PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 1

ZBATIMI I TEKNOLOGJISË SË INFORMACIONIT DHE KOMPJUTERËVE NË MENAXHIMIN E ARSIMIT

Hartuan:

Dr. Florim Idrizi
Mr.Jasmina Armenska Jovanovska

Shkup, 2017

Përmbajtja

1. Hyrje
2. Menaxhimi me dokumentet
   2.1 Sistemi Operativ Windows
3. Përpunimi i tekstit, përpunimin tabelar të të dhënave.
   3.1 Microsoft Word
   3.2 Microsoft Excel
4. Krijimi i prezantimeve kompjuterike
   4.1 Microsoft PowerPoint
5. Puna me bazat e të dhënave
6. Sistemet e komunikimit

1. HYRJE

Integrimi i teknologjisë informative të komunikimit në mësimdhënie dhe nxënie nënkupton përdorimin e kompjuterëve dhe software-ve në mënyrë produktive, shfrytëzimin e internetit dhe përdorimin e rrjeteve kompjuterike për qëllime të mësimdhënies dhe të nxënies. Përdorimi i TIK–ut në të gjitha proceset jetësore është kthyer në një domosdoshmëri jetike në mbarë botën. Edhe në arsim, si në çdo fushë të jetës, TIK-u ka sjellë një kthesë rrënjësore në zhvillimin e kulturës së të nxënit, duke i bërë njohuritë më të qasshme për të gjithë nxënësit. Aplikimi i TIK-ut në mësimdhënie, ofron përfitime të mëdha për nxënësit dhe rrit aftësitë konceptuese dhe perceptuese të tyre gjatë orës së mësimit duke lehtësuar të nxënit. TIK-u sjell dinamizëm në mësimdhënie/nxënie dhe i vendos nxënësit në kontroll për të nxënit e tyre, duke lejuar progres zhvillimi të pavarur. TIK-u, si aftësi funksionale e lexim-shkrimit digjital, nxit dhe zhvillon te nxënësit një sërë aftësish të tjera, të tilla si: aftësi matematikore, aftësi komunikuese, aftësi të të menduarit kritik dhe të zgjidhjes së problemeve, aftësi për të punuar në grup, aftësi për të përdorur shumëllojshmëri burimesh e instrumentesh etj[1].

RËNDËSIA E TIK-UT

Para shekullit të njëzetë, tre mjetet kryesore të mësimit ishin mësuesi, teksti dhe tabela e zezë. Librat, letrat, lapsat ishin mjetet themelore për të hyrë në komunikimin dhe shkëmbimin e informacionit. Shekulli i njëzetë, solli mbizotërimin e teknologjisë në arsim. Shumë individë do të argumentojnë se kjo është ende e vërtetë sot, por nuk mund të mohohet ndikimi në rritje i teknologjisë në arsim. Roli i mësuesit si burimi kryesor i informimit në klasë ka ndryshuar në të mësuarit organizativ, i cili çon nxënësit apo studentët për të kërkuar informacion të pavarur. Një tipar dallues i arsimit në të gjitha nivelet në vitet e fundit është përfshirja e teknologjisë në procesin e të mësuarit. Përdorimi i teknologjive të reja përbën një nga ndryshimet më dramatike në arsim. Kombinimi i kompjuterëve dhe i përparësive të tjera teknologjike, si: videove me karakter didaktik, hiper teksteve e programeve të tjera përbën një aspekt reformues

[1] https://masht.rks-gov.net/uploads/2015/06/a-mexhuani-integrimi-i-tik-ut-ne-mesimdhenie-dhe-nxenie-1.pdf

në fushën e arsimit. Në të gjitha vendet e botës janë bërë përpjekje të vazhdueshme për të inkorporuar arritjet teknologjike në mjedisin shkollor dhe për t'i pajisur ato me infrastrukturë informatike. Përdorimi i teknologjisë së komunikimit dhe të informacionit gjithnjë e më shumë në të gjitha aspektet e shoqërisë, bën të rëndësishëm futjen e TIK-ut si një lëndë me rëndësi të veçantë. Kjo bën të mundur që përdorimi produktiv dhe i besueshëm i TIK-ut të trajtohet si një mundësi thelbësore për jetën. Kjo lëndë përfshin jo vetëm mjeshtërinë e aftësive teknike, por edhe kuptueshmërinë për të zbatuar dhe aplikuar këto aftësi në jetën e përditshme. TIK-u u krijon mundësi nxënësve të marrin pjesë dhe të angazhohen në shoqërinë bashkëkohore.[2]

2. Menaxhimi me dokumentet

Sistemi Operativ Windows

Sistemi Operativ

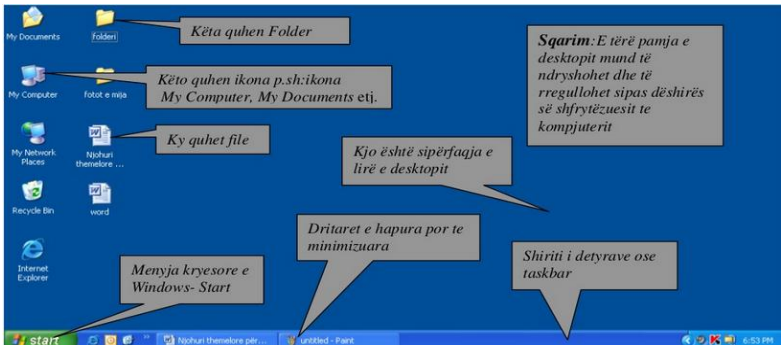
- Është një program i cili mundëson aktivizimin e pjesës harduerike të sistemit të kompjuterit.
- Pra pa sistem operativ pjesët e kompjuterit nuk do funksiononin.

Windows

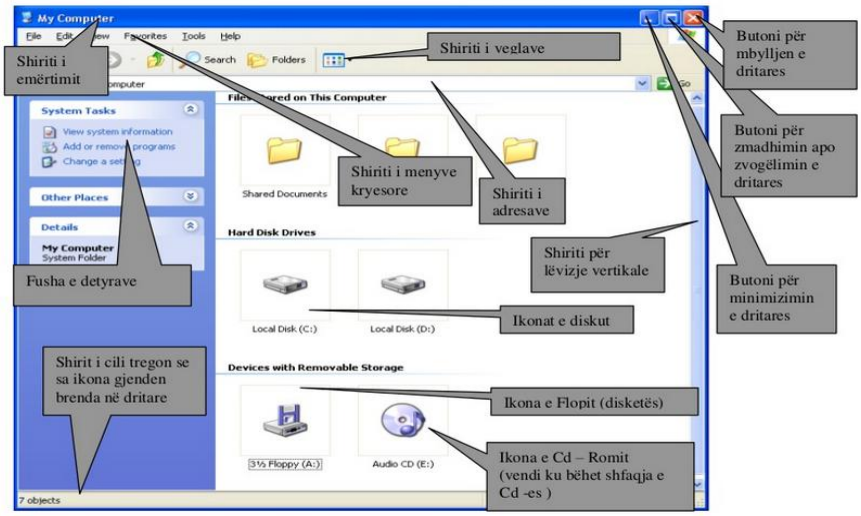
- Është sistem operativ i cili instalohet ne kompjuter dhe na mundeson komunikim me kompjuter.
- Pra ky sistem është përgjegjës për funksionimin e te gjitha njësive të kompjuterit, si dhe për të gjitha detyrat që shfrytëzuesi duhet ti kryej.
- Më herët janë përdorur sisteme operative si: Windows 98, Windows 2000, Windows XP, mirëpo gjithmonë kemi pasur versione të reja që kanë më shume përparësi se versionet paraprake.
- Sisteme Operative:
  - Windows
  - Linux
  - Mac OS
  - UNIX etj.

Çdo të thotë fjala Windows?

- Nga gjuha Angleze Window = Dritare
- Pra e tërë puna kryhet në dritare punuese.



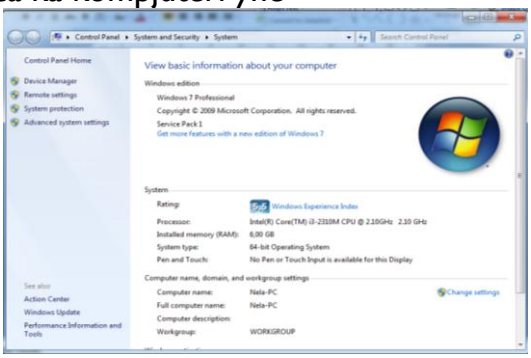
- Figura në vazhdim bënë fjalë për dritaren **My Computer**



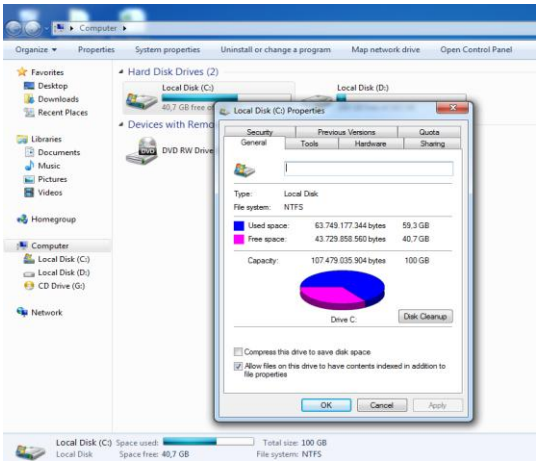
Këto ishin disa elemente që i përmban dritarja **My Computer** të cilat shumë lehtë mund ti provojmë edhe në praktikë.

Të dhënat e kompjuterit

- Hapim ikonën Computer
- Me anën e djathtë të mausit zgjedhim Properties
- Dhe shfaqet dritare e veçantë që na tregon mbi atë se çfarë performanca ka kompjuteri ynë



Të dhënat për Hard-Diskun



Used Space:
Tregon se sa është i mbushur (përdorur) Hard-Disku

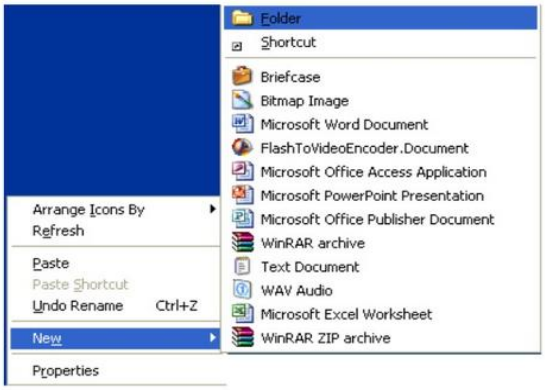
Free Space:
Tregon se sa është i lirë (i papërdorur) Hard-Disku

Capacity:
Tregon kapacitetin e Hard Diskut

Folder-at dhe File-at

- **Folder:** e ka kuptimin e një fasikle apo një adrese ku ne mund ti ruajmë të dhënat tona.
- **File:** është vendi ku ruhen të dhëna të ndryshme, ka shumë lloje të tyre, ka file ku ruhen shkrime të ndryshme, file të muzikës, file të pikturave etj.

♦ **Figura në vazhdim tregon se si krijohet një folder në desktop**

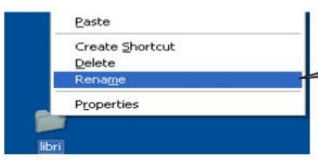


4. Dhe si rezultat paraqitet folderi në desktop

♦ **Figura në vazhdim**

Sqarim:nëse dëshirojmë mund të shtypim tastin **Enter** dhe folder emërohet me emrin e propozuar në këtë rast **New Folder**. Nëse dëshirojmë të emërojmë me emër tjetër e fshijmë emrin dhe shënojmë emrin e caktuar dhe prapë shtypim tastin **Enter** në tastierë, ose një herë tastin e majtë në hapësirë të desktopit.

Riemërtimi i Folderit



Sqarim:dy folder me emër të njëjtë nuk i pranon kompjuteri, keni kujdes gjatë emërimit të tyre.

3.Si rezultat folder e ndërron ngjyrën.

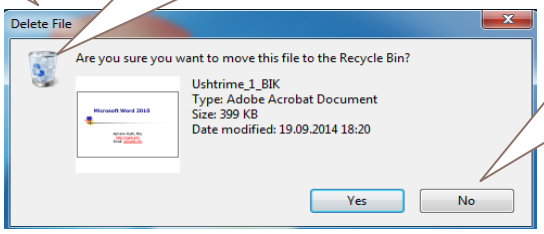
4. E fshijmë emrin e folder-it

5.E shënojmë emrin **lapsi** dhe shtypim **Enter**.

Fshirja e Folderëve

Tregon vendin se ku shkon folderi kur fshihet.

Kur e kemi këtë mesazh nënkuptojmë se folderi nuk fshihet tërësisht por ruhet në këtë ikonë



Nese shtypim **No,** folderi ynë nuk do te fshihet

Recycle Bin

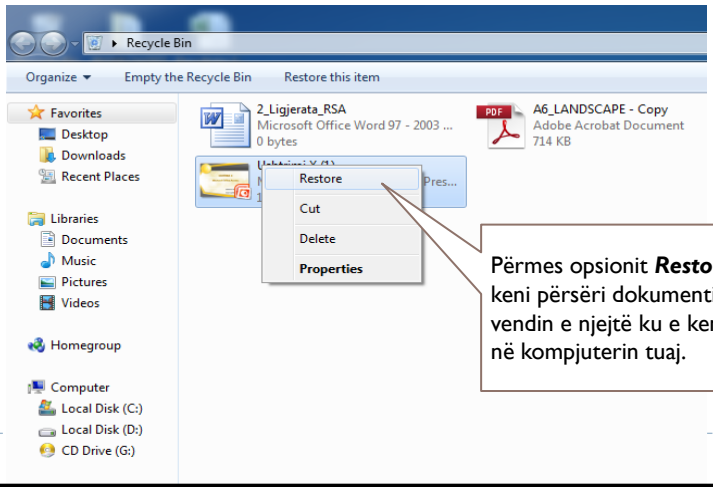
- Recycle Bin apo ndryshe në shqip shporta edhe pse nuk është një përkthim adekuat
- Është vendi ku ruhen të dhënat që ne i kemi fshirë nga vende të ndryshme.

Nëse kemi fshirë ndonjë dokument gabimisht dhe i kemi në Recycle Bin, a mund ta kthejmë përsëri atë dokument?

Përgjigja është PO

Rikthim i dokumenteve të fshira

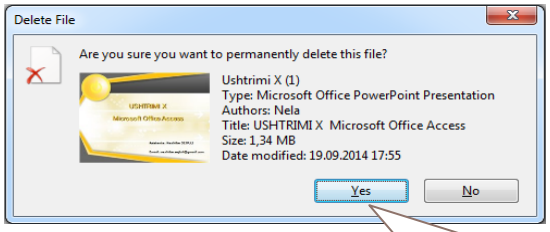
- Në vazhdim keni të ilustruar me fotografi se si kthehen dokumentet qoftë fajll ose folder nga Recycle Bin:



Përmes opsionit ***Restore*** ju do ta keni përsëri dokumentin tuaj ne vendin e njejtë ku e keni pasur në kompjuterin tuaj.

A mund të fshihen folderat dhe mos të shkojnë në Recycle Bin?

- Kombinimi i tasteve Shift + Del mundëson që dokumentet të fshihen tërësisht nga kompjuteri.

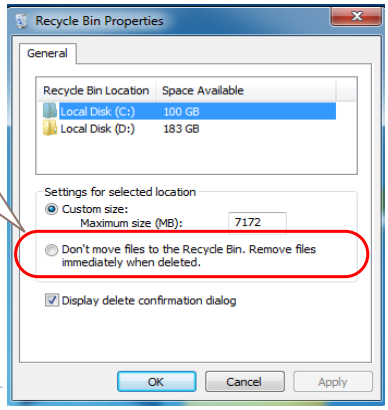


Nëse shtypim **Yes** dokumenti Ushtrimi X (1) do të fshihet tërësisht duke mos kaluar aspak ne Recycle Bin

Bllokimi i Recycle Bin

- Ne mund ta bllokojmë Recycle Bin në mënyrë që dokumentet e fshira mos të vendosen më aty por në mënyrë automatike të fshihen tërësisht.

Zhbllokimi behet në mënyre të njëjtë vetëm largojmë tikun

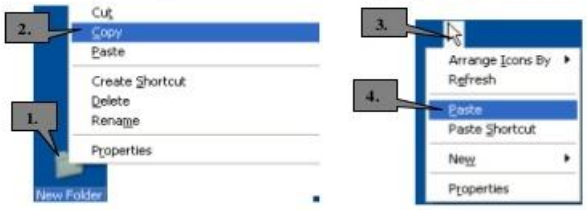


Zhvendosje (Move)

- **Figura në vazhdim tregon hapat se si duhet të veprojmë për të bërë zhvendosjen**

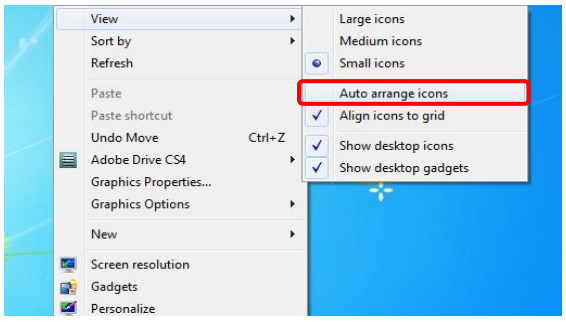
Kopjimi i Folderave

- Figura në vazhdim tregon hapat se si duhet të veprojmë për të bërë kopjimin



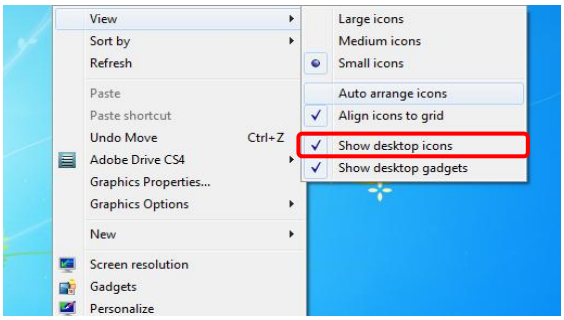
Radhitja e ikonave në Desktop

- Nëse ikonat tona i kemi të vendosura nëpër vende të ndryshme në Desktop, dhe duam ti radhitim në mënyrë të shpejtë veprojmë kështu:



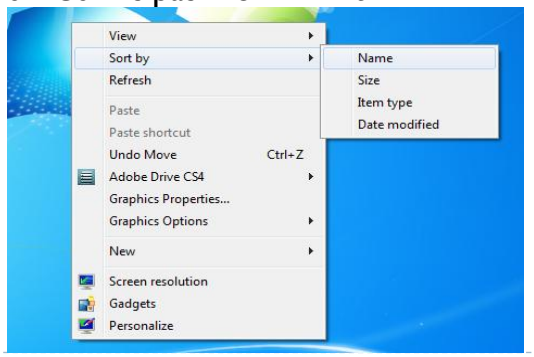
Si ti fshehim ikonat nga Desktop-i?

- Show desktop icons
- Vendosim tikun para dhe të gjitha ikonat nga Desktopi fshihen.

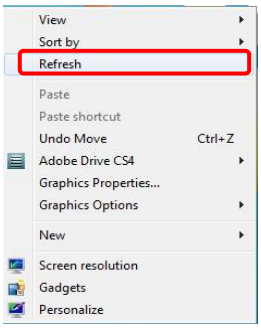


Sortimi

- **Name** – sipas emërtimit të ikonave
- **Size** – sipas madhësisë
- **Item Type** – sipas tipit
- **Data modified** – sipas modifikimit



Rifreskimi i kompjuterit (Refresh)



- Një mënyrë tjetër është përmes tastit nga tastiera **F5**

Selektimi apo zgjedhja e folderëve dhe file-ave

- Përmes selektimit ne mund të bëjmë zhvendosje, kopjim, fshirje te folderëve ose file-ave.
- Shift +

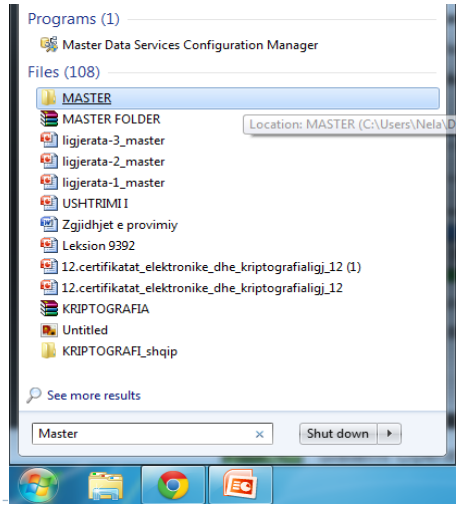
Përzgjedhje e follderëve të veçante

- Nëse i kemi 5 follderë por duam ti fshijmë follderin e parë, tretë dhe pesë shtypim Ctrl dhe përzgjedhim follderat përkatës.

  - **Figura në vazhdim tregon folderat e zgjedhur**

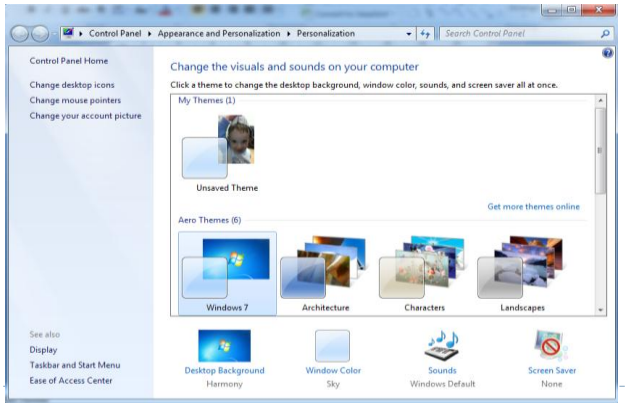
Kërkim i shpejtë i folder-ave ose file-ave

- Menyja Start
- Search programs or files
- …

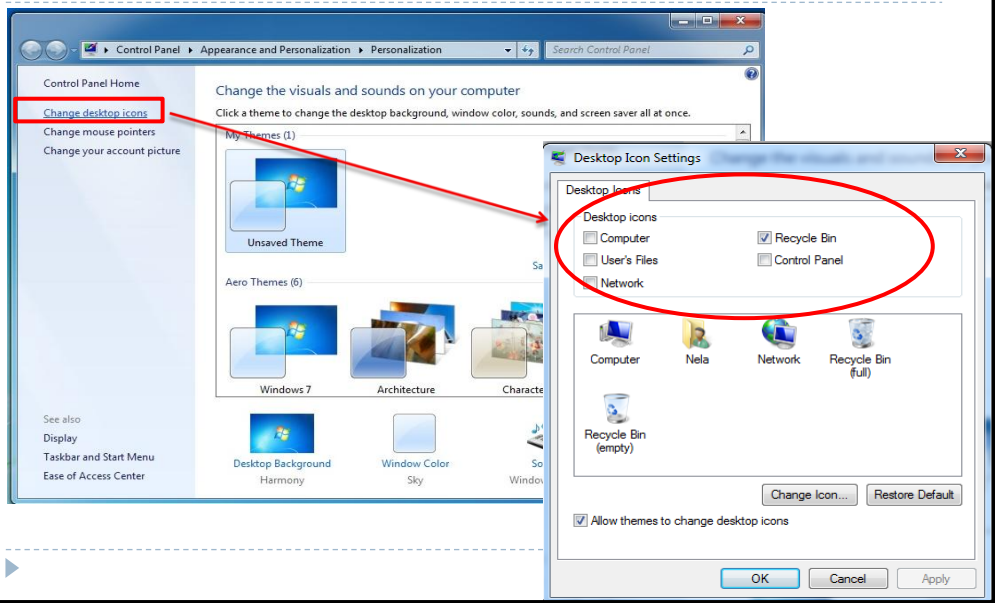


Ndërrimi i pamjes së desktopit

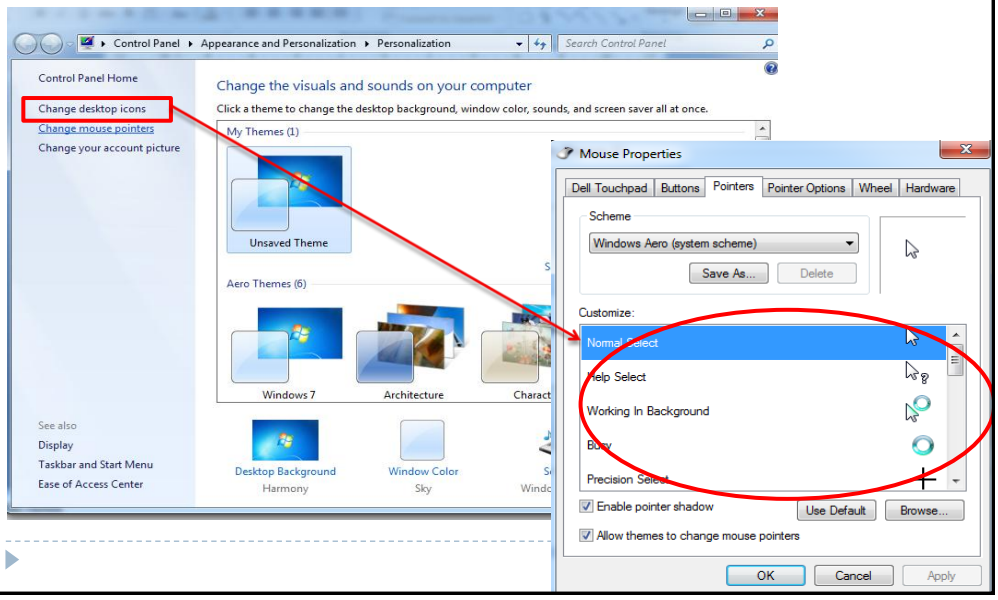
- Në hapësirën e desktopit shtypim tastin e djathte të mausit
- Zgjedhim Personalize



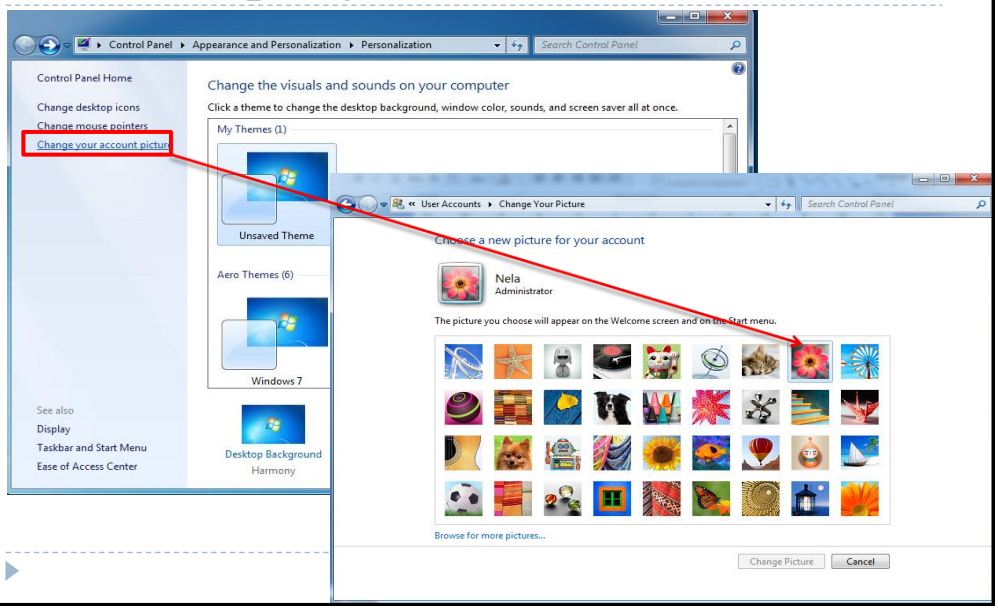
Vendosja e ikonave në desktop



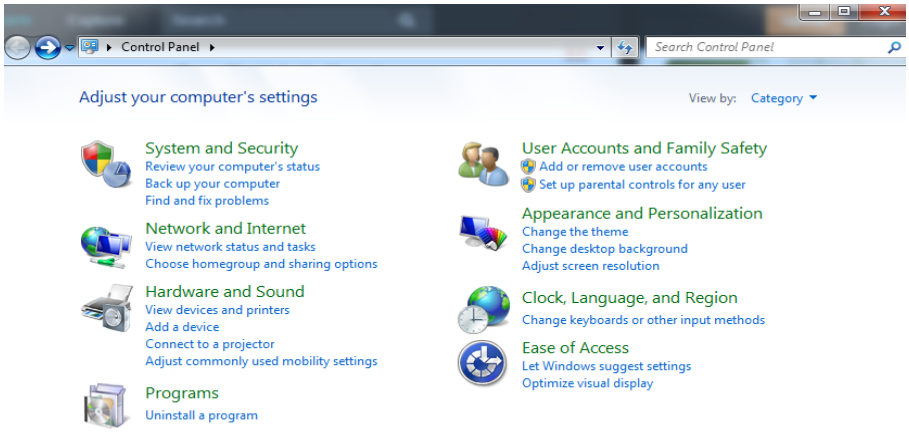
Si ta ndryshojmë shenjën e mausit



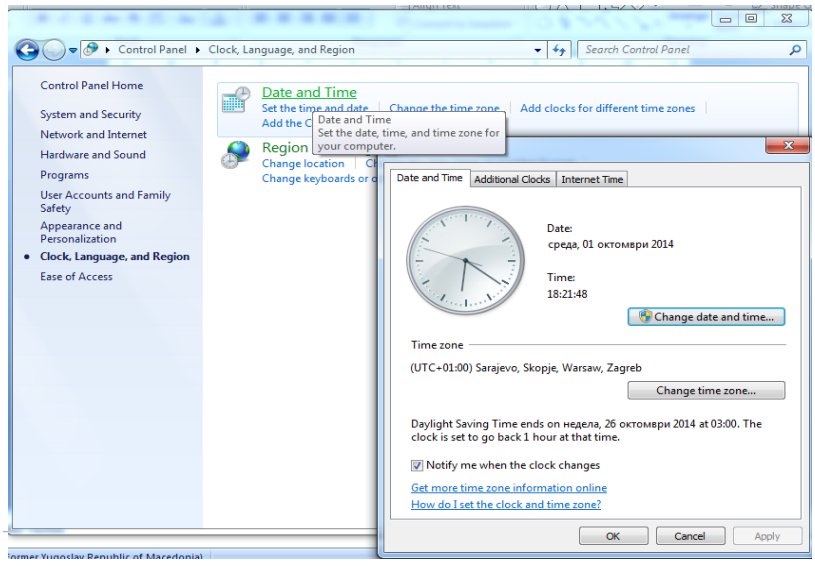
Si të manipulojme me account?



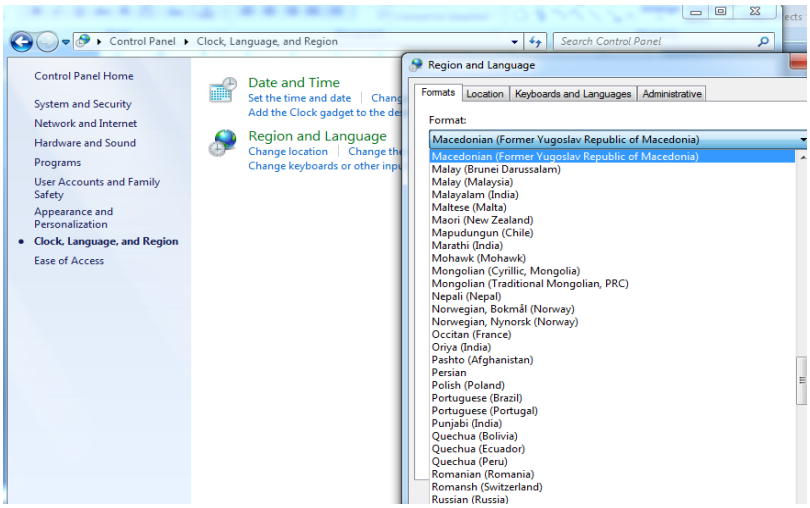
Control Panel



Rregullimi i kohës



Përcaktimi i regjionit dhe gjuhës



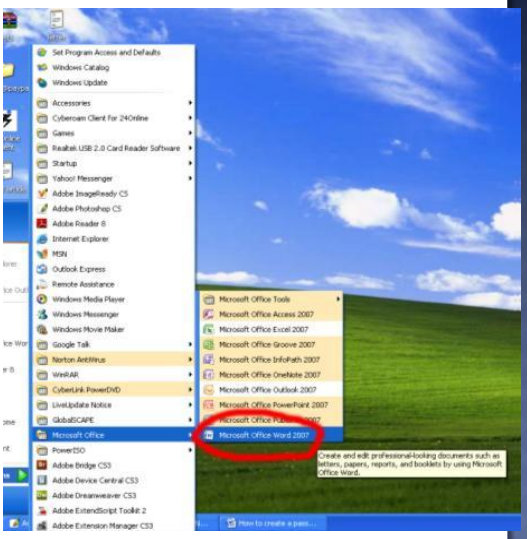
3.1 MICROSOFT WORD

HYRJE

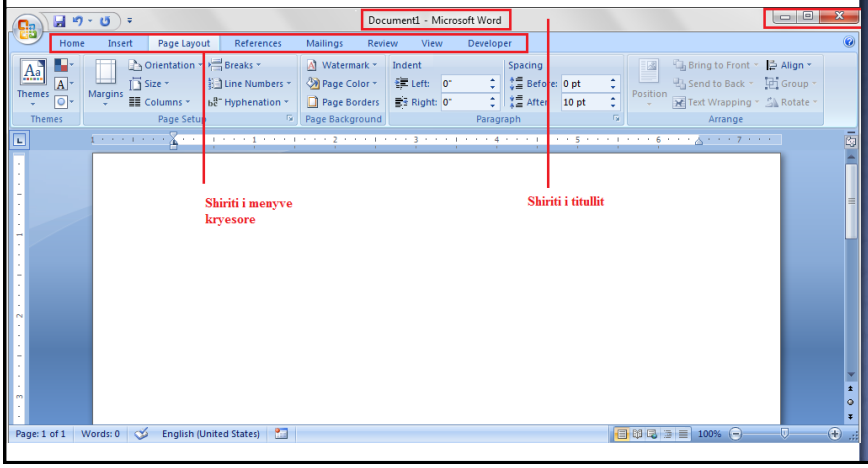
- Njeriu projektoi kompjuterin për ta ndihmuar në aktivitetin e tij të përditshëm.
- Një proces tepër i rëndësishëm që përdori kompjuterin për ti ndihmuar është edhe shkruarja e tekstit.
- Shkrimi me dorë ose makinë shkrimi është një punë e mundimshme. Kështu në kompjuter përdoren programe të cilat njihen si përpunues të tekstit ose ndryshe *tekst procesor*.
- Një tekst procesor është *Microsoft Word* (MSWord), përpilues i këtij programi është firma e mirënjohur Microsoft, e cila programet më të rëndësishme që përdoren nëpër zyra në formë paketi i emërtoi *Microsoft Office*.

AKTIVIZIMI I MICROSOFT WORD

Start
->
All Programs
->
Microsoft Office
->
Microsoft Word.



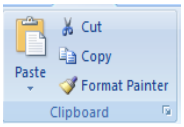
- Me aktivizim të MSWord, na paraqiten elementet përbërëse të tij dhe hapësira punuese e një dokumenti të zbrazët në të cilën mund të shkruajmë tekst përmes tastierës nga pika fillestare kursori (I).



SHKURTESA

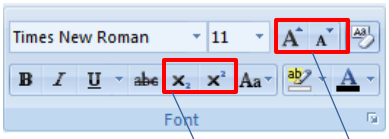
- **New** – hapjen e dokumentit të ri (Ctrl + N);
- **Open** – hapjen e dokumentit të ruajtur (Ctrl + O);
- **Save** - ruajtjen e punës në dokument (Ctrl + S);
- **Print** – shtypja e dokumentit (Ctrl + P);
- **Cut** – prerja e pjesës së hijezuar të tekstit (Ctrl +X);
- **Paste** – ngjitja e tekstit të kopjuar (Ctrl + V);
- **Undo** – kthimi i veprimit të kryer më parë (Ctrl + Z);

HOME



- **Paste**(Ctrl+**V**)
- **Cut** (Ctrl+**X**)- prerje të tekstit
- **Copy** (Ctrl+**C**)- kopjim të tekstit
- **Format Painter-** kopjon formatimet e njërit tekst, dhe i aplikon te teksti tjetër.

FONT



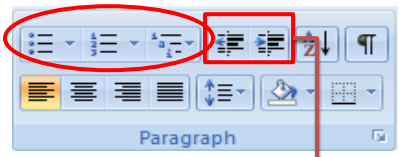
- Times New Roman
- Size: 12
- **Bold => CTRL + B**
- *Italic => CTRL + I*
- Underline => CTRL + U

-Opsioni i parë zmadhon fontin e shkronjave.
-Opsioni i dytë zvogëlon fontin e shkronjave.

Opsioni i parë-**Subscript**
Vendos shkronja të vogla poshtë teksti bazë.

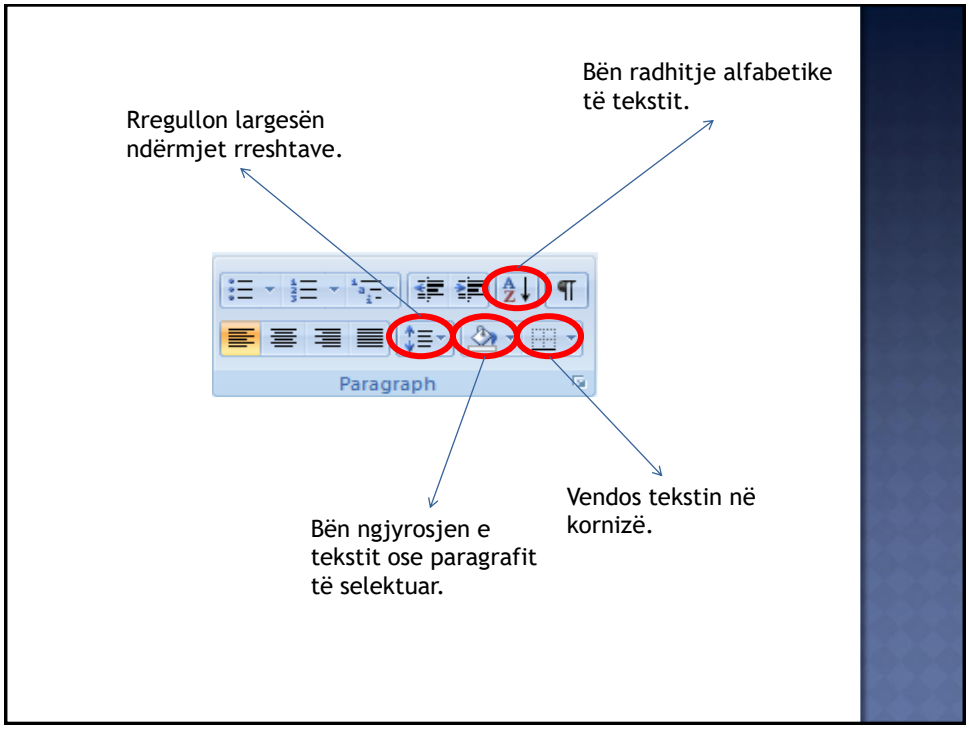
Opsioni i dytë-**Superscript**
Vendos shkronja të mëdha lartë tekstit bazë.

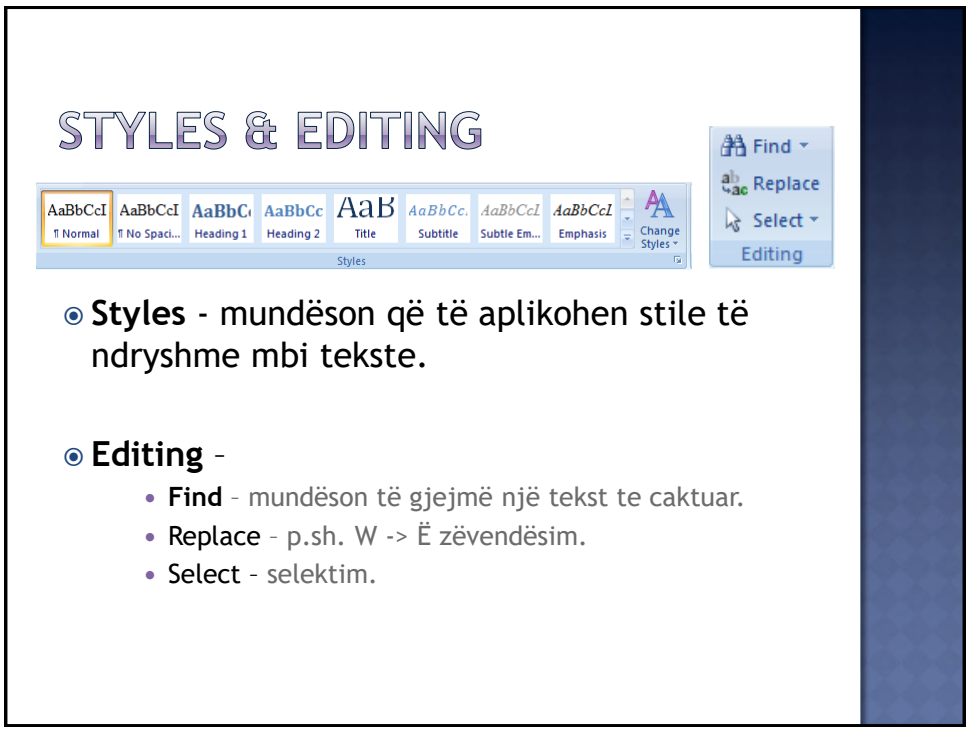
PARAGRAPH



- Bullet (me shenja)
- Numering (me numra)
- Multilevel list

1. **Biologji**
   - ❖ arsimor
   - ❖ profesional
2. **Kimi**
   a) arsimor
   b) profesional
3. **Informatike**
4. **Admnistrate Biznes**
5. **Psikologji**





- **Styles** - mundëson që të aplikohen stile të ndryshme mbi tekste.
- **Editing** -
  - **Find** - mundëson të gjejmë një tekst te caktuar.
  - Replace - p.sh. W -> Ë zëvendësim.
  - Select - selektim.

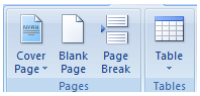
ÇFARË FUNKSIONESH MUND TË KRYEJMË NË HOME?

- Cut, Copy, Paste të teksteve.
- Ndryshime të madhësisë, ngjyrës së teksteve.
- Aplikim të stileve të ndryshme (heading).
- Find, replace opsionet që na mundësojnë gjetje të pjesës së caktuar në tekst, gjithashtu zëvendësim të një teksti me një tekst tjetër.

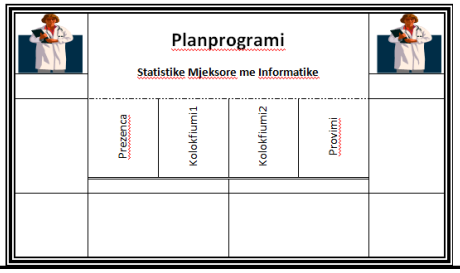
SHKURTESA

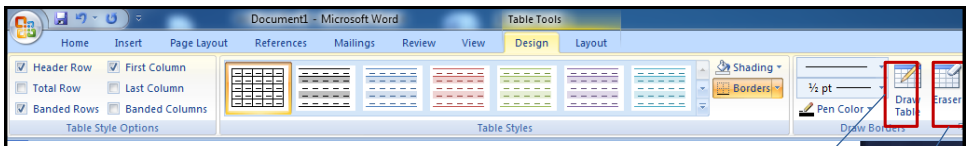
- Ctrl + [zvogëlim të fontit me çdo të shtypur.
- Ctrl +] zmadhim i fontit me çdo të shtypur.
- **Bold -** përdoret për theksim të tekstit (trashje) Ctrl + B.
- *Italic* - përdoret për pjerrtësi të tekstit Ctrl+I.
- Underline - përdoret për nënvizim të tekstit Ctrl+U
- Align Left - teksti në të majtë Ctrl+L
- Align Right - teksti në të djathtë Ctrl+R
- Center - teksti vendoset në qendër Ctrl+E
- Justify - teksti drejtohet nga të dy krahët Ctrl+J

INSERT

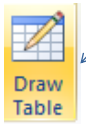


- **Cover Page** – mundëson vendosje të ballinës
- **Blank Page** – faqe e zbrazët
- **Page Break** – kalim në faqe të re, nga pozita aktuale.
- **Table** – ndërtojmë tabela
  - A dimë të ndërtojmë tabela!

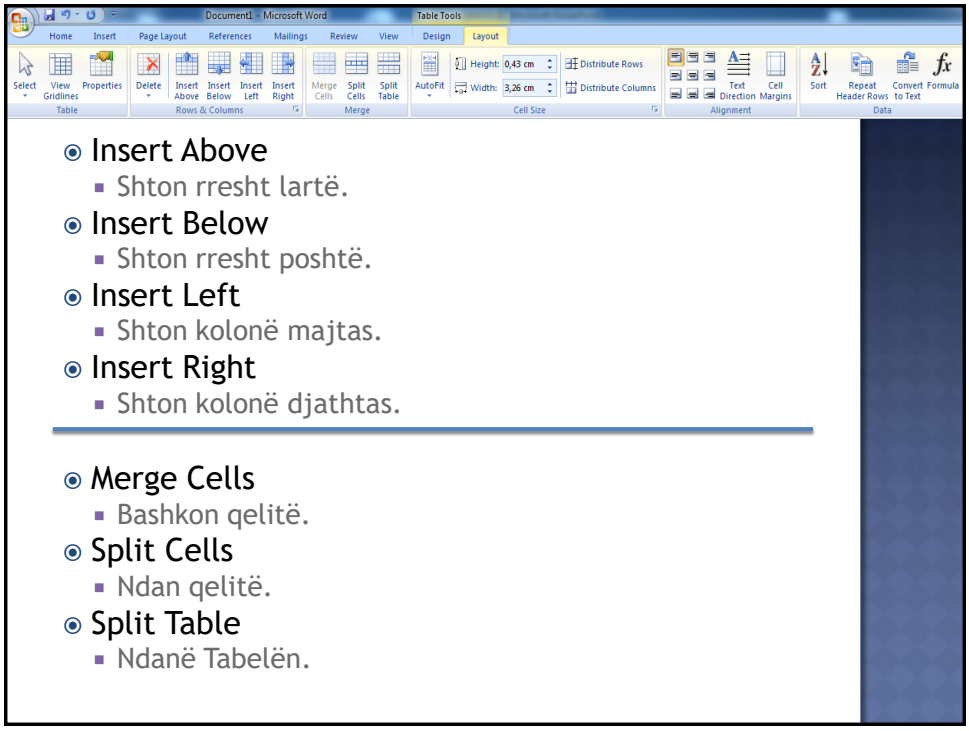




- **Draw Table**
  - Ky opsion mundëson të vizatojmë kornizat e tabelës.

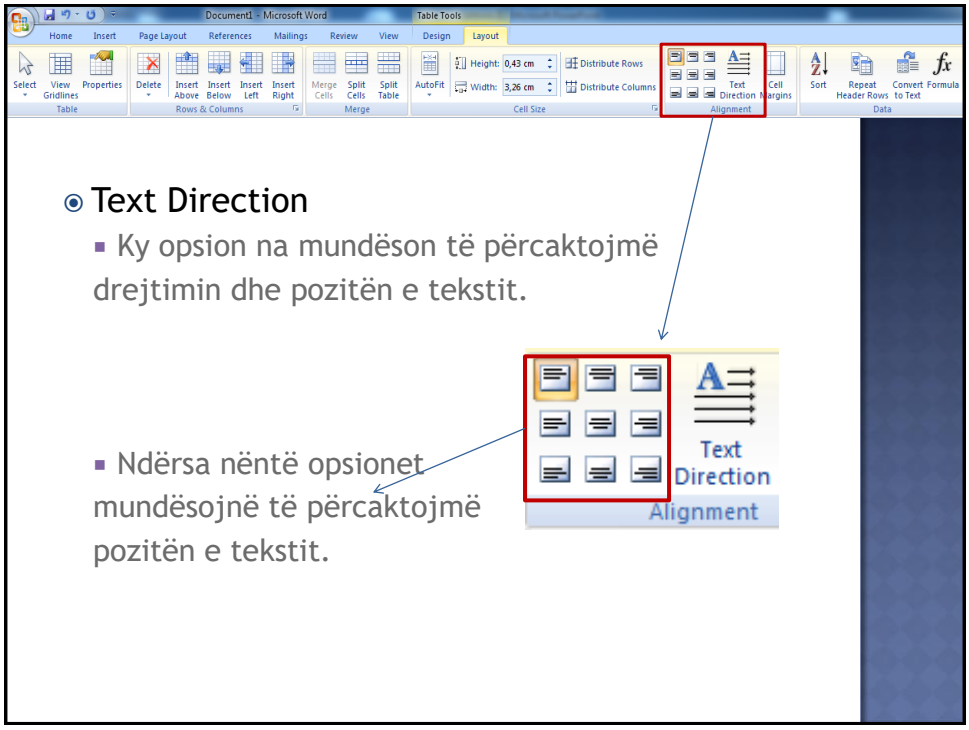


- **Eraser**
  - Ky opsion mundëson të fshijmë vija (korniza) nga tabela



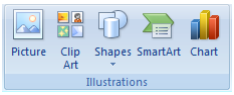
- **Insert Above**
  - Shton rresht lartë.
- **Insert Below**
  - Shton rresht poshtë.
- **Insert Left**
  - Shton kolonë majtas.
- **Insert Right**
  - Shton kolonë djathtas.

