



**REPUBLIKA E SHQIPËRISË**  
**MINISTRIA E ARSIMIT DHE SHKENCËS**  
**Drejtoria e Edukimit Parauniversitar**

5310/2  
Nr. .... Prot.

Tiranë, më 10. 2011

**LËNDA: MIRATIM PROGRAM ZHVILLIMI**

**DREJTUAR: INSPEKTORIATIT KOMBËTAR TË ARSIMIT PARAUNIVERSITAR**  
**AGJENSIA KOMBËTARE E ARSIMIT DHE FORMIMIT PROFESIONAL**  
**INSTITUTI I ZHVILLIMIT ARSIMOR**  
**DREJTORITË ARSIMORE RAJONALE**  
**ZYRAT ARSIMORE**

I/E nderuar Z/Znj.....

Në zbatim të rregullores Nr.7170/1, datë 22.11.2010 “ Për kualifikimin e drejtuesve të institucioneve arsimore” , ju dërgojmë bashkëlidhur “Programin e Zhvillimit Profesional për Kualifikimin e Drejtorëve të Institucioneve Arsimore në Arsimin Parauniversitar” dhe Standartet e Drejtorit të institucioneve arsimore.

**SKËNDER UKU**

**SEKRETAR I PËRGJITHSHËM**



Adresa: “Rruga e Durrësit”  
Nr. 23, AL 1001, Tiranë  
Tel: +355 4 2225832

Email: [fvejsiu@mash.gov.al](mailto:fvejsiu@mash.gov.al)  
Web site: [www.mash.gov.al](http://www.mash.gov.al)



**REPUBLIKA E SHQIPËRISË**  
**MINISTRIA E ARSIMIT DHE SHKENCËS**  
**DREJTORIA E EDUKIMIT PARAUNIVERSITAR**  
**INSTITUTI I ZHVILLIMIT TË ARSIMIT**

Nr. 53/12 Prot.

Tiranë, më 11.10. 2011



**PROGRAMI I ZHVILLIMIT PROFESIONAL PËR KUALIFIKIMIN E DREJTORËVE  
 TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË ARSIMIN PARAUNIVERSITAR**

**1) HYRJE**

Programi i zhvillimit profesional për kualifikimin e drejtorëve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar (shkollat e kopshtet publike ose private) është hartuar në bazë të rregullores Nr. 7170/1, datë 22.11.2010 “Për kualifikimin e drejtuesve të institucioneve arsimore” dhe bazohet në standardet drejtorit të shkollës.

Drejtorët dhe mësuesit, që aspirojnë të kryejnë detyrën e drejtorit të një institucioni arsimor (më tutje “institucioni”), do të sigurojnë certifikatën e drejtorit nëpërmjet trajnimeve sipas këtij programi dhe një provimi përfundimtar mbi këtë program. Procedurat e trajnimeve, të provimit dhe të certifikimit përshkruhen tek rregullorja “Për kualifikimin e drejtuesve të institucioneve arsimore”.

Programi përbëhet nga gjashtë module dhe secili modul përshkruhet nëpërmjet temave të tij. Modulet, temat dhe përmbajtja e tyre janë përcaktuar në sajë të bashkëpunimit të Institutit të Zhvillimit të Arsimit dhe Drejtorisë së Edukimit Parauniversitar në Ministrinë e Arsimit dhe

Shkencës, të specialistëve tanë që kanë përvoja në drejtimin e menaxhimit e institucioneve, si dhe në përvoja të huaja që kanë të bëjnë me programe të tilla. Ky program është diskutuar edhe me specialistë të institucioneve qendrore, pedagogë të shkollave tona të larta, me përfaqësues të agjencive trajnuese dhe drejtor e mësues të institucioneve arsimore.

## **2) QËLLIMI I PROGRAMIT**

Programi ka pikënisje bindjen se, drejtimi dhe menaxhimi i institucionit nuk mund t'i lihet rastësisë. Drejtori i institucionit duhet të ngrihet profesionalisht në nivelin e ekspertit të drejtimit dhe menaxhimit. Gjatë viteve të fundit janë identifikuar qartë pikat e forta e të dobëta të drejtorëve dhe, nëpërmjet standardeve të drejtorit, është materializuar drejtori që kërkohet nga shoqëria sot.

Qëllimi i këtij programi është të ndihmohen drejtorët e tanishëm dhe ata, që aspirojnë të drejtojnë një institucion, për të përmbushur më së miri standardet e drejtorit

Përzgjedhja e moduleve synon të sigurojë njohuritë bazë dhe formimin e aftësive kryesore të një drejtori bashkëkohor. Modulet ruajnë koherencën ndërmjet tyre, po ashtu temat brenda një moduli.

## **3) MODULET E PROGRAMIT**

Modulet, ku do të përqendrohet kualifikimi i drejtorëve të institucioneve në arsimin parauniversitar, janë:

- 1. Teoritë kryesore dhe praktikat e drejtimit dhe menaxhimit të institucionit.**
- 2. Legjislacioni për drejtimin dhe menaxhimin e institucionit.**
- 3. Drejtuesi si lider i zhvillimit pedagogjik dhe i menaxhimit të kurrikulës.**
- 4. Planifikimi për zhvillimin e institucionit.**
- 5. Bashkëpunimi me përfaqësues të komunitetit të institucionit dhe me partnerë qeveritarë a joqeveritarë.**
- 6. Komunikimi, etika dhe teknologjia.**

Modulet e programit të kualifikimit të drejtorëve mund të zhvillohen vetëm nga agjenci trajnuese/universitete të cilat janë akredituar nga Komisioni i Akreditimit të Programeve të Trajnimit i cili është ngritur me Urdhër Nr. 110, datë 09.03.2011, të Ministrit të Arsimit dhe Shkencës. Agjencia trajnuese/universiteti i akredituar nuk lejohet të ndryshojë temat e moduleve.

