



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



Basic Education Program

SEMINARI GJASHTË MENAXHIMI I PROJEKTIT



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 GJASHTË MENAXHIMI I PROJEKTIT

‘Seminari i Gjashtë’ i adreson disa aspekte të standardeve të praktikës profesionale të drejtorëve të shkollave. Në mënyrë të drejtpërdrejtë seminari adreson standardin 3 dhe standardin 4, përmes temave në vijim:

Standardi 3: Planifikimi dhe Menaxhimi

- Menaxhimi i Projektit - një vegël për zhvillimn e shkollës
- Synimet SMART
- Aspektet tjera të projektit
- Rolet & Përgjegjësitë
- Planifikimi i projektit
- Raportimi për projektet
- Resurset
- Realizimi i projektit
- Monitorimi & vlerësimi i projektit
- Përfundimi i projektit

Standardi 4: Bashkëpunimi dhe bashkëveprimi

- Rolet dhe përgjegjësitë

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. E tërë përmbajtja në kuadër të këtij seminari është nga Moduli 4 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 mësimdhënësve 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

1. Hyrje	6
1.1. Qëllimi	6
1.1.1 Performanca e pritur	7
2. Menaxhimi i projektit - shpjegimi i koncepteve	7
2.1. Çka është projekti?	7
2.2. Çka është menaxhimi?	8
2.2.1. Çka është menaxhimi i projektit të shkollës?	8
2.2.2. Cilat janë karakteristikat e menaxhimit të projektit?	9
2.2.3. Cilat janë përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projektit?	9
2.3. Faktorët e rëndësishëm për suksesin e projektit të shkollës	11
3. Fazat e menaxhimit të projektit	14
3.1. Fillimi i projektit të shkollës	14
3.1.1. Formulimi i synimeve/qëllimëve	15
3.1.2. Rezultatet themelore të projektit	16
3.1.3. Buxheti i projektit	16
3.1.4. Fazat dhe afatet kohore të projektit	16
3.1.5. Organizimi i projektit	17
3.2. Planifikimi i projektit	20
3.2.1. Planifikimi i strukturës së projektit	22
3.2.2. Planifikimi i rrjedhës së punës	22
3.2.3. Planifikimi afateve kohore	23
3.2.4. Resurset dhe planifikimi i shpenzimeve	23
3.2.5. Organizimi i sistemit të informatave të projektit të shkollës	24
3.3. Realizimi i projektit	26
3.3.1. Sugjerimi praktike për realizimin e projektit	26
3.3.2. Rrjedha e grupit punues (takimet përcjellëse)	27
3.3.3. Përmbledhjet e gjendjes aktuale të projektit	28
3.3.4. Bisedimet për fazat e projektit	28
3.4. Monitorimi dhe vlerësimi i projektit	29
3.5. Përfundimi projektit	30
Fjalorthi	32
Referencat	33
Aneksi Një – Model i projektit të shkollës i bazuar në doracakun për grante shkolle	34
Aneksi Dy – Modeli i një projekti të imagjinuar	35
Aneksi Tre – Procesi skematik i gjenerimit dhe planifikimit të buxhetit të shkollës	36

1. Hyrje

Menaxhimi i projektit në shkollë është pjesë e procesit të menaxhimit të shkollës. Menaxhimi i projektit në shkollë është metodë për të realizuar qëllime dhe objektiva të rëndësishme të planit për zhvillimin e shkollës. Është i detajuar, e megjithatë i drejtpërdrejtë. Seminari ofron ide dhe sugjerime mbi atë se si të menaxhohet një projekt shkollor.

Përmbajtja e seminarit për menaxhimin e projektit i referohet fushave të cilësisë së shkollës të prezantuara në seminarët e mëparshme. Seminari bazohet në versionet e mëparshme të seminarëve të GIZ mbi temën e njëjtë. Ky version adreson zhvillimet e reja në arsimin e Kosovës, veçanërisht autonominë e shkollës dhe decentralizimin.



Aktiviteti Një:

1. Në cilin element të zhvillimit të shkollës (të grafikonit) do të fokusoheshit ju për të realizuar projektin e parë të shkollës?
2. Për shkollën tuaj, cilat pjesë tjera të zhvillimit të shkollës do të përfitonin nga projekti shkollor?
3. Bëni disa shënime dhe kontrollojini më vonë.

1.1. Qëllimi

Qëllimi i Seminarit për *Menaxhimin e Projektit* është që të ofrojë informata themelore për vendim-marrjen e bazuar në të dhënat e shkollës që ka të bëjë me përmirësimin e shkollës.

1.1.1 Performanca e pritur

Pjesëmarrësit pritet të mësojnë, kuptojnë dhe të jenë në gjendje t'i përdorin 'njohuritë' në vijim:

- Të kuptojnë arsyet për secilin nga hapat në menaxhimin e projektit
- Të kuptojnë se si të identifikojnë cilat të dhëna nevojiten dhe që janë të rëndësishme për projekte të caktuara
- Të njihen me përparësitë, mangësitë dhe sfidat që rrezikojnë suksesin e menaxhimit të projektit

Pjesëmarrësit pritet të zhvillojnë shkathtësitë në vijim:

- Organizimi dhe zbatimi i projekteve shkollore të bazuara në Planet për Zhvillimin e Shkollës duke përdorur të gjitha fazat e menaxhimit të projektit
- Vlerësimi i ndikimit të projektit
- Vlerësimi i rezultateve të projektit për të përmirësuar projektet në të ardhmen.

2. Menaxhimi i projektit – shpjegimi i koncepteve

2.1. Çka është projekti?

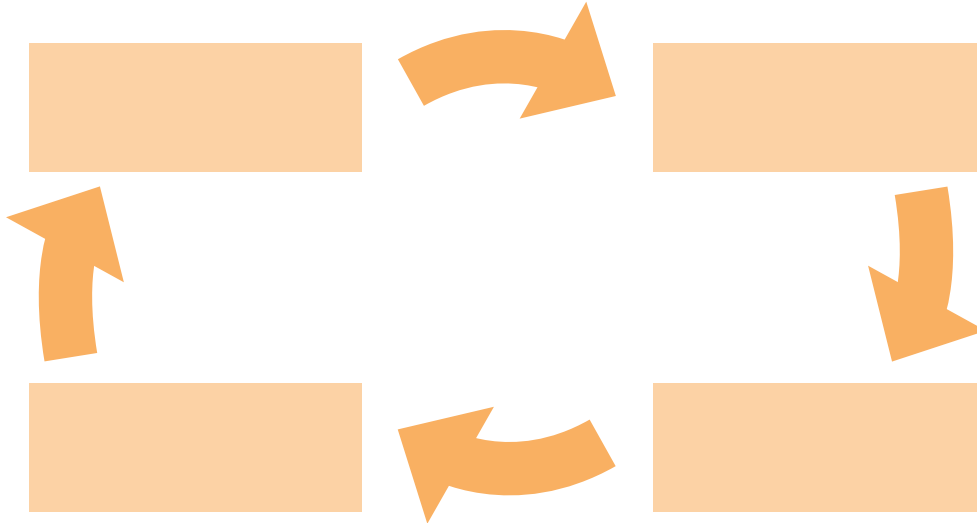
Projekti nënkupton vënien në veprim apo funksion të aktiviteteve apo planeve të caktuara për të përmirësuar performancën shkollore në mënyrë konkrete dhe të matshme/vërejtshme.

Prandaj projekti:

- Është aktivitet i planifikuar i dizajnuar për të përmirësuar një apo më shumë elemente të performancës së shkollës;
- Është i orientuar në rezultate i dizajnuar të plotësojë qëllimet të caktuara për përmirësim.
- Përdor të dhëna për të identifikuar nevojat për përmirësime dhe për të matur përmirësimin e performancës
- Është aktivitet i realizuar gjatë një kohe të caktuar dhe me resurse të caktuara
- Është plan zbatimi i cili që përmban edhe para-vlerësimin (Cilat të dhëna i kemi që identifikojnë atë që po përpiqemi ta përmirësojmë dhe pse?), vlerësimin e procesit (Sa mirë jemi duke punuar?) dhe vlerësimin e rezultatit (A i kemi arritur qëllimet dhe objektivat tona? Si do ta zbatonim një projekt në mënyrë me efektive në të ardhmen?)

Aktiviteti Dy:

Ju lutem plotësoni emrat e 4 fazave. Nëse nuk jeni të sigurt mund të shikoni materialin lidhur me zhvillimin e shkollës. Projekti gjithmonë i ka katër faza:

**Shënim:**

Projektet shkollore i përkushtohen përmirësimit të performancës së shkollës duke u bazuar në të dhëna shkollore. Ato mund të krahasohen me projektet në llojet tjera të organizatave të cilat përdorin të dhëna për të përcaktuar atë që dëshiron ta arrijë organizata.

2.2. Çka është menaxhimi?**Menaxhimi është:**

- një përpjekje për të planifikuar, organizuar dhe udhëhequr njerëzit dhe resurset për një qëllim të caktuar me një rezultat të caktuar
- proces i ndërmarrë që të koordinojë veprimet e të tjerëve në mënyrë që të arrijë rezultatet e përcaktuara
- proces i cili identifikon, organizon dhe rendit të gjitha detyrat, teknikat, resurset dhe metodat për të arritur rezultatet e përcaktuara të projektit

Një përshkrim i thjeshtësuar i menaxhimit të projektit nga një grup autorësh është: “menaxhimi i projektit është vetëm një mjet, një listë e metodave dhe teknikave që na ndihmon të arrijmë qëllimet dhe objektivat tona¹.”

2.2.1. Çka është menaxhimi i projektit të shkollës?

Menaxhimi i projektit është një krijim i një plani dhe procesi të organizuar që të bëjë përmirësime të matshme/ të vërejtshme për aspektet e shkollës. Prosesi përfshin planifikimin, mbikëqyrjen dhe drejtimin.

¹ Grup autoresh (2002): **Menaxhimi i projektit**, Qendra mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari, faqe 9.

Menaxhimi i projektit të shkollës është një instrument që zbërthen detyrat dhe aktivitetet brenda një projekti të caktuar:

- Ai është i bazuar në një plan që ndodhë vetëm një herë, dhe që nuk përsëritet më me të njëjtat detaje,
- Ai identifikon detyra të deleguara tek personat në shkollë nga drejtori i shkollës, në mënyrë që ta **lirojë** drejtorin e shkollës,
- Ai përfshin grupe njerëzish dhe mund të përfshijë edhe palë tjera të interesit
- Ai ka afate të caktuara kohore,
- Ai adreson çështje më rëndësi lidhur me zhvillimin e tërësishëm të shkollës.

Aktiviteti i tretë:

Jepni një ose dy shembuj për temën, e cila mund të jetë përmbajtja e projektit të shkollës. Nëse ju jeni tashmë duke punuar në një projekt të tillë, shënoni një përshkrim të shkurtër me një ose dy fjali për të. Duke u bazuar në atë që është thënë deri tani a ka ndonjë përmirësim që ju do bënit në projektin e shkollës suaj (nëse keni një të tillë)? Duke u bazuar në atë që ju keni mësuar deri tani cilët faktorë të rëndësishëm duhet konsideruar për të krijuar një projekt?

