



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



# Basic Education Program

## SEMINARI KATËR KOMUNIKIMI, MARRËDHËNIET DHE MENAXHIMI



**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**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).**

---

# Basic Education Program

## SEMINARI KATËR KOMUNIKIMI, MARRËDHËNIET DHE MENAXHIMI

### Standardi 1: Udhëheqja dhe motivimi

Komunikimi & bashkëpunimi - Parakushtet për një shkollë të mirë  
Vendi - marrja dhe zgjidhja e problemeve

### Standard 3: Planifikimi dhe Menaxhimi

Menaxhimi i kohës  
Menaxhimi i dokumenteve  
Menaxhimi i dokumenteve të jashtme shkollore (strategjitë, ligjet, politikat)  
Menaxhimi i takimeve

### Standardi 4: Bashkëpunimi dhe bashkëveprimi

Komunikimi & bashkëpunimi - Parakusht për një shkollë të mirë  
Marrëdhëniet

### Standardi 5: Legjislacioni dhe shoqëria

Vendim-marrja dhe zgjidhja e problemeve  
Menaxhimi i dokumenteve të jashtme shkollore (strategjitë, ligjet, politikat)

## 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. Në këtë kuadër të këtij seminari, një pjesë e përmbajtjes mbi komunikimin është marrë nga Moduli 5 i programit të GIZ-it. Megjithatë shumica është zhvilluar nga ekspertët e GIZ IS të projektit të financuar nga BE "Trajnimi i mësimitdhënësve dhe ngritja e kapaciteteve të komunave dhe drejtorëve të shkollave" ndërsa zgjedhja e problemit të vendimmarrjes është modifikuar nga ekspertët e GIZ IS duke marrë si pikënisje Programin e Udhëheqjes së Lartë të KEDP të 2004. Leksioni mbi menaxhimin e kohës, menaxhimin e dokumentit dhe menaxhimin e takimeve parimisht janë marrë nga Moduli 5 i programit të GIZ-it (2012). 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 Mësimitdhënësve 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. Qëllimi .....	6
1.2. Performanca e pritur:.....	6
<b>2. Komunikimi– baza për marrëdhënie dhe bashkëpunim</b> .....	8
2.1. Komunikimi .....	9
2.1.1. Komunikimi personal .....	10
2.1.2. Cilat janë format e komunikimit efektiv? .....	11
2.2. Sistemet e komunikimit .....	12
<b>3. Marrëdhëniet</b> .....	13
<b>4. Vendim-marrja dhe zgjidhja e problemeve</b> .....	15
4.1. STUDIM RASTI: Vendim-marrja / Zgjidhja e problemeve.....	15
4.2. Diskutimi në grup të madh.....	16
4.3. Disa këshilla për vendim-marrjen.....	17
<b>5. Menaxhimi i kohës</b> .....	18
5.1. Menaxhimi i kohës dhe organizimit të takimeve .....	18
5.2. Menaxhimi i kohës.....	18
5.3. Oraret – çelësi për të qenë i organizuar .....	20
<b>6. Menaxhimi i dokumenteve</b> .....	22
6.1. Dokumentet e shkruara .....	23
6.2. Dokumentet digjitale.....	24
6.3. Menaxhimi i dokumenteve të jashtme.....	25
<b>7. Menaxhimi i takimeve</b> .....	26
7.1. Takimet dhe ndikimet e tyre.....	26
7.2. Përparësitë dhe dobësitë e takimeve.....	26
7.3. Organizimi i takimeve.....	27
‘10 ligjet’ e takimeve.....	28
7.4. Kryesimi i takimeve.....	31
7.4.1. Mënyrat e kryesimit të takimeve.....	33
7.5. Përfundimi dhe vlerësimi i takimit.....	33
7.6. Procesverbali (protokolli) dhe raportimi.....	34
<b>Fjalorthi</b> .....	36
<b>Referencat</b> .....	36

# 1. Hyrje

Drejtori nuk mund të arrijë asgjë ndryshe përveç me përkrahjen e njerëzve tjerë; kjo është puna e menaxhimit dhe udhëheqjes. Drejtori i shkollës e udhëheq shkollën të bëhet shkollë e mirë, shkollë cilësore, përmes:

- Përdorimit të shkathtësive efektive komunikuese personale;
- Vendosijes së një sistemi formal të komunikimit (apo një strukture komunikuese) që i informon prindërit, komunitetin dhe të tjerët lidhur me jetën e rëndësishme të shkollës;
- Sigurimit se shkolla është mirëpritëse dhe miqësore dhe di si t'i dëgjojë nevojat, shqetësimet dhe dëshirat e palëve të saj
- Ndërtimit të marrëdhënieve personale e institucionale brenda shkollës dhe mes shkollave, komunitetit dhe akterëve tjerë që nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin arritjen e suksesit të shkollës.
- Sigurimit që komunikimi dhe marrëdhëniet përkrahen nga menaxhimi efektiv i kohës, dokumenteve dhe takimeve.

Marrëdhëniet janë çelësi për funksionimin efektiv të shkollës. Komunikimi është mjet për krijimin e marrëdhënieve që shpijnë tek bashkëpunimi dhe përkrahja e nevojshme për shkollat nga palët e tyre të interesit. Shfrytëzimi më i mirë i kohës së njerëzve, duke përfshirë edhe kohën e drejtorit, ruajtja e regjistrave të duhura të komunikimit, aktiviteteve dhe marrëdhënieve dhe menaxhimi i takimeve janë aspekte të rëndësishme për funksionimin e shkollës. Këto janë temat që i adreson ky seminar.

## 1.1. Qëllimi

Arsyeja për të marrë parasysh komunikimin, marrëdhëniet dhe bashkëpunimin është e dukshme nga teksti i mësipërm; përfitimet e shkollës. Leithwood dhe kolegët e tij e kanë konceptuar këtë në këtë mënyrë:

Në thelb të shumicës së përkufizimeve të udhëheqjes janë dy funksione: "ofrimi i drejtimit" dhe "ushtrimi i ndikimit." Ndikimi arrihet përmes komunikimit. Drejtimi dhe rezultatet janë produkt i marrëdhënieve, bashkëpunimit dhe komunikimit efektiv. Sukseset e njerëzve, përkatësisht akterëve kryesor të shkollës që punojnë së bashku në mënyrë efektive, janë rezultat i angazhimit dhe përkrahjes së drejtorit të shkollës.

## 1.2. Performanca e pritur

Rezultatet e pritura nga ky seminar sa i përket "Njohurive" janë:

<sup>1</sup> Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson dhe Kyla Wahlstrom (2004) **Rishikimi i hulumtimeve: Si ndikon udhëheqja në të nxënit nxënësve** Wallace Foundation f. 20

- Pjesëmarrësit do të zhvillojnë mirëkuptim për aspektet dinamike të komunikimit personal dhe do të informohen për mjetet dhe strukturat e komunikimit formal që do të zhvillohet e përdoret në shkollë.
- Të kuptohet ndikimi që kanë qëndrimi dhe marrëdhëniet e drejtorit me mësimdhënësit, nxënësit, prindërit dhe palët tjera të interesit në funksionimin e shkollës.
- Të kuptohen “veçat” kryesore administrative që ndihmojnë në menaxhimin adekuat të kohës dhe dokumenteve e po ashtu edhe në udhëheqjen e takimeve
- Të kuptohet qëllimi dhe proceset e takimeve efektive
- Të kuptohet rëndësia e pjesëmarrjes aktive në takimet e mësimdhënësve dhe palëve tjera të interesit

Rezultatet e pritura nga ky seminar sa i përket zhvillimit të shkathtësive janë:

- Të avancohen nivelet e shkathtësive (kompetencave) të pjesëmarrësve sa i përket komunikimit personal
- Që pjesëmarrësit të krijojnë një buletin informativ të shkollës.
- Që pjesëmarrësit të mësojnë si t’i organizojnë takimet, konferencat, tryezat dhe aktivitetet e ndryshme me qëllim të vendosjes së komunikimit dhe bashkëpunimit me palët kryesore të interesit;
- Përgatitja e takimeve – planifikimi dhe organizimi i takimeve
- Kryesimi i takimeve dhe si t’i angazhojmë pjesëmarrësit dhe moderojmë diskutimin
- Zbatimi i ‘veçlave’ administrative në praktikë të cilat sigurojnë menaxhim adekuat të kohës dhe dokumenteve si dhe udhëheqje të takimeve
- Të mësojnë të analizojnë efektivitetin e takimeve – vlerësimi i rezultateve përfundimtare të takimeve

### Aktiviteti Një:

**Lexojeni pjesën e leximit në vijim ‘Hyrje në Komunikim.’ Shënoni në fletoren tuaj përgjigjet tuaja për pesë pyetjet e shtruar. Në fund të seminarit, nga ju do të kërkohet t’i rishikoni përgjigjet tuaja sipas asaj që e keni mësuar.**

### Hyrje në Komunikim

Komunikimi funksionon në disa nivele brenda shkollës. Ai funksionon në:

- Nivelin individual
- Nivelin grupor mes drejtorit dhe mësimdhënësve, drejtorit dhe nxënësve, drejtorit dhe prindërve
- Nivelin e tërë shkollës
- Nivelin shkollë-DKA
- Nivelin e komunitetit.

Edhe komunikimet formale edhe ato joformale funksionojnë në këto pesë nivele. Sa i përket komunikimit formal, drejtori i shkollës duhet të ketë një plan për komunikim formal me prindërit, komunitetin dhe DKA-të sa i përket zhvillimeve të rëndësishme në shkollë. Plani i komunikimit duhet të përfshijë sigurimin e inputeve nga palët e interesit për tema të gjera. Plani duhet të identifikojë cila formë e komunikimit është e nevojshme për çfarë lloj informate.

Pyetjet kryesore të ndërlidhura me komunikimin janë:

1. Cilat janë mjetet më efektive për të komunikuar formalisht me secilën audiencë: nxënësit, prindërit, komunitetin, DKA-të?
2. Çfarë informatash duhet të përmbajë buletini informativ mujor i shkollës; kush duhet ta marrë atë? Pse?
3. Në çfarë rrethanash i përdor shkolla mediat?
4. Çfarë lloj shpërndarjeje të informatave kërkohet për takime?
5. Si mund të përdoret TIK-u në planin e shkollës për komunikim formal?

Këto janë çështje që duhet t'i adresojë drejtori i shkollës, pasi që komunikimi është mjeti kryesor për vendosjen e besimit në mesin e palëve të interesit të shkollës.

## 2. Komunikimi– baza për marrëdhënie dhe bashkëpunim<sup>2</sup>

Në kontekstin arsimor, komunikimi dhe bashkëpunimi iu shërbejnë tri qëllimeve:

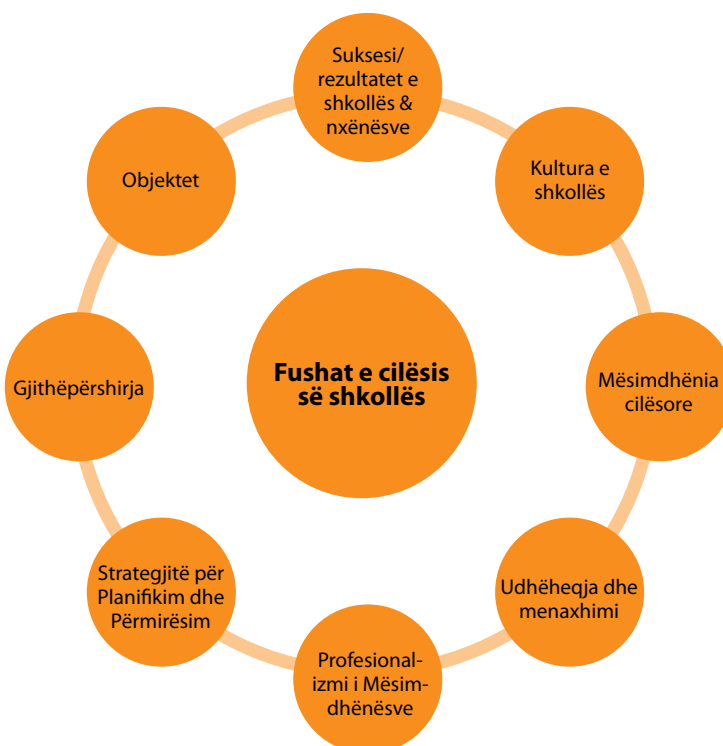
1. Demokratizimit të shkollës dhe shoqërisë në tërësi – shkolla si fushë për mësim
2. Përmirësimit të cilësisë arsimore – përkushtimi i gjithanshëm sjell rezultate
3. Menaxhimit të fondeve publike – transparenca forcon besimin dhe efikasitetin

### Aktiviteti Dy:

1. Ju lutem identifikoni institucionet dhe grupet shoqërore me të cilët shkolla juaj është duke bashkëpunuar aktualisht.
2. Ju lutem identifikoni cilat prej këtyre grupeve/agjencive bashkëpunuese ndërlidhen me cilën prej fushave të cilësisë së shkollës të dhëna në diagramin e mëposhtëm. Një grup apo agjenci mund të ndikojë më shumë se një fushë të cilësisë.
3. Sipas mendimit tuaj, cilat fusha të cilësisë, do të mund të përfitonin më shumë nga një strukturë e mirë-organizuar për komunikime? Cili do të ishte përfitimi për shkollën?