#### 4) MBI REALIZIMIN E PROGRAMIT

- Agjencitë trajnuese/universitetet përzgjedhin vetë metodologjitë më të përshtatshme për të përmbushur qëllimin e programit dhe përcaktojnë vetë kohështirjen e realizimit të një moduli.
- Gjithashtu, agjencitë trajnuese/universitetet përzgjedhin, sipas parapëlqimit të tyre, literaturën për përgatitjen e moduleve.
- Një agjenci trajnuese/universitet nuk mund të ndryshojë modulet e programit ose të heqë temat e secilit modul.
- Trajneri i zhvillon temat në përputhje të plotë me aktet ligjore e nënligjore në fuqi.
- Trajnerët që kontraktohen të përmbushin objektivat e trajnimit për modulet respektive, të jenë ekspertë të fushës apo tematikës që prek moduli. Mundësisht trajnerët të jenë njëherësh hartues të modulit/eve respektive.
- Në hartimin e përmbajtjes së një teme, trajneri bazohet në ata tregues të standardeve të drejtorit që lidhen me temën.
- Shtjellimi i dokumenteve ligjore, që përmbajnë modulet, kufizohet vetëm në ato pjesë që i përkasin përgjegjësive të drejtorit të institucionit. Trajneri nuk shtjellon hollësisht përmbajtjen e të gjitha këtyre pjesëve të dokumenteve ligjore, por përzgjedh në mes tyre çështje të caktuara.
- Për çdo modul të planifikohen dhe përfshihen detyra individuale apo në grup. Detyrat e përmbushura nga pjesëmarrësit të jenë pjesë e dosjes së punëve të kryera nga secili.
- Përgatitja për provimin përfundimtar të kualifikimit sigurohet nga agjencia trajnuese/universiteti dhe puna e pavarur studimore e pjesëmarrësve në trajnim.
- Vlerësimi i pjesëmarrësve do të dokumentohet me anë të certifikatës që agjencitë/universitetet, të cilat do të angazhohen në përmbushje të programit, do t'u lëshojnë personave të përfshirë. Kërkohet që certifikata të dokumentojë në orë pune dhe në kredite, angazhimin e çdo pjesëmarrësi në përmbushje të kërkesave të këtij programi.

#### 5) PËRMBAJTJA E PROGRAMIT

<b>PËRMBAJTJA E PROGRAMIT</b>	
<b>MODULI 1</b>	<b>3 KREDITE</b>
<b>Teoritë kryesore dhe praktikat e drejtimit dhe menaxhimit të institucioneve arsimore</b>	
<b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të kenë njohuritë themelore dhe aftësitë për të drejtuar e menaxhuar institucionin arsimor.	

<p>Temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lidershipi (drejtimi) dhe menaxhimi.</li> <li>▪ Teoritë dhe stilet e drejtimit të një institucioni.</li> <li>▪ Teoritë dhe stilet e menaxhimit të një institucioni.</li> <li>▪ Cilësia në shkollë dhe shkolla efektive.</li> <li>▪ Ekipet dhe puna në grup.</li> <li>▪ Menaxhimi i ndryshimeve në institucion.</li> </ul>	
<p><b>MODULI 2</b></p> <p><b>Legjislacioni për drejtimin dhe menaxhimin e institucionit</b></p> <p><b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të kenë njohuritë e mjaftueshme për të drejtuar e menaxhuar institucionin arsimor në përputhje me legjislacionin dhe dokumentet themelore zyrtare.</p>	<b>3 KREDITE</b>
<p>Temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë (Nenet për arsimin).</li> <li>▪ Karta Europiane e Të Drejtave të Njeriut (Nenet për arsimin).</li> <li>▪ Konventa e Të drejtave të Fëmijëve.</li> <li>▪ Ligji mbi mbrojtjen e të drejtave të fëmijës (Nenet që kanë të bëjnë drejtpërdrejt a tërthorazi me institucionin arsimor).</li> <li>▪ Ligji për mbrojtjen nga diskriminimi (Nenet që kanë të bëjnë drejtpërdrejt a tërthorazi me institucionin arsimor).</li> <li>▪ Kodi i Punës (nenet që lidhen drejtpërdrejt me përgjegjësinë e drejtorit).</li> <li>▪ Kontrata Kolektive.</li> <li>▪ Ligji i Sistemit Arsimor Parauniversitar.</li> <li>▪ Ligji i arsimit profesional (për drejtorët e shkollave profesionale).</li> <li>▪ Dispozitat Normative.</li> <li>▪ Udhëzime dhe urdhra të nxjerra nga Ministri i Arsimit dhe Shkencës që kanë të bëjnë drejtpërdrejt me veprimtarinë e institucionit.</li> <li>▪ Standardet e drejtorit.</li> <li>▪ Rregullorja e funksionimit të DAR/ZA-ve (Nenet që u përkasin drejtpërdrejt marrëdhënieve të DAR/ZA-ve me institucionin arsimor).</li> <li>▪ Rregullorja e Inspektoratit Kombëtar të Arsimit Parauniversitar (Nenet që u përkasin drejtpërdrejt marrëdhënieve të IKAP-it me institucionin arsimor).</li> <li>▪ Dokumente të tjera ndërkombëtare të cilat janë ratifikuar nga shteti dhe që ndikojnë në jetën e institucionit.</li> </ul>	