- **Merge Cells**
  - Bashkon qelitë.
- **Split Cells**
  - Ndan qelitë.
- **Split Table**
  - Ndanë Tabelën.



- **Text Direction**
  - Ky opsion na mundëson të përcaktojmë drejtimin dhe pozitën e tekstit.
  - Ndërsa nëntë opsionet mundësojnë të përcaktojmë pozitën e tekstit.

ILLUSTRIONS

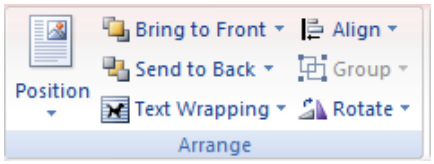


- Picture
  - Vendosni një fotografi nga një file.
- Clip Art
- Shapes
  - Vendosni forma të ndryshme ne fletën tuaj punuese!
- Smart Art
  - Si të ndërtojmë Smart Art – diagrame.
- Chart
  - Ndërtoni diagrame

- Kur vendosim një fotografi në fletën tonë punuese, lartë na shfaqet meny e re Format, e cila përmban opsione të cilat mund ti aplikojmë mbi fotografitë tona.

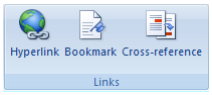
- Picture Style

  Ky panel ofron stile të kornizës së fotografisë tuaj.
  - Picture Shape: ofron forma.
  - Picture Border: ofron korniza.
  - Picture Effects: ofron efekte.



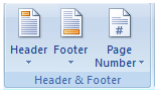
- Position
  - Përcakton pozitën e fotografisë në fletën punuese.
- Bring to Front
  - Vendos objektin e selektuar para të gjithë objekteve tjera.
- Send to Back
  - Vendos objektin e selektuar pas objekteve tjera.
- Text Wrapping
  - Ndryshon mënyrën e shfaqjes së objektit në raport me tekstin.

LINKS



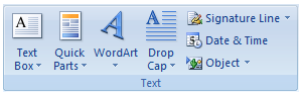
- Hyperlink
  - www.google.com
- Bookmark
  - Ndërtojmë Bookmark me qëllim të referimit tek ajo pikë në dokumentin tonë.
- Cross-reference
  - Përmes këtij opsioni ne mund të referohemi në pjesë te caktuar të tekstit.

HEADER & FOOTER



- Header
  - Ndryshe njihet si koka e fletës punuese
- Footer
  - Ndryshe njihet si fundi i fletës punuese
- Page Number
  - Vendosje e numrave në fletët e dokumentit

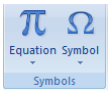
TEXT



- Text Box
- Quick Parts
- WordArt
  - Dizajnim i shkronjave të tekstit në dokument.
- DropCap
  - Vendos shkronjë të madhe ne fillim të paragrafit.

  - Signature Line
  - Date & Time
  - Object

SYMBOLS



- Equation
  - Të shkruani formula matematikore!
- Symbol
  - Të vendosen simbole që nuk janë në tastierë.
  - P.sh: © α β γ ↓ ≡ £ ™

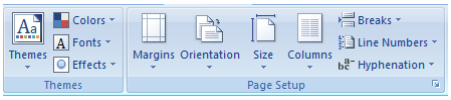
$$\sqrt{a^2 + b^2}$$

$$(1+x)^n = 1 + \frac{nx}{1!} + \frac{n(n-1)x^2}{2!}$$

ÇFARË FUNKSIONESH MUND TË KRYEJMË NË INSERT?

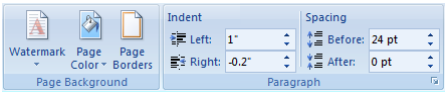
- Vendosim faqen Cover të gatshme
- Krijojmë tabelë
- Vendosim fotografi
- Vendosim diagram
- Vendosim Hiperlink (psh. Google)
- Vendosim Header dhe Footer
- Vendosim numrin e faqeve
- Vendosim simbole, formula…
- Etj.

PAGE LAYOUT



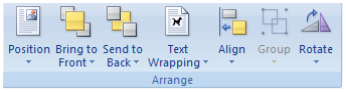
- Margins
  - Margjina është zbrazëtira prej skajit të letrës deri në skajin e dokumentit.
- Orientation
  - Portrait – orientim vertikal i letrës.
  - Landscape – orientim horizontal i letrës.
- Size
  - Zgjedh format të fletës (madhësi), për sesionin aktual
- Columns
  - Ndarje e tekstit në kolona
- Breaks
- Line Numbers
- Hyphernation

PAGE LAYOUT



- Watermark
  - Vendoset tekst i zbehtë në prapavi të dokumentit
- Page Color
  - Ngjyrosja e fletëve punuese
- Page Border
  - Vendosjen e kornizave përreth fletëve.
- Left
- Right
- Before
- After

PAGE LAYOUT



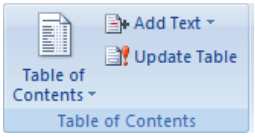
- Position
  - Përcakton pozitën e fotografisë në dokument.
- Bring to Front
  - Vendosje e objektit të selektuar para të gjithë objekteve tjera që janë të vendosur në fletë.
- Send to Back
  - Vendosje e objektit të selektuar pas objekteve tjera që janë të vendosur në fletë.
- Text Wrapiping
  - Ndryshon mënyrën e vendosjes së tekstit përreth objektit

ÇFARË FUNKSIONESH MUND TË KRYEJMË NË PAGE LAYOUT?

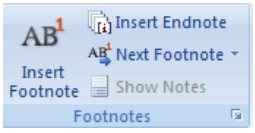
- Rregullojmë margjinat sipas dëshirës tonë.
- Rregullojmë formën e fletës punuese, Portrait ose Landscape.
- Dimenzionin e fletës punuese A3, A4, A5…
- Përcaktojmë se në sa kolona do të na paraqitet teksti.
- Ngjyros prapavinë e fletës punuese.
- Vendos korniza të fletës punuese.
- Pozita e fotografisë në fletën punuese.
- Etj.

REFERENCES

- Table Of Contents
  - Tabela e Përmbajtjes
    - Update Table

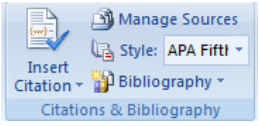


- Footnotes
  - Vendosje e fusnotave
    - Next Footnote
    - Show Notes

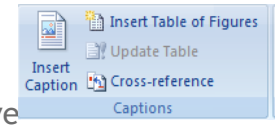


REFERENCES

- Citations & Biblography
  - Citime
  - Bibliografi



- Captions
  - Emërtim i fotografive.
  - Vendosje e tabelës së figurave



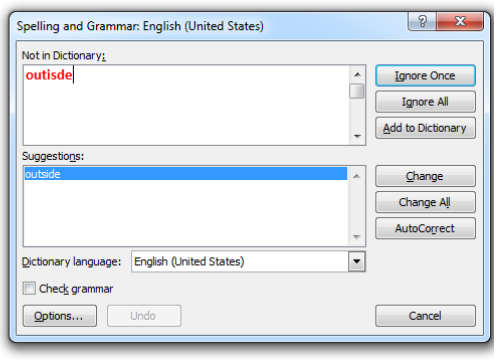
ÇFARE NA MUNDËSON REFERENCE?

- Si ta krijojmë tabelën e përmbajtjes.
- Si të vendosim citimet dhe biblografitë?
- Si ti vendosim fusnotat?
- Si të emërtojmë figurat?
- Si të krijojmë tabelën e përmbajtjes për figurat?
- Si te referohemi deri tek figura e dhënë përmes cross-reference?

REVIEW

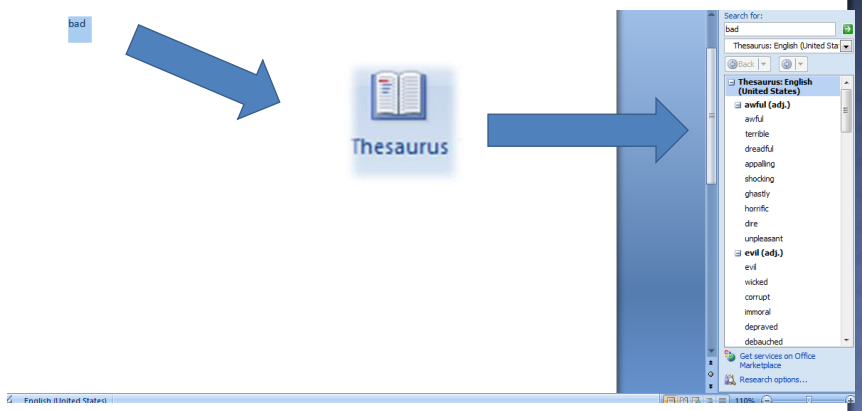
- Spelling & Grammar

outisde

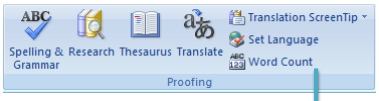


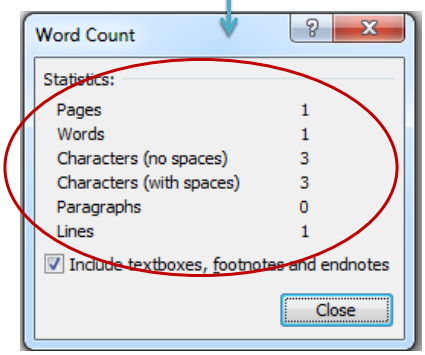
REVIEW

- Thesaurus



REVIEW



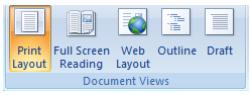


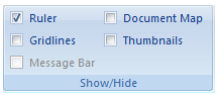
ÇFARË NA MUNDËSON REVIEW?

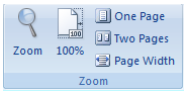
- Të rregullojmë gabimet përmes Spelling &Grammar.
- Si të gjejmë sinonime dhe antonime përmes Research Thesaurus?
- Të përkthejmë tekst përmes Translate (p.sh Spanish – English)…
- Word Count – të dhëna mbi tekstin tonë…
- Si të shtojmë komente për fjalë të caktuara?
- Si të përmirësojmë tekst përmes Track Changes?
- Mbrojtja e dokumentit, vendosja e Passwordit…

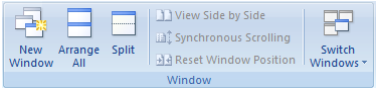
VIEW

- Document Views
- Show/Hide
- Zoom
- Window









ÇFARË NA MUNDËSON VIEW?

- Mënyra të ndryshme për pamjen e dokumentit tonë.
- Vendosje të rulers, gridlines…
- Zoom – zmadhime.
- Window – split, arrange …

LËVIZJA NËPËR TEKST ME KOMBINIM TË TASTEVE

- Në faqen e mëparshme:
  - CTRL + PAGE UP
- Në faqen e ardhshme:
  - CTRL + PAGE DOWN

SELEKTIMI I TEKSTIT ME KOMBINIM TË TASTEVE

- Selektim i simbolit në të majtë të kursorit:
  - SHIFT + →
- Selektim i simbolit në të majtë të kursorit:
  - SHIFT + ←
- Selektimi më “poshtë” :
  - SHIFT + ↓
- Selektimi më “lartë” :
  - SHIFT + ↑

SELEKTIM I TEKSTIT ME KOMBINIM TË TASTEVE

- Selektimi i tekstit prej kursorit deri tek fillimi i rreshtit:
  - SHIFT + HOME
- Selektim i tekstit prej kursorit deri tek fundi i rreshtit:
  - SHIFT + END

SELEKTIM I TEKSTIT ME KOMBINIM TË TASTEVE

- Selektim i tekstit prej kursorit deri tek fillimi i dokumentit:
  - CTRL + SHIFT + HOME
- Selektim i tekstit prej kursorit deri tek fillimi i dokumentit:
  - CTRL + SHIFT + END
- Selektim i tërë dokumentit:
  - CTRL + A

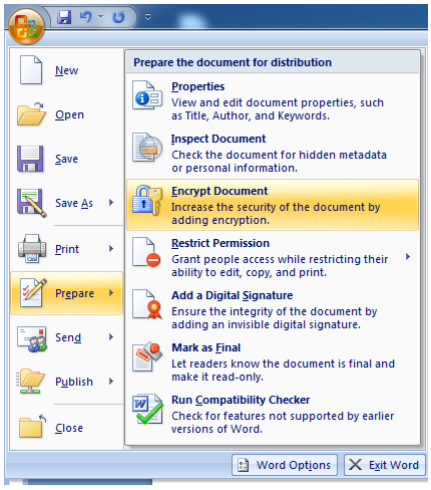
FSHIRJA E TEKSTIT ME KOMBINIM TË TASTEVE

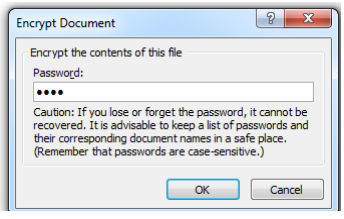
- Fshirja e fjalës në të djathtë të kursorit:
  - CTRL + DELETE
- Fshirja e fjalës në të majtë të kursorit:
  - CTRL + BACKSPACE

KOMANDA SHTESË:

- Asgjësimi i komandës së fundit:
  - CTRL + Z
- Rikthimi i komandës së asgjësuar:
  - CTRL + Y

SIGURIA





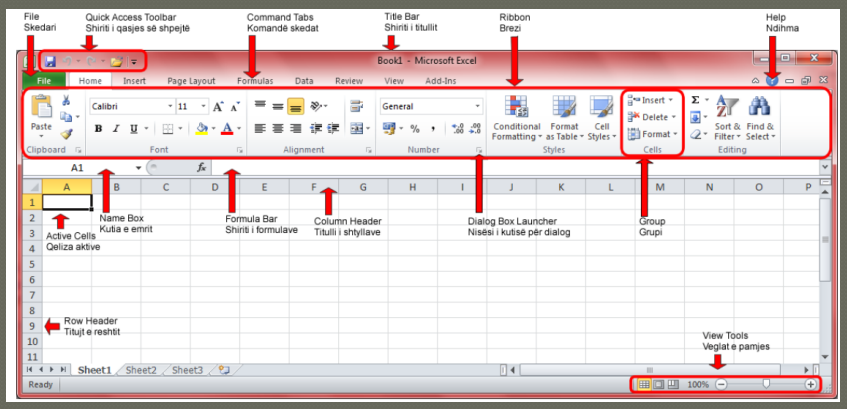
3.2 Microsoft Excel

Hyrje

- Programet tabelare janë programe (aplikacione) të cilat mundësojnë përpunimin tabelar të të dhënave, llogaritje tabelare të ndryshme, prezantim grafik, krijim të tabelave të ndryshme si dhe organizimin e bazave te thjeshta të të dhënave.

Aktivizimi i Microsoft Excel

- Start -> Programs -> Microsoft Excel



- Sipërfaqja punuese është e organizuar në formë të tabelës ku kolonat janë të shënuar me shkronjat A, B, C… ndërsa rreshtat me numrat rendor 1, 2, 3…
- Prerja e kolonës dhe rreshtit paraqet një qeli, p.sh. prerja e kolonës D dhe rreshtit 3 na jep qelinë D3.
- Të shkruarit dhe të përpunuarit e të dhënave në Excel bëhet nëpërmjet qelive

- Programi Excel në kuadër të paketit Microsoft Office 2007 në mënyrë standarde përmban tre fleta punuese të shënuara si Sheet1, Sheet2 dhe Sheet3, mirëpo sipas nevojës numri i faqeve mund të rritet.

- Ju mund të shikoni se sa rreshta ka fleta punuse përmes tasteve CTRL + ⬇
- Ndërsa kolonat përmes tasteve CTRL+ ➡

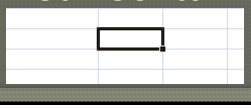
Shënimi i të dhënave në Excel

- Në Excel mund të përpunojmë tre lloje të të dhënave:
- **Të dhëna numerike**
- **Të dhëna tekstuale**
- **Të dhëna të tipit të datës**

- Të dhënat numerike dhe ato të tipit të datës pozicionohen në të djathte, ndërsa ato tekstuale në të majtë.

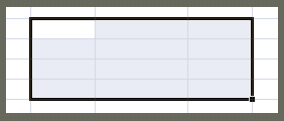
Zgjedhja e qelive

- Për të shënuar diçka së pari pozicionohemi në qelinë.
- Pas mbarimit shtypet Enter.
- Kalimi nga një qeli në tjetrën bëhet përmes kursorve për lëvizje(shigjeta).
- Qelia e zgjedhur është e rrethuar me ngjyrë të zezë dhe duket kështu:



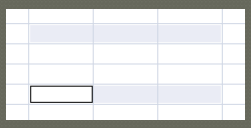
Zgjedhja e më shumë qelive

- Për të zgjedhur më shumë qeli pozicionohemi në qelië e parë dhe me paraqitjen e plusit tërhjekim me maus në drejtim të qelive që ne dëshirojmë ti zgjedhim, ndresa kjo mund të bëhet edhe përmes tastierës me ndihmën e Shift dhe shigjetave

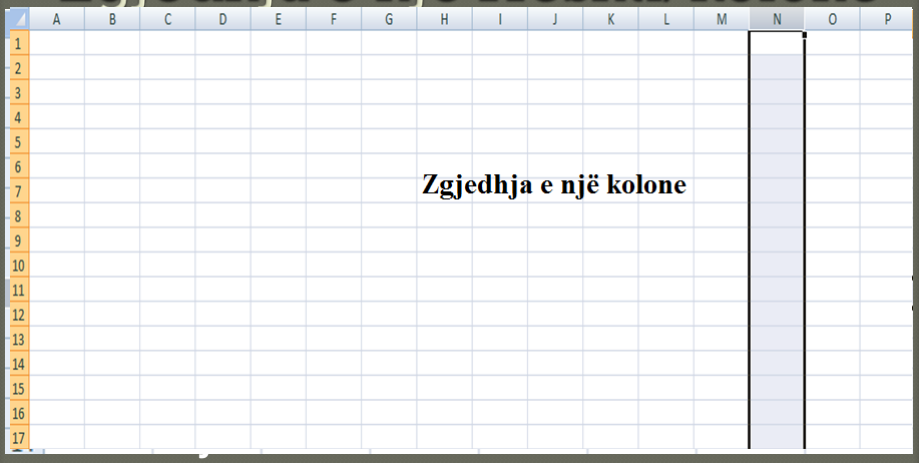


Zgjedhja e qelive jo fqinjë

- Ne mund të zgjedhim edhe qeli jo fqinjë përmes tastit CTRL.
- Në fillim zgjedhim psh. tre qeli në një rrjesht, dhe pastaj shtypim CTRL dhe zgjedhim edhe 3 qeli tjera në një rrjesht tjetër.



Zgjedhja e një rreshti/kolone

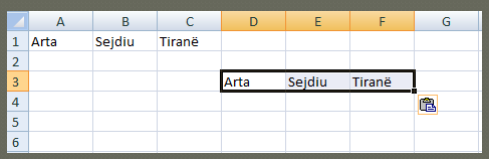


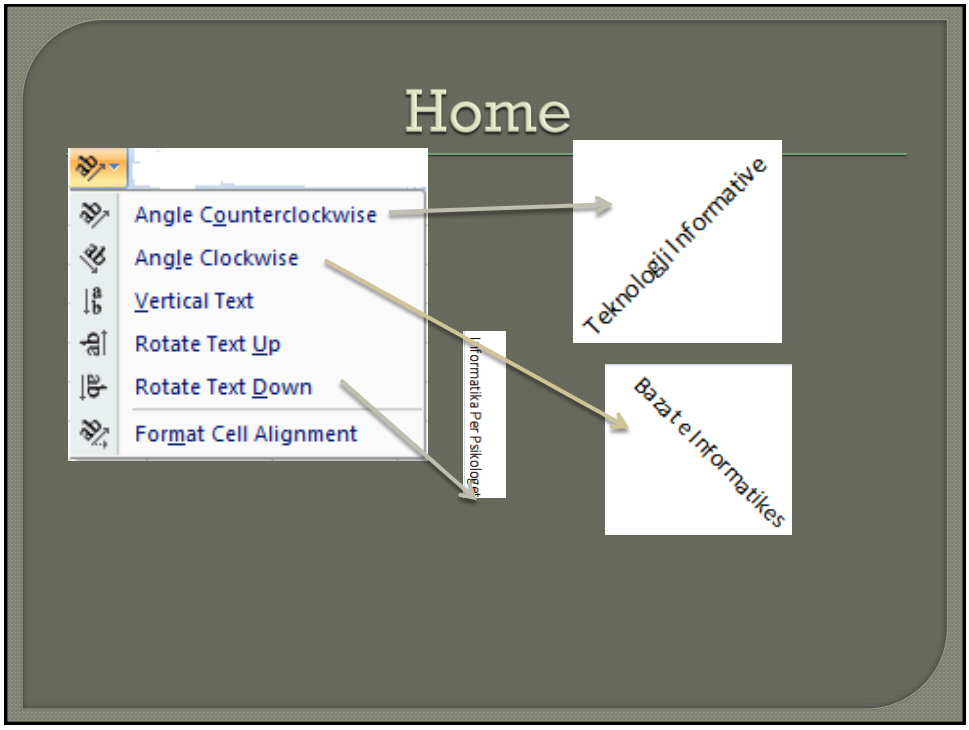
Emërtimi i qelive

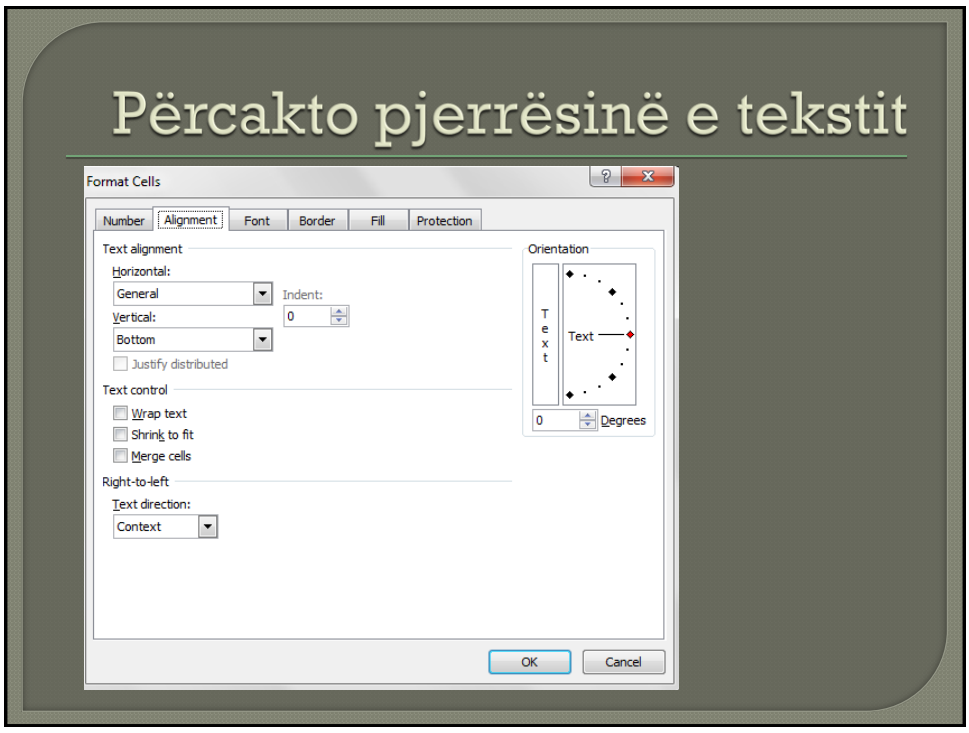
- Ne e dime qe emrat e qelive jane A1,B3… por ne mund ti ndryshojme ata duke u vendosur emra si ne figuren me poshte qe e kemi emertuar shuma qelite ku kemi llogaritur shume:

Menyja Home
Copy / Cut / Paste

- Shënoni në tre qeli Emrin(A1), Mbiemrin(B1) dhe Vendlindjen(C1) tuaj.
- Pastaj selektoni këto tre qeli dhe CTRL+C.
- Pozicionohuni në qelinë D3 dhe shtypni CTRL+V.

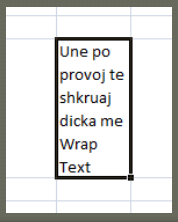



Home
Angle Counterclockwise
Angle Clockwise
Vertical Text
Rotate Text Up
Rotate Text Down
Format Cell Alignment
Teknologji Informative
Informatika Per Psikologet
Bazat e Informatikes


Përcakto pjerrësinë e tekstit
Format Cells
Number
Alignment
Font
Border
Fill
Protection
Text alignment
Horizontal:
General
Indent:
0
Vertical:
Bottom
Justify distributed
Text control
Wrap text
Shrink to fit
Merge cells
Right-to-left
Text direction:
Context
Orientation
Text
Text
0
Degrees
OK
Cancel

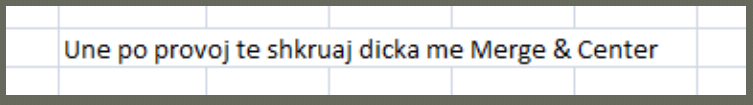
Wrap Text

- Kur ne shkruajmë një text me opsionin Wrap Text, qelia ku ne jemi duke shkruar bëhet multiple line apo shumë reshta me një fjalë zgjerohet në mënyrë vertikale qelia, më poshtë kemi fotografinë si duket kur ne shkruajmë:



Merge & Center

- Bashkangjet qelitë e përzgjedhura në një qeli të madhe dhe vendos tekstin në qendër të qelisë së krijuar.



Home -> Number

- Currency

Currency Format
$3,465.00
$3,322.00
$123.00
$45,789.00
$0.00
-$34.00
-$3,567.00

- Accouning

Accounting Format	
$	3,465.00
$	3,322.00
$	123.00
$	45,789.00
$	-
$	(34.00)
$	(3,567.00)

-Short Date

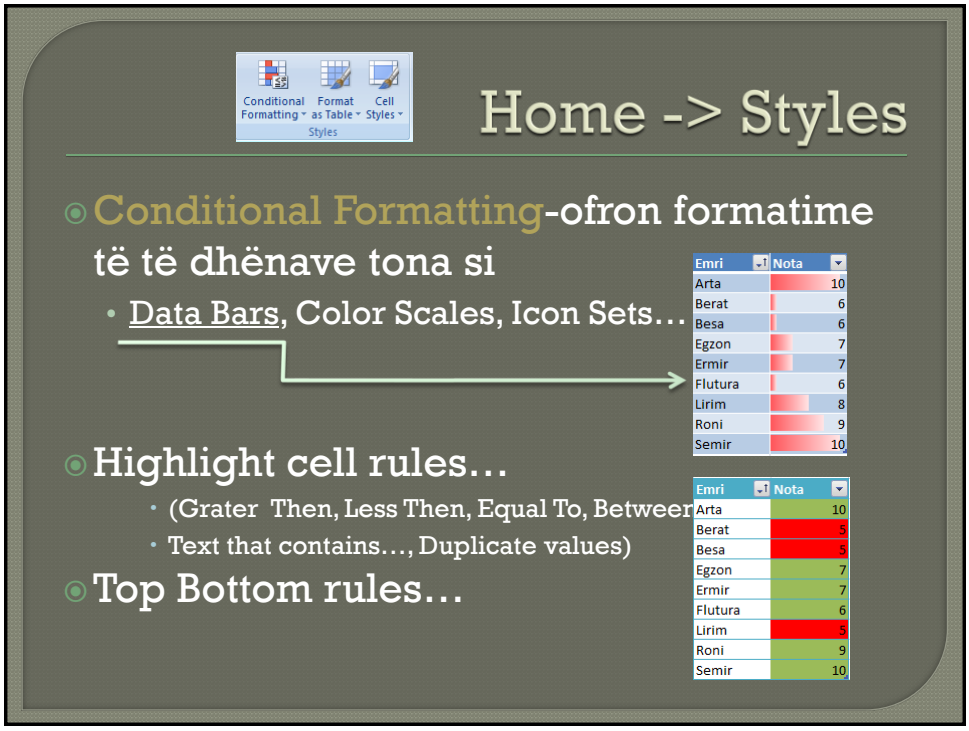
10/28/2013

-Long Date

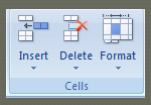
Monday, October 28, 2013

Shtimi i tektstit në qeli - F2

- Nëse ju keni shkruar një tekst në një qeli dhe dëshironi të shtoni edhe dicka, atë mund ta bëni përmes tastit F2 nga tastatura. P.sh:

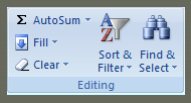

Conditional Formatting
Format as Table
Cell Styles
Styles
Home -> Styles
Conditional Formatting-ofron formatime të të dhënave tona si
Data Bars, Color Scales, Icon Sets…
Highlight cell rules…
(Grater Then, Less Then, Equal To, Betweer
Text that contains…, Duplicate values)
Top Bottom rules…
Emri Nota
Arta 10
Berat 6
Besa 6
Egzon 7
Ermir 7
Flutura 6
Lirim 8
Roni 9
Semir 10
Emri Nota
Arta 10
Berat 5
Besa 5
Egzon 7
Ermir 7
Flutura 6
Lirim 5
Roni 9
Semir 10

Conditional Formatting
Format as Table
Cell Styles
Styles
Home -> Styles
Format as Table – mundëson formatim (stile) të tabelave tona. Edhe ne mund të krijojmë stile për tabelën tonë përveç stileve të paradefinuara- New Table Style
Cell Styles – na ofron formatim të qelive në bazë të formave të paradefinuara, gjithashtu edhe ne vet mund të krijojmë stil për qelinë tonë –New Cell Style



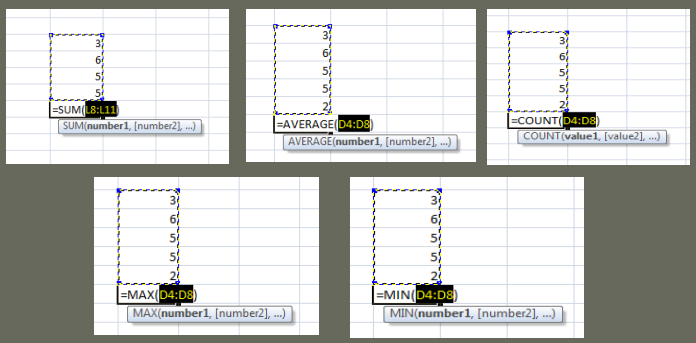
Home -> Cells

- **Insert** – shton qeli, rreshta ose kolona në tabela por edhe në faqen punuese
- **Delete** – fshin rreshta ose kolona nga tabela ose faqja punuese.
- **Format** – ndryshon gjerësinë e rreshtave, gjatësinë e kolonave, organizon "sheets", mbron dhe fsheh qelitë



Home -> Editing

- **AutoSum**(Sum, Average, CountNumbers, Min, Max)…

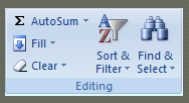


- SUM - llogarit shumën.
- AVERAGE – llogarit vlerën mesatare.
- COUNT – numëron sa vlera kemi të shënuara.

MIN – gjen vlerën minimale.
MAX – gjen vlerën maximale

AutoSum
Fill
Clear
Sort & Filter
Find & Select
Editing
Home -> Editing
Opsioni Fill mundëson mbushjen automatike të qelive të zgjedhura.
Nënopsionet Down Right Up Left
4
5
3
8
Fill -> Series
Series
Series in
Rows
Columns
Type
Linear
Growth
Date
AutoFill
Date unit
Day
Weekday
Month
Year
Trend
Step value:
Stop value:
OK
Cancel
Monday
Tuesday
Wednesd
Thursday
Friday
Saturday
Sunday

AutoSum
Fill
Clear
Sort & Filter
Find & Select
Editing
Home -> Editing
Clear (All, Format, Contents, Comments)
Mundëson fshierjen e elementeve të qelisë.
All – fshinë të gjitha elementet e qelisë.
Formats – fshinë vetëm formatin.
Contents – fshinë vetëm përmbajtjen.
Comments – fshinë vetëm komentin nëse posedon.
Arta Besa Nora
Ermir Lirim Berat



Home ->Editing

- Sort&Filter ->A-Z ose Z-A.
- Organizon informacionet duke na mundësuar që më lehtë ti përdorim.
- Ju gjithashtu mund të vendosni filtër në bazë të nevojave tuaja (psh. emra që fillojnë me shkronjën B)

- Find&Select -> gjen dhe selekton text specifik, të formatuar…
- Ju gjithashtu mund të zëvendësoni (replace) një informacion (tekst) me një informacion tjetër

Insert

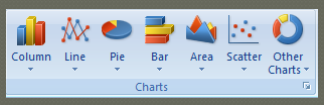
- Plotësimi i fletës punuese me elemente të reja bëhet me ndihmën e menysë Insert.

- Tables – ofron ndërtim të tabelave.

- Fushat tjera te Menyja Insert kanë opsionet e njëjta si ato që kemi mësuar ne MSWord!

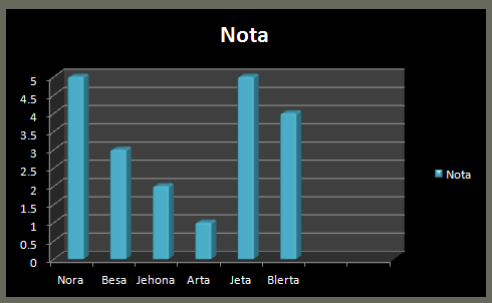
Insert ->Charts

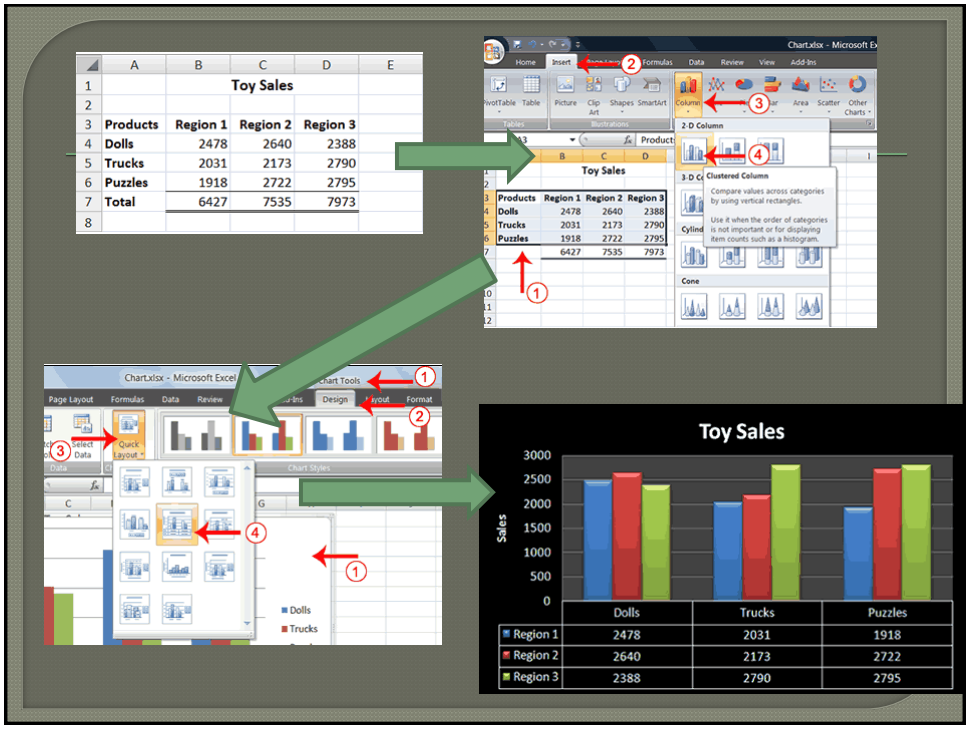
- Grafikët Excel japin përfaqësime vizuele për të dhënat numerike. Krijimi i një grafi të ri është po aq i lehtë sa përzgjedhja e qelizave dhe përzgjedhja e një lloji të grafikut.

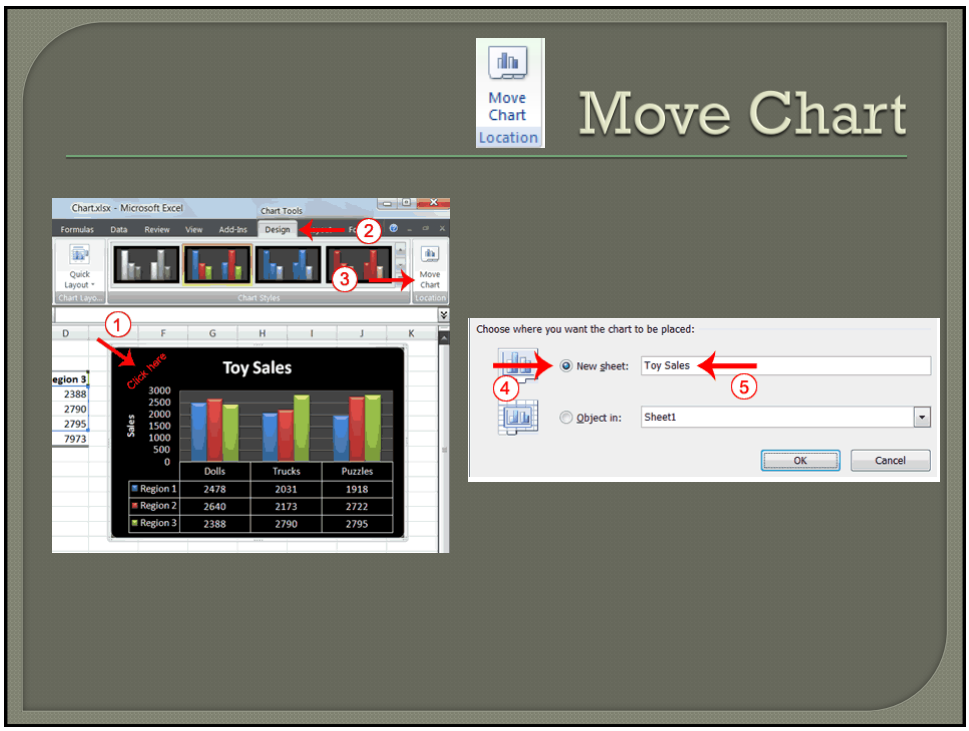


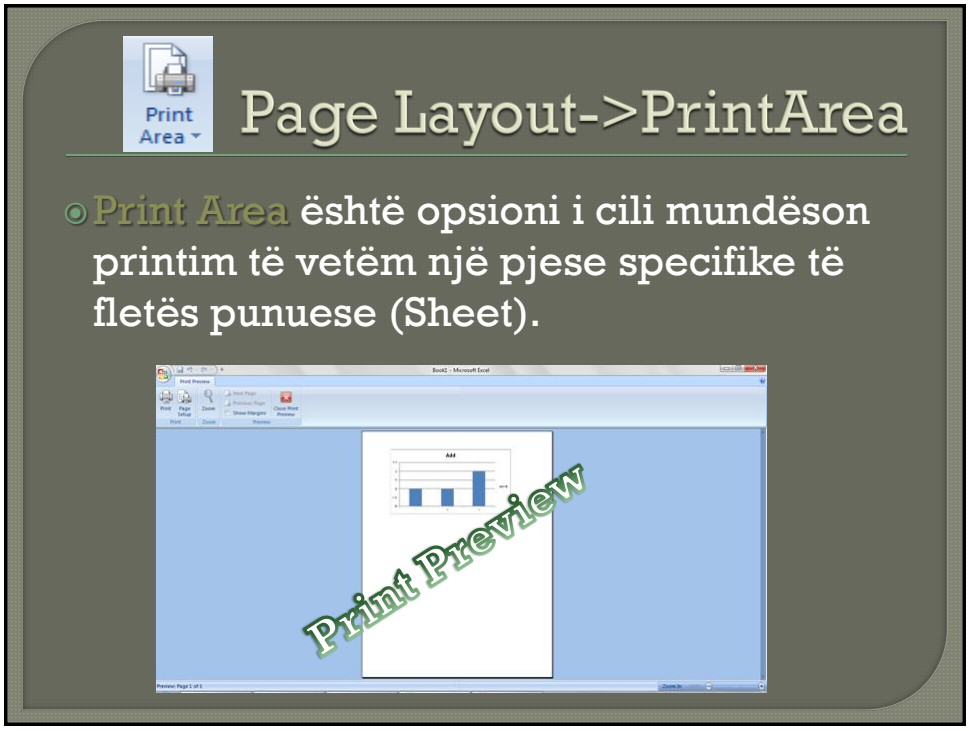
- Shembull:

Emri	Nota
Nora	5
Besa	3
Jehona	2
Arta	1
Jeta	5
Blerta	4

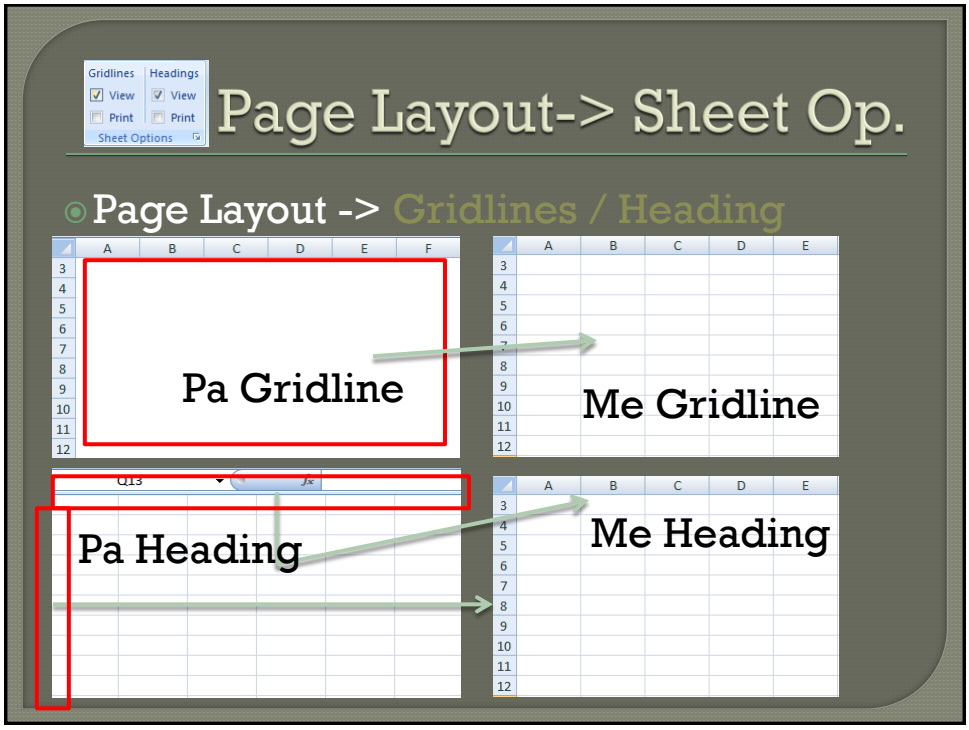


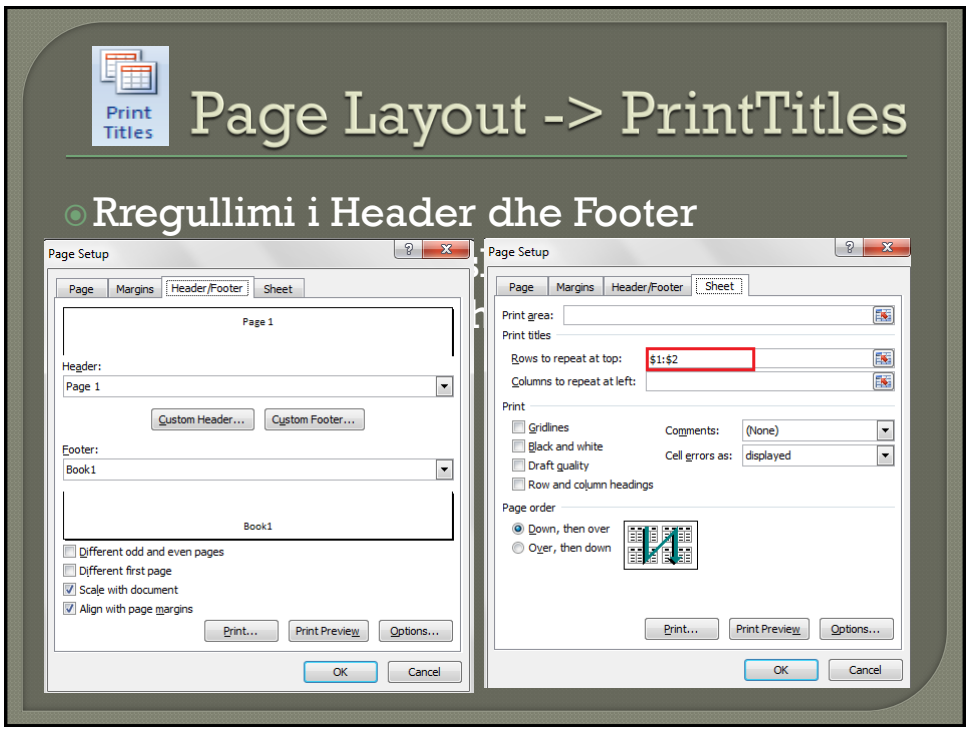

Toy Sales
Products Region 1 Region 2 Region 3
Dolls 2478 2640 2388
Trucks 2031 2173 2790
Puzzles 1918 2722 2795
Total 6427 7535 7973
Toy Sales
Sales
Dolls Trucks Puzzles
Region 1 2478 2031 1918
Region 2 2640 2173 2722
Region 3 2388 2790 2795

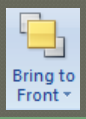

Move Chart Location
Move Chart
Toy Sales
Click here
Choose where you want the chart to be placed:
New sheet: Toy Sales
Object in: Sheet1
OK
Cancel


Print Area
Page Layout->PrintArea
Print Area është opsioni i cili mundëson printim të vetëm një pjese specifike të fletës punuese (Sheet).
Print Preview

Background
Page Layout-> Background
Page Layout -> Background


Gridlines
View
Print
Headings
View
Print
Sheet Options
Page Layout-> Sheet Op.
Page Layout -> Gridlines / Heading
Pa Gridline
Me Gridline
Pa Heading
Me Heading

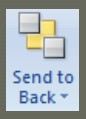

Print Titles
Page Layout -> PrintTitles
Rregullimi i Header dhe Footer
Page Setup
Page
Margins
Header/Footer
Sheet
Header:
Footer:
Custom Header...
Custom Footer...
Different odd and even pages
Different first page
Scale with document
Align with page margins
Print...
Print Preview
Options...
OK
Cancel
Print area:
Print titles
Rows to repeat at top:
$1:$2
Columns to repeat at left:
Gridlines
Black and white
Draft quality
Row and column headings
Comments:
(None)
Cell errors as:
displayed
Page order
Down, then over
Over, then down



PageLayout->Arrange

- Bring To Front

Shikoni foton me pinguinët, ajo është e vendosur mbi foton e koalës.



PageLayout->Arrange

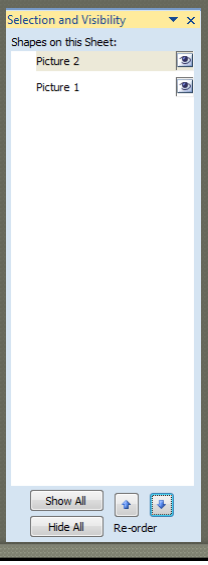
- Send To Back

Shikoni foton me pinguinët, ajo është e vendosur nën foton e koalës.

PageLayout->Arrange

- Selection Pane

Mundëson të vëzhgojmë tabelë mbi fotot që kemi në Sheet, mund ti bëjmë Show ose Hide



PageLayout->Arrange

- Group

Dy fotot i grupon dhe ato sillen si një objekt.

Selektoni njërën foto, pastaj CTRL mbani shtypur dhe selektoni edhe tjetën.

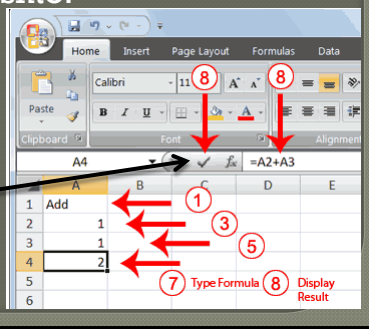
Ekziston edhe mundësia për Ungroup.

Formulas

- + Addition (Mbledhje)
- - Subtraction (Zbritje)
- * Multiplication (Shumëzim)
- / Division (Pjestim)

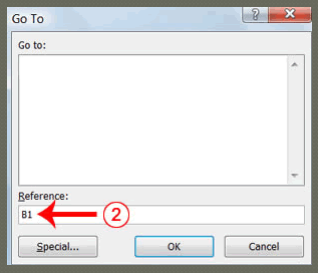
+ Addition

- Shëno **Add** në qelinë A1.
- Enter. Excel lëviz një qeli më poshtë.
- Shëno **1** në qelinë A2.
- Enter. Excel lëviz një qeli më poshtë.
- Shëno **1** në qelinë A3.
- Enter.
- Shëno **=A2+A3** në qelinë A4.
- Formula bar.