2.2.2. Cilat janë karakteristikat e menaxhimit të projektit?

Karakteristikat	Përshkrimi i karakteristikave
Përkufizimi i qëllimit	Secili projekt ka një qëllim. Do të arrihen rezultate të caktuara të bazuara në të dhëna, për shembull trajnimi i mësimeve për zbatimin e kurrikulës së re; themelimin e një sistemi elektronik për të dhënat për materialet e mësimeve; zbatimin e një profili (të ri) të shkollës i cili arrin, për shembull, trajtim të respektueshëm dhe kulturë shkolle për mjedisin etj...
Resurset e kufizuara	Projekti ka një kohë të caktuar me një pikë të përcaktuar fillestare dhe përfundimtare. Resurset, numri i personave dhe numri i projekteve brenda një viti shkollor janë të kufizuara; është një kufi i caktuar i shpenzimeve, etj...
Konsiderata ndaj aktiviteteve tjera	Projekti është në një farë mënyre një ngjarje e "papërsëritshme". Nuk është një aktivitet i përditshëm. Ka nevojë për shumë kohë dhe përpjekje dhe vazhdon me muaj madje edhe një vit shkollor. Kërkon objektiva – rezultate konkrete.
Organizimi i caktuar i projektit	Projektet ndryshojnë nga planet e caktuara përmes mënyrës se si organizohet projekti (caktuesi i detyrës, menaxheri i projektit, ekipi i projektit, procedurat e caktuara për negocimin e projektit etj.)

2.2.3. Cilat janë përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projektit?

Njohja me përparësitë dhe mangësitë e menaxhimit të projektit jep një bazë për drejtorin që të ndihmojë në zhvillimin e një projekti të realizueshëm.

Përparësitë e menaxhimit të projektit:

- Projektet fokusohen në arritjen e qëllimeve konkrete; ato janë të orientuara kah rezultatet dhe sjellin ndryshim në shkollë!
- Menaxhimi i projektit rrit transparencën e vendimeve pasi që përfshihen shume palë të interesit.
- Menaxhimi i projektit rrit llogaridhënien pasi që puna e realizuar do të diskutohet nga palët e ndryshme të interesit të përfshira me të tjerët të cilët i prek projekti.
- Menaxhimi i projektit ndihmon për të planifikuar projekte komplekse: për të përcjellë se çfarë ndodhë në fusha të ndryshme, në vende të ndryshme në të njëjtën kohë.
- Menaxhimi i projektit i lehtëson punën drejtorit, sepse ai delegon detyrat dhe punët tek të tjerët. Përgjegjësia dhe presioni për të gjetur një zgjidhje për problemet e zbatimit i jepet një grupi të njerëzve dhe jo më vetëm drejtorit të shkollës.
- Menaxhimi i projektit adreson probleme që rrjedhin nga procesi arsimor. Ndodh pranueshmëri e lartë e rezultateve nga palë të ndryshme të interesit.
- Menaxhimi i projektit shpie tek shpërndarja e informatave të projektit tek komuniteti i gjerë nga pjesëmarrësit në projekt që rezulton me përkrahje më të madhe nga komuniteti në tërësi;
- Bashkimi i njohurisë dhe përvojës i personave të ndryshëm, dhe duke u bazuar në të dhënat e shkollës, mund të merren vendime të kualifikuara dhe të informuara kur merren me zgjidhjen e problemeve.
- Duke pasur lloje të ndryshme të kompetencave të njerëzve të përfshirë se bashku, analiza është më e thellë dhe vendimet mund të merren me shpejt; Stafi i shkollës ka më shumë mundësi të paraqesë dhe zbatojë idetë e tyre; ata janë më të përfshirë në procesin e zhvillimit të shkollës.
- Menaxhimi i projektit është një proces kreativ që bashkon ide dhe kompetenca të ndryshme të të gjithë mësimitdhënësve.

Mangësitë kryesore të projektit janë të lidhura me shkathtësitë e pjesëmarrësve të projektit. Njohuritë e nevojshme mund të mësohen sikurse mund të mësohen disa shkathtësi; disa tjera kërkojnë kohë dhe praktikë. Së dyti, përgatitjet mund të jenë të dobëta për realizimin e projektit brenda afatit kohor. Kjo nënkupton që:

- Menaxheri i projektit duhet të ketë jo vetëm kompetenca profesionale të përmbajtjes se projektit, por edhe shkathtësi efektive në komunikim, udhëheqje të grupit, moderim, ndërmjetësim, planifikim, udhëheqje dhe organizim.
- Mund të ketë nevojë për trajnim special përpara se të fillojë një projekt. Trajnimi ndihmon në zbatimin e projektit në mënyrë profesionale (posaçërisht për menaxherin e projektit)
- Menaxhimi i projektit nuk e redukton kohën dhe fuqinë punëtore që kërkohet, pasi që përfshihen persona të ndryshëm, është e nevojshme të ketë takime etj.
- Një pjesë e madhe e punës së projektit të shkollës duhet të kryhet krahas aktiviteteve të përditshme, veçanërisht krahas procesit të mësimitdhënies.
- Anëtarët e grupit të projektit kanë nevojë për motivim, praktikë/eksperiencë dhe kompetenca shoqërore dhe profesionale. (Çka fitojnë ata prej kësaj? Çfarë përfitimi nxjerrin ata?)
- Monitorimi është i rëndësishëm gjatë procesit të planifikimit dhe realizimit të projektit, monitorimi është pjesë e detyrave të përditshme të drejtorëve, por varësisht nga natyra e projektit monitorimi mund të intensifikohet.
- Përfundimi i detyrave të projektit nuk është fundi i projektit. Projekti duhet të vlerësohet me kalimin e kohës; p.sh. gjashtë muaj ose një vit më vonë. Kjo kërkon bashkëpunim dhe komunikim të vazhdueshëm.

Aktiviteti Katërt:

- Ju lutem shikoni listat e përparësive dhe mangësive që u dhanë me lartë për të parë nëse ato janë të përfunduara. Plotësoni listën nëse keni më shumë çështje të përparësive ose mangësive.
- Nënvizoni dy çështje për përparësitë, që janë shumë të rëndësishme për ju, dhe dy çështje për mangësitë, të cilat duhet të kontrollohen me kujdes para se të fillohet projekti. Diskutoni këto me grupin tuaj.
- Tani krahasoni përparësitë me idenë e juaj të projektit të shkollës dhe mendoni për mangësitë që ju i keni nënvizuar. A jeni ende të bindur se tema/ideja juaj duhet të shqyrtohet nga menaxhimi i projektit? Shënoni arsyet (përparësitë) e juaja dhe diskutoni ato me pjesëmarrësit tjerë në grupin tuaj.
- A keni ndonjë element tjetër të procesit të shkollës suaj, i cili është shumë i rëndësishëm për stafin dhe mund të delegohet tek grupi i projektit?

Për të tejkaluar këto mangësi, merrni parasysh këtë në vijim:

- Menaxhimi i projektit kërkon veprim profesional për të dhëna që përdoren gjatë planifikimit të projektit dhe drejtimet e tij gjatë fazave zhvilluese të tij.
- Projektet e shkollës duhet të rishikohen në mënyrë që të realizohen në mënyrën më të mirë nga personat që janë të përfshirë në projekt.
- Shpenzimet e organizimit si dhe numri dhe madhësia e grupeve pjesëmarrëse në projekt duhet të jenë sa më të vogla të mundshme, përndryshe do të kërkojnë grupe shtesë për bashkëpunim dhe lehtësim të punës së grupeve të projektit.

2.3. Faktorët e rëndësishëm për suksesin e projektit të shkollës –

Suksesi i projektit varet shumë në rregullimin e marrëdhënieve në mes menaxhimit të projektit dhe menaxhimit të përhershëm; ashtu që lidhja të jetë e qartë dhe e organizuar siç duhet që të eliminohen problemet. Monitorimi i procesit të projektit duhet të qartësohet nga menaxhimi i shkollës.

Kur bëhet kontrollimi i progresit? Cilat janë nën-objektivat? Si do të bëhet monitorimi?

⇒ Përgatitja e bazuar në të dhëna

Përgatitja e projektit – Menaxhimi i projektit kërkon trajnim të veçantë nga udhëheqja e shkollës. Mbi të gjitha dhe përpara se drejtori i shkollës ta merr vendimin që të fillojë me përgatitjet për projekt, ai/ajo duhet të përgjigjet në pyetjet në vijim. Duke u bazuar në të dhënat e shkollës cila është lista e prioriteteve për problemet /aktivitetet e planifikuara? A mund të zgjidhet një problem apo detyrë në një mënyrë më të mirë me ndihmën e një grupi të projektit apo përmes administratës së shkollës? Përgjigjet e këtyre pyetjeve japin hapin e parë për rregullimin e marrëdhënieve në mes menaxhimit të projektit dhe menaxhimit të përhershëm.

⇒ Rregulloret, detyrat dhe përgjegjësitë

Menaxhimi i projektit dhe menaxhimi i përhershëm duhet t'i përcaktojnë përgjegjësitë e ndryshme që lidhen me projektin. Kjo nënkupton se marrëdhënia në mes menaxhimit të projektit dhe menaxhimit të përhershëm duhet të jetë e qartë, e drejtë, e arsyeshme dhe pa konflikte. Sa me të qarta të jenë këto marrëdhënie, rreziku i nevojës për të ndërhyrë në punën e projektit do

të jetë më i vogël. Qartësia e detyrës, përcaktimi i afateve kohore dhe sigurimi i resurseve japin hapësirë të konsiderueshme për personat dhe grupet e lidhura me projektin.

Në lidhje me këtë, apo para se të zbatohet projekti është e nevojshme të qartësohen të **drejtat dhe obligimet reciproke** në mes të menaxherit të projektit dhe drejtorit të shkollës:

- e drejta për të marrë një vendim duke konsideruar procesin e punës dhe dispozitat ligjore,
- obligimi për të raportuar nga menaxheri i projektit,
- e drejta për të vendosur – çfarë duhet të vendoset nga udhëheqja e shkollës dhe çfarë mund të vendoset nga menaxhimi i projektit në lidhje me rezultatet e dëshiruara të projektit
- liria e anëtarëve të projektit për të kërkuar këshilla, përkrahje dhe mbështetje
- e drejta e intervenimit nga menaxheri i projektit, dhe
- eventualisht e drejta e intervenimit nga udhëheqja e shkollës

Menaxheri i projektit duhet të lirohet nga disa prej detyrave dhe përgjegjësi të tij/saj shtesë brenda shkollës më anë të delegimit.

Marrëdhëniet në mes ekipit të projektit dhe stafit të shkollës duhet të përshkruhen në një mënyrë domethënëse sa i përket detyrave, përgjegjësi dhe mjeteve të komunikimit. Duke krijuar qartësi të qëllimit të projektit me tërë stafin e parandalon shkollën që të lihet pas dore nga shumica e anëtarëve të stafit.

Kur rriten tensionet brenda një projekti është përgjegjësia e drejtorit të shkollës që të ndërmjetësoi çështjet. Drejtori i shkollës ka për detyrë që se pari ta mbështes punën e projektit deri tek dorëzimi i rezultateve përfundimtare të projektit, nëse aktivitetet e projektit pengojnë funksionimin e shkollës atëherë drejtori i shkollës mund të marrë edhe vendime për shtyrjen e disa aktiviteteve të projektit, ndërrime organizative, etj.