<p><b>MODULI 3</b></p> <p><b>Drejtuesi si lider i zhvillimit pedagogjik dhe i menaxhimit të kurrikulës</b></p> <p><b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të jenë të aftë të menaxhojnë zhvillimin profesional të mësuesve dhe hartimin e zbatimin e një kurrikule që siguron zhvillimin optimal të potencialit të çdo nxënësi.</p>	<p><b>3 KREDITE</b></p>
<p>Temat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Përkufizimi i liderit pedagogjik.</li> <li>▪ Zhvillimi profesional i drejtuesit, mësuesve dhe motivimi i tyre.</li> <li>▪ Identifikimi dhe planifikimi i nevojave për zhvillimin profesional të mësuesve.</li> <li>▪ Praktikrat kryesore të mësimdhënies, të të nxënësve dhe të vlerësimit të nxënësve.</li> <li>▪ Organizimi i kurrikulës në institucionin arsimor.</li> <li>▪ Kurrikula në bazë shkolle.</li> <li>▪ Projektet kurrikulare.</li> <li>▪ Vëzhgimi i orëve mësimore nga drejtori dhe vlerësimi i arritjeve të nxënësve.</li> <li>▪ Vlerësimi i mësuesve nga drejtori.</li> <li>▪ Vetëvlerësimi i institucionit.</li> <li>▪ Vlerësimi i jashtëm i institucionit dhe lidhja me vlerësimin e brendshëm</li> </ul>	
<p><b>MODULI 4</b></p> <p><b>Planifikimi i zhvillimit të institucionit</b></p> <p><b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të jenë të aftë të menaxhojnë hartimin dhe zbatimin e planeve afatmesme, vjetore, financiare për zhvillimin e institucionit arsimor.</p>	<p><b>3 KREDITE</b></p>
<p>Temat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strategjia kombëtare e arsimit parauniversitar.</li> <li>▪ Vizioni i shkollës</li> <li>▪ Misioni i shkollës.</li> <li>▪ Roli i drejtuesit si menaxher.</li> <li>▪ Planifikimi afatmesëm dhe vjetor.</li> <li>▪ Menaxhimi financiar i institucionit.</li> <li>▪ Menaxhimi i burimeve njerëzore.</li> <li>▪ Instrumente për menaxhimin financiar të shkollës.</li> <li>▪ Gjetja dhe shfrytëzimi i burimeve financiare.</li> <li>▪ Hartimi i projekteve nga institucioni.</li> </ul>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitorimi i zbatimit të planeve të institucionit.</li> <li>▪ Raportimi vjetor i drejtorit.</li> </ul>	
<p><b>MODULI 5</b></p> <p><b>Bashkëpunimi me përfaqësues të komunitetit të institucionit dhe me partnerë qeveritarë a joqeveritarë.</b></p> <p><b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të jenë të aftë të bashkëpunojnë me përfaqësues të komunitetit të institucionit, me partnerë qeveritarë a joqeveritarë për përmirësimin e shërbimit arsimor për çdo nxënës.</p>	<p><b>3 KREDITE</b></p>
<p><b>Temat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoria e organizatës.</li> <li>▪ Struktura e shkollës dhe organizimi i saj.</li> <li>▪ Organizimi i brendshëm i institucionit.</li> <li>▪ Përfshirja e prindërve dhe e komunitetit në mbështetjen e të nxënësve të fëmijëve.</li> <li>▪ Bashkëpunimi me komunitetin, institucionet homologe, biznesin dhe organizatat joqeveritare për të përmirësuar arritjet e nxënësve.</li> <li>▪ Bashkëpunimi me njësinë përkatëse bazë të qeverisjes vendore (bashkia ose komuna) dhe me njësinë përkatëse vendore arsimore (DAR dhe ZA).</li> <li>▪ Sigurimi i fondeve financiare ose mbështetjes materiale nga dhurues a sponsorizues.</li> <li>▪ Sigurimi të ardhurave nga shërbimet për të tretët.</li> <li>▪ Bashkëpunimi me bordin e institucionit.</li> <li>▪ Sigurimi për komunitetin i mjediseve për veprimtari sportive, kulturore e zbavitëse.</li> </ul>	
<p><b>MODULI 6</b></p> <p><b>Komunikimi, etika dhe teknologjia</b></p> <p><b>Synimi:</b> Pjesëmarrësit në modul të jenë të aftë të demonstrojnë besime, vlera, qëndrime dhe aftësi të cilat mundësojnë një shërbim cilësor të institucionit për çdo nxënës.</p>	<p><b>3 KREDITE</b></p>
<p><b>Temat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etika profesionale.</li> <li>▪ Mënyrat e komunikimit.</li> <li>▪ Përdorimi i teknologjisë së informacionit dhe komunikimit në menaxhimin dhe drejtimin e shkollës.</li> <li>▪ Menaxhimi i takimeve.</li> <li>▪ Metodatat e negociimit, të zgjidhjes së konflikteve, e arritjes në konsensus dhe</li> </ul>	

<p>e marrjes së vendimeve.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifikimi i barrierave në punën me të rriturit.</li> <li>▪ Krijimi në institucion i një kulture të transparencës, të bashkëpunimit, të respektimit të të drejtave të nxënësve dhe të prindërve të tyre.</li> <li>▪ Klima e favorshme në shkollë dhe mjedisi fizik në funksion të saj.</li> <li>▪ Procedurat e komunikimit zyrtar.</li> </ul>	
<b>GJITHSEJ</b>	<b>18 KREDITE</b>

## VI) LITERATURA

Literatura përzgjidhet nga agjencitë/universitet që do të angazhohen në përmbushje të zbatimit të programit të kualifikimit të drejtorëve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar dhe në hartimin e moduleve në përputhje me çështjet respektive të cilësuar në program.

### Shënime

Pjesëmarrësi në trajnim duhet të jetë në gjendje të argumentojë pyetje mbi përmbajtjen e temave, si p.sh., teoritë kryesore të drejtimit të një institucioni arsimor; mënyrat kryesore të përdorimit të teknologjive të reja në menaxhimin e institucionit ose të jetë në gjendje të përshkruajë formatin zyrtar të planit vjetor të shkollës etj. Nga ana tjetër, pjesëmarrësi në trajnim duhet të jetë në gjendje t'i zbatojë këto njohuri duke hartuar, p.sh. një plan vjetor sipas një synimi të dhënë; të hartojë një projekt sipas një çështje të dhënë; të shtjellojë një model konkret të vetëvlerësimit të shkollës ose të hartojë një raport të simuluar vjetor.

Në temën “Përdorimi i teknologjisë së informacionit dhe komunikimit në menaxhimin dhe drejtimin e shkollës” trajneri informon pjesëmarrësit mbi këto teknologji dhe jep shembuj konkretë të përdorimit të tyre në punën e drejtorit. Kjo temë nuk ka për qëllim që pjesëmarrësit të përvetësojnë njohuritë për programet bazë të përdorimit të kompjuterit. Pjesëmarrësit duhet t'i kenë përvetësuar këto njohuri përpara se të nisin programin e trajnimit të drejtorëve të institucioneve.

Për sa i takon dokumenteve ligjore, pjesëmarrësi në trajnim i studion ato në mënyrë të pavarur. Ai duhet të jetë në gjendje të sjellë shembuj të zbatimit të tyre në institucionin arsimor. Qëllimi i seancave trajnuese nuk është informimi i hollësishëm i pjesëmarrësve mbi përmbajtjen e këtyre dokumenteve, por diskutimet për to rreth çështjeve që ka parashikuar trajneri. Trajneri përzgjedh për të trajtuar disa nga udhëzimet dhe urdhrat e nxjerra nga Ministri i Arsimit dhe Shkencës të cilat kanë të bëjnë drejtpërdrejt me veprimtarinë e institucionit.





**REPUBLIKA E SHQIPËRISË**  
**MINISTRIA E ARSIMIT DHE SHKENCËS**  
**DREJTORIA E EDUKIMIT PARAUNIVERSITAR**  
**INSTITUTI I ZHVILLIMIT TË ARSIMIT**

Nr. 5310/1 Prot.

Tiranë, më 11/10. 2011



MIRATOHET

MINISTRI

*Myqerem Tafaj*  
MYQEREM TAFAJ

## **STANDARDET E DREJTORIT**

### **I) HYRJE**

Standardet e drejtorit të një institucioni arsimor (më tutje “drejtori”) përshkruajnë çfarë një drejtor duhet të dijë e të jetë në gjendje të bëjë dhe vlerat etike e të sjelljes që duhet të demonstrojë gjatë punës së tij.

