëson dhe që shëron. Është një vend që bashkon, ndërton ura dhe e sheh larminë si pasuri (kultura, brezat, aftësitë, gjinia) dhe ku të mësuarit mund të përjetohet si takim për ndarjen e diturive, në një frymë nderimi dhe kureshtjeje. Kjo shkollë shihet si "sistem i hapur" në ndërveprimin me lagjen, qytetin dhe rajonin e saj. Prindërit janë mësimdhënës dhe nxënës - ... Shkolla jonë e nesërme do t'u shërbejë njerëzve pas 1-99 + vjetësh. Ajo do të udhëhiqet nga njerëz që kanë aftësi dhe zemër për të rritur cilësinë dhe për të shtuar gëzimin që njerëzimi do të mbajë në jetë. Ky vend i të nxëniet dhe mësimdhënies formësohet në mënyrë aktive nga të gjitha palët. Ai do jetë pikëtakim i diturisë, respektit, haresë dhe suksesit".*

Për të përmbledhur, në këtë fazë përkufizohen hollësisht problemet dhe detyrat.

Përqendrimi është te planifikimi në përputhje me objektivat afatgjata/vizionin, me fondet që kemi në dispozicion dhe stafin e punësuar.

**Aktivitet për lexues:** Varësisht prej kontekstit të shkollës ku punoni, të dhënat rreth institucionit dhe analiza – diagnoza e gjendjes dhe e synimeve të vëna e përbën misionin dhe vizionin e institucionit tuaj.

Problemet dhe detyrat e përcaktuara duhet të shoshiten mirë ashtu që të dalin në pah shkaktarët dhe masat për përmirësim të tyre.

Ky është parakushti për të vendosur si të zgjidhet një problem.

Tabela e mëposhtme tregon që një problem mund të analizohet edhe më tej.

Kjo në parim është mënyra si të formulohen objektivat për të gjitha mangësitë/problemet kryesore. Numri i synimeve nuk duhet të kufizohet vetëm në këtë fazë, por rekomandohet që objektivat të formulohen qartë dhe në mënyrë të matshme.

Nr.	Mangësitë	Shkaktarët	Pasojat	Synimet
A	Nivel i lartë i atyre që braktisin shkollën (15%) ndërmjet klasës së 6-të dhe të 9-të	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuk ka transport të organizuar;</li> <li>- Prindërit nuk bashkëpunojnë me shkollën;</li> <li>- Varfëria e familjeve në zonën e shkollës: të rinjtë duhet të punojnë në shtëpinë e tyre;</li> <li>- Mungesa e masave për të ndihmuar nxënësit;</li> <li>- Prindërit nuk e dinë vlerën e arsimit;</li> <li>- etj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nxënësit nuk e përfundojnë arsimin fillor;</li> <li>- Delikuenca e fëmijëve;</li> <li>- Dëmtimi i imazhit të shkollës;</li> <li>- Tensionet politike;</li> <li>- Etj.</li> </ul>	Niveli i braktisjes së shkollës të bjerë nën 10% në qershor të 2012-ës.
B	....	...	....	....
C	....	...	....	....

Rezultati i këtij ushtrimi do të jetë një listë me disa probleme dhe detyra me të cilat duhet të merreni.

Pasiqë janë të pakta shkollat që mund t'i realizojnë të gjitha brenda vitit, shtrohet pyetja: Çfarë të bëhet së pari?

Fushat e cilësisë:	Fushat kryesore të zhvillimit në periudhë tre-vjeçare

Përgjigja është: të radhiten. Ndonjëherë një shkollë zgjedh të merret me një problem të thjeshtë vetëm sa për të treguar sukses; disa të tjera zgjedhin të merren me një problem që ka rëndësi parësore dhe zgjidhja e të cilit do të përmbushte më tepër se një objektivë.