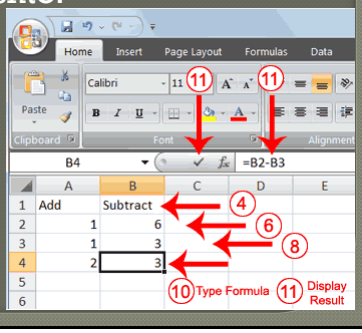
Dritarja Dialoguese Go To

- Shtyp F5.
- Shfaqet dritarja dialoguese Go To.
- Te fusha References, shenoni **B1** .
- Shtyp Enter.
- Ju tanimë jeni vendosur në qelinë B1



- Subtraction

- Shëno **Subtract** në qelinë B1.
- Enter. Excel lëviz një qeli më poshtë.
- Shëno **6** në qelinë B2.
- Enter. Excel lëviz një qeli më poshtë.
- Shëno **3** në qelinë B3.
- Enter.
- Shëno **=B2-B3** në qelinë B4.
- Formula bar.



* Multiplication

- Shtyp (Ctrl+g). Hapet Go To dritarja dialoguese.
- Te fusha References, shenoni **C1** .
- ENTER.
- Shëno **Multiply**.
- ENTER.
- Shëno **2** në qelinë C2.
- ENTER.
- Shëno **3** në qelinë C3.
- ENTER.
- Shëno **=C2*C3** në qelinë C4.

/ Division

- Shtyp F5.
- Te fusha References, shenoni **D1** .
- ENTER.
- Shëno **Division**.
- ENTER.
- Shëno **6** në qelinë D2.
- ENTER.
- Shëno **3** në qelinë D3.
- ENTER.
- Shëno **=D2/D3** në qelinë D4.

Days Until Birthday

	A	B	C	D	E	F
1	DateOfBirth	Today	Next Birth.	Days until Birth.	Months until Birth.	Year Until Birth.
2	12/4/1990	11/2/2013	12/4/2013	32	1	0

B2 =TODAY()

	A	B	C	D	E	F
1	DateOfBirth	Today	Next Birth.	Days until Birth.	Months until Birth.	Year Until Birth.
2	12/4/1990	11/2/2013	12/4/2013	32	1	0

D2 =DATEDIF(B2,C2,"d")

	A	B	C	D	E	F
1	DateOfBirth	Today	Next Birth.	Days until Birth.	Months until Birth.	Year Until Birth.
2	12/4/1990	11/2/2013	12/4/2013	32	1	0

E2 =DATEDIF(B2,C2,"m")

	A	B	C	D	E	F
1	DateOfBirth	Today	Next Birth.	Days until Birth.	Months until Birth.	Year Until Birth.
2	12/4/1990	11/2/2013	12/4/2013	32	1	0

F2 =DATEDIF(B2,C2,"y")

	A	B	C	D	E	F
1	DateOfBirth	Today	Next Birth.	Days until Birth.	Months until Birth.	Year Until Birth.
2	12/4/1990	11/2/2013	12/4/2013	32	1	0

Even Or Odd (çift ose tek)

- =IF(MOD(A1,2)=0,"Even","Odd")
- =IF(MOD(A1,2)=0,"çift","tek")

B1 =IF(MOD(A1,2)=0,"Even","Odd")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	28	Even							
2									
3									

B1 =IF(MOD(A1,2)=0,"Even","Odd")

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	29	Odd							
2									
3									

Logical

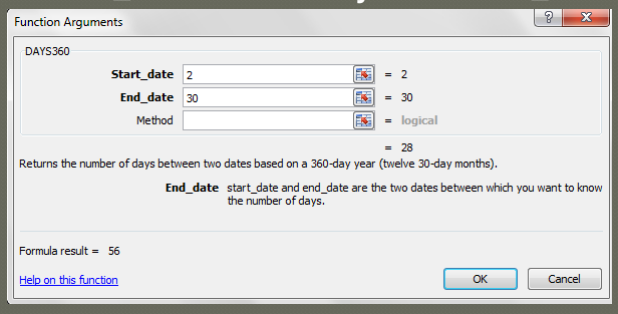
=IF((E9>E10),E9-E10, E9+E10)

E9	3
E10	5
	8

- IF – është kusht.
- Nëse vlera në qelinë E9 është me e madhe se vlera në qelinë E10, llogarit E9-E10, në të kundërtën llogarit pjesën tjetër E9+E10

Date&Time

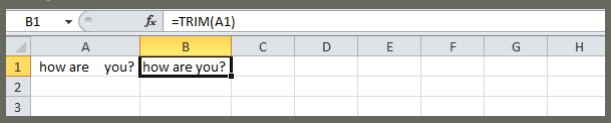
- DAYS360 – Numëron sa ditë ka nga një date që e japim te Start_Date deri me një date End_date



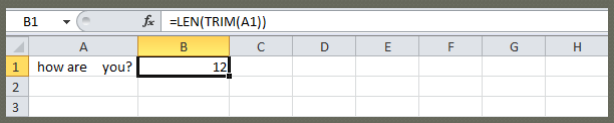
- Në qelinë tuaj tanimë keni një vlerë të llogaritur, ajo është 28.

Text

- Opsioni TRIM fshin hapësirat e tepërta mes fjalëve.

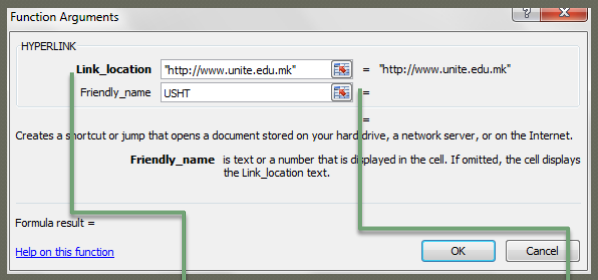


- LEN(TRIM)- Numëron shkronjat apo karakteret me një qeli.



Lookup&Reference

- Hyperlink – mundëson qasje në një adresë elektronike.



- Formula bar

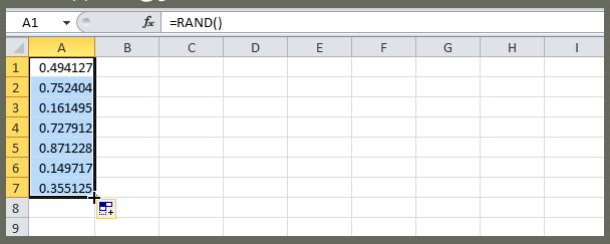
HYPERLINK(http://dic.edu.mk/", DIC")

Qelia

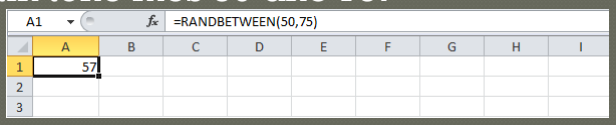
DIC

Math&Trig

- RAND( ) – gjeneron numra të rastit mes 0 dhe 1.



- RANDBETWEEN(50,75) – gjeneron numra të rastit por tanimë mes vlerave që ne i kemi dhëne. Në rastin tonë mes 50 dhe 75.



Formula tjera

- =Pi()-gjeneron vleren e numrit π (pi).
- =SQRT(16) – llogarit rrënjën katrore.
- =TRUNC(A1;0) – te numrat me presje dhjetore, merr vetëm pjesën e plotë.
- P.sh:114,9870 -> 114
- =TRUNC(A1;2)
- P.sh:114,9870 -> 114,98

- =COUNT(A2:A10) – numëron vetëm qelitë që kanë vlera të shënuara në numër.
- =COUNTA(A2:A10) – përndryshe nga count() numëron edhe qelite e mbushura me tekste.
- =COUNTBLANK(A2:A10) – numëron qelitë e zbrazëta.
- =COUNTIF(A2:A10;”>200”)

- Gjatësia e tekstit:
  =len(A1)
- Bashkimi i tekstit:
  =selektojmë A1 &” ”&A2
- Shkëputja e karaktereve:
  =left(A1;4)
  =right(A1;2)
  =mid(A1;3;5)

- Shënimi me shkronja të mëdha:
  =upper(A1)
- Shënimi me shkronja të vogla:
  =lower(A1)
- Shkronja e parë e secilës fjalë shënohet me shkronjë të madhe:
  =PROPER(A1)

4. MICROSOFT POWERPOINT

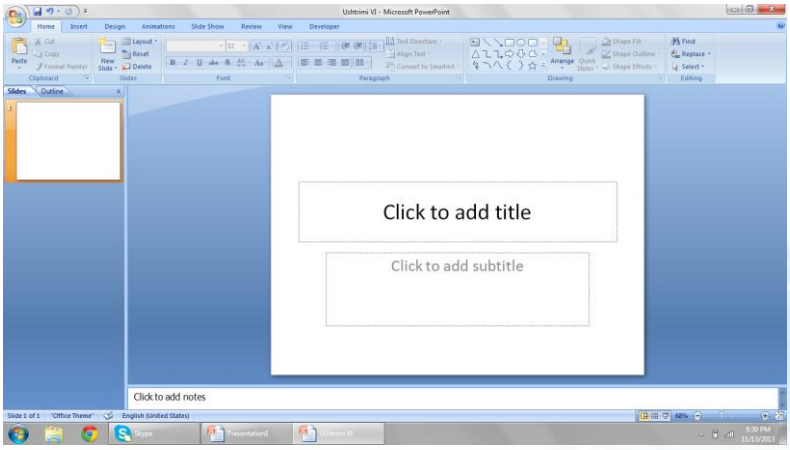
Aktivizimi

Programi Power Point është pjesë e paketës Microsoft Office, dhe përdoret në krijimin e prezantimeve kompjuterike multimediale të cilat në vazhdim mund të përdoren për paraqitje me vegla prezantimi si që është video projektori ose mund vetëm të shtypen (printohen).

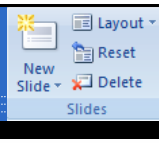
1. Start
2. All Programs
3. Microsoft Office
4. Microsoft Office Power Point 2007

Power Point

❑ Datoteka e cila krijohet në programin Power Point quhet **prezantim** dhe secila faqe e prezantimit quhet **sllajd**.



Home -> Slides



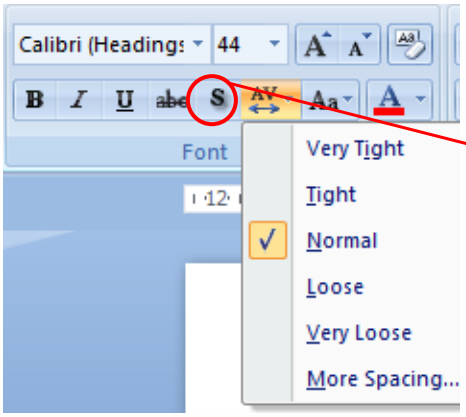
New Slide → Vendosje të një sllajdi të ri

Layout → Zgjedhim llojin e sllajdit tonë

Reset → Kthen në pozitën fillestare, madhësinë, formatimin…

Delete → Fshierje të sllajdeve

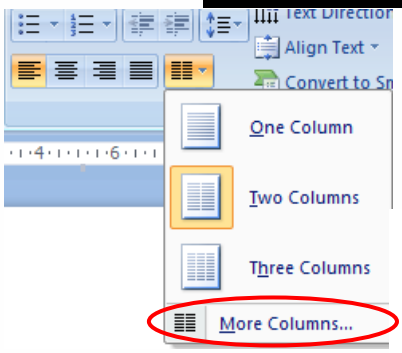
Character Spacing

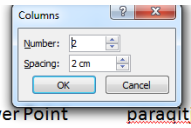


Text Shadow

Mundëson hijezim të tekstit

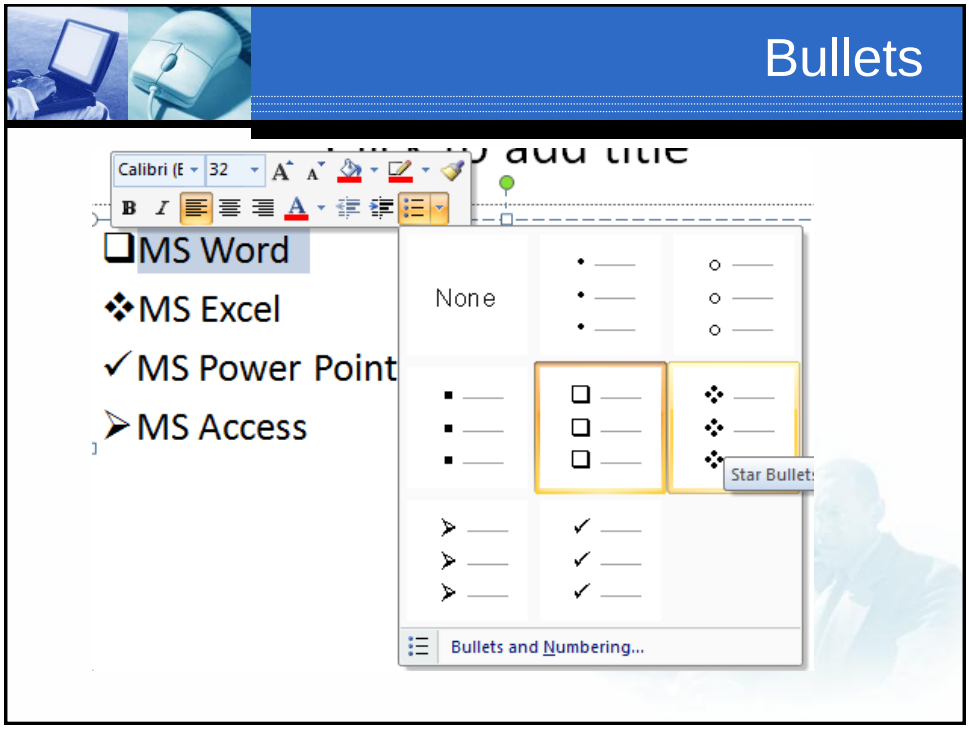
Column (Kolona)

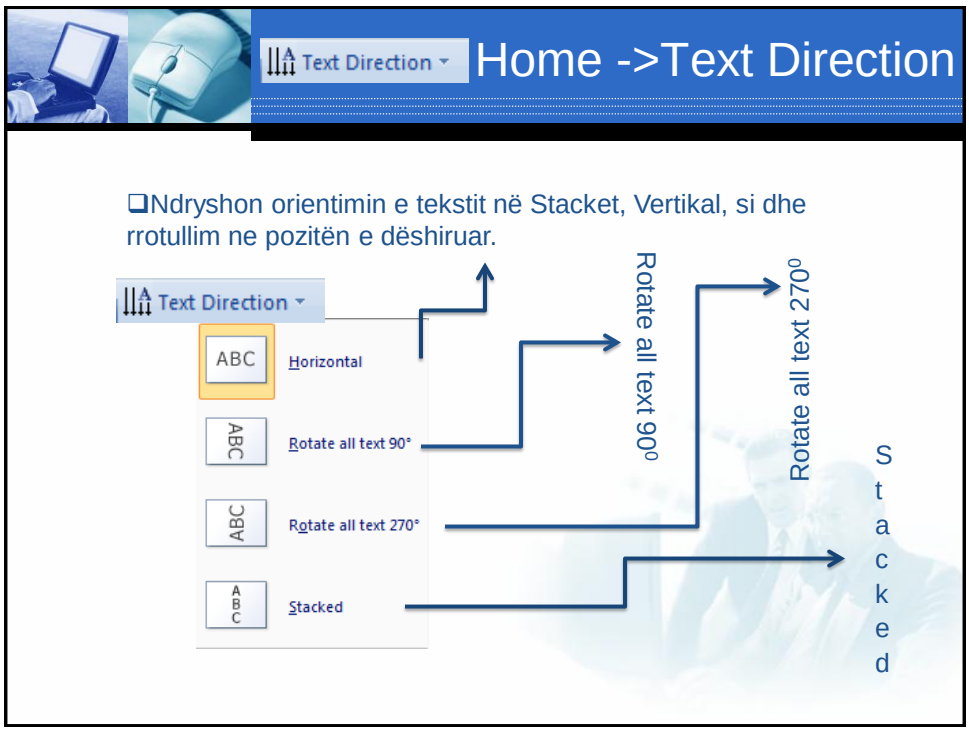




është pjesë e paketës Microsoft Office, dhe përdoret në krijimin e prezentimeve kompjuterike multimediale të cilat në vazhdim mund të përdoren për

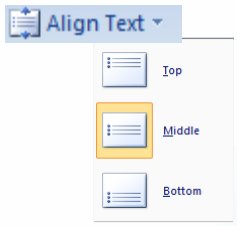
paraqitje me vegla prezentimi si që është video projektori ose mund vetëm të shtypen (printohen).


Bullets
MS Word
MS Excel
MS Power Point
MS Access
None
Star Bullets
Bullets and Numbering...

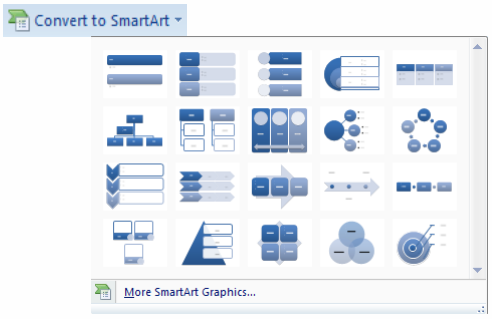

Text Direction
Home ->Text Direction
Ndryshon orientimin e tekstit në Stacket, Vertikal, si dhe rrotullim ne pozitën e dëshiruar.
Text Direction
ABC
Horizontal
Rotate all text 90°
Rotate all text 270°
Stacked
Rotate all text 90⁰
Rotate all text 270⁰
Stacked

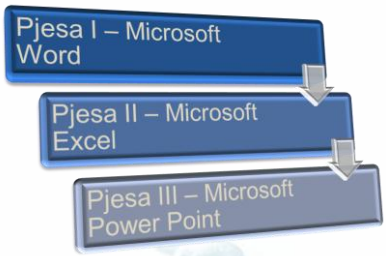
Align Text — Home ->Align Text

- Përcakton pozitën e tekstit tek fusha ku shënojmë.
- Teksti mund të jeti i vendosur në format si në figurë.



Convert to SmartArt — HOME->CONVERT TO SMART ART





- Pjesa e parë përmban forma të cilat ne mund ti marrim dhe ti përdorim si të gatshme.
  - **Arrange – është opsion i cili rregullon objektet në sllajd,**
  - **Rrotullim, grupim, pozita** …

Insert -> Table

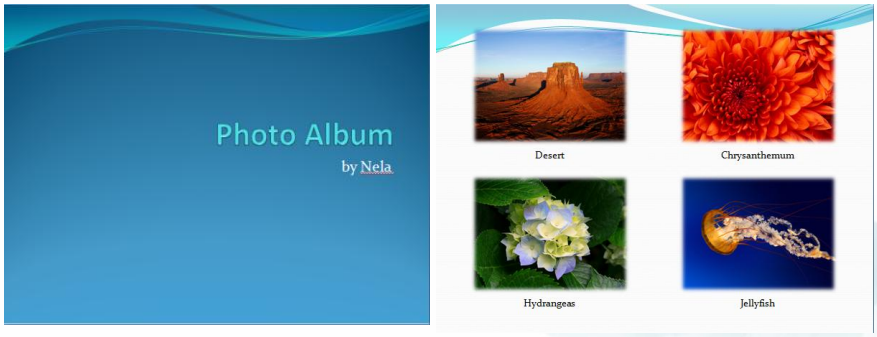
Table – ju mundëson të vendosni tabela, të cilat pastaj mund ti dizajnoni.

Emri:	Mbiemri:	Adresa:	Tel:	Email:
[redacted]				
[redacted]				
[redacted]				
[redacted]				
[redacted]				

Insert->Illustration

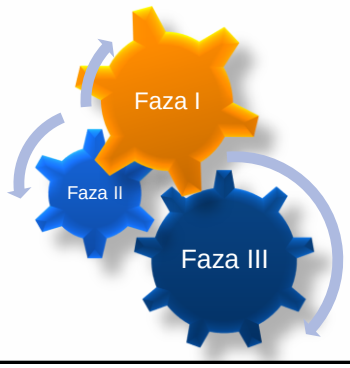
- **Picture** – vendosje të fotografive nga një file.
- **ClipArt** – shtim të ClipArt përmbajtjeve në dokument.

- **Photo Album** – mundëson shtim të më shumë fotove, si një fotoalbum, çdo foto vendoset në një sllajd.



- **Shapes** – janë forma të gatshme.

- **SmartArt** – vendosje të diagrameve, për organizim më të mirë.
- **Chart** – diagrame që vendosen për ilustrim dhe krahasim të të dhënave.

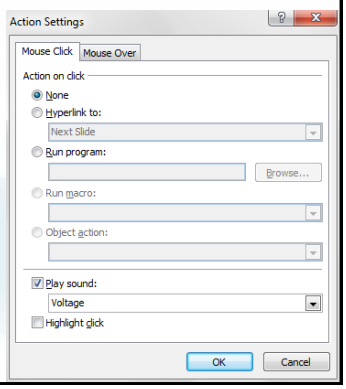


Insert->Links

- **Hyperlink** – mundëson qasje në Internet përmes një teksti, fotografie.

Google

- **Action** – mund të shtoni efekte mbi foton tuaj si muzikë, ose lidhje me link, ose kalim ne sllajdin e radhës.



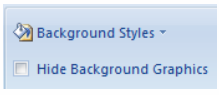
Media Clips

- **Movie** – ju mund të zgjidhni një video tuajën (From File) ose mund të merrni një të gatshme nga Clip Organizer…

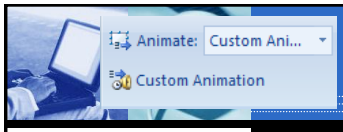
- **Sound** – ne perseri po perdorim nje tingull nga Clip Organizer…

Design

- Ju ofron dizajne të gatshme që ju mund ti aplikoni në prezentimet e juaja.

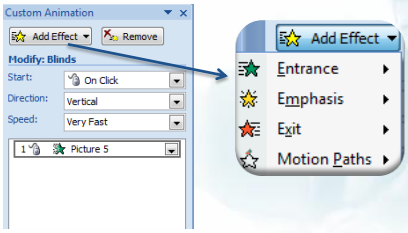


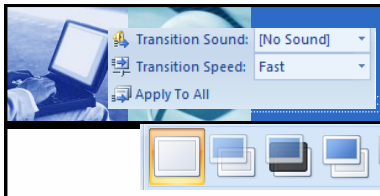
- **Background Styles** - ju mund të zgjidhini një stil për prapavine e sllajdit tuaj.
- **Hide Background Graphics** – fsheh grafikën apo dizajnin e përdorur.



Animations -> Animate & Costum Animation

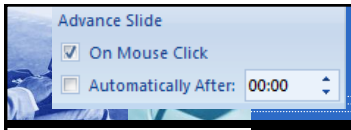
- **Animate -** Mundeson qe ju te vendosni animacione te ndryshme mbi objektet që keni në sllajd.
- **Custom Animation -** ketu ju mund te vendosni animacion mbi objekte te vecanta individuale ne sllajd.





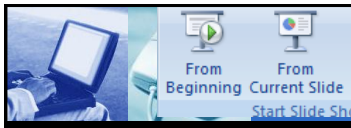
Animations-> Transition to This Slide

- **Transition Sound** - vendos një muzikë që përcjell tranzicionet mes sllajdit aktual dhe atij të ardhshëm. [No Sound].
- **Transition Speed** – zgjedh si të jetë shpejtësia gjatë kalimit nga një sllajd në tjetrin [Slow, Medium, Fast]
- **Apply To All** – mundëson që të vendos tranzicionet



Animations-> Transition to This Slide

- **On Mouse Click –** prit derisa të ketë mouse clik për të kaluar në sllajdin tjetër.
- **Automatically After –** përcakton kohën kur të bëhet kalimi në sllajdin tjetër.

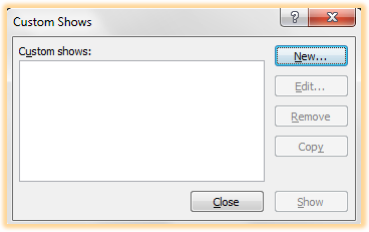


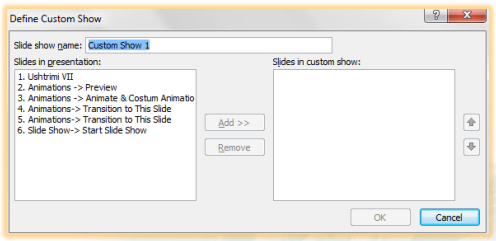
Slide Show-> Start Slide Show

- **From Beginning – (F5)** fillon shfaqjen e sllajdeve nga sllajdi i parë.
- **From Current Slide –** fillon shfaqjen e sllajdeve nga sllajdi aktual.

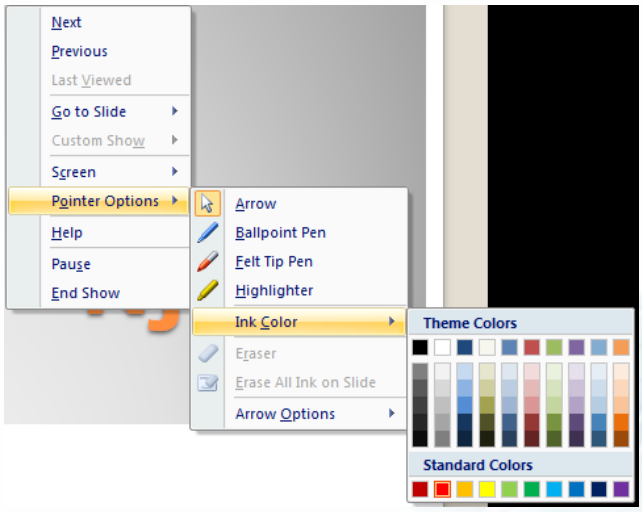
Custom Slide Show

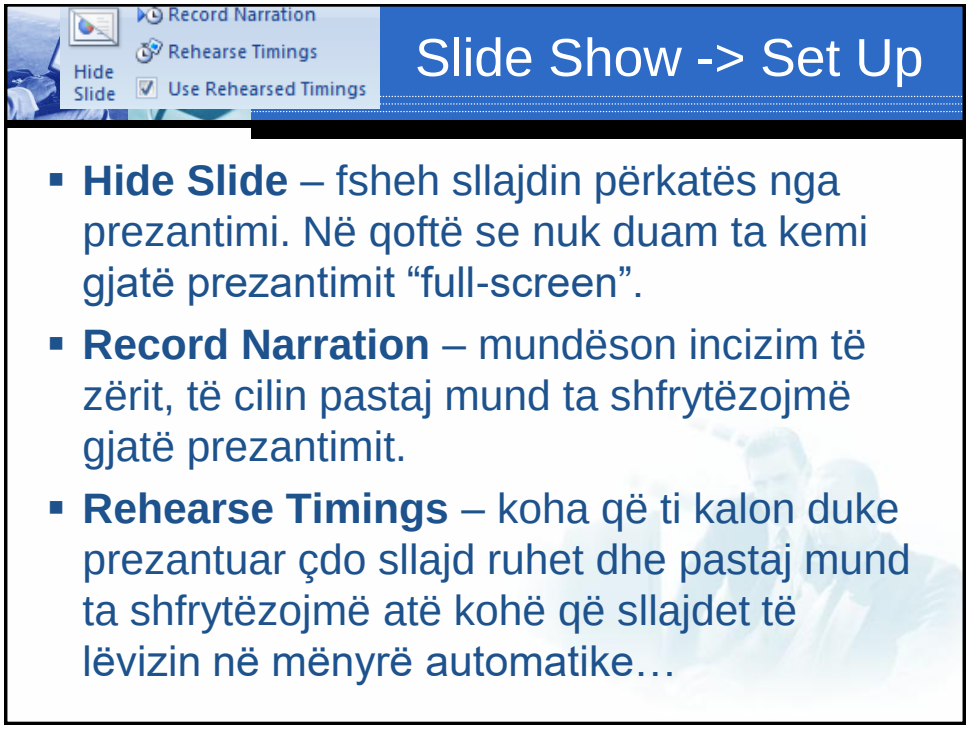
- **Custom Slide Show-** shfaq vetëm sllajdet e përzgjedhura





Slide Show




Record Narration
Rehearse Timings
Use Rehearsed Timings
Hide Slide
Slide Show -> Set Up
Hide Slide – fsheh sllajdin përkatës nga prezantimi. Në qoftë se nuk duam ta kemi gjatë prezantimit "full-screen".
Record Narration – mundëson incizim të zërit, të cilin pastaj mund ta shfrytëzojmë gjatë prezantimit.
Rehearse Timings – koha që ti kalon duke prezantuar çdo sllajd ruhet dhe pastaj mund ta shfrytëzojmë atë kohë që sllajdet të lëvizin në mënyrë automatike…

5. Hyrje në sistemet e bazave të të dhënave

- ***Kuptimi i bazës së të dhënave (database-it)***

Baza e të dhënave (database) është kolekcion i të dhënave të lidhura në mes veti, përshkrim i caktuar i një ose më tepër aktiviteteve të ndonjë organizimi të caktuar, i cili kolekcion memorohet në memorje të jashtme të kompjuterit. Të dhënat njëkohësisht janë në shërbim shfrytëzuesve të ndryshëm dhe programeve të ndryshme. Për plotësimin me të dhëna, fshyerjen, ndryshimin dhe leximin e të dhënave të gjithë shërbehen me mjete të njëjta dhe të përbashkëta. Shfrytëzuesit gjatë shfrytëzimit nuk kanë nevojë që në detale ta njohin strukturën e shfrytëzuar për memorimin e të dhënave.

Për shembull database për fakultetin do të përbënte kolekcionin e të dhënave për studentët, profesorët, kurset, klasat e mësimit etj. si entitete (entities) dhe lidhjet (relationship) në mes entiteteve të përmendura.

Database mund të shikohet edhe si iniciativë për modelimin e botës reale respektivisht rrethinës ose problemit që zgjidhim. Database sot ka një përdorim të gjërë dhe është pjesë e pandashme në organizimin e punës respektivisht veprimeve me ndihmën e kompjuterit dhe aplikacioneve kompjuterike. Kështu çdo kund ku kemi kompjuterin dhe aplikacionet kompjuterike gjejmë edhe database, p.sh. në qeverisje, biznes, inxhinieri, arsim, shëndetësi, drejtësi, etj.

Database mund të jetë me madhësi dhe kompleksitet të ndryshëm, p.sh.

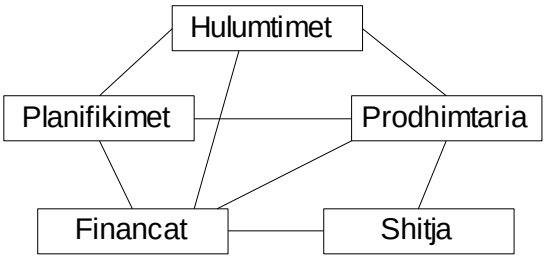
- database për organizimin e adresarit për shokët dhe shoqet (që mund të jenë disa qindra),
- katalogu i librave në bibliotekë (ruajtja dhe evidentimi i të dhënave për disa dhjetra mijë ose qindramijë libra) ose
- database në ministrinë e finansave ku ruhen të dhënat për pagesat e taksave të taksapaguesve.

Sistemi për udhëheqje me bazën e të dhënave (***Data Base Menagment System-DBMS***) paraqet një kolekcion programesh software-ike që mundësojnë krijimin, mirëmbajtjen dhe shfrytëzimin e database. DBMS përmban database të ndryshme dhe të pavarura. Software të këtillë janë: Oracle, DB2, MySQL, SysBase, FoxPro, MS SQL Server, Microsoft Access, etj,

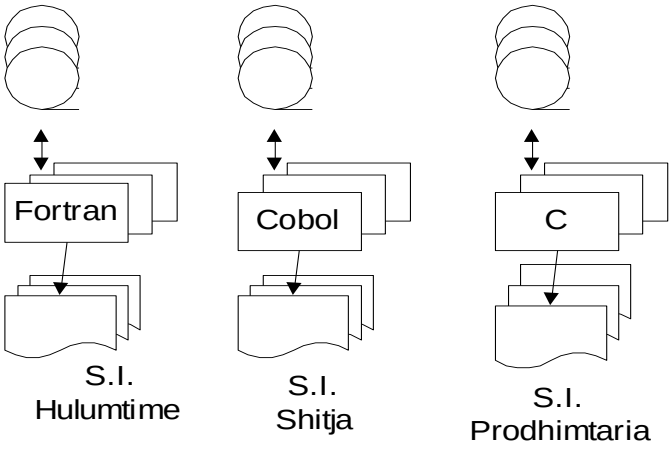
- ***Mangësitë e metodave klasike për përpunimin e të dhënave***

Metodat klasike për përpunimin automatik të të dhënave përbëhen prej disa sistemeve informative të cilët mbulojnë disa nga komponentat e përpunimit. Sistemi informativ paraqet një bashkësi të veprimeve dhe metodave për mbledhjen, përgatitjen, bartjen, ruajtjen dhe përpunimin e të dhënave si dhe prezantimin e tyre për sjelljen e veprimeve. Të dhënat ruhen në file në kuadër të file sistemit (organizimi i file-ave nga sistemi operativ). Sistemi informativ mund të definohet edhe si një sistem kompleks i lidhjeve në mes personave, makinave dhe veprimeve të organizuara për gjenerimin e rrjedhave të të dhënave për nevojat e sjelljes së vendimeve në punë. Në

vazhdim analizojmë një skemë të përpunimit automatik të të dhënave në një organizatë prodhuese,



ku çdonjëra prej këtyre komponentave paraqet sistem informativ. Sistemi informativ ka fajllat ku ruhen të dhënat, aplikacionet për përpunimin e të dhënave dhe raportet (nxjerjen e rezultateve), p.sh.



Mangësitë e metodave klasike të përpunimit të të dhënave janë:

1. Redudanca e të dhënave - Fajlla të ndryshëm përmbajnë të dhënat e njëjta, prandaj, ekziston rreziku të vije deri te çrregullimi i të dhënave.

2. Vështirësia në ndërrimin (lëvizjen) e të dhënave (leximi i të dhënave nga një sistem informativ në tjetrin),

3. Vështirësia e ndërrimit të algoritmeve (algoritmet ndryshojnë nga një sistem informativ në tjetrin),

4. Papërshtatshmëria e programe (aplikacione), domosdoshmëri për të shkruajtur programe të lloj- llojshme për t'u përgjigjur në kërkesa të ndryshme

5. Mbrojtja e të dhënave nga gjendja jo koenzistente e shkaktuar nga shfrytëzimi i menjëhershëm nga më tepër shfrytëzues, pra, shfrytëzimi paralel,

5. Sigurimi i dobët i të dhënave, sigurimi vetëm me password, jo fleksibël, kështu shfrytëzuesve nuk mund t'u ndahet privilegje për shiqim të të dhënave të caktuara, për ndryshim, plotësim dhe fshirje.

6. Papërshtatshmëria dhe josiguria në kthimin e të dhënave në rast të dështimit të të dhënave (fshierje, dëmtim fizik për ndonjë arsye, etj.).

7. Papërshtatshmëri në kryerjen e operacioneve mbi të dhënat, për shembull file i madh (500 GB) nuk mund i tërë të lexohet në memorien punuese (RAM memorje) dhe kështu për përgjigje në ndonjë pyetje duhet të bëhen disa lexime nga memorja e jashtme, etj.

- ***Përparësitë e DBMS***

1. ***Pavarshmëria fizike e të dhënave*** – ndahet definimi logjik i database-it prej ndërtimit të vërtetë fizik, që do të thotë se nëse ndërtimi fizik ose mënyra e qasjes deri te të dhënat ndryshon, ky ndryshim nuk do të kërkojë ndryshimin e aplikacioneve ekzistuese.

2. ***Pavarshmëria logjike e të dhënave*** – ndahet definimi logjik global i gjithë database-it prej definimit logjik lokal për një oplikacion. D.m.th. nëse definimi global ndryshon (futen të dhëna ose radhitje ose lidhje të reja) nuk do të kërkoj ndërrimin e aplikacioneve ekzistuese. Definimi lokal logjik rëndomë paraqet ndarjen e disa elementeve nga definimi global me disa transformime të thjeshta të atyre elementeve.

3. ***Ruajtja e integritetit*** – në mënyrë automatike ruhet koenzistenca (të mirëqenurit) dhe rregullsia e të dhënave. Kjo veçanërisht është me rëndësi tek bazat e mëdhaja që shfrytëzohen nga shumë shfrytëzues dhe në mënyrë paralele, ku duhet të dilet në fund me gabimet e aplikacioneve, gabimet e softwere-it sistemor, defekteve të hardwere-it dhe konflikteve gjatë aktiviteteve të njëkohshme të shfrytëzuesve të ndryshëm.

4. ***Fleksibiliteti i qasjes*** – tek modelet e vjetra të DBMS dhe database (modeli i rrjetit dhe ai hirearhik i database-ve), shtigjet e qasjes deri te të dhënat janë të definuara prej më parë dhe shfrytëzuesit mund të vinë deri te të dhënat vetëm nëpër ata rrugë të definuara gjatë kohës së implementimit. Sot kërkohet që shfrytëzuesi lirisht të shëtitet nëpër të dhënat dhe të krijoj shtigje. Këtë kërkesë e plotëson vetëm modeli relacional.

5. ***Efikasiteti i punës*** – operacionet me të dhënat duhet të kryhen shpejtë, ashtu që të mundësohet punë interaktive. DBMS -at e parë relacional nuk e kanë pas shpejtësinë e mjaftueshme por me kohën janë përmirësuar. Në efikasitetin e kryerjes së operacioneve ndikon ndërtimi i strukturës fizike të të dhënave si dhe zgjedhja e algoritmit më të shpejtë për përgjigjen në pyetjen (kërkesën) e shfrytëzuesit. DBMS posedojnë operacione (procedura, funksione) të optimizuara.

6. ***Siguria*** – patjetër të ekzistoj sigurimi nga zhdukja e bazës gjatë ndonjë defekti të hardwer-it, software-it ose ndonjë arsye tjetër. Gjithashtu duhet të ekzistoj siguria nga shfrytëzimi i pa autorizuar, qoftë me apo pa qëllim.

7. ***Sigurimi i qasjes së menjëhershme*** – DBMS siguron orar (schedule) të qasjeve të menjëhershme, p.sh. rezervimi i biletave të aeroplanit nga dy qytete të ndryshme.

8. ***Mbrojtja nga qasjet e pa autorizuara*** – DBMS mundëson që shfrytëzuesit e ndryshëm të kenë qasje të ndryshme tek të dhënat.

9. ***Redukimi i kohës së zhvillimit të aplikacioneve*** – DBMS posedon funksione dhe procedura të standardizuara për qasje tek të dhënat.

10. ***Mundësia e rregullimit dhe kontrollës*** – database-ët e mëdhaja kërkojnë kujdes të përhershëm. Duhet të koordinohen kërkesat konfliktore të shfrytëzuesve, ndjekën performansat e sistemit, kontrollimi i mirëmbajtjes rutinore, rregullimi i autorizimeve të shfrytëzuesve. Gjithashtu gjatë kohës qëllimi dhe roli i bazës së të dhënave ndryshon prandaj duhet të rregullohet modeli logjik, rregullimi i parametrave të ndryshëm të organizimit fizik, etj. DBMS-të mundësojnë kontrollin dhe rregullimet e këtilla. Punët e këtilla kryhen në mënyrë të centralizuar nga personi i autorizuar dhe përgjegjës i cili quhet **administrator i database**-it. Që të kryej më letë punën e vetë administratori i database-it duhet të ketë në disponim mjete të ndryshme softwere-ike, njëri ndër më të rëndësishmit është **fjalori i database**-it (baza për bazën).

- ***Fazat e zhvillimit të bazës së të dhënave***

1. ***Analiza e të dhënave***, përbëhet nga hulumtimi i rrjedhave të të dhënave në organizatë. Hulumtohen të dhënat të cilat duhet të memorohen dhe lidhjet në mes tyre. Shiqimet e ndryshme në të dhënat duhet të eliminohen ashtu që të mos vijë deri te redudanca dhe jokoenzistenca e të dhënave. Të njihen sinonimet dhe homonimet.

2. ***Analiza e transaksioneve (operacioneve)***, ndryshimi i transaksioneve ose rrethit të veprimit, për këte nevojitet dokumentimi dhe specifikacioni i nevojave.

3. ***Modelimi i të dhënave***, shiqimet e ndryshme në fazën e analizës së të dhënave sintetizohen në një tërësi – skemë globale, në mënyrë precize caktohen tipet e të dhënave. Skema mëtutje përmirësohet dhe konkretizohet, i përshtatet kufizimeve të vendosura nga modeli i marrë për të dhënat, kështu modifikohet që t'u përshtatet kërkesave të performansave. Në fund prej skemës nxjerrën nën – skemat për aplikacionet konkrete (grupet e shfrytëzuesve).

4. ***Implementimi***, në bazë të skemës dhe nën-skemave, me ndihmën e DBMS fizikisht realizohet database-i. Parametrat e DBMS rregullohen ashtu që në database të sigurohet efikasitet i transaksioneve të rëndësishme. Zhvillohet sistemi i programeve me ndihmën e të cilëve realizohen transaksionet. Dhe database fillon të mbushet me të dhëna.

5. ***Testimi***, shfrytëzuesit provojnë database-in a i kënaq nevojat e parashtruara. Tentojnë t'i gjejnë gabimet eventuale të përvjedhur në fazën e analizës së nevojave, modelimit dhe implementimit.

6. ***Mirëmbajtja***, mirëmbajtja kryhet dhe vazhdon të kryhet gjatë kohës së shfrytimit të database-it, përmirësohen gabimet të cilën nuk janë zbuluar gjatë testimit, por, zbulohen më vonë gjatë përdorimit të vërtetë si dhe rregullohen ndryshimet e nevojshme për shkak të kërkesave të reja. Rregullimi i parametrave të DBMS për përmirësimin performansave të bazës.

- **Njerëzit që veprojnë me database**

Njerëzit që veprojnë me database janë shfrytëzuesit e fundit të database-it, programuesit e aplikacioneve, administratori dhe implementuesit e DBMS-ve. *Shfytzuesit e fundit* (*end user*) janë personat të cilët shfrytëzojnë të dhënat e vendosura në database duke lexuar, ndryshuar, fshirë të dhënat dhe gjithashtu përzgjedhje të të dhënave. Kjo kategori e shfrytëzuesve shfrytëzon teknikat e implementuara për këta qëllime nga programuesit e aplikacioneve, administratori si dhe nga programuesit e implementimit të DBMS.

Implementuesit e DBMS janë *programuesit të cilët implementojnë respektivisht ndërtojnë DBMS-në* dhe këta janë persona të cilët punojnë për firmat prodhues të DBMS-ve siç janë: Oracle, IBM, Microsoft, etj.

Programuesit e aplikacioneve të database-it janë implementuesit e aplikacioneve të ndryshme të cilët me ndihmën e teknikave që ofron DBMS mundësojnë shfrytëzimin më optimal të database-it si dhe shfrytëzimin e bëjnë më të lehtë për shfrytëzuesit e fundit.

Administratori i database është njëri ndër personat më të rëndësishëm (përgjegjës) pas implementimit të database-it, aplikacioneve dhe fillimit të shfrytëzimit. Gjithashtu administratori ka rol të rëndësishëm edhe në fazat e

implementimit të database-it. Administratori i database-it është përgjegjës për disa detyra (momente) kritike të database-it si

– ***Dizajnimin e skemës konceptuale dhe fizike***. Administratori paraqitet në rolin e ndërmjetësuesit në mes shfrytëzuesve dhe database-it dhe në bazë të kërkesave dhe nevojave të shfrytëzuesve ai dizajnon skemën konceptuale (duke caktuar cilët të dhëna duhet të ruhen dhe lidhjet në mes të dhënave), pastaj dizajnon skemën fizike (duke sjellë vendime se si do të ruhen të dhënat në aspektin e memorimit në memorje). Administratori i database-it gjithashtu vendos dhe dizajnon edhe të ashtuquajturat shiqeme me ndihmën e të cilave shfrytëzuesve të ndryshëm u definon pjesë të database-it për punën e tyre.

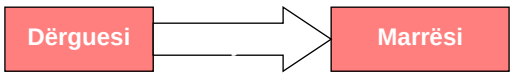
– ***Sigurimimin dhe autorizimet***. Administratori i database-it definon mënyrat e qasjes në database respektivisht në të dhënat e database-it, definon privilegjet për shfrytëzuesit. Siguron database-in nga qasjet e pa autorizuara dhe të dëm bërësve.

– ***Mirëqenien e të dhënave dhe rikthimin e database***. Administratori kujdeset për koenzistencën dhe integritetin e database-it (të dhënave në database) duke vendosur rregulla, kufizime dhe kërkesa në lidhje me të dhënat si dhe shfrytëzimin e të dhënave në database. Një detyrë mjaft kritike dhe e rëndësishme e administratorit është të krijoj mundësinë e rikthimit të të dhënave nëse database-i dështon respektivisht prishet (fshihet) si pasoj e ndonjë faktor hardware-ik ose software-ik ose faktori njeri. Kështu, administratori kujdeset për këtë fatkeqësi dhe në momente të caktuar (në momente kur database-i është në gjendje të rregullt) krijon kopje reserve e cila ruhet në vend të veçantë.

– ***Mirëmbajtjen e database në kuptimin e evoluimit me kohën***. Administratori i database-it në bazë të kërkesave të reja nga shfrytëzuesit, përmirësimit të kushteve (kërkesave) teknike etj., kryen modifikime në nivelin konceptual dhe fizik me qëllim të përmirësimit të performansave dhe shfrytëzueshmësirë më optimale. Mirëmbajtja kryhet dhe vazhdon të kryhet gjatë gjithë kohës së shfrytzimit të database-it. Në këtë fazë gjithashtu përmirësohen gabimet të cilën nuk janë zbuluar gjatë fazës së testimit, por, zbulohen më vonë gjatë përdorimit të vërtetë. Rregullimin e parametrave të DBMS për përmirësimin e performansave të database-it.

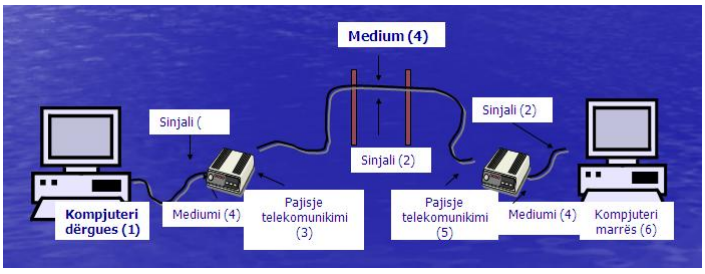
6. Sistemet e komunikimit

- Ç'është komunikimi – transmetimi i sinjalit përmes një mediumi nga dërguesi tek marrësi



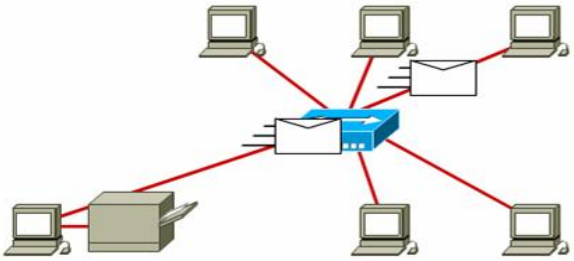
- Komunikimi mund të jetë në një drejtim ose në dy drejtime

- Telekomunikimi – transmetimi elektronik i sinjaleve për komunikim (TV, Radio, Internet…)
- **Komunikimi i të dhënave** - nën-bashkësi e specializuar e telekomunikimit dhe ka të bëjë me mbledhjen, përpunimin dhe shpërndarjen elektronike të të dhënave, përgjithësisht midis pajisjeve harduerike të një sistemi kompjuterik.
- Modeli i përgjithshëm i telekomunikimit:



Rrjetat kompjuterike

- Me rrjetat kompjuterike nënkuptojmë lidhjen e dy apo më shumë kompjuterëve ndërmjet veti.
- Rrjeti kompjuteristikë mundëson komunikimin midis shfrytëzuesve të sistemit/sistemeve informatike.
- Kompjuterët e lidhur në rrjetën kompjuteristike funksionojnë në mënyrë unike sipas standardeve të përcaktuara komunikuese çka do të thotë se "flasin gjuhën e njëjtë"



Llojet e rrjetave kompjuterike

- LAN (Local area network) – ka karakter lokal dhe i lidhë kompjutorët në një hapsirë të kufizuar (ndërmarrje, organizatë, e tj.)

  – Intraneti ndërlidhë sistemet kompjuteristike të një ndërmarrje apo organizate duke u bazuar në teknikën e internetit posaqërisht në TCP/IP protokolin

  - Extraneti bënë zgjërimin e intranetit me ndërmarrje të tjera si p.sh distributorët, furnitorët e tj.
- WAN (Wide Area Network) mbulon hapsirë të gjërë gjeografike dhe mundëson komunikimin në distanca të mëdha. (rrjetë e LAN-neve të ndërlidhura në hapirë të gjerë gjeografike)
  - Interneti lidhë intranetët nga e gjithë bota

Çfarë është interneti

❖ Interneti është rrjeti kompjuterik global më i madhi në botë. Nga çdo pikë e botës kompjuterët e lidhur me njeri-tjetrin mund të komunikojnë.