Disa sugjerime praktike për menaxhimin e projektit

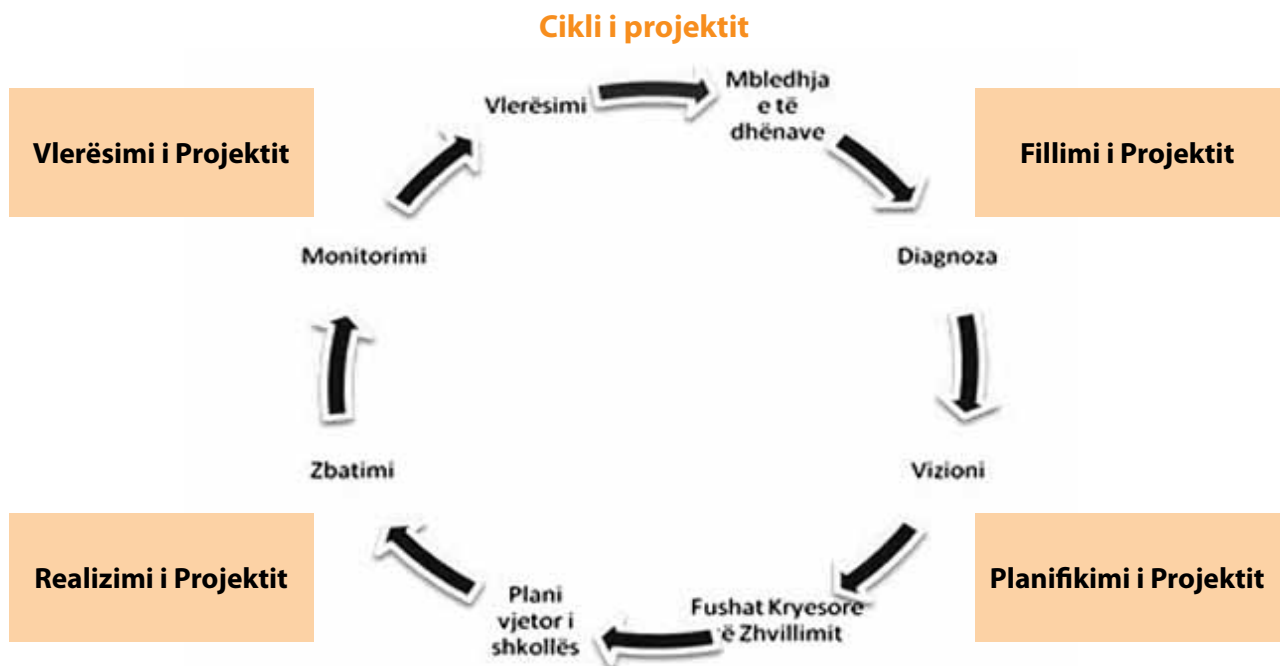
- Menaxhimi i projektit është i dobishëm vetëm për detyrat dhe problemet të cilat janë domethënëse për pjesëmarrësit, dhe për të cilat ata mund ose dëshirojnë të ofrojnë një kontribut përmbajtjesor.
- Detyrat dhe problemet e menaxhimit, të cilat nuk janë brengë e stafit të shkollës, më se miri zgjidhen nga udhëheqja e shkollës, ashtu që stafi i shkollës nuk preokupohet me to.
- Për arsye të qartësisë rekomandohet që grupit të projektit t'i jepet një detyrë me objektiva në formë të shkruar si në kontratë.
- Përfshini marrëveshje të qarta për mënyrat dhe mjetet e komunikimit gjatë gjithë procesit.
- Organizimi i qartë i projektit, plani i punës, resurset dhe afatet kohore janë të rëndësishme për suksesin e projektit, sepse ato përfaqësojnë instrumentin e vërtetë të menaxhimit në projektimin e punës.
- Grupi i projektit në parim të jetë në gjendje të organizojë vet dhe të përdorë metoda kreative të punës.
- Sa i përket punës dhe kohës, nuk duhet të ketë planifikime vetëm për grupin e projektit, një mendim duhet t'i jepet poashtu aktiviteteve tjera që zhvillohen në shkollë nga mësimdhënësit dhe stafi tjetër, ashtu që aktivitetet e ndryshme mos të pengojnë njëra tjetrën.
- I terë procesi duhet të jetë transparent për të gjithë. Stafi duhet të informohet për projektet e shkollës, objektivat e tij dhe nevojat e tij dhe afatet kohore.

3. Fazat e menaxhimit të projektit

Eksistojnë tri elemente të rëndësishme të cilat përcaktojnë fazat e projektit:

- Koha – secili projekt shkollor ka një kohë të caktuar, që ndryshon për ngjarje të ndryshme,
- Trajtimi – varet nga trajtimi që i bëhet problemit i cili është në fokus që të zgjidhet nga projekti i shkollës,
- Grupet/individët që përfshihen në projekt.

Menaxhimi i projektit kalon nëpër faza të rëndësishme të ciklit të projektit. Cikli i projektit vendos fushat/elementet kryesore të secilit projekt. Menaxhimit i projektit të shkollës është pjesë e arritjes së një vizioni shkollor nga Plani për Zhvillimin e Shkollës. Rrjedha e projektit ndahet në katër faza kryesore. Shikoni figurën e mëposhtme.



3.1. Fillimi i projektit të shkollës

Zakonisht fillimi i një projekti shkollor është detyrë e drejtorit të shkollës. Por ndonjëherë ideja për fillimin e një projekti shkollor jepet nga stafi apo nga njerëz të jashtëm.

Secili projekt shkollor fillon me një vizion, një ide të caktuar, për të përmirësuar cilësinë e punës në shkollë apo për të zgjidhur një problem të caktuar. Kjo mund të jetë rezultati i një konference apo dëshirë e drejtorit të shkollës. Por në secilën formë, përmbajtja e projektit shkollor është pjesë e Planit për Zhvillimin e Shkollës.

Fillimi i projektit shkollor kalon përmes tre hapave:

- Analiza e projekteve prioritare të shkollës e përcaktuar në Planin për Zhvillimin e Shkollës
- Analiza e zhvillimeve aktuale në mjedisin shkollor – diagnostifikimi i gjendjes bazuar në të dhënat e shkollës dhe rëndësinë e tërë shkollës
- Përcaktimi i detyrave të projektit– Qëllimi i projektit.

Analiza:

Ideja për projektin e shkollës varet nga *Plani për Zhvillimin e Shkollës*. Prandaj, hapi i parë është ta rishikojmë PZhSh-në, veçanërisht prioritetet e tij. Hapi i dytë është që para fillimit të një nisme (projekti) të ri, shqyrtoni çdo projekt i cili aktualisht është duke u zhvilluar në mënyrë që të siguroheni se shkolla ka kapacitete për të ndërmarr një projekt të ri. Hapi i tretë është që duhet të shqyrtohet afati kohor i nismës së re në mënyrë që të siguroheni se kapacitetet e shkollës për të ndërmarr atë projekt do të jenë në dispozicion përgjatë tërë kohëzgjatjes së projektit.

Arsyet për këtë rishikim përfshijnë:

Sigurimin që:

- Projekti nuk pengon në realizimin e përgjegjësive tjera shkollë, për shembull periudhën për vlerësimin e nxënësve,
- Projekti nuk bie në konflikt apo nuk pengon projekte tjera që janë duke u zbatuar, sepse mund të jetë që shumica e resurseve njerëzore janë të përfshirë në projekte dhe aktivitete tjera shkollë dhe mund të mos ketë kohë për t'u përfshirë në projekt të ri,
- Projektet nuk dyfishohen; për shembull nëse në të njëjtën kohë shkollës i ofrohen projekte të njëjta nga partnerët arsimor si MASHT, DKA, OJQ etj.

Detyrat e projektit:

Pas analizës së zhvillimeve aktuale në mjedisin shkollor, përcaktoni detyrat e projektit.

Detyra e projektit tregon se çfarë duhet të arrihet me projektin. Çfarë duhet të zgjidhet apo të përmirësohet? Nëse "destinacioni" nuk është i qartë ku udhëtari arrin ndoshta nuk është vendi ku ai dëshiron të jetë. E njëjta vlen edhe për projektet shkollë.

Nëse rezultati i projektit nuk është i qartë, personat përgjegjës për projektin do të hutohen duke punuar më qëllime të shumta. Kjo e mundë projektin qysh në fillim.

Profili i menaxherit të projektit

Në procesin e përcaktimit të detyrës së projektit, së pari identifikoni profilin e menaxherit në lidhje me temën e projektit. Për shembull për projektin: *Zhvillimi i vlerave demokratike në shkollë*, mos caktoni si menaxher projekti një mësimdhënës i cili nuk ka treguar gatishmëri të përqafojë vlerat demokratike në shkollë, apo dikë që ka ideologji politike apo që nuk është i interesuar në fushën tematike, apo ai që nuk ka qenë i përfshirë në trajnime për demokratizimin e shkollës etj. Drejtori i shkollës duhet të kërkojë një menaxher të projektit i cili ka kompetencat dhe shkathhtësitë që u ceken më herët në seminar.

Qëllimi i projektit të shkollës

Pasiqë të zgjidhni menaxherin e projektit, detyra e projektit vazhdon me artikullimin e qëllimit të projektit. Sikur detyra, edhe përcaktimi i qartë i qëllimit të projektit është shumë i rëndësishëm, sepse tregon atë se çfarë duhet të arrihet në fund të projektit. Kjo bëhet në bashkëpunim me menaxherin e projektit.

Qëllimi kryesor i projektit është të artikulojë rezultatet e projektit. Objektiva(t) e projektit përshkruan konkretisht rezultatin(-et) i cili do të arrihet në fund të projektit. Objektiva duhet të zhvillohet në bashkëpunim me drejtorin e shkollës, menaxherin e projektit dhe ekipin e projektit. Ajo duhet të jetë konkrete dhe matshme.

Mungesa e definimit të qëllimit/objektivës adekuate shpjen tek pasojat me të mëdha negative, si:

- Projekti sillet pa qëllim duke humbur kohën e njerëzve.
- Problemet nuk identifikohen si të tilla “Ai që nuk ka qëllime nuk ka problem”.
- Devijimet nga plani nuk mund të dihen.
- Vendimet për të drejtuar qëllimet nuk janë të mundshme.
- Aktivitetet dhe veprimet nuk mund të koordinohen pasi që ato nuk janë të orientuara kah qëllimi.
- Zgjidhja e problemit bëhet më e vështirë pasi që ka mungesë të bazës së punës së përbashkët.
- Pëson motivimi dhe ekipi i projektit e humb motivimin pasi që nuk e di se çka duhet të arrijë. Cili është destinacioni i tij?

3.1.1. Formulimi i synimeve/qëllimeve

Ekzistojnë një numër kërkesash kryesore për të formuluar dhe përcaktuar qëllimet e projektit:

a) Qëllimet dhe Objektivat duhet të formulohen sipas parimeve – SMART

S - Specifike, të rëndësishme

M – të Matshme

A - Atraktive

R – të Realizueshme

T – Temporale (kohore)²

Kjo nënkupton që synimet/qëllimet duhet të formulohen në atë mënyrë që të përcaktohen lehtë arritjet - rezultatet, pasi që është arritur qëllimi i caktuar. Një qëllim si “Bashkëpunimi me prindër duhet të përmirësohet” nuk është një qëllim që mund të vlerësohet lehtë. Dhe pasojat e tij mund të jenë se asnjëri nuk e di nëse saktësisht është arritur qëllimi. Kjo nënkupton që rezultatet që përpiqet t’i realizojë projekti duhet të jenë të përcaktuara saktësisht. Gjatë përcaktimit të rezultateve të dhënat (statistikore) të shkollës kanë një rol të veçantë. Nëse vazhdojmë më shembullin e lartpërmendur përmes të dhënave, ne mund të shohim qartë sa shpesh dhe në cilat fusha përfshihen prindërit dhe bazuar në këtë ne mund të përcaktojmë më saktësi rezultatin të cilin ne dëshirojmë ta arrijmë brenda një periudhe të caktuar kohore. Qëllimet, sipas përkufizimit, mund të mos jenë tërësisht të matshme por objektivat që vendosen për ta arritur qëllimin janë të matshme, sipas përkufizimit. Vendosni objektiva për secilin qëllim; për shembull, në fund të vitit shkollor, 50% e prindërve do të përfshihen në një intervistë prind-mësimdhënës, apo 20% e prindërve do të përfshihen në projektin për përmirësimin e shkollës.

b) Qëllimet duhet të formulohen me shkrim

Duke përgatitur qëllime dhe objektiva të shkruara bëhet më e qartë se çfarë duhet të arrihet; Poashtu e benë domethënës edhe vlerësimin në fund të projektit. Në një numër të konsiderueshëm të projekteve shkollore, nga mungesa e qëllimeve të qarta dhe detyrave të shkruara të projektit, ka ndodhur që menaxheri i projektit në fund ka mësuar se diçka krejtësisht ndryshe pritej nga ai nga jo që ka arritur.

c) Të gjithë pjesëmarrësit informohen për qëllimet

Të gjithë pjesëmarrësit e përfshirë në projekt dhe ata që ndikohen nga ai duhet të informohen se çfarë do të ndodhë, pse dhe cilat janë rezultatet e pritura dhe përfitimet për shkollën. Palët

² Temporale (Kohore) do të thotë që të përfundohet në një kornizë e caktuar kohore; deri në një datë të caktuar.

tjera të interesit të shkollës mund të interesohen në projekt poashtu. Kanalet dhe mjetet për komunikimin e qëllimit për të gjitha palët e interesit duhet të planifikohen paraprakisht.

d) Duhet të ofrohet një marrëveshje për qëllimin dhe të merret pëlqimi nga të gjithë pjesëmarrësit

Deklarata e detyrave të projektit specifikon se kush duhet të bëjë qka, me kënd, deri kur. Deklarata duhet të nënshkruhet nga caktuesi i detyrës dhe menaxherët e projektit duke siguruar kështu kuptim të përbashkët të detyrës së projektit. Detyra e projektit duhet të përmbajë edhe këto informata: resurset në dispozicion, datën e fillimit dhe mbarimit si dhe ndryshimet në afatet kohore (elementet nga të cilat gjendja e projektit paraqitet tek caktuesi i detyrës).