Përparësia vendoset në përputhje me synimet dhe vizionin. Kjo bëhet sipas nevojave dhe mundësive të organizatës, si dhe në bazë të urgjencës dhe rëndësisë së problemit. Vendosja e përparësisë duhet të diskutohet në Këshillin drejtues të shkollës, si dhe në mbledhjet e personelit të shkollës.

Një metodë për të kuptuar mendimet e një grupi më të madh është që secili anëtar të notojë me pikë detyrën që e sheh si më të rëndësishmen. Ju mund t'i shkruani detyrat e përcaktuara në një letër dhe t'i ngjitni ato në tabelë – nëse nuk keni hapësirë, detyrat mund t'i shënoni me A, B e kështu me radhë.

Kjo mund të bëhet në mënyra të ndryshme: secili anëtar mund të ketë vetëm një pikë apo tri pikë – kur kanë më shumë pikë mund t'ia japin 2 njëres detyrë dhe një tjetrës apo të gjitha pikët t'ia japin një detyrë apo tri detyrave nga një pikë, në harmoni me atë që e konsiderojnë si prioritare. Figura e mëposhtme ilustron ushtrimin për vënien e përparësisë ndër pikat zhvillimore kyçe.

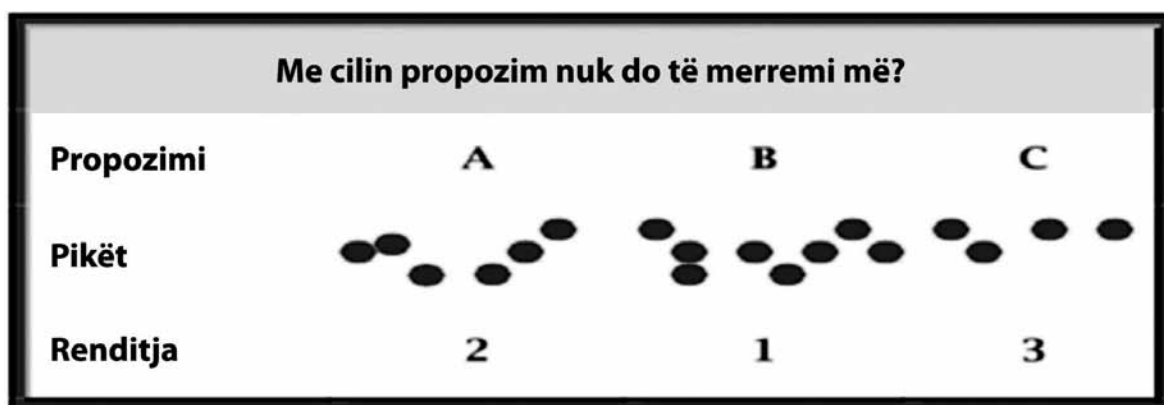


Figura 4: Vlerësimi i modelit për vendosjen e përparësisë

Detyra me më shumë pikë padyshim shihet si parësore nga shumica e grupit. Kjo votë e grupit duhet të respektohet – nëse nuk merret parasysh duhet të bëhet për arsye të fuqishme dhe bindëse.

Shumë çështje të rëndësishme mund të zgjidhen pa pasur nevojë për fonde shtesë. Në fakt, për shumë prej çështjeve më të rëndësishme kërkohet thjesht që të ndryshohen sjelljet dhe të ketë angazhim për të përmirësuar gjendjen. Si shembuj mund të marrim motivimin e prindërve dhe anëtarëve të bashkësisë të marrin pjesë në funksionimin e shkollës; zbatimin e “Kodit të mirësjelljes” për rritjen e sigurisë në shkollë; apo mbikëqyrjen e oborrit të shkollës për të rritur sigurinë dhe pastërtinë. Pastaj duhet të sigurohemi që të gjithë mësimmshënësit e kanë përgatitur orën mësimore me shkrim, që listat në ditar kontrollohen dhe plotësohen çdo ditë dhe që regjistrohen mbledhjet për të dëshmuar që mësimmshënësit diskutojnë për problemet e mësimmshënies dhe planifikojnë veprime të veçanta për secilin nxënës prej atyre që janë në rrezik të braktisin shkollën. Kjo ka të bëjë me kulturën e shkollës dhe zbatimin e politikave të shkollës.