Këto standarde janë hartuar pas shqyrtimit të përvojave të drejtorëve tanë të suksesshëm dhe konsultimit me dokumente të huaja të ngjashme.

Me këtë dokument zyrtar po plotësohet një nevojë profesionale e drejtorëve dhe e mësuesve që aspirojnë të bëhen drejtor të institucioneve arsimore publike ose private, po ashtu dhe institucioneve të tjera, që kanë të bëjnë me arsimin në përgjithësi.

Standardet unifikojnë parimet e drejtimit të institucioneve arsimore, por nuk kufizojnë origjinalitetin dhe krijimtarinë e drejtorit.

Drejtori është përgjegjës para hierarkisë zyrtare dhe komunitetit të shkollës a kopshtit për cilësinë e arritjeve të nxënësve. Këto standarde e ndihmojnë atë që të përmbushë më mirë këtë përgjegjësi jo të lehtë.

Drejtori mbështetet në këto standarde për t'u vetëvlerësuar e vetëpërmirësuar si dhe për komunitetin e institucionit për të vlerësuar drejtorin. Komisioni i emërimit të drejtorit bazohet në këto standarde për ta përzgjedhur atë.

Ministria e Arsimit dhe e Shkencës pikëniset nga standardet e drejtorit për të formuluar politikat e saj të zhvillimit profesional të drejtorëve dhe Instituti i Zhvillimit të Arsimit identifikon nevojat e drejtorëve për zhvillim profesional dhe harton programet e trajnimit të tyre sipas këtyre standardeve. Mbi këto standarde, gjithashtu, bazohet certifikimi i drejtorëve. Njësitë arsimore vendore, DAR-et dhe ZA-të, kanë parasysh këto standarde, në radhë të parë, për të planifikuar veprimtarinë e rrjeteve të drejtorëve, gjithashtu për të vlerësuar periodikisht punën e secilit drejtor.

Inspektorati Kombëtar i Arsimit Parauniversitar vlerëson cilësinë e drejtimit të një institucioni arsimor dhe aftësitë drejtuese e menaxhuese të drejtorit duke u mbështetur në këto standarde.

Standardet e drejtorit rishikohen në varësi të ndryshimeve që ndodhin në sistemin arsimor duke u bërë më pretenduese.

## **II) STANDARDED E DREJTORIT**

Dokumenti “Standardet e drejtorit” portretizon drejtorin e suksesshëm nëpërmjet gjashtë standardeve dhe treguesve përkatës. Këto standarde dhe treguesit e tyre nuk mund të jenë të ndara prerazi nga njëri-tjetri, por duhen shikuar si një e tërë e integruar.

Standardi 1 merret me aspektet themelore të drejtimit dhe menaxhimit të një institucioni. Drejtori duhet të jetë i njohur me teoritë kryesore të drejtimit e menaxhimit të cilat lidhen direkt me punën e tij dhe duhet të jetë i përditësuar me praktikatat e suksesshme vendase a të huaja.

Në standardin 2 bëhet fjalë për ato aspekte të legjislacionit dhe dokumente të tjera kryesore, që kanë të bëjnë drejtpërdrejt a tërthorazi me arsimin, të cilat drejtori duhet t'i njohë; për teoritë kryesore të drejtimit e menaxhimit me të cilat duhet të jetë i përditësuar dhe për praktika vendase a të huaja për të cilat duhet të jetë vazhdimisht në dijeni. Sipas këtij standardi veçanërisht, por jo vetëm sipas tij, drejtorit i duhet të studiojë rregullisht që të jetë i mirëinformuar mbi rrisitë arsimore. Nga ana tjetër, po sipas këtij standardi, ai nuk është thjesht grumbullues i informacioneve të reja dhe nuk kujdeset vetëm t'i përgjigjet pyetjes “Çfarë di?”, por edhe “Sa është në gjendje të zbatojë njohuritë e përditësuarat?” Drejtori i zotëron thellë dokumentet zyrtare, teoritë ose praktikatat e reja vetëm kur është i aftë të t'i zbatojë në situata reale, d.m.th. në institucionin që drejton.

Standardi 3 merret me ndërtimin e organizatës profesionale të përbërë nga nëndrejtorët, mësuesit, mësuesit ndihmës dhe të tjerë që i shërbejnë tek e fundit nxënësit. Ky standard thekson se pa u krijuar një tërësi profesionistësh, që kanë të njëjtat parime profesionale brenda lirisë së tyre krijuese, institucioni nuk mundet të jetë i frytshëm për nxënësit e tij. Ngritja e kësaj organizate profesionale është punë e drejtorit të institucionit dhe është ndër më të domosdoshmet e më sfidueset.

Nxënësit janë të kudondodhur te treguesit e standardeve. Institucioni është ngritur për ta. Drejtori ka në mendje ata. Kjo frymë e përshkon këtë dokument nga kreu në fund, por standardi 3 ky parim theksohet sepse ka në fokus gjithashtu kurrikulën e menaxhimit e saj.

Standardi 4 i kushtohet kryesisht aftësive planifikuese të drejtorit të cilat konkretizohen me analiza të sakta, të plota e sistematike të cilësisë së shërbimit arsimor të shkollës a kopshtit, me planifikime afatmesme e vjetore që përmbajnë synime të qarta e objektiva të matshme, ambicioze dhe të kontrollueshme.

Në treguesit e këtij standardi dhe të standardeve të tjerë përmendet dëndur “menaxhon hartimin dhe zbatimin” në vend të “harton dhe menaxhon zbatimin” duke nxjerrë në pah me këmbëngulje se drejtori i mirë është kryetari i një grupi të gjerë pune i cili nuk i merr i vetëm vendimet e as komandon zbatimet. Ai shqyrton në thellësi mundësitë dhe arrin në përfundime nëpërmjet bashkëpunimit me mësuesit në radhë të parë, por edhe me përfaqësues të nxënësve e prindërve të tyre.

Standardi 5 veçon posaçërisht një koncept drejtimi e menaxhimi që përmendet edhe në standardet e tjera, por këtu detajohet më shumë. Është fjala për dobinë e bashkëpunimit me nxënësit, prindërit, qeverinë e nxënësve, përfaqësues të prindërve, bordin e institucionit, njësinë bazë të qeverisjes vendore (bashkinë a komunën) dhe njësinë vendore arsimore (drejtorinë arsimore dhe zyrën arsimore).