<sup>2</sup> Seminari 5 merret me bashkëpunimin dhe zhvillimin e shkollës.





## 2.1. Komunikimi

Në sjelljet njerëzore, ne shpesh e praktikojmë komunikimin sikur ai të ishte në vetëm një drejtim dhe me këtë nënkuptohet: "Unë të tregoj ty." Komunikimi është shumë-dimensional. Është tepër i rëndësishëm për mirëqenien e shkollës dhe praktikohet nga të gjithë akterët në shkollë. Drejtori i shkollës paraqet modelin për komunikim efektiv.

### Komunikimi personal profesional

Tregimi dhe bisedimi janë pjesë të vogla të komunikimit.

Më e rëndësishme për një udhëheqës janë dëgjimi, shikimi, interpretimi dhe bashkëveprimi. Komunikimi është bazë për marrëdhëniet, e marrëdhëniet janë për besim. Drejtorët e shkollave "komunikojnë" vazhdimisht: është tepër e rëndësishme që porosia të pranohet qartë dhe porosia e komunikuar nga drejtori i shkollës të pranohet siç mendohet. Diçka aq e vogël sa toni i zërit mund të shtrembëroj porosinë dhe të shkaktojë keqkuptimin e qëllimit dhe kuptimit.

Shumica e problemeve me të cilat përballen drejtorët e shkollave janë probleme të komunikimit keqkuptime të shkaktuara nga keqkomunikimet.

### 2.1.1. Komunikimi personal

#### Aktiviteti Tre – Diskutim në grup

Krijoni një përkufizim për komunikimin

Cilat janë mjetet me anë të të cilave komunikojnë drejtorët?

Cilat janë shkaqet e keq komunikimit:

- **Me stafin?**
- **Me nxënësit?**
- **Me prindërit?**

## Pse shkojnë gjërat keq

### Steven R. Covey

Në thelb të shumicës së problemeve në komunikim janë problemet e besueshmërisë dhe perceptimit. Asnjëri prej nesh nuk e sheh botën ashtu siç është por ashtu siç jemi vetë. Ashtu sikur pikat tona të referencës ose "hartat" e përkufizojnë territorin. Dhe perceptimet tona të shtyra nga përvoja ndikojnë shumë në ndjenjat, besimet dhe sjelljet tona.

Steven R. Covey (1990) Udhëheqja e bazuar në parim

Rezultat i komunikimit efektiv është procesi që përmbillet me kuptimin e qartë e të përbashkët në mesin e pjesëmarrësve lidhur me atë së çka është komunikuar dhe nënkuptuar. Kjo rezulton në 'kuptimin e përbashkët;' me fjalë tjera ajo që keni dashur të thoni si folës ose si dëgjues është pikërisht ajo që pala tjetër në komunikim e ka menduar. Në nivel të përgjithshëm ka pengesa në komunikim personal efektiv. Aty përfshihen:

- Përdorimi i gjuhës semantike
- Të qenit personalisht i largët
- Pasja e mendimeve kundërtëne
- Ofrimi i vëmendjes sa për sy e faqe
- Përdorimi i kuptimeve që vetë-kuptohen

Shikoni në tabelën në vijim, cilat shkaqe të komunikimit efektiv dhe joefektiv i keni përjetuar ju? Cilat prej tyre i keni praktikuar në realitet? A ka ndonjë që iu duhet ta mësoni ta përdorni?

### Keqkomunikimi kundrejt komunikimit efektiv

#### Çka e prish komunikimin

- Të keni qëndrim - "Unë e di!"
- Mos-dëgjimi
- Të qenit gjykues
- Përqëndrimi në 'kush' në vend se në 'çka'
- Fajësimi
- Qëndrimi prapa një agjende personale të vetme
- Shtrembërimi apo mbajtja e informatave
- Të qenit argumentues
- Të qenit justifikues

#### Çka e ndihmon komunikimin

- Kërkoni në vend që të tregoni
- Dëgjoni aktivisht
- Shtyjeni gjykimin
- Përqëndrohuni në 'çka;' qëndroni tek çështja!
- Zgjidhja e problemeve - caktimi i përgjegjësive adekuate për veprim
- Kuptoni interesat tuaja dhe të tjerëve dhe kërkoni pika të përbashkëta
- Ndani informatat

### 2.1.2. Cilat janë format e komunikimit efektiv?<sup>3</sup>

Aftësia për të shprehur një qëndrim, mendim, të jepni ose të merrni një porosi – të gjitha këto arrihen përmes komunikimit.

1. Komunikimi efektiv në shkollë është element i rëndësishëm i kulturës së komunikimit mes mësimitdhënësve dhe nxënësve; ai përfshin tri elemente kryesore:
2. Kanale, mjete, metoda dhe stile efektive;
3. Gatishmëria për të dëgjuar, pyetur, provuar dhe për të arritur tek te kuptuarit e një situatë;
4. Dëgjimi aktiv i komunikuesit, në këtë rast dëgjimi aktiv nga mësimitdhënësit tek nxënësit, e po ashtu edhe dëgjimi aktiv nga drejtorët dhe stafi tjetër i shkollës i njëri tjetrit.

Komunikimi efektiv përmirëson dhe avancoon tërë mjedisin mësimit për nxënësit e po ashtu avancoon edhe potencialin për të mësuar që e posedon secili nxënës. Një aftësi e rëndësishme për ta fituar mësimitdhënësit në komunikime është “dëgjimi aktiv”. Kur mësimitdhënësit dëgjojnë në mënyrë aktive, nxënësit ndihen se janë të rëndësishëm mjaftueshëm për të treguar vëmendje nga procesit mësimit. Shumë probleme zgjidhen e parandalohen kur mësimitdhënësit ndajnë kohë për të dëgjuar në mënyrë aktive. Kur mësimitdhënësi është dëgjues aktiv, ai/ajo është gati t’i udhëzojë nxënësit përmes zgjidhjes së problemeve duke u fokusuar në vetë nxënësit. E njëjta vlen edhe për relacionet tjera në shkollë. Për të fituar këtë aftësi kërkohen katër hapa: **Ndalo, Shiko, Dëgjo dhe Përgjigju.**

<b>Ndalo</b>	Nëse dikush ju afrohet për diçka, ndaloni dhe tregoni vëmendje. Duke treguar vëmendje madje edhe për një kohë të shkurtë, i bëni nxënësit të kuptojnë se jeni duke i dëgjuar dhe se ata janë të rëndësishëm.
<b>Shiko</b>	Siguroni kontaktin sy me sy me atë që jeni duke komunikuar. Kjo do të thotë që të uleni në nivelin e lartësisë së tyre dhe të jeni ballë për ballë me ta. Një shprehje fytyre që tregon interesim mund t’i nxisë nxënësit të tregojnë ndjenjat dhe shqetësimet e tyre.
<b>Dëgjo</b>	Përqendroni vëmendjen tuaj në atë që thonë ata me të cilët komunikoni duke dëgjuar fjalët dhe intonacionin e tyre të zërit. Dëgjoni me vëmendje atë që fëmijët e thonë e poashtu edhe atë që përpiqen ta thonë. Shprehjet e fytyrës dhe gjuha e trupit ofrojnë informata të mjaftueshme shtesë prapa fjalëve që i dëgjoni.
<b>Përgjigju</b>	Pasi të jeni ndalur, të keni shikuar e dëgjuar, është koha të përgjigjeni, varësisht prej asaj që iu ka thënë nxënësi. Një përgjigje aktive do të mund të përfshinte hapat e paraqitur më poshtë:

#### Pastaj vazhdoni me hapat tjerë të komunikimit.

<b>Para-frazoni</b>	<b>Referojuni asaj që e dëgjuat (Kjo mund të kërkojë që t’i ndihmoni nxënësit që të emërojnë ndjenjat e tij/saj apo ta përshkruajë situatën).</b> Kjo e bën folësin të ndjejë se ai/ajo janë dëgjuar qartë dhe se ndjenjat që ai/ajo i ka shprehur janë të pranueshme.
<b>Ofroni shembuj</b>	<b>Kudo që është e përshtatshme, formuloni pyetjen ashtu që ta bëni nxënësin të mendojë për një zgjidhje apo hap të ardhshëm vetë.</b> “Si mund të na siguroni se nuk do t’i harroni detyrat e shtëpisë përsëri?” “Çka keni mësuar nga kjo përvojë?” “Si do ta ndryshoni këtë nëse do ta bënit përsëri?” “Çka ju pëlqen më së shumti në shkrimet tuaja? Na trego pse.”

<sup>3</sup> Kjo pjesë është marrë nga Programi Trajnues për Drejtorë Shkollash i GIZ (2012)

**Aktiviteti Katër:**

Ju lutem bëni këtë në vijim:

1. Gjejini një person për të komunikuar;
2. Tregojini atij personi një histori për një gjë të këndshme që ju ka ndodhur së voni;
3. Kërkoni nga ai/ajo që të bëj një përmbledhje të shkurtë të asaj që ka dëgjuar nga ju dhe kërkoni që ai/ajo t'ua thotë atë juve;
4. Ndërroni rolet dhe përsërisni Hapat 1-3 më lartë;
5. Çka dalluat në intonacionin dhe mënyrën e bisedës?
6. A ishte komunikimi me partnerin tuaj efektiv? A e kuptuat porosinë e njëri tjetrit? Çka e bëri komunikimin efektiv?

**2.2. Sistemet e komunikimit**

'Sistemi' është mjet formal i komunikimit që përdoret për të përcjellë informata, shpesh në formë të shkruar. Mjetet e komunikimit formal ndryshojnë. Aty përfshihen buletinet informative, raportet, mediat publike, interneti, takimet, bisedat nxënës-mësimdhënës, etj.

**Aktiviteti Pesë:**

Identifikoni mjetet formale dhe joformale të komunikimit që duhet t'i përdor drejtori i shkollës rregullisht me secilin prej palëve të interesit të renditura në dy tabelat e mëposhtme. Cilat mjete formale mund t'i përdor drejtori për të **pranuar** informata nga këto palë të interesit? Plotësojini dy tabelat e dhëna më poshtë.

## Aktivitet – Llojet/format e komunikimit

Cilat lloje të komunikimit do t'i përdornit me cilën palë të interesit (joformale & formale)?

Pala	Llojet e komunikimit	Pala	Llojet e komunikimit
Nxënësit		Zyra e DKA-së	
Mësimdhënësit		MASHT	
Prindërit		Shkollat fqinje	
Komuniteti			

## Aktivitet – Llojet/Format e Komunikimit II

Me kënd komunikoni dhe me çfarë mjetesh për elementet e cilësisë shkollë?

Elementi i cilësisë	Caku i komunikimit	Mjetet e komunikimit
Sukseset e nxënësve/shkollës		
Kultura shkollë (për mësimnxënie)		
Mësimdhënia cilësore		
Udhëheqja dhe menaxhimi i shkollës		
Profesionalizmi i mësimdhënësve		
Strategjitë për planifikim dhe përmirësim të shkollës		
Gjithëpërfshirja		
Objektet		

Sistemet e komunikimeve efektive i sjellin këto përfitime:

### Komunikimi i mirë:

- Përforon fuqinë dhe kompetencat në dispozicion përmes punës së përbashkët;
- Krijon bazën për pranueshmërinë dhe të kuptuarit e qëllimeve të përbashkëta për shkollën
- Kursen kohë sepse palët e interesit e kuptojnë se çka po ndodh dhe pse po ndodh;
- Zvogëlon gabimet pasi që informatat përcillen brenda grupit në mënyrë të vazhdueshme;
- Zvogëlon gabimet pasi që komunikimi ulë prirjen për t'u justifikuar për gabimet.
- I informon të tjerët për ndarjen e ngarkesës së punëve
- Forcon pronësinë në mesin e të gjitha palëve, dhe ashtu nxit gatishmërinë për të marrë përgjegjësi
- Ndhmon në mbështetjen për nxënësit (më shumë sy shohin më shumë)
- Krijon partneritet mes prindërve dhe shkollës (dhe të tjerëve) – shkolla nuk është më “kuti e zezë” e mistershme
- Ndhmon në ndarjen dhe të kuptuarit e pikëpamjeve dhe mendimeve të ndryshme

Komunikimi efektiv është parësor për procesin arsimor, për aktivitetet ditore të shkollës, për zgjidhjen e mosmarrëveshjeve e konflikteve dhe për ndryshimin e sjelljeve në shkollë.

**Është i rëndësishëm modernizimi i metodave të komunikimit për të përfituar dhe për të krijuar efikasitet brenda një shkolle dhe mes shkollës e palëve të saj të interesit.**

## 3.Marrëdhëniet

“Fjalori i Oksfordit në Internet” e përkufizon marrëdhënien si “mënyrë në të cilën dy ose më shumë njerëz apo gjëra ndërlihen, apo gjendja e të qenit i ndërlihur.” Lidhjet e drejtorit të shkollës janë tepër të rëndësishme për zhvillimin e një shkolle të mirë. Marrëdhëniet përshkruhen nga ligje të

ndryshme të arsimit. Nga drejtori pritet që të ketë relacione të drejtpërdrejta me mësime dhënësit, stafin e shkollës, nxënësit, dhe prindërit, Këshillin Drejtues të Shkollës, Këshillin e Prindërve dhe Këshillin e Nxënësve<sup>4</sup>.