Hapi i radhës është të bëhet lista e problemeve dhe të krijohet një pasqyrë për çfarë duhet të bëhet dhe kur, duke filluar me përparësinë një, pastaj dy e kështu me radhë.

Padyshim që detyrat me përparësi duhen kryer sa më shpejt që të jetë e mundur; prandaj, në orarin e bashkangjitur do të shënohet edhe koha kur do të trajtohet problemi. Orari mundëson

një cikël 3-vjeçar realizimi: shumica e problemeve nuk mund të zgjidhen brenda një viti. Këto “fusha kryesore të zhvillimit” përbëjnë programin e zhvillimit të shkollës për 2-3 vjetët e ardhshëm.

Orari tregon tre vite financiare, secili i ndarë në katër çerekë.

Kjo mundëson që planifikimi i fillimit të aktivitetit të bëhet në një tremujor, gjë që mjafton për shqyrtimin. Shihni mostrën në materialet përcjellëse të këtij seminari.

### 6.3.3. Faza 3 – Realizimi i planit zhvillimor të shkollës – Plani vjetor i shkollës

Planet vjetore të shkollës përgatiten duke u bazuar në pasqyrën tre-vjeçare.

Plani vjetor i shkollës është plan veprimi që përcakton kush çfarë duhet të bëjë deri kur dhe me kë për të arritur sukses. Është mirë që të planifikohet në hapa të vegjël në kuadër të platformës së planifikimit afatgjatë të elementëve kryesor.

Pyetjet kryesore për këtë fazë janë:

**Çfarë zhvillimesh kryesore do të ndodhin gjatë vitit të ardhshëm?** Cilat veprimtari do të trajtohen së pari; cilat mund të presin? Cili do të jetë hapi i parë për zgjidhjen e problemit të parë?

**Çfarë treguesish do të kemi?** Për të mundur të shohim që i kemi përmbushur synimet tona, është me rëndësi që të specifikohet çfarë kemi në mendje kur themi që “duhet të përmirësohet puna ekipore e mësimdhënësve?

Për të vlerësuar përparimin është e dobishme të caktohen disa tregues dhe arritje kryesore: puna ekipore e mësimdhënësve përmirësohet kur ata takohen rregullisht – (çfarë do të thotë “rregullisht?”). Koncepti rregullisht mund të përkufizohet në mënyrë konkrete:

- *“Të gjithë mësimdhënësit e një lënde duhet të takohen dy herë në muaj për tre orë gjatë orarit të punës për të përgatitur lëndën bashkarisht”;*
- *“Materialet rreth përgatitjes së orëve mësimore duhet të jenë në dispozicion të të gjithë anëtarëve të grupit (në serverin apo bibliotekën e shkollës)”*

**Si mund të kontrollohen këta tregues?** Përshkruani procedurën dhe instrumentin që përdorni për të përcaktuar arritjet kryesore, për shembull procesverbali i mbledhjeve, materialet e përgatitura bashkarisht, masat dhe konceptet e përbashkëta të vlerësimit, intervistat me mësimdhënës.

**Kush janë personat/grupet që kanë përgjegjësinë?** Përcaktoni personat që duhet të angazhohen për të arritur rezultatin. Bie fjala, mësimdhënësi që është përgjegjës për udhëheqjen e programit të zhvillimit profesional do të duhej të udhëhiqte dhe mbikëqyrte realizimin e Planit të zhvillimit profesional të shkollës.