❖Lidhja e kompjuterëve në të gjithë botën realizohet nëpërmjet linjave fizike (linjat telefonike, fibrat optike, kabllo bakri te frekuencës së lartë dhe linja ajrore si radio-reletë, nëpërmjet valëve dhe satelitit)

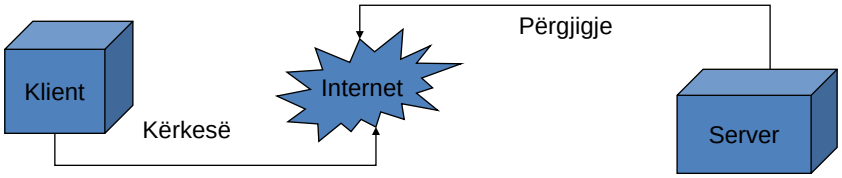
❖Meqenëse Interneti zhvillohet në mënyrë tepër dinamike, statistikat aktuale në lidhje me këto të dhëna mund të gjeni edhe në këtë adrese interneti: http://www.glreach.com/globstats/

Përse mund të shfrytëzohet Interneti

- **Burim informacioni**: përmes motorëve të kërkimit, faqeve ueb, etj.
- **Komunikim**: nëpërmjet internetit mund të komunikoni me të gjithë botën me mesazhe, video konferenca Chat.
- **Biznes dhe marketing:** nëpërmjet internetit firmat kanë mundësi të krijojnë lidhje elektronike me filialet e tyre, mund të pranojnë porosi, të ofrojnë konsulentë ose shërbime të ndryshme.
- **Studime dhe kërkime shkencore**: pothuajse të gjitha universitetet, shkollat e larta e të tjera u vënë në dispozicion studentëve të tyre lidhje falas me internetin.
- **Shërbime bankare (home banking):** me ndihmën e internetit ju mund të kryeni në çdo vend të botës veprime bankare
- **Lojra**: në internet është i mundur edhe zhvillimi i lojërave të ndryshme.

Funksionet baze te Internetit dhe parimi klient server

- Ky lloj shërbimi është bazë për funksionin e **dhënie marrjes së të dhënave** në rrjetin kompjuterik gjigant të internetit.
- Kompjuteri juaj mund të shërbejë si **klient** kur ju merrni të dhëna në internet dhe një kompjuter i cili përmban të dhënat që ju merrni shërben si **server**.
- Në rastin kur dikush kërkon të lexoje të dhënat që ju keni në kompjuter dhe i keni vënë në dispozicion për ti lexuar të tjerët nëpërmjet një ueb faqe atëherë në ketë rast kompjuteri juaj është në rolin e një serveri dhe kompjuteri tjetër në rolin e një klienti.



Protokolet

- Përshkrimi preciz i rregullave dhe mënyra në të cilën kompjuterët e ndryshëm mund të komunikojnë në rrjet quhet *protokol*.
- Me anë të protokoleve arrihet lidhja në mes të kompjuterëve personalë dhe qendrës së madhe kompjuterike.
- Softveri i cili mundëson funksionimin normal të Internetit përbëhet nga dy komponente të protokoleve të cilat sipas standaradeve ndërkombëtare quhen:
  - TCP *(Transmission Control Protocol) dhe*
  - IP *(Internet Protocol)*
- TCP ka për detyrë organizmin dhe shpërndarjen e të dhënave në pakete të cilat duhet që të dërgohen, kurse IP ka për detyrë bartjen e tyre nëpër rrjet, që në terminologjinë kompjuterike quhet rutim (routing).

Shërbimet në Internet

e-mail (electronic mail)– paraqet shërbimin më të shfrytëzuar të internetit, zakonisht kanë prapashtesat:

.com -për organizata komerciale dhe profitabile

.org – organizata të përziera dhe joprofitabile

.net – infrastrukturën dhe dhënësit e shërbimeve të internetit

.edu – fakultete dhe universitete

.gov – institucione qeveritare

SMTP-(simple mail transport protocol)- protokoli për bartjen e postës elektronike

SMTP –Server – sistem kompjuterik nëpërmjet të cilit bëhet bartja e postës

VoIP (Internet telephony, voice over IP)- bartja e telefonatave nëpërmjet rrjetave kompjuterike të bazuara në IP posaqërisht nëpërmjet Internetit

Weblogs – online ditarë (Web faqe private apo të ndërmarrjeve, të radhitura kronologjikisht, kurse përmbajtja e tyre mundë të komentohet nga të tjerët. Përpos Weblogjeve personale ekzistojnë poashtu edhe Weblogje sipas temave të caktuara, si dhe Weblogje të ndërmarrjeve të cilat shërbejnë për komunikim, diskutim si dhe për transferimin e diturisë)

9

Web Browsers

- **Web Browsers** janë programe/software që i japin mundësi një përdoruesi të ketë akses, të marre dhe të shohë dokument dhe burime të tjera në **internet.**
- Historia e **web browser** fillon që në 1980 me **world wide web, Net Scape** dhe me vonë **Internet Explorer (1995)**
- **Web Browsers** më të mëdhenj janë:

1. **Internet Explorer**
2. **Mozilla Firefox**
3. **Google Chrome**
4. **Safari**
5. **Opera**

Cilin Web Browser të zgjedhim

- **Internet Explorer-** versioni i ri 9.0 ka qenë mjaft popullor midis përdoruesve të Windows. Aktualisht vazhdon të dominojë tregun.
- **Opera** - është i famshëm për përdorimin e saj në telefona celulare. E kryen kërkimin shpejt, nuk është shënjestër për viruse dhe bllokohet rrallë.
- **Mozilla Firefox -** Mendohet të jetë browser më i shpejtë dhe konsiderohet me i mirë për kompjuter Macintosh
- **Google Chrome-** është web browser me i ri dhe po shndërrohet në një aktor kryesor. Është i shpejte, faqet karikohen shpejt.
- **Safari -** Përdoret kryesisht për kompjuterët e tipit Macintosh. Është web browser i katërt me i përdorur në SHBA.

Motorët e kërkimit në ueb

"Një motor kërkimi në ueb është projektuar të kërkojë informacion në World Wid Web dhe në serverë FTP. Rezultatet e kërkimit prezantohen si listë rezultatesh. Informacioni mund të jetë në formën e faqeve të internetit, imazheve, informacionit dhe tipe të tjera dokumentash (pdf, html etj)"

Motorët e kërkimit më të përdorur janë:

1. **Google**
2. **Bing**
3. **Yahoo**
4. **Ask**
5. **Aol**
6. **My web search**
7. **Lycos**
8. **Altavista**

Google motori i kërkimit më i klikuar

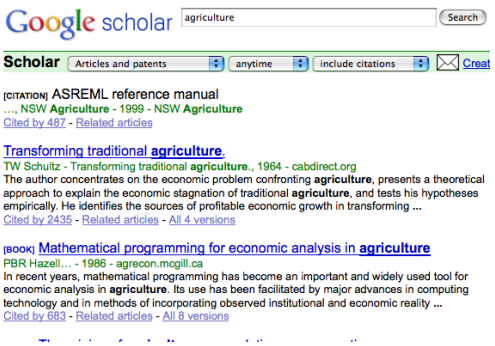
• Shkojmë te www.google.com

•Fusim **fjalë kyç** për të gjetur informacion

•Specifikojmë kërkimin tonë sipas kategorive Ueb, imazhe, video, harta, pazar, e-mail, ... Etj.

Google scholar - qëndroni mbi shpatullat e gjigantëve

- Është një motor kërkimi ku mund të gjeni literature akademike, artikuj shkencore në shume disiplina dhe fusha duke përfshirë teza, libra, abstrakte, artikuj, studime në formate të ndryshme
- Operohet përmes fjalëve kyç, p.sh., agriculture
- Mund ta ngushtoni kërkimin përmes kategorive si tipi i dokumentit, viti i botimit, prezenca e citimeve etj



Social Softwares

1. **Programet e mesazheve të menjëhershme si:**
   - Skype
   - MSN messenger
   - Yahoo Messenger
   - Aol Messenger
   - Google Talk

2. **Rrjetet Sociale**
   - Facebook
   - Twitter
   - Linked In
   - My Space
   - Tagged
   - My Life

LITERATURA

1. Agni Dika, Seb Rodiqi. Informatika 9. Libër për nxënës të shkollave të mesme, f. 204. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 2003, 2005, 2008. ISBN 9951-07-091-4.
2. Agni Dika. Teknologjia e Informacionit dhe e Komunikimit 10. Libër për nxënës të shkollave të mesme, f. 256. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 2004, 2006, 2008. ISBN 9951-07-228-3.
3. Agni Dika, Seb Rodiqi. Teknologjia e Informacionit dhe e Komunikimit 11. Libër për nxënës të shkollave të mesme, f. 280. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 2004, 2006, 2008. ISBN 9951-07-278-X.
4. Agni Dika. Teknologjia e Informacionit dhe e Komunikimit 13. Libër për nxënës të shkollave të mesme, f. 245. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 2006, 2008. ISBN 9951-07-490-1.
5. Agni Dika, Seb Rodiqi. Teknologjia me Teknologji të Informacionit dhe të Komunikimit 9. Libër për nxënës të shkollave të mesme, pp. 208. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 2006. ISBN 9951-07-06.
6. Agni Dika, Seb Rodiqi. Kompjuterët dhe inforamtika. Libër për nxënës të shkollave të mesme, f. 320. Shtëpia botuese "Libri Shkollor", Prishtinë, Kosovë, 1998, 1999.
7. John Walkenbach, Herb Tyson, Faithe Wempen, Cary N. Prague, Michael R. Groh, Peter G. Aitken, Michael R. Irwin, Gavin Powell, Lisa A. Bucki. "*Office 2007 Bible*". Wiley Publishing, Inc. 2007.
8. Gary P. Schneider, Jessica Evans. "*New Perspectives on The Internet*". Course Technology CENGAGE Learning, 2013.
9. Edmond Beqiri, Bazat e informatikës, 1997, Prishtinë
10. Eip Rufati, Bazat e informatikës, 2010, Tetovë
11. Eqerem Arkaxhiu, Bazat e të dhënave, 2003, Tiranë

PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 2

TEORIA E ORGANIZIMIT

Hartuan:

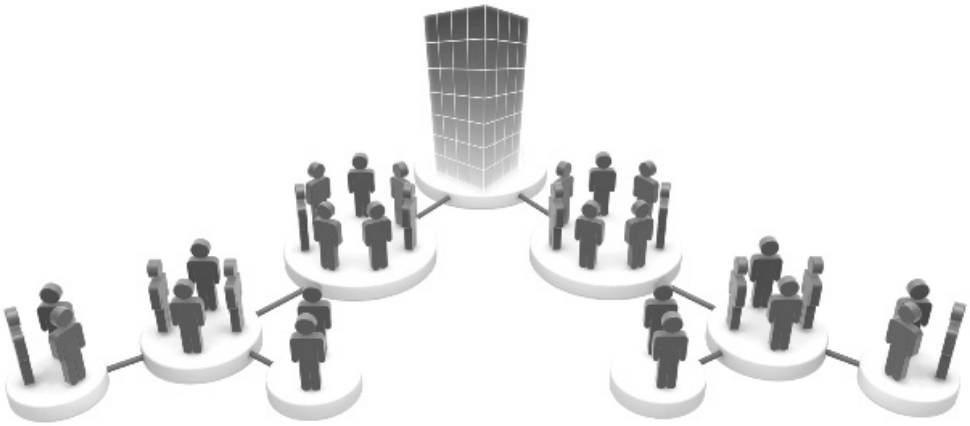
Prof. Dr. Zeqir Kadriu
Mr. Millka Trimçevska

Shkup, 2017

Të arriturit e qëllimeve nga Moduli 2 – Teoria e organizimit , do të realizohet përmes përmbajtjeve të përfshira në temat sa vijon:

1. Teoria e organizimit
2. Menaxhmenti dhe udhëheqja
3. Kultura dhe klima
4. Motivimi i punonjësve
5. Bashkëpunimi me prindërit
6. Integrimi ndëretnik në arsim
7. Integrimi i mbrojtjes së mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor

Këto përmbajtje do të paraqiten nëpërmes: prezantimeve, studimit të rasteve të simulimit, luajtjes së roleve, shkëmbime përvojash, pyetësorëve dhe diskutimeve.



Nocioni **„organizatë“** paraqet

- Shumën e raporteve në mes njerëzve për realizimin e çështjeve për të arritur një qëllim ;
- Mjeti për të arritur qëllimin.
- Mekanizmi i strukturës që ua mundëson elementeve të gjalla të veprojnë bashkë dhe në mënyrë sa më efikase.
- Struktura e raporteve, ndikimeve, qëllimeve, roleve, aktiviteteve, komunikimeve dhe faktorëve të tjerë të cilët ekzistojnë kur njerëzit punojnë së bashku.

Me nocionin organizatë nënkuptohet njësia shoqërore e krijuar në mënyrë të vetëdijshme me kufinj relativisht të definuar e cila funksionon mbi baza të definuara relativisht vetëdijshëm, e formuar nga njerëz të cilët i koordinojnë aktivitetet e tyre për realizimin e qëllimeve të përgjithshme. Secjila organizatë i përfshin elementet në vijim: materiale-teknike (hapësira , pajisjet , mjetet e punës) dhe resurset njerëzore (potenciali i disponueshëm për punë).

1. Teoria për organizimin

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të aftësohen për avancimin e organizatës dhe strukturës organizative**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen që të identifikojnë faktorët të cilët ndikojnë në institucionin edukativo-arsimor, rrethinës, si dhe në raportet mes shkollës dhe rrethit shoqëror.**

1.1. Shkolla si organizatë

Si karakteristika të përbashkëta të të gjithë institucioneve arsimore nga mënyra e karakterit të organizimit të tyre mund të përmendim disa:

- Nëpër shkolla të punësuarit janë të pajisur me një shkallë arsimimi relativisht të lartë, por janë nga lëmi e profesione të ndryshme.
- Nëpër shkolla realizohen procese të cilat përsëriten, por ka edhe nga ato që zhvillohen një herë. Prandaj, struktura organizative e shkollës është kategori dinamike, e cila duhet vazhdimisht të përshtatet me nevojat e brendshme, por edhe me ato të rrethinës.
- Nëpër shkolla ka një shkallë të lartë të heterogjenitetit në mes pjesëmarrësve në procesin edukativo-arsimor. Në këtë kontekst ka dallime të mëdha mes mësimdhënësve si bartës të veprimtarisë dhe punonjësve të tjerë (bashkëpunëtorëve profesional, personelit administrativo-teknik) vetë mësimdhënësve nga aspekti i moshës, shkallës së arsimimit, profesionit, qëllimeve të mësimdhënësve dhe nxënësve, anëtarëve të nënsistemeve ose kategorive të ndryshme të punonjësve nga pikëpamja e përkatitjes për arritjen e qëllimeve të përbashkëta përmes investimit të mundit dhe energjisë.

Nuk ekziston një recetë e gatshme rreth asaj se si duhet organizuar shkollat. Sipas kësaj, secila shkollë ka strukturën e saj organizative, kulturën organizative dhe klimën organizative. Që të tria duhet të jenë të atilla që të mundësojnë realizimin me sukses të misionit organizativ.

Struktura e organizatës, në parim ka tri dimensione:

- **Kompleksiteti. Dimension i cili buron nga hierarkia dhe ndarja e punës.**
- **Formalizmi. Dimension i cili dëshmon ekzistencën e politikave, procedurave, rregullave.**
- **Centralizimi. Dimension i cili dëshmon rreth asaj nëse fuqia vendimmarrëse është e përqëndruar ose jo.**

Shkolla si organizatë edukativo-arsimore paraqet sistem organizativ të gjerë,kompleks, dinamik, të hapur, sistem organizativ i formësuar plotësisht .Bëhet fjalë për sistem specifik organizativ. Kjo buron nga njohuritë se edukimi i organizatës shkollore funksionale me strukturë organizative të dizajnuar në mënyrë të përshtatshme ka para së gjithash për qëllim të prodhojë aktivitete të tilla të cilat do të sjellin deri te arritjet e mëdha dhe rezultatet e dëshiruara tek nxënësit.

1.2. Struktura e organizatës

Struktura e organizatës mund të definohet si shumë e të gjitha njësive organizative në organizatë së bashku me lidhjet e tyre të ndërsjella ose si një grupim i njerëzve dhe mjeteve të tyre të punës dhe vënia e lidhjeve adekuate mes tyre për të arritur qëllimet e organizatës. Struktura e organizatës në kohë të caktuar dhe në kushte të caktuara të rrethinës në të vërtetë paraqet ndarjen e punës në mes të anëtarëve dhe pjesëve të organizatës.

Struktura e organizatës është çështje shumë e rëndësishme për udhëheqjen e një organizate dhe për këtë arsye ajo vazhdimisht përsoset. Kërkohen pikat e dobëta të zgjedhjes ekzistuese dhe me anë të analizës studiuese gjinden zgjidhje më të mira. Gjithë kjo është në funksion të arritjes sa më të suksesshme të qëllimeve të organizatës. Kjo do të thotë që struktura organizative e një organizate,nuk është një herë e vendosur dhe se ajo nuk guxon të ndryshohet. Përkundrazi, kjo duhet analizuar vazhdimisht dhe të ndryshohet menjëherë sapo të kemi konstatuar se nuk korrespondon me kërkesat e reja. Ajo duhet që në mënyrë sa më adekuatë të ndjekë kërkesat e organizatës.

1.3. Struktura e organizatës shkollore

Secila organizatë ka rrethinën e posaçme punuese të saj, e cila deri në një shkallë të përcaktuar dhe të pranueshme e heton sjelljen e udhëheqësve të saj, gjegjësisht atë se në ç'mënyrë ata u përgjigjen problemeve dhe mundësive. Udhëheqësit nga ana e tyre kryejnë ndikimin e tyre në rrethinën nëpërmjet tri aksioneve të ndërmara:

- Përmes qëllimeve dhe standardeve të performansave që ata i vendosin, „Organizatat e suksesshme kanë udhëheqës të mirë të cilët vendosin standarde dhe qëllime të larta"
- Përmes sistemit të vlerave të organizatës të cilat ata vetë i vendosin „Vlerat e reflektojnë kujdesin e organizatës për të punësuarit e saj, klientët, investitorët ose financierët, komunitetin";
- Përmes koncepteve të punonjësve dhe punës, koncepte që ata vetë i vendosin „Konceptet përcaktojnë se cilat dhe çfarë produktesh ose shërbimesh ofron organizata"

Këto qëllime dhe standarde, vlera dhe koncepte japin një fotografi për organizatën („Figurën" e saj) ashtu siç e shohin dhe e përjetojnë njerëzit nga jashta por edhe nga brenda, organizatës. Ky personalizim, në të vërtetë i përcakton rolet, përkatësisht, ceremonitë të cilat i hasim në organizatë.

Rolet paraqesin pozicionet ose vendet e përcaktuara nga një tërësi e pritjeve që ka të bëjë me sjelljen e individit ndaj secilës punë me të cilën ai ngarkohet. Secili rol ka një komplet detyrash dhe përgjegjësish të cilët kanë një ndikim të thellë në sjelljen dhe gjithsesi një ndjesi pozitive pas realizimit të punës ose si pjesëmarrës në një sfidë.

Raportet janë përcaktuara nga detyrat të cilat janë të lidhura me rolet. Disa detyra realizohen në mënyrë të pavarur, por shumica e tyre realizohen në bashkëpunim me punonjësit e tjerë. Detyra përcakton se kush është i nevojshëm në cilin rol dhe me kend duhet të bashkëpunojë, sa shpesh duhet ta bëj këtë dhe kur duhet të përfundojë. Interaksioni më i madh na shpie drejt lidhjeve më të mëdha. Ndaj sjelljes së njeriut është vështirë të veprohet. Përkatësisht, nuk mundemi që dikujt t'i jepet urdhër të bashkëpunojë me një apo një person tjetër , të bëhet apo të miqësohet me dikë sipas dëshirës tonë

Secili institucion arsimor karakterizohet me tri dimensione ose elemente të cilat e përcaktojnë atë , e këto janë:

- Aktivitetet
- Kultura
- Struktura

Të gjitha shkollat kanë qëllime arsimore dhe detyra të ngjashme. Aktivitetet e veçanta arsimore ose realizimi i planit dhe programit mësimor të cilat janë të miratuara do të varen nga interpretimi i këtyre qëllimeve dhe detyrave brenda në sejcilin institucion. Aktivitetet e ngërthejnë dhe përfshijnë planin dhe programin e përbashkët mësimor (kurrikulumi) të cilin shkollat duhet ta zbatojnë. Nga interpretimi i tërë këtij kurrikulumi do të varet edhe refleksioni i tij ndaj vlerave të përbashkëta, bindjet, prioritetet, koncepte të cilat në të vërtetë janë qëllime dhe detyra afatshkurtra ose qëllime afatgjate të bashkësisë shkollore dhe rrethinës. Këto vlera të përbashkëta e konstituojnë kulturën e shkollës. Vlerat e përzgjedhura do të reflektojnë një përshtatje në mes vlerave dhe besimeve, përkatësisht kulturës së njerëzve në institucion dhe qëllimeve të atyre në rrethinën më të gjerë të cilët e ndihmojnë organizatën. Kompleksiteti i organizatave arsimore kërkon struktura menaxhuese adekuate në mënyrë që të përmirësohet dhe të përkrahet zhvillimi efektiv dhe efikas për realizimin e kurrikulës.

Është me rëndësi të ceket se që të tre këto dimensione ose elemente janë të varura mes veti, sepse secili ndryshim në cilindo prej tyre ndikon ndaj dy të tjerave.

Në qoftë se analizohen shkollat me organizim të mirë të punës, do të konstatohet se ato karakterizohen me një strukturë të dizajnuar mirë, ambienti ose klimë e mirë punuese dhe me kulturë shkollore adekuate. Gjithashtu, kjo punë organizative duhet të shoqërohet edhe me organizim të mirë të punës së drejtorit të shkollës. Ka shpërndarje të mirë të stafit, ekziston një orar i përgatitur mirë i kohës (përfshi edhe orarin e mësimit) ka të projektuar orar të mirë të ambienteve në të cilat do të realizohet mësimi dhe shfrytëzim maksimal i resurseve të disponueshme.

Që të mundet shkolla të realizojë misionin e saj, ajo duhet të ndjek edhe ndryshimet në shoqëri, por edhe vetë të krijojë ndryshimet e duhura. Në funksionimin e saj shkolla vazhdimisht i nënshtrohet vrojtimeve dhe analizave, nga aspekti i asaj se në çfarë shkalle janë përmbushur pritshmëritë e ndryshme, interesat, mirëbesimi. Kjo sjell deri tek presionet e vazhdueshme nga jashtë dhe nga brenda, qëllimi përfundimtar i të cilave është të sigurohet cilësi në arsim.

Kur këta presione të rriten, pjesëmarrësit në jetën dhe punën e shkollës bëhen të vetëdijshëm rreth nevojës për ndryshime. Prandaj ndryshimet duhet bërë në mënyrë të planifikuar, sistematike, të organizuar dhe institucionalisht.

2. Menaxhment dhe udhëheqje

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të avancojnë dituritë e tyre nga menaxhmenti dhe udhëheqja si nocione dhe funksione që i kryen menaxheri dhe udhëheqësi.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për shpërndarjen e detyrave dhe stilet e udhëheqjes.**

2.1. Menaxhmenti

Për një sistem organizativ menaxhmenti është çështje e ekzistencës së tij. Në qoftë se udhëheqja nuk është e mirë, në qoftë se nuk realizohen qëllimet, ekzistenca e atij sistemi bëhet e pakuptimtë.

Kompleksi i funksioneve, i cili në një sistem organizativ (firmë, kompani, sipërmarrje, institucion ose një sistem tjetër organizativ) është i obliguar për definimin e qëllimeve, përcaktimin e rrugëve për të arritur qëllimet dhe udhëheqjen për realizimin e atyre qëllimeve, gjegjësisht për të udhëhequr, **është menaxhmenti**.

Për menaxhmentin sot ka shumë definicione, nga ato më të thjeshtat deri tek ato që janë më komplekse.

Ja disa nga definicionet më të thjeshta:

- Menaxherët e përmbushin detyrën e tyre ashtu që i inkurajojnë të tjerët që të kryejnë punët e tyre;
- Menaxhment do të thotë të inkurajosh të tjerët të bëjnë atë për të cilën ne mendojmë se është e drejtë;
- Të punohet diçka me duart e të tjerëve;
- Menaxhmenti është realizimi i një qëllimi që dëshirojmë ta bëjmë përmes njerëzve;
- Menaxherët punojnë me njerëz dhe nëpërmjet njerëzve;
- Menaxherët janë njerëz të cilët sjellin dhe realizojnë vendime;
- Menaxhmenti është realizimi i një gjëje nëpërmjet njerëzve.

Definicionet më komplekse të menaxhmentit si zakonisht tregojnë, mes tjerash, edhe për **funksionet të** cilat e përbëjnë menaxhmentin.

Në një vend thuhet se menaxhmenti është proces i planifikimit dhe vendimmarrjes, organizimit, udhëheqjes dhe kontrollit të resurseve njerëzore, financiare, fizike dhe informative të organizatës për arsye të realizimit të qëllimeve të tyre në mënyrë sa më efikase dhe efektive.

Në një vend tjetër thuhet se menaxhmenti është proces i planifikimit, organizimit dhe ekipimit, udhëheqja dhe kontrollimi me aktivitetet në një organizatë në mënyrë sistematike në përpjekjet për tu realizuar qëllimet e përbashkëta.

Ka definicione të cilat rrjedhin nga **vendi dhe roli i individëve.**

Kështu, në një vend thuhet që menaxhmenti është proces i krijimit të kushteve në të cilat individët, duke punuar bashkërisht me njerëz të tjerë në grupe, në mënyrë efikase do t'i arrijnë qëllimet e vendosura. Në një vend tjetër thuhet që detyra e menaxherëve është të organizojnë individët në kuptimin e dhënies së kontributit të tyre ndaj qëllimeve grupore.

Në disa definicione theksi është vënë tek **resurset,** andaj thuhet që menaxhmenti është realizim i një aktiviteti të përshtatshëm për shfrytëzimin e resurseve (njerëzore, financiare, fizike, teknologjike, informative e të ngjashme).

Ndonëse definicionet janë të ndryshme, megjithatë mund të theksohet ajo që është e **përbashkët:**

- Bëhet fjalë për proces (aktivitet) lidhur me vendosjen dhe realizimin e qëllimeve të organizatës
- Punohet me njerëz dhe përmes njerëzve
- Funksione në menaxhment janë, planifikimi, organizimi dhe ekipimi, udhëheqja (ësia), kontrollimi.
- Puna e menaxherit duhet të rezultojë në punë efikase dhe efektive (me sukses), gjegjësisht në shfrytëzimin e resurseve.

2.1.1 Funksionet në menaxhment

Duke u nisur ngaHenry Fayol, e deri në kohën e sotme shumë autorë shtrojnë mendime mbi atë se nga cilat funksione përbëhet menaxhmenti.

Henry Fayol	**Harold Koontz, Heinz Weihrich**	**Paul Hersey, Kenneth Blanchard**	**A.J.Mills**	**R.Aldag, T. Stearns**	**Herbert Hicks, C. Ray Gullett**
1.Planifikimi (parashikimi)	1. Planifikimi	1. Planifikimi	1. Planifikimi	1. Planifikimi	1. Planifikimi
2. Organizimi	2. Organizimi	2. Organizimi	2. Organizimi	2. Organizimi dhe ekipimi	2. Organizimi
3. Urdhërimi (komandimi)	3.Ekipimi (zgjedhja e kuadrove)	3. Motivimi	3. Ndikimi	3. Urdhërimi	3. Motivimi
4. Koordinimi (pajtueshmëria)	4. Udheheqësi (udhëheqje)	4. Kontrollimi	4. Kontrollimi	4. Kontrollimi	4. Kontrollimi
5. Kontrollimi	5. Kontrollimi				

Funksionet menaxheriale

Bie në sy që praktikisht nuk ka kundërthënie, madje as terminologjike, për funksionin e parë, të dytë dhe të katërt – planifikimi, organizimi dhe kontrolli. Lidhur me funksionin që sipas ndarjes së dhënë është i treti, shfaqen mendime të ndryshme.

Është evidente se pas planifikimit dhe krijimit të parakushteve organizative bashkë me ekipimin, menaxherët i qasen aktivitetit me anë të së cilit do të duhet të motivojnë vartësit e tyre, dhe të koordinojnë punën e tyre, të urdhërojnë, të veprojnë, të orientojnë, të udhëheqin, të jenë liderë, etj. Tërë ky kompleks aktivitetesh mund të shënohet me shprehjen **udhëheqje (ësi)...udhëheqje/ udhëheqësi..**

Në fushëveprimin e punës së menaxherëve disa autorë e implementojnë funksionin staffing, që në përkthim të lirë d.m.th. ekipim ose përzgjedhje personeli.

Këtu pranohet mendimi që ky funksion duhet të integrohet me funksionin organizim. Kështu fitohet ndarja vijuese e funksioneve menaxheriale:

- planifikimi;
- organizimi dhe ekipimi;
- udhëheqja (ësia)
- kontrollimi.

SipasH. Koontz funksionet menaxheriale e kanë këtë kuptim:

Planifikimi. Planifikimi është hyrje në seleksionimin e synimeve dhe qëllimeve, dhe njëkohësisht aktiviteti i parë për realizim të suksesshëm të funksioneve që po i përmendim. Elementet e shumta të cilat janë pjesë të planeve, para se të merren në shqyrtim, duhet që të jenë në mënyrë të detajuar të selektuara. Planet bëhen për intervale të ndryshme. Në to implikohen fuqishëm jo vetëm idetë dhe mendimet e reja por edhe ndjeshmëria, pajisjet në vendin e punës etj. Duhet thënë se : plani është mjet për aksion dhe mënyrë për të realizuar qëllimin. Nëse planifikimi është efikas, mund të pritet edhe realizimi i tij.

Organizimi dhe ekipimi. Gjatë veprimit të përbashkët çdo njeri duhet të dijë rolin e tij. Këtë e mundëson funksioni menaxherial, organizimi dhe ekipimi, Pra, organizimi dhe ekipimi janë pjesë e menaxhmentit, funksion ky që e rregullon rolin e individit në strukturën organizative. Ky është instrument i menaxhmentit dhe në strukturën e tij duhet të definohen detyrat që duhet të kryhen, sipas aftësive dhe motivimit të njerëzve. Ky është funksioni menaxherial i cili duhet të identifikojë kërkesat për fuqi pune, të ketë qasje në profilin dhe cilësinë e kuadrit që është në dispozicion, punësimin e punonjësve të ri, seleksionimin e punës etj., me qëllim të realizimit në mënyrë sa më efektive të qëllimeve të dëshiruara të sipërmarrjes.

Udhëheqja. (ësia). Udhëheqja ka për qëllim të ndikojë në kontributin e njerëzve në organizatë dhe ka rol dominant, më saktësisht, reflektohet në shumë lëmi të menaxhmentit. Çdo menaxher do të pajtohet që problemet më të mëdha burojnë nga njerëzit dhe dëshirat e tyre, kërkesat dhe sjelljet e tyre, si individë ose si pjesë e grupit. Udhëheqja (ësia) paraqet mjet efektiv për motivimin e vartësve, përzgjedhjen e kanalit efektiv komunikues dhe zgjidhjen e konflikteve në aksionet menaxheriale.

Kontrollimi. Ky funksion krijon masa dhe aktivitete të cilat duhet të sigurojnë realizimin e planit. Këtu realizohen aktivitete grupore dhe planore që të shihet se ku janë krijuar devijime dhe çka mund të ndërmerret për sanimin e tyre. Ky funksion është instrumenti kryesor për vlerësimin e suksesit në realizimin e planeve.

Të gjitha këto funksione vetë më vete nuk do të kishin asnjë efekt pa koordinimin e ndërsjellë. Koordinimi i mirë mundëson që çdo individ me punën e tij të japë kontributin maksimal për realizimin e qëllimeve të një sipërmarrjeje.

2.1.2 Shkathtësitë (aftësitë)për menaxhim

Menaxherët duhet të disponojnë me shkathtësi të ndryshme. Ka tri lloje të shkathtësive:

- teknike;
- konceptuale;
- humanitare (njerëzore).

Shkathtësitë teknike janë aftësitë për të shfrytëzuar dituritë, metodat, teknikat dhe pajisjet të cilat nevojiten për realizimin detyrave specifike. Këto aftësi fitohen nga përvoja ose

arsimimi. Thënë më thjeshtë, ky është i ashtuquajturi zanat – një punë e caktuar të kryhet në mënyrë të drejtë. Shprehja „teknike“ është shprehje e përgjithshme dhe nuk nënkupton aftësi vetëm në teknikë. Kështu, për shembull, menaxheri financiar duhet të disponojë me njohuri nga profesioni i tij, pra e njeh „zanatin“.

Shkathtësitë konceptuale u mundësojnë menaxherëve që të kuptojnë kompleksitetin e tërë organizatës. Këto shkathtësi praktikisht janë aftësi që menaxherët të shikojnë tërësinë e organizatës, qëllimet e saj, kushtet, kufizimet e të ngjashme. Shpesh ndodh që ajo që është me interes për tërësinë të mos jetë e patjetërsueshme të jetë në interesin e ndonjë funksioni ose të ndonjë pjese të sipërmarrjes.

Shkathtësitë humanitare (njerëzore) janë aftësi të menaxherit në punën me njerëz dhe nëpërmjet njerëzve. Ata përfshijnë mirëkuptimin për motivacionin dhe aplikimine udhëheqjes (ësisë) efikase.

Vendimarjet menaxheriale

Çfarë vendimesh sillen në nivele të caktuara të menaxhmentit? Puna e menaxherëve të top management-i dallon nga puna e menaxherëve të nivelit të mesëm, ndërsa edhe të parët edhe të dytët sipas karakterit të punës dallojnë nga menaxherët e nivelit më të ulët.

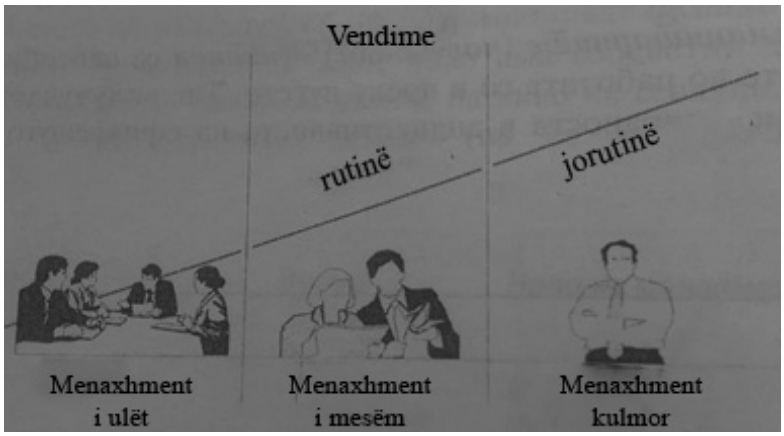


Foto 1. Karakteristikat e vendimmarrjeve

Nga foto 1.shohim që raporti i vendimeve rutinë dhe jorutinë është i ndryshëm për nivele të caktuara. Gjersa tek menaxhmenti i ulët vendimet rutinë janë në vëllim më të madh në raport me ato jo rutinë, ky proces është i anasjelltë tek menaxhmenti kulmor.

2.1.3 Rolet e menaxherit

Rreth asaj se çka përmban puna e menaxherëve kulmor shumë shpesh është shkruar dhe hulumtuar. Henry Mintzberg flet për të ashtuquajturat role të menaxherit dhe mendimet e tij janë përkrahur nga një numër i madh i teoricienëve të menaxhmentit. Ai thotë që menaxherët kulmor luajnë tri lloj rolesh:

- interpersonal;
- informativ;
- roli i vendimmarrësit.

Rolet interpersonale përmbajnë tre lloj rolesh: rolin e udhëheqjes nominale (figurehead -në përkthim tekstual, krye/koka e organizatës), rolin e liderit dhe rolin e ndërlidhësit. Si krye e firmës menaxheri shpesh gjendet në rolin e realizuesit të obligimeve protokollare.

Roli i liderit e obligon menaxherin që t'i motivojë, trajnojë dhe inkurajojë bashkëpunëtorët përkatësisht punonjësit. Kjo veçanërisht i referohet të ashtuquajturëve menaxherë të linjës së parë të cilët janë në lidhje të drejtpërdrejtë me punonjësit. I treti nga rolet interpersonale është roli i ndërlidhësit mes menaxherit më të lartë dhe atij më të ulët. Ky rol i njeriut për ndërlidhje i referohet edhe njerëzve që janë jashtë organizatës.

Në suaza të rolit informativ, menaxherët duhet të kryejnë rolin e: vëzhguesit, përhapësit të informacioneve dhe të portparolit. Si vëzhgues, menaxheri nga të gjitha anët duhet t'i vëzhgojë ngjarjet rreth tij dhe nga ato, në mënyrë të drejtpërdrejt ose të tërthortë, të merr informacione. Në rolin e njeriut që përhap informacione, menaxheri, posaçërisht ndaj të subordinuarve (vartësve), duhet të bëjë disperzionin (shpërndarjen) e njohurive dhe të delegojë obligime. Si i ashtuquajtur, portparol ai duhet të flasë, të sqarojë, të interpretojë. Kjo posaçërisht i referohet komunikimit me atë që quhet rrethina e firmës dhe gjatë marrëdhënieve me opinionin.

Rolet nga lëmija e sjelljes së vendimeve vijnë pas atyre informative. Këtu përfshihen katër lloje rolesh: sipërmarrës, administrator gjatë shkeljeve, alokator i resurseve dhe negociator.

Menaxheri patjetër duhet të ketë shpirt dhe rol të sipërmarrësit, për të dhënë ide dhe të ndërmerr aktivitete për realizimin e ideve për zhvillim, për avancim, për punë të reja, fushë të re veprimi etj. Në rolin e administratorit gjatë shkeljeve, menaxheri posaçërisht duhet të shquhet me sjelljen e vendimeve kur vijnë situata të pazakonta, siç janë: greva, ndërprerja e kontratës etj. Si alokator i resurseve nga menaxheri pritet të sjellë vendimin se cilat resurse, si dhe kur do të shpërndahen.Dhe në fund, menaxheri ka rolin e negociatorit. Aspak nuk është e lehtë të negociosh, sepse, sipas rregullit, zakonisht bëhet fjalë për interesa të ndryshme.

2.2. Udhëheqja dhe stilet e udhëheqjes

2.2.1 Nocioni i udhëheqjes

Shumë autorë janë përpjekur që të definojnë se ç'është udhëheqja. Ata definicionet e tyre i kanë dhënë në kohëra të ndryshme, në raste të ndryshme dhe mbi baza të përvojave të ndryshme. Megjithatë, në numrin më të madh të definicioneve ka shumëçka të përbashkët, nga çka mund të bëhet një definicion i përbashkët, universal.

Definicioni universal: ***Udhëheqja është proces i ndikimit ndaj aktiviteteve të individit ose grupit në përpjekjet e tyre për arritjen e qëllimit në një situatë të caktuar.*** Pra, në çfarëdo lloj situate, në të cilën dikush do të tentojë të ndikojë ndaj sjelljes së ndonjë individi tjetër ose grupi, atëherë shfaqet udhëheqja. Duhet patur situatë, udhëheqës dhe ithtar/ithtarë.

Dimensionet kyçe të udhëheqjes janë:

Krijimi i një vizionit për të ardhmen.

(Për të qenë lider duhet pasur vizion.)

Insistimi që njerëzit ta bëjnë vizionin realitet

(Për të mbetur lider duhet tërhequr ithtarët ndaj realizimit të vizionit.)

Nevoja për udhëheqje

Njerëzit bashkohen për shkaqe të ndryshme. Bashkim i shëndetshëm është kur ata bashkohen nga një interes i caktuar i përbashkët. Mirëpo, ai interes i përbashkët, qëllim i përbashkët, rrallë herë është paraprakisht i qartë dhe i njohur. Më së shpeshti kjo manifestohet si një pritje e bazuar në përvojën që nevojat personale më lehtë do të realizohen nëse jemi bashkë

me të tjerët. Kështu, jo rrallë ndodhë që interesat individuale të trajtohen si të përbashkëta dhe atëherë vjen në konflikt interesash. Jo që interesat individuale nuk janë legjitime, por që interesi individual nuk mund të imponohet dhe të trajtohet si i përbashkët. Ky fenomen natyror i dallimeve mes interesave individuale dhe të përbashkëta në grupe dhe komunitete nga njëra anë, dhe shumë shpesh pasqyra jo fort e qartë se si të shprehet dhe si të realizohet interesi i përbashkët nga ana tjetër, është shkaku kryesor për paraqitjen dhe ekzistimin e udhëheqjes në grupet dhe në komunitet.

Paraqitja e udhëheqjes

Tek grupet joformale procesi i artikulimit të interesit të përbashkët dhe paralelisht me këtë paraqitja dhe etablimi i liderit i cili paraqitet fillimisht si artikulues i interesit të përbashkët, pastaj si vizionar i realizimit të tij, është një proces relativisht i gjatë. Sipas sociologjisë së grupeve, ky proces fillon me tubimin spontan të individëve me qëllim të konstituimit të grupit me njëlloj motivi unifikues të përbashkët, më së shpeshti për të qenë më i fuqishëm në realizimin e interesit të përbashkët potencial.Menjëherë pas kësaj faze me kohëzgjatje relativisht të shkurtër pason tjetra: fërkime në raportet mes pjesëtarëve të grupit kur secili anëtar i hulumton mundësitë për realizimin e ineresave të veta, kontributin që ai duhet ta jap në grup dhe mënyrën se si kjo do të ndodhë . Në këtë proces të rishqyrtimit të ndërsjellë në mënyrë të natyrshme paraqiten individë të cilët duan që ta katalizojnë këtë proces të bashkimit të grupit. Këta individë, janë kandidatë të ardhshëm për liderë. Në procesin e harmonizimit të interesave individuale me ato grupore, në mënyrë permanente kalohet në fazën e tretë në dinamikën grupore – faza e normimit, përkatësisht vendosja e normave, rregullate marrëdhënieve për raporte të ndërsjella në grup. Në këtë fazë të rivalitetit, të liderëve të ardhshëm, dallohet dhe pranohet ai i cili do t'i harmonizojë më mirë pritshmëritë individuale me interesin e përbashkët të grupit. Kështu, lideri ka lindur, ai pranohet nga grupi dhe kalojmë në fazën përfundimtare të cilën e përbën rruga e përbashkët ndaj qëllimit grupor.

Tek grupet formale, organizatat dhe komunitetet, kriteret për formimin e tyre dhe normat elementare janë paraprakisht të caktuara në historinë e këtij, ose grupeve tjera të ngjashme. Tek grupet e këtilla lideri është personi i cili në mënyrë më adekuate do t'i artikulojë dhe do të ofrojë vizion për realizimin e interesave të përbashkëta të pjesëtarve të grupit-ithtarëve të tij.

Struktura e liderizmit: lider, ithtar dhe situatë

Sipas natyrës së prezentuar të procesit të udhëheqjes tek grupet, tashmë kemi identifikuar të dy komponentat strukturale të udhëheqjes. Kjo me liderin dhe ithtarët e tij. Lideri bëhet udhëheqës ashtu që ithtarëve potencial ua artikulon interesin e përbashkët, ndërsa përmes vizionit për realizimin e qëllimit, ai ndikon ndaj sjelljes së tyre që të angazhohen në rrugën që çon drejt qëllimit. Se si do t'i përfitojë lideri ithtarët që ta ndjekin, varet nga situata në të cilën gjenden ata, përkatësisht situata të cilët individët si ithtarë individual nuk mund ta zgjedhin veçmas por kanë nevojë për lider. Nga këto raporte është nxjerrë definicioni i udhëheqjes, përkatësisht varshmëria e tij nga tri komponentat strukturale (Hersey and Blanchard, 1982:83):

L= f(l, f, sv),

ku gjejmë si vijon:

L - liderizëm(leadership)

l - lider(leader)

f - ithtar (follower)

sv - situata të ndryshueshme

2.2.2 Liderët, lindin të tillë apo bëhen?

Pyetja përmban dy teza. Njëra është se liderët e vërtetë lindin, kurse tjetra thotë që mund të bëhen. Me fjalë të tjera, talenti i lindur për udhëheqje është i nevojshëm, por jo edhe kusht i mjafueshëm. Pra, duhet edhe talent, por edhe dituri dhe guxim. Njerëzit mund të përfitojnë shumë shkathtësi, të mësojnë nga përvoja, ose duke u arsimuar apo trajnuar. Kjo qasje pikënisjen e ka nga teza se udhëheqja është edhe shkencë edhe art, gjë që praktika e konfirmon në tërësi. Është korrekte të thuhet që liderët e mëdhenj (të shteteve, firmave, skuadrave sportive, klaneve), në njëfarë mënyre janë të destinuar që atë të bëhen, por koha dhe kushtet në të cilat jetojnë dhe veprojnë (situata), bëjnë nga ata liderë të mëdhej. Ushtarakët e tipit të Lekës së Madh, Kanibali, Napolen Bonaparti dhe të ngjashëm me ata nuk janë bërë gjatë paqës, por në luftë. Kjo do të thotë se ata janë produkt i kohës (situatës) në të cilën kanë jetuar. Por, është fakt edhe ajo se vetëm ata u bënë të tillë, dhe jo edhe disa të tjerë nga bashkëkohanikët e tyre. Në të vërtetë edhe liderët e lëvizjeve paqësore, si për shembull, Gandi ose Martin Luter Kingu, nuk do të ishin bërë atë që u bënë sikur të ishin në një situatë më ndryshe. E gabuar është qasja që me anë të trajnimit mund të bëhet lider nga gjithëkush. Gjithkush mundet, për çfarëdo shkaqesh, ose në çdo lloj kushtesh, të vendoset në një pozitë udhëheqëse, për shembull: kryetar shteti, kryetar partie, drejtor dhe të ngjashme. Por, kjo nuk do të thotë se është bërë edhe lider, sepse liderizmi nuk është pozitë.

2.2.3 Tipologjia e udhëheqjes

Udhëheqje autoritare

Shkaku më i theksuar i cili i bashkon njerëzit është rreziku i përbashkët, gjegjësisht nevoja që bashkërisht të dilet nga një situatë e rrezikshme. Nga këto shkaqe, stili i parë i udhëheqjes i cili është zhvilluar në histori ka qenë liderizmi autoritar,udhëheqje e bazuar në forcën fizike, e më pas edhe me vizion për ballafaqim me situata të ndryshme. Stili autoritar i udhëheqjes në plan të parë e vendos autoritetin e liderit në shkëmbim me lirinë e vartësve. Në kohën e sotme, për këtë stil është karakteristike që lideri disponon me tërë pushtetin në sjelljen e vendimeve dhe zgjidhjeve, ka kontrollin e drejpërdrejt, gjatë kësaj i pengon vartësit të jenë pjesëmarrës në planifikimin dhe realizimin e zgjidhjeve. Me anë të këtij stili krijohen shumë rregulla të cilat saktë e caktojnë (gjatë kësaj edhe kufizojnë) sjelljen e vartësve.

Stili autoritar i udhëheqjes në formën e tij ekstreme manifestohet si diktaturë.

Udhëheqja demokratike

Me zhvillimin e shoqërisë, ithtarët bëhen gjithnjë e më të pjekur, kurse situatat kërkojnë gjithnjë e më shumë urti, në vend të forcës së thjeshtë fizike. Kështu paraqitet nevoja për pjesëmarrjen e ithtarëve si në artikulimin e interesave të përbashkëta, poashtu edhe në vizionin dhe operacionalizimin e rrugës drejt qëllimit. Kështu paraqitet stili tjetër, plotësisht i kundërt i udhëheqjes - ai demokratik. Stili demokratik i udhëheqjes mundëson liri më të madhe të vartësve kundrejt autoritetit të liderit. Kjo do të thotë se lideri u lejon vartësve të marrin pjesë në mënyrë aktive gjatë sjelljes së vendimeve dhe zgjidhjeve, gjatë së cilës ai nuk ua imponon vullnetin e tij. Madje, disa lider të disponuar në frymë demokratike, punojnë në realizimin e qëllimeve të përgjithshme të organizatës, kurse vartësit vetë të caktojnë qëllimet e tyre konkrete, në harmoni me të përgjithshmet. Me anë të kësaj preferojnë mbështetje nga të tjerët,

e jo mbikëqyrje dhe kontroll. Humaniteti i raporteve në stilin demokratik, si dhe mençuria e skuadrës që ai mban, e bëjnë, së paku në formë deklarative, këtë stil më të pranueshëm. Megjithatë, në praktikë, akoma është dominant stili autoritar i udhëheqjes.

Udhëheqja sipas situatave

Stili më i mirë i udhëheqjes varet nga situata konkrete. Kur ndryshon ajo, duhet të ndryshojë edhe stili, gjegjësisht, duhet përzgjedhur ai stil, i cili ka për të dhënë rezultate më të mira në situatën e caktuar. Duke pasur parasysh "situatën"si komponentë strukturale të barabartë të udhëheqjes dhe faktin që një lider mund të ketë ithtarë me shkallë të ndryshme pjekurie për atë situatë, kemi liderizëm situatash.

Kjo do të thotë që lideri duhet të aftësojë stilin e tij të udhëheqjes sipas situatës së dhënë dhe pjekurisë së ithtarëve, në katër stile themelore:delegues, mbështetës, mësimor dhe urdhërues. Në literaturë këto stile të udhëheqjes mund të hasen edhe si stile të komunikimit të liderëve.

Stili delegues

Kur në një organizatë stafi është mjaft me përvojë dhe me ndjenjë të ndërtuar përkatësie ndaj organizatës së tij, atëherë stili i udhëheqjes në parim do të jetë delegues, kurse më pak urdhërues ose mbështetës. Stili delegues është i drejtë kur vartësit janë plotësisht të udhëzuar dhe kanë sukses në realizimin e detyrës dhe eprori mundet, thjesht, të jep lejen të qasen ndaj realizimit. Njerëzit me përvojë nuk duan që eprori vazhdimisht të përzihet në punën e tyre.