3.1.2. Rezultatet themelore të projektit

Gjatë përcaktimit të qëllimit/qëllimeve të projektit, poashtu përcaktohen edhe rezultatet themelore që duhet të arrihen gjatë projektit. Ky është artikulli i mëtejshëm i qëllimit të projektit. Rezultatet themelore të projektit në fund të projektit maten nga treguesi(t) e projektit.

Për të arritur qëllimin dhe rezultatet themelore të projektit, paraqiten detyra të shumta të veçanta të cilat do të realizohen në fazat e tjera të projektit. Për shembull, nëse është një projekt: furnizimi i bibliotekës me libra shkollorë. Detyrat që mund të zërthehen mund të përfshijnë: përgatitjen e objekteve, blerja dhe mbledhja e librave, vendosja e librave, përgatitja e dokumentacionit, përgatitja e një pjese të sistemit të vlerësimit dhe menaxhimit elektronik të bibliotekës, etj. Prezantimi i detyrave në këtë mënyrë do të ndihmojë fazën planifikuese të aktivitetit të projektit.

3.1.3. Buxheti i projektit

Një hap tjetër për të prezantuar detyrën e projektit është caktimi i buxhetit të tij. Buxheti i projektit është një prezantim i qartë i resurseve të nevojshme financiare për të zbatuar planin e aktivitetit. Në këtë fazë, analizohet buxheti në dispozicion, mundësia e punës vullnetare në projekt, mundësitë e mbështetjes nga komuniteti i shkollës dhe në fund vendoset për shumën e buxhetit të projektit. Nuk do të thotë që secili projekt shkollor duhet ta ketë buxhetin e tij; ekzistojnë shumë projekte shkollorë që mund të kryhen pa para. Por nëse një projekt shkollor ka nevojë për buxhet; duhet të menaxhohet mirë, "një buxhet i përgatitur keq shpie në shumë probleme gjatë fazës zbatuese të projektit"³. Analizoni figurën Nr. 3 në Aneks mbi procesin e planifikimit dhe përdorimit të buxhetit të shkollës.

3.1.4. Fazat dhe afatet kohore të projektit

Pastaj hapi tjetër i projektit është të caktojë afatet e tij kohore dhe fazat. Në këtë fazë, përgjigjuni në pyetjen kryesore: Cila është koha optimale për këtë projekt? Dhe, në marrëveshje me menaxherin e projektit vendosni afatet kohore të projektit.

Është shumë e rëndësishme që skema e projektit të diskutohet brenda grupit të projektit – zakonisht në takimin e parë, sepse mund të ndodh që formulimi i tanishëm nuk është i qartë në disa çështje, kështu që mund të ketë propozime për t'u ndryshuar disa qëllime.

Detyra e Pestë

³ Grup autoresh (2002): Menaxhimi i Projektit, Qendra Mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari, faqe 21.

Pas udhëzimeve për fazën e parë të projektit, shënoni shkrime të shkurtra në kutinë në vijim, duke u siguruar që çdo gjë është e qartë për këtë fazë dhe në faqen vijuese plotësoni detyrën e një projekti fillestar të nxjerrë nga Plani për Zhvillimin e Shkollës.

--

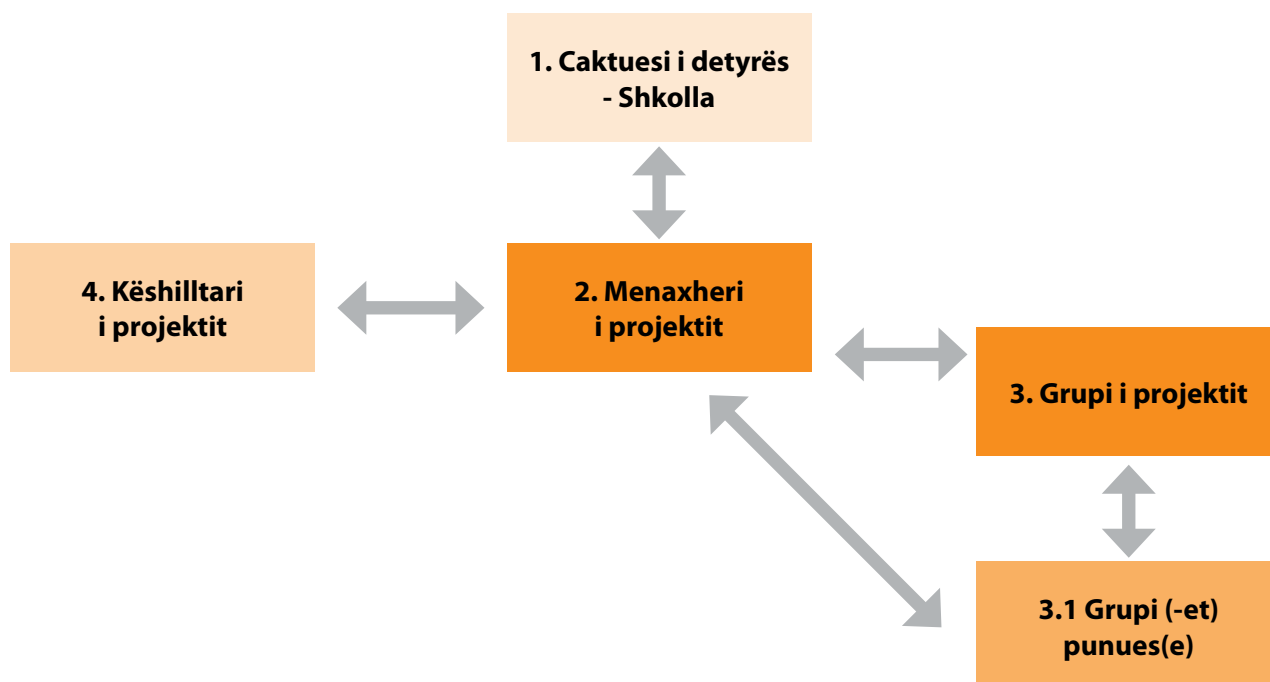
Detyrat e projektit

Projekti:
Caktuesi i detyrës:
Menaxheri i projektit:
Paraqitja e detyrave:
Qëllimi dhe objektivat:
Rezultatet që duhet të zërthehen:
Anëtarët e grupit të projektit dhe ekspertët tjerë:
Resurset:
Buxheti:
Afatet kohore, rrjedha e punës:
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> Caktuesi i detyrës Menaxheri i projektit </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <hr style="width: 30%; border: 0.5px solid black;"/> <hr style="width: 30%; border: 0.5px solid black;"/> </div>

3.1.5. Organizimi i projektit

Në fazën fillestare të projektit, duhet të analizohet procesi i organizimit të projektit. Organizimi i projektit është i lidhur me përcaktimin e detyrave për caktuesin e detyrës në projekt, menaxherin e projektit, grupin e projektit dhe grupet punuese të përfshira në projekt. Sa i përket procesit të organizimit të projektit të shkollës, ekziston një përparësi që duhet të përdoret. Përparësia e projekteve qëndron në faktin se ato mund të realizohen brenda shkollës dhe nuk kërkojnë ndryshime esenciale në organizmin e procesit shkollor por njëkohësisht paraqesin një instrument që shpejt mund të realizohet për të mirën e një qëllimi të caktuar.

Figura e paraqitur në vijim tregon faktorët kryesor të përfshirë në projektin e shkollës. Vizatimi poashtu mundohet të tregojë strukturën kryesore të komunikimit me strukturën vertikale të menaxhimit të terë projektit.



Në vazhdim adresohen detyrat kryesore të ekipeve të projektit të shkollës.

3.1.5.1. Caktuesi i detyrës së projektit

Pavarësisht nga fakti se drejtori është caktuesi i detyrës për projektet e shkollës, detyrat e drejtorit dhe marrëdhëniet raportuese duhet të jenë të përcaktuara në mënyrë të veçantë, në mënyrë që vet drejtori, sikurse anëtarët e tjerë të projektit, të jetë i qartë sa i përket detyrave dhe përgjegjësi të tij/saj në projekt.

Lidhur me projektin, përcaktuesi i detyrës (drejtori i shkollës) ka detyrat në vijim:

- Përcakton detyrën për një projekt të caktuar
- Përcakton menaxherin e projektit dhe anëtarët e grupit
- Harmonizon marrëveshjen për zhvillimin e afateve kohore të projektit, duke vendosur për datën e fillimit të projektit, datën e përfundimit dhe nën-objektivat e projektit përmes se cilave monitorohet projekti
- Ndan dhe cakton resurset e nevojshme për projektin
- Jep leje për tejkalimin e afatit të përcaktuar kohor
- Zgjidh konflikte në mes pjesëmarrësve të projektit dhe menaxherit të projektit
- Vendos prioritete në mes projekteve të veçanta
- Mbështet të gjithë grupin dhe procesin
- Sigurohet që projekti të ketë procese efektive për çmuarje dhe vlerësim.

3.1.5.2. Menaxheri projektit

Menaxheri i projektit është figurë kyçe në realizimin e projektit. Udhëheqja nga menaxheri i projektit është e rëndësishme që projekti të arrijë qëllimin e tij; prandaj, menaxheri duhet të jetë në gjendje të përmbushë këto përgjegjësi:

Detyrat:

- Cakton detyrën e projektit se bashku me caktuesin e detyrës
- Udhëheq grupin e projektit dhe moderon takimet e projektit.
- Sigurohet që projekti të jetë i planifikuar dhe i formuluar rreth të dhënave të shkollës.
- Ndjek realizimin e projektit dhe drejtimin e tij
- Ofron dokumentacionin e projektit
- Kontrollon të tërë procesin e projektit
- Informon caktuesin e detyrës për procesin e projektit.
- Sigurohet që projekti të vlerësohet për secilin nën-objektiv të tij.

Për menaxherin e projektit **kërkohen** kushtet në vijim:

- Njohuri profesionale sa i përket projektit për të identifikuar problemet me kohë dhe për të vlerësuar mundësitë e ndryshme dhe t'i zgjidh ato.
- Kompetenca për të menaxhuar projektin (metoda të ndryshme, njohuri moderuese, kompetenca komunikuese)

Shënim: Menaxhimi i projektit mund të jetë një hap për të arritur fuqi menaxhimi. Ai që tregon se ai/ajo mund të jetë menaxher i projektit në situata të vështira të projektit, në të njëjtën kohë tregon aftësitë e tij/saj për të përmbushur detyrat menaxhuese. Projekti jep mundësinë për të përfituar përvojë në menaxhim.