Që një drejtor të ketë marrëdhënie efektive, ajo apo ai duhet të shihet prej të tjerëve si person i besueshëm. Besueshmëria qëndron mbi bazën e besimit. Si fitohet besueshmëria?

### Fitimi i besueshmërisë me anë të:

- Të qenit person që meriton besim
- Të qenit real
- Të qenit i sinqertë
- Të qenit kompetent
- Duke e pranuar atëherë kur nuk dini
- Duke reaguar me kohë – në kontaktimin e njerëzve
- Duke 'realizuar atë që e thoni.'

Dhe, besueshmëria fitohet jo vetëm me anë të asaj që drejtori bën, por nga ajo se si ajo/ai e bën atë dhe çfarë cilësie e komunikimit ndodh në proces. Secili nga ne gjykohet nga veprimet tona:

### Besimi dhe komunikimi – Baza për marrëdhënie efektive

Komunikimi ndërton **BESIMIN** dhe varet nga krijimi i besimit në mënyrë që të jetë komunikim efektiv.

- Besimi fillon me përkushtimin personal për t'i respektuar të tjerët, që gjithçka të merret seriozisht.
- Besimi rritet kur njerëzit (nxënësit, kolegët, mësime dhënësit, prindërit) shohin se si drejtorët e shndërrojnë ndershmërinë e tyre në veprim profesional.
- Besimi ndërtohet mbi premtimet e mbajtura.
- Besimi në drejtorë varet mbi supozimin e arsyeshëm që mund të prisni që ai/ajo do të **bëj gjënë e duhur**. (do të jetë etik)
- Të jesh person që meriton besim nënkupton të qenit i gatshëm të japësh llogari.
- Që t'u besojë dikush, duhet të jeni i aftë dhe i përkushtuar.

Përshtatur nga Max De Pree (1997). Udhëheqja pa pushtet

### Pyetje për reflektim dhe veprim:

Sa jeni i besueshëm dhe person që meriton besim? Si mendoni se ju shohin të tjerët? Pyeteni një mik ose koleg mendimet e të cilëve i respektoni nëse ata besojnë se ju shihen si një person kredibil dhe që meriton besim. Nëse informatat që i merrni sugjerojnë se niveli i respektit nuk është aty ku ju dëshironi të jetë, atëherë çfarë hapash do të ndërmerrni që ta ndryshoni atë perceptim me kalimin e kohës?

<sup>4</sup> Disa nga këto marrëdhënie ndahen me personelin brenda shkollës; disa delegohen. Megjithatë, perceptimi që palët tjera të interesit kanë për drejtorin e shkollës drejtpërdrejtë ndikon në aftësinë e shkollës për të përmbushur mandatin e saj.

## 4. Vendimmarrja dhe zgjidhja e problemeve

Më poshtë është paraqitur një Studim Rasti. Lexojeni me kujdes, përgjigjuni në pyetje së pari personalisht, e pastaj përpquni të arrini në konsensus me grupin tuaj se cila do të ishte zgjidhja më e mirë për problemin e parashtruar.

### 4.1. STUDIM RASTI: *Vendim-marrja / Zgjidhja e problemeve*

**Ju lutem keni parasysh:** Ky është një rast i imagjinuar, në një vend imagjinar. Nuk ka asnjë lidhje të drejtpërdrejt me Kosovën apo rajonin, por shërben thjeshtë si ushtrim për vendim-marrjen. Ju lutem lexojeni rastin në vijim dhe përgjigjuni në pyetje, individualisht dhe me shkrim, deri nesër në mëngjes.

**27 janar 2013:** Ministria e Arsimit në Lafia është angazhuar në një program të madh të reformës arsimore.

Ahmedi, udhëheqës i Departamentit për Zhvillimin e Kurrikulës është krenar për kurrikulën e re për klasën e pestë që e kanë hartuar ai dhe ekipi i tij, dhe e cila tani është para Ministrit për miratim. Ishte një përpjekje ekipore, dhe në veçanti Afërdita, zëvendës-udhëheqësja e tij, meriton nderimin për mundin. Kurrikula duhet të zbatohet deri në shtator, por ky nuk është problem i tij. Departamenti i Zhvillimit të Mësimdhënësve do ta marrë tani përgjegjësinë për zbatimin e kurrikulës së re, ndërsa Ahmedi dhe ekipi i tij do të fillojnë punën në kurrikulën e klasës së gjashtë, që do të dorëzohet deri me 15 prill ndërsa zbatimi do të fillojë në janar të vitit 2014.

Ahmedi është i lehtësuar që nuk është përgjegjës për zbatimin, pasi që aty kërkohet punë e drejtpërdrejtë me mësimdhënësit, trajnerët, drejtorët e shkollave e të tjerë. Me siguri do të ketë hezitim për të realizuar kurrikulën e re, gjithmonë ka rezistencë ndaj ndryshimit, dhe Ahmedi nuk i pëlqejnë konfliktet. Në fakt, duke u përpjekur të punojë me Musën, udhëheqësin e Departamentit për Zhvillimin e Mësimdhënësve, tashmë ka pasur mjaft vështirësi. Ahmedi nuk mendon shumë për atë Departament, edhe pse zëvendësi i tij, Miriami, është person mjaft i mirë. Ai grup gjithmonë flet për demokraci dhe gjithëpërfshirje, por nuk kryhet shumë punë.

**28 janar 2013.** Ahmedi ftohet në takim në Zyrën e Ministrit për një takim konfidencial. Ministri e përgëzon Ahmedin edhe për cilësinë e kurrikulës së klasës së pestë edhe për aftësinë e tij që ta dorëzojë kurrikulën dy javë para afatit. Në mënyrë konfidenciale, Ministri i tregon Ahmedit se ka shumë presion që kurrikula e klasës së pestë dhe ajo e klasës së gjashtë të zbatohen në të njëjtën kohë, në shtator. Për të qenë në gjendje për ta realizuar atë, Ministri propozon që të dy Departamentet të integrohen në një të vetëm: në Departamentin për Kurrikulë dhe Mbështetje të Mësimdhënësve (DKMM). Ai sugjeron që Ahmedi do të ishte në gjendje ta udhëheq atë departament por së pari do të donte të dinte për idetë e Ahmedit për integrimin dhe për planin për të realizuar punën për afatin e shtatorit. Ahmedi është i lumtur për perspektivën që të promovohet, dhe premtion se do ta ketë një propozim të gatshëm brenda 48 orësh.

#### **Aktiviteti Gjashtë – Detyrë:**

Ju lutem përgjigjuni në pyetjet në vijim:

Në përgatitje të propozimit, cilat vendime kryesore duhet t'i marrë Ahmedi?

---



---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Me çfarë problemesh do të përballet Ahmedi, nëse ai e pranon udhëheqjen e DKMM-së?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Me kënd duhet të konsultohet Ahmedi për përgatitje të propozimit dhe pse?

#### **4.2. Diskutimi në grup të madh**

Si arriti grupi në atë vendim?

A kanë ndikuar në proces marrëdhëniet në aspektin e fuqisë? (P.sh. kush foli i pari, më së shumti, më së paku, pse?)

A kishte mospajtime? Sa ishte niveli i kreativitetit?

Prezantimi në Powerpoint mbi Vendim-marrjen dhe Zgjidhjen e problemeve është në Aneksin 1.

---

#### **Aktiviteti Shtatë:**

Duke u bazuar në pasqyrën e paraqitur në prezantimin mbi Elementet e Vendim-marrjes dhe



Zgjidhjen e problemeve, secilit grup i kërkohet që të adresojë një rënë prej pyetjeve në vijim në ndërlidhje me studimin e rastit. (Këto janë ushtrime për zgjidhjen e problemeve në vetvetel!):

- a) A mund të mendoni për ndonjë të dhënë shtesë në studimin e rastit që do të ndihmonte në procesin e vendim-marrjes?
- b) Çfarë (lloj) personi me njohuri të specializuara do ta informonte vendimin tuaj?
- c) Si i nxisni pikëpamjet e ndryshme, mospajtimet në takimet për vendim-marrje apo zgjidhje të problemeve?
- d) Cila do të ishte një arsye e mirë për krijimin e Skenarit 'B'? A mund ta krijoni një të tillë?
- e) Kujt duhet t'i komunikohet ky vendim? Pse? Si? A mund ta përgatisni një komunikim me shkrim që do të rriste pranueshmërinë e vendimit?
- f) A mund të zhvillohet një strategji për të nxitur besimin dhe pranimin e këshillave të rëndësishme nga ata që i raportojnë këtij personi?

## Diskutim në grup

Ndani përgjigjet e grupit lidhur me pyetjet e mësipërme.

### 4.3. Disa këshilla për vendim-marrjen

1. Mos merrni vendime që nuk ju takojnë juve t'i merrni.
2. Analizoni nëse vendimi që duhet të merret duhet të merret vetëm nga ju si drejtor, nga ju pas një konsultimi, me një grup të kolegëve apo palëve të interesit apo të delegohet tek të tjerë. Ky është vendimi i parë.
3. Kur e merrni një vendim, ju thjeshtë zgjidhni një rënë nga alternativat e mundshme. Ju nuk zgjidhni mes asaj që është e drejtë apo gabim.
4. Shmangni vendimet e shpejta. Lëvizni shpejt kur është fjala për vendime që mund të kthehen dhe lëvizni ngadalë kur është fjala për ato që s'mund të kthehen.
5. Merrni vendimet në letër. Mbani shënime dhe mbani idetë tuaja ku duken ashtu që të shqyrtoni të gjitha informatat relevante në marrjen e vendimit.
6. Sigurohuni të zgjidhni duke u bazuar në atë se çka është e drejtë, e jo kush ka të drejtë.
7. Shkruani aspektet për dhe kundër sa i përket një linje të veprimit. E qartëson të menduarit tuaj dhe mundëson vendim më të mirë.
8. Merrni parasysh ata që ndikohen nga vendimi. Kurdo që është e mundshme, përfshini edhe ata për të rritur përkushtimin e tyre.
9. Pranoni se nuk mund ta dini me 100% siguri se vendimi juaj është i saktë pasi që veprimet për ta zbatuar atë do të ndodhin në të ardhmen. Kështu që merreni vendimin dhe mos u brengosni për të.
10. Qe të jetë efektiv, një menaxher duhet ta ketë luksin që ta ketë të drejtën ta ketë edhe gabim.
11. Keni besim në vete që ta merrni vendimin dhe që pastaj të jeni në gjendje adresoni pasojat në mënyrë të duhur.
12. Mos e humbni kohën tuaj duke marrë vendime që nuk duhet të merren.
13. Pasi ta merrni një vendim, mos shikoni prapa. Jeni të vetëdijshëm se si është duke ndikuar në ju aktualisht dhe përqendrohuni në vendimin e ardhshëm. Kurrë mos u pendoni për një vendim. Ka qenë gjëja e duhur për të bërë në atë kohë. Tani fokusohuni në atë që është e duhur në këtë kohë.

14. Duke paraqitur ide për zgjidhje alternative me stafin tuaj apo të tjerët mund të fitoni ide të reja dhe përkushtim.
15. Ndërpreni mendimet e stërzgjatura lidhur me vendimin tuaj. Merreni vendimin dhe zbatojeni.
16. Pasi ta keni marrë vendimin dhe pasi të keni filluar të bëni atë që duhet ta bëni, lëreni “çka nëse” anash dhe bëjeni punën me përkushtim.

Duke u bazuar në atë që e dini tani, si do të ndryshojnë praktikatat tuaja të vendim-marrjes?

## 5. Menaxhimi i kohës

### 5.1. Menaxhimi i kohës dhe organizimit të takimeve

*“Koha dhe paratë janë gjërat më të rëndësishme në jetë. Megjithatë paratë mund të fitohen gjatë gjithë kohës, ndërsa koha nuk mund të fitohet”*

Organizimi i shfrytëzimit të kohës është shkathtësi esenciale për çdo drejtor shkolle. Kjo pjesë e seminarit i adreson tri aspekte të rëndësishme që i ndihmojnë një udhëheqësi të menaxhojë kohën e tij/saj me sukses në raport me punën, familjen dhe miqtë. Mësimi për menaxhim më të mirë të kohës nënkupton njohjen se çka është menaxhimi efektiv i kohës, si të organizohen aktivitetet (takimet, puna në zyrë, etj.) dhe balancimin e shfrytëzimit të kohës ashtu që të përmbushen obligimet personale dhe profesionale. Familja dhe shokët janë të rëndësishëm. Një jetë e balancuar sjellë balancë edhe në udhëheqje në vendin e punës.

**Aktiviteti Tetë: Sa kohë i kushtoni planifikimit të kohës suaj në punë dhe jashtë punës?**

Reflektoni për këtë individualisht, sa i përket asaj sa kohë ndani për:

1. Planifikimin për kohën për punë
2. Menaxhimin e orarit të aktivitetit/takimeve
3. Përmbushjen e obligimeve familjare, personale, sociale, arsimore e profesionale.

### 5.2. Menaxhimi i kohës

Në fillim të çdo ushtrimi për menaxhimin e kohës është e nevojshme të reflektohet mbi shfrytëzimin individual të kohës në mënyrë që të gjendet ku individi është i suksesshëm dhe efektiv dhe aty ku individi mund të përmirësojë menaxhimin personal të kohës. Detyrat në vijim do t’iu ndihmojnë të gjeni se si është gjendja juaj aktuale sa i përket menaxhimit të kohës, ku janë “vrasësit e kohës” dhe se si mund ta përmirësoni gjendjen.