Drejtori mund të delegojë tërë këto detyra, por nuk mund të delegojë përgjegjësinë për shkollën dhe detyrat protokollare.

Stili urdhërues

Në qoftë se vartësit gjegjësisht stafi është i ri, por energjik dhe i interesuar për organizatën, atëherë atij i duhen urdhërat , për shkak të mungesës së përvojës dhe nivelit të ulët të mbështetjes, si dhe për shkak të motivimit të lartë. Stili urdhërues është mjaft i qëlluar kur duhet kryer një detyrë komplekse dhe kur vartësit nuk kanë përvojë për këtë, nuk janë të motivuar ta bëjnë këtë, ose kur ka një afat përfundimtar. Atëherë eprori sqaron se çka duhet bërë dhe u thotë vartësve se çka duhet të bëjnë ata.

Stili mësimor

Në qoftë se stafi është me përvojë, por me ndjesi të vogël ose të pa ndërtuar të përkatësisë ndaj organizatës, atëherë duhet pritur që si stil për udhëheqje t'i përgjigjet stili mësimor, madje edhe në kuptimin e urdhërave dhe në kuptimin e mbështetjes. Stili mësimor (i trajnerit) është i qëlluar kur vartësit janë mirë të motivuar dhe bëhen më me përvojë me vet vazhdën e realizimit të detyrës. Në rast të këtillë duhet një sqarim i imtësishëm dhe ndihmë që të kuptohen gjërat.

Stili mbështetës

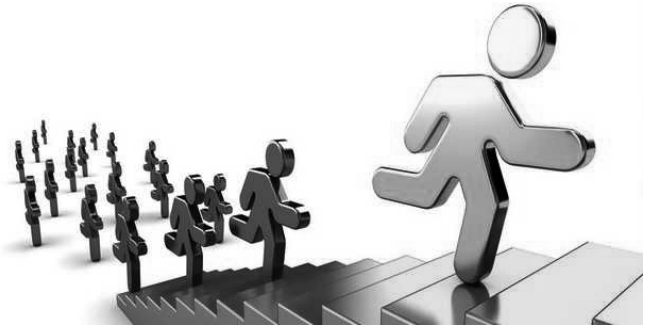
Stafi me përvojë (posaçërisht kudri menaxherial i nivelit të mesëm) me nivele motivimi dhe ndjenjë përkatësie të ndryshme, duhet pritur që të ketë nevojë për mbështetje, kurse më pak urdhëra. Stili i mbështetjes funksionon atëherë kur njerëzit janë njohës të mirë të teknikave të kërkuara dhe kanë arritur një shkallë të caktuar të zhvillimit në raportet me eprorin.

Është me rëndësi të thuhet se mes këtyre katër stileve të udhëheqjes nuk ka stil të „keq", përkatësisht që secili prej tyre është „i mirë" në një situatë konkrete. Çdo lider i mirë duhet

të jetë në gjendje të praktikojë të gjitha nga këto. Stili i udhëheqësit të lindur i një lideri, në të vërtetë është kombinim nga këto stile.

2.2.4 Shkathtësitë e liderizmit

Planifikimi - Ndihmes
Udhëheqja me ekipin - Ligjërim
Udhëheqje efektive me mbledhjet - Mësim
Aftësi komunikative - Vlerësim i situatës
Udhëheqje - Vendimmarrje
Përgjegjësi për financat - Njohuri profesionale
Udhëheqje - Përgjegjësi për financat
Vendimmarrje - Vlerësim i situatës
Mësim - Ligjërim
Ndihmesë - Njohuri profesionale



2.2.5 Llojet e fuqisë

Fuqia legjitime
Fuqia e shpërblimit
Fuqia e imponimit
Fuqia e ekspertëve
Fuqia referente

3. Klima dhe kultura

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të aftësohen për zhvillimin e shkathtësive dhe diturive për krijimin e klimës pozitive dhe kulturës**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për krijimin e klimës dhe kulturës motivuese**

3.1. Kultura shkollore

Secjila organizatë ka kulturën e saj dalluese. Ajo është kombinim i themeluesve, udhëheqësve paraprak, udhëheqjes aktuale, historisë dhe madhësisë. Kjo rezulton me ceremoni: përvojë (rutinë), rituale e mënyra pune dhe të sjelljes. Këto ceremoni ndikojnë ndaj sjelljes individuale me qëllim që kjo të përfshihet me një prezantim të mirë ose normë dhe të përkufizojë sjelljen adekuate në çdo situatë.

Kur bëhet fjalë për kulturë organzative, duhet pasur parasysh faktin që ajo është fenomen mjaft i ndërlikuar dhe kompleks, i cili mund të trajtohet nga më shumë aspekte. Kultura organizative, në të vërtetë, pasqyron mënyrën në të cilën zhvillohet jeta dhe puna në një organizatë. Sipas Torrington-it dhe Veitman-it (Weightman), **„kultura organizative është fryma karakteristike dhe besimi në një organizatë, që demonstrohet, për shembull, në norma dhe vlera të cilave zakonisht iu përmbahen njerëzit në atë organizatë, si duhet të sillen ndaj njëri-tjetrit, natyra e vendeve të punës që do të duhet të zhvillohen dhe si të ndryshojnë qëndrimet“**. Për autorët Rejnolds (Raynolds) dhe Reid, „**kultura pranohet si determinantë elementare për nivelin e efektivitetit organizativ“**.

Padukshmëria, paprekshmëria dhe joformaliteti i kulturës, paraqet vështirësi të kuptueshme për kërkesat e menaxherëve për të ndryshuar ndikimin në kulturën aktuale, sepse si zakonisht dhe është tipike që ajo të përshkruhet duke shfrytëzuar terminologjinë dhe në korrniza të cilat janë vetë për veten jo të tejdukshme dhe të tretura në mister.

Kultura organizative paraqet sistemin e vlerave të përbashkëta, normave, besimit, përkatësisht mënyrës së të menduarit dhe sjelljes, gjë që është e përbashkët për njerëzit në organizatë. Sipas kulturës organizative, organizatat dallohen nga njëra-tjetra. Kultura organizative i përcakton dhe rregullon raportet ndërnjerëzore në organizatë. Sipas disa psikologëve, kultura organizativenë një mënyrë të caktuar e kufizon lirinë personale të punonjësve.

Me nocionin kultura organizative nënkuptojmë:

- Vlerat dominante të miratuara nga anëtarët e një organizate;
- Mënyra e punës dhe e realizimit të funksioneve menaxheriale;

- Filozofia e raporteve mes menaxhmentit dhe mësimdhënësve me nxënësit;
- Mënyra e zgjidhjes së konflikteve;
- Elementet e stilit të të mësuarit në institucione të caktuara arsimore;
- Mënyra e komunikimit në organizatë.

Kultura organizative në shkollë e kompenson formalizimin. Kjo manifestohet në më shumë mënyra:

- **Vizuale** - sjellja e nxënësve, mësimdhënësve, menaxhmentit të shkollës;
- **Verbale** - zhargoni, slengu, terminologjia profesionale, të cilat përdoren në organizatë;
- **Mënyra e sjelljes** - së menaxhmentit ndaj mësimdhënësve, nxënësve, prindërve të tyre (për shembull: njerëzishme, impulsive, agresive).

Mungesa e kulturës organizative funksionale ose „pakultura organizative“ çon drejt pakësimit të respektit ndaj punonjësve në shkollë, shfaqjen e konflikteve, mosrespektimin e rregullit shkollor nga ana e nxënësve, dëmtimin e pajisjeve dhe ndërtesës së shkollës, mungesën e kujdesit dhe përgjegjësisë tek mësimdhënësit dhe suksesit të dobët tek nxënësit.

Më përgjegjësi për vendosjen dhe mbajtjen e kulturës shkollore është menaxhmenti i saj, ose, më saktësisht, drejtori i shkollës. Esenca e kulturës shkollore qëndron në **raportet mes menaxhmentit dhe punonjësve,** nga njëra anë, si dhe **nxënësve dhe prindërve të tyre,** nga ana tjetër.

Problemet elementare në ato raporte janë:

- Mënyra e komunikimit;
- Mënyra e zgjidhjes së konflikteve;
- Pjesëmarrja e mësimdhënësve, nxënësve, prindërve të tyre dhe përfaqësuesve të komunitetit, në vendimmarrje;
- Mënyra e shfrytëzimit të pushtetit dhe fuqisë në suaza të shkollës;
- Mënyra e vlerësimit të cilësisë dhe suksesit.

Pjesë përbërëse e kulturës shkollore është edhe stili mësimor, përkatësisht mënyra e realizimit të mësimit. Kultura organizative manifestohet dhe e mbështet menaxhmentin përmes mënyrave të ndryshme:

Ceremonitë - kemi të bëjmë me ngjarje speciale gjatë të cilave tubohen të gjithë anëtarët e shkollës, me qëllim që të kremtojnë ndonjë jubile ose sukses, festë, aheng mature, fillimin ose mbarimin e vitit shkollor.

Vlerat - paraqesin kriteret e dhëna nga menaxhmenti, nga aspekti i sjelljes së punonjësve. Ata janë kategori dinamike. Përmes vlerave, njerëzit pajisen në mënyra të ndryshme: përvojën, edukatën, madje edhe instinktin.

Procedurat ose zakonet - këto janë aktivitete nëpërmjet të së cilave menaxhmenti u dërgon punonjësve porosi të caktuara. Të tilla janë aktivitetet lidhur me pranimin në punë, promocione për avancim, ndarje diplomash.

Ritualet-paraqesin procedura të cilat vazhdimisht po përsëriten, me qëllim që të mbahen normat e dhëna. Një ritual i tillë është, për shembull, biseda para fillimit të orëve duke pirë kafe.

Shkrimi i kronikave - kemi të bëjmë me libra në të cilat shënohen, për shembull, nxënësit më të mirë, suksesi i mësimdhënësve dhe nxënësve, deklaratat e mysafirëve të cilët e kanë vizituar shkollën.

Simbolet, motoja - kemi të bëjmë me deklarata me shkrim, si për shembull, deklaratë për misionin e shkollës ose të vizionit të saj, vendosjen e pankartave, fotografive ose të ngjashme, në

të cilat paraqitet simboli i shkollës ose siç quhet ndryshe, shenja mbrojtëse. Këto janë simbole të dallueshme të cilat e simbolizojnë dhe kanë të bëjnë me shkollën në fjalë. Shembuj të vlerave: drejtësia dhe objektiviteti.

Në kulturën e shkollës ndikojnë: disa **rregulla** që shihen në sjellje (për shembull, ardhja e rregullt në punë); vlerat dominante që janë vendosur në shkollë; **filozofia e shkollës**(si për shembull, „çdo fëmijë mund të mësojë“ ose „në shkollën tonë të gjithë mësojnë“);rregullat e vendosura të lojës (shpërblim për një punë të realizuar mirë);**ndjesia** për klimë(klimë e vendosur bashkëpunimi); qasje e ngritur për punën e mësimdhënësve në shkollë (planifikimi i aktiviteteve, ose, shfrytëzimi i teknologjisë bashkëkohore arsimore); caktimi i **orarit të kohës; atmosferë e vendosur e rregullit dhe disiplinës; mënyrë e komunikimit të stafit;** koncensusi i ngritur tek stafi mbi qëllimet dhe detyrat nga **misioni i definuar** i shkollës; **vizioni i vendosur për zhvillimin e shkollës; qëndrimet e ngritura të stafit; pritshmëritë e larta** nga çdo individ dhe në çdo vend në shkollë.

Përshkrimi i kulturës **funksionale** në shkollë përfshin:

- Theksimin e nevojës për arsimim permanent dhe përsosjen e stafit - lifelong learning
- Pritshmëri të lartë nga nxënësit dhe mësimdhënësit
- Kujdesi për resurset e brendshme dhe të jashtme
- Zhvillimi dhe kujdesi për traditën e shkollës

Në ngritjen e kulturës funksionale në shkollë ndikim të madh kanë: **gatishmëria për eksperimentim** ose **trimëria** e mësimdhënësve që të tentojnë me anë të ideve të reja, formave e metodave dhe me pasurinë, e cila bazohet në dituri.

Kultura e shkollës është ajo me çfarë dallohet çdo shkollë dhe ajo që i jep tipar çdo mësuesi dhe nxënësi të saj si individ ose anëtar i asaj bashkësie të madhe. Por, një është e sigurt. Koncepti për kulturën e shkollës është koncept shumë i fuqishëm. Vetëm shkolla me kulturë shkollore vetanake mund të ketë perspektivë. Kultura e shkollës krijohet dhe ajo me kalimin e kohës përjeton evolucion dhe pasurohet. Kjo do të thotë që kultura e shkollës njëkohësisht është edhe pikënisje, por, edhe qëllim në vendosjen e misionit dhe të vizionit të një shkolle.

Ngritja e kulturës së shkollës do të thotë institucionalizim i qëndrimeve pozitive të nxënësve, mësuesve dhe komunitetit në procesin e krijimit të shkollës bashkëkohore ose të mirë. Kultura pozitive shkollore është krijuar, zhvillohet dhe mbështetet nga liderizmi cilësor.

3.1.1 Nevoja për ndryshime në kulturën shkollore

Nevoja për ndryshime në kulturën shkollore, më së shumti paraqitet si rezultat i angazhimeve për përmirësimin dhe përsosjen e punës së shkollës, gjithë kjo me qëllim të arritjes së rezultateve më të mira arsimore. Në të vërtetë, edhe numri më i madh i teoricienëve dhe praktikantëve pajtohen me konstatimin se nuk mund të realizohet procesi i avancimit të punës në shkollë pa ndryshime adekuate në kulturën e saj shkollore. Mjaftë e rëndësishme është çështja e lidhshmërisë së ndryshimeve në kulturën shkollore me ato të strukturës shkollore. Në këtë kuptim Hargivs-i (Hargeaves), duke shkruar për ristrukturimin dhe rikulturimin, potencon: „Nuk është e mundur të vendosen kultura shkollore produktive pa ndodhë paraprakisht ndryshime efektive në strukturat shkollore që do t’i rritin mundësitë për marrëdhënie të rëndësishme pune dhe mbështetje kolegjiale mes mësimdhënësve. Rëndësia e strukturës opcionale të ristrukturimit, ndoshta është më e lehtë në kushte të ndikimit të saj të

drejtpërdrejt në kurrikulë, vlerësim, aftësinë për punë të përbashkët, sesa në kushte të atilla, si të krijohen mundësi që mësimdhënësit të përmirësohen duke punuar së bashku mbi baza të vazhdueshme.

Nga aspekti i avancimit të punës së shkollës, duhet pasur vëmendje të njëjtë edhe për strukturën edhe për kulturën dhe duhet qenë i kujdesshëm nga efektet me të cilat njëri ndikon ndaj tjetrit.

3.1.2 Llojet e shkollave sipas kulturës shkollore

Sipas Rozenholcit (Rosenholtz), shkollë e suksesshme është vendi në të cilin bashkërisht edhe nxënësit edhe mësimdhënësit mësojnë. Rozenholci bën dallimin mes dy lloj shkollash diametrale: **shkollë lëvizëse (dinamike) - „moving school“**dhe **shkollë e bllokuar - „stuck school“**. Në kërkimet e veta, ndoshta jo befasuese, ajo zbuloi që në shkollat lëvizëse, nxënësit japin rezultate më të larta, sesa nxënësit nga të ashtuquajturat shkolla të bllokuara. Poashtu, lloji i parë i shkollave është vend më i mirë edhe për punën e mësimdhënësit.

Ndarja e shkollës sipas Rozenholcit. Në kërkimet e veta, duke u nisur nga analiza e kulturave shkollore, Rozenholci dallon katër lloj shkollash:

1. Shkollë endacake
2. Shkollë lëvizëse
3. Shkollë parade
4. Shkollë e bllokuar

Në mënyrë grafike mund të paraqitet kështu:

Rezultatet / Proceset	Joefektive	Efektive
Dinamike	Shkollë endacake	Shkollë lëvizëse
Statike	Shkollë e bllokuar	Shkollë paradë

Shkolla endacake, karakterizohet me atë se ajo kërkon identitetin e saj. Kjo është shkollë me shumë inovacione. Shikuar prej anash ajo ka fizionomi dhe duket si shkollë përplot me ide, por në të ka pak ndryshime të vërteta dhe prandaj stafi „duke bredhur“ lodhet shpejt. Në parim, ekziston një tendencë lëvizjeje me qëllim të përmirësimit, por mospasja e vizionit vetanak është mangësia kryesore. Anë e mirë është se ekziston mundësia për një lloj zhvillimi në të ardhmen. Këto shkolla bien në kategorinë e të ashtuquajturave „hiperaktive“.

Shkolla lëvizëse paraqet llojin ideal të shkollës aktive që ka arritur një baraspeshë të mirëfilltë të ndryshimeve dhe të stabilitetit dhe zhvillim të balacuar dhe mbështetje. Nga brenda shkolla është relativisht e qetë, meqë ajo me sukses po adaptohet me çdo ndryshim të shpeshtë dhe të shpejtë në rrethinë. Ajo e përshtat kulturën dhe traditën e saj dhe nga stafi i saj mund të dëgjojmë „ne tentojmë që të ruajmë zhvillimin e arritur dhe gjithçka të vendosim nën kontroll“. Shkollat e këtilla kanë mision qartë të definuar dhe vizion të lartë për zhvillim e tyre.

Shkolla e paradës është lloj shkolle që jeton nga suksesi i mëparshëm i saj dhe nga lavdia e moçme. Në parim bëhet fjalë për shkolla me kulturë tradicionale, me përbërje të përhershme të stafit (të pandryshueshëm) i cili ka mjaft autoritet, por i cili kundërshton çfarëdo lloj ndryshimi. Ata janë të kënaqur nga pozita e tyre, konsiderojnë që janë më të mirët dhe se nuk ka arsye pse të ndryshojnë. Kultura e tyre shkollore në esencë është tradicionale-autoritative. Shkollat e këtilla i tërheqin nxënësit me historianet e suksesshme që i kanë paraqitur dhe me atë që kanë ‘‘rezultate të mira tabelare’’ .

Mirëpo, shkalla e tyre e „vlerës së tërësishme“ ose e „vlerës së shtuar“ është shumë e ulët. Rezultatet e mira tabelare të nxënësve janë më shumë fryt i faktit që bëhet fjalë për nxënës nga një mjedis socio-ekonomik relativisht i mirë, nxënës të cilët prindërit i ndihmojnë vazhdimisht dhe i detyrojnë të mësojnë, sesa rezultat i motivimit dhe angazhimit të mësuesit. Bëhet fjalë për mjedise inerte ku ndryshimet janë shumë të vështira. Misioni i shkollës po realizohet, mirëpo nuk kanë vizion për zhvillim, kurse kjo do të thotë se nuk kanë perspektivë. Për ato e rëndësishme është forma, jo përmbajtja. Nuk janë të përgatitura për asnjë lloj intervenimi dhe çdo ndryshim tek ato është burim potencial i krizës.

Shkolla e bllokuar në parim është shkollë e pasuksesshme, me kushte jashtëzakonisht të këqija për punë dhe mësimdhënie stihike e jocilësore.

Nuk ka klimë pune, meqenëse rregullin dhe disiplinën nuk e respektojnë as stafi e as nxënësit. Ndjesia e pafuqisë qëndron pezull në çdo pjesë të shkollës.

Pritshmëritë për sukses, të gjithë nxënësve dhe të gjithë mësimdhënësve, janë shumë të vogla.Pritshmëritë për sukses, nga të gjithë nxënësit dhe të gjithë mësimdhënësit, janë mveshur shumë faktorëve, por asnjëherë ‘’tek vetja’’andaj nga stafi i një shkolle të këtillë mund të dëgjohet „nuk mund të bëhet shumë me nxënës të këtillë“ dhe „të gjitha reformat e deritanishme ishin të pasuksesshme“.

Tek ky lloj shkollash nuk realizohet misioni, dhe as që bëhet fjalë për ndonjë plan për zhvillim. Shkolla thjesht vetëm po vegjeton, formalisht duke realizuar funksionin e saj.

Shkollë e bllokuar	Shkollë lëvizëse
• pak unitet (koncensus) • pasiguri e mësimdhënësve • ndjesi e vogël e përkatësisë (lojalitet) • izolim • individualizëm • pa përmirësimin e suksesit në mësim • fatalizëm dhe pesimizëm • status-kuo • pak kontakt me qëllimet e shkollës	• shumë unitet • siguri e mësimdhënësve • ndjesi e theksuar e përkatësisë (lojalitet) • unitet • bashkëpunim • pasurim i të nxënit • optimizëm • përmirësim në kontinuitet • qëllimet e përbashkëta të shkollës

3.2. Klima shkollore

Klima organizative është ndjesi për organizimin, përkatësisht perceptimet individuale dhe të shkëmbyera dhe qëndrimet e anëtarëve të organizatës.Ndërsa kultura organizative ka rrënjë të thella në natyrën e organizimit të cilat janë rezultat i të qenurit dhe ekzistencës afatgjate të sistemeve formale dhe joformale, rregullave, traditave dhe zakoneve, deri atëherë klima organizative është fenomen afatshkurtër i krijuar nga liderizmi i vazhdueshëm. Ky perceptim individual nga aspekti i asaj që e ndjejnë për organizatën, buron nga ajo që njerëzit mendojnë dhe besojnë mbi aktivitetet të cilat ndërmerren në këtë organizatë. Këto aktivitete kanë ndikim si ndaj motivimit individual dhe kënaqësisë nga puna, ashtu edhe në punën e përbashkët ekipore. Aktivitetet e tilla përfshijnë:

- Sa mirë lideri i cakton prioritetet dhe qëllimet e organizatës?
- Çka pret nga punonjësit?
- Si duket sistemi i mirënjohjeve, shpërblimeve dhe dënimeve në organizatë?
- Sa është i kompletuar liderizmi?
- A kanë liderët liri në vendimmarrje?

Klima organizative është e lidhur ngushtë me stilin udhëheqës dhe menaxherik të drejtorëve, bazuar mbi vlerat, karakteristikat, cilësitë, shkathtësitë dhe aksionet, si dhe të prioritetet e vendosura nga liderët. Klima etike e përcakton ndjenjën për organizim. Atëherë kur aktivitetet kanë karakter etik, ndërsa në punë haset sjellja etike, sjellja ose karakteri i liderit është faktori më i rëndësishëm që ndikon në klimën organizative.

Kultura organizative është fenomen afatgjatë, kompleks. Ajo i shpreh pritshmëritë dhe botëkuptimin e vetë mbi organizimin. Në të përfshihen vlerat të cilat e krijojnë traditën ose mënyrën në të cilën kryhen punët në atë organizatë. Në çdo organizatë punët realizohen në mënyra të ndryshme, karakteristike dhe të njohura për të. Vizioni kolektiv dhe folklori i përbashkët të cilët e definojnë instuticionin janë shprehje e kulturës organizative. Liderët nuk munden lehtë ta krijojnë ose ta ndryshojnë kulturën organizative, sepse ajo është pjesë e organizatës. Ajo ndikon ndaj karakteristikave të klimës organizative përmes ndikimit të saj ndaj aksioneve, procesit të të menduarit të liderit. Mirëpo, gjithë këtë që do ta bëjë lideri, do të ndikojë në klimën ose ambientin në organizatë.

Klima organizative, përkatësisht klima shkollore, në të vërtetë, paraqet ambientin e krijuar në të cilin po realizohet procesi arsimor, i cili përveç parakushteve materiale-teknike i përfshin edhe raportet e ndërsjella të të gjithë pjesëmarrësve të drejtpërdrejt ose të tërthortë në realizimin e këtij procesi.

Me rëndësi është të përmendet që klima organizative i referohet ose kujdeset për reagimet subjektive të anëtarëve të organizatës dhe ajo është deridiku funksion ose reaksion i kulturës organizative.

Nëse individi nuk i ndan vlerat e njëjta ose bindjet që janë tek pjesa më e madhe e anëtarëve, atëherë është shumë e sigurt që ky individ do të ketë reaksion mjaft negativ në tërë klimën e organizatës. Prandaj, klima në organizatë i referohet asaj se sa mirë anëtarët e organizatës komunikojnë ose shmangen mes veti. Poashtu, është me rëndësi të shënojmë që klima në organizatë është e kufizuar në hapësirë, por shumë e lidhur me kënaqësinë nga puna. Përgjithësisht, klima në organizatë duhet që më shumë të veprojë me perceptime që nuk lidhen me detyrat e punës siç janë ndjenjat për politikën e bashkëpunëtorëve ose të organizatës (p,sh. shkolla), ndërsa kënaqësia nga puna, rëndom, përfshin perceptime nga kompetencat e punës dhe natyra e punëve të realizuara.

Klima shkollore është një nga komponentat e strukturës së brendshme të shkollës. Si nocion, klima shkollore është më e vështirë për ta definuar sesa struktuara organizative. Një tregim mjaft interesant mbi atë se çka është klima shkollore e kanë Parki **(Purkey)** dhe Smith. Ata klimën shkollore e përshkruajnë si **„strukturë, proces dhe klimë të vlerave dhe normave të cilat i kanalizojnë mësimdhënësit dhe nxënësit në drejtim të mësimdhënies dhe të nxënies duke rritur efektivitetin e pozicionimit organizativ të ndërtesës së shkollës.“**

Klima shkollore praktikisht paraqet ambientin e themeluar në një shkollë, i cili është shprehje e asaj se si ndjehen e sillen në të punonjësit, nxënësit dhe personeli tjetër.

Për të ngritur klimën pozitive në ndonjë organizatë, duhet që drejtori i saj të posedojë të gjitha karakteristikat e duhura të sjelljes. Mirëpo, përveç ndikimit të drejtorit, në formimin e klimës shumë fuqishëm marrin pjesë edhe mësimdhënësit edhe nxënësit me qëndrimet dhe sjelljet e tyre si në shkollë ashtu edhe jashtë saj.

Zhvillimi i klimës pozitive në shkollë kërkon vendosjen e strukturës së mirë organizative të cilën e karakterizojnë një numër i caktuar faktorësh mes të cilëve më të theksuar dhe aktualë janë kontrolli permanent dhe evalvimi i nxënësve në shkollat e tyre dhe pjesëmarrja më e madhe e prindërve në punën dhe jetën shkollës. Me rëndësi të veçantë për krijimin e klimës së mirë është besimi i potencuar që çdo fëmijë mund të bëhet nxënës i mirë dhe zhvillimi i një strukture të tillë organizative e cila do të mundësojë kushte të mira pune si për nxënësit, ashtu edhe për stafin.

Për forcimin e klimës shumë të rëndësishme janë:

- Kolegjialiteti
- Ndërtimi i respektit dhe mirëbesimit të ndërsjellë
- Bashkëpunimi
- Shoqërimi
- Ndershmëria
- Transparenca
- Komunikimi
- Sensi për humor
- Fleksibiliteti
- Vetëkritika
- Kultura e sjelljes
- Vetëkontrolli në komunikim
- Kritika dashamirëse dhe jo fyese
- Përgjegjësia
- Toleranca
- Vetëmohimi
- Saktësia
- Ndërgjegjja
- Argumentimi
- Konsekuenca etj.

Shkollat me klimë të shëndoshë karakterizohen me:

- Vendosjen e mjedisit të rregulluar dhe të këndshëm për punë
- Vendosjen e sistemit të vlerave dhe sistemit të shpërblimeve

- Vendosjen e atmosferës së rregullit dhe disiplinës
- Vendosjen e bashkëpunimit të mirë me prindërit
- Vendosjen e sistemit për zhvillimin e qëndrimeve pozitive tek stafi
- Vendosjen e sistemit për sjelljen dhe realizimin e vendimeve
- Vendosjen e sistemit të komunikimit të ndershëm dhe të hapur.

4. Motivimi i punonjësve

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të avancojnë dituritë për rëndësinë dhe pozicionimin teorik të motivacionit**
- **Pjesëmarrësit të avancojnë dituritë mbi faktorët dhe parimet e motivimit**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për aplikimin e mjeteve pozitive motivuese me qëllim të avancimit të punës në shkollë**

Termi motivim është nxjerrë nga fjala latine movere, që d.m.th. "të lëvizë". Motivimi është fuqi gjerësisht e definuar e cila vepron në suaza të një individi dhe shkakton emocionim, drejtim, kurse këmbëngulja paraqet përpjekje vullnetare për realizimin e qëllimit. Nocioni motivim shfrytëzohet në teorinë e menaxhmentit për të përshkruar fuqitë me të cilat individi e përcakton shkallën, drejtimin dhe këmbënguljen në realizimin e punës. Motivimi është ajo fuqi që është gjithmonë më e mangët se sa ka nevojë dhe prandaj gjithmonë duhet të ruhet.Ky është një nga faktorët që përveç diturisë, mjeteve dhe kushteve, ndikon në sjelljen e punonjësve në shkollë dhe është mjet ose mënyrë me anë të së cilës menaxherët i rregullojnë raportet në organizatë. Motivimi është teori që merret me proceset ku sqarohet, përse dhe si, sjellja e njeriut është aktive. Për shkak të proceseve të këtilla tek secili individ paraqiten dy koncepte motivimi:

• Motivimi i brendshëm i referohet motivimit që udhëhiqet nga interesi ose kënaqësia me detyrën vetë më vete, dhe ekziston në suaza të individuales në vend që të mbështeten në cilindo presion nga jashtë. Motivimi i brendshëm është studiuar nga ana e psikologëve social dhe arsimor në fillim të 1970. Studimi ka treguar se kjo rëndom lidhet me arritjet e larta arsimore dhe kënaqësinë nga ana e studentëve. Sqarimi për motivimin e brendshëm është dhënë në kontekst të Frinc Haider dhe toerisë të tij për meritat,punën dhe auto-efikasitetin dhe teoria e Rajan që është evoluim kognitiv i vendimeve dhe teori e vetë-vendosjes.

• Motivimi i jashtëm vjen nga jashtë individit. Motivim i jashtëm i përbashkët janë shpërblimet në formë parash dhe notash, shtrëngimi ose kërcënimi për dënim. Gara lidhur me motivimin e jashtëm e inkurajon realizuesin të fitojë dhe zotërojë akoma, jo të kënaqet me shpërblimet e veprimtarisë. Studimet sociale psikologjike treguan që shpërblimet e jashtme mund të çojnë në arsyetimin lidhur me uljen e motivimit të brendshëm më vonë. Analiza e motivimit dhe teoria e motivimit janë një nga temat e studiuara dhe të shkruara në shkencat organizative dhe konsiderohet një nga fushat kryesore të studimeve në sferën e sjelljes organizative. Edhe përskaj mundit të madh që i kushtohet studimit të motivimit, nuk ka një teori unike për motivacionin e cila është e pranuar përgjithësisht. Mungesa e një teorie unike

për motivacionin e pasqyron kompleksitetin e definicionit përmes pikëpamjeve dhe qëllimeve të ndryshme të atyre që e analizojnë dhe studiojnë.

Sipas, Motivimi dhe Liderizmi në punë (Porter dhe Bigley, 1996), në fillim të shekullit XX studiuesit filluan të studiojnë sqarimet e tjera të dallimeve tek motivimi individual. Disa studiues ishin të fokusuar në prirjet e brendshme si sqarim për sjelljen e motivuar. Studime të tjera mbi efektin e të mësuarit tek individë të caktuar kanë paraqitur bazën e sjelljes momentale si pasojë nga sjellja në të kaluarën.

Këto rrymime të mëdha teorike të studimeve mbi motivacionin janë klasifikuar në dy shkolla elementare:

- teoria e përmbajtjes së motivimit dhe
- teoria e procesit të motivimit.

Mirëpo, kur bëhet fjalë për evoluimin e menaxhmentit, liderizmi definohet si proces i ndikimit ndaj të tjerëve për arritjen e qëllimeve kurse motivimi si vullnet ose (fuqia e vullnetit) për arritjen e qëllimeve. Në këtë drejtim në masë të madhe aftësia e udhëheqjes i përfshin menaxherët në mënyrë të drejtpërdrejt me vartësit, ndërsa vetë aftësia, nënkupton virtytin për motivim, të ndikojë, të orientojë dhe të komunikojë me vartësit. Në qoftë se ata faktorë janë pozitiv, atëherë, stafi do të dijë të respektojë efikasitetin e tij në udhëheqje kurse përmes motivimit arrihen qëllimet e vendosura për detyra të caktuara, projekte dhe programe.

Sa i përket kësaj, shumë njerëz vetë motivohen dhe kërkojnë liri në realizimin e punës, të udhëhequr nga mënyra e tyre individuale e zgjidhjes së detyrave të dhëna dhe në qoftë se menaxheri ia del që të gjejë çelësin e motivimit të brendshëm të punonjësve, atëherë, mund të llogaritë në një burim të pashtershëm produktiviteti dhe në realizimin pozitiv të aktiviteteve të dhëna.

4.1. Llojet e motivatorëve

Në praktikë një numër gjithnjë e më i madh shkaqesh të cilat kontribuojnë që motivimi të jetë një nga çështjet më të rëndësishme dhe më të vështira për drejtorët e organizatave. Një nga shkaqet është se motivimi konsiderohet si rregullator i drejtimit dhe kontribuon për ruajtjen e sjelljes së njeriut për arritjen e një qëllimi të caktuar.

Drejtorët dëshirojnë të arrijnë gjendjen në të cilën përmes procesit të motivimit do të sigurojnë përmirësimin e efektivitetit dhe efikasitetit në punë. Motivimi i punonjësve përmban të gjithë faktorët e brendshëm të cilët i inkurajojnë dhe organizojnë aktivitetet e punonjësve, e orientojnë sjelljen dhe e përcaktojnë kohën dhe intensitetin e veprimit. Sjelljen ose aksionin që e ndërmerr mund të inkurajohet nga stimulatorë të ndryshëm ose thjeshtë mund të jetë pasojë e vetë aksionit. Punonjësit dallohen mes veti,dhe për këtë shkak, ka dallime edhe në atë që i inkurajon dhe motivon ata. Ajo që i motivon punonjësit në një organizatë, nuk do të thotë se i motivon punonjësit e një organizate tjetër.

Në të vërtetë, dallimet në motivim paraqesin çështjen më të rëndësishme për të pasur sukses në parashikimin e dallimeve individuale dhe sjelljeve të cilat janë rezultat i i nevojave të caktuara, dëshirave, tensioneve, kënaqësisë etj. Nëse punonjësit janë të ngjashëm në disa aspekte, me siguri ata dallojnë në më shumë karakteristika. Kjo i referohet qëndrimeve dhe gjykimeve të tyre lidhur me punën, shpërblimet dhe faktorët e tjerë të cilët ndikojnë në motivim.

Në literaturë ka disa klasifikime të faktorëve të motivimit. Një nga këta klasifikime është ndarja e faktorëve të cilët e inkurajojnë motivimin e faktorëve të brendshëm dhe të jashtëm.

Faktorët e brendshëm të motivimit vijnë në pah përmes karakteristikave të vendit konkret të punës, rëndësisë së vendit të punës, pavarësisë dhe vendimmarrjes në punë dhe nga procesi i komunikimit dhe bartjes së informacioneve në suaza të organizatës. Motivimi i brendshëm shkaktohet nga ndjenjat e brendshme pozitive.

Motivimi i jashtëm inkurajon sjellje e cila paraqitet kur përmes punës që kryen punonjësi krijohet mundësi për fitimin e mirënjohjeve dhe shpërblimeve. Motivimi i brendshëm dhe i jashtëm kontribuojnë në realizimin e rezultateve të caktuara ashtu që mund të konsiderohet që rezultatet e caktuara paraqiten si pasojë e motivimit të brendshëm dhe të jashtëm.

Për të pasur sukses në menaxhimin e procesit të motivimit, drejtorët kanë rolin më të madh në krijimin e ambientit motivues të punës në të cilin punonjësit munden më mirë t'i shfrytëzojnë aftësitë motivuese të cilat i bartin në vete.

Për të inkurajuar motivimin, liderët mund të shfrytëzojnë këto orientime:

- Shfrytëzimi i standardeve reale, të realizueshme në punë duke vendosur kritere për të ndërlidhur shpërblimet me të arriturat dhe të treguesve të cilët e shprehin realizimin e detyrave të punës;
- Aplikimi i transparencës në punë dhe ndërlidhja mes rezultateve të realizuara dhe shpërblimit të punonjësve;
- Rritja e shpërblimit si pasojë e rritjes së rezultateve deri në një limit i cili në të ardhmen mund të inkurajojë motivimin në punë dhe realizimin e detyrave të punës;
- Aplikimi i një modeli të njohur për shpërblim i cili bazohet në standarde dhe kritere të qarta e konkrete për realizimin e detyrave të punës.

Ekzistenca e kushteve për inkurajimin e motivimit tek punonjësit nënkupton ekzistimin e sistemit të kompensimit ose sistemit të shpërblimit të punonjësve. Sistemi i shpërblimit të punonjësve paraqet mekanizëm rregullator mes investimit dhe kontributit të individit.

A. Masllovi flet për hierarkinë e nevojave njerëzore në të cilat bazohet motivimi dhe po të njëjtat i ndan në elementare, primare, biologjike dhe të larta, të zhvilluara, sekondare të cilat kanë të bëjnë me rritjen e personalitetit. Këta të fundit Masllovi i quan metanevoja.

Në piramidën e Masllovit, esenciale janë nevojat primare për ushqim dhe ujë, në nivelin tjetër janë nevojat për mbrojtje fizike dhe psikike, në nivelin e tretë nevoja për përkatësi (miqësi, dashuri, shoqërim), në nivelin e katërt nevoja për vetërespekt e shprehur në dëshirën për kompetencë, kujdes, prestigj.

Në kulmin e piramidës qëndron nevoja e vetaktualizimit. Vetaktualizimi është proces i cili zgjat tërë jetën. Mund të vetaktualizohen njerëz të cilët sillen me përgjegjësi dhe kanë të zhvilluar një sistem të plotë vlerash. Mjetet e motivimit dallojnë sipas llojit të tyre, intensitetit, qëllimit dhe vlerës. Mund të jenë inkurajim dhe trimërim, lëvdatë, shpërblim, dënim, informacion kthyes. Të gjithë ato duhet të plotësojnë kushte të caktuara si përpikërinë, ripërsëritjen, intensitetin dhe llojin e tyre.

Motivimi në përgjithësi është fenomen kompleks mirëpo i rëndësishëm për çdo individ. Në arsim mund të realizohet në mënyra të ndryshme, si furnizim i shkollave me mjete didaktike, delegim përgjegjësish, pjesëmarrje në ndërrmarje inovative, promovimi shkollës përmes promovimit personal të mësimdhënësit, ndikim në hartimin e planeve dhe programeve.

Motivimi në nivel të shkollës mund të realizohet me qëllim të realizimit cilësor të procesit arsimor, mentorimit, pjesëmarrjes në hartimin e programeve shkollore, punës ekipore me qëllim të inkurajimit të zhvillimit të shkollës.

Vetëmotivimi pikësëpari përcaktohet nga personaliteti i individit. Madje, nga entuziazmi i tij dhe dëshira për sukses, interesimi ndaj ndryshimeve dhe fleksibilitetit në veprim, inventiviteti, sakrifica, vetëdisiplina, aftësia për dominim, vendosmëria. Me fjalë të tjera, vetitë e personalitetit dhe aftësitë e tij në masë të konsiderueshme e përcaktojnë procesin e vetëmotivimit. Mirëpo, nuk duhet përjashtuar fakti që vetëmotivimi përcaktohet nga mjedisi në të cilin jeton dhe vepron, kushtet në vendin e punës, mundësitë për arsimim shtesë.

Drejtori e ka rolin e motivuesit jo vetëm të mësimdhënësve, por edhe të të gjithë punonjësve në shkollë. Roli i drejtuesit ia mundëson që me sukses t'i motivojë nëse shpërblimin e ndan publikisht, në momentin e duhur dhe në qoftë se është i merituar, është bashkëpunues dhe punon në mënyrë ekipore, dërgon informacione kthesë në kohë, krijon kushte për zhvillimin profesional të punonjësve, e respekton kontributin e individit për zhvillimin e shkollës, shpreh mirëbesim ndaj bashkëpunëtorëve (punonjësve) duke u ndarë përgjegjësi dhe detyra, është iniciator, fleksibil, inovator, i hapur për bashkëpunim dhe i disiplinuar.

Drejtori me sukses i motivon punonjësit nëse gjatë kësaj i respekton parimet elementare të motivimit:

- parimi i participimit
- parimi i komunikimit
- parimi i aprovimit
- parimi i autoritetit të deleguar.

5. Bashkëpunimi me prindërit dhe komunitetin

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të aftësohen për zhvillimin e strategjive dhe mekanizmave për bashkëpunim me prindërit**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për zhvillimin e strategjive dhe mekanizmave për bashkëpunim me komunitetin**

Që fëmijët të kenë mundësi të mësojnë dhe të zhvillohen, duhet një bashkëpunim i fortë i mësueseve me familjet dhe anëtarët e tjerë të komunitetit. Kur shkolla të kuptojë rëndësinë e të mësuarit në shtëpi dhe rëndësinë e familjes si faktorin parësor edukativ dhe social të fëmijës, do të mund të ndërtojë ura mes shkollës dhe familjes/komunitetit dhe të realizojë komunikim dydrejtimësh. Për të mundësuar sukses në mësimin dhe zhvillimin e fëmijëve duhet pasur parasysh kushtet e ndryshme në familje dhe në komunitetin nga i cili ata vijnë. Bashkëpunimi i shkollës me familjet realizohet me sukses në qoftë se mësimdhënësi është i vetëdijshëm për mënyrat e shumta me të cilat familja mund të kontribuojë që fëmijët të mësojnë më mirë, të përmirësohet atmosfera në mësonjëtore dhe në shkollë.

Mësimdhënësit i respektojnë interesat dhe përgjegjësitë e të gjithëve që janë të inkuadruar në arsimimin dhe formimin e ardhmërisë së fëmijëve në qoftë se realizohet me sukses komunikimi dhe interaksioni mes familjeve, shkollës dhe komunitetit, me çka japin kontribut për krijimin e një shoqërie më të fortë.

Inkurajohet partneriteti me familjet dhe krijohen mundësi të ndryshme që familjet dhe anëtarët e komunitetit të marrin pjesë në të mësuarit dhe zhvillimin e fëmijëve.

5.1. Format për përfshirjen e anëtarëve të familjeve

1. Prindërit – ndihmë prindërve që të përfitojnë shkathtësi dhe kuptim më të mirë të zhvillimit të fëmijës, që do t'u mundësojë të krijojnë ambient shtëpiak që do ta stimulojë të mësuarit dhe suksesin e fëmijës në shkollë.
2. Komunikimi – sukses në komunikim (shkolla me familjet dhe anasjelltas) mbi përparimin e fëmijëve dhe për programin edukativo-arsimor.
3. Vullnetarizmi – inkuadrimi i prindërve dhe anëtarëve të tjerë të komunitetit në aktivitete vullnetare.

4. Të mësuarit në shtëpi – ndërlidhja e shkollës dhe familjes përmes shkëmbimit të informatave dhe ideve për aktivitetet që prindërit mund t'i shfrytëzojnë gjatë mësimit të fëmijëve të tyre në shtëpi.

5. Vendimmarrja – inkuadrimi i prindërve dhe/ose anëtarëve të komunitetit në vendimmarrje dhe udhëheqje me shkollën.

6. Bashkëpunimi me komunitetin – integrimi i shërbimeve dhe resurseve të komunitetit me resurset dhe shërbimet që i ofron shkolla me qëllim të përforcimit të familjes, pasurimin e kurrikulës dhe përparimin e zhvillimit të fëmijës.

Me rëndësi është që në fillim të çdo viti pedagogjik anëtarët e familjeve të informohen mbi të drejtën e tyre për marrjen e informacioneve rreth kurrikulës edukativo-arsimore dhe për përparimin dhe arritjet e fëmijëve të tyre. Poashtu, e rëndësishme është që prindërve t'iu jepet informacion mbi mënyrat në të cilat do të mund të komunikojnë me mësuesit dhe mbi atë se çfarë informacionesh për mësimin e fëmijëve mund të presin prej tyre. Anëtarët e familjeve duhet të kenë pritshmëri të qarta mbi atë që mund të jetë lëndë e komunikimit, ndërsa detyrë e mësuesve është të kujdesen që kjo marrëveshje të realizohet.

Anëtarët e familjeve, poashtu, rregullisht duhet të informohen lidhur me ndodhitë në mësonjëtore.

- Zgjërimi i komunikimit me prindërit duke përfshirë forma të reja komunikimi, si vizita familjeve në shtëpitë e tyre, dërgim mesazhesh dhe përdorimi fletoreve si medium për komunikim mes familjes dhe shkollës;
- Krijimin e një vendi të posaçëm në të cilin prindërit do të mund të shënojnë mesazhet e tyre;
- Kontrollim i dosjeve të nxënësve bashkë me prindërit;

Mësuesit të cilët kanë ngritur partneritet me anëtarët e familjeve të fëmijëve të klasës, duhet ta mirëkuptojnë kontekstin kulturologjik në të cilin ata jetojnë.

Ekipi i menaxherit formalisht i planifikon takimet me anëtarët e familjeve (takime me prindërit, Këshilli i prindërve), gjatë të cilave do të mund të vendosen raporte të ndërsjella pozitive dhe të shkëmbejnë njohuritë dhe brengat lidhur me edukimin dhe arsimimin e fëmijëve. Mësimdhënësit mund të organizojnë punëtori interaktive dhe debate në të cilat prindërit mund të shkëmbejnë përvojat dhe praktikat e tyre në kujdesin ndaj fëmijëve. Ata kanë mundësi që prindërve t'u ofrojnë edukim nga lëmi i punës ekipore dhe vendimmarrjes së përbashkët, t'i aftësojnë dhet'i ftojnë të marrin pjesë në takimet gjatë së cilave në shkollë diskutohet mbi kurrikulën(planin dhe programin), dhe për mundësinë e avancimit të tyre. Ngjarjet shoqërore janë gjithmonë mënyrë e mirë për tërheqjen e anëtarëve të familjeve.Një koktej i vogël në takimet me prindërit ose specialitetet e shtëpisë që vet prindërit do t'i sjellin, gjithmonë i bëjnë takimet më të këndshme.

Në disa raste të tjera, mësimdhënësi mund të ndihmojë që të realizohet takim me vetë iniciativën e prindërve. Për shembull, duke e ofruar mësonjëtoren si ambient për takimin dhe shoqërimin e prindërve, ai i inkurajon familjet që të lidhen mes veti.

Shkolla i ruan në mirëbesim informacionet për familjet dhe fëmijët.

5.2. Format për përfshirjen e anëtarëve të komunitetit

Komuniteti është i rëndësishëm për çdo njeri. Fqinjësia e cila mbështet anëtarët e saj është faktor kyç për mirëqenien e fëmijëve, sepse ata zhvillohen dhe mësojnë nëpërmjet interaksioneve shoqërore. Kur anëtarët e komunitetit marrin pjesë në aktivitetet në mësonjëtore, ata i njohin fëmijët më mirë dhe suksesi i tyre ka peshë më të madhe për ta. Të gatshëm që të angazhohen për drejtësi, qasje të barabartë dhe cilësi në kujdesin ndaj fëmijëve dhe në mësimin e tyre.

Mësimdhënësit duhet që në kurrikulë të inkuadrojnë mësimin e aspekteve të ndryshme të jetës në komunitet, pastaj atë të mund ta bëjnë duke i ftuar anëtarët e komunitetit që t'iu rrëfejnë fëmijëve për jetën e tyre, punën, hobin dhe traditën. Mysafirë në mësonjëtore mund të jenë profesionistë nga sfera dhe lëmi të ndryshme të jetës. Nxënësit duhet nxjerrë jashtë mësonjëtores me qëllim që të mësojnë më shumë mbi komunitetin dhe si t'i aplikojnë dituritë e tyre në të.

Mund të organizohen shetitje, vizita dhe ekskursione për mësim dhe socializim. Për shembull, mësimdhënësi bashkë me nxënësit mund të shkojë në shitore që të blejnë mjete të reja pune, ose në postë apo librari. Mund të ofrohen aktivitete të ndryshme për nxënësit me qëllim që të inkurajohen të vijnë tek informacionet mbi komunitetin, duke i mësuar si të zhvillojnë hulumtime ose intervista.

Komuniteti shoqëror mund të bëhet i dukshëm në mësonjëtore nëpërmjet materialeve që mësuesi ua ofron nxënësve (literatura, aktivitete, materiale për lojë), në qoftë se ata bazohen në përvojën e nxënësve. Për shembull, fëmijët mund të luajnë shitoresh, pasi të bëjnë të gjithë bashkë një vizitë në shitore, duke shfrytëzuar rekuizite dhe mjete për aktivitetin sipas zgjedhjes së tyre. Nxënësit mund të bëjnë shfaqje për zgjidhjen e ndonjë problemi në komunitet. Gjatë kësaj i shfrytëzojnë informacionet që i kanë fituar nga anëtarët e ndryshëm të komutetit. Shkolla mund t'i inkuadrojë nxënësit dhe prindërit në punën e shërbimeve shoqërore (organizimin e shfaqjeve, voluntarizëm për qëllime humane, kujdesi ndaj kafshëve, furnizim me ushqim të anëtarëve më të moshuar të komunitetit etj.). Nxënësve mund t'iu ofrojnë mundësi që të reagojnë ndaj situatave të ndryshme shoqërore duke organizuar debate ose duke i shkruar letra të përbashkëta pushtetit lokal.