**Kujt çfarë ndihme i nevojitet?** Pyetjet e mëposhtme ndihmojnë në përcaktimin e ndihmës së nevojshme: A kemi hapësirë të mjaftueshme dhe teknologjinë e nevojshme informatike për mbledhjet tona? A kemi materiale të mjaftueshme, libra, etj.? A ka nevojë për buxhet personi/grupi përgjegjës?

**Kur duhet të kryhet puna?** Është shumë e rëndësishme që të caktohet një datë, për shembull 15 janar 2014, si dhe të përcaktohet kur duhet të kryhet puna dhe kur duhet të monitorohet.

**Cilët janë treguesit e suksesit për ne?** Këshilli drejues i shkollës e vlerëson rregullisht zhvillimin e punës, si dhe diskuton me individët përgjegjës për mënyrën si mund t’i ndihmojnë përparimit. Për t’iu përgjigjur siç duhet pyetjes: “A ishim të suksesshëm?” duhet të mbështetemi në kriterete vëna në kuadër të treguesve/arritjeve kryesore.



### Shihni modelin e planit në materialet përcjellëse

Rekomandohet që të gjitha pikat kryesore të zhvillimit të trajtohen njëjtë apo më saktësisht, detyrat me përparësi që duhen realizuar gjatë planit vjetor të shkollës dhe në secilin vit të Planit zhvillimor të shkollës.

Shtjellimi i planit vjetor të shkollës (që pasqyron Planin zhvillimor të shkollës) mund të përfshihet edhe në modele të tjera, por në këtë rast sugjerohet që të shqyrohet modeli i mëparshëm dhe të merren prej tij të hyra për modelin e radhës që do të vendoset në planin vjetor të shkollës.

Modeli i një plani vjetor

Fushat e cilësisë:						
Veçoritë e cilësisë:						
Përparësitë:						
Nr.	Arritjet kryesore	Veprimtaritë	Përgjegjësit	Shpenzimet	Burimet	Afati

Plani zhvillimor i shkollës duhet të përfshijë edhe planin buxhetor. Lista e shpenzimeve të parapara për veprimtari të planifikuara brenda një kohe të caktuar duhet të përfshihet në këtë plan. Plani buxhetor duhet të jetë në përputhje me synimet, objektivat dhe veprimtaritë e përkufizuara. Në këtë fazë duhet të përfshihen vetëm shpenzimet e përgjithshme, përderisa buxheti i plotë përgatitet gjatë fazës së shqyrtimit të projektit.

Plani vjetor i shkollës duhet të miratohet dhe vlerësohet në periudhën e rregullt.

Ekipi redaktues e përfundon dhe redakton Planin zhvillimor të shkollës dhe planin vjetor dhe pastaj e dorëzon këtë edhe njëherë për miratim. Pasi të miratohet dokumenti, ai mund të publikohet në internet, në uebfaqen e shkollës, në buletin informativ apo revistën e shkollës.

#### 6.3.4. Faza 4 – Monitorimi dhe vlerësimi i PZhSh-së

Realizimi i Planit zhvillimor të shkollës monitorohet dhe vlerësohet gjatë gjithë procesit. Kjo fazë është e rëndësishme sepse na informon rreth gjendjes dhe cilësisë së PZhSh-së.

Çfarë monitorohet në PZhSh?

Në Planin zhvillimor të shkollës ne i monitorojmë veprimtaritë dhe rezultatet e përcaktuara për fushat e cilësisë. Baza për monitorimin e veprimtarive qëndron në planin e veprimtarive, derisa për monitorimin e rezultateve janë treguesit që shprehen në synime të matshme dhe kriteret e punës.

Monitorimi i PZhSh-së bëhet duke mbledhur të dhëna, duke i regjistruar dhe analizuar ato për të formuluar përfundimet dhe rekomandimet për ndërmarrjen e masave korrigjuese me qëllim të arritjes së rezultateve të synuara dhe të planifikuara brenda afatit dhe me burimet në dispozicion.