Ju lutem diskutoni praktikatat tuaja të menaxhimit të kohës me anëtarët e grupit tuaj. Cilat janë karakteristikat e përbashkëta dhe dallimet sa i përket mënyrës se si pjesëmarrësit që merren me menaxhimin e shkollës e planifikojnë kohën e tyre?

#### Aktiviteti Nëntë:

Ju lutem bëni një plan siç tregohet më poshtë për punën tuaj të përditshme, ku i dokumentoni të gjitha aktivitetet tuaja brenda kohës që iu duhet. Ky plan tregon cilat aktivitete i keni kryer gjatë ditës, brenda çfarë afati kohor dhe kur. Edhe pse jo çdo ditë pune është e njëjtë, kjo iu ndihmon të reflektoni mbi menaxhimin tuaj të kohës në mënyrë që të gjeni “vrasësit e kohës (atë që ua humb kohën)” të cilët duhet të reduktohen apo eliminohen në mënyrë që të shfrytëzoni më së miri resursin e pakthyeshem të kohës.

Rendisni gjithçka që keni bërë dhe në skicën në vijim. Identifikoni kohën që ua ka marrë secili aktivitet dhe cili ka qenë reagimi juaj emocional ndaj asaj që e keni bërë në secilën kohë.

Në një copë letre, krijoni një skicë si kjo më poshtë. Ndajeni ditën në blloqe prej 15 minutash nga ora 08:00 deri në 16:00 dhe në blloqe prej 30 minutash prej orës 16:00 deri në 22:00.

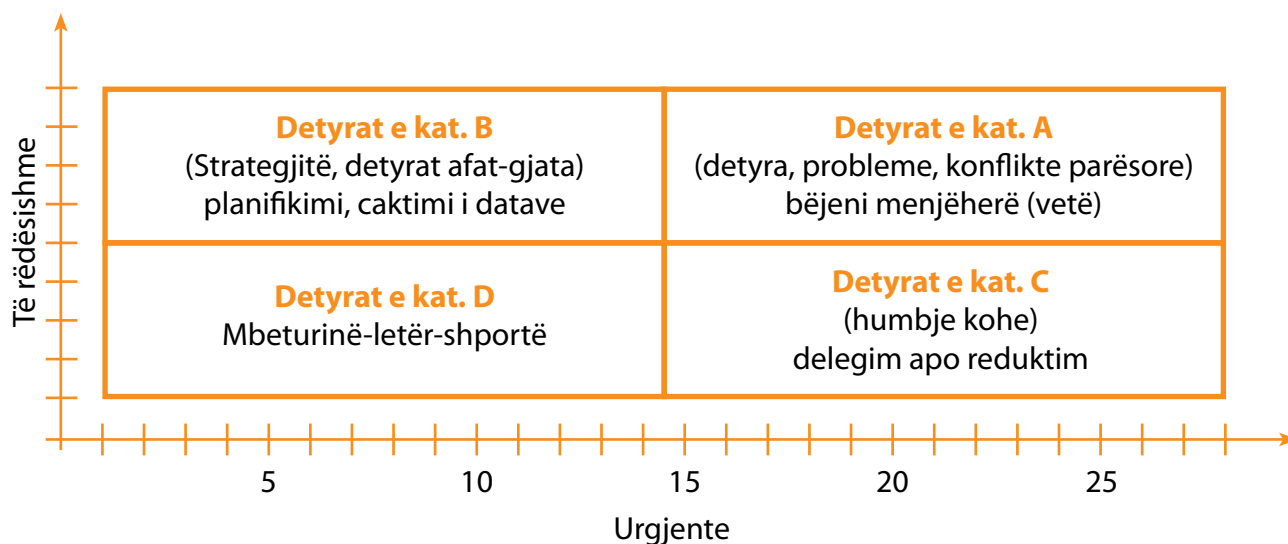
Data e dokumentimit të përditshëm:					
Koha	Përshkrimi i aktivitetit tuaj	Minutat	Shënoni emocionet tuaja		
6:00 – 7:00	...	60	JJ	J	L
7:00 – 7:15	...				
...					

Në dokumentacionin tuaj, shënoni këto aktivitete me ngjyra të ndryshme:

- Cilat ishin sipas mendimit tuaj efektive dhe të suksesshme?
- Cilat ishin të rëndësishme, por kërkonin tepër shumë kohë?
- Cilat kanë qenë të paplanifikuara, të panevojshme dhe vetëm ua kanë harxhuar kohën?
- Cilat ishin emocionalisht të pakëndshme për ju?

Detyrat shpesh caktohen në kategoritë A, B, C, dhe D. 'Detyrat e kategorisë A' janë të rëndësishme dhe urgjente; ato duhet të zënë të paktën 20% të kohës suaj, të kohës suaj për punët e përditshme për detyrat e kategorisë A.

Dwight D. Eisenhower ka krijuar një grafikun i cili ende është shumë i dobishëm për udhëheqësit në vënien e prioriteteve:



**Aktiviteti Dhjetë:** Ju lutem kontrolloni detyrat tuaja të një dite të zakonshme pune, dhe cilat prej tyre janë:

- Detyra të kategorisë B (të rëndësishme, por vërtetë jo urgjente)? => planifikoni dhe vëni datën në ditarin tuaj; ato janë të rëndësishme për suksesin tuaj
- Detyrat e kategorisë C (urgjent, por vërtetë jo të rëndësishme)? => delegoni apo reduktoni ato; kërkojnë tepër shumë kohë, por nuk iu ndihmojnë që të jeni të suksesshëm

- Detyrat e kategorisë A (urgjente dhe të rëndësishme) => bëjini tani vetë; ato janë detyrat tuaja kryesore
- Detyrat e kategorisë D – (të parëndësishme dhe humbje kohe)
- Çdo detyrë tjetër mund të fshini apo hudhni.

### 5.3. Oraret – çelësi për të qenë i organizuar

Secilit i nevojitet një "Libër Ditor". Ka shumë produkte komerciale të tilla në treg. Të mirat ju ofrojnë një kalendar dhe ndarjen e ditës ku ju mund të planifikoni/organizoni aktivitetet tuaja për ditën. Disa njerëz mbajnë shënime jo vetëm për atë që planifikojnë ta bëjnë, përkushtimin e tyre; ata p ashtu mbajnë shënime edhe për atë që kanë bërë. Një libër planifikimi i mirë përfshin faqe në të cilat mund të shkruani detyrat që do të përfundohen në të ardhmen. Kështu libri ditor është një prej veglave. Të tjerë përdorin kalendarë dhe orare digjitale siç janë në dispozicion në Microsoft Outlook. Kjo po ashtu është një vegël e njëjtë e çmueshme që të jeni i organizuar. Cilëndo vegël që e përdorni, gjëja më e rëndësishme është ta shfrytëzoni. Se si mund të përdoret sugjerohet më poshtë me disa ide mbi mënyrat më efektive të përdorimit të orareve:

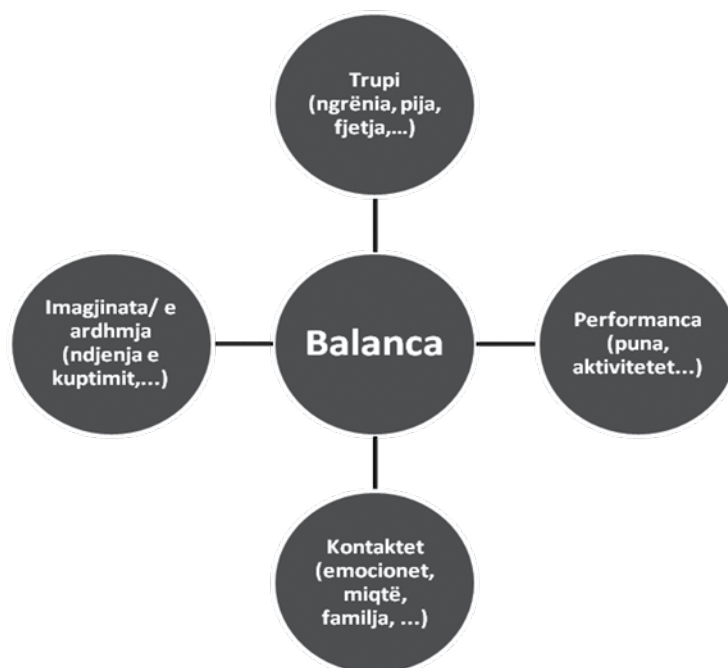
1. Kontrolloni fletoren/orarin tuaj për të parë obligimet, takimet (duke përfshirë kohën për udhëtime): obligimet tuaja për të tjerët
2. Caktoni orarin për nevojat tuaja, aktivitetet e rregullta, pushimet për kafe, drekë, aktivitete të aftësimi profesional: obligimet tuaja ndaj vetës
3. Planifikoni kohën për të qëndruar në zyrë për të punuar në projekte të veçanta, dosje të veçanta (nga lista e projekteve dhe aktiviteteve): obligimet tuaja për të shtyrë organizatën përpara
4. Vendosni për formën e komunikimit dhe caktoni/planifikoni kohën (thirrjet telefonike, komunikimi me shkrim brenda e jashtë, vazhdimësia e detyrave të deleguara, vlerësimet): obligimet tuaja ndaj kolegëve

Menaxhimi i kohës përfshin menaxhimin e detyrave. Sa kohë do të marrë përfundimi e një detyre a projekti dhe kur mund të caktoni kohën për të punuar në atë që kërkohet? Dhe, ku qëndrojnë këto detyra në aspektin e prioriteteve? Më poshtë është një sugjerim për menaxhimin e kohës me qëllim që të jeni më i suksesshëm në përcjelljen e shumë projekteve dhe aktiviteteve në shkollën tuaj.

Nr.	Detyrat që duhet menaxhuar	Këshilla
1	Mbani një listë të projekteve dhe aktiviteteve që "duhet të kryhen"	Përgatisni lista të veçanta të projekteve/aktiviteteve dhe shënoni personat përgjegjës për to. Projektojeni kohën e nevojshme për ta përfunduar projektin (kohën e fillimit dhe përfundimit)
2	Ndajini projektet e mëdha në caqe të shumëfishta	Identifikoni fazat e projektit dhe periudhat raportuese
3	Vendosni se çka mund të delegohet (dhe si)	Si drejtor shkolle nuk keni nevojë të ndani kohë për të gjitha detyrat brenda një projekti por duhet të kaloni kohë duke mbikëqyr njerëzit tek të cilët është deleguar detyra.

4	Vendosni prioritetet në listë (afatet kohore urgjente, të rëndësishme, të renditura)	Gjithmonë është e rëndësishme që projektet të renditen sipas prioriteteve. Jo të gjitha punët duhet të përfundohen në të njëjtën kohë.
5	Shënoni ato në kalendarin (orarin)/ fletoren për planifikim, vendosni kohën.	Këto afate kohore dhe projekte/aktivitete duhet gjithmonë të regjistrohen në orarin tuaj. Mos harroni të shënoni personin përgjegjës për projektin. Këshillohet që shënimet të ruhen edhe në letër edhe në formë digjitale.
6	Kufizoni ndërprerjet në punën tuaj në zyrë, kurdo që është e mundur, veçanërisht kur punoni në projekte të rëndësishme të zhvillimit të shkollës suaj	Dera e zyrës suaj nuk është gjithmonë e hapur. Ju duhet të keni kohë për të gjithë por po ashtu secili duhet të ketë kohë për ju.

Menaxhimi i kohës është pjesë e menaxhimit të vetvetes. Nëse nuk jemi vetëm njerëz që punojmë. Ne jemi qenie jëzore me nevojat dhe dëshirat e ndryshme. Nëse balancojmë nevojat dhe përgjegjësitë tona mund të fillojmë të kemi ndjenja negative dhe të përjetojmë depresion dhe shpenzim të energjisë. Prandaj është e nevojshme të kontrolloni kohë pas kohë, nëse ende jeni të balancuar. Modeli në vijë përpiqet të tregojë katër fushat e nevojave:



Nganjëherë një fushë e dëshirave dhe nevojave është më e madhe se një tjetër. Kjo është normale, por nuk duhet të jetë “normale përgjithmonë”. Udhëheqja e shkollës kërkon shumë kohë, sidomos nëse dëshironi ta kryeni punën mirë. Megjithatë, që ta përmbushni rolin tuaj ‘në mënyrën më të mirë’, është me rëndësi të krijoni balancën në jetë ashtu që të mund të sjellni energji dhe pikëpamje të reja në punën tuaj. Nëse vazhdimisht jeni tepër të lodhur apo nëse jeta juaj është vazhdimisht jashtë balancës, mund të mos jeni aq efektiv sa keni aftësi të jeni. Planet ditore, planet javore, planet për projekte, etj., na ndihmojnë që të jemi në balancë dhe të kemi kohë edhe për jetën private.