Shkollat mund të grumbullojnë, organizojnë dhe ndajnë me familjet informacione mbi shërbimet e ndryshme që atyre dhe fëmijëve u qëndrojnë në dispozicion në komunitet. Këto informacione mund të vendosen në tabelën e shpalljeve ose në formë të shkruar t'iu dërgohet familjeve në shtëpi. Poashtu, mund të organizohen takime me persona profesional me

qëllim të lidhjes së familjeve me shërbimet që mund të plotësojnë nevojat e tyre (mbrojtje shëndetësore, ushqim, shërbime sociale). Prindërit mund të informohen edhe për punëtoritë e ndryshme edukative dhe seminaret për prindër me karakter lokal dhe rajonal, madje mundet që punëtoritë të organizohen edhe në vet shkollën. Mësimdhënësit mund t'iu ofrojnë prindërve një sërë mundësish formale dhe joformale për debat në tema që kanë të bëjnë me kujdesin dhe edukimin e fëmijëve të tyre.

Shkolla mund të krijojë aktivitete për mësim dhe projekte në bazë të ndodhive në familje (lindja e një anëtari të ri, ndërtim i shtëpisë) ose në komunitet (kremtime, festa, hapjen e institucioneve të reja ose ndonjë krizë).

Tërë këto aktivitete bazohen tek interesi i fëmijëve. Ato ua mundësojnë fëmijëve të bëhen anëtarë të ndjeshëm të komuniteteve multikulturore, t'i kuptojnë dhe vlerësojnë jo vetëm ngjashmëritë, por edhe dallimet që ekzistojnë në shoqëri.

Një bashkëpunim i këtillë çon në zhvillimin e raporteve të partneritetit me organizatat dhe institucionet e jashtme, shoqatat dhe institucionet profesionale, sektorin e biznesit, kurse edukimin dhe arsimimin i vendos në fokusin e komunitetit. Ky lloj partneriteti promovojnë shkëmbimin e informacioneve dhe resurseve për të ndihmuar fëmijët dhe familjet. Gjithsesi po të njëjtat çojnë edhe ndaj promovimit të shkollës në komunitetin lokal dhe më gjerë. Organizatat shoqërore mund të ofrojnë përmbajtje kulturore, rekreative dhe jashtë mësimore që do ta begatojnë jetën e fëmijëve. Angazhimi më i gjerë shoqëror kontribuon në forcimin e vetëdijes për mësimin që zhvillohet në shkollë dhe për të mbështetur atë duke organizuar aktivitete të llojeve të ndryshme.

6. Integrimi ndëretnik në arsim

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të aftësohen për avancimin e diturive dhe shkathtësive rreth integrimit ndëretnik**

6.1. Integrimi ndëretnik në arsim

Multikulturalizmi në shoqërinë tonë kërkon që shkollat të promovojnë zhvillimin e vlerave tek nxënësit për jetë të përbashkët, respektimin e dallimeve mes njerëzve dhe kulturave të tyre, gjuhën dhe traditat. Shkolla mban përgjegjësi për zhvillimin e vetëdijes tek nxënësit mbi prejardhjen e tyre kulturore, gjithashtu, edhe për nxitjen e interesimit që ta njohin kulturën dhe trashëgiminë kulturore të komuniteteve të tjera.

Reformat në arsim nuk përfshijnë vetëm përmirësimin e thirrjeve akademike por edhe mësimin i cili i ndihmon nxënësit që të përgatiten të jetojnë në një shoqëri multietnike dhe po e njëjta është theksuar në shumë dokumente ndërkombëtare (UNESKO; UNICEF; Këshilli i UE-së),ashtu edhe në dokumentet zyrtare të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë dhe të institucioneve arsimore: MASH, BZHA (2007)Koncepti për arsimin dhe edukimin fillor nëntëvjeçar; MASH, ISHA, (2015) Indikatorët për cilësinë e punës së shkollave: USAID, Projekti për zhvillim profesional dhe karrierë në pratneritet me MASH-in (2015), Kompetencat për zhvillim profesional të mësimdhënësve, bashkëpunëtorëve profesional dhe drejtorëve.

Inkuadrimi i aktiviteteve për integrim multietnik në arsim paraqet investim për ardhmërinë e fëmijëve dhe të rinjve sepse i ndihmon të bëhen qytetarë të përgjegjshëm të cilët dijnë që bashkërisht të jetojnë në shoqëri multikulturore/multietnike dhe bashkërisht të kontribuojnë për zhvillimin e një shoqërie të këtillë.

6.2. Faktorët e sistemit arsimor për avancimin e integrimit ndëretnik në arsim

- Personat përgjegjës për krijimin e politikave arsimore të zhvillojnë dhe të aplikojnë strategji adekuate për integrimin ndëretnik në arsim dhe të sigurojnë qëndrueshmëri të strategjive të aplikuara.

- Drejtorët e shkollave të sigurojnë përfshirjen e tërë shkollës në ndryshimet për integrim ndëretnik në arsim, të japin mbështetje aktive dhe të vazhdueshme në përparimin e integrimit ndëretnik në arsim.
- Shërbimet profesionale dhe mësimdhënësit duhet të jenë pjesëmarrës aktiv në krijimin e atmosferës pozitive, e cila kontribuon në krijimin e praktikave të suksesshme për promovimin e integrimit ndëretnik.
- Nxënësit të bëhen pjesëmarrës aktiv të ndryshimeve në shkollën e tyre me çka do t'iu mundësohet përfitimi i kompetencave adekuate për të jetuar në një shoqëri të integruar multietnike.
- Prindërit duhet të jenë pjesëmarrës në promovimin e integrimit ndëretnik të fëmijëve të tyre si brenda shkollës ashtu edhe në shoqërinë më të gjerë.

6.3. Llojet e aktiviteteve të përbashkëta

Shkollat mund të planifikojnë një numër më të madh aktivitetesh të ndryshme, mes të cilave, disa realizohen në nivel të shkollës (edhe në shkollat një gjuhësore edhe ato shumë gjuhësore), ndërsa të tjera realizohen mes partner-shkollave me gjuhë mësimore të ndryshme.

Aktivitete të përbashkëta arsimore

- Orë të përbashkëta (për shembull, gjuhë e huaj, arsim fizik dhe shëndetësor, TIK dhe/ose arsim figurativ)
- Aktivitete projektuese në kuadër të lëndëve të rregullta
- Mësim në natyrë
- Aktivitete projektuese në gjimnaz
- Orë të lira në shkolla profesionale

Aktivitete jashtëmësimore të përbashkëta afatshkurtra

- Ekskursione, shëtitje dhe vizita
- Gosti dhe vizita të ndërsjella
- Shfaqje dhe manifestime
- Ahengje mature/semimature dhe argëtime të tjera
- Argëtime dhe ngjarje të tjera sociale
- Aksione ekologjike
- Ngjarje në komunitet/komunë/qytet

Aktivitete të përbashkëta jashtë arsimore të gjata

- Punëtori multi kulturore (sy më sy ose komunikim kompjuterik)
- Aktivitete të lira artistike – seksionet (seksioni i dramës, kori, orkestra etj.)
- Skuadrat sportive
- Aktivitete humanitare në komunitet etj.

6.4. Aktivitete për bashkëpunim me prindërit

6.5. Aktivitetete këshillit të shkollës

6.6. Aktivitete për bashkëpunim me komunën/komunitetin

6.7. Dallimet mes arsimit multi kulturor dhe arsimit të integruar ndëretnik

Ç'është arsimi multi kulturor?

- Ekspozim i të gjithë nxënësve, i të gjitha përmbajtjeve përmes të cilave do të njihen me kulturën e të tjerëve dhe të mundësohet që kulturat e pakicës të mësojnë për vetveten, kurse të shumicës të mësojnë edhe për të tjerët.
- Qëllimi është të sigurohet respekti për të tjerët nëpërmjet njohjes së kulturës së tyre
- Inkuadrohet nëpërmjet përmbajtjeve (verbale dhe figurative)nga lëmi i historisë, letërsisë, muzikës,artit figurativ etj.
- Mundet, por nuk është e domosdoshme të mësohet përmes kontakteve me të tjerët

Ç'është arsimi i integruar ndëretnik në R.M.?

- Sigurim i sa më shumë aktiviteteve të përbashkëta mes nxënësve të cilët mësojnë të ndarë sipas gjuhës mësimore (p.sh. maqedonisht dhe shqip) ose në ndonjë bazë tjetër (p.sh.Romë)
- Aktivitete të përbashkëta jashtëmësimore
- Nuk është aq me rëndësi se çka do të bëjnë nxënësit, por të bëjnë bashkërisht, diçka që është në interes të përbashkët
- Me rëndësi është produkti i aktivitetit të përbashkët (i definuar përmes qëllimit të përbashkët), siç është i rëndësishëm procesi për arritje deri tek produkti (përmes interakcionit të drejtpërdrejt)

6.8. Projekt i USAID-it për integrimin ndëretnik në arsim

Projekti i USAID-it për integrim ndëretnik në arsim punon për rritjen e besimit tek opinioni më i gjërë për dobitë e të gjithë qytetarëve të cilat vijnë nga integrimi i sistemit arsimor në R. e Maqedonisë. Projekti i USAID-it për integrim ndëretnik në arsim punon në krijimin e klimës së duhur politike, sociale dhe ekonomike që Maqedonia të arrijë integrim ndëretnik të qëndrueshëm në shkolla, në institucionet tjera arsimore, por edhe në tërë shoqërinë.

Projektin për integrim ndëretnik në arsim e përbëjnë katër përbërës komplementarë:

- Komponenti1: Informimi i opinionit dhe komuniteteve
- Komponenti 2:Ndërtimi i kapaciteteve të udhëheqjes së shkollës dhe mësimdhënësve
- Komponenti3:Shkollat model
- Komponenti4: Sigurimi i nxitjes për shkollat dhe komunitetet lokale

Në fokus të aktiviteteve projektuese janë nxënësit, prindërit, mësimdhënësit, administrata dhe anëtarët e këshillave shkollore nga të gjitha shkollat fillore dhe të mesme në R. e Maqedonisë. Në këtë rast, këshilltarët nga Byroja për Zhvillimin e Arsimit dhe inspektorët e arsimit në nivel shtetëror dhe rajonal po ashtu kanë rol qëndror në arritjen e ndryshimit të qëndrueshëm dhe marrin pjesë në aktivitetet për përforcimin e aftësive. Për të pasur sukses Projekti është e nevojshme që të gjithë pjesëmarrësit e interesuar nga shkollat, komunitetet dhe pushteti lokal të marrin pjesënë këto aktivitete. Mënyra e qasjes tonë në implementimin e Projektit krijon mjedis në të cilin të gjitha palët në mënyrë aktive do të marrin pjesë në këtë iniciativë. Ata e kuptojnë rëndësinë e integrimit ndëretnik në arsim dhe ndaj këtij Projekti sillen me përgjegjësi dhe në mënyrë transparente, gjithë kjo me qëllim që të arrihet sukses.

Arritja dhe mbarëvajtja e integrimit ndëretnik në arsim është një proces kompleks dhe afatgjatë. Duke e ditur këtë, Projekti i kyç të interesuarit kryesorë pjesëmarrës në të gjitha aktivitetet, kështu që, gjatë Projektit ata marrin përgjegjësinë për arritjen e qëllimeve të

projektit dhe janë bartës të ndryshimit të qëndrueshëm. Me anë të planit të Projektit, po ashtu, me kujdes bëhet renditja e aktiviteteve, kështu që në çdo fazë ndërtohen aftësi të nevojshme për fazat që pasojnë. Më i rëndësishëm është përmirësimi i komunikimit ndëretnik dhe tejkalimi i pengesave etnike, kulturologjike dhe gjuhësore.

7. Integrimi i mbrojtjes së mjedisit jetësor në procesin edukativo-arsimor

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit të aftësohen për integrimin e përmbajtjeve dhe aktiviteteve për mbrojtjen e mjedisit jetësor**

7.1. PROGRAMI „Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë“

Implementimi me sukses i programit për „Integrimi i edukatës ekologjike në sistemin arsimor të Maqedonisë“ varet nga zbatimi i tij në çdo shkollë veçmas, pozicionimi organizativ i tij dhe udhëheqja cilësore, gjegjësisht menaxhimi i shkollës në të gjitha nivelet. Megjithatë, rolin kyç e ka drejtori i shkollës.

Procesi i bërjes së eko -shkollës është gjithëpërfshirës, kjo do të thotë, funksionon ashtu që, përfshihet e tërë shkolla (nxënësit, mësimdhënësit dhe stafi tjetër) bashkë me prindërit dhe anëtarët e komunitetit lokal, pushtetit lokal, mediat...

7.2. Ç'është eko-shkolla?

Eko-shkollë është shkolla e cila ka përfshirë mjedisin jetësor si një nga vlerat themelore për menaxhim dhe udhëheqje. Institucioni edukativo-arsimor përveç që arsimon dhe edukon nxënësit dhe fëmijët në temën mbrojtja e mjedisit jetësor i edukon edhe gjithë punonjësit në institucion dhe komunitetin më të gjerë. Eko-shkolla dituritë teorike i aplikon në praktikë dhe gjatë menaxhimit dhe udhëheqjes e ka parasysh gjendjen dhe ardhmërinë e mjedisit jetësor.

Metodologjia e shtatë hapave të eko-menaxhmentit

1. Formimi i eko-këshillit
2. Analizë e gjendjes së mjedisit jetësor
3. Plani i aktiviteteve
4. Përcjellja dhe evalvimi i përparimit
5. Ndërlidhja me programin mësimor
6. Informimi dhe përfshirja e shkollës në tërësi dhe komunitetit më të gjerë
7. Eko-kodeksi.

7.3. Shtatë hapat nga Programi „Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë“ Mund të realizohen në dy pjesë: teorike dhe praktike

Nga pjesa teorike janë hapat në vijim:
- Formimi i eko-bordit
- Ndërlidhja me programin arsimor
- Eko-kodeksi

Nga pjesa praktike janë hapat në vijim:
- Analizë e gjendjes së mjedisit jetësor
- Plani i aktiviteteve (duke përfshirë edhe realizimin e eko-standardeve)
- Përcjellja dhe evalvimi i përparimit
- Informimi dhe përfshirja e tërë shkollës dhe komunitetit më të gjerë

1. Formimi i eko-këshillit

Anëtarë të eko-këshillit mund të jenë: mësimdhënës me mësim lëndor dhe ato klasor, prindër, përfaqësues të stafit teknik, përfaqësues të komunitetit lokal, përfaqësues të mediave, nga organizatat joqeveritare,nga sektori i biznesit, përfaqësues nga bashkëpunëtorët profesional dhe më e rëndësishme nga të gjitha, anëtarë të këtij këshilli duhet që të jenë nxënësit. Anëtarët e eko-këshillit ndryshohen ose shtohen në përputhje me nevojat dhe interesat e shkollës. Eko-këshilli propozon, përpilon dhe jep sugjerime mbi aktivitetet që ndërmerren për realizimin e Programit, por edhe jep këshilla, informacione dhe mbështetje. Eko-këshilli tubohet në mbledhje dhe me të udhëheq kryetari. Temat dhe propozimet për të cilat do të diskutojë eko-bordi, shënohen në formë procesverbali i cili prezantohet në mbledhjet e këshillit arsimor, këshillit të shkollës dhe këshillit të prindërve, me qëllim që të gjithë të informohen për realizimin e programit ekologjik.

2. Analizë e gjendjes faktike të mjedisit jetësor

Qëllimi është që të konstatohet gjendja në të cilën është shkolla. Me anë të analizës do të fitohen të dhëna dhe informacione rreth asaj se : sa mbeturina prodhohen, sa ujë harxhohet, në çfarë gjendje është sistemi i ujësjellësit, çfarë mjetesh për higjienë përdoren, në çfarë gjendje është oborri shkollor, në cilën shkallë është vetëdija rreth mbrojtjes së mjedisit jetësor dhe çfarë aktivitetesh ndërmerr shkolla. Analizat bëhen me qëllim që të vendosen prioritete për aktivitetet të cilat do të ndërmerren. Analiza duhet përpunuar sipas eko-standardeve të vendosura.

3. Plani i aktiviteteve

Plani i aktiviteteve hartohet në bazë të analizës që e bëjmë për gjendjen dhe pikat e aksionit të eko-standardeve. Plani është jashtëzakonisht i rëndësishëm dhe i përmban qëllimet e realizimit, së bashku me afatin kohor për nisjen dhe mbarimin e tyre si dhe ndarjen e detyrave mes të gjithë pjesëmarrësve që janë të kyçur në realizimin e Programit. Qëllimet e vendosura duhet të drejtohen ndaj përmirësimit të mjedisit jetësor në shkollë.

4. Përcjellja dhe evalvimi i përparimit

Për të realizuar me sukses Planin e aktiviteteve në tërë shkollën vazhdimisht duhet të matet suksesi i arritur. Ky hap përbëhet nga metodat e përcjelljes së aktiviteteve të realizuara dhe matjes së tyre. Metodat e përcjelljes varen nga aktivitetet që realizohen sipas Planit të aktiviteteve. Ndërkaq, nxënësit marrin më shumë obligime dhe inkuadrohen në mënyrë aktive në realizimin e tyre, për shembull: leximi i ujëmatësve, përllogaritja e kursimeve sipas faturave mujore për energji elektrike dhe ujë etj. Për këtë qëllim mund të shfrytëzohen indikatorët e dhënë për secilën pikë të eko-standardeve si dhe pyetësorë të formave të ndryshme, intervista e të ngjashme. Me anë të përcjelljes dhe evalvimit mundësohen ndryshime në Planin e aktiviteteve në qoftë se duhet bërë ndonjë përshtatje.

5. Ndërlidhja me programin mësimor

Ky hap do të ndihmojë për ndërlidhjen e teorisë me praktikën, gjegjësisht eko-standardet dhe pikat e aksionit si prioritete të shkollës,do të gjejnë zbatim teorik në mësim. Eko-standardet dhe nëntë temat ekologjike të punës, mundësojnë disa ndërlidhje me mësimin e rregullt, posaçërisht me lëndët mësimore: njohja me rrethinën, natyra, shkencat natyrore, arsimi qytetar, biologji, kimi, fizikë, gjeografi, shkathtësi jetësore, edukim mbi rrethinën e të ngjashme dhe me Programin vjetor të punës. Me anë të kësaj po pasurohen lëndët ekzistuese me përmbajtje ekologjike dhe përmbajtje për mbrojtjen e mjedisit jetësor. Duke realizuar këtë hap, nxënësit, fëmijët, punonjësit dhe komuniteti më i gjerë fitojnë dituri për aksionet konkrete që po ndërmerr shkolla rreth mjedisit jetësor dhe realizimit të Programit.

6. Informimi dhe përfshirja e shkollës në tërësi dhe komunitetit më të gjerë

- Aktivitetet për informimin dhe inkuadrimin e shkollës në tërësi dhe komunitetit më të gjerë mundësojnë që më shumë njerëz të jenë të informuar dhe të fitojnë mundësi për pjesëmarrje në Programe. Ekzistojnë dy lloje raportesh me opinionin: interne (prindërit) tërë kuadrin mësimdhënës në shkollë, si dhe të gjithë nxënësit dhe informimi ekstern, përkatësisht informimi i opinionit më të gjërë përmes mediave dhe formave të tjera të informimit.

Inkuadrimi i komunitetit më të gjërë paraqet një burim plotësues për informacione, këshilla, kontakte, si dhe ndihmë në praktikë ose financiare. Ky hap mundëson publicitet plotësues dhe ekspozim për shkollën.

7. Eko–kodeksi

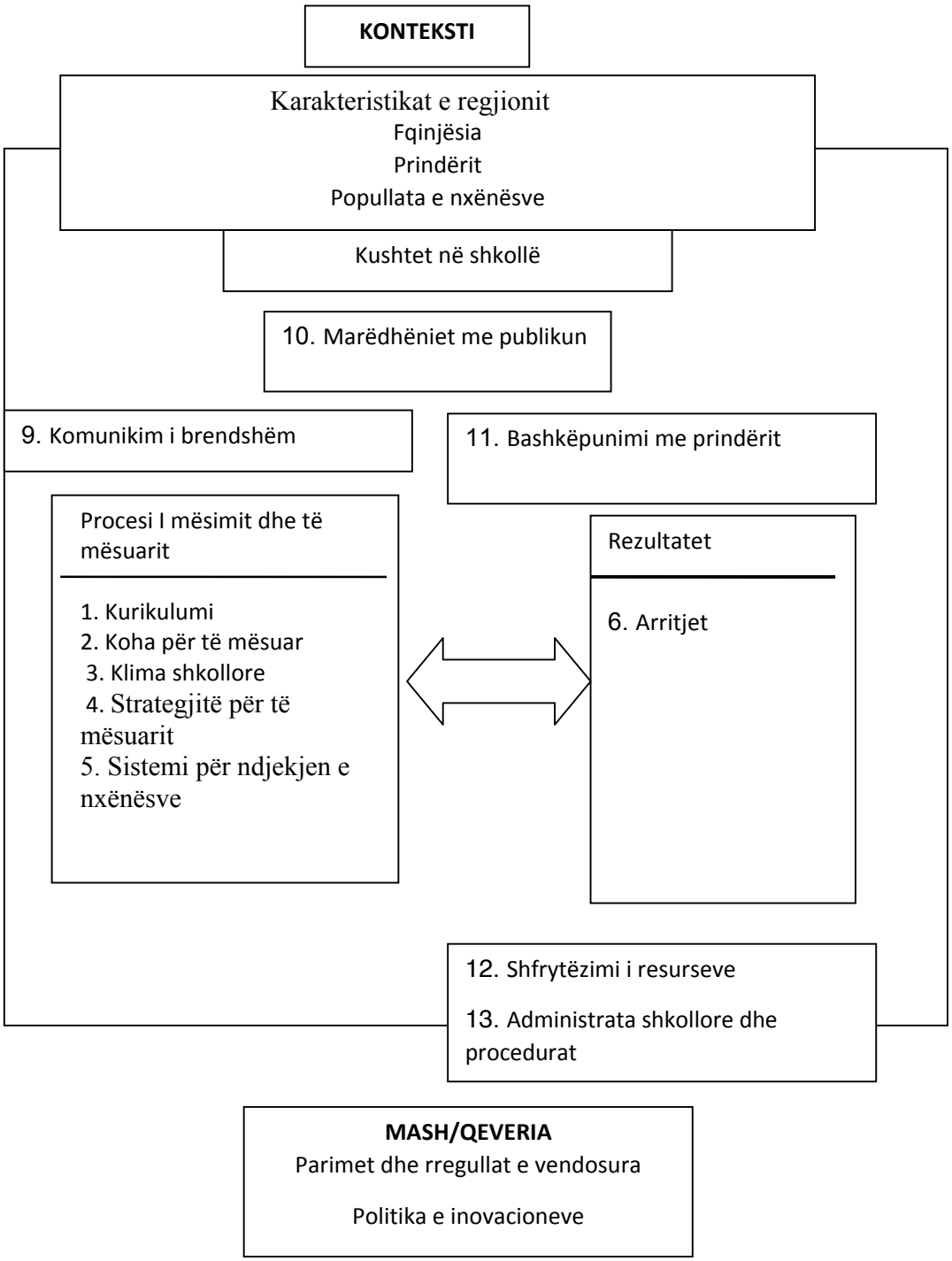
Eko-kodeksi definohet si tërësi e misionit të shkollës dhe paraqet qëndrimin e përbashkët përkatësisht rregulloren e sjelljes së të gjithë të inkuadruarëve në Programin në fjalë. Në mënyrë të qartë dhe deklarative shprehet përkushtimi i shkollës në përmirësimin e kushteve në të cilat zhvillohet mësimi dhe puna. Eko-kodeksi mund të jetë një listë e fjalive të thjeshta, por edhe i aksioneve konkrete dhe rregullave të cilave i përmbahen të gjithë nxënësit, stafi i shkollës, por edhe të gjithë ata që përfshihen nga Programi. Eko-kodeksi vendoset në një vend të dukshëm dhe pasurohet me informacione në nivel vjetor dhe gjysëmvjetor.

Me anëtarësimin e OXO në organizatën ndërkombëtare FEE (Fondacioni për Edukatë Ekologjike), mundësohet që eko-shkollat me statusin (flamuri i gjelbërt, niveli i argjendtë ose

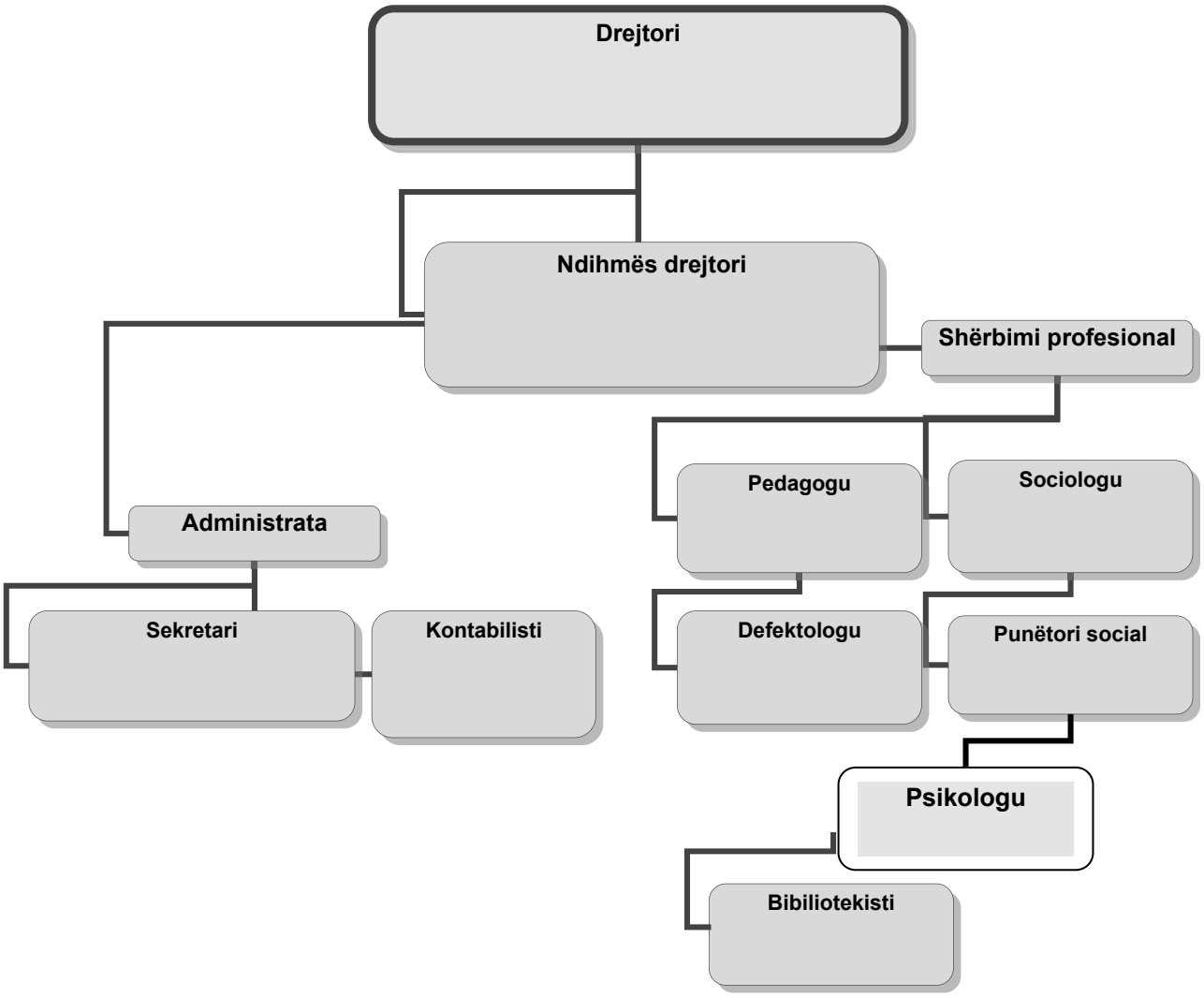
i bronztë) të bëhen pjesë e rrjetit të eko-shkollave. Në këtë rrjet bëjnë pjesë ato shkolla të cilat përveç realizimit të shtatë hapave bazë, pikave të aksionit të eko-standardeve dhe integrimit të këtij Programi në Programet vjetore të punës, shprehin interesim të posaçëm për arritjen e rezultateve konkrete që çojnë drejt mbrojtjes së mjedisit jetësor. Anëtarësimi në këtë rrjet bëhet atëherë kur marrim statusin për një nivel të caktuar, duke bërë pagesën e anëtarësimit vjetor dhe me plotësimin e disa kritereve të tjera. Duke u anëtarësuar në rrjetin e eko-shkollave, krijohet mundësia për pjesëmarrje në gara nacionale dhe ndërkombëtare, për aplikim për projekte, për të fituar mbështetje financiare nga OXO dhe për lidhjen me shkolla të tjera në nivel ndërkombëtar.

Qëllimi final i programit është të kontribuojë në përmirësimin e statusit ekologjik, por edhe të kushteve të jetës në Republikën e Maqedonisë nëpërmjet institucionalizimit të arsimimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë.

SHTOJCA PËR MODULIN
TEORIA E ORGANIZIMIT



Struktura organizative



Organogrami

Pyetësor

Shkruaj cilat nga pohimet e paraqitura më tepër përshtatet.

Përdore shkallën në vijim:
1. Plotësisht e dëboj
2. Nuk pajtohem
3. I papërcaktuar
4. Pajtohem
5. Plotësisht pajtohem

---------- Shumica e mësimdhënësve nuk kanë përvojë në ndonjë punë, për këtë arsye dëshiroj që vetë ti kryej punët .

---------- Më shumë kohë më duhet të shpjegoj ,e më shpejt vetë e kryej punën.

---------- Gabimet e mësimdhënësve janë të shtrenjta, për këtë arsye nuk ju besoj detyra (punë)

---------- Disa punë thjesht nuk mundet ti besohen të tjerëve.

---------- Më shpejt veproj nga pozicioni i funksionit se sa këtë të jua besoj të tjerëve.

---------- Mësimdhënësit janë shumë pak të informuar dhe nuk kanë njohuri të mjaftueshme për punën që është jashtë profesionit të tyre, për këtë arsye nuk është e mundur që të ju jepen obligime shtesë.

---------- Mësimdhënësit si zakonisht janë tepër të angazhuar për të pranuar obligime të tjera.

---------- Si udhëheqës do të duhet që të kem më tepër kompetenca për vendimmarrje të pavarur në punën time profesionale, se sa të punoj aq punë administrative.

---------- PËRMBLEDHJE
Sa më i madh është kolektivi aq më pak jeni të përgatitur që të delegoni detyra.

Pyetësor

Sa në mënyrë kualitative dini të jepni detyra:

Keni mundësi që të pyeteni se sa jeni të suksesshëm gjatë delegimit të detyrave. Shkalla matëse do të ju ndihmojë që ti vërtetoni përparësitë tuaja dhe ti përmirësoni aftësitë që i keni.

Rrethoni numrin ku mendoni se është përgjigje për aftësitë tuaja. Kur të keni përfunduar mblidhni të gjitha numrat e rrethuar ndërsa rezultatin shënoni në grafikun e më poshtëm.

Sa më i madh është numri ju jeni më të mirë

1. Secili udhëheqës i juaji saktë e din çka pret nga ju.
2. Të punësuarve ju jepni mundësi të marrin pjesë në vënien e qëllimeve, zgjidhjen e problemeve dhe në aktivitetet që kontribuojnë në arritjen e produktivitetit në punë.
3. Në vend që vetë ti kryeni detyrat që të tjerët duhet ti bëjnë më tepër përkushtojuni planifikimit, motivimit, dhe kontrollimit të detyrave të realizuara.
4. Fillimisht në mënyrë të mirë menduar i zgjidhni të punësuarit dhe më pastaj ju delegoni detyrat.
5. Nëse pas dhënies së detyrës tek punonjësi hasen probleme ju jepni mundësi që me ndihmën tuaj ta zgjidhë problemin.
6. Kur e delegoni detyrën deri tek ndonjë realizues i saj me imtësi dhe në mënyrë të detajuar e shpjegoni detyrën.
7. Delegimi i detyrave është një nga mënyrat që ju ndihmon realizuesve që të zhvillojnë aftësitë profesionale dhe po ashtu edhe punën e tyre.
8. Realizuesve ju ofroni përkrahje dhe ju ndihmoni nëse janë në kaos por nuk e merrni përsipër realizimin e detyrave.
9. Me delegimin e detyrës i theksoni edhe rezultatet të cilat duhet që të arrihen , por nuk ju jepni mënyrën se si duhet të kryhet detyra.
10. Me delegimin e detyrës realizuesve ju bëni me dije se kush është ai që vendos.
11. Me delegimin e detyrave i përshtatni kompetencat me nevojat dhe përvojën që e kanë realizuesit.
12. Ndjenjën për përgjegjësi ndaj suksesit po ashtu e bartni edhe tek realizuesit.

---------- PËRMBLEDHJE

Rezultati nga 72-84 vërteton se dini që të delegoni detyra.

Rezultati nga 48-71 don të thotë që aftësia juaj për delegim duhet të përmirësohet.

Secili rezultat nën 48 poena don të thotë se duhet diçka të ndërmerrni nga pyetja e aftësive tuaja për të deleguar detyra.

Shkolla për arsim fillor **Shkolla për arsim të mesëm**

Drejtor Mësimdhënës Pedagog / Psikolog

Shkalla e qëndrimeve dhe ideve

1 – Aspak nuk pajtohem 3 – pajtohem 5 – plotësisht pajtohem

Deklaratë – thënie		Nota				
1	Drejtori i shkollës duhet që të tregojë dhe nxisë iniciativë/kreativitet	1	2	3	4	5
2	Drejtori i shkollës duhet që të mund ta analizojë ndikimin e ndryshimeve	1	2	3	4	5
3	Drejtori i shkollës duhet të eksperimentojë	1	2	3	4	5
4	Drejtori i shkollës duhet të dijë që në mënyrë të zgjuar ta ndryshojë mendimin e njerëzve të tjerë	1	2	3	4	5
5	Drejtori i shkollës duhet të dijë që ti udhëheq ndryshimet.	1	2	3	4	5
6	Drejtori i shkollës duhet që të punësuarve të ju krijojë sfida të reja në punë	1	2	3	4	5
7	Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësi të informojë në kohën e duhur	1	2	3	4	5
8	Drejtori i shkollës duhet ti udhëheqë të punësuarit me shembull vetanak	1	2	3	4	5
9	Drejtori i shkollës duhet që ti udhëheqë të punësuarit duke treguar sjelljen e duhur.	1	2	3	4	5
10	Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësinë të motivojë të punësuarit.	1	2	3	4	5
11	Drejtori i shkollës duhet që të punësuarve të ju spjegojë drejtimet ,qëllimet dhe përgjegjësitë për realizim të suksesshëm të detyrave punuese	1	2	3	4	5
12	Drejtori i shkollës duhet të tregojë kujdes për të punësuarit	1	2	3	4	5
13	Drejtori duhet të inkuadrohet në largimin e pengesave të cilat shfaqen gjatë kryerjes së punëve nga ana e të punësuarve.	1	2	3	4	5
14	Drejtori i shkollës duhet që ti përkrah të punësuarit	1	2	3	4	5
15	Drejtori duhet ti trajnojë të punësuarit	1	2	3	4	5
16	Drejtori i shkollës duhet të praktikojë të mësuarin nëpërmjet bashkëpunimit	1	2	3	4	5
17	Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësi që ti zhvillojë kompetencat e të punësuarve të tij.	1	2	3	4	5
18	Drejtori i shkollës duhet të posedojë aftësi mentoriale	1	2	3	4	5
19	Drejtori i shkollës duhet të ju jep këshilla të punësuarve	1	2	3	4	5
20	Drejtori i shkollës duhet që ta evaluojë punën e të punësuarve që të mundet ti përcaktojë dituritë dhe shkathtësitë e nevojshme për ta	1	2	3	4	5

21	Drejtori i shkollës duhet ti sjell vendimet në bazë të të dhënave të grumbulluara dhe analizës së tyre	1	2	3	4	5
22	Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësi mirë të analizojë	1	2	3	4	5
23	Drejtori i shkollës duhet të ketë aftësi të ndikojë pozitivisht te njerëzit e tjerë dhe ti bind ato	1	2	3	4	5
24	Drejtori I shkollës duhet të dijë të vendos prioritete	1	2	3	4	5
25	Drejtori i shkollës duhet ti udhëzoj të punësuarit në punën e tyre	1	2	3	4	5
26	Drejtori i shkollës duhet të jetë i gjithanshëm (i plotësuar)	1	2	3	4	5
27	Drejtori i shkollës duhet të jetë ‘‘ psikolog ‘‘ i mirë	1	2	3	4	5
28	Drejtori i shkollës duhet të jetë i qëndrueshëm	1	2	3	4	5
29	Drejtori i shkollës duhet të jetë taktik	1	2	3	4	5
30	Drejtori i shkollës duhet të jetë i aftë që të përballet edhe me ato që kanë sjellje problematike	1	2	3	4	5

Instrumenti- Pyetësori: Teoria e karakteristikave personale të udhëheqësit

Pasqyra dhe vlerësimi i udhëheqjes

Më poshtë janë paraqitur 100 pohime. Përpunoni sipas radhës gjatë kësaj nuk duhet të ndaleni gjatë kohë te ndonjëra, vendosni a vlen secila thënie në mënyrë gjenerale për institucionin që ti udhëheq. Rrethoni ato të cilat janë prezente në shkollën tuaj ndërsa të tjerat mos i rrethoni.

1. Organizata është e drejtuar më tepër drejt rrethinës se sa drejt introspekcionit.
2. Të punësuarit më shpesh marrin pjesë në vendimmarrjet që ndikojnë në punën e tyre.
3. Problemet i pranojmë hapur dhe sinqerisht dhe nuk ju ikim (nuk i injorojmë).
4. Anëtarët e zgjedhur e respektojnë punën e të punësuarve.
5. Nuk de motivohemi shpesh edhe atëherë kur punët shkojnë mbrapsht.
6. Mund të ju besojmë udhëheqësve tanë se edhe në momentet e vështirësive ata do të vendosin në mënyrë të drejtë.
7. Kur ndodhin gabimet mundohemi që të mësojmë prej tyre dhe nuk i dënojmë të punësuarit.
8. Më shpesh mund t'ju përgjigjemi kërkesave të papritura.
9. Kur punët do të shkojnë mbrapsht, udhëheqësi shpejt vendos dhe nuk lejon që ti ikin nga kontrolli.
10. Të punësuarit në mënyrë racionale e shfrytëzojnë kohën e tyre.
11. Morali është në nivel të lartë.
12. Të punësuarit nuk i kritikojnë propozimet dhe raportet.
13. Përgjigjet e pyetjeve janë të garantuara ,edhe atëherë kur nuk anësi i kanë pritur të punësuarit.
14. Udhëheqësi në mënyrë racionale e shfrytëzon kohën e tij.
15. Në shkollë dominon një klimë e ngrohtë jo e ftohtë.
16. Të punësuarit rregullisht pranojnë informatë kthyese objektive për punën e tyre.
17. Nëse jemi pesimistë kjo nuk zgjat shumë.
18. Të punësuarve ju mungojnë më shumë udhëheqës.
19. Në propozimet për ndryshime më shpesh shohim sfidë e jo kërcënim.
20. Ky pozicion (udhëheqja)nuk i kufizon rregullat dhe veprimet.
21. Të punësuarit janë të vetëdijshëm për pozitën e tyre në shkollë.
22. Të punësuarit i kanë të qarta qëllimet dhe prioritetet.
23. Arritjet e larta punuese dhe bashkëpunimin nuk e kuptojmë si një fakt që nënkuptohet por të njëjtën e ndërtojmë vazhdimisht.
24. Të punësuarit ofrojnë shumë oferta konstruktive për ndryshime.
25. Të punësuarit i kuptojnë arsyet për ndryshimet politike që ndikojnë në punën e tyre.
26. Kur jemi nën shtypje mundemi që të mbështetemi tek udhëheqësit.
27. Të punësuarit besojnë se udhëheqësi i ka të gjitha aftësitë e duhura.
28. I respektojmë edhe ato që nuk arrijnë menjëherë të adaptohen , nuk i nënçmojmë dhe nuk tregojmë mosbesim ndaj tyre.
29. Vendimet bazohen në informata kualitative.
30. Punët e rëndësishme i kryejmë relativisht shpejt.
31. Të punësuarit kanë qëllime të qarta dhe e njohin lidhjen e tyre me qëllimet e gjithë organizatës.
32. Të punësuarit janë të përgatitur dhe nëse kanë mundësi punojnë edhe pas përfundimit të kohës së punës pa mbulesë ekonomike.

33. Shkolla i përdor (shfrytëzon)sa është e mundur aftësitë dhe njohuritë e të punësuarve në të gjitha nivelet.
34. Kemi përshtypje se shkolla jonë më lehtë fiton mjete se sa shkollat tjera.
35. Kufizimet nuk i devijojnë të punësuarit nga rruga e planifikuar.
36. Të punësuarit ndjejnë përgjegjësi dhe besnikëri ndaj udhëheqësit.
37. Zhvillimin profesional e komunikojmë si investim e jo si ndërprerje e punës.
38. Shihet se struktura jonë është adekuate për atë që e punojmë.
39. Udhëheqësit i mbajnë principet e tyre.
40. Të punësuarit gjithmonë dinë nga cila anë ti drejtojnë mundet e tyre.
41. Të punësuarit më shpesh pajtohen në pyetjet që kanë të bëjnë me vlerësimin e tyre.
42. Të punësuarit shpesh në mes tyre bisedojnë rreth asaj se çka mund të përmirësojnë në shkollën e tyre.
43. Në momente të krizave udhëheqësi vepron në mënyrë racionale.
44. Të punësuarit nuk duan ta zhgënjejnë udhëheqësin e tyre.
45. Udhëheqësi më tepër e mban se sa e vëzhgon punën e të punësuarve.
46. Udhëheqësi ka shumë besim te të punësuarit.
47. Idetë dhe propozimet e reja janë të mirëseardhura.
48. Vendimet që i pranojnë më shpesh janë të mira.
49. Nuk humbim kohë për gjëra jo të rëndësishme.
50. Të punësuarit kanë një pasqyrë se si do të jetë shkolla për pesë vitet e ardhshme.
51. Udhëheqësi u jep të punësuarve ndihmë dhe përkrahje maksimale.
52. Mbledhjet janë të dobishme, pragmatike, karakterizohen me numër të madh të propozimeve dhe fakteve që të mos largohen nga tema.
53. Të punësuarit janë krenarë që janë pjesë (që i takojnë) kësaj shkolle.
54. Puna në shkollë është interesante dhe dinamike.
55. Udhëheqësin mundemi ta bindim me argumente të mira.
56. Në kohën e duhur i punojmë detyrat e duhura.
57. Të punësuarit i njohin të gjithë anëtarët e zgjedhur dhe të rëndësishëm të të gjitha niveleve.
58. Kur paraqiten probleme tregojmë maksimalisht sa dimë dhe mundemi.
59. Të punësuarit nuk do të dëshironin të punojnë nën mbikëqyrjen e një udhëheqësi tjetër.
60. Të panjohurën e pranojmë si mënyrë të jetës.
61. Shkolla shumë shpesh është e përgatitur për miratimet e reja të ligjit.
62. Figurat qendrore në pozicionet udhëheqëse(këshilltarë dhe funksionarë)në mënyrë taktike i këmbejnë idetë e tyre me të punësuarit në të gjitha nivelet.
63. Kujdes shumë të madh i kushtojmë arsimimit dhe profesionalizimit të të punësuarve dhe për këtë ndajmë mjete të nevojshme financiare.
64. Nëpër mbledhje marrin pjesë vetëm punëtorët që e kanë të nevojshme të jenë prezent..
65. Këshillohemi me palët e interesuara që të vërtetojmë se cilat janë nevojat e tyre.
66. Udhëheqësit e analizojnë problemin në tërësi dhe nuk e vëzhgojnë vetëm sipërfaqësisht.
67. Nga puna që bëjmë fitojmë rezultate të duhura.
68. Të punësuarit e kanë të qartë si duhet të reagojnë në kërkesat e udhëheqësve.
69. Na duket se tani më lehtë i zgjidhim problemet se më parë.
70. Udhëheqësi u mundëson të punësuarve që ta vërejnë kuptimin e punës së tyre.
71. Të punësuarit në mënyrë plotësuese inkuadrohen në punë kur për këtë ka nevojë.
72. Ajo që te ne ka rëndësi është kryerja me sukses e punës.
73. Të gjithë e kanë të qartë çka është me rëndësi.
74. Të punësuarit mendojnë se njerëzit në vendet udhëheqëse janë afër majës udhëheqëse.

75. Kur paraqiten probleme udhëheqësi mundohet që në mes të punësuarve mos të shfaqet përçarje.
76. Të punësuarit i kuptojnë pyetjet thelbësore që kanë të bëjnë me organizatën dhe veprimet me të cilat shkolla ju qaset punëve.
77. Udhëheqësit i njohin problemet me të cilat përballen të punësuarit.
78. Pjesëmarrja në diskutim gjatë mbledhjeve për të punësuarit nuk paraqet vështirësi.
79. Të punësuarit nuk përzihen në ingirenca të caktuara të udhëheqjes.
80. Në shkollën tonë jemi shumë të ngarkuar ,por jo dhe aq sa puna të na vështirësohet.
81. Të punësuarit duan të bëjnë edhe diçka më shumë për kënaqësi të udhëheqësit.
82. Udhëheqësi nuk pengon por nxit inovacione dhe eksperimentim.
83. Më shpesh arrijmë që të ju ikim problemeve.
84. Kryelartë qëndrojmë para vendimeve që i marrim dhe sipas nevojës i ndryshojmë ato.
85. Kur do ta pranojmë një punë e punojmë deri në fund.
86. Të punësuarit janë të interesuar për gjithçka për të cilën synon shkolla.
87. Në shkollën tonë e respektojmë individin, praninë e tij dhe punën nuk e marrim si diçka e cila nënkuptohet .
88. Të punësuarit mendojnë se munden të ndikojnë në vendimet që merren.
89. Duket që politikanët nuk shkaktojnë probleme në shkollën tonë.
90. Kur punët do të komplikohen të punësuarit ofrojnë zgjidhje dhe nuk e pranojnë humbjen në asnjë rast.
91. Të punësuarit e respektojnë dhe janë të mrekulluar nga udhëheqësi i tyre.
92. Të punësuarit nuk janë të përmbajtur kur me udhëheqësin bisedojnë për vendin e tyre të punës.
93. Shkolla në mënyrë permanente e ndjek punën që bëhet dhe sipas nevojës e ndryshon atë.
94. Vendimet janë logjike dhe janë në përputhshmëri me punën në shkollë.
95. Ndonjëherë detyrat punuese na ngarkojnë por jo edhe tepruar.
96. Fytyrat më të mira në vendet udhëheqëse bashkëpunojnë dhe nuk garojnë në mes tyre.
97. Të punësuarit mendojnë se udhëheqësi i tyre i njeh se çfarë njerëz janë ata.
98. Udhëheqësit në detale e dinë se çka po ndodh në shkollë.
99. Të punësuarit janë të përgatitur për ti dhënë përkrahje maksimale udhëheqësve të tyre.
100. Në përputhje me kërkesat e bashkëpunëtorëve të jashtëm në mënyrë të vazhdueshme i verifikojmë qëllimet drejtimet tona.

Rezultatet nga kontrollimi

Në katrorët e mëposhtëm shënoni numrat e atyre pohimeve të cilat i keni rrethuar dhe mblidhni numrin e numrave të rrethuar në secilën nga dhjetë shtyllat. Shumën e secilës shtyllë shënojeni në rubrikën e fundit.

A	B	C	Ç	D	DH	E	Ë	F	G

Shtyllat përkojnë me aftësitë dhe karakteristikat në vijim:

A Vizion
B Përcaktimi i prioriteteve
C Motivimi
Ç Raportet vetanake
D Ndjeshmëri politike
DH Fleksibiliteti (elasticiteti)
E Karizma
Ë Rrezikimi
F Përshtatja (adaptimi)
G Vendosmëria

Interpretimi i rezultateve

Për çka flasin rezultatet e fituara në shkollën tënde?

Rezultatet deri diku bazohen në mendimet tuaja subjektive.

Me kënaqësi do të ju kisha paralajmëruar që mos i pranoni si shumë të sakta.Vlera e vërtetë e këtij kontrollimi qëndron në mundin që jeni të gatshëm ta jepni për ti vërtetuar , ti hulumtoni dhe të kapeni në zënkë me problemet të cilat na i paraqet ky kontroll.

Kur është në pyetje që ta merrni propozimin tonë do të ju kishim sugjeruar këto në vazhdim:

1. Numrat janë vetëm njëra pjesë e rezultateve. Pjesën tjetër e bëjnë pëlqimi dhe mospëlqimi i juaj.
2. Mbledhje e secilit funksion. Sqarimin të cilin jua propozuam.
   1-3 Vështirësi që do të thotë problem.
   4-6 Pranueshëm edhe pse mundet që të përmirësohet.
   7-10 Shihet që është problematike.

3. Pëlqimi, gjegjësisht mospëlqimi

Ju rekomandojmë që secilin pohim ta përshtatni për secilin funksion në veçanti. Pëlqimi gjegjësisht mospëlqimi mund të na nxjerrë vështirësi të rëndësishme të cilat nuk i kemi vërejtur. Kontrolloni rezultatet veçanërisht keni kujdes në analizimin e funksioneve të veçanta që kanë

të bëjnë me nocionet grupe udhëheqëse / persona udhëheqës dhe njerëzit në të gjitha nivelet tjera të shkollës. A ju paraqiten disa modele të përgjithshme.