3.1.5.3. Grupi i projektit

Një projekt i shkollës pritet që të ketë ndikim në përmirësimin e performancës së shkollës, vetëm atëherë kur përgatitet nga një grup i projektit i ndërlidhur me kontekstin e projektit dhe kompetencat për të hartuar projekte shkollore.

Prandaj duhet të respektohen parimet në vijim kur emëroni grupin e projektit:

- Në grupin e projektit duhet të ketë përfaqësim të pikëpamjeve të ndryshme nga anëtarët e grupit. Këto janë të nevojshme për të zgjidhur një problem të caktuar. Prandaj, qëllimi i grupit të projektit është të sjellë perspektiva të ndryshme drejtpërdrejt në tavolinë, në mënyrë që problemet të zgjidhen tërësisht duke bazuar në pikëpamje të ndryshme.
- Anëtarët e grupit duhet të jenë profesional, të dëshirojnë të punojnë më njerëz me pikëpamje të ndryshme. Poashtu kërkohen kompetenca të përgjithshme, kreativitet dhe aftësi për të menduar dhe arsyetuar.

Anëtarët e grupit mund të zgjedhen në mënyra të ndryshme:

1. Përcaktohen nga drejtori i shkollës
2. Zgjedhën nga stafi
3. Vet-zgjedhje përmes paraqitjes vullnetare të një personi
4. Përzierje e këtyre tri mënyrave

Në fund drejtori i shkollës vendos se kush do të punojë në grupin e projektit. Ndonjëherë Grupi i Projektit vepron si Ekip Drejtues.

3.1.5.4. Grupet punuese

Dy deri në katër persona nga grupi i projektit ulen së bashku dhe diskutojnë rrjedhën e punës së projektit. Disa anëtarë të projektit mund të jenë poashtu pjesë e grupit punues. Nuk është e nevojshme që të gjithë anëtarët e grupit punues të jenë nga grupi projektues. Të paktën një anëtar i grupit projektues duhet të përfaqësohet në secilin grup punues, ashtu që një raport i brendshëm të mund të përgatitet sa i përket pyetjeve lidhur me projektin.

Një projekt i shkollës nuk duhet të ketë më shumë se 3 deri në 10 grupe punuese. Të gjitha grupet punuese kanë nevojë për pako specifike të punës të cilat janë të nevojshme për tërë grupin dhe procesin e projektit.

Secili grup punues nuk duhet të ketë më shumë se 7 anëtarë. Njëri nga anëtarët është përgjegjës për komunikim, organizim etj, të atij grupi punues.

3.1.5.5. Këshilltari i projektit

Nëse njohuria profesionale në menaxhimin dhe organizimin e projektit nuk posedohet ose nuk fitohet në një shkallë të caktuar, ose nëse projekti është profesionalisht i vështirë, është e rëndësishme që menaxheri i projektit të ketë një këshilltar. Këshilltari duhet të jetë ekspert në fushën e menaxhimit të projektit dhe në të njëjtën kohë të ketë kompetenca këshilluese. Personi nuk është një menaxher i projektit “në hije”; personi mbështet dhe jep këshilla për projektin. Kjo nënkupton:

- Këshillimin në menaxhimin të projektit gjatë formulimit të detyrës së projektit, gjatë përgatitjes së takimeve të projektit, gjatë konfliktit në mes projektit dhe udhëheqjes së shkollës apo në secilën pikë në këtë fazë ku ka nevojë për këshilla.
- Mbështetjen e grupit të projektit, eventualisht udhëheqja e takimeve të projekteve apo takimeve përcjellëse të projektit si ekspert profesional për menaxhimin e projektit
- Këshillimin e caktuesit të detyrës dhe duke mbështetur atë gjatë fazave të projektit
- Mbështetje në rast të vështirësive në mes të projektit dhe menaxhimit
- Mbështetje gjatë përcjelljes së projektit

Aktiviteti Gjashtë

Përdorni fletë të bardha për këtë detyrë.

Duke u bazuar në detyrat e projektit dhe në udhëzimet për të organizuar projektin, bëni një skicë të projektit dhe caktoni detyrat kryesore për të gjithë përfaqësuesit e projektit.

3.2. Planifikimi i projektit

Faza e planifikimit është një ndër fazat kryesore për suksesin e projektit. Vetëm përmes planifikimit të kujdesshëm mund të koordinohet puna, dhe eventualisht të zvogëlohet humbja e kohës për shkak të harmonizimit jo të mjaftueshëm.

Takimi fillestar i projektit – Faza planifikuese zakonisht është detyrë e menaxherit të projektit dhe grupit të projektit. Pasi drejtori i shkollës (caktuesi i detyrës) ka shpjeguar idenë dhe kontekstin e synimet e projektit në “Takimin Fillestar”, menaxheri i projektit fillon me grupin e projektit të paraqesë fazat planifikuese. Faza e planifikimit paraqet relacionet e punës së pjesëmarrësve në projekt, fazat e projektit dhe strukturën e rrjedhës së punës.. Takimi fillestar zakonisht zgjat nga 2 deri në 3 orë.

Të gjithë pjesëmarrësit e përfshirë në projekt marrin pjesë në takimin fillestar duke përfshirë edhe caktuesin e detyrës, menaxherin e projektit, të gjithë anëtarët e projektit dhe këshilltarin dhe ndonjë ekspert të jashtëm të përfshirë në projekt.

Sa i përket ekspertëve dhe përfaqësuesve, është shumë e rëndësishme që ata të jenë të përfshirë në takimet fillestare edhe pse ata nuk do të marrin pjesë rregullisht në takimet pasuese të projektit.

Pjesëmarrja në takimin fillestar e të gjithë pjesëmarrësve të përfshirë në projekt siguron hapin e parë të duhur drejt suksesit të synuar. Ilustrimi në vijim tregon një pamje të takimit fillestar.



Plani i rrezikut - si hap i parë bëhet analiza e gjendjes dhe identifikohen të gjitha çështjet që janë sfida të veçanta për projektin. Të tre hapat janë:

1. identifikimi i rreziqeve
2. vlerësimi i rreziqeve (gjasat/probabiliteti, ndikimet)
3. mundësia e **masave kundërvepruese**

Kjo analizë duhet të ndihmojë kur planifikohet projekti. Ajo duhet t'i komunikohet drejtorit të shkollës nëse grupi i projektit dhe/ose menaxheri i projektit mendojnë se është e nevojshme.

Llojet e planifikimit



3.2.1. Planifikimi i strukturës së projektit

Plani i strukturës së projektit është pasqyrë e të gjitha aktiviteteve, të cilat duhet të realizohen brenda një projekti. Nëse projekti shkollor është detyrë e madhe plani i strukturës së projektit duhet të ketë tregues (nën-objektivat që shpijnë drejt arritjes së objektivave). Me ndihmën e këtyre nën-objektivave grupi i projektit mund të mendojë lidhur me pakot specifike të punës për të arritur nën-objektivat.

Shembujt e planit strukturor me nën-objektiva:

Tema e projektit shkollor:			
Data e fillimit:			
Data e përfundimit:			
Objektivat:			
Nën-objektivi	Data	Pakot e punës	Vërejtje
1. -----			
2. -----			

Për të gjetur se cilat pako/aktivitete janë më të rëndësishme dhe se në çfarë renditje ka më së shumti kuptim t'i adresojmë, bashkë me tërë grupin, bëni një listë brenda të gjitha pakove të renditjes së aktiviteteve që kanë më së shumti kuptim.

Jepini secilit anëtar të grupit pikë (për shembull: 7 pako, jo më shumë se 4 pikë) në mënyrë që pakot dhe aktivitetet të renditen sipas prioriteteve. Ndoshta një pako nuk është e rëndësishme, por megjithatë lëreni në listë. Ndoshta do të nevojitet më vonë.

Aktiviteti Shtatë

Duke u bazuar në Planin Zhvillimor të Shkollës të bazuar në të dhëna, përpiquni të hartoni plan për strukturën e projektit me shkallët e projektit.

3.2.2. Planifikimi i rrjedhës së punës

⇒ **Përcaktimi i pakove të caktuara të punës**

Pakot e punës janë ato aktivitete të cilat duhet të realizohen brenda një projekti. Gjatë përcaktimit të pakos së punës ia vlen të mendohet për kohën që duhet të shpenzohet; kërkesat për personel dhe shpenzimet eventuale.

Pyetjet prijëse: Çka është e rëndësishme të bëhet? Kush është përgjegjës për secilën pako të punës? Cilat kapacitete kërkohen për këtë (në aspektin e kohës, personelit dhe veglave)?

⇒ **Strukturimi i pakos së punës**

Me qëllim që të keni një pasqyrë të plotë të projektit, vendosni pakot specifike të punës në planin për strukturën e projektit. Në parim ka dy mënyra për strukturimin e pakos së punës:

1. *Planet strukturore të orientuara në tema:* Ndarja e pakove të punës sipas temave të ndryshme.
2. *Plani strukturor i orientuar në funksione:* Mbledhja e pakove specifike të punës sipas funksioneve.

Poashtu janë të mundshme planet e përziera strukturore, në mesin të cilave dallohen pjesërisht temat dhe funksionet.

Përmes planifikimit të rrjedhës së punës përcaktoni afatet kohore të pakove të punës. Për të planifikuar rrjedhën e punës së projektit në mënyrë funksionale në mënyrë që të mos pengohen aktivitetet e pakove tjera të punës, shtroni këto pyetje:

- Cila është rrjedha logjike e pakove të punës?
- Cili është rendi kronologjik i përfundimit të pakos së punës?
- Çka mund të bëhet në mënyrë paralele?
- Ku janë pikat e ndërlidhura (në shkallët e projektit)⁴?
- Cila është kohëzgjatja e pakove individuale të punës?

Problemet për realizimin e projektit shfaqen kur ato çështje nuk përgjigjen me qartësi dhe detaje të mjaftueshme në planifikimin e projektit. Hutimet ndodhin kur pakot e punës përfundohen pa harmonizimin e duhur. Edhe me planifikim të shkëlqyeshëm, jo të gjitha sfidat do të parashihen derisa projekti është në zbatim e sipër, prandaj duhet të rishikohen pyetjet në vijim edhe në shkallën fillestare të planifikimit edhe derisa projekti realizohet:

- A është/ishte paraparë kohë e mjaftueshme për rrjedhën e punës së projektit?
- A duhet të zhvillohet një plan rezervë, **Plan "B"** i rrjedhës së punës për aktivitete të caktuara?
- A kemi krijuar mundësi për "vegla rezervë" në të cilën shkruhen të gjitha mendimet dhe ruhen veprimet konkrete të ndërlidhura me aktivitetet e pakos së punës.

3.2.3. Planifikimi afateve kohore

Planifikimi i afateve kohore përfshin planifikimin e rrjedhës së punës me kohë dhe data të caktuara. Kjo nënkupton se me shkrim duhet të përcaktohen:

- Datat e fillimit dhe përfundimit për pakot e punës se caktuar përkatësisht për fazat e projektit dhe projektin në përgjithësi
- Datat në të cilat duhet të arrihen rezultatet thelbësore të projektit. Këto paraqiten, prezantohen tek përcaktuesi i detyrës dhe përdoren për vendimet plotësuese që duhet të ndërmerren.

Planifikimi i afateve kohore mund të kontrollohet përmes analizës së shkallëve të projektit:

- Pikat kur është e logjikshme të raportohet tek palët e interesit për progresin e projektit,
- Artikulimi i mjeteve për të analizuar, komunikuar dhe zgjidhur çështjet për arritjen e afateve kohore (edhe progresin e shpejt edhe vonesat)⁵,

3.2.4. Resurset dhe planifikimi i shpenzimeve

Për projektin e shkollës janë të rëndësishme resurset në vijim:

- **Resurset e personelit dhe kohës,**
- **Resurset materiale dhe financiare, dhe eventualisht**
- **Këshilla dhe resurset për kualifikimet e mëtejme**

⁴ Çështjet e ndërlidhura janë tema që dalin në shumicën apo të gjitha pakot e punës (p.sh. gjinia)

⁵ Pakot e punës shpesh janë të ndërlidhura me një pako pune që varet një pako punë tjetër

Identifikimi i resurseve për një projekt duhet të vlerësohet kur caktohen detyrat. Më tutje, duhet të ketë siguri që ato resurse do të jenë në dispozicion në kohën e kërkuar në mënyrë që projekti të realizohet sipas hapave/fazave të planifikuara.