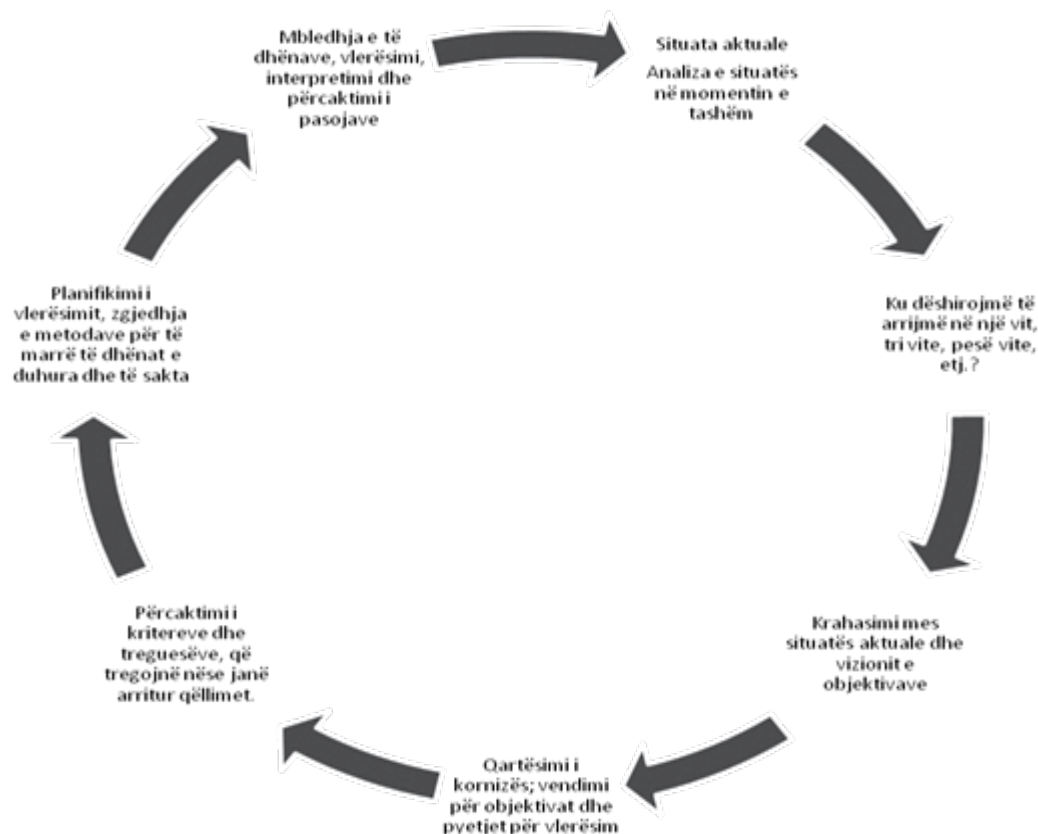
Të dhënat që sigurohen me monitorimin dhe vlerësimin e PZhSh-së përdoren për qëllime të ndryshme: për të udhëhequr pikat referuese, për të menaxhuar, për të raportuar, për të korrigjuar, si dhe për të mësuar të tjerët.

Shqyrtimi i përparimit të arritur në realizimin e PZhSh-së bëhet në tre hapa. Së pari, vlerësohet nëse veprimtaritë janë kryer me kohë (të shënuara me të gjelbër); së dyti, përcaktohet cilat veprimtari

janë realizuar me vonesë (të shënuara me të verdhë); dhe së treti, shënohen veprimtaritë që janë anuluar apo që rrezikohen të anulohen (të shënuara me ngjyrë të kuqe). Pastaj bëhet vlerësimi i nevojave që duhen përmbushur në vijim, sipas dritave të semaforit.

Shihni modelin e tabelës së monitorimit në materialet përcjellëse. Ajo përfshin fushën e cilësisë, pikat e referimit, përparimin e bërë, vështirësitë, arritjet dhe perspektivën/reagimet.