4. Për shembull mund të vërtetoni se udhëheqësi mjaft mirë e vlerëson vizionin, ndërsa i njëjti të mos jetë mirë i vlerësuar në nivelet tjera të shkollës. Kjo mund të thotë se ndoshta në të vërtetë ka një vizion qartë të ndërtuar, po nuk ka mundur në mënyrë të qartë dhe efikase ta paraqesë para të punësuarve. Po ashtu mund të thotë që udhëheqësi nuk ka aspak vizion të qartë.
5. Nëse rezultati është 7 e më shumë, fusha nuk është problematike. Ndërsa në fushat që ka 3 ose më pak, me siguri ka probleme dhe vështirësi. Për fat të keq më tepër vështirësi hasim në të ashtuquajturat mes-fusha.

Cilat nga fushat e dobëta, gjegjësisht mospajtimet do të kishit dashur ti hulumtoni?

Për fillim mendoni se cilat fusha problematike për udhëheqje janë më pak të rëndësishme për shkollën tuaj. Për shembull mendoni se rrezikshmëria është më pak e rëndësishme për udhëheqjen në shkollën tuaj. Do të ishte mirë të pyetni a pajtohen edhe të punësuarit me këtë mendim tuajin.

Rrezikimi

Është fakt që jetojmë në një kohë të njerëzve karizmatik të cilët ‘‘rrugën deri te pasuria‘‘ në biografinë e tyre e kanë të bazuar në lëvizje vetanake të rrezikshme dhe lojëra të rrezikshme. Udhëheqja e rrezikshme në të vërtetë është bërë për tu vlerësuar dhe shumë shpesh me urrejtje e krahasojmë me një udhëheqje të arsyeshme tradicionale dhe konservative. Duket se udhëheqja e ‘‘shkëlqyer‘‘ në të 80 –tat ka qenë moderne.

Gjatë kësaj e anashkalojmë faktin se në ndërmarrës të suksesshëm vijnë njëzet ‘‘potencialë‘‘ të cilët shëtisin gjithandej dhe e thyejnë kokën me pa mendësinë e tyre. Rrezikimi si shumë punë të tjera është pozitiv për një numër të vogël të njerëzve që arrijnë sukses dhe pak tërheqës për një numër të madh të atyre që kanë dështuar.

Është i pathyeshëm fakti se në suaza të kufizimeve ligjore për përgjegjësitë në kuadër të cilëve vepron bashkësia lokale, rrezikimi nuk është element dominues Shumicës së tatimpaguesve kjo edhe i përgjigjet.

Edhe përkundër kësaj rreziku i llogaritur është pjesë e udhëheqësisë. Këtu nuk flasim për vënien në rrezik të financave publike, por për rrezikim të llojeve tjera. Këtu mundemi ti shtojmë edhe ndarjet e detyrave, të kuptuara si mundësi zhvillimore të punonjësve edhe pse rezultati final nuk është i plotë, vendimet e lidhura me përmirësimin e procesit edhe pse për këtë nuk i kemi të gjitha informacionet e nevojshme, nxitja e iniciativës vetanake të punonjësve, edhe pse punët ndonjëherë ngatërrohen.

Me fjalë të tjera rrezikimi është përfundimisht i kundërt me vëmendjen e theksuar, atë e karakterizon një kontrollim i ashpër, rregulla të theksuara dhe kufizime të cilat nuk mundemi ti ndryshojmë, dhe kontrollim dhe kontrollim i sërishëm. Duke e pasur këtë parasysh rrezikimin mund ta përcaktojmë si nxitje e përfitimeve (ashtu si i shohin palët dhe shfrytëzuesit), edhe se kjo shkon në dëm të produktivitetit (në aspekt të sistemit organizativ)

Nëse rezultatet e kësaj fushe janë të dobëta mendoni se si mundeni ta “lironi“ organizatën tuaj duke pasur parasysh të lartpërmendurën, bile edhe mundeni të kontrolloni se a është e vërtetë se strukturat ekzistuese me veprimet dhe praktikën e tyre më tepër e pengojnë se sa e

nxisin iniciativën. "Lejoni që punët të shkojnë në kahjen e tyre" (gjë që nuk do të thotë se kemi të drejtë ti lëshojmë nga duart)-në këtë lloj të rrezikimit bëhet fjalë mu për këtë.

Vendimmarrja

Bëhet fjalë për dy elemente guxim, që dëshiron të thotë se është i gatshëm për vendimmarrje dhe nuk ndryshon kur fryn era: dhe aftësia për pranimin e vendimeve të rregullta, aftësia e përmendur ka natyrë teknike,dhe është e drejtuar kah dituritë profesionale dhe për këtë mundet që lehtë të fitohet. Ka shumë gjëra të përbashkëta me zgjidhjen e problemeve ose me analizën problematike dhe përfshin teknika të ndryshme.

Gatishmëria për të sjellë vendime (të rregullta dhe të parregullta) është shprehje e karakteristikave të lindura të një individi. Disa janë të vëmendshëm dhe e zgjasin deri sa nuk i marrin të gjitha informacionet e nevojshme ;të tjerët janë të ngutshëm dhe menjëherë vendosin.

Kjo apo ajo mënyrë në situatën e dhënë është më adekuat. Ngutja kërkon vendime të shpejta të cilat bazohen në të dhënat më të mira të mundshme të cilat i kemi për atë moment. Mundemi që të angazhohemi me disa punë urgjente me ndihmën e mënyrës sistematike dhe metodologjike dhe gjatë kësaj mos kemi nevojë që të angazhohemi.

Gjëja e vetme që ju sugjerojmë është që në situatën e dhënë të mendoni se a është e përshtatshme mënyra juaj dominuese (që mund të jetë analitike gjegjësisht praktike e drejtuar kah aksioni) dhe nëse nuk është e tillë ta ndryshoni.

Mënyra tjetër është të ktheheni nga njerëzit me të cilët punoni, posaçërisht nga ato që janë nën dhe mbi ju. Më shpesh ju shoqërojnë ata bashkëpunëtorë që janë" shpirtrat tuaj binjakë". Gjithashtu edhe emërtimet, nëse të njëjtat janë nën kompetencat tuaja, më shpesh ndodhin në nivel të njëjtë.

Gjatë kësaj ekziston rreziku të formojmë grupe gjegjësisht ekipe të formuara nga mësimdhënës që janë të afërt me drejtorin. Është me interes që të keni qëndrim tjetër në bazë të cilit e radhisim alternativën tonë me të tjerët. Në rast se kemi kohë të mjaftueshme është shumë e dobishme me të punësuarit të mos bëjmë vetëm biseda formale, por të arrijmë që të punësuarit tanë të mos jenë vetëm klone apo fotografi në pasqyrë tonat. Në këtë mënyrë do të analizojmë mundësi të ndryshme, pasi që vetë nuk do të mundeshim ti kujtojmë të gjitha gjërat.

Elasticiteti

A e keni vërejtur se drejtorët shumë shpejtë dalin në sipërfaqe kur ndodh ndonjë problem dhe nuk janë të brengosur,gjegjësisht nuk i fajësojnë të tjerët për situatën e shkaktuar? Për drejtorët është shumë me rëndësi mos të nënshtrohen kur kanë probleme. Asgjë tjetër nuk e brengos më tepër të punësuarin se sa fotografia e një drejtori i cili para problemit e rrotullon kokën. Ta kujtojmë thënien e njohur: Kur puna duket pa zgjidhje ,në horizont paraqitet zgjidhja. Për të punësuarit është shumë me rëndësi nëse shohin se drejtorët e tyre nuk janë dorëzuar nga zgjidhja e problemit.

Për këtë, drejtorët nuk guxojnë të tregojnë skepticizëm në vazhdën e zgjidhjes së problemit.

A është aftësi që të dalim shpejtë nga problemet, një karakteristikë e përcaktuar gjenetikisht e personalitetit ,ose qëndrueshmërinë dhe elasticitetin mundemi ti arrijmë vetë? Ju ofrojmë që ti ndërlidhni aktivitetet që i praktikojmë në lëminë e "udhëheqja me situatat stresuese" dhe aktivitete qëllimi i të cilave është nxënia e karakteristikave të lartpërmendura.

Për të udhëhequr në mënyrë të suksesshme me nevojat e detyrave punuese është e nevojshme që të ndjehemi mirë fizikisht dhe nga ana psikike. Njerëz të moshës së mesme

(këtu bëjnë pjesë numri më i madh i drejtorëve) duhet në mënyrë të veçantë të kujdesen për kondicionin e tyre. Rekreacioni na ndihmon të jemi në kondicion fizik të mirë ,ndërsa rëndësinë e kësaj e vërteton edhe thënia "Të dielën ngjitu në maje të malit, të hënën zgjidhjet do të vijnë vetë". Të gjeni kohë të lirë për rekreacion është shumë e rëndësishme, posaçërisht në kohërat moderne ,pasi që është shumë shpesh e paraqitur dukuria e "dobësimit"të njerëzve në mes të karrierës së tyre,që ka të bëjë me faktin se njerëzit ambicioz kanë pak kohë të lirë. Në cilën shkallë jeni të prirë që punën pas mbarimit të orarit ta merrni me vete në shtëpi? Po e bëni shpesh këtë si argument për ndershmërinë tuaj ndaj organizatës tuaj ,nuk është e preferuar,dhe sigurisht është mënyrë që do të ju bëj joefikas dhe nuk do të mundeni të ju përgjigjeni me efikasitet detyrave të dhëna.

Paralajmërim

Udhëheqësit në shkallë shumë të lartë nga natyra janë me frymë garuese- shumë shpesh është dashur të jenë të tillë që të arrijnë deri te pozicioni i tyre. Mirëpo bartja e frymës garuese edhe në kohën e lirë është tërësisht joproduktive.

Përcaktimi i prioriteteve

Njësitë e qeverisjes lokale shpesh herë janë të stërngarkuar dhe nuk mund ti plotësojnë të gjitha kërkesat .Nevoja e caktimit të prioriteteve bëhet diçka që nënkuptohet vetë. Bëhet fjalë për dallimin në mes asaj që është e domosdoshme, e nevojshme, dhe e dëshirueshme. Nëse gjatë kontrollit keni vërejtur dobësi në atë lëmi, ju preferojmë përsëri ta analizoni qëndrimin tuaj i cili ka të bëjë me përcaktimin e prioriteteve.

Përvoja tregon se udhëheqësit e stërngarkuar bile edhe ato me detyra të larta udhëheqëse dhe me shkallë të lartë të kompetencave profesionale dhe teknike, gjithmonë nuk i dallojnë termet : URGJENTE dhe ME RËNDËSI. Zgjidhja urgjente e detyrave nuk na lejon të kthehemi pas edhe nëse ajo është e rëndësishme për realizim më të mirë të aktiviteteve,rëndësia e tyre dhe arritja e qëllimeve.

Marëdhëniet e ndërsjella

Udhëheqësit në vende të ndryshme shumë shpesh flasin për problemet të cilat i kanë me të punësuarit në organizatë: "Do të doja që personi X".. "Dua që personi X" ...gjatë të cilës përgjigja më e shpeshtë e pyetjes është "A e din personi X".. . Gjithmonë jemi dëshmitarë të faktit se drejtorët shumë gjëra nuk i tregojnë dhe kështu shumë gjëra mbeten të pathëna në mes drejtorit dhe të punësuarve. Udhëheqësit të cilët merren me fushë të caktuar të udhëheqjes në thelb krijojnë marrëdhënie konstruktive me të punësuarit. Ato dallohen me karakteristikat në vijim: të punësuarve ju ndihmojnë ti kuptojnë punët e dhëna, ata janë dëgjues të mirë ,dinë të punojnë me grupe dhe i motivojnë gjatë procesit të punës që ti shfrytëzojnë aftësitë e tyre. Thelbi i raporteve të ndërsjella është mendësia se në mes njerëzve gjithmonë ndodh diçka dhe duhet në mënyrë të duhur të reagojmë dhe ta pranojmë mundësinë që mos të ndërmarrim asgjë. Në qendër të këtyre aftësive është ndjeshmëria e ndodhive – gatishmëria që të ndërmarrim diçka.

Nëse mendoni se si udhëheqës nuk i keni këto aftësi atëherë mendoni për:

1. Si i zgjidhni keqkuptimet?
   - A bisedoni për keqkuptimet në mënyrë të hapur dhe transparente? A përcillen mbledhjet tuaja me tension "rend dite i fshehur"- ose të punësuarit në mënyrë të hapur kundërvihen – dhe nëse është nevoja a pranojnë "të kundërvihen ", dhe gjatë kësaj ti respektojnë pozicionet e tyre?
   - Shumë shpesh bëhet fjalë për frikë nga rezultatet pas ballafaqimit me problemin. Ndonjëherë ndihmon nëse mendojmë deri në fund: Paramendoni një situatë të rëndë me një individ për të cilin mendoni .."as rastësisht nuk mundem të përballem me..; dhe më pas mundohuni ti përgjigjeni pyetjes "Çka mund më e keqja të më ndodhë nëse..? Parashtrojeni disa herë këtë pyetje dhe mundohuni të jepni përgjigje ,deri kur të arrini te "zgjidhja më e dobët e mundshme", a është e dobët si gjendja momentale? A ekziston në të vërtetë mundësia që të arrini deri te kjo zgjidhje?

2. Në çfarë mënyre i tregoni një personi se çka mendoni për të? Ai informoni për këtë? Ndonjëherë, rregullisht, pothuajse asnjëherë?A janë sqarimet dhe diskutimet tuaja të hapura dhe të vlefshme dhe të dyanshme? Ndoshta do të ju jetë e dobishme nëse i analizoni komentet tuaja për personalitetin.
   - A janë specifike (mjaftueshëm që mos ti marrin parasysh) - jo të përgjithshme me çka personi nuk e kupton domethënien e tyre.
   - A janë pozitive.
   - A kanë të bëjnë me veprimet e personalitetit – veprime të cilat mund ti ndryshoni.
   - A përmbajnë propozime dhe mundësi krahasuese.
   - A përshkruajnë apo vlerësojnë më tepër.
   - A janë të dobishme – a janë të përbëra nga motive konstruktive.

3. A pranoni propozime konstruktive?
   - Edhe te të punësuarit e nxitni ndjenjën se munden të ndikojnë në vendimmarrje

4. Sa dini të dëgjoni?
   - Të dëgjojmë do të thotë se jemi të gatshëm të veprojmë në pajtim me atë që e kemi dëgjuar.
5. Si i udhëhiqni mbledhjet?
   - A ju mundësoni të gjithëve pa problem të marrin pjesë në mbledhje ?A janë mbledhjet e lodhshme dhe të mërzitshme për ju dhe të punësuarit tuaj?Nëse nuk jeni profesional pse nuk pyetni dhe kërkoni propozime për përmirësim?
6. Si i prezantoni qëndrimet tuaja ?
   - Disa udhëheqës flasin qartë, në mënyrë decime dhe dëgjuesit e kanë të qartë çka duan të thonë. Të tjerët përdorin fjali të zgjeruara dhe konfuze të cilat janë vështirë të kuptueshme.

Vendi i qendrës për kulturë shkollore brenda shkollës tuaj

Janë të cekura 10 fusha të veprimtarisë shkollore që janë të rëndësishme për ndërtimin e ndjenjës së brendshme dhe të jashtme për bashkëjetesë të rëndësishme për organizatën. Radhitni sipas rëndësisë nga numri 1 deri në numrin 10 dhe shënoni në vinë e zbrazur.

-------- Përputhshmëri me principet - aftësi dhe dëshirë nga të gjitha grupet e njerëzve në shkollë (menaxhment, mësimdhënësit, të punësuarit tjerë, nxënësit) të pajtohen me rregullat e tyre të parashtruara.

-------- Krijimi i një vizioni dhe procesi i realizimit të qëllimeve-të gjithë në shkollë punojnë në krijimin dhe plotësimin e ideve të tyre të parashtruara për pamjen e ardhshme të shkollës.

-------- Hapja e shkollës –bashkëpunimi dhe komunikimi i shkollës me prindërit, përfaqësuesit e qeverisjes lokale dhe MASH –it, si prezentim i shkollës jashtë sajë.

-------- Stilet menaxheriale dhe administrative –menaxhment me urdhëra ose me informacione, menaxhment i bazuar në motivim ekstrinsik (dhurata, rregulla formale)ose motivim intrinsik.

-------- Zhvillim i shkollës dhe ndryshimi - ndryshime të shkallëzuara dhe sistematike në organizimin e punës në shkollë. Liria në eksperimentimin e qasjeve të ndryshme.

-------- Përkrahja nga kolegët – këmbimi i përvojave, dialog profesional dhe bashkëpunimi në mes mësimdhënësve /kolegë. Shfrytëzimi i informatave kthyese të kolegëve.

-------- Rrethimi fizik i shkollës – lokacioni i shkollës, ndërtesa të ndryshme ,të gjitha pajisjet dhe përdorimi optimal i tyre.

-------- Përkrahje për ngritjen profesionale të gjithë të punësuarve në shkollë,krijimi i kushteve për edukim të mëtejshëm të mësimdhënësve trajnime dhe zhvillim.

-------- Jeta joformale në shkollë - të gjithë ata që janë në shkollë identifikohen me simbolet e shkollës, ato janë krenar me shkollën e tyre. Zakonet dhe traditat janë bartur nëpër takimet e përbashkëta.

-------- Puna (marrja) me konfliktet-mënyra e zgjidhjes së konflikteve, puna me njerëz "problematik". Udhëheqja me disiplinën e të punësuarve dhe nxënësve.

Gjeni potencialin e fshehur në këto fusha, me qëllim që të gjeni mundësi për përdorimin e tyre në tendencat tuaja për ta përmirësuar kulturën brenda shkollës.

Përshkrimi i gjendjes faktike:
Fotografia pas 5 vitesh:
Model i kulturës së re:
Masat për përkrahje :
Ndryshimet e kushteve për punë.

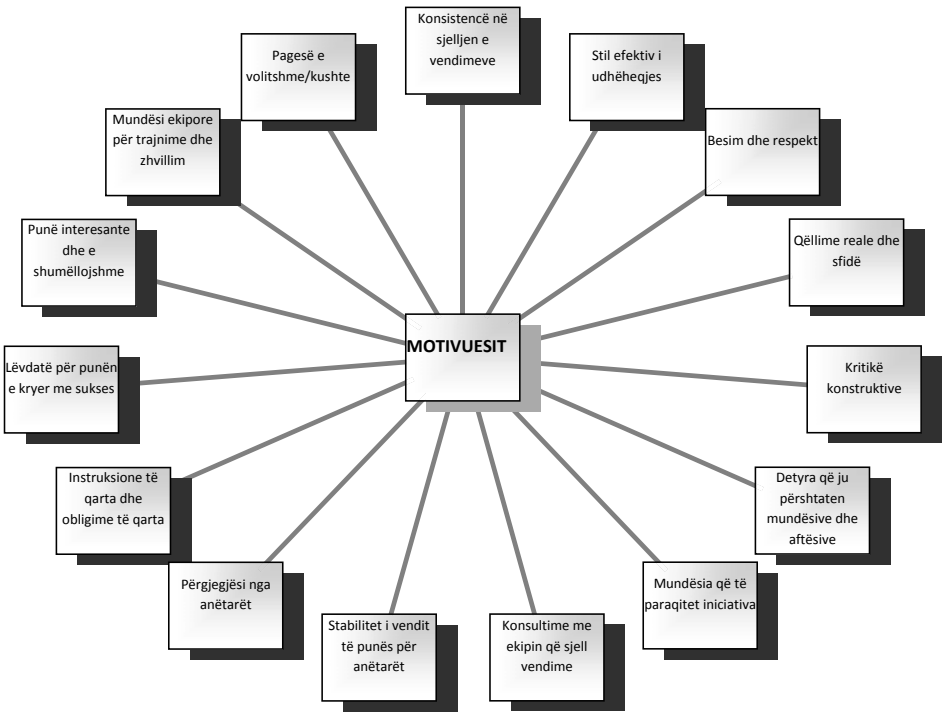
Faktorët që e nxitin motivimin intrinzik

	Faktorët	Përshkrimi	Sugjerimet
Faktorët individual	Sfidat	Njerëzit janë më shumë të motivuar kur punojnë për realizimin e qëllimeve të rëndësishme personalisht për ato. Gjatë kësaj aktiviteti është në nivel maksimal në masë që të shkaktoj sfida.	1. Vendosni qëllime të rëndësishme. 2. Qëllimi duhet të jetë i arritshëm por jo diskutabil. 3. Jepni informacion kthyes për punën e kryer. 4. Lidhni qëllimet me vetëbesimin e individit.
	Mirësjellja dhe interesi	Diçka në rrethin fizik e tërheq vëmendjen e individit. Ekzistimi i ndryshimit në mes asaj që e di për momentin dhe atë çka mundet ta fitojë, derisa merr detyrë të caktuar.	1. Stimuloni kureshtjen nëpërmjet krijimit të ndryshimeve të shpejta në rrethin fizik. 2. Stimuloni interesim për aktivitetin tek të punësuarit, me atë se do të pyeten çka do të ndodh?
	Kontrollimi	Njerëzit kanë nevoja natyrore që të vendosin kontrollin mbi ngjarjet që ju ndodhin vetë atyre.	1. Krijoni lidhje të qartë shkak-pasojë në mes detyrës dhe rezultatit. 2. Mundësoni të punësuarve të besojnë se puna e tyre do të ketë efekt të fuqishëm. 3. Lejoni që të punësuarit lirisht të zgjedhin se në ç'mënyre dhe çka do të punojnë.
	Imagjinata	Për një numër të madh njerëzish është stimulative që ta shfrytëzojnë imagjinatën e tyre gjatë punës ose ta vizualizojnë rrjedhën e kryerjes së ndonjë pune.	1. Ndihmoni të punësuarit që ta vizualizojnë qëllimin dhe dobinë e rezultatit. 2. Tentoni që imagjinata /vizualizimi të të jetë intrinzik e jo ekstrinzik.

Motivimi interpersonal	Garimi	Një numër i madh njerëzish ndjejnë kënaqësinë kur e krahasojnë performancën e tyre me ndonjë performancë tjetër.	1. Garat ndodhin natyrshëm por edhe artificialisht. 2. Njerëzit të cilët humbin në gara ndonjëherë vuajnë më tepër ,se sa kanë dobi fituesit. 3. Garat dinë ta zvogëlojnë nevojën për të ju ndihmuar të tjerëve.
	Bashkëpunimi	Njerëzit ndjejnë nevojën të ju ndihmojnë të tjerëve që ti arrijnë qëllimet e tyre.	1. Bashkëpunimi ndodh natyrshëm por edhe inicohet. 2.Bashkëpunimi kërkon dhe zhvillon shkathtësi interpersonale.
	Lëvdata	Njerëzit ndjejnë kënaqësi ,kur të tjerët ua njohin dhe vlerësojnë mundin e tyre dhe arritjet e tyre.	1. Procesi i punës dhe produkti duhet të jetë i dukshëm që të fitojmë lëvdatën. 2. Lëvdata dallohet nga gara pasi që nuk kërkon krahasim me performansën e të tjerëve.

Kur për së pari herë do të bëheni drejtor është me rëndësi ta respektoni atë që ekipi juaj e pret nga ju. Mënyra se si ju drejtoni dhe menaxhoni të punësuarit tuaj ka ndikim të madh në organizimin dhe sjelljen ,gjegjësisht qëndrimin e ekipit tuaj. Paralelisht me këtë nëpërmjet motivimeve të dukshme përmirësohen edhe shkathtësitë për lider të drejtorëve.

Llojet e motivuesve



Faktori i motivimit	Në cilën mënyrë tanimë e aplikoj	Si mundem që të përmirësohem?
Kujdesi për ekipin –të ketë punë interesante dhe të llojllojshme.	Të punësuarve ju ndaj përgjegjësi me atë që ju ofroj caqe të cilat janë të arritshme por edhe sfiduese. Mundësoj që të punësuarit të zhvillohen nëpërmjet ushtrimit të shkathtësive të veta. Rregullisht i vlerësoj aftësitë e tyre duke ju dhënë detyra të ndryshme.	Nëpërmjet të ndërrimit të detyrave punuese në mes të punësuarve. Ndonjëri nga të punësuarit përkohësisht ta plotësojë pozicionin e kolegut që mungon. Delegimi i një pune interesante.
Kujdesem që ekipi im të krijojë besim tek unë.	Të gjithë anëtarët e ekipit i trajtojmë njëlloj dhe përshtatshëm në çdo kohë. Jam i/e sinqertë por edhe me takt dhe përkrahës/e.	Njohje me secilin kolegë personalisht dhe dhënie maksimale e kontributit për vënie të raporteve të mira me secilin nga ato.
Jap detyra të cilat ju përshtaten mundësive dhe aftësive të pjesëtarëve të ekipit.	Biseda individuale për anët e fuqishme dhe mundësitë për zhvillim me secilin anëtar, me qëllim: Të identifikohen dhe vlerësohen aftësitë e tyre. Të gjinden anët e forta të tyre në raport me punën ,përvojën që kanë, kualifikimin dhe trajnimet. Të identifikohen aspiratat për zhvillimin e karrierës tek të punësuarit.	Gjatë bisedave formale për performimin e të punësuarve, duhet parashtruar pyetje informative për motivim. Për shembull: Çka më pëlqen të punoj? Çka më jep energji ? Çka është e nevojshme që të punoj në mënyrë sa më efektive dhe me kënaqësi? Ku e shoh veten për tre deri pesë vjet?

Ushtrim:

Mendoni.

- Cilët nga faktorët e lartpërmendur të motivimit në këtë studim i hasni në punën e përditshme me kolegët tuaj ?
- Cilët nga këto tanimë i keni hasur dhe i përdorni ?
- A mund të kujtoheni në ndonjë tjetër faktor të përvojës tuaj që nuk e keni hasur këtu?
- Cilët janë këto?
- Si mundeni të përmirësoheni kundrejt secilit faktor në veçanti?

Faktorët e motivimit	Në çfarë mënyre jepni shembuj	Si mund të përmirësoheni ?
Organizim dhe planifikim i mundësive individuale dhe ekipore për trajnim dhe zhvillim.		
Punë interesante dhe e shumëllojshme.		
Pagesa të volitshme /kushte.		
Koncizitet dhe realitet në sjelljen e vendimeve të mia.		
Shfrytëzoj stil efektiv gjatë udhëheqjes sime.		
Kujdesem që njerëzit të formojnë besim tek unë.		
Siguroj stabilitet në vendin e punës për pjesëtarët e ekipit.		
Jap detyra të cilat ju përshtaten mundësive dhe aftësive të pjesëtarëve të ekipit.		
Vendos caqe të cilat janë njëkohësisht edhe sfiduese por edhe reale.		
Lejoj që të tjerët të paraqesin iniciativat e tyre.		
Jap lëvdata kur dikush e kryen punën me sukses.		
Konsultohem me të tjerët dhe i inkuadroj në sjelljen e vendimeve.		
Jap kritika konstruktive.		
Jap instruksione të qarta dhe qartë i ndaj detyrat.		
I përkrah ata që marrin përgjegjësinë nga të tjerët.		

Faktorët e motivimit	Në çfarë mënyre jepni shembuj	Si mund të përmirësoheni ?
(plotëso)		
(plotëso)		
(plotëso)		
(plotëso)		

BASHKËPUNIMI ME PRINDËRIT

Prindërit dhe bashkëqytetarët tanë janë pjesë e përditshmërisë dhe ngjarjeve në shkollën tonë.

ОУ"Лазо Ангеловски",
Скопје

Promotion of our school entrepreneurial activity on eTwinning on-line webinar.
cook book.pptx
ГОТВАЧ ЗА ЗДРАВА ХРАНА
Healthy food cook book
Entrepreneurial activity in Primary School "Lazo Angelovski", Skopje, Republic of Macedonia
8:30 / 45:24
Video
Attendees
Chat

Projekti për Integrimin Ndëretnik në Arsim

UDHËZIM PËR PËRFITIMIN E GRANTIT TË VOGËL PËR AKTIVITETET E INTEGRIMIT NDËRETNIK NË ARSIM

Aktivitetet për të cilat dedikohet granti: Aktivitete të përbashkëta mësimore dhe jashtëmësimore për integrimin ndëretnik në arsim, të cilat realizohen në mënyrë të pavarur ose në partneritet me një shkollë tjetër.

Llojet e shpenzimeve që mbulohen: Granti i mbulon vetëm shpenzimet që kanë të bëjnë drejtpërdrejt me aktivitetet e planifikuara në aplikacion. Lista e detajuar e shpenzimeve të mundshme është në dhënë në aplikacion, në pjesën Plani i shpenzimeve. **Vërejtje:** Granti nuk parasheh kompensime në para për honorare për realizimin e aktiviteteve të përbashkëta të nxënësve, si dhe shpenzime për furnizim dhe pajisje.

Koha e realizimit: Aktivitetet e përkrahura me grant duhet të realizohen përfundimisht me fundin e vitit shkollore 2014/2015.

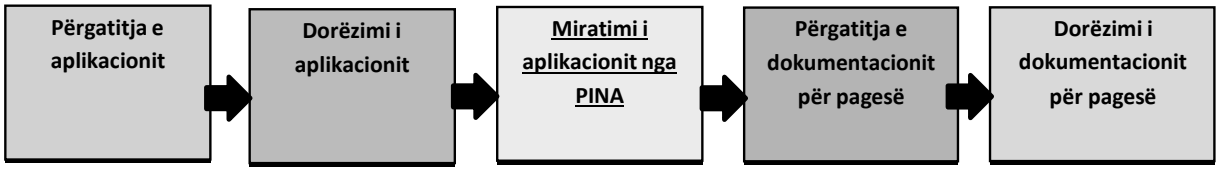
Shuma maksimale e grantit: 23.000 denarë (me TVSH)

Mënyra e shfrytëzimit të mjeteve: Shpenzimet e aktiviteteve do të paguhen përmes PINA-s në bazë të faturave dhe dokumentacioni të dorëzuar.

Participimi i shkollës, komunës dhe bashkësisë lokale: Parakusht për ndarjen e grantit të vogël është participimi financiar i shkollës me së paku 20% të shumës së përgjithshme të grantit. Mjetet mund të sigurohen nga shkolla, nga komuna, nga bashkësia e biznesit ose nga prindërit.

Shënim: *Numri i granteve të dorëzuara është i kufizuar dhe dërgimi i aplikacionit nuk nënkupton edhe miratim automatik të grantit. Aplikacionet e paplota dhe aplikacionet që nuk i përmbushin kriteret për miratimin e grantit nuk do të merren parasysh gjatë përzgjedhjes.*

PROCEDURA PËR APLIKIM, MIRATIM DHE SHFRYTËZIM TË GRANTIT



Përgatitja e aplikacionit	Aplikacionin e përgatit Ekipi për integrim shkollor bashkë me prindërit dhe nxënësit, në bashkëpunim me përfaqësuesit e komunës dhe bashkësisë lokale. Përgatitja dhe planifikimi i aktiviteteve bëhet në pajtim me kriteret e aktiviteteve të përbashkëta për INA dhe llojet e aktiviteteve INA (që gjenden në http://goo.gl/TS20wT). *Ekipi i PINA-s është në dispozicion për të ofruar ndihmë dhe konsultime gjatë gjithë procesit të përgatitjes së aplikacionit.*

FORMULAR I PARTNERITETIN NDËRMJET SHKOLLAVE PËR INTEGRIMIN NDËRETNIK NË ARSIM

1 . Informacionet themelore për shkollat partnere

	Shkolla 1		Shkolla 2	
Emri i shkollës				
Vendbanimi				
Komuna				
Adresa:				
Telefoni:				
Faksi:				
E-posta:				
Numri i shkollave rajonale:				
Gjuha në të cilën zhvillohet mësimi:	☐ Gjuhë maqedonase ☐ Gjuhë shqipe ☐ Gjuhë turke ☐ Gjuhë serbe		☐ Gjuhë maqedonase ☐ Gjuhë shqipe ☐ Gjuhë turke ☐ Gjuhë serbe	
Numri i nxënësve:	qëndrore	rajonale	qëndrore	rajonale
Numri i kuadrit edukativo-arsimor:				
Numri i personelit teknik:				
Numri i ndërrimeve:				
Numri i klasave:				

2. Të dhëna për personat përgjegjës të inkuadruar në partneritetin ndërmjet shkollave

	Shkolla 1	Shkolla 2
Drejtori i shkollës: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: Faks: E-posta	Telefoni: Faks: E-posta
Koordinatori i ekipit për integrim shkollor: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Psikologu: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Pedagogu: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Sociologu: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Përfaqësues i Këshillit të Shkollës: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Përfaqësues i Këshillit të prindërve	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta
Përfaqësuesi i Komunës: (emri dhe mbiemri)	Telefoni: E-posta	Telefoni: E-posta

3. Propozim-aktivitetet e përbashkëta

1. Tregoni si planifikoni të zhvillohet bashkëpunimi dhe komunikimi ndërmjet shkollave tuaja (ju lutem me dy-tre fjali përgjigjuni në secilën nga pyetjet e mëposhtme)
1. Çka prisni të arrini me partneritetin? 2. Si do ta inkuadroni gjithë shkollën në aktivitete? 3. Si do të bashkëpunojnë arsimtarët dhe nxënësit? 4. Në çfarë mënyre do t'i prezantoni aktivitetet dhe si do t'i këmbeni përvojat tuaja me të tjerët? 5. Në çfarë mënyre do ti kyçni prindërit, komunën dhe bashkinë në aktivitetet partneriale? 6. Si do ti prezentoni aktivitetet e realizuara dhe do ti ndani përvojat tuaja me të tjerët?

Verifikim i partneritetit

Informacionet e prezantuara në këtë formular janë të sakta dhe të kompletuara. Përgjegjësinë për saktësinë e informacioneve e ndërmarrin bashkërisht të dyja shkollat tona partnere. Me nënshkrimin e këtij formulari pajtohemi që të gjitha informacionet e dhëna të mund të publikohen, nëse projekti për integrimin ndëretnik në arsim konsideron se kjo është e nevojshme.

Drejtori i shkollës 1 Drejtori i shkollës 2

_____ _____

V.V. V.V.

Data _____ Data _____

Vendi _____ Vendi _____

http://pmio.mk/wp-content/uploads/2013/08/Obuka_za_megjuetnicka_integracija_vo_obrazovanieto_za_Timovi_za_ucilisnata_integracija.pdf

http://mk.pmio.mk/category/gradenje-na-kapaciteti-materijali/
http://pmio.mk/wp-content/uploads/2013/08/Zaednicki-aktivnosti-M.pdf

FORMULARI PËR ANËTARËT E EKO - KËSHILLIT
Viti shkollor _____

I. Të dhënat për kopshtin/ shkollën

Kopshti/ shkolla	
Komuna	
Adresa	
Drejtori	
Telefoni	
Faksi	
E-posta	

II. Të dhëna për Eko – kështillin e formuar

	Emri dhe mbiemri	Telefoni	E-posta
Koordinatori i Programit			
Kryetar i Eko - këshillit			

Anëtarë të Eko - këshillit:

	Emri dhe mbiemri	Funksioni (Posti)	Institucioni
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

* shtoni rende sipas nevojës

III. Deklaratë

Unë, _____, drejtori i _____ me përgjegjësi të plotë morale dhe afariste deklaroj se të gjitha të dhënat e dhëna në këtë formular janë të sakta dhe të miratuara nga ana e këshillit të kopshtit/ shkollës. Për të gjitha ndryshimet në të dhënat e lartë përmendura do ta informoj zyrën e Programit "Integrimi i edukimit ekologjik në sistemin arsimor të Maqedonisë" pranë Ministrisë për Arsim dhe shkencë.

Drejtori data/Komuna

PROGRAMA "INTEGRIMI I EDUKIMIT EKOLOGJIK NË SISTEMIN ARSIMOR TË MAQEDONISË"

Shkolla _____ Komuna _____

Viti shkollor 201-/201-

(mësim klasor/ lëndor)

I EKO STANDARDI: KURSIMI I ENERGJISË

Polisa: Shfrytëzimi racional i energjisë elektrike dhe i energjisë nxehëse në ndërtesën shkollore.

Qëllimi: Zvogëlimi i harxhimeve të energjisë elektrike dhe i nxemjes per 10% në krahasim me vitin e kaluar.

Pika e akcionit	Lënda	Përmbajtja mësimore	Klasa/viti	Koha e realizimit

II EKO STANDARDI: KURSIMI I UJIT

Polisa: Shfrytëzimi racional i ujit në ndërtesën shkollore dhe në oborr.
Qëllimi. Zvogëlimi i harxhimit te ujit per 10% në krahasim me vitin e kaluar.

Pika e akcionit	Lënda	Përmbajtja mësimore	Klasa/viti	Koha e realizimit

III EKO STANDARDI: MIRËMBAJTJA E NDËRTESËS DHE MJEDISIT TË BRENDSHËM TË SHËNDOSHË

Polisa: Ambient i shëndoshë dhe i pastër brenda dhe jashtë hapësirave për mësim dhe punë.
Qëllimi: Sigurimi i kushteve të shëndosha për mësim dhe punë në shkollë.

Pika e akcionit	Lënda	Përmbajtja mësimore	Klasa/viti	Koha e realizimit

IV EKO STANDARDI: KOPSHT I RREGULLUAR DHE EKOLOGJIK

Polisa: Një kopsht i rregulluar që është në pajtueshmëri me nevojat për rmbrojtje të ambientit jetësor.

Qëllimi. Një kopsht i rregulluar në mënyrë funksionale sipas të gjitha parametrave ekologjike në mënyrë që maksimalisht ta shfrytëzojnë të gjithë gjatë qëndrimit në shkollë.

Pika e akcionit	Lënda	Përmbajtja mësimore	Klasa/viti	Koha e realizimit

Burimet për eko-aktivitetet

1. Dita promotive projekti "Eko paketi Maqedonia"
2. Maqedonia pa mbeturina.
3. Grumbullimi i mbeturinave.
4. Grumbullimi i e-mbeturinave.
5. Grumbullimi i ambalazheve plastike.
6. http://www.ajdemakedonija.mk/node/217
7. http://www.leaf-international.org/menu/activities/plant-a-tree-for-peace
8. Mbill një dru për paqe.
9. http://www.leaf-international.org/menu/activities/plant-a-tree-for-peace
10. Dita e aksionit të eko-shko9llave nga e gjithë bota. http://eco-schools.org/wda/
11. http://eco-schools.org/wda/about/world-days-of-action/
12. Aplikimi i sukseshëm per statusin e "eko-shkollës" /"eko-çerdhes"në nivel të flamurit të gjelbërt, niveli I argjentë ose I bronzit si pjesë e rjetit internacional.
13. Kampanja "Ushqim i shëndoshë për fëmijëri pa mangësi"
14. www.nrp.org.mk
15. eko-mreza@mon.gov.mk
16. http://www.nrp.org.mk/

EKO - STANDARDI 1.

Deklarata	**KURSIMI I ENERGJISË**
Polisa	Shfrytëzimi racional i energjisë elektrike dhe termike.
Qëllime	Zvogëlimi i konsumimit të energjisë elektrike për 10% në krahasim me vitin e kaluar.
Pikat e aksionit	1. Zëvendësimi i të gjitha poçeve me poçe kursyese energjetike. 2. Sanimi ose zëvendësimi i dritareve dhe dyerve. 3. Vendosja e kalorimetrave dhe tajmerëve për rregullimin e temperaturës në ndërtesën. 4. Plani për zvogëlimin e shpenzimit të burimeve për ngrohje (dru, naftë dhe ngjashëm) – shfrytëzimi racional i planifikimit të burimeve për ngrohje. 5. Prezantimi i punës me një turn në periudhën e dimrit (në shkollat ku ka kushte). 6. Pastrimi i rregullt i dritareve (një herë në javë) për shfrytëzimin maksimal të energjisë diellore. 7. Vendosja e udhëzimeve për shfrytëzimin racional të energjisë elektrike dhe termike. 8. Caktimi i personave përgjegjës në përputhje me numrin e paraleleve dhe turneve në shkollë, gjegjësisht numrin e grupeve në kopshtet për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 9. Formimi i eko – patrullave (grupe të nxënësve, gjegjësisht fëmijëve) të përfshirë në realizimin e pikave të aksionit, të cilët do ta ndjekin, mbikëqyrin dhe kontrollojnë procesin e implementimit të këtyre aktiviteteve.
Tregues	1. Numri i poçeve kursyese energjetike në ndërtesë. 2. Numri i dyerve dhe dritareve të sanuara ose të zëvendësuara me të reja. 3. Numri i kalorimetrave dhe tajmerëve të vendosur. 4. Plani i përpiluar i aktiviteteve për shpenzimin e zvogëluar të drurit, naftës dhe ngjashëm; sipas faturave dhe sasisë së naftës dhe drunjve të prokuruar në krahasim me vitin e kaluar. 5. Është prezantuar puna me një turn në shkollat ku kjo është e mundshme. 6. Dritare të pastra. 7. Numri i udhëzimeve të vendosura për shfrytëzimin racional të energjisë elektrike dhe termike në ndërtesë. 8. Emrat e personave përgjegjës dhe raporti për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 9. Lista me emrat e anëtarëve të eko patrullës dhe numri i aksioneve të realizuara.
REZULTATI PËRFUNDIMTAR	10% FATURA TË ZVOGËLUARA PËR ENERGJI ELEKTRIKE DHE TERMIKE NË KRAHASIM ME VITIN E KALUAR.

EKO - STANDARDI 2.

Deklarata	**KURSIMI I UJIT**
Polisa	Shfrytëzimi racional i ujit.
Qëllime	Zvogëlimi i konsumimit të ujit për 10% në krahasim me vitin e kaluar.
Pikat e aksionit	1. Analiza e gjendjes së instalimit të ujësjellësit (tubat, rubinetat, kazanët dhe ngjashëm). 2. Zëvendësimi ose sanimi i të gjitha çezmave jofunksionale në ndërtesë. 3. Zëvendësimi dhe sanimi i kazanëve të vjetër të tualetit me kazanë të ri kursyes të tualetit. 4. Sigurimi i ujit teknik për mirëmbajtjen e sipërfaqeve të gjelbra në oborr me vendosjen e fuçive ose instalimeve të tëra për grumbullimin e ujit prej shiut (ky ujë do të shfrytëzohet për ujitjen e gjelbërimit, pastrimin e oborrit dhe ngjashëm). 5. Vendosja e udhëzimeve për shfrytëzimin racional të ujit. 6. Caktimi i personave përgjegjës në përputhje me numrin e paraleleve dhe turneve në shkollë, gjegjësisht numrin e grupeve në kopshtet për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 7. Formimi i eko – patrullave (grupe të nxënësve, gjegjësisht fëmijëve) të përfshirë në realizimin e pikave të aksionit, të cilët do ta ndjekin, mbikëqyrin dhe kontrollojnë procesin e implementimit të këtyre aktiviteteve.
Tregues	1. Raporti prej analizës së gjendjes të instalimit të ujësjellësit (tubat, rubinetët, kazanët dhe ngjashëm). 2. Numri i çezmave të reja dhe të sanuara (me senzorë, automatike, me pedale dhe ngjashëm). 3. Numri i kazanëve të ri dhe të sanuar kursyes. Kazanë prej të cilëve nuk rrjedh uji në mënyrë të pakontrolluar. 4. Numri i fuçive ose instalimeve të vendosura në oborr për grumbullimin e ujit prej shiut. 5. Numri i udhëzimeve të vendosura për shfrytëzimin racional të ujit. 6. Emrat e personave përgjegjës dhe raporti për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 7. Lista me emrat e anëtarëve të eko patrullës dhe numri i aksioneve të realizuara.
REZULTATI PËRFUNDIMTAR	10% FATURA TË ZVOGËLUARA PËR UJË NË KRAHASIM ME VITIN E KALUAR.

EKO - STANDARDI 3.

Deklarata	**MIRËMBAJTJA E NDËRTESËS DHE MJEDISIT TË BRENDSHËM TË SHËNDOSHË**.
Polisa	Mjedis i brendshëm i shëndoshë dhe i pastër për mësim dhe punë.
Qëllime	Sigurimi i kushteve të shëndosha për punë dhe qëndrim në shkollë dhe kopsht.
Pikat e aksionit	1. Largimi i sendeve të panevojshme në ndërtesë (bankat e thyera, saksitë, vazot, tabelat, lulet e vjetra dhe të vyshkura dhe ngjashëm). 2. Pastrimi i korridoreve (pas secilit turn), zyrave, klasave dhe sallave sportive (garderobat e veshjes, nijet sanitare dhe ngjashëm) me lecka të ndryshme. 3. Pastrimi i korridoreve, zyrave, klasave dhe sallave të sportit me mjete ekologjike ose johelmuese. 4. Gjatë ngjyrosjes së mureve shfrytëzohen eko – ngjyra ose ngjyra të quajtura BOA (bashkë dyzime organike avulluese). 5. Zbukurimi i korridoreve, zyrave dhe klasave me lule. 6. Vendosja e udhëzimeve për mirëmbajtjen e ndërtesës dhe mjedisit të shëndoshë në shkollë dhe kopsht në të gjitha hapësirat. 7. Caktimi i personave përgjegjës në përputhje me numrin e paraleleve dhe turneve në shkollë, gjegjësisht numrin e grupeve në kopshtet për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 8. Formimi i eko – patrullave (grupe të nxënësve, gjegjësisht fëmijëve) të përfshirë në realizimin e pikave të aksionit, të cilët do ta ndjekin, mbikëqyrin dhe kontrollojnë procesin e implementimit të këtyre aktiviteteve.
Tregues	1. Raporti për numrin e sendeve të larguara të panevojshme në ndërtesë. 2. Numri i leckave të shënuara për pastrimin e: dyshemesë, prodhimeve prej drurit, dritareve, tualetit dhe të tjera dhe vendet e veçanta të ruajtjes së leckave. 3. Mjete në të cilat është shënuar se janë ekologjike ose numri i enëve të shënuara (shishe, kavanozë dhe ngjashëm) me mjete pastruese johelmuese. 4. Dokument (porosi, fletë dërgesë dhe ngjashëm) në të cilin qartë shihet porosia dhe lloji i ngjyrës. 5. Numri i luleve në saksi të mirëmbajtura. 6. Numri i udhëzimeve të vendosura për mirëmbajtjen e ndërtesës dhe mjedisit të shëndoshë në shkollë dhe kopsht në të gjitha hapësirat. 7. Emrat e personave përgjegjës dhe raporti për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 8. Lista me emrat e anëtarëve të eko patrullës dhe numri i aksioneve të realizuara.
REZULTATI PËRFUNDIMTAR	MJEDIS JETËSOR I PASTËR DHE I SHËNDOSHË PËR MËSIM DHE PUNË NË SHKOLLË DHE KOPSHT.

EKO - STANDARDI 4.

Deklarata	**OBORR I RREGULLUAR DHE FUNKSIONAL**
Polisa	Oborr i rregulluar dhe funksional i cili është në përputhje me nevojat për mbrojtjen e mjedisit jetësor.
Qëllime	Oborr i rregulluar funksional sipas të gjitha parametrave ekologjike në mënyrë që në maksimum të shfrytëzohet për nevojat e të gjithëve që qëndrojnë në shkollë dhe kopsht.
Pikat e aksionit	1. Largimi i sendeve të panevojshme dhe jofunksionale dhe bimëve nga oborri (lulet dhe drunjtë e vyshkur, bankat e thyera, koshat e thyer dhe ngjashëm). 2. Mbjellja e drurëve lokal në secila $5m^2$. 3. Mbjellja e drurëve gjetherënës në lokacion të duhur që gjatë verës do të shërbejnë si mbrojtje nga dielli, ndërsa gjatë dimrit do të lëshojnë dritën. 4. Mbjellja e luleve lokale. 5. Rrethimi i oborrit me bimë (tarabë) të gjalla dhe vendosja e stoleve. 6. Vendosja dhe ndarja e koshave për mbeturinat organike, për letër dhe plastmasë. 7. Sanimi (ngjyrosja, lidhja, ngjitja dhe ngjashëm) e rrethimit ose zëvendësimi i rrethimit të dëmtuar me të ri. 8. Përpilimi i planit për vaditje (sistemi pikë pas pike, grumbullimi i ujit prej shiut, orari i ditëve për vaditje sipas gjelbërimit me shfrytëzimin e ujit teknik dhe ngjashëm) 9. Pastrimi i rregullt i oborrit. 10. Mirëmbajtja e gjelbërimit (shartimi i rregullt i gjlebërimi dhe kositja e barit). 11. Vendosja e rrugicës deri te hyrja në ndërtesë. 12. Vende të shënuar me shenja të përgatitura dhe të vendosura dukshëm për të gjithë në oborr (vend për lojë, vend për pushim, vende ku nuk duhet të shkelet dhe ngjashëm). 13. Vendosja e udhëzimeve për mirëmbajtjen e oborrit. 14. Caktimi i personave përgjegjës në përputhje me numrin e paraleleve dhe turneve në shkollë, gjegjësisht numrin e grupeve në kopshtet për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 15. Formimi i eko – patrullave (grupe të nxënësve, gjegjësisht fëmijëve) të përfshirë në realizimin e pikave të aksionit, të cilët do ta ndjekin, mbikëqyrin dhe kontrollojnë procesin e implementimit të këtyre aktiviteteve.