Planifikimi i resurseve nënkupton që për detyrat brenda projektit duhet të ndahen personeli, pajisjet materiale dhe fondet e nevojshme – sipas një vlerësimi të arsyeshëm e real. Projekti duhet të funksionojë brenda mjeteve ekzistuese dhe për resurset që do të përdoren në mënyrë sa me efektive e efikase të mundshme me qëllim të realizimit të projektit me buxhet më të ulët, duke siguruar resurse për ndonjë projekt të ardhshëm..

Shembull i planit me pakot e punës, afatet kohore dhe resurset:

Çka? (pakot/ aktivitetet)	Kush? (personi përgjegjës i grupit)	Me kënd? (anëtarët tjerë apo stafi apo ekspertët)	Deri kur? (data e saktë)	Nevojat/resurset
1. pako				
2. pako				
...				

3.2.5. Organizimi i sistemit të informatave të projektit të shkollës

Ka dy aspekte kryesore të planifikimit të sistemit të informatave të projektit të shkollës:

- Strategjitë e komunikimit, të cilat janë të nevojshme për projektin
- Mbledhja e informatave të cilat janë të nevojshme për dokumentacionin dhe informatat e projektit.

Mjetet e komunikimit brenda projektit ndahen në verbale dhe me shkrim:

- Mënyrat e informimit/komunikimit verbal:
 - Takimet e projektit,
 - Përmbledhje me gojë në të cilat verifikohet gjendja e projektit,
 - Bisedat me caktuesin e detyrës sa i përket fazave të projektit.
- Raportet me shkrim:
 - Protokollet e rezultateve të grupit të punës,
 - Protokollet e rezultateve të takimit të projektit,
 - Raportet për gjendjen dhe realizimin e projektit (për shembull raportet mujore që saktësojnë çka është arritur dhe ku ka arritur projekti në raport me afatet kohore të parapara)
 - Raportet mbi fazat e projektit dhe raportet përfundimtare,
 - Protokollet për komunikim elektronik përmes e-mailit.

Aktiviteti Tetë

Duke u bazuar në planin strukturor me standarde, përpuni të hartoni një plan të aktiviteteve me pakot e punës, datat dhe resurset e nevojshme.

Përfshini në planin tuaj aspektet e sistemit të informatave të projektit.

Shembulli në vijim pasqyron modelin aktual të planifikimit dhe emërimet e planifikimit për disa pako të punës për një projekt të caktuar. Le t'i referohemi projektit shkollor „X”: Masat parandaluese për parandalimin e braktisjes së shkollës.

Pakot e punës dhe pakot e aktiviteteve	Emërimet – afati për përfundimin e pakos së punës dhe aktiviteteve Janar 15 - Maj 31, 2012					Resurset e nevojshme				Informata
	1	2	3	4	5	Personeli dhe koha	Materialet	Buxheti	Përgjegjësia	
Afati përfundimtar për përfundimin e projektit Janar - Maj 2012										
Pakoja e punës 1: Përcaktimi i dizajnit të intervistës										
Përcaktimi i qëllimeve të intervistimit						Tre persona – 1 ditë	Letër,	*	Drejtori	Me shkrim
Përcaktimi i qëllimeve të intervistimit						Tre persona – 3 ditë	Letër	*	Udhëheqësi i projektit	Me shkrim
Draft udhëzimi për intervista						Pesë persona – 10 ditë	Raportet e punës, Të dhënat statistikore, etj.	*	Ekipi që harton doracakun	Me shkrim
Pakoja e punës 2: Realizimi i intervistave										
Intervistat me prindër						Një person – 5 ditë	Letër Diktafon Telefon	100 euro	Ekipi i intervistës.	Me gojë dhe me shkrim
Intervistat me nxënës						Një person – 3 ditë	Letër Diktafon	*	"	Me gojë dhe me shkrim
Intervistat me personelin e shkollës						Një person – 3 ditë	Letër Diktafon	*	"	Me gojë dhe me shkrim
Intervistat me institucionet tjera						Një person – 5 ditë	Letër Diktafon Telefon	100 euro	"	Me gojë dhe me shkrim
Pakoja e punës 3:										

3.3. Realizimi i projektit

Realizimi i projektit është proces që përfshin aktivitetet e planifikuara, përfunduara dhe vlerësuara.

Sfidat e përballura nga menaxhimi i projektit përfshijnë:

- Organizimi i takimeve dhe aktivitetet koordinuese
- Vëzhgimi i afateve kohore
- Mbajtja e projektit të fokusuar në objektivat e projektit
- Shënimet e projektit
- Mbledhja dhe shpërndarja e informatave
- Vendim marrja
- Monitorimi dhe vlerësimi
- Mbajtja e kontakteve me partnerët
- Llogaridhënia
- Krijimi i atmosferës pozitive në punë
- Përdorimi i resurseve të nevojshme, dhe
- Sfidat e papritura që mund të shfaqen apo dalin gjatë procesit të zbatimit të projektit

3.3.1. Sugjerimi praktike për realizimin e projektit

Faza e zbatimit të projektit ndërlidhet me menaxhimin dhe zhvillimin e projektit.

Gjatë realizimit të projektit vazhdimisht ndeshen probleme të ndryshme. Për të eliminuar problemet e tilla, takimet për projektin dhe bisedat me grupet punuese duhet të strukturohen me kujdes; krijoni dhe respektojeni planin e rrjedhës së punës.

Lista e çështjeve të hapura (LÇH)

Lista e çështjeve të hapura (LÇH) është një instrument i thjeshtë por efektiv për të organizuar marrëveshjet në projekt paraprakisht. Lista identifikon detyrat që duhet të kryhen nga kush dhe kështu duke ofruar një pasqyrë të shpejt për anëtarët e projektit dhe menaxherin e projektit sa i përket punës që duhet të kryhet.

Lista e çështjeve të hapura zakonisht përmban kolonat në vijim: **Çfarë duhet të bëhet? Kush është i kualifikuar ta bëjë atë? Deri kur duhet të kryhet detyra përkatëse? Çka është përfunduar? Vërejtje: problemet e caktuara gjatë zërthimit, shtyrjes së afateve kohore, etj.**

LÇH zakonisht hartohet si formular dhe pastaj i bashkëngjitet protokollit:

LISTA E ÇËSHTJEVE TË HAPURA (LÇH)

Nr.	Data	Çka duhet të bëhet?	Kush me kënd?	Deri kur?	Çka është përfunduar?	Vërejtjet

3.3.2. Rrjedha e grupit punues (takimet përcjellëse)

⇒ Takimet përcjellëse të grupit

Takimet e grupit organizohen në pajtim me planin dhe nevojat e anëtarëve të grupit punues. Secili grup i ka detyrat dhe përgjegjësitë e veta dhe duke u nisur nga ky parim ai duhet të përqendrohet në përgjegjësitë e tij. Për të mbajtur punën e grupit 'në cak' krijoni mundësi për anëtarët e grupit që të jenë të vetëdijshëm për aktivitetet e ndërlidhura me grupet punuese.

Kjo është ajo se si mund të duket rrjedha e takimit të grupit të projektit:

1) Përshëndetja e pjesëmarrësve

2) Raportet: raporti mbi menaxhimin e projektit, raporti nga anëtarët e projektit

Pyetjet prijëse për raportet:

- Çfarë ka ndodhur me projektin në ndërkohë?
- Çfarë është realizuar nga anëtarët individual apo nga grupet punuese?
- Në cilat raste janë ndeshur problemet?
- Si janë zgjedhur problemet?

Këshilla: Është e dobishme të kufizohet kohëzgjatja e fjalës (rreth 5 minuta për menaxherin e projektit dhe maksimum 2 minuta për anëtarët individual të projektit) me qëllim që të shmangen diskutimet e gjata.

3) Elaborimi i listës së çështjeve të hapura (shiko tabelën më lartë)

4) Çështjet tjera të hapura

Pyetjet prijëse:

- A ka tema tjera dhe elemente që duhet të elaborohen?
- A ka probleme të nënkuptuara të cilat duhet të elaborohen?

5) Përfundimi

- Caktoni datën për takimin e ardhshëm
- Vendimi për ekspertët që do të ftohen në takimet pasuese
- Leximi i procesverbalit dhe LÇH.

Është e dobishme të mbahet procesverbali për secilin takim të grupit të projektit apo të grupeve punuese, ku përfshihen rezultatet e rëndësishme. Modeli në vijim përfshin aspektet kryesore të cilat duhet të shënohen në procesverbal.

PROCESVERBALI

Tema e bisedës / qëllimi:			
Kryesuesi i takimit:		Pjesëmarrësit:	Shpërndarësi
Procesverbali: (numri i procesverbalit)			
Data:		Fillimi:	Përfundimi:
Agjenda	Tema	Rezultati/Vendimet	
_____	_____	_____	
Vendi, data	Kryesuesi i takimit	Procesmbajtësi	

3.3.3. Përmbledhjet e gjendjes aktuale të projektit

Përmbledhjet janë kontrolle shtesë të gjendjes së projektit të cilat mund të përgatiten sipas fazave të projektit. Qëllimi është që të pranohen informata mbi rezultatet e arritura, identifikimi i hershëm i problemeve të mundshme dhe përgatitja e udhëzimeve për veprimin e mëtejshëm. Ka mënyra të ndryshme se si të bëhen përmbledhjet:

- ⇒ Përmbledhja e punës së grupit të projektit – një regjistër i përparësive dhe mangësive të punës së projektit brenda grupit të projektit. Përmbledhja është vegël e mirë ndihmëse për të rritur inkurajimin për përmirësimin e punës së projektit.
- ⇒ Përmbledhja përmes anketimit të personave të tjerë – Për shembull, bëni një anketim të personave të përfshirë në projekt. Ato mund të jenë prej pyetësorëve deri të intervistat, diskutimet brenda grupit, etj.

Përmbledhja në bazë të vëzhgimeve – duke përdorur tregues të identifikuar më parë për vëzhgim të suksesit të projektit. Pastaj rezultatet e përmbledhjeve paraqiten tek grupi dhe diskutohen.

3.3.4. Bisedimet për fazat e projektit

Në fazat e projektit menaxheri i projektit i raporton caktuesit të detyrës në lidhje me gjendjen aktuale të projektit. Duhet të ofrohen informata të plota dhe të dhëna të sakta (duke përfshirë numrat, përqindjet - kudo që është e mundur): ku çdo grup punues paraqitet në aspektin e aktiviteteve të tij. A është duke u kryer puna me kohë, sipas buxhetit të paraparë, etj.? A nevojiten ndryshime në planin apo detyrat e projektit? Pjesëmarrësit, në biseda mbi fazat e projektit, mund të përfshijë kryesuesit e grupeve punuese bashkë me menaxherin dhe caktuesin me kusht që numri i grupeve punuese është i kufizuar.

Elementet kryesore që janë pjesë e bisedave në fazat e projektit:

- **Synimi i projektit:** A janë aktivitetet e projektit në pajtueshmëri me qëllimet/synimet e projektit? Cili ka qenë qëllimi i fazës së projektit të përfunduar në këtë kohë? Çfarë masash konkrete janë ndërmarë për të vlerësuar shkallën dhe cilësinë e progresit?
- **Masat e zbatuara deri me tani:** Çfarë është bërë? Kush ka marrë pjesë?
- **Krahasimi Është – Të jetë:** Deri në çfarë mase janë arritur rezultatet? Në çfarë mase ka pasur përputhje me afatet kohore dhe resurset e parapara? Ku janë shfaqur ndryshime?