Grafiku i mëposhtëm tregon rrethin e vlerësimit, i cili përdoret për të kontrolluar nëse projektet dhe veprimtaritë, planet dhe objektivat vazhdojnë të jenë në linjë me vizionin dhe filozofinë. Për më tepër, ai shërben si instrument për të kontrolluar nëse projektet e veçanta tregojnë sukses dhe nëse përmbushen synimet afatshkurtëra.



#### 6.4. Raporti me Këshillin drejtues të shkollës

Zhvillimi i shkollës duhet të udhëhiqet nga bordi drejtues. Drejtori e formon bordin drejtues dhe e emëron kreun e bordit në bashkëpunim me mësimdhënësit. Pas fazave fillestare, rekomandohet që drejtori të zgjedhë si kryetar të bordit një mësimdhënësi të shquar.

Rekomandohet që bordi drejtues të mos ketë më tepër se 10 anëtarë dhe të mbetet i njëjti gjatë gjithë periudhës së hartimit të planit zhvillimor. Bordi e udhëheq të gjithë procesin në mënyrë të besueshme (përgatitja paraprake, mbështetja, publikimi, këshillimi, të dhënat, dokumentimi) dhe është në kontakt me grupet e projekteve të tjera dhe partnerët e jashtëm. Transparenca arrihet përmes raportimit të rregullt në konferenca apo përmes publikimit të të dhënave në buletinët informativë, revistat e shkollës, uebfaqet e shkollës, etj.

Bordi drejtues i Planit zhvillimor të shkollës i raporton Këshillit drejtues të shkollës, i cili i miraton planet dhe rekomandimet për përmirësimin e shkollës.

## 7. Fjalorth

**Efektshmëria** – Arritja e rezultateve të dëshiruara.

**Efikasiteti** – Arritja e rezultatit të dëshiruar duke përdorur sa më pak burime (si para, materiale, kohë, ekspertizë, etj.)

**Instrumenti i vlerësimit** – Mjetet që përdoren për të matur, vlerësuar dhe gjykuar për cilësinë e një rezultati të arritur.

**Misioni** – Deklarata e synimit që një institucion ka përgjegjësi të realizojë.

**Modeli i drejtimit** – Proces i organizuar që përdoret për të planifikuar përmirësimin e një shkolle (apo organizate tjetër). Ai nis me formulimin e vizionit nga ana e akterëve të shkollës, i cili përcakton çfarë dëshiron të arrijë shkolla brenda një periudhe të caktuar. Modeli i drejtimit bazohet në pyetje si: "Ku duam të arrijmë? Cilat vlera kanë rëndësi për ne? Çfarë ndryshimesh duhet të bëjmë në praktikën e mësimdhënies? Pse? Si mund ta bëjmë këtë? Si duam që nxënësit tanë të ndërveprojnë, mësojnë dhe bashkë-krijojnë? Thënë shkurt, modeli i drejtimit të shkollës është platformë udhëzuese drejt zhvillimit të shkollës.

**Monitorimi** – Procesi i krahasimit të vazhdueshëm të rezultateve të pritura me ato të arritura. Përdorimi i metodave sistematike për mbledhjen e të dhënave që masin përparimin drejt një synimi apo objektiv. (Synimi i monitorimit është të ndihmojë që puna në shkollë të jetë më e efektshme dhe e frytshme.)

**Objektiva** – Qëllimi për të arritur një rezultat konkret (zakonisht brenda një kohe të caktuar); synimet zakonisht përkufizohen nga objektivat konkrete për realizimin e tyre.

**Pikësynimi** – Arsyeet pse bëhet diçka; zakonisht shprehet me synime apo rezultate.

**Plani vjetor i shkollës** – Veprimtaritë që do të mundësojnë përmbushjen e objektivave të caktuara gjatë një viti shkollor.