Tregues	1. Raporti për numrin e sendeve dhe bimëve të panevojshme të larguara në oborr. 2. Drunjtë lokal të mbjellë në 5m^2 (në varësi prej madhësisë së oborrit). 3. Numri i drurëve gjetherënës të mbjellë në mënyrë korrekte para dritareve të klasave; të mbjellë në distancë adekuate. 4. Numri i luleve të mbjella në nivel lokal. 5. Oborr i rrethuar me rrethim të gjallë dhe numri i stoleve të vendosur. 6. Numri i koshave të vendosur dhe shënuar për mbeturinat organike, për letër dhe plastmasë. 7. Rrethimi i ngjyrosur ose i ri. 8. Plani i përpiluar i ditëve dhe orëve për vaditje (në veçanti në periudhën e verës, pranverës dhe vjeshtës) dhe sistemi i vendosur për vaditjen racionale dhe shfrytëzimin e ujit teknik: sistemi pikë pas pike, grumbullimi i ujit prej shiut. 9. Oborr i pastër dhe i rregulluar. 10. Bari i kositur, dru të shartuara dhe të rregulluara. 11. Rrugicë e vendosur nga hyrja e oborrit deri te ndërtesa. 12. Shenja të përgatitura dhe vendosura në oborr. 13. Numri i udhëzimeve të vendosura për mirëmbajtjen e oborrit. 14. Emrat e personave përgjegjës dhe raporti për realizimin e pikave të aksionit të lartë përmendura. 15. Lista me emrat e anëtarëve të eko patrullës dhe numri i aksioneve të realizuara
REZULTATI PËRFUNDIMTAR	OBORR I RREGULLUAR DHE FUNKSIONAL

SWOT analiza

	S anët e forta	W dobësitë
O mundësitë	SO	WO
T kërcënimet	ST	WT

Strengtht (anët e forta)

Weaknesses (dobësitë)

Opportunities (mundësitë)

Threats (kërcënimet)

Literatura e shfrytëzuar

- Tavcar, M. (2000) "The Role of Management in Fostering Quality and Excellence in Education", in: Ways towards Quality in Education, International Conference Proceedings, Брдо при Крању, Словенија
- Кралев, Т. (2001) Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје
- Bush, T. and Bell, L. (2003) The Principles and Practice of Educational Management, Paul Chapman Publishing, London
- Everard, K.B., Morris, G. and Wilson, I. (2004) Effective School Management, Paul Chapman Publishing, London
- Петковски К. „Менаџмент во училиште" Скопје, 1998
- Петковски К., Алексова М. „Водење на динамично училиште"
- Димитровски Р. : Основи на организациски дизајн, Киро Битола, 2001
- Василевски К., Спасовски Л.,: Биро за развоја на образованието, Графохартија, Скопје, 2001 на менаџментот, 3-то издание, ЦИМ, Скопје, 2001
- Ricy W. Griffin, Management, 4th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 1993
- Mandič, D, P. (1968), Saradnja porodice u škole, Sarajevo: Zavod za izdavanje udžbenika;
- Петрова, Ѓ., Е., (2007), Современото училиште и моралното воспитание, Штип: Педагошки факултет; 58. Петрова-Јовановска, М. (1999),
- Креативноста на учениците низ слободните активности во основното училиште, Битола: Биангл;
- Trnavac, N. (1996), Fragmenti o disciplini učenika, Beograd: Institut za pedagogija i andragogija Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu;
- Trnavac, N., (1992), Škola pod lupom-škola kao predmet kritike, Institut za pedagogiju i andragogiju, FF, Beograd;
- Furlan, I. (1966), Moderna nastava i intenzivnije učenje, Zagreb: Školska knjiga;
- Кралев Т. „Основи на менаџментот" УТМС , 2009
- Петковски К., Јошевска Ф., „Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации, Битола, 2015
- Петковски К., Јошевска Ф. „Современите аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации", Битола, 2015
- Тримчевска М. „Силното лидерство-детерминанта за професионален развој на вработените", УТМС, 2012
- Веселинка, Иванова: Директор во училиште – новиот професионален профил, Култура, Скопје, 2000
- Роберт Димитровски, Организација и менаџмент, Организација, книга 1, Скопје, 2004
- Роберт Димитровски, Основи на организацискиот дизајн, Ино, 2001
- Р. Поленаковиќ, Колку подредени треба да има еден менаџер?, Бато и дивајн, Скопје, 2004
- Tony Bush: Theories of Educational Leadership and Management, third edition, SAGE publishing, 2003
- Harold Kunz, Hainc Veihrih: „Менаџмент"- Загреб, 1998
- Константин Петковски: „Менаџмент во училиште", НИО, Просветен работник, Скопје,1998

- Patrick Mileham, Keith Spacie: “Transforming Corporate Leadership”, Pitman Publishing, London, 1996
- Andrew J. Dubrin: “Leadership – Research Findings, Practice and Skills”, Houghton Mifflin Co. , 1995
- Huges, Ginnett, Curphy 1996, Leadership, U.S.A., Irwin
- Grosby B. Philip, 1990, Leading the art of becoming an executive, New York, Mc. Grow – Hill Publishing Company
- Роберт М. Фалмер, Новиот менаџмент, Скај Агенција (ИООМ), 1995

- http://www.mapnp.org/library/concepts.htm
- http://www.seanet.com
- http://pmio.mk/wp-content/uploads/2016/05/One-Pager-MAK.pd
- http://www.nrp.org.mk/selectedarticle.aspx?cid=959&l=5&scID=33#.V-rC7fkrKUl
- http://www.stepbystep.org.mk/WEBprostor/toolbox/fokusno_podracje_2.pdf
- http://documents.tips/documents/-5572093d497959fc0b8be480.html

PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 3

NJERËZIT NË ORGANIZATË

Hartuan:

Dr. Arafat Shabani
Mr. Divna Jankova

Shkup, 2017

1. Njerëzit në organizatë

Procesi i udhëheqjes me resurse njerëzore është shumë i ndërlikuar. Para së gjithash pasi sjellja njerëzore është me karakter të ndryshueshëm dhe e pa parashikueshme.

Secili njeri është individ i veçantë, ndërsa secila organizatë tregim në vete. Diçka që është e pranishme në një organizatë nuk është e pranishme në organizatën tjetër, ajo që jep rezultate të mira në njërën sipërmarrje nuk jep në tjetrën, ajo që është e pranueshme në një moment, nuk është në momentin tjetër etj. Përveç rregullave standarde duhet patjetër të krijohen rregulla të përshtatshme për njerëz konkret, organizata konkrete dhe rrethinë konkrete. Që të arrijmë sukses në atë që është e patjetërsueshme duhet njohur mirë natyra njerëzore, si një pasqyrim i besueshëm, gjegjësisht njohja e nevojave, shprehive, interesave, qëndrimeve dhe pritshmërisë nga individët dhe grupet.

Pasi që sistemi i udhëheqjes me resurset njerëzore vazhdimisht ndryshon, përsoset dhe përshtatet, në të ndodhin ndryshime të mëdha. Para së gjithash raportet udhëheqës vartës, të kultivuara me mijëra vjet,ngadalë por sigurtë ia lëshojnë vendin marëdhënieve të bashkëpunimit dhe zgjidhjes kreative të qëllimeve të vëna, duke e ndërtuar një individ,dhe duke i dhënë të punësuarit më tepër integritet dhe iniciativë të një niveli më të lartë. Më në fund është e qartë se i punësuari cilën do punë që ta punojë nuk krijon marrëdhënie pune vetëm që ti mbarojë obligimet pa ankesa dhe të marrë rrogë, por edhe të pyetet për diçka dhe ti tregojë kualitetet e veta dhe ta verifikojë personalitetin e vetë. Vetëm nëse është i pranuar, ai do të jetë i përgatitur edhe për sfidat më të mëdha gjatë punës që e bën.

Modelet aktuale të udhëheqjes me resurset njerëzore në plan të parë i vendosin vlerat humane dhe jo ato ekonomike, duke hapur me këtë perspektiva për humanizimin e mëtejshëm të proceseve prodhuese. Në pajtim me këtë, bëhet e qartë se investimi në njerëz është më i dobishëm se investimi në kapital. Një qasje e këtillë krijon ndjenjën e kënaqësisë dhe i motivon të punësuarit në angazhim më të madh në procesin e punës që do të duhej të ishte njëri nga qëllimet kryesore në lëmin e udhëheqjes me resurse njerëzore.

Një nga karakteristikat e rëndësishme të konceptit të udhëheqjes me resurse njerëzore është ajo që raportet në organizatë nuk vëzhgohen si raport në mes të punëdhënësit dhe realizuesit të funksionit, por vendosen në kontest të marrëdhënieve kreative. Ekziston një pajtueshmëri e përgjithshme, se ky koncept menaxhial merret me njerëzit, me akcent në një politikë zhvillimore, po ashtu edhe në qasje dhe udhëheqje. Udhëheqja me resurset njerëzore si koncept bashkëkohor menaxhial, njëkohësisht merret, si me aspekte holistike dhe strategjike ashtu dhe në atë individual dhe social të njerëzve në ndërmarrje. Përveç kësaj edhe ky aspekt i udhëheqjes mban llogari për konkurrencën, i pranon të gjitha vendimet dhe aksionet në udhëheqjen e njerëzve, të cilët krijojnë dhe e përkrahin përparësinë në konkurrencë. Sipas kësaj del se koncepti për udhëheqje me resurset njerëzore është strategjik, praktik, por njëkohësisht edhe pjesë procesuale dhe funksionale.

Lidhja e tij me të punësuarit mund të vëzhgohet si integrim funksional me rolin dhe veprimin e menaxherëve në ndërmarrje, të cilët në masë gjithnjë më të madhe bëhen të decentralizuar dhe të pavarur. Në këtë aspekt, udhëheqja me resurset njerëzore përfshin një numër të madh të elementeve siç janë: vizioni, strategjia, fleksibiliteti, qëndrimet, vlerat dhe besimi.

Bazat e planifikimit

Ligjet e reja në punën e tregut bashkëkohor janë para organizatave të cilat dëshirojnë të qëndrojnë në treg, vendosin kushte më të mira dhe shfrytëzim më të mirë të gjitha kapaciteteve të tyre. Një nga këto gjithsesi janë resurset njerëzore. "Lidhja" si fenomen dhe mundësi që të vijmë deri te punëtorët, nëse nuk është e bazuar në kapacitetet reale për personin e rekomanduar, ngel pjesë e të shkuarës. Megjithatë procesi i seleksionimit të kandidatëve dhe udhëheqja me resurset njerëzore ka kohë që e kanë fituar vendin e tyre të merituar, rëndësinë dhe vlerat.[1]

Gjatë viteve të nëntëdhjeta dhe deri në fund të viteve të nëntëdhjeta, lëmi udhëheqja me resurset njerëzore ka qenë shumë pak e zhvilluar, jo për atë që nuk ka ekzistuar nevoja, por njerëzit kanë qenë të okupuar me krizat në shoqëri, dhe nuk kanë mundur ti kushtojnë rëndësi resursit më të rëndësishëm në një organizatë, e kjo është kuadro kualitative. Pas ndryshimeve që ndodhën, filloi një epokë e integrimeve evropiane dhe përafrimi i standardeve të punësimeve. Njerëzit afaristë e panë të nevojshme se duhet të implementojnë një strategji punuese si dhe lëmin: udhëheqje me resurset njerëzore. Kjo donë të thotë se shumë më tepër do ti përkushtohen njerëzve, duke filluar nga zgjedhja e kuadrove, përsosja e mëtejshme e tyre dhe karriera e mëtejshme, me qëllimin më të rëndësishëm – punësimi i njerëzve kualitativ.

Nga ajo se me çfarë njerëz punojmë dhe me çfarë do punojmë varet i gjithë suksesi ose mos suksesi si dhe sa brenga apo kënaqësi do të na sjellë puna e përbashkët.

Organizatat ballafaqohen me vështirësi të mëdha të cilat e nxisin përzgjedhjen jo të drejtë të njerëzve si dhe vendosjen e bashkëpunëtorëve në vende pune të gabuara dhe jo shembullore.

Arsyeja për këto dukuri është më e shpeshtë por ekzistojnë disa emërues të përbashkët në të gjitha këto raste:[2]

- Kërkesa të pa definuara qartë në vendet e punës;
- Mospranimi i procesit të seleksionimit, akti dhe kriteriumi i përzgjedhjes.
- Mosnjohja e metodave bashkëkohore dhe teknikave të dedikuara për këtë qëllim;
- Harxhimi i paarsyeshëm i kohës dhe mjeteve për selektim;
- Nënvlerësimi më i madh i harxhimeve nga zgjedhja e gabuar dhe fluktuacionit.

Edhe pse kjo lëmi udhëheqje me resurset njerëzore përfshin shumë më tepër, shpesh herë, seleksionimin e kuadrove gjatë punësimit shumëkush e konsideron si hap të parë dhe më të rëndësishëm për planifikim të potencialit kadrovik.

Dituria dhe *know – how* e bëjnë strategjinë të suksesshme. Për vetë procesin e selektimit është më e rëndësishme të jetë mirë i planifikuar. Fillimisht bëhet analiza e punës – cili është ai vend pune që është i nevojshëm? Më pas përcaktohet se si do të duket ai vend pune, krijohet një dokument që i përshkruan punët,të cilat punëdhënësit sot duhet pa tjetër ti posedojnë për secilin vend pune dhe për çdo të punësuar. Me këtë fitojmë një pasqyrë plotësuese se si duhet të duket kandidati ynë ideal. Më me rëndësi është të kemi të vëna kriteriume. Kriteriumet lëvizin në varësi të nivelit të arsimimit dhe paraqet një diapazon të gjerë të interesave, shkathtësive, diturive të cilat dëshirojmë ti marrim nga kandidati ideal. Kur i kemi vënë kriteriumet, vjen në radhë procesi selektim që është shumë i rëndësishëm, dhe kjo don të thotë të vendoset konkurs

1. Бојаџиоски Д. Ефтимов Л. (2009) Менаџмент на човекови ресурси, Shkup: Fakulteti Ekonomik
2. Роберт Димитриовски,) Менаџмент на човекови ресурси,Shkup: 2007.

i hapur, i cili do të informojë një numër sa më të madh të kandidatëve.[3] Ekzistojnë të vendosur filtër të brendshëm në bazë të kriteriumeve të cilat i kemi vendosur dhe me vetë këtë njësia për resurse njerëzore mundet të bëjë zgjedhjen e vetë nga kandidatët të cilët janë paraqitur, të bëjë të ashtuquajturin rrethi i parë dhe i dytë i selektimit. Njerëzit e përzgjedhur thirren në intervistë, gjegjësisht në testim profesional. Në varësi nga ajo se çfarë vendi pune plotësohet, kandidatët punojnë teste të ndryshme, edhe nëse flitet për teste psikologjike, teste profesionale, deri te shkrimi i eseve dhe bërja e projekteve. Më pastaj sillet vendimi dhe zgjidhet kandidati ideal për organizatën. Pas përzgjedhjes së kandidatit ideal, vijon kontrollimi i referencave, kontakte paraprake me të cilët personi ka punuar më parë. Si zakonisht kontrollohen tre referenca, në atë mënyrë që menaxheri i resurseve njerëzore ose dikush tjetër nga sektori u telefonon drejtorëve, udhëheqësve ose kolegëve – njerëz të cilët kanë pasur kontakt me kandidatin. Me këtë përmbyllet pasqyra komplete për kandidatin dhe ndihmojmë gjatë sjelljes së vendimit ligjor.

Pyetjet themelore nga të cilat fillon ky proces janë:[4]

- Pse na duhet një njeri?
- Cilat janë kërkesat e këtij vendi pune?
- Si të vijmë deri te kandidati?
- Kur është koha e duhur që të shpallet një konkurs intern apo ekstern?
- Kush do të marrë pjesë në këtë nismë?
- Cilët janë kandidatët e mundshëm?

Kjo përmbledhje pyetjesh të drejtpërdrejta duhet që të plotësohet edhe me disa mendime shumë të rëndësishme për të cilat flitet shpesh:

1. Cilët janë pjesëtarët tjerë të ekipit me të cilët kandidati duhet të punojë? Është shumë me rëndësi që të krijohet një ekip komplementar me anëtarë të cilët do të munden të punojnë me sukses.
2. Nëse kandidati është një personalitet me potencial të lartë dhe nuk përshtatet me rrethin e punës që i ofrohet, atëherë duhet të shihet çfarë vendi tjetër i punës më shumë përshtatet.
3. Të kesh në organizatë një individ të talentuar, ai duhet që të vendoset në vendin e duhur, të motivohet dhe të mbahet në organizatë që është një punë e vërtetë për njohje menaxheriale. Kjo gjithashtu nënkupton edhe analizë të marrëdhënieve udhëheqës – vartës.

Ekzistojnë principe të qarta me të cilat kontrollohen relacionet e këtilla. Askush nuk ka nevojë për veprime me të cilat do të nxitet një konflikt i vazhdueshëm. Nëse sillet vendim për punë provuese atëherë kandidati duhet të dërgohet në bazën e të punësuarve, nëse paraqitet kandidat për të cilin momentalisht nuk ka punë, duhet të dërgohet në bazën me bashkëpunëtorë potencial. Gjithashtu kandidatët të cilët nuk i plotësojnë kushtet në asnjë mënyrë, duhet që të evidentohen së bashku me arsyet se pse janë refuzuar pasi që ndodhën që pas një kohe të paraqiten në konkurse tjera që i shpall organizata.

---

3. Bazat e menaxhmentit të resurseve njerëzore: Gary Dessler/ www.pdf-search-engine.com/gary desler -pdf.html

4. Бојациоски Д. Ефтимов Л. (2009)Менаџмент на човекови ресурси, Shkup: Fakulteti Ekonomik

Po ashtu duhet të merren parasysh edhe aspektet afatgjate të zhvillimit të dëshirueshëm të organizatës, njësive organizative ose vetëm vendit të punës dhe të projektohet karriera e kandidatit që ai të jetë edhe produktiv edhe i motivuar.

Efikasiteti në punën e mësimdhënies

Procesi mësimor dhe ai edukativ nuk paraqesin një tërësi të situatave spontane, por duhet të kuptohen si situata të caktuara të cilat janë të normëzuara në mënyrë të planifikuar, dhe e nënkuptojnë organizimin e jetës dhe aktiviteteve të nxënësit dhe kushteve të cilat sjellin një interakcion të caktuar.

Përmbajtjet organizative paraqiten në dy forma kryesore: Fillimisht si aftësi për organizim, formësim dhe përforcim i kolektiveve të nxënësve, drejtimin e tyre dhe stimulimin për të zgjidhur detyra të rëndësishme, dhe më pas një organizim sa më të mirë, më të plotë, dhe më efikas për punën e tyre.

Aktivitetet në këtë lëmi mund të jenë të suksesshme nëse mësimdhënësi me ndërmjetësim të integrimit dhe koordinimit në tërësi i përfshin lëmit dhe marrëdhëniet të cilat janë të rëndësishme për aktivitete të caktuara edukativo-arsimore dhe kushte të volitshme, nëse tregon kreativitet dhe inventivitet, iniciativë dhe elasticitet në aplikimin e zgjidhjeve të ndryshme dhe vendimmarrjes, nëse në mënyrë të drejtë dhe bazike gjen detyra, jua shpërndan nxënësve dhe e kontrollon punimin e detyrave, e gjatë kësaj nuk lejon të kalohet në detyra të reja pa mos u përfunduar të parat. Karakteristikat komunikatave tregohen në aftësinë e përgjithësimit, komunikimit me nxënësit, aftësia që në mënyrë të drejtë të ju qasemi nxënësve dhe të vendosen raporte të përshtatshme pedagogjike.

Raportet mësimdhënës – nxënës varen nga mënyra e drejtimit të zhvillimit të bashkësisë së klasave, e kjo në fakt është stili i udhëheqjes pedagogjike nga ana e mësimdhënësit. Janë vërtetuar tre forma kryesore të raporteve në mes të mësimdhënësve dhe nxënësve: autoritativ, demokratik dhe indiferent.

Në rastet me raporte autoritare, nxënësit kanë shumë pak mundësi për aksione vetanake. Mësimdhënësi është qendra e të gjitha aktiviteteve ndërsa nxënësit duhet ti drejtohen për të gjitha imtësitë. Mësimdhënësi e përcakton përmbajtjen e punës, etapat dhe teknikat. Mësimdhënësi i këtillë e ngulfat aktivitetin e nxënësve, ju pamundëson vetëbesim dhe iniciativë, negativisht ndikon në sjelljen dhe mësimin. Përkrah një mësimdhënësi të këtillë nxënësit krijojnë mendimin se rezultatet e tyre dhe suksesi kanë vlerë të madhe, nëse janë më të mira se rezultatet e të tjerëve. Për këtë arsye tentojnë që dituritë ti ruajnë për vete, nuk ndihmohen në mes tyre, e gjithë kjo ndikon në klimën brenda klasës.

Sjellja demokratike e mësimdhënësit realizohet nëpërmjet përgatitjes së mësimdhënësit që nxënësit ti sjell në një nivel të një pune aktive dhe bashkëpunimi, dhe gjatë kësaj nxënësi ndihet si njëri nga pjesëtarët e kolektivit punues. Nxënësit në mënyrë të pavarur ose me ndërhyrjen e mësimdhënësit i përcaktojnë qëllimet, detyrat dhe etapat e të mësuarit.

Në rastin e raportit indiferent, mësimdhënësi është i pa interesuar për nxënësit. Nxënësit kanë liri të plotë në vendimmarrje, ndërsa mësimdhënësi është më tepër vrojtues pasiv. Në këto raste për arsye të mungesës së përkrahjes dhe ndihmës vjen deri te rënia e punës produktive dhe çrregullim i raporteve ndër personale. Në mes të nxënësve mbisundon një pasiguri dhe atmosfera e punës është e papërshtatshme.

Ekzistojnë edhe tentime të tjera për kategorizimin e punës organizative dhe udhëheqëse nga mësimdhënësi. Nga shumë studime është vërtetuar se ekzistojnë raporte të varësisë në mes llojeve të sjelljes së mësimdhënësit, klimës sociale e cila mbretëron dhe suksesit.

Mësimdhënësi që të jetë i suksesshëm përveç që duhet të disponojë me veti didaktike dhe organizatore-komunikative, duhet të posedojë edhe aftësi të tjera specifike si:

- *Aftësinë për vëzhgim*: Aftësia perceptive që të depërtojë në brendësinë e botës së nxënësit, ta kuptojë personalitetin dhe gjendjen psikike momentale të nxënësit.
- *Aftësi pedagogjike*: vërehen në parashikimin e pasojave nga veprimi i mësimdhënësit në formimin edukativo-arsimor, në veti të personalitetit të nxënësit dhe lidhja me parashikimin se çka mund të presim nga ai në të ardhmen.

Gjithashtu mësimdhënësi duhet të ketë kujdes disperziv që do ti ndihmoj atij që njëkohësisht të jetë në rrjedha me obligimet e tij, ta ndjek reagimin e nxënësve, ta vërejë lodhjen, dhe lëshimin e disiplinës për punë. Mësimdhënësit pa përvojë më shpesh orientohen vetëm në punën e tyre, e nuk i kushtojnë rëndësi gjendjes brenda klasës, reagimit dhe sjelljes së nxënësve.[5]

Në praktikën tonë pedagogjike i hasim të tre tipat e sjelljes nga ana e mësimdhënësit. Gjithsesi më i pranueshëm është stili demokratik i udhëheqjes, i cili duhet më tepër të shfrytëzohet dhe përdorimi i tij të ketë rëndësi më të madhe për realizimin e qëllimeve afatgjate në arsim. Drejtori dhe mësimdhënësi e kanë të njëjtin funksion menaxherial në shfrytëzimin më efikas të burimeve njerëzore në përputhje me detyrat e tyre.

Praktikat e menaxhmentit për rritjen e efikasitetit punues të mësimdhënësve -mentorimi

Masat prioritare janë të përgatitura që të sigurojnë përkrahje adekuate për nevojat e veçanta të seciit target grup të nxënësve.Vetitë e masave janë dhënë më poshtë, duke përfshirë këtu edhe qëllimet, aktivitetet të cilat mund të financohen. Shkurtimisht këto janë:[6]

Masa 1: Modernizimi i sistemit për arsim dhe trajnime.

- Kjo masë do ta përkrahë modernizimin e sistemit për arsim dhe trajnim në shkollat dyvjeçare katërvjeçare dhe trevjeçare profesionale dhe do të ndihmojë në procesin e lidhjes së shkollave profesionale për arsim profesional dhe trajnim me partnerët e punës.
- Sistemet e arsimit profesional dhe trajnim duhet që ti përmirësojnë njohuritë për ndërmarrjet dhe ngjitjen e tyre, si aftësi kyçe në programin mësimor, në pajtim me procesin e Lisabonit të BE, Agjenda e BE e Osllos për mësim të ndërmarrjeve dhe rregullave të Bashkësisë Evropiane për sipërmarrjet e vogla, të cilat i ka nënshkruar Republika e Maqedonisë.

Masa 2: Zhvillimi i arsimit për të rriturit dhe mësimi i përjetshëm.

- Kjo masë do të mundësojë vendosjen e një trupi koordinues nacional për aktivitete arsimore për të rritur, shkollimi dhe përfundimi i shkollës fillore për personat e ngecur.

5. Гоцевски Трајан**,** Образовен менаџмент **(**botimi i dytë i plotësuar**),** Shkup 2003

6. Programi nacional për zhvillim të arsimit në Republikën e Maqedonisë 2005-2010

Ndjekja, vlerësimi dhe notimi i punës së mësimdhënësve

Njëra nga anët më të dobëta të praktikës arsimore të deritanishme ishte mungesa e një sistemi për kontrollimin e kualitetit të shërbimeve arsimore, si dhe mungesa e njerëzve profesionalë të cilët do ta bënin këtë kontroll. Ky segment i procesit arsimor është posaçërisht i potencuar tek vendet me një sistem të zhvilluar arsimor, të cilët kanë të vendosur standarde të qarta dhe të definuara për kualitet. Shkalla e plotësimit të standardeve vlerësohet me ndihmën e indikatorëve matës objektiv. Ato shërbejnë si bazë për evaluim dhe vetë vetëvlerësim të praktikës edukativo-arsimore, si dhe për licencimin dhe certifikimin institucioneve dhe kuadrove edukativo-arsimore.[7]

Sipas programit për zhvillim të shkollës së mesme dhe asaj post të mesmes në Republikën e Maqedonisë, kontrollimi i kualitetit të shërbimeve të mesme arsimore sigurohet nëpërmjet trupave shtetërore të cilët kryejnë atë funksion: Inspektorati shtetëror i arsimit, Byroja për zhvillimin e arsimit në Republikën e Maqedonisë dhe Qendra shtetërore e provimeve. Në pajtueshmëri me rregullativën kontrolli kryhet edhe në nivel lokal, nëpërmjet institucioneve arsimore dhe nëpërmjet qeverisjes lokale.

Secili institucion shtetëror apo privat, që merret me arsimin e mesëm dhe atë post të mesëm, duhet që pa tjetër të plotësojë tre lloje të standardeve:

1. Për realizim të një programi arsimorë kualitativ dhe efikas;
2. Për kualitet të kuadrit edukativo-arsimor dhe
3. Për arritjet e nxënësve.

2. Komunikimet

Komunikimi është i rëndësishëm për realizim të suksesshëm të gjitha funksioneve të udhëheqjes, por është më e rëndësishme për realizimin e funksionit udhëheqës. Komunikimi është bartja e informacioneve prej dërguesit deri te pranuesi, me kusht që pranuesi ta kuptojë, ndërsa në organizatë ose në institucion është mjet për lidhjen e njerëzve për realizimin e një qëllimi të përbashkët.

Synimi bazik i komunikimit është drejtimi i aktiviteteve dhe realizimi i ndryshimeve të rëndësishme për zhvillimin dhe përparimin. Zhvillimi i sipërmarësisë dhe ekonomisë së tregut do të thotë politikë e një "shoqërie të hapur": në botë në lidhjet gjithnjë e më të mëdha të proceseve politike e ekonomike vendet e vogla udhëzohen kah tregu botëror dhe kah një hapje më e madhe financiare shoqërore dhe komunikatave ndaj sistemeve politike dhe shoqërore në fqinjësinë e tyre. Ky proces e vendos elitën tonë menaxheriale të posaformuar para sfidave të reja - sfida në komunikimin ndërkombëtar dhe kërkimi për një vend tonin në tregun internacional të mallrave, kapitalit të fuqisë punëtore dhe informacioneve.

Komunikimi është proces i dyanshëm, i cili nënkupton rrjedhën e informacioneve nga të punësuarit kah menaxhmenti dhe anasjelltas. Kjo është me rëndësi që të merret parasysh që të tejkalohet mundësia që sistemi i komunikimit të brendshëm të vendoset në një kanal nëpërmjet të cilit menaxhmenti do të lajmërojë për vendimet e veta të cilat do të duhet të kryhen njëanshëm. Kjo gjithsesi nuk ndikon pozitivisht në motivimin e të punësuarve ndërsa

7. Projekt programi operative shumëvjeçare "Zhvillimi i resurseve njerëzore"2007.

kompania do të humbasë resurse të rëndësishme të cilat në formë të ideve, inovacioneve dhe informacioneve direket nga tregu mund të vijnë nga të punësuarit.

Ekzistojnë shumë definicione të ndryshme për procesin e komunikimit, si për thjeshtësinë e tyre ashtu edhe për kompleksitetin e tyre. Komunikimi definohet si bartje e informacioneve personave të tjerë me çka ato kanë kuptim për këtë, njëlloj si edhe ju.

Fjala komunikim është me prejardhje latine, communikatio dhe shënon komunikacion, lajmërim ose komunikim që është bartje e informacionit nga njëri tek personi tjetër. Termi comunikatio, në fakt paraqet drejtimin e folësit kah dëgjuesit në senatin e Romës. Nuk ka komunikim nëse informacioni i bartur nuk kuptohet dhe nuk aplikohet. D.m.th. komunikimi nënkupton dërgim, pranim dhe kuptim.

Komunikimi është punë e përditshme e zakonshme. Të gjithë ne kemi nevojë dhe të drejtë të dimë se çka ndodh përreth nesh, dhe gjithçka që është e lidhur me ne. Pa komunikim të gjithë atë që e kemi mësuar dhe që besojmë se e kemi nxënë si dituri do të ndalet të ekzistojë, ndërsa secila gjeneratë që vjen do të jetë më e varfër për përvojën e gjeneratës së shkuar. Pa pasur nevojë do të humbim kohë për të kaluar në rrugën e njëjtë të mësimit të gjërave të njëjta, ndërsa zhvillimi do të ndalej.

Procesi i komunikimit – *këmbimi / dhënia dhe marrja /e informatave, fakte, mendime, qëndrime dhe emocione* – kështu mundet të jetë njëra nga shumë definicionet e komunikimit. Komunikimi është si një vepër skenike e vogël, që duhet të ketë më së paku dy aktorë: dërguesi dhe pranuesi i porosive. Gjatë kësaj porositë që i dërgoni duhet të jenë të qarta, të sakta, koncize dhe të kuptueshme për atë të cilit i dërgohen. Përderisa ju pritni që pranuesi të reagojë në porosinë tuaj.Porositë nuk artikulohen vetëm verbalisht. Në proces përveç me fjalë merrni pjesë me tërë paraqitjen tuaj. Gjestet, lëvizjet, toni dhe ngjyra e zërit, emocionet, të gjitha këto janë porosi që bashkë me fjalët përcillen te pranuesi, ndërsa ai i pranon si "paket" së bashku si një porosi. Është e nevojshme që të kemi kujdes në atë se çka dëshirojmë të përcjellim dhe cili është qëllimi i porosisë, a do të kemi sukses porosia ta nxisë reaksionin e duhur tek ai që e pranon. Në përputhje me këtë modeli më i thjeshtë i komunikimit është i përbërë nga këto tre komponentë:

Në elektroteknikë kjo është zgjidhur me imitues -> medium -> kolektorë.

Në kontest më të përgjithshëm, kompleksiteti i modelit komunikativ mundemi ta ndjekim nëpërmjet konstatimit të Llasvellovit, që thotë se procesi i komunikimit ka të bëjë me 5 segmente: kush tha, pse tha, kujt i tha, nëpërmjet cilit kanal dhe me çfarë efekti.Procesi i komunikimit mundet të shpjegohet dhe në këtë mënyrë:

- Dërgues - pranues
- dërgim
- porosia / përshtatja- kodimi i porosive/
- pranimi
- shpjegimi i domethënies së porosisë /dekodimi /
- përgjigje

Dërguesi është edhe ruajtësi për informacionin. Nëpërmjet kanalit komunikues informatat barten deri te pranuesi, ndërsa gjithkund ndikojnë pengesat – barrierat të cilat munden ta pengojnë bartjen e rregullt të informacionit. Kanali i komunikimit është një term i përgjithshëm për objektin që trason rrugën dhe modelon mënyrën se si barten informacionet. Ky mund të jetë njëkahëshe ose dykahëshe .

Komunikimi efikas nuk është një punë e lehtë. Ky është një proces kompleks që paraqet strategji për reagime në situata të ndryshme: idetë, mendimet nocionet do të mundeshin që të barten me telepati, drejtpërsëdrejti nga koka e njërit në kokën e bashkëbiseduesit tjetër, pasi që në këtë mënyrë porosia do të bartej më e plotë dhe më e besueshme. Pasi që kjo është e pamundur, për komunikim efektiv njerëzit do të duhet që patjetër ta mësojnë gjuhën në kontekst social që të mund ti bartin mendimet e tyre. Njëra nga komponentët më të rëndësishme të secilës kulturë është komunikimi me simbole, duke e përfshirë këtu edhe gjuhën. Në varësi të qëllimit i cili duhet të arrihet me komunikim, gjuha mund të shfrytëzohet për: këmbim të informacioneve, për arritjen e kërkesave të ndryshme, kur është e nevojshme bindja, vlerësimi ose shprehja e emocioneve, mendimeve apo qëndrimeve.[8]

Është e nevojshme që përveç njohurisë se çka do të themi të kujdesemi për mënyrën se si do ta themi. Për këtë qëllim është e nevojshme të përcaktohen të gjithë faktorët e komunikimit të përfshirë në dërgimin dhe pranimin e porosive. Me ndihmën e tyre individi mundet të përcaktojë një stil të përshtatshëm të komunikimit për çdo situatë. Në këtë kontekst, në faktorët komunikativ bën pjesë:

- Kompetencat gjuhësore
- Kufijtë në komunikim
- Kultura e shprehjes
- Shpejtësia
- Stili dhe raporti në komunikim

Kultura e komunikimit është e lidhur me mënyrën e sjelljes së individëve. Nganjëherë njerëzit nuk janë të sigurt se si duhet të përgjigjen, pasi që nuk janë të sigurt se cili është pozicioni i tyre dhe statusi i tyre në organizatë. Për këtë qëllim për ta përcaktuar këtë faktor të komunikimit është e nevojshme ti përgjigjemi pyetjes : Me kë bisedojmë?[9]

Mënyra e shprehjes në një organizatë varet para së gjithash nga pozicioni në të cilin ndodhen komunikatorët. Nëpër organizata, më i shpeshtë është komunikimi në mes të bashkëpunëtorëve dhe njerëzve me të cilët bashkëpunojnë ato. Në varësi nga kjo edhe mënyra e shprehjes duhet që ti përshtatet situatës konkrete.

Nuk mundet në mënyrë të njëjtë të komunikohet me vartësit, ato të rangut të njëjtë me ne dhe me udhëheqësit. Nuk mundet të përdoren fjalët e njëjta, e as të dërgohen porositë e njëjta joverbale me anëtarët e afërt të familjes, me bashkëpunëtorët apo përgjegjësit. Mund të numërohen disa drejtime të cilat na çojnë në drejtim të një shprehjeje të drejtë në mes të bashkëbiseduesve të nivelit të njëjtë apo nivelit të ndryshëm hierarkik. Kështu për shembull nëse bëhet fjalë për komunikim në mes të bashkëpunëtorëve, konverzacioni do të duhej të jetë pa formalitete të tepruara, të dalë si nevojë e shoqërimit në mes të bashkëpunëtorëve. Kjo deri në një nivel të caktuar nënkupton edhe interesimin për jetën private të kolegëve, për problemet e tyre, interesat dhe shprehitë e tyre. Në këtë mënyrë vijmë deri te këmbimi i përvojave

8. Jovanovski Aleksandar, Komunikimi dhe organizata, Trimaks, Shkup 2009

9. Allçeva Liljana, Forumi ekonomik, Shkup, 2008.

personale të lidhura me punën dhe jetën, por edhe deri te informacionet nga më të ndryshmet pasi që kështu forcohet komunikimi joformal i cili mundet të jetë një burim i rëndësishëm i informacioneve.

Për dallim nga ky raport komunikimi në mes të përgjegjësit dhe vartësit nënkupton rregulla të caktuara të cilat e ndërtojnë kulturën e komunikimit. Gjithsesi se ekzistojnë rregulla të pa shkruara të cilat përdoren për komunikim me përgjegjësinë.

Kur përgjegjësi i drejtohet vartësit në komunikimin e tij nuk duhet të përdorë ton urdhërues gjatë ndarjes së detyrave. Shumë më tepër arrihet efekti nëse përdorim lutjen si mënyrë e vënies së kërkesës. Edhe vartësi ndaj përgjegjësit duhet ti zbatojë rregullat e komunikimit në distancë me përdorimin e një toni të mirësjelljes dhe të kulturuar dhe në asnjë rast nuk duhet të jetë ton i theksuar. Edhe toni i butë dhe tepër i kujdesshëm ka ndikim të vrazhdë, jo real, poltron dhe ka efekte të kundërta në secilin rast. Në secilin lloj të komunikimit pa dallim të nivelit hierarkik në mes të bashkëbiseduesve del një rregull e përgjithshme si kusht për komunikim të suksesshëm, duhet pasur respekt për personalitetin e bashkëbiseduesit.[10]

Gjatë komunikimit mundet që të dallohen katër të ashtuquajtura zona të komunikimit edhe atë:

- Zona intime –komunikim me fëmijë –person i dashur.
- Zona personale- komunikim me miq të afërt.
- Zona sociale – komunikim në mbledhje, me të huaj, me partnerë zyrtarë.
- Zona publike- komunikim në konferenca, seminare, prezantime, fjalime.

Duhet pa tjetër të vërtetohet se nuk ekziston stil ideal dhe se të gjitha të theksuarat më lartë dhe shumë të tjera të cilat i hasim,dhe nuk i kemi përmendur kanë anët e tyre pozitive dhe negative. Për një numër të madh të individëve komunikimi efektiv me bashkëpunëtorët është i vështirë, përderisa nuk vendosen rregulla të komunikimit. Janë të mundura dy limite.[11]

- Individi të mos dijë të sillet me njerëzit dhe të kualifikohet si njeri i rëndë me të cilin nuk mund të komunikohet dhe
- Individi të teprojë me dëshirën që të mburret, si super shok me njerëzit, gjithmonë të pajtohet me ta, duke bërë gjithmonë kompromise deri në atë shkallë që do të shndërrohet në njeri me një stil të pa vendosur dhe puna do të pësojë.

Mënyra se si njerëzit e shohin punën (modelet mentale të tyre), e përcakton mënyrën e qasjes së tyre në komunikim, stilin, përderisa reagimi i tyre pozitiv dhe negativ e përcakton raportin e tyre ndaj komunikimit. Më e rëndësishme është që të kuptohet se secili njeri ka edhe karakteristikat e tij individuale dhe se të njëjtat në masë të madhe ndikojnë edhe në mënyrën se si ai njeri komunikon. Por komunikimi nuk është diçka që është dhënë një herë e për gjithmonë, por përkundrazi ky është një proces që vazhdimisht ndryshohet dhe përsoset. Njerëzit të cilët i kuptojnë faktorët e komunikimit munden që në mënyrë të përshtatshme të përgjigjen në cilëndo situatë, kështu që do mësojnë që ti përshtatin përgjigjet e tyre.

---

10. Komunikimi zyrtar nga dr. Konstantin Petkovski dhe dr. Pavlina Jankullovska, Manastir 2006.

11. Prof.Dr.Stevan Aleksovski, Psikologjia me psikologjinë; kriminalistike, Treks Radovis Shkup2005.

3. MBLEDHJET

Shumë rrallë, ndonjë organizator i mbledhjeve është i vetëdijshëm se ato janë të shtrenjta, se me to kalohet mijëra orë dhe se nga ato ka shumë pak fitim në krahasim me kohën e harxhuar (mjetet) dhe se shumë më e dobishme do të ishte që këto mjete të shfrytëzohen në teknologji informative dhe teknologji telekomunikuese dhe kështu të racionalizohet komunikimi. Numri i madh i mbledhjeve është shenjë e sigurt për organizim të keq. Por kemi edhe mbledhje që janë të domosdoshme, bile edhe Brenda në shkollë të dëshirueshme.Posaçërisht ato mbledhje ku do mësohet diçka e re, këmbimi i përvojave, ose përshtatja me vrojtimet në pyetjet profesionale nga edukimi dhe arsimimi. Mbledhjet në shkollë janë njëra nga format më të shpeshta të këmbimit të informacioneve dhe mjet për komunikim të punësuarve. Ato u japin një karakteristikë të veçantë disa shkollave edhe shumë qartë i paraqesin aftësitë udhëheqëse dhe profesionale të drejtorit të shkollës dhe klimës së tyre organizative. Të gjitha mbledhjet shkollore, posaçërisht këshillat e klasave dhe këshillat e mësimdhënësve, duhet që ti lidh një qëllim i vetëm,dhe ky qëllim është realizimi i suksesshëm i programit vjetorë për punën në shkollë. Në këtë funksion mbledhjet munden që edhe nga ana organizativo – teknike dhe nga ana përmbajtësore shumë qartë të strukturohen. Për këtë është e dobishme që në mënyrë funksionale të shpërndahen dhe vendosen në planin e zhvillimit të vitit shkollor, të realizohen në interval kohor të rregullt dhe të vendosen në funksion të zhvillimit të procesit edukativ dhe atij arsimor në shkolla.

Para secilës mbledhje, udhëheqësit duhet të gjejnë përgjigje përkatëse për pyetjet në vijim:

- Çka duam të arrijmë me mbledhjen në fjalë?
- A është mbledhja forma më e përshtatshme e komunikimit për qëllimin e parashtruar?
- Çfarë lloji i mbledhjes është zgjedhur?
- Kush do të marrë pjesë në mbledhje?
- Çka të përgatitet për mbledhjen?
- Si të përgatitet mbledhja?
- Si do të paraqitem përmbajtjet e mbledhjes?
- Ku do të mbahet mbledhja?
- Kur do të mbahet mbledhja?
- Si do të dizajnohet hapësira për mbledhje?

Pjesëmarrësit e mbledhjes –selektimi i pjesëmarrësve

1. Vendimi se kush do të marrë pjesë në mbledhje varet nga ajo se çka dëshironi të arrini me mbledhjen. Kjo është shumë e rëndësishme nga fakti se shumë mbledhje nuk kanë sukses pasi nuk janë të ftuar njerëzit e duhur.

2. Mos u bazo vetëm në gjykimin tënd se cilët njerëz duhet ti ftosh në mbledhje Pyet më tepër njerëz çka mendojnë.

3. Nëse është e mundur thirr personalisht çdo njërin nga ta dhe informoje për mbledhjen, për qëllimin dhe pse është e rëndësishme pjesëmarrja e tij.

4. Mbaj gjithmonë shënime nga mbledhjet, duke përfshirë qëllimin e mbledhjes kur dhe ku do të mbahet, listën e pjesëmarrësve dhe me kënd të kontaktojnë nëse kanë pyetje.

5. Dërgoni një kopje nga agjenda e propozuar dhe shënimet nga mbledhja.

6. Duhet të keni një njeri i cili do të shënojë të dhëna gjatë mbajtjes së mbledhjes. Ky person duhet ta dijë se a është shpërndarë informacioni deri te të gjithë pjesëmarrësit menjëherë pas mbledhjes.

Roli dhe detyrat e udhëheqësit të mbledhjes

Çka duhet të dijë secili udhëheqës i mbledhjes.

Udhëheqësi duhet të jetë i vetëdijshëm për rolin e tij në mbledhje, ai i jep një ''ton'' dhe më së shumti nga ai varet se me çfarë përgjegjësie pjesëmarrësit do të sillen në mbledhje si dhe vetë qëllimi i mbledhjes.

Udhëheqësi duhet të mendojë për pjesëmarrësit e mbledhjes dhe të pyetet:

- Cilat janë interesat dhe nevojat e tyre;
- A kanë mjaftueshëm njohuri profesionale për pyetjet për të cilat do të diskutohet në mbledhje;
- Cilat pyetje dhe probleme do të jetë më e vështirë të diskutohen me ta;
- A mendojnë më ndryshe për problemet nga udhëheqësi i mbledhjes;
- Si ti bëjmë më kureshtar që ta trajtojnë problemin si të rëndësishëm;
- A flasin pjesëmarrësit diskutues në emrin e tyre apo paraqesin mendimin e ndonjë grupi;
- Si të nxiten të heshturit që të diskutojnë;

Udhëheqësi i mbledhjes duhet pa tjetër të ketë kujdes në:

- Në fillim të mbledhjes pjesëmarrësit ti informojë për rendin e ditës;
- Të nxisë diskutimin;
- Ta ndërpresë secilin diskutim i cili bisedën e çon në një kahje tjetër jashtë temës në rendin e ditës;
- Të jetë objektiv nëse diskutimi merr një kahje të gabuar;
- Pasi të arrihet miratimi për ndonjë pyetje kjo të vërtetohet edhe me anë të procesverbalit, që donë të thotë se pjesëmarrësit në lidhje me atë pyetje janë marrë veshë.

Udhëheqësi duhet ta dijë mirë problemin që është në rendin e ditës për mbledhjen. Ta njohë thelbin e problemit si dhe kontestin e tij, ti dijë pasojat nga zgjidhja e problemit, si dhe pasojat e zgjidhjes së problemit në disa variante. Duhet që pa tjetër ti dijë dhe ti diskutojë materialet profesionale dhe të jetë i gatshëm ti sqaroj ato. Të ketë një qëllim të qartë në mbledhje dhe të dijë të motivojë.

Udhëheqësi duhet të dijë të komunikojë, ti dëgjojë të tjerët dhe të flet kur është e duhur. Është ideale nëse gjatë kësaj ka edhe sens për humor.Duhet të mbaj llogari për mbledhjen sidomos në kohën kur sillen vendimet, a ka kuorum të mjaftueshëm që të jenë të plotfuqishme vendimet e votuara.

Njëri nga rolet më të rëndësishme për udhëheqësin është që me kujdes ta ndjek zhvillimin e rendit të ditës, mos të lejoj që të neglizhohet diçka, për secilën pikë të përcaktojë aq kohë sa ka nevojë sipas rëndësisë që ka pika e rendit të ditës në fjalë, mos të lejojë manipulim me mbledhjen dhe me njerëzit për interesat e individëve ose ndonjë grupi të caktuar.

Llojet e mbledhjeve

Mbledhjet munden të ndahen sipas:[12]

- Numrit të pjesëmarrësve **në mbledhje**;
- Qëllimi i mbledhjes;
- **Përmbajtjen që e trajtojnë**;
- **Përgjegjësinë** (a kanë mundësi të vendosin apo jo);
- Thirrësi i mbledhjes;
- Përbërjes së pjesëmarrësve etj.

[12.] Komunikim i pjesshëm nga dr. Konstantin Petkovski dhe dr. Pavllina Jankullovska,Manastir 2006

Në varësi nga **numri i pjesëmarrësve**, mbledhjet munden të jenë: të **mëdha, të mesme** dhe të vogla. Mbledhjet e vogla janë ato mbledhje ku marrin pjesë 5 deri 10 persona, për shembull mbledhja e ekipit udhëheqës, ose këshilli udhëheqës. Të mesme janë mbledhjet që përmbajnë në mes 10 dhe 25 pjesëmarrës, siç janë mbledhjet e të gjithë menaxherëve në një organizatë, ndërsa të mëdha janë mbledhjet ku janë të përfshirë më se 30 pjesëmarrës.

Në varësi nga **qëllimi dhe përmbajtja** të cilën e trajtojnë mbledhjet mund të kenë karakter të ndryshëm, kështu që dallojmë pesë lloje të mbledhjeve:

Mbledhje për marrëveshje – thirren kur është e nevojshme të zgjidhen disa konflikte. Diskutimi mundet të jetë i "dy anshëm dhe qëllimi i këtyre mbledhjeve është që të sillen të dy anët në tryezë të përbashkët ", me qëllim të fitohet një zgjidhje e pranueshme për konfliktin.

Mbledhje për informim – tek ky lloj i mbledhjeve rrjedha e informacionit është e një anshme dhe diskutimet janë të pavlefshme, bile edhe të dëmshme, pasi që munden të ndikojnë në rrjedhën e informacionit.

Mbledhjet për zgjidhjen e problemeve – thirren me qëllim që të shfrytëzohet kreativiteti i grupit, për të sjellë një vendim të mire. Struktura e mbledhjes së këtillë nuk mundet të precizohet, por si zakonisht diskutimi udhëhiqet[13] në'' tryezë të rrumbullakët"

Mbledhje për sjelljen e vendimeve-organizohen vetëm për anëtarët të cilët kanë autorizimin që të sjellin vendime.

Mbledhje për grumbullim ose këmbim të ideve- thirren me qëllim që të prezantohet ndonjë ide, të informohen pjesëmarrësit për ndonjë ide ose të shihet reagimi i të pranishmëve në lidhje me këtë