Ekzistojnë tri sfida të rëndësishme në menaxhimin e kohës për drejtorët e shkollave. Hulumtimet kanë treguar se drejtori i shkollës ndërpritet mesatarisht 75 herë gjatë një dite pune (sfida 1) kështu që ndarja e kohës më të madhe për të punuar në projekte (sfida 2) derisa mbahen orët mësimore është sprovë. Në fund të ditës, jo gjithçka që ka qenë në listën “e gjërave për t’u bërë” gjatë asaj dite përfundohen (sfida 3). Çfarë të bëni në këtë rast? Përfundoni gjithçka që duhet të bëhet para orës 08:00 të mëngjesit të nesërm. Pjesën e mbetur të punëve vendoseni në listën “e gjërave për t’u bërë” për ditën e radhës. Qëndroni në shkollë pasi të shkojë stafi; zakonisht është më qetë atëherë. Lëreni shkollën me vetëdije të qartë se jeni plotësisht i/e përgatitur për ditën në vijim. Kaloni kohë me familje dhe miqtë dhe sigurojeni balancën në jetën tuaj.

Është shumë me rëndësi që në fund të çdo dite të bëni një përmbledhje të përgjithshme, siç tregohet më poshtë:

1. Mendoni, reflektoni dhe rifreskojeni orarin/planifiki tuaj me informata të reja
2. Shënoni arritjet /fshini punën që është përfunduar
3. Shtoni aktivitete të reja në listën “ e gjërave për t’u bërë”
4. Rishikoni aktivitete për të nesërmen (përgatisni dosje/ dokumentacione, bëni ndryshime
5. Përfundoni punën me e-mailin tuaj
6. Shikoni kohën që keni ndarë për familjen tuaj
7. Mos i harroni aktivitetet shoqërore e profesionale
8. Mos e harroni kohën për vetën !!!

## 6. Menaxhimi i dokumenteve

Dokumentacioni i shkollës është burimi kryesor i informatave, planifikimit, bashkë-rendimit dhe zbatimit të suksesshëm të punës dhe detyrave menaxheriale e udhëheqëse në shkollë. Përpunimi me kohë dhe në mënyrë të duhur i dokumentacionit të shkollës bën të mundur:

- monitorimin e kryerjes së aktiviteteve të caktuara të punës në shkollë,
- krahasimin e informatave nga një periudhë e caktuar kohe,
- mbledhjen dhe sistematizimin e përvojave pozitive,
- dokumentimin e sugjerimeve, kërkesave dhe gjykimeve gjatë komunikimit me palët bashkëpunuese të interesit në shkollë,
- hartimin dhe ndërmarrjen e masave të duhura dhe më kohë për të regjistruar ndonjë dobësi gjatë punës në shkollë,
- ruajtjen e informatave më të rëndësishme nga fushat e kornizës për cilësi në shkollë.

Menaxhimi i dokumenteve shpesh kërkon shumë kohë dhe nuk mund të bëhet nga një person. Merr shumë me pak kohë nëse krijoni **sisteme** ‘lehtë të përdorshme’ për arkivim digjital dhe në formë të shkruar. Duhet të jetë sistem të cilit mund t’i qasen dhe ta përdorin të gjithë në shkollë. Prandaj është e nevojshme të mendohet për përkrahjen nga personeli: kur planifikoni sistemin duhet të mendoni kush duhet t’i përdor cilat pjesë të sistemit dhe për çfarë qëllimi. Duhet të merri parasysh se në cilat dosje mund të kenë qasje të gjithë dhe cilat dosje janë konfidenciale. Për shembull dosjet e personelit zakonisht janë konfidenciale dhe në to mund të ketë qasje vetëm drejtori, zëvendës drejtori dhe mësimdhënësi apo punëtori tjetër për të cilin është ruajtur dosja. Po ashtu është e nevojshme të mendohet sa të detajuara duhet të jenë dokumentet. Ndoshta jo të gjitha aktivitetet kanë nevojë të përshkruhen në shumë detaje.

Këto që pasojnë janë sugjerime për menaxhim të dokumenteve.

## 6.1. Dokumentet e shkruara

Ekzistojnë dy lloje të dokumenteve me shkrim:

a) të brendshme – dokumentacioni administrativ dhe pedagogjik, i cili përfshin në vete të gjitha dokumentet e përgatitura nga shkolla dhe të cilat janë pjesë e punës së saj, dhe

b) të jashtme – dokumentacioni administrativ dhe pedagogjik, i cili përfshin të gjitha dokumentet zyrtare të institucioneve që udhëheqin procesin e punës në shkollë.

Dokumentacioni i brendshëm	Dokumentacioni i jashtëm
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plani për zhvillimin e shkollës</li> <li>- Plani vjetor i punës së shkollës</li> <li>- Rregulloret e shkollës</li> <li>- Testet e hartuara nga mësimmshënësit</li> <li>- Baza e të dhënave të personelit të shkollës dhe nxënësve</li> <li>- Regjistrimet e monitorimit të punës së mësimmshënësve, vëzhgimi në klasë</li> <li>- Puna e nxënësve</li> <li>- Raportet e ndryshme</li> <li>- Regjistrimet e cilësisë së ofrimit të kurrikulës</li> <li>- Portfolio</li> <li>- Etj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligjet dhe urdhëresat</li> <li>- Korniza e kurrikulës</li> <li>- Silabuset e mësimmshënësve</li> <li>- Tekstet shkollore</li> <li>- Tekstet e klasave</li> <li>- Ditari i nxënësve (nëse flasim për njerëz)</li> <li>- Certifikatat e nxënësve</li> <li>- Dokumentacioni për punën arsimore</li> <li>- Të dhënat e SMIA-s</li> <li>- Kalendari vjetor i punës, dhe</li> <li>- Dokumente tjera nga MASHT, DKA,</li> <li>- Etj.</li> </ul>

**Aktiviteti Njëmbëdhjetë:** Përgatitni një sistem të thjeshtë arkivimi për shkollën tuaj. Çka do të ruanit dhe ku? Punoni individualisht për pesë minuta, pastaj, krahasojeni planin/dizajnin tuaj me atë të anëtarëve tjerë në grup.

### Parimet për organizimin e sistemit të arkivimit

Ekzistojnë disa parime bazë për krijimin e sistemit të arkivimit (menaxhimin e dokumenteve). Në mënyrë që të keni qasje të lehtë e të shpejtë për të gjetur dhe përdorur dokumentet kërkohet që sistemi ta ketë një organizim të caktuar strukturor, sipas alfabetit, numrave rendor, temave, sipas ngjyrave, datës, etj. Sistemi duhet të jetë i thjeshtë, logjik, i lehtë për t'u përdorur në mënyrë që dokumentet të gjinden shpejt kur të jetë e nevojshme.

Dokumentacioni shkollor duhet të jetë në dispozicion për tërë personelin e shkollës. Shpesh ndodh në praktikë që dokumentet të mos arkivohen siç duhet dhe kjo mund të çojë tek humbja e tyre. Është e rëndësishme të vendoset një rutinë për arkivimin e dokumenteve me shkrim.

Sistemi i arkivimit duhet të ndahet sipas funksionit. Një grup i dokumenteve duhet të fokusohet në procesin e mësimmshënësies e mësimmnxënësies, mjetet dhe instrumentet për hulumtime dhe punë këshillimore të shkollës, doracakun për cilësinë e mësimmshënësies dhe për aftësimin profesional të mësimmshënësve, detyrat për zhvillimin e mësimmshënësve e kurrikulës, etj. Nën-sistemi i dytë merret me çështje administrative (duke përfshirë 'dokumentet e jashtme' ndërsa nën-sistemi i tretë merret me regjistrat për nxënës.

**Aktiviteti Dymbëdhjetë:** Bëjeni përsëri një reflektim për aspektet e menaxhimit të dokumenteve, duke marrë parasysh atë që e dini tani ( pas leximit dhe aktivitetit paraprak) lidhur me menaxhimin e dokumenteve.

## 6.2. Dokumentet digjitale

Gjithnjë e më shumë dokumentet po zhvillohen në mënyrë digjitale përmes përdorimit të teknologjisë informative. Është me rëndësi të keni një sistem për ruajtjen e atyre 'kopjeve elektronike' sepse jo të gjitha dokumentet kanë nevojë të shtypen e as që duhet të shtypen.

Menaxhimi elektronik i dokumenteve i mundëson shkollës të reagojë shpejt dhe më efikasitet ndaj kërkesave për komunikim me palët kryesore të interesit, prindërit, DKA-në, MASHT-in dhe institucione tjera. Menaxhimi elektronik i dokumenteve është më efikas se sa menaxhim i dokumenteve të shtypura sepse dokumenti 'ruhet' derisa është duke u përgatitur. Ju duhet të merreni me arkivimin e tij vetëm një herë.

Ka mënyra të ndryshme për menaxhimin elektronik të dokumentacionit; ato duhet të përshtaten me kërkesat, nevojat dhe kontekstin e shkollës. Menaxhimi i dokumenteve digjitale (ose elektronike) i ka këto katër elemente në vijim:

- Organizimin strukturor të dokumentacionit
- Bazën e të dhënave
- Sigurinë për mbrojtjen e të dhënave
- Pajtueshmërinë me dokumentacionin e shtypur.

**Sistemi** i përgatitur për të menaxhuar këto elemente është poaq i rëndësishëm sa sistemi i arkivimit për menaxhimin e dokumenteve të shtypura.

**Organizimi strukturor i dokumenteve:** Organizimi strukturor duhet t'iu përgjigjet, ashtu si sistemi i arkivimit të dokumenteve të shtypura, kategorive të ndryshme të programeve kompjuterike që përdoren zakonisht: siç janë Word, Excel, PowerPoint, Access, Interneti dhe vegla tjera elektronike. Ekzistojnë karakteristika të arkivimit elektronik që duhet të kuptohen në mënyrë që ato të përdoren në mënyrë të duhur. Për shembull, cilat dosje apo skedar i vendosni në 'desktop' e cilat jo?

Organizimi strukturor i dokumentacionit elektronik kërkon shkathtësi kryesore në organizimin e dosjeve dhe skedarëve në mënyrë që të identifikohen e gjinden lehtë. Varësisht nga fusha e cilësisë në shkollë dhe dokumentacioni i përgatitur për të, organizimi i dosjeve dhe skedarëve duhet të jetë konsistent me sistemin e arkivimit të dokumenteve me shkrim. Fitohen shkathtësi të veçanta për të përdorur programet për redaktim, ruajtje dhe printim të thjeshtë të tekstit, në mënyrë që të ruhen në dokumentacionin e shtypur.

**Bazat e të dhënave:** Bazat e të dhënave përdoren për të mbledhur dhe organizuar informata numerike. Nëse përdoren në formë elektronike ato shmangin dyfishim të panevojshëm dhe shpesh mund të rifreskohen shumë lehtë. Bazat e të dhënave përdoren për përgatitje të raporteve për institucionet si DKA, MASHT, Entin e Statistikave të Kosovës. SMIA (Sistemi për Menaxhimin e Informatave në Arsim) kursen kohë dhe energji për krahasim, raportim dhe analizim të të dhënave. Është me rëndësi të tregohet kujdes gjatë krijimit të bazës së të dhënave. "Mbeturina brenda; mbeturina jashtë" është shprehja që përdoret për bazat e të dhënave që nuk dizajnohen e përdoren mirë. Përgatitja e bazës së të dhënave ofron mundësi për raportim e po ashtu edhe për krijim të mundësive për përgatitje të rezultateve të gatshme për shpërndarje të shpejt dhe efikase.

**Siguria për mbrojtjen e të dhënave:** Dokumentacioni elektronik i ka përparësitë e veta në shumë aspekte, siç janë kursimi i hapësirës, shpërndarja e shpejt etj., por i ka edhe mangësitë e veta. Ekziston rreziku i humbjes së dokumenteve dhe të dhënave kur nuk ruhen siç duhet. Është me rëndësi të zhvillohen shkathtësi për të siguruar që kompjuterët e përdorur nga shkolla juaj kanë sisteme adekuate të sigurisë dhe ruajtjes së të dhënave ashtu që të dhënat dhe dokumentet nuk humben nëse kompjuterët kanë ndonjë problem teknik. Bashkë me njohuritë për shkarkim të dokumenteve nga interneti duhet të zhvillohen edhe njohuritë për krijimin dhe përdorimin e faqes suaj të internetit.



### Pajtueshmëria me dokumentacionin e shtypur

Duke pasur parasysh që ruajtja e dokumentacionit në formë elektronike kurrë nuk ka siguri të 100%, preferohet praktika që ruajtja e dokumentacionit në formë elektronike të bëhet në pajtueshmëri me ruajtjen e dokumentacionit të shtypur. Kjo nënkupton modele/forma, strukturë e po ashtu edhe data e kode të caktuara.

Përparësia e zhvillimit të sistemeve kompatible është se bëhet e lehtë të gjinden dosjet apo dokumentet me shkrim sipas nevojës. Dhe nëse nuk mund të gjendet dokumenti i shtypur, atëherë mund të shkoni në kompjuter dhe të gjeni dokumentin në formë digjitale. Plus kësaj, kur kompjuteri nuk funksionon, është e rëndësishme të jeni në gjendje të keni qasje në informata dhe, me shpresë, do ta keni të ruajtur atë në kopje të shtypur.

### 6.3. Menaxhimi i dokumenteve të jashtme

Shumica e dokumenteve të jashtme të shkollës që dalin nga MASHT janë në dispozicion në internet. Kopjoni në sistemin tuaj digjital vetëm ato të cilat i përdorni të paktën një herë në javë. Ruajeni një listë në tavolinë për adresat e rëndësishme në vijim për të pasur qasje në dokumente zyrtare.