- **Analizimi i ndryshimeve Është – Të jetë:** Cilat janë arsytet për ndryshime/devijime? Çfarë përfundimesh mund të nxirren për veprimet e ardhshme?
- **Masat e planifikuara:** Cilët hapa të mëtejme janë paraparë? Çfarë pjese e masave janë paraparë për të adresuar devijimet, Është – Të jetë? A janë të nevojshme ndryshimet në detyrat e projektit apo në planifikimin e projektit? A janë të nevojshme masat përkrahëse shtesë?
- **Rreziqet dhe shanset e projektit:** Cilat janë rreziqet për veprimet e mëtejme? A ka udhëzime për mundësi më të mira për arritjen e qëllimit të projektit?

3.4. Monitorimi dhe vlerësimi i projektit

Këto janë procese të ndërlidhura ngushtë. Monitorimi ndodh derisa ndodhin aktivitetet; vlerësimi ndodh në fund të një faze apo në fund të projektit.

Monitorimi i projektit ofron informata në bazën e të cilave menaxhmenti mund të identifikojë dhe zgjidh problemet e zbatimit e poashtu edhe të analizojë progresin⁶. Monitorimi i projektit përfshin mbledhjen e të dhënave dhe regjistrimin e tyre, analizën e progresit të projektit duke u bazuar në të dhëna dhe nxjerrja e përfundimeve për hapat e mëtejme, e poashtu edhe rekomandimet dhe masat për të përmirësuar hapat e zhvillimit të projektit.

Monitorimi i projektit është pjesë integrale e menaxhimit të projektit. Ai ofron informata në mënyrë sistematike për rrjedhën e punës së projektit, për progresin e arritur apo për problemet eventuale.

Monitorimi i projektit lidh të gjitha fazat e projektit. Dy janë aspektet kryesore të monitorimit të projektit shkollor: **aktivitetet e projektit dhe progresi i arritur** në rezultatet e projektit.

Përmes monitorimit të aktiviteteve të projektit, ne krahasojmë kohën e planifikuar me kohën e shpenzuar për aktivitetet përkatëse të projektit. **Monitorimi i rezultateve bazohet në treguesit e rezultateve.** Progresi i arritur në tregues analizohet duke krahasuar situatën fillestare me situatën e tanishme. Figura në vijim reflekton progresin e arritur nga treguesit e një projekti të caktuar.

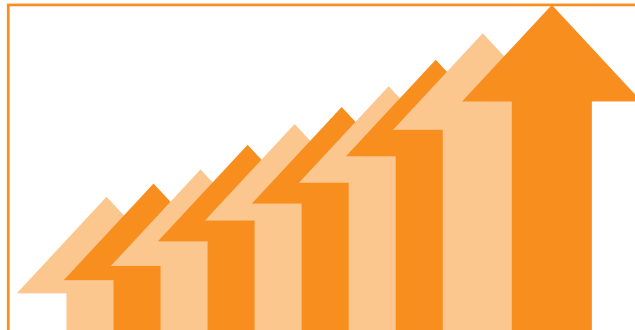


Tabela për monitorimin e projektit përkrahet nga pyetjet kryesore të vendosura për procesin e monitorimit të projektit dhe në listën e çështjeve të hapura.

Çka duhet të bëhet?	Si të bëhet ajo dhe kush duhet ta bëjë?	Kur të bëhet?	Ku të bëhet?	Cilat janë rezultatet që duhet të arrihen?	Cilët janë treguesit e rezultateve të arritura?	Cili është buxheti i nevojshëm?

Vlerësimi efektiv i projektit kryhet në faza të caktuara e poashtu edhe në përfundim të projektit. Është mirë të kryhen:⁷

⁶ Dukagjin Popovci (2009): Planifikimi me metodën e kornizës logjike (Doracak për udhëheqësit arsimor), KEC, Prishtinë, faqe 2

⁷ Grup autorësh (2002): **Menaxhimi i projektit**, Qendra Mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari, faqe 22.

- vlerësimet sipas fazave apo brenda parametrave të kohës së paraparë si për shembull çdo 10 javë; Këto vlerësime ndihmojnë që të bëhen përshtatjet dhe përmirësimet e nevojshme të projektit
- përdorimi i vlerësimeve periodike për të theksuar sukseset dhe mësimet e mësuara,
- vlerësimi përfundimtar në fund të projektit. Në raportin e vlerësimit përfundimtar theksoni sukseset dhe 'mësimet e mësuara' të projektit pasi që ato do të shërbejnë për të përmirësuar projektet e ardhshme.

Përfundimi i suksesshëm i një projekti kërkon vlerësimin e ndikimit të projektit. Rezultatet e projekteve të shkollës të cilat synojnë përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies në shkollë nuk mund të shihen shpejt, por ndikimi i tyre mund të shihet me kalimin e kohës.

Është detyrë e drejtorit të shkollës që të vlerësojë ndikimin e secilit projekt që zbatohet në shkollë në faza të ndryshme. Vlerësimi i ndikimit të projektit duhet të orientohet ka tri fusha të aktiviteteve:

1. Drejt projekteve tjera
2. Drejt aspekteve të përgjithshme të punës në shkollë, dhe
3. Drejt fushës specifike që e adreson projekti

Projektet shkollore nuk shihen si të izoluar nga njëri tjetri, prandaj përvojat pozitive duhet të përdoren nga çdo projekt i përfunduar për projektet në vazhdim e sipër e poashtu edhe nga projektet e së ardhmes. Përveç përvojave pozitive, shfrytëzoni edhe gabimet ('mësimet e mësuara') për të përfituar në përmirësimin e projekteve tjera, në të gjitha fazat e projektit.

Zhvillimi i projektit të shkollës nuk nënkupton që stafi i shkollës duhet ta ndërpresë realizimin e aspekteve të përgjithshme të operacioneve të përditshme të shkollës. Në të kundërtën, projektet shkollore në vazhdim e sipër duhet të vlerësohen vazhdimisht edhe nga ndikimi i tyre në aspektet e përgjithshme të organizimit të punës në shkollë. Për shembull, duke e vlerësuar ndikimin e projektit mbi masat parandaluese për shkallën e braktisjes në shkollë, ajo mund të shpie në përmirësimin e disiplinës së shkollës, përmirësimin e rezultateve të mësimnxënies, zvogëlimin e konflikteve, dhe krijimin e klimës pozitive në shkollë.

Nuk ka dyshim se vlerësimi i ndikimit të projektit mund të shihet me "pasqyrën zmadhuese" të caktuar në fushën e caktuar që e adreson projekti. Vlerësimi i ndikimit të projektit fillimisht bazohet në fazat e procesit të projektit. Çfarë rezultatesh tjera pozitive efekte anësore apo problem ka nxjerrë në sipërfaqe fillimi i projektit?

Vlerësimi i ndikimit të projektit bazohet në synime të projektit, objektivat e veçanta të projektit të drejtuara në një numër të caktuar të problemeve të lidhura ngushtë me temën e projektit. Për të kuptuar më shumë vlerësimin e ndikimit të projektit, rishikoni doracakun e Seminarit 1, Pjesa B, mbi Shkollat e Mira, në ndërlidhje me hulumtimin e efikasitetit të shkollës.

3.5. Përfundimi projektit

Sipas König dhe Volmer (1998), përfundimi i projektit përfshin:

- Dokumentimin dhe komunikimin e **rezultateve të projektit**.
- **Ofrimin** e këshillave apo **udhëzimeve** për realizimin e projekteve të ardhshme (Çka mund të mësohet nga ky projekt?).
- Nëse rezultatet nga ky projekt shpijnë në një projekt të ndërlidhur.

- **Bazë për përfundimin e projektit është dokumentimi i projektit. Këtu përfshihen rezultatet e projektit dhe rrjedha e punës. Përfundimet bazohen në dëshmi objektive dhe mund të përfshijë vlerësime subjektive nga persona të ndryshëm të përfshirë në projekt.**

Rekomandohet që struktura në vijim të përdoret për raportin përfundimtar (dokumentimi):

1) **Qëllimi** i projektit

- Cili ka qenë qëllimi?
- Pse është vendosur ai qëllim? Cilat kanë qenë objektivat kryesore?
- Çfarë treguesish kryesor për rezultate janë përdorur?

2) Analizimi i **rezultateve të projektit**

- Duke u bazuar në qëllimet e operacionalizuara dhe treguese: Sa është realizuar qëllimi i projektit?
- Cilat janë të dhënat në të cilat bazohen rezultatet?
- Cilat anketa dhe intervista janë përdorur për të gjetur perceptimet e palëve të interesit për ndikimin e projektit?

(3) Analizimi i **rrjedhës së punës** së projektit

- Cilët hapa janë marrë për të realizuar projektin? (Për shembull, dokumentacioni i takimeve të projektit)
- Çka ka qenë e suksesshme në mënyrë të veçantë gjatë rrjedhës së punës së projektit?
- Ku janë shfaqur problemet dhe vështirësitë gjatë rrjedhës së punës së projektit?

(4) **Pasojat** për të ardhmen

- Çfarë duhet të zërthehet pas përfundimit të projektit, në mënyrë që të arrihet qëllimi e plotë të projektit?
- Çfarë duhet të mbahet mend për projektet e ardhshme?
- Cilat përvoja mund të përdoren për projektet e ardhshme?
- Çfarë duhet të ndryshojë në projektet e ardhshme?

Me përfundimin e projektit, menaxheri i projektit zakonisht paraqet rezultatet dhe rrjedhën e punës tek caktuesi i detyrës e poashtu edhe tek Këshilli Drejtues i Shkollës dhe palëve tjera të interesit në shkollë si stafi, prindërit, këshilli i shkollës, autoritetet komunale, etj.

Fjalorthi

Aktivitetet – veprimet e ndërmarra për të arritur rezultatet dhe qëllimet e projektit.

Analiza SWOT (përparësitë, dobësitë, mundësitë dhe kërcënimet) – është vegël për të bërë një analizë strategjike, që ndihmon në identifikimin e situatës dhe rishikimin e planifikimit dhe zhvillimin e mundshëm të projektit.

Manaxhimi- përpjekja për të planifikuar, organizuar dhe udhëhequr njerëzit dhe resurset për një qëllim të caktuar. Është proces i ndërmarrë për të koordinuar veprimet e të tjerëve me qëllim të arritjes së rezultateve të përcaktuara.

Menaxhimi projektit të shkollës – është proces për të zbërthyer detyrat dhe aktivitetet brenda një projekti të caktuar.

Monitorimi – është procedurë e rregullt sistematike për mbledhje të të dhënave dhe vëzhgim të aspekteve të rëndësishme të arsimit në nivelin nacional, rajonal, lokal e institucional.

Monitorimi i projektit – përfshin mbledhjen e të dhënave dhe regjistrimin e tyre, analizë e progresit të projektit dhe nxjerrja e përfundimeve për hapat e mëtejshëm, e pasqyruar edhe rekomandimet dhe masat për të përmirësuar hapat për zhvillimin e projektit.

Objektivi – Një mendim i deklaruar për të arritur një rezultat konkret (zakonisht në një periudhë të caktuar kohe); Qëllimet shpesh përkufizohen me objektiva konkrete të caktuara për arritur qëllimet.

Organizimi i projektit – caktimi i detyrave të të gjithë personave të përfshirë në projekt. Organizimi i projektit përfshin detyrat, përgjegjësitë; identifikimin e 'caqeve', resurset, afatet kohore, mënyrat e komunikimit, raportimi dhe llogaridhënia.

Pakot e punës – janë ato aktivitete të cilat duhet të realizohen brenda një projekti ose brenda një faze të projektit.