Nuk mjafton që drejtori të ketë kapacitet të lartë nga ana profesionale, por duhet të mbartë vlera etike dhe të sjelljes. Me këtë katalizator të veprimtarive të drejtorit merret kryesisht standardi 6. Sipas treguesve të këtij standardi, një drejtor duhet jo vetëm të gëzojë shëndet moral duke pasur besime e qëndrime të drejta etike e të sjelljes, por duhet të ketë aftësinë të krijojë një institucion që përshkohet nga vlera morale të qëndrueshme. Standardi 6 paraqitet si një kriter parësor gjatë procedurave të përzgjedhjes së tij dhe të qëndrimit të tij në detyrë.

Në fund të standardeve të drejtorit, ky dokument përmban një shtojcë që e udhëzon drejtorin se si të vetëvlerësohet në përmbushjen e këtyre standardeve.

### **Fjalor**

“*institucion arsimor*” është shkolla a kopshti publik ose privat

“*drejtimi i institucionit*” do të thotë të kesh një vizion të qartë mbi cilësinë e shërbimit që institucioni duhet të ofrojë dhe të jesh i aftë të motivosh e frymëzosh personelin e institucionit për të përmbushur këtë vizion.

“*menaxhim i institucionit*” do të thotë të organizosh personelin e institucionit për të hartuar dhe realizuar synime dhe objektiva që mundësojnë përmbushjen e vizionit.

## **III) PËRSHRIMI I STANDARDEVE**

### **STANDARDI I**

#### **TEORITË KRYESORE DHE PRAKTIKAT E DREJTIMIT DHE TË MENAXHIMIT TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE**

Drejtori ka njohuritë themelore dhe demonstroi aftësi për të drejtuar e menaxhuar institucionin arsimor (më tutje “institucioni”).

### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri të përditësuara për
  - a) teoritë dhe stilet e drejtimit të një institucioni;
  - b) teoritë dhe stilet e menaxhimit të një institucioni;
  - c) parimet dhe strategjitë e përmirësimit të institucionit;
  - d) parimet e menaxhimit të ndryshimeve në institucion.
2. Është i aftë të përzgjedhë dhe përshtatë sipas rrethanave të institucionit teoritë dhe stilet e drejtimit të një institucioni dhe të menaxhimit të institucionit, si dhe parimet e strategjitë e përmirësimit të institucionit dhe të menaxhimit të ndryshimeve në të.
3. Ka njohuri të përditësuara mbi përdorimin e teknologjisë së informacionit dhe komunikimit gjatë punës së tij si drejtor.

4. Ka njohuri të përditësuar dhe demonstroi aftësi për:
  - a) menaxhimin e grupeve të punës dhe të punës në ekip;
  - b) analizën të dhënave dhe interpretimin dhe interpretimin e tyre.
5. Ka njohuri të përditësuar dhe i përdori ato me efektivitet në menaxhimin e burimeve njerëzore të institucionit.

## **STANDARDI II**

### **LEGJISLACIONI PËR DREJTIMIN DHE MENAXHIMIN E INSTITUCIONIT.**

Drejtori ka njohuritë e mjaftueshme për të drejtuar e menaxhuar institucionin arsimor në përputhje me legjislacionin, dokumentet themelore zyrtare dhe sipas teorive e praktikave bashkëkohore.

#### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri<sup>1</sup> mbi legjislacionin shqiptar që kanë të bëjnë drejtpërdrejt a tërthorazi me institucionin, si Kushtetuta e Republikës së Shqipërisë, Karta Europiane e Të Drejtave të Njeriut, Konventa e Të drejtave të Fëmijëve, Ligji i Sistemit Arsimor Parauniversitar, Ligji mbi mbrojtjen e të drejtave të fëmijës etj.
2. Ka njohuri mbi dokumente të politikës tonë arsimore si Strategjia Kombëtare e Sistemit Arsimor Parauniversitar etj.
3. Ka njohuri mbi akte nënligjore, urdhra e udhëzime të Ministrit të Arsimit dhe Shkencës që kanë të bëjnë me veprimtarinë e institucionit si Dispozitat Normative, Rregullorja e Inspektoratit Kombëtar të Arsimit Parauniversitar dhe manuali i tij etj.
4. Ka njohuri për Kodin e Punës (nenet që lidhen drejtpërdrejt me përgjegjësinë e drejtorit) dhe Kontratën Kolektive.

<sup>1</sup> “Ka njohuri mbi një dokument i” do të thotë që drejtori të jetë në gjendje t’u përgjigjet pyetjeve mbi ato pjesë të dokumentit që lidhen me përgjegjësitë si drejtor i institucionit duke sjellë shembuj konkretë të zbatimit të tyre në shkollë a kopsht.

5. Njeh dhe zbaton standardet e drejtorit.
6. Njeh standardet e mësuesit.
7. Zbaton dokumentet zyrtare, që kanë të bëjnë me veprimtarinë e institucionit, rregulloren e tij të brendshme e vendimet që merren në institucion dhe ka aftësinë të krijojë në institucion një frymë përpikërie në zbatimin e tyre.

### **STANDARDI III**

#### **DREJTUESI SI LIDER I ZHVILLIMIT PEDAGOGJIK DHE I MENAXHIMIT TË KURRIKULËS**

Drejtori, në bashkëpunim me mësuesit, nxënësit dhe prindërit e tyre, drejtori menaxhon hartimin dhe zbatimin e një kurrikule që siguron zhvillimin optimal të potencialit të çdo nxënësi. Drejtori krijon një organizatë koherente profesionale me mësuesit e cila synon arsimim cilësor për çdo nxënës.

#### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri mbi dokumente të zhvillimit të kurrikulës si Korniza Kurrikulare, Udhëzuesi i Përgjithshëm Kurrikular.
2. Ka njohuri të përditësuara mbi:
  - a) organizimin e kurrikulës në institucionin;
  - b) psikologjinë e zhvillimit moshor të fëmijëve;
  - c) teoritë dhe praktikën e të nxënësve të fëmijëve;
  - d) teoritë dhe praktikën e procesit të mësimdhënies dhe të vlerësimit të nxënësve.
3. Siguron kushte për zhvillimin optimal të potencialit të çdo nxënësi.
4. Formon me mësuesit një kuptim të përbashkët mbi:
  - a) filozofinë e kurrikulës;
  - b) kompetencat themelore, standardet e të nxënësve, aftësitë ndërkurrikulare të nxënësve, temat ndërkurrikulare, parimet kryesore të mësimdhënies e nxënësve dhe të vlerësimit të nxënësve;
  - c) mënyrat kryesore të realizimit të synimeve të kurrikulës.