#### Dokumentet e jashtme <http://www.masht-gov.net>

##### STRATEGJITË

- Plani Strategjik për Arsim në Kosovë 2011-2016
- Strategjia për Zhvillimin e Arsimit Parauniversitar në Kosovë 2007 - 2017
- Strategjia për Integrimin e Komuniteteve Rome, Ashkali dhe Egjiptiane në Kosovë 2007 - 2017
- Strategjia për Zhvillimin e Arsimit të Lartë në Kosovë 2005-2015

##### LIGJET DHE RREGULLORET

- Ligji për Arsimin e Lartë në Republikën e Kosovës Nr.04/L-037
- Ligji për Arsimin Parauniversitar në Republikën e Kosovës Nr.04/L -032
- Ligji për Aktivitetin e Kërkimeve Shkencore Nr.2004/42
- Ligji për Inspektimin e Arsimit në Kosovë Nr.2004/37
- Ligji për Arsim dhe Aftësim Profesional Nr. 02/L-42
- Ligji për Arsimin dhe Trajnimin e të Rriturve Nr. 02/L-24
- Ligji për Arsimin Parashkollor Nr. 02/L-52
- Ligji për Botimin e Teksteve Shkollore, Burimeve Arsimore për Mësimdhënie, Materialet për-Lexim dhe Dokumentacionin Pedagogjik Nr. 02/L-67
- Ligji për Arsimin në Komuna Nr. 03/L-068
- Ligji për Provimin Përfundimtar dhe Provimin Shtetëror të Maturës Nr. 03/L-018
- Ligji për Kualifikimet Kombëtare Nr. 03/L-060

#### Korniza e kurrikulës: <http://kkapk.armods.com/>

##### UDHËZIMET ADMINISTRATIVE

- Udhëzimet Administrative 2012
- Udhëzimet Administrative 2011
- Udhëzimet Administrative 2010
- Udhëzimet Administrative 2009
- Udhëzimet Administrative 2008
- Udhëzimet Administrative 2007

## 7. Menaxhimi i takimeve

Takimet janë pjesë e jetës së përditshme, pjesë e procesit të komunikimeve ku nivelet e ndryshme brenda shkollës diskutojnë llojet e ndryshme të situatave dhe komunikojnë me njëri tjetrin. Takimet përdoren për t'i angazhuar pjesëmarrësit, për të mbledhur dhe shpërndarë informatat dhe mendimet dhe për të kontribuar në procesin e vendim-marrjes. Takimet janë komponent i rëndësishëm në funksionimin efektiv të shkollës. Ka shumë lloje të takimeve që mbahen në shkollë:

*Takimet me stafin, takimet me prindër, takimet me nxënës, takimet e veçanta me komunitetin, takimet me Drejtoratin Komunal për Arsim, takimet me MASHt-in, OJQ-të, donatorët, etj.*

Pyetjet që duhet t'i merrni parasysh kur e planifikoni një takim –

- Pse është i nevojshëm takimi? Çka shpresojmë të arrijmë? Cilat janë qëllimet e takimit?
- Çfarë përgatitje duhet të bëhen për takim dhe si duhet të bëhet ajo përgatitje?
- A do të ndërhyjë apo parandalojë takimi aktivitetet tjera në shkollë?
- Kush duhet të ftohet në takim dhe si duhet të njoftohen ata? Sa kohë më parë duhet të njoftohet takimi?
- Kush duhet ta kryesojë takimi dhe si?
- Sa kohë planifikohet për diskutim dhe këmbim të mendimeve?
- Çka duhet të ndodhë pas takimit?

### 7.1. Takimet dhe ndikimet e tyre

Të gjitha takimet organizohen me qëllim të shqyrtimit të asaj që ka ndodhur dhe çka do të ndodhë në të ardhmen me qëllim që të arrihen përfundime se si duhet të arrihen qëllimet. Takimet janë formë e punës ekipore, dhe shpesh mbahen (ftohen) kur duhet të merret një vendim, për të këmbyer informata, apo për të zgjidhur një problem kur kërkohen dhe diskutohen sugjerime, ide e mendime. Kryesuesi është përgjegjës për procesin e organizimit dhe mbajtjen e takimeve. Prandaj, është me rëndësi që kryesuesi posedon shkathtësi organizative dhe udhëheqëse. Sa i përket përkufizimit të takimeve, takimi ofron një kornizë të përbashkët për qëllimet e së ardhmes për të gjitha palët, dhe komunikimi verbal është mënyra kryesore e përdorur për të krijuar kornizën qëllimeve dhe veprimeve të ardhshme.

Një takim 'i mirë' përfshin komunikim të suksesshëm dhe të respektueshëm. Kur ka shqetësime, kërkohet moderimi profesional. Takimet janë dialog, diskutim dhe këmbim.

Takimet duhet të jenë të kufizuara në kohë ashtu që pjesëmarrësit të jenë të angazhuar. Takimi ideal nuk duhet të zgjatë më shumë se një orë. Kjo është koha ideale për të kaluar nëpër pikat e rendit të ditës, dhe nëse nuk ka kohë për t'i mbuluar të gjitha çështjet, atëherë çështjet e mbetura duhet të vendosen në agjendën për takimin e radhës. Një takim një-orësh në javë është më i mirë se një takim katër orësh në muaj. Njerëzit lodhen e mërziten nëse rrinë ulur për një kohë të gjatë dhe në fund shpesh vendimet që merren janë të cilësisë së dobët. Prandaj takimi duhet të ketë një strukturë të qartë e transparente me qëllimet të përcaktuara.

### 7.2. Përparësitë dhe dobësitë e takimeve

Takimet mbahen për shume arsye. Organizimi dhe mbajtja e takimeve ka shumë përparësi, duke përfshirë: këmbimin e informatave, zgjidhjen e problemeve, marrjen e vendimeve, planifikimin e ngjarjeve dhe aktiviteteve, krijimin e procedurave dhe politikave, diskutimin e çështjeve dhe ideve pedagogjike, ndarja e përmbajtjes së trajnimeve, informimin për projekte, etj. Por njëra nga

përparësitë më të rëndësishme është pjesëmarrja personale e anëtarëve të takimit si reagim ndaj proceseve dhe aktiviteteve të ndryshme. Pjesëmarrja aktive i mban anëtarët e takimit të angazhuar dhe motivuar.

Takimet po ashtu kanë dobësi në organizimin dhe proceset e tyre.



#### Përparësitë/përfitimet e takimeve

- Vlerësimi i arritjeve,
- Planifikimi i hapave të ardhshëm,
- Ndihma për komunikimin,
- Këmbimin e ideve të reja,
- Këmbimeve e pyetjeve pedagogjike,
- Përkrahja për nxënësit apo mësimdhënësit,
- Përfshirjen e njerëzve në aktivitete, projekte, procese
- Mësimi nga njëri tjetri,
- Zhvillimi i kapaciteteve duke punuar me njëri tjetrin,
- Nxitja e përkushtimeve dhe ideve për veprim,
- Përkrahja e shkathtësive për identifikimin e rezultateve të mira,
- Bashkëpunimi i ndërsjellë në kryerjen e veprimeve,
- => mund të vazhdoni ta plotësoni listën
- Cilat përfitime shtesë do t'i përmendnit?

#### Dobësitë e takimeve

- Dërgimi i ftesave me vonesë,
- Ftesat pa kohë, anëtarët, dhe pikat për diskutim (përmbajtja),
- Përdorimi i dhomës që është shumë e vogël apo shumë e zhurmshme,
- Nëse agjenda nuk shihet para takimit,
- Takimi pa qëllim apo agjendë,
- Përgatitje e dobët apo e pamjaftueshme, shpërndarja e dokumenteve në takim,
- Kryesim joefektiv / mungesë e kontrollit,
- Diskutimi i informatave të parëndësishme,
- Moderimi joefektiv,
- 'Të folurit' nga pozita e kryesuesit duke përjashtuar pjesëmarrësit tjerë
- Mosfillimi i takimit me kohë,
- Mos-realizimi i agjendës,
- Mosrespektimi i diskutimeve të kolegëve në takim,
- Përdorimi i telefonave celular në takim,
- Mungesë e mbajtjes së procesverbalit dhe ndarjes së tij me pjesëmarrësit, etj.
- => mund të vazhdoni ta plotësoni listën. Cilat mangësi i keni përjetuar ju?

**Aktiviteti Trembëdhjetë:** – Reflektoni për takimin e fundit në të cilin keni marrë pjesë. Rendisni përparësitë /përfitimet dhe dobësitë e saj. Si do të mund të tejkaloheshin dobësitë?

### 7.3. Organizimi i takimeve

#### Takimet mund të jenë:

- **Informative**, kur qëllimi kryesor është të përcillen informata tek pjesëmarrësit e takimit dhe këmbimi i informatave në mesin e pjesëmarrësve të takimit;

- **Vendim-marrja**, kur qëllimi kryesor është të merren vendime apo të arrihen marrëveshje me të gjithë pjesëmarrësit apo me shumicën për një apo shumë çështje që janë në shqyrtim;

- **Të kombinuara** ose **të shumë-qëllimshme** kur përcillen informata dhe merren vendime të caktuara për çështje të caktuara.

Sa i përket formës së si mbahen takimet, ato ndahen në takime formale dhe joformale. Takimet formale janë ato takime që mbahen sipas normave specifike ashtu që puna e atyre takimeve rregullohet paraprakisht e po ashtu edhe disa formalitete si pjesëmarrësit, marrja e fjalës, diskutimet dhe përfundimet. Takimet joformale janë ato takime që mbahen pa ndonjë rregull të caktuar paraprake, kështu që nuk ka formalitete të vendosura paraprakisht.

Një takim i mirë është ai që krijon kushte që secili pjesëmarrës i takimit, mund të ketë ndikim të drejtpërdrejtë në rezultatet e takimit dhe pjesën pasuese, nëse ata e dëshirojnë një gjë të tillë.

### '10 ligjet' e takimeve:

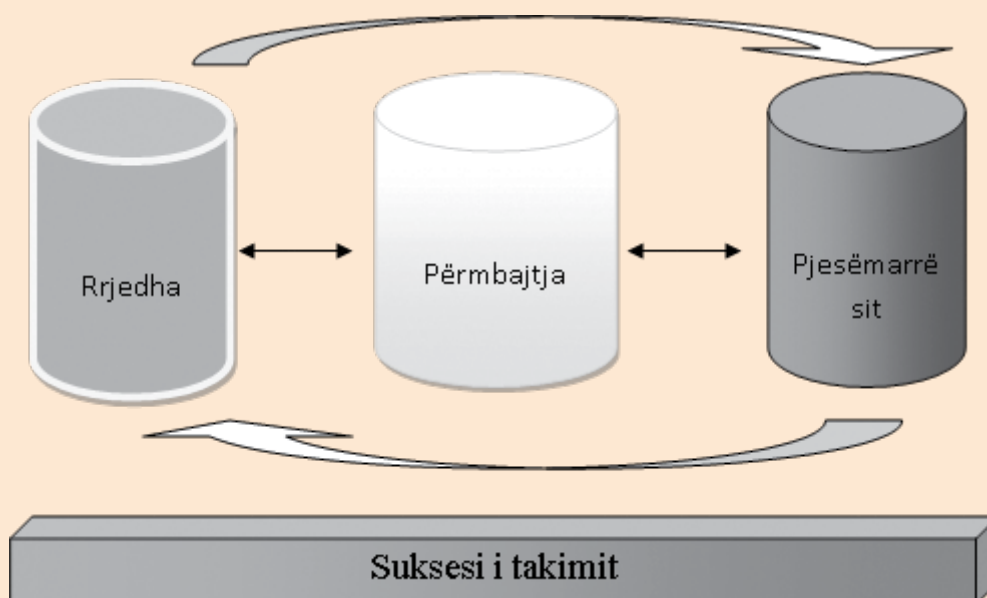
1. **Pjesëmarrje e arsyeshme** – ftoni **vetëm** ata që duhet të jenë takim: ata që janë të përfshirë në përmbajtjen e temave për diskutim apo që ndikohen prej tyre; ata që mund të kontribuojnë me ide, sugjerime, këshilla, etj. **Mos** i detyroni njerëzit të marrin pjesë në takime kur rezultati nuk i përfshin apo nuk ka ndikim tek ta.
2. **Përgatitja efektive** – Çdo takim duhet ta ketë një agjendë. Përgatiteni atë dhe materialet e ndërlidhura dhe siguronit ato për pjesëmarrësit para takimit. Dërgoni ftesat e takimit me draft agjendën para se ta përfundoni agjendën, duke iu mundësuar pjesëmarrësve të drejtën për të shtuar pika për diskutim në agjendë. Dërgoni kopjet e agjendës përfundimtare të paktën dy ditë para takimit.
3. **Diskutimi me të drejta të barabarta** – të gjithë pjesëmarrësit e ftuar në takim kanë të drejta të barabarta për t'u angazhuar në diskutime. Kjo rregullohet me rregullat e takimit.
4. **Funksion i qartë i kryesuesit të takimit** – kryesuesi duhet ta organizojë mirë takimin, ta ketë listën e folësve dhe t'i mbajë komentet e pjesëmarrësve brenda pikave në shqyrtim të rendit të ditës. Një kryesues i humbur është takim i humbur.
5. **Saktësia** – përmbajuni agjendës së takimit, rregullave të takimit dhe kohës së planifikuar.
6. **S'ka vetë-prezantime** – shpesh ndodh që në takime ka digresione të mëdha, diskutime ku personat bëjnë vetë-prezantime, etj. të gjitha këto rregullohen me anë të rregullave të takimit të cilat duhet të respektohen.
7. **Përqendrimi në temë** – në takime shpesh ka përpjekje që të flitet jashtë temës, për të humbur kohë, etj., por është detyrë e kryesuesit të takimit që diskutimet të përqendrohen në temë.
8. **E kaluara është temë tabu** – takimi ka tema të caktuara të cilat duhet të diskutohen, të gjinden zgjidhjet, etj. Shpesh ndodh që për shkak të konflikteve të së kaluarës mes individëve në takim, apo me kryesuesin, nuk respektohen rregullat bazë të takimit dhe bllokohen diskutimet. Prandaj pjesëmarrësit duhet të njoftohen (e nganjëherë edhe të rikujtohen) se ata duhet ta respektojnë agjendën e takimit dhe të mos diskutojnë tema nga e kaluara të cilat nuk ndërlidhen me këtë takim apo që pengojnë suksesin e këtij takimi në ndonjë mënyrë tjetër.
9. **Nuk ka takime pa procesverbal** – është rregull sepse diskutimet, propozimet kryesore dhe vendimet eventuale duhet të shkruhen në mënyrë që të bëhen publike, të shërbejnë për takime tjera, të bëhen pjesë e dokumentimit të punës së shkollës, etj. por duhet të jetë transparente se kush është përgjegjës për procesverbalin.