Projekti – është ndërmarrje e organizuar e aktiviteteve të ndërmarrë nga individ apo personat përgjegjës në mënyrë që të arrihen rezultatet e verifikueshme praktike, dhe konkrete.

Qëllimi i përgjithshëm i projektit – është artikullim i detyrës së projektit. Qëllimi i projektit përshkruan situatën që duhet të arrihet me përfundimin e projektit.

Qëllimi i projektit shkollor – arritja e ndryshimeve të definuara në operacionet e shkollës dhe/ose infrastrukturë

Qëllimi – Një synim apo mendim i deklaruar për të arritur një rezultat të dëshiruar

Rezultatet themelore të projektit – rezultatet që duhet të arrihen në ndërlidhje me qëllimin e projektit. Rezultatet themelore të projektit në fund të projektit maten nga treguesit e projektit.

Synimet – një rezultat që synojnë ta arrijnë planet apo veprimet (shiko qëllimin).

Zbatimi i projektit – është proces përmes të cilit zbatohen planet e përgatitura në fazat e projektit.

Referencat

- Doracaku për buxhetin dhe financat e shkollës, plani për zhvillimin e arsimit i financuar nga Banka Botërore dhe i zbatuar nga Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë.
- Elisabeth Backman dhe Bernard Trafford (2007): Qeverisja demokratike e shkollës, Këshilli i Evropës, Strasburg.
- Fullan, M. (1999): Forca e ndryshimit në arsim, Adea, Prishtina.
- Fullan, M. (2001): Të kuptuarit e ri për ndryshimet në arsim, Edualba, Prishtinë.
- Goddard, T., Duraku, N., Binaku, Xh. (2006): Hyrje në menaxhimin e arsimit, Udhëzues për trajnerë, KEDP, Prishtina.
- Grup autorësh (2002): **Menaxhimi i Projektit**, Qendra Mjedisore Rajonale për Evropën Qendrore dhe Lindore, Szentendre, Hungari,
- Grup autorësh (2005): Përmirësimi i performancës së organizatës, ADEA, Prishtinë.
- H.W. Baumann 2004): Menaxhimi i projektit, GTZ, Prishtinë.
- Hyseni, H., Salihaj, J., Nikoleta, M., Pupovci, D., (2003): Udhëheqja dhe menaxhimi në arsim, KEC, Prishtinë.
- Ligji Nr. 03/L-048 mbi Menaxhimin e Financave Publike dhe Llogaridhënia.
- Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (2007): Strategjia e Integritit të Komuniteteve Rome, Ashkali dhe Egjiptiane në Kosovë, Prishtinë.
- Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (2011): Korniza e kurrikulës për arsimin para-shkollor, fillor, dhe të mesëm, Prishtinë.
- Popovci, Dukagjin (2009): Planifikimi me metodën e kornizës logjike (Doracak për udhëheqësit arsimor), KEC, Prishtinë faqe 22
- Prof.dr. Aferdita Deva–Zuna dhe bashkautorët (2009): Partneriteti shkollë-familje-komunitet, Libri Shkollor, Prishtinë.
- Standardet e Praktikës Profesionale për Drejtorë Shkollash - UA 04/2012

Aneksi Një - Model i projektit të shkollës i bazuar në doracakun për grante shkolle (2003)**Titulli i projektit:**

1. Qëllimi i projektit (përkufizimi i shkurtë)									
2. Përmbledhja e projektit (1 faqe përmbledhje, plus anekset, për shembull skema e problemeve, skema e qëllimeve, tabela e kornizës logjike)									
3. Fusha(-t) e përmirësuar e projektit p.sh. a) aktivitetet për përmirësimin e cilësisë b) pengesat në arsimimin e fëmijëve me nevojat e adresuara									
4. NDËRLIDHJA ME PLANIN ZHVILLIMOR TË SHKOLLËS Sa i rëndësishëm është draft projekti për të adresuar prioritetet për tërë shkollën?									
5. Ndikimi i projektit në regjistrimin e nxënësve dhe vijueshmëria në arsim									
6. Rendisni rezultatet e detajuara të projektit dhe treguesit e ndërlidhur të performancës									
Rezultatet					Treguesi i performancës				
7. Qëndrueshmëria e projektit Fokusohuni në pyetjen: Çka pritet të ndodhë në shkollën tuaj pas përfundimit të realizimit të projektit?									
8. Rendisni personat që kanë marrë pjesë në planifikimin e projektit					Funksioni, roli				
9. Plani i aktivitetit (viti 2012)									
Aktivitetet e planifikuara	Personi përgjegjës	Janar 2012	Shkurt 2012	Mars 2012	Prill 2012	Maj 2012	Qershor 2011	Korrik 2012	Gusht 2012

Aneksi Dy – Modeli i një projekti të simuluar

Titulli i projektit: Trajnimi i mësimitdhënësve për vlerësimin në klasë

Udhëheqësit e projektit: Besa, Teuta dhe Dardani

Cilat probleme i zgjidh projekti?

Sipas të dhënave shkollore, mësimitdhënësit në shkollën tonë, ashtu sikur edhe në mesin e pjesës më të madhe të mësimitdhënësve në Kosovë, përballen me sfida të mëdha në zbatimin e vlerësimit në klasë. Sfidat pritet të rriten me fillimin e zbatimit të elementeve të reja të komponentit të vlerësimit që është pjesë e Kornizës së re të Kurrikulës së Kosovës. Për këtë qëllim, mësimitdhënësit në shkollën tonë kërkojnë kompetenca në zbatimin e kurrikulës së re, në mënyrë të veçantë për të vlerësuar klasën duke u bazuar në kompetencat kryesore.

Ku realizohet projekti?

Projekti do të zbatohet në shkollën tonë, në faza. Në fazën e parë, sigurohen ekspertët dhe materialet didaktike për vlerësim, në fazën e dytë baht trajnimi i fasilituesve me bazë në shkollë dhe trajnimi për mësimitdhënësit e shkollës, në fazën e tretë bëhet zbatimi i përvojave të trajnimit në klasë dhe mentorimi i vazhdueshëm.

Ideja e projektit (përshkrimi i shkurtë) Qëllimi i këtij projekti është të organizojë trajnime për mësimitdhënës për vlerësimin në klasë. Disa prej aktiviteteve kryesore të këtij projekti janë:

- Hartimi i planit për realizimin e trajnimit
- Gjetja e ekspertëve për të ofruar trajnime për fasilituesit me bazë në shkollë
- Sigurimi i materialeve didaktike për vlerësimin për të nxënësit dhe vlerësimin e të nxënësit
- Trajnimi i fasilitatorëve me bazë në shkollë për vlerësimin me bazë në shkollë
- Ofrimi i programit trajnues
- Efektet përcjellëse të programit trajnues në klasë
- Vlerësimi i performancë së ardhshme në komponentin e vlerësimit në klasë.

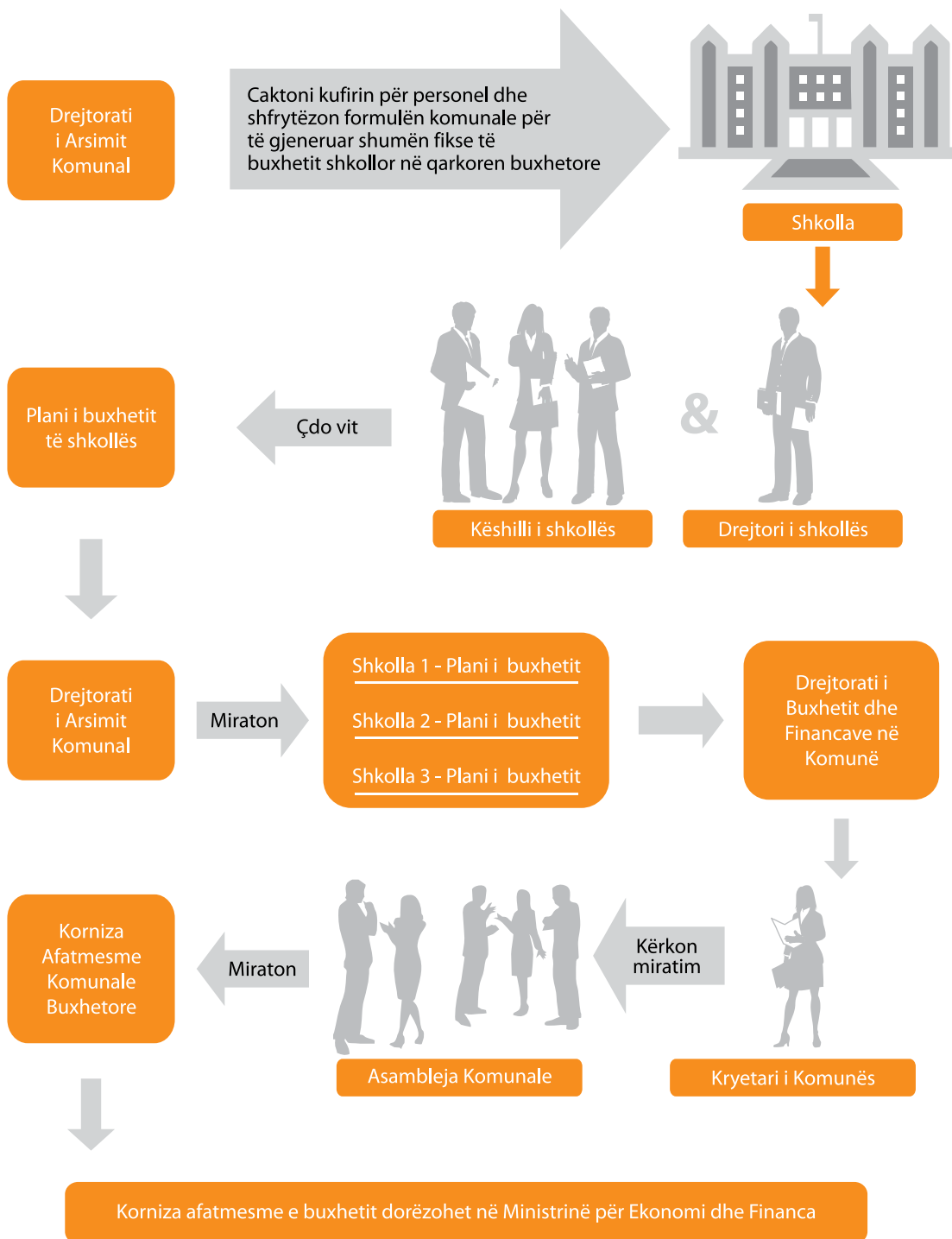
Projekti ofrohet për të përkrahur Planin për Zhvillimin e Shkollës, prioriteti numër 2.

Trajnimi i mësimitdhënësve për vlerësimin në klasë është nevojë kur kemi parasysh dallimet me rezultateve të vlerësimit të brendshëm dhe të jashtëm.

Vlerësimi në klasë bazohet në planifikim të mirë që bazohet në kriteret e vlerësimit, që krijon një mundësi reale për të nxjerr informata për gjendjen e shkollës dhe siguron mundësi për të bërë krahasime me nivele të tjera të vlerësimit me shkollat tjera të ngjashme në kontekstin e shkollës sonë.

Trajnimi i mësimitdhënësve në shkollën tonë në fushën e vlerësimit në klasë para së gjithash do të rris besimin e nxënësve e poashtu edhe besimin e prindërve dhe të komunitetit; do ta përmirësojë imazhin e shkollës sonë dhe do të krijojë mundësi për nxënësit tonë që të jenë në gjendje të garojnë me nxënësit tjerë kudo në Kosovë e më gjerë.

Aneksi Tre – Procesi skematik i gjenerimit dhe planifikimit të buxhetit të shkollës



Marrë nga Doracaku i Trajnimit për Autonominë Financiare të Shkollave. Hartuar nga MASHT me mbështetje të Projektit IDEP. Ridizajnuar dhe përshtatur nga Programi për Arsim Themelor i USAID-it.