5. Menaxhon, në bashkëpunim me mësuesit, nxënësit dhe prindërit e tyre, zbatimin krijues të kurrikulës dhe veprimtaritë jashtëshkollore të nxënësve
6. Menaxhon hartimin dhe zbatimin e procedurave për:
  - a) parandalimin dhe pakësimin e vështirësive në të nxënë të nxënësve të veçantë;
  - b) zhvillimin e prirjeve të nxënësve me prirje të veçanta;
  - c) kujdesin e posaçëm ndaj nxënësve me aftësi të kufizuara.
7. Krijon kushtet dhe nxit përdorimin e teknologjisë së informacionit dhe të komunikimit në procesin e të nxënësve.
8. Monitoron rregullisht nivelin e arritjeve të nxënësve nëpërmjet testeve për orën mësimore, për kapituj, nëpërmjet provimeve vjetore e provimeve kombëtare dhe u kërkon mësuesve të monitorojnë rregullisht arritjet e nxënësve të tyre nëpërmjet testeve për orën mësimore, për kapituj e nëpërmjet provimit vjetor.
9. Ka njohuri të përditësuara mbi sistemet e zhvillimit të vazhdueshëm profesional të mësuesve.
10.
  - a) Ka njohuri të përditësuara mbi parimet dhe modelet e vetëvlerësimit të institucionit dhe vlerësimit të punonjësve të tij.
  - b) Monitoron praktikën e mësimdhënie - nxënies së mësuesve dhe nxit përmirësime të vazhdueshme të tyre;
  - c) Ndihmon secilin punonjës të përmbushë objektivat e tij për nxënësit.
11.
  - a) Krijon në institucion kulturën e vetëzhvillimit dhe zhvillimit të vazhdueshëm profesional të punonjësve;
  - b) Menaxhon identifikimin periodik të nevojave profesionale të punonjësve.
  - c) Menaxhon hartimin dhe zbatimin e planit afatmesëm të zhvillimit profesional të punonjësve mbi bazën e vizionit të institucionit, planit të tij afatmesëm dhe nevojave individuale profesionale të punonjësve.



## **STANDARDI IV**

### **PLANIFIKIMI I ZHVILLIMIT TË INSTITUCIONIT**

Drejtori harton dhe menaxhon zbatimin e planeve për zhvillimin e institucionit në bashkëpunim me personelin e institucionit, nxënësit dhe prindërit e tyre që kanë në qendër arritjet e nxënësve.

#### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri të përditësuara dhe aftësi për:
  - a) hartimin e vizionit, të planit afatmesëm dhe të planit vjetor të institucionit, si dhe të zbatimit të tyre;
  - b) menaxhimin financiar të institucionit;
  - c) hartimin e projekteve.
  
2.
  - a) Ka aftësinë të parashtojë qartë vizionin e tij për ecurinë e institucionit dhe të motivojë mësuesit, nxënësit e prindërit e tyre për të përmbushur atë.
  - b) Njeh politikat dhe procedurat e njësisë bazë përkatëse vendore dhe i zbaton ato.
  - c) Njeh veçoritë sociale, ekonomike e kulturore të komunitetit të institucionit e aspiratat e tij për arsimin e fëmijëve dhe i ka parasysh në të veprimtaritë e institucionit.
  
3. Nxit kryerjen e studimeve nga punonjësit e institucionit për aspekte të cilësisë së shërbimit arsimor të institucionit, si bazë për hartimin e planeve dhe marrjen e vendimeve.
  
4. Mbi bazën e vizionit për ecurinë e institucionit dhe të veçorive sociale, ekonomike e kulturore të komunitetit të institucionit dhe të aspiratave të nxënësve e të prindërve të tyre, në bashkëpunim me personelin e institucionit, nxënësit e prindërit e tyre, menaxhon:
  - a) përcaktimin e përparësive afatmesme të institucionit;
  - b) hartimin dhe zbatimin e planit afatmesëm;
  - c) hartimin dhe zbatimin e planit vjetor me objektiva të matshme për arritjet e nxënësve.

5. Në bashkëpunim me personelin e institucionit, nxënësit e prindërit e tyre, menaxhon hartimin dhe zbatimin e:
  - a) rregullores së institucionit dhe të rregullores së Etikës dhe të Sjelljes në Institucion;
  - b) procedurave mbi ushtrimin e të drejtës së nxënësve e të prindërve për t'u informuar mbi veprimtarinë e institucionit e të punonjësve të tij;
  - c) procedurave mbi ushtrimin e të drejtës të mësuesve, nxënësve, prindërve dhe qytetarëve për t'u ankuar ndaj veprimtarisë së institucionit e punonjësve të tij dhe zgjidhjen e paanshme e në kohë të ankesave;
  - d) një plani të posaçëm për mbrojtjen e nxënësve nga droga, alkooli e duhani;
  - e) një plani të posaçëm mbi aktivizimin e nxënësve në veprimtari kulturore, sportive dhe argëtuese.
  
6. Menaxhon analizat sistematike të cilësisë së shërbimit të institucionit ndaj nxënësve duke u bazuar në:
  - a) një sistem treguesish sasiorë dhe cilësorë të monitorimit e vlerësimit të veprimtarive të institucionit dhe posaçërisht të arritjeve të nxënësve;
  - b) objektivat e planit vjetor;
  - c) krahasimin me vitet paraardhëse, me institucione të tjera homologe dhe rezultatet e provimeve kombëtare.
  
7. Menaxhon rishikimin e planeve dhe përmirësimin e tyre kur është e nevojshme.
  
8. Deleton detyra të përshkruara qartë grupeve të punës ose punonjësve të veçantë.
  
9. Menaxhon hartimin e raportit vjetor të veprimtarisë së institucionit..

#### **STANDARDI V**

#### **BASHKËPUNIMI ME PËRFAQËSUES TË KOMUNITETIT TË INSTITUCIONIT DHE ME PARTNERË QEVERTARË A JOQEVERTARË**

Drejtori bashkëpunon me përfaqësues të komunitetit të institucionit dhe me partnerë qeveritarë a joqeveritarë për të siguruar një shërbim cilësor për të gjithë nxënësit.

#### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri të përditësuara mbi mënyrat e bashkëpunimit me komunitetin, institucionet homologe, biznesin dhe organizatat joqeveritare dhe siguron bashkëpunime me ta për të përmirësuar cilësinë e shërbimit të institucionit.
2. Siguron periodikisht vlerësimin e cilësisë së shërbimit arsimor të institucionit nga nxënësit dhe prindërit e tyre duke përdorur metoda të ndryshme si pyetësorë, takime etj.
3. Organizon periodikisht takime me qeverinë e nxënësve, këshillat e prindërve dhe bordin e institucionit për t'i informuar mbi aktet e reja reformuese në arsim, mbi draft-vendimet e institucionit, mbi arritjet e nxënësve në provimet kombëtare, konkurse etj.
4. Bashkëpunon me njësinë përkatëse bazë të qeverisjes vendore dhe njësinë përkatëse vendore arsimore.
5. Është aktiv dhe produktiv në sigurimin:
  - a) e fondeve financiare ose mbështetjes materiale nga dhurues a sponsorizues;
  - b) e të ardhurave nga shërbimet për të tretët.
6. Drejtori bashkëpunon me bordin e institucionit për përmirësimin e cilësisë së shërbimit arsimor.
7. Siguron për komunitetin mjediset për veprimtari sportive, kulturore e zbavitëse pas orëve mësimore.

## **STANDARDI VI**

### **KOMUNIKIMI, ETIKA.**

Drejtori demonstroi besime, vlera, qëndrime dhe aftësi të cilat mundësojnë një shërbim cilësor të institucionit për çdo nxënësi.

#### **TREGUESIT**

Drejtori:

1. Ka njohuri të përditësuara dhe i demonstroi ato për:
  - a) stilet dhe praktikatat e komunikimit;
  - b) metodat e negociimit, të zgjidhjes së konflikteve dhe të arritjes në konsensus.

2. Ka një vizion të qartë mbi cilësinë e shërbimit që institucioni duhet të ofrojë i cili të jetë në përputhje me vlerat demokratike, politikat kombëtare, synimet e sistemit arsimor parauniversitar dhe aspiratat e komunitetit.
  
3.
  - a) Beson se secili nxënës mundet të realizojë dhe të zhvillojë potencialin e tij.
  - b) Ka parësor interesin e nxënësve.
  - c) Ka parësor krijimin e një institucioni miqësor ndaj nxënësve;
  - d) Respekton të drejtat e liritë e njeriut dhe, veçanërisht, të drejtat e fëmijëve dhe është i aftë të krijojë në institucion atmosferën ku respektohen këto të drejta.
  - e) Është kundër çdo forme të diskriminimit të nxënësve, punonjësve të institucionit, prindërve etj dhe është i aftë të krijojë në institucion kulturën kundër çdo forme të diskriminimit.
  
4. Ka aftësinë:
  - a) të mendojë në mënyrë strategjike, të parashtojë e shqyrtojë opsione, të pikasë shpejt çështjet kyçe dhe të formulojë zgjidhjet afatgjata;
  - b) të mendojë në mënyrë kritike dhe krijuese;
  - c) të marrë në kohë vendime të mirinformuara;
  - d) të vepron me vendosmëri kur është e nevojshme.
  
5. Punon me objektiva të matshme dhe është i aftë të krijojë në institucion kulturën e punës me objektiva të matshme.
  
6. Ka aftësinë:
  - a) të zhvillohet vazhdimisht nga ana profesionale duke përdorur burime të larmishme informacioni, përfshirë dhe ato elektronike, në gjuhën shqipe e në gjuhë të huaj.
  - b) të vetëvlerësohet herë pas here mbi bazën e standardeve të drejtorit dhe praktikave të suksesshme të institucioneve analoge vendase a të huaja.
  
7.
  - a) Komunikon hapur, qartë, në mënyrë bindëse dhe frymëzuese, si me shkrim edhe me gojë, në mënyrë formale edhe informale, me personelin e institucionit, nxënësit, prindërit e tyre dhe përfaqësuesit e institucioneve zyrtare.
  - b) Përdor mjetet e komunikimit elektronik gjatë komunikimit.
  - c) Inkurajon komunikimin e hapur dhe krijon në institucion një frymë të komunikimit të hapur e të lirshëm.

8. Është transparent në veprimtarinë e tij dhe krijon në institucion një kulturë të transparencës për veprimtarinë e institucionit dhe veprimet e punonjësve të tij.
9. Ka aftësinë të hartojë raporte të sakta e të plota për zhvillimet e institucionit e sidomos për realizimin e objektivave të planeve.
10.
  - a) Është i përkushtuar e entuziast dhe i aftë të krijojë një kulturë përkushtimi e entuziazmi në institucion.
  - b) Është i prirur për risi, mbështet e inkurajon nismat për risi e përmirësime dhe është i aftë të krijojë në institucion një mjedis aktiv ndaj risive.
  - c) Është bashkëpunues dhe krijon një klimë bashkëpunimi në institucion.
  - d) Është i prirur për negociim dhe zgjidhje konsensuale.
11.
  - a) Është i paanshëm në trajtimin e punonjësve të institucionit dhe ndjek parimin e meritës në vlerësimet e shpërblimet.
  - b) Është i hapur ndaj gabimeve të tij dhe krijon në institucion një klimë të të përfiturit nga gabimet dhe nga përvoja në përgjithësi.
12.
  - a) Nuk përfiton financiarisht ose materialisht për veten, familjen ose miqtë e tij për shkak të detyrës dhe krijon në institucion një qëndrim unik kundër përfitimeve të tilla.
  - b) Parandalon çdo formë të dhunës, të abuzimit dhe të dëmtimit moral të nxënësve e të personelit dhe është i vendosur të ndëshkojë e denoncojë çdo rast të tillë.
13. Kujdeset posaçërisht për kushtet shëndetësore, të higjienës, të sigurisë nga rreziqet e për kushtet ekologjike në institucion dhe krijon një kulturë të ruajtjes e përmirësimit të këtyre kushteve nga nxënësit dhe mësuesit.

## SHTOJCË

### SI MUND TË VETËVLERËSOHET DREJTORI?

Drejtori është përgjegjësi i vetëm për mbarëvajtjen e institucionit. Atij i duhet të shqyrtojë here pas here se si po e përmbush këtë përgjegjësi. Analiza serioze, e detajuar e periodike e vetes mbi bazën e këtyre standardeve i jep një mundësi të çmuar për të kuptuar në kohë pikat e tij të forta dhe ato të dobëtat.

Vetëvlerësimi bëhet me katër nivele dhe secilit nivel i takon një numër i caktuar pikësh. Këto nivele dhe pikët përkatëse janë:

Niveli	Pikët
Shumë mirë	4
Mirë	3
Mjaftueshëm	2
Dobët	1

Drejtori mund të vlerësojë veten për një bllok treguesish, si p.sh. për aftësitë e tij të komunikimit, ose vetëm për një standard ose bën një vlerësim tërësor të tij, d.m.th. për të gjashtë standardet.