**10. Rezultatet “e obligueshme”** – kur marrim parasysh kohën e përdorur për qëllimin e takimit, pjesëmarrjen e personave të duhur e poashtu edhe kohën e shpenzuar, është me rëndësi të motivohen pjesëmarrësit e takimit që të arrijmë rezultate të caktuara nga qëllimet e takimit.

**Aktiviteti Katërbëdhjetë:** Diskutoni “dhjetë ligjet” se cili është më sfiduesi - pse? Si mund të tejkalohet ajo sfidë?

Sa me profesional që të jetë moderimi – aq më e mirë do të jetë mbledhja! Kryesimi/moderimi i takimeve kërkon trajnim. Drejtori s’ka nevojë t’i kryesojë të gjitha takimet; mësimdhënësit e shkathtë apo të trajnuar mund ta bëjnë atë gjithashtu. Kush e kryeson takimin varet nga qëllimi(-et) i takimit. Mund të jetë e dobishme që një drejtor shkolle e përgatit takimin me një mësimdhënës apo një ekip mësimdhënësish, por gjatë takimit ai/ajo është vetëm pjesëmarrës si pjesëmarrësit tjerë.

Takimet e suksesshme i përmbahen kësaj strukture:



Takimet e suksesshme i kanë tri karakteristika:

Para se gjithash e tërë përmbajtja dhe rrjedha e takimit me qëllimet e tij duhet të përkufizohen për kryesuesin e takimit. Pastaj mund të fillojë faza e planifikimit dhe përgatitjes.

Është lehtësuese nëse keni një lloj udhëzimi për përgatitjen e **rrjedhës** së takimit në mënyrë që të mos harrohet diçka e rëndësishme. Ky udhëzim mund të jetë një listë kontrolli, e cila mund të rishikohet pas takimit sipas nevojës. Për përgatitjen e rrjedhës është e nevojshme të jeni të vetëdijshëm për përmbajtjen dhe qëllimet dhe të parashihni nevojat dhe dëshirat e pjesëmarrësve. I tërë takimi, duke përfshirë edhe ftesën duhet të jetë transparent, i qartë dhe i strukturuar mirë. Ekziston një numër mënyrash se si dizajnohet rrjedha e takimit. Disa i ndjekin hapat/format siç janë rishikimi i agjendës së pari, miratimi i procesverbalit nga mbledhja e kaluar, adresimi i çështjeve të ngritura nga takimi i mëparshëm. Pastaj adresohen pikat e agjendës së re. Këto janë ato që marrin më së shumti kohë për diskutim. ‘Pikat për informim’ shpesh lihen në fund të agjendës. Kryesuesi pyet nëse ka pyetje. Diskutimet në këto tema zakonisht janë të kufizuara. Qëllimi i përgjithshëm është ta kaloni kohën e takimit duke diskutuar temat më të rëndësishme.

Hapi i ardhshëm është të përgatisni **përmbajtjen** e takimit. Temat dhe qëllimet duhet të përkufizohen me qëllim që të zgjidhni metodat e duhura të moderimit. Nganjëherë nuk është e lehtë të vendoset cila metodë është më e mira për përmbajtjen e takimit. Pastaj është e nevojshme të dihen nevojat dhe kompetencat e pjesëmarrësve me qëllim që të përfshihen në tërë rrjedhën e takimit dhe t'i merrni idetë, mendimet dhe njohuritë e tyre.

Prandaj po ashtu është e nevojshme që të fokusoheni tek **pjesëmarrësit** dhe të vendosni kush duhet të ftohet në takim. Por po ashtu është me rëndësi të mendoni për pyetjet, kundërshtimet dhe mendimet e ndryshme të pjesëmarrësve në mënyrë që të jeni të përgatitur për komunikime kundërthënëse. Një komunikim apo diskutim i tillë, ku pjesëmarrësit mund të këmbëjnë mendimet e tyre, mund të jenë vendimtare për përmbajtjen, por po ashtu edhe për tërë rrjedhën e takimit.

Nuk është e mundur të përgatitet një takim me sukses pa menduar për të tri dimensionet dhe për lidhjen e varësinë që ato kanë tek njëra tjetra.

Lista e kontrollit (në faqen në vijim) për përgatitjen e takimit është instrument që ofron zbatimin e “rregullave” preliminare”:

PËRGATITJA DUKE U BAZUAR NË PJESËMARRËS	LISTAT E KONTROLLIT PËR PËRGATITJEN E PËRMBAJTJES	LISTAT E KONTROLLIT PËR PËRGATITJEN E TAKIMIT TË FOKUSUAR TEK PJESËMARRËSIT
<p>Lista orientuese e kontrollit për përgatitjen e rrjedhës së takimit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A ka ndonjë mënyrë tjetër të përshtatshme për komunikim në vend të takimit? (p.sh. bisedë telefonike)</li> <li>• Cilat informata duhet t'i përfshijë në ftesë me qëllim që t'i ofrojë të gjitha informatat e nevojshme?</li> <li>• Data e takimit, Fillimi dhe përfundimi, Vendi i takimit, Tema dhe qëllimi i takimit, Agjenda, Emri i udhëheqësit, emrat e pjesëmarrësve, lista e dokumenteve që duhet t'i sillni në takim dhe emri i procesmbajtësit.</li> <li>• Kur duhet të shpërndahen ftesat tek pjesëmarrësit?</li> <li>• Çfarë materialesh të zyrës janë të nevojshme (fleta të mëdha, gjilpëra me kokë, shënues, letër, etj)?</li> <li>• Si duhet të duket zyra/dhoma (vendosja e mobileve/karrigeve, ndriçimi, ventilimi, etj.)?</li> <li>• Kur duhet të rezervohet ajo?</li> <li>• Cilat dokumente ekzistojnë/ apo duhet të përgatiten për pjesëmarrësit?</li> <li>• Cilat janë rregullat që duhet të respektohen (koha e planifikuar për fjalim, mos-pirja e duhanit, organizimi i pushimeve, etj)?</li> <li>• Sa kohe duhet për arritjen e synimit/cakut të takimit?</li> <li>• Kur është koha e përshtatshme për takim?</li> </ul>	<p><b>Cila është tema?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cilat janë arsyet që po diskutohet tema?</li> <li>• Cilat pika duhet t'i përfshijë agjenda?</li> <li>• Cila duhet të jetë renditja e pikave në agjendë?</li> <li>• Cili është synimi i takimit?</li> </ul> <p>A është qëllimi kryesor i takimit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Këmbimi i informatave?</li> <li>• Krijimi i nivelit të barabartë të komunikimit?</li> <li>• Ndarja e informatave dhe përpjekja për të vendosur të kuptuarit e përbashkët për informatat? Këshillimi i drejtorit?</li> <li>• Bashkërendimi i performancës?</li> <li>• Krijimi i konsensusit dhe pikëpamjeve?</li> <li>• Përgatitja e një vendimi?</li> <li>• Marrja e një vendimi?</li> <li>• Zgjidhja e një problemi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A duhet të jem i pranishëm?</li> <li>• A do të jetë në gjendje përfaqësuesi im që të udhëheq bisedën/takimin?</li> <li>• Kush duhet të jetë pjesë e takimit?</li> <li>• Kush e merr rolin e lehtësuesit të takimit dhe kush është procesmbajtësi?</li> <li>• Kush duhet t'i përgatis cilat informata dhe t'i përdor ato si referencë gjatë takimit?</li> <li>• Kur dhe për kënd duhet të jenë në dispozicion ato informata?</li> <li>• Cilat informata duhet t'i dorëzojë unë vetë?</li> <li>• Çfarë duhet të përmbajë ftesa në mënyrë që secili të informohet në mënyrën më të mirë?</li> <li>• Si ndihen pjesëmarrësit lidhur me diskutimin e temave të takimit?</li> <li>• Cilat janë kundërshtime që mund t'i pres?</li> <li>• Kush janë pjesëmarrësit e vështirë dhe për cilat konflikte duhet të jem i përgatitur?</li> </ul>

#### 7.4. Kryesimi i takimeve

Detyra e kryesimit të takimit është faktor me rëndësi në suksesin apo dështimin e tij. Kryesuesi është personi përgjegjës për përbërësit kryesor të suksesit: planifikimit të agjendës; vendimi për pjesëmarrësit më të përshtatshëm të takimit; duke siguruar se mbahen afatet kohore; duke ftuar pjesëmarrësit që të ofrojnë informata apo komente; lehtësimin e vendim-marrjes grupore; duke intervenuar dhe zgjidhur konfliktet; duke përmbledhur përfundimet; dhe duke siguruar se i tërë procesi regjistrohet në mënyrë të duhur nga personi i caktuar që të mbajë procesverbalin.

Detyrat kryesore të kryesuesit gjatë takimit janë:

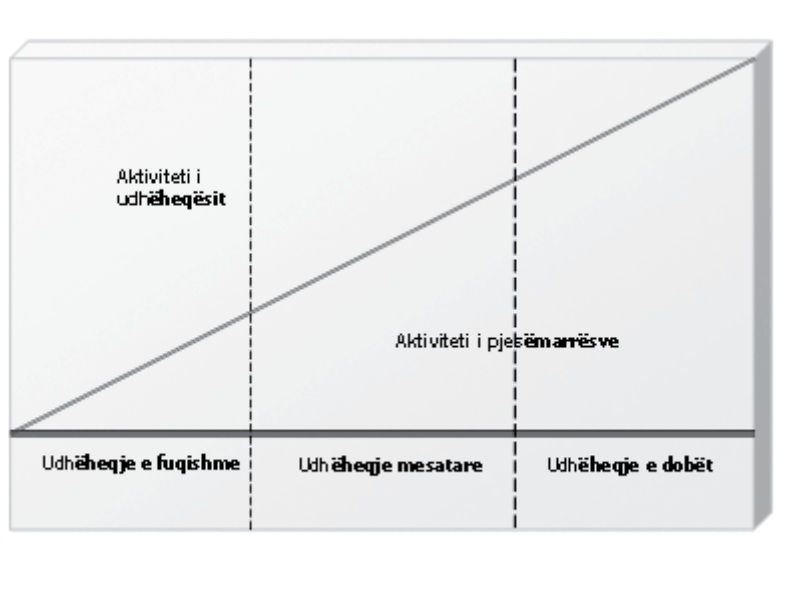
1. **Të mbulohet e tërë agjenda dhe të diskutohen brenda kohës temat e caktuara.** Kryesuesi kurrë nuk duhet të supozoj se njerëzit e din se për çka po flisni. Ndani kohë që të kaloni nëpër çështje dhe shpjegoni pse është duke u diskutuar një pikë e rendit të ditës. Një kryesues i mirë ndihmon takimin që të rrjedhë mirë dhe në mënyrë efikase. Qëndroni brenda pikave të rendit të ditës që janë në diskutim.
2. **Përfshirja e të gjithëve. Takimet kurrë nuk janë monologje ku një person i flet grupit: kjo do të mund të bëhet përmes një udhëzimi me shkrim por jo në një takim.** Takimi është forum për fitimin e pikëpamjeve të të gjithë pjesëmarrësve dhe përfshirjen e tyre në procesin e vendim-marrjes. Kjo kërkon që kryesuesi i nxit vazhdimisht të gjithë pjesëmarrësit që të kontribuojnë dhe dëgjon më vëmendje atë që ata thonë.
3. **Arritja e vendimeve.** Takimi që nuk e arrit rezultate të prekshme do të jetë i pakënaqshëm dhe do të konsiderohet si humbje kohe. Agjenda duhet të dizajnohet rreth çështjeve që kërkojnë marrjen e vendimeve. Kjo është një shkathtësi që kërkon shumë kohë për ta fituar. Kryesuesit efektiv sigurojnë se përfshihen të gjithë pjesëmarrësit, ata përmbledhin pikat e konsensusit, dhe artikulojnë atë që duket të jenë pikëpamjet kryesore.
4. **Marrja me njerëz të vështirë.** Një shkathtësi kryesore e një kryesuesi është ajo që ka të bëjë me ushtrimin e taktit dhe kontrollit kur përballlet me konfliktin brenda grupit, apo kur iu duhet të merreni me pjesëmarrës të vështirë. Mbani mend se grupi do të shikojë kah kryesuesi që të zgjidh çështjet e tilla dhe të sigurojë se takimi e arrin rezultatin e tij.
5. **Takimi fillon dhe përfundon me kohë.** Respektimi i kohës është një shkathtësi tjetër kryesore. Është me rëndësi që takimet fillojnë në kohën e caktuar dhe përfundojnë brenda kohës së paraparë, dhe me anë të kësaj të minimizohet pozita e pafavorshme për ju dhe pjesëmarrësit.
6. **Mbylleni takimin në mënyrë të duhur.** Përmbledhjeni atë që është vendosur, duke siguruar që personi që mban procesverbalin i shënon ato vendime. Mbani mend t'i falënderoni pjesëmarrësit dhe rikujtoni ata për datën, kohën dhe vendin e takimit të radhës.