**Plani zhvillimor i shkollës** – Vendimet rreth asaj që duhet bërë në të ardhmen; këto vendime përqendrohen në aspekte të shkollës që anëtarët e saj duan të përmirësojnë.

**Rezultati** – Rrjedhoja a veprimeve të ndërmarra.

**Standardet** – Niveli i cilësisë së punës i dëshiruar apo pritur.

**Synimi** – Qëllimi për arritjen e rezultateve të dëshirueshme.

**Treguesit** – Sjelljet e dukshme apo të dëshmuar që tregojnë gjendjen e diçkaje; për shembull, ulja e numrit të grindjeve në fushën e lojës 'tregon' që dhuna fizike në shkollë është duke rënë.

**Treguesit e cilësisë** – Diçka që tregon si është gjendja karshi cilësisë së dëshiruar të rezultateve.

**Vëzhgimi** – Procesi për të vërejtur apo parë diçka.

**Vizioni** – Deklarata që përshkruan gjendjen që dëshiron të arrijë shkolla; deklaratë që pasqyrojnë synimet dhe besimet e përbashkëta dhe shërben për të orientuar veprimet e shkollës. Vizioni shërben si busull morale për sjelljen e personelit të shkollës dhe të Këshillit drejtues të shkollës.

**Vlerësimi** – Gjykimi rreth cilësisë dhe vlerës së rezultateve të arritura në krahasim me proceset e synuara; p.sh., matja e zotësisë së nxënësve apo vlerësimi i cilësisë së një procesi si mësimdhënia.

**Zhvillimi i mësimdhënies** – Procesi i organizuar për zhvillimin e njohurive dhe shkathtësive të mësimdhënësve përkitazi me procesin e mësimdhënies – të nxënësve, në përputhje me rezultatet që parasheh planprogrami për nxënësit, si dhe me hulumtimin e bërë në nivel ndërkombëtar rreth 'praktikave më të mira' të mësimdhënies.

**Zhvillimi i personelit** – Proceset, planet dhe veprimtaritë për përmirësimin e aftësive të individëve që punojnë në një organizatë (p.sh., shkollë), duke përfshirë përmirësimin e proceseve të nevojshme për të rritur cilësinë e punës ekipore për arritjen e rezultateve të dëshiruara.

**Zhvillimi i shkollës** – Hapat që ndërmerren për të përmirësuar cilësinë e punës së shkollës në të gjitha aspektet. Ai përfshin përmirësimin e mësimdhënies, zhvillimin e personelit, zhvillimin organizativ dhe (ndonjëherë) infrastrukturën. Pikësynimi i përgjithshëm i këtij zhvillimi është të përmirësojë cilësinë e përvojës së të mësuarit për nxënësit, si dhe të përmirësohen rezultatet e tyre arsimore.

**Zhvillimi organizativ** - Proces afatgjatë i menaxhimit me të cilin përmirësohet dhe shtohet aftësia e një organizate (p.sh., e shkollës) për të përmbushur synimet e dëshiruara.

## Burimet

- Manuali për buxhet dhe financa të shkollave, IDEP, financuar nga Banka Botërore dhe realizuar nga MASHT-i.
- Fullan, M. (2001): Të kuptuarit ndryshe i ndryshimit në arsim. Edualba, Prishtina.
- Goddard, T., Duraku, N., Ninaku, Xh. (2006): Hyrje në menaxhimin e arsimit. Udhëzues për stërvitës. KEDP, Prishtinë.
- Grup autorësh (2005): Përmirësimi i punës së një organizate, ADEA, Prishtinë.
- Baumann, H.W. (2004): Plani zhvillimor i shkollës, GTZ, Prishtinë.
- Popovci, Dukagjin (2009): Planifikimi sipas metodës së platformës logjike (Manual për administratorë të arsimit). KEC, Prishtinë.