Më e mira do të ishte ta niste me vlerësimin tërësor dhe më pas, në mënyrë periodike të vlerësonte atë standard ose ato blloqe treguesish në të cilat rezultojnë me pikë jo të kënaqshme dhe për të cilat ka vendosur dhe planifikuar të përmirësohet.

Vlerësohet çdo tregues duke kuptuar me tregues edhe ato që ndahen me shkronjat a), b), c) ...

### Shembuj

**Treguesi I/1/a:** “Drejtori ka njohuri mbi teorinë, stilet dhe praktikën e drejtimit të një institucioni arsimor”

Këto njohuri gjenden te literatura në gjuhën shqipe a të huaj (këtu është fjala për atë që në gjuhën e huaj emërtohet “leadership”). Kandidati për drejtor njihet me këto teori gjatë trajnimeve për të fituar certifikatën e drejtorit. E rëndësishme është që një drejtor të mos pranojë nga lektori thjesht dhe vetëm një përshkrim të këtyre teorive a stileve por edhe të ushtrohet që t’i konkretizojë këto teori a stile në situata të simuluar nga veprimtaria në shkollë a kopsht. Drejtori i përkushtuar dhe profesionist nuk mbetet me njohuritë që merr gjatë trajnimeve për certifikim. Ai ndjek zhvillimet duke qëmtuar vetë në burime të larmishme informimi.

**Treguesi VI/3/a:** “Drejtori beson se secili nxënës mundet të realizojë dhe të zhvillojë potencialin e tij”

Ky vetëvlerësim i drejtorit është një reflektim vetëm me veten. Vetë ai e di sa beson që secili nxënës, pa asnjë përjashtim, është vërtet i aftë që të përparojë në mësim. Drejtori i ve “notën” vetes për këtë tregues, por të tjerët, mësuesit, nxënësit, prindërit, e pikasin lehtë a beson vërtet drejtori në barazinë e mundësive për të gjithë nxënësit dhe kjo kuptohet lehtë nga veprimet e tij. Nëse drejtori ka kujdes të vazhdueshëm parandalimin dhe pakësimin e vështirësive në të nxënë të nxënësve të veçantë, nëse ai në fund të vëzhgimit të një ore mësimore zhvillon një test të vogël të orës mësimore ose të një kapitulli për objektivat minimale të arritjeve të nxënësve etj, atëherë ai me të vërtetë beson se çdo nxënës është në gjendje të ketë sukses e të zhvillojë potencialin e tij.

**Treguesi 6/8:** “Drejtori është transparent në veprimtarinë e tij dhe krijon në institucion një kulturë të transparencës për veprimtarinë e institucionit dhe veprimet e punonjësve të tij”

Në këtë tregues, ashtu si edhe në disa tregues të tjerë, kërkohet që jo vetëm drejtori të gëzojë një virtyt profesional, siç është transparenca e veprimeve të tij, por të jetë i aftë të krijojë të njëjtën kulturë në shkollën a kopshtin e tij.

Pra, vetëvlerësimi ka dy dimensione. Njeri është thjesht si veçori e karakterit të tij (A është transparent ai?), kurse tjetri dimension është një aftësi profesionale. (A është ai i aftë të kultivojë kulturë e transparencë në institucion?)

Jo vetëm për këtë tregues, por edhe për shumë të tjerë, drejtori mund të kujtojë se i ka punët mirë kurse mund të mos jetë krejtësisht kështu. Pyetësorë anonimë me nxënësit, prindërit e mësuesit për aspekte të caktuara të veprimtarisë së institucionit, pra që nuk kanë pyetje drejtpërdrejt për vetë drejtorin, i japin mundësi të vlefshme atij të plotësojë më saktë pikët e veta.

#### **Treguesi 6/7/a**

Këtu janë tre tregues. Nëse drejtori është i interesuar në mënyrë të veçantë të kuptojë se sa i aftë është në komunikim, plotëson tabelën e mëposhtme për secilin tregues të këtij blloku.

Pastaj gjen shumën e pikëve. Këtë shumë e pjesëton me numrin e treguesve dhe rezultatin e rrumbullakos me një shifër pas presjes.

P.sh.:

	<b>TREGUESI</b>	<b>VLERËSIMI</b>	<b>PIKËT</b>
1	Komunikon hapur, qartë, në mënyrë bindëse dhe frymëzuese, si me shkrim edhe me gojë, në mënyrë formale edhe informale, me personelin e institucionit, nxënësit, prindërit e tyre dhe përfaqësuesit e	Mirë	3



	institucioneve zyrtare.		
2	Përdor mjetet e komunikimit elektronik gjatë komunikimit.	Mirë	3
3	Inkurajon komunikimin e hapur dhe krijon në institucion një frymë të komunikimit të hapur e të lirshëm.	Mjaftueshëm	2
	<b>SHUMA E PIKËVE</b>		<b>8</b>
	<b>MESATARJA E PIKËVE</b>		<b>8:3=2,66... (2,7)</b>

Kur kjo mesatare është 1 deri në më pak se 1,8, atëherë komunikimi është “dobët”. Mesatarja nga 1,8 deri në më pak se 2,5 tregon komunikim të mjaftueshëm. Komunikimi është “mirë” kur mesatarja e pikëve është nga 2,5 deri në më pak se 3,3, kurse mbi 3,3 është “shumë mirë”.

Në shembullin e mësipërm, drejtori e ka “mirë” bllokun e komunikimit.

Në të njëjtën mënyrë mund të llogaritet mesatarja e pikëve për një standard duke marrë një për një të gjithë treguesit.

Mesatarja e pikëve për të gjashtë standardet nxjerr vetëvlerësimin tërësor.

Shënim

Disa tregues përbëhen nga dy a më shumë nën-tregues. P.sh.

**Treguesi 3/8** : Vlerëson mësuesit dhe menaxhon vetëvlerësimin e tyre mbi bazën e

- i. standardeve të mësuesit;
- ii. arritjeve të nxënësve të tyre dhe përmirësimeve të këtyre arritjeve;
- iii. testeve për orën mësimore, për kapituj dhe provimeve vjetor;
- iv. rezultateve në provimet kombëtare.

Një drejtor i kujdesshëm e ndan vlerësimin për këtë tregues në vlerësimin e të katër nën-treguesve në mënyrë që të diagnostikojë në detaje veten.