Sa më e pjekur që të jetë qasja që e përdor kryesuesi, aq më mirë do të kalojë takimi. Listat e kontrollit, që fokusohen në pjesëmarrës, gjithmonë japin mundësi që të zgjidhen e të keni njerëzit e duhur në takim. Takimi i mirë kërkon kryesim efikas në mënyrë që të plotësohen qëllimet e para. Nëse kryesuesi i takimit është i përgatitur mirë, atëherë, përkushtimi i tij /saj për takimin do të sigurojë që një pjesëmarrës i rastit nuk do të ketë rast ta udhëheq takimin.

Ekziston një rregull i përgjithshëm që thotë:

- Kryesuesi i takimit nuk duhet të shfrytëzojë më shumë se një të tretën (1/3) e kohës së përgjithshme për fjalimin e tij.
- Aktivitetet e kryesuesit duhet të jenë më të fokusuar në dy të tretat (2/3) e kohës duke e udhëhequr takimin.





#### 7.4.1. Mënyrat e kryesimit të takimeve

Ka mënyra të ndryshme të kryesimit të takimeve. Ka dy forma bazë të kryesimit: **monocentrike** dhe **policentrike**. Takimet monocentrike sillen rreth kryesuesit i cili me gjasë është vendim-marrësi kryesor. Takimet policentrike bazohen në grup dhe në atë që kërkon pjesëmarrjen aktive të secilit anëtar. Grupi zakonisht është vendim-marrësi kryesor.

Metodat për kryesimin e takimit zgjidhën varësisht nga grupi i pjesëmarrësve në takim, pozita e vendim-marrjes në takim, e po ashtu edhe nga përmbajtja e takimit.

#### 7.5. Përfundimi dhe vlerësimi i takimit

Në përfundim të takimit, kryesuesi i takimit do të sigurojë se janë qartësuar me pjesëmarrësit çështjet e caktuara kryesore.

Së pari, ai/ajo duhet të pyesë nëse ka 'çështje tjera për diskutim' që duhet të ngritën. Së dyti, dhe që është më me rëndësi kryesuesi duhet të përsërisë çështjet kryesore; çka u diskutua; për çka është arritur pajtim; çfarë duhet të bëhet në vazhdim; kush do të jetë përgjegjës për cilin veprim etj. Kryesuesi po ashtu duhet të sigurojë që procesmbajtësi shënon konkludimet dhe rezultatet e arritura.

Në fund, kryesuesi duhet t'i falënderohet pjesëmarrësve për pjesëmarrje në takim – dhe nëse dihet – të tregohet koha dhe vendi i takimit të radhës.

Vlerësimi i takimit është i rëndësishëm sepse identifikon dimensionet e takimit që kërkojnë përmirësim ashtu që takimi i radhës të jetë më efikas. Për "takime" të mëdha, duhen disa minuta para se të përfundojë takimi në mënyrë që të nxirret informacioni kthyes lidhur me procesin e takimit. Është e preferueshme që në takime 'të mëdha', të përgatiten instrumentet e vlerësimit të takimit.

Identifikimi i pyetjeve të duhura për përmirësimin e takimeve mund të shpie në përmirësimin e menaxhimit të takimeve.

Shembuj të pyetjeve janë dhënë më poshtë:

- A ka qenë agjenda specifike?
- A është caktuar koha për secilën temë të agjendës?
- A janë identifikuar rregullat themelore sipas takimit?

- A u fokusua diskutimi në rezultatet e dëshiruara/pritura?
- A ka pasur një ritëm të përshtatshëm gjatë diskutimeve?
- A u respektua agjenda e takimit?
- A u zgjat takimi pa nevojë?
- A u respektuan mendimet e kolegëve?
- A ishin pjesëmarrësit dëgjues aktiv?
- A u përmbyll takimin në kohën e paracaktuar?
- A përfundoi takimi me rezultatin e pritur?

## 7.6. Procesverbali (protokolli) dhe raportimi

Procesverbalet janë shënime që mbahen gjatë takimit(-eve). Procesverbalet janë vegla shumë të rëndësishme për të menaxhuar sepse ato janë dokumente lidhur me vendim-marrjen dhe zbatimin e aktiviteteve. Ato janë dokumente të çmueshme që shërbejnë si bazë për zbatimin e aktiviteteve. Shënimet janë instrumente që zakonisht përshkruajnë ngjarjet e takimeve, duke filluar me listën e pjesëmarrësve, një fjali për çështjet e shqyrtuara nga pjesëmarrësit, dhe përgjigjet e ndërlidhura apo vendimet për ato çështje. Kështu, procesverbalet fillojnë me emrin e organit (p.sh. komisioni) që mban takimin, vendin, datën, listën e të pranishmeve, dhe kohën kur kryesuesi ka filluar takimin. Disa procesverbale pastaj regjistrojnë çka është thënë aktualisht në takim, ose sipas rendit që është thënë apo sipas një rendi më koherent, pa marrë parasysh nëse takimi ndjek një agjendë me shkrim. Procesverbalet e tjera identifikojnë pikat kryesore në diskutim duke u fokusuar në vendimet e arritura. Sistemi i fundit është më efikas. Një format më pak i përdorur mund të shënojë ngjarjet sipas rendit që kanë ndodhur sipas agjendës me shkrim, pa marrë parasysh kronologjinë faktike të tyre.

Me fjalë tjera, procesverbalet janë:

- Përkujtues i diskutimeve të zhvilluara në takim;
- Informatat themelore të diskutuara lidhur me problemet që duhet të zgjidhen
- Udhëzues për ata që nuk kanë marrë pjesë në takim
- Informata të përhershme

Disa procesverbale shoqërohen me një listë të Zërave të Veprimit. Kush çka duhet të bëj deri kur para takimit të radhës të planifikuar?

Procesverbalet kanë shumë funksione, në mes tjerash për të informuar, udhëhequr, kontrolluar, udhëzuar veprimet, për të ruajtur informatat, etj.

*Varësisht nga qëllimi i takimit, procesverbalet mund të jenë shënime vetëm të rezultateve ku procesmbajtësi shënon rezultatet dhe vendimet kryesore e të veçanta (shiko më lartë).*

*Nëse procesverbalet duhet të jenë më të detajuara atëherë mbajtësi i shënimeve shënon rrjedhën e takimit sipas diskutimit të agjendës ose sipas prioriteteve të diskutuara. Procesverbalet për zhvillimet në takime përmbajnë edhe pjesë të rëndësishme të diskutimeve, sugjerimeve, etj., e po ashtu edhe vendimet e propozuara e vendimet e ndërmarra. Në fakt, çdo hap i zhvillimit të takimit dokumentohet përmes këtij lloji të procesverbaleve.*

Pasi që ato procesverbale mund të jenë shumë të gjata, rekomandohet që ato të dokumentohen vetëm në raste të veçanta, p.sh. në rastet kur procesi i rezultatit të arritur duhet të shpjegohet, ose kur ky proces/fazë e caktuar e vendimit duhet të dokumentohet në mënyrë të shkruar.

### Detyrat e procesmbajtësit

Secili pjesëmarrës mund të angazhohet në mbajtjen e procesverbalit, por ai pjesëmarrës nuk duhet të jetë pjesë e diskutimeve dhe preferohet të shkruaj shënime ashtu që nuk humb asnjë informatë.

Procesmbajtësi duhet:

- të mbajë shënime lidhur me rezultatet dhe kundërshtimet
- të formulojë rezultatet në mënyrë të tillë që është e mundur të kontrollohet nëse shënimet janë të sakta
- të shpërndajë procesverbalin
- të regjistrojë një përmbledhje të rezultateve të takimit.

Procesmbajtësi mund të mbajë shënime në formë elektronike (me kompjuter ose laptop), të cilat më vonë do të përdoren si koncept për shënime të detajuara të takimit apo si shtesë e shënimeve. Disa procesverbale përfshijnë listën e **zërave për veprim** që identifikojnë kush çka duhet të bëj deri kur.

**Aktiviteti Pesëmbëdhjetë:** Ndani pjesëmarrësit në 3 grupe dhe kërkoni nga ta që të mbajnë një takim për një veprim që duhet të ndërmerret lidhur me rritjen e problemit të ngucjes në klasë **(atyre iu jepet agjenda):**

- a) një pjesëmarrës vepron si kryesues i takimit
- b) një grup do të jenë mësimdhënësit
- c) një grup do të jenë policia, zyrtarë të ministrisë, përfaqësues të prindërve, etj.
- d) një grup do të jenë monitorues (shiko listën për kontroll në Aneksin 2)
- e) një pjesëmarrës do të mbajë procesverbalin

Pas kësaj, trajneri do të informoj rreth ushtrimit dhe do të merr informata kthyesë nga secili grup.

## Fjalorthi

**Dokumentacioni pedagogjik** – materiali bazik që përcakton strukturën e shkollës, bërthamën e punës arsimore, e po ashtu edhe të organizimit dhe administrimit të saj. Dokumentacioni shkollor është burim kryesor i informatave, planifikimit, bashkëpunimit dhe zbatimit të suksesshëm të punës e po ashtu edhe të detyrave menaxheriale e udhëheqëse në shkollë.

**Dokumenti** – një informatë, specifikacion, dokument zyrtar, vizatim, raport, standard apo ligj. Publikimi mund të jetë në letër, kasetë magnetike, disk kompjuterik elektronik ose optik, fotografi ose model, apo kombinim i këtyre formave. Një bashkësi dokumentesh, për shembull me specifikacione dhe regjistra, shpesh quhet si “dokumentacion” (i cili po ashtu konsiderohet si proces).

**Komunikimi** – procesi i përcjelljes e pranimit të informatave tek dhe nga një individ a grup njerëzish e po ashtu edhe i interpretimit të atyre informatave. Ekzistojnë tri lloje të përgjithshme të komunikimit: 1. Komunikimi verbal (përdorimi i gjuhës apo kodeve që përfaqësojnë një gjuhë) 2. Komunikimi personal jo-verbal (siç janë veshja, qëndrimi, gjestet ose vëzhgimi për komunikim); dhe, 3. Rituali (shfrytëzimi i ngjarjeve të strukturuar në nivel të lartë për komunikim). Ai është shumë i rëndësishëm dhe jetik në artin e mësimdhënies;

**Menaxhimi i kohës** – planifikimi i shfrytëzimit të kohës duke u bazuar në prioritete, organizimi i detyrave dhe takimeve që fokusohen në parimet e efikasitetit dhe marrëdhëniet me njerëz.

**Procesverbalet** – shënime të mbajtura gjatë takimit(-eve). Procesverbalet janë përkujtues të diskutimeve në takim, të dhënave bazike për të diskutuar problemet, cilat masa duhet të merren, udhëzimet për ata që nuk kanë marrë pjesë në takim; ato janë të dhëna të përhershme nga takimet e mbajtura sipas interesit të institucionit apo organizatës së caktuar (për shembull procesverbalet në shkollën tuaj).

**Takimet** – janë pjesë e veprimit të ekipit dhe formë përmes së cilës ndodhin komunikime të llojeve dhe niveleve të ndryshme. Për shembull, një takim i përgatitur në shkollë përkufizohet si takim në të cilin marrin pjesë më shumë se dy persona, ndodh në një vend të caktuar dhe kohë të caktuar, ka një qëllim të caktuar, ka një agjendë dhe është mundësi për të këmbyer ide për tema të përbashkëta me qëllim të arritjes së synimit të përbashkët. Pjesëmarrësit e takimit, agjenda, materiali dhe përmbledhja e diskutimeve regjistrohen e ruhen në procesverbal.

## Referencat

H.W. Baumann (2004): Përgatitja dhe udhëheqja e takimeve, GTZ, Prishtinë.

Goddard, T., Duraku, N., Binaku, Xh. (2006): Hyrje në menaxhimin arsimor, Udhëzues për trajnerë, KEDP, Prishtinë.

Fred C. Lunenburg & Allan C. Ornstein (2000): Administrata Arsimore (Konceptet dhe Praktikët), Wadsworth, Botimi i Tretë, Kanada.

MASHT – Udhëzimi Administrativ– Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorë të Shkollave  
Xheladin Murati: Komunikologjia Pedagogjike, Qabej, Tetovë, 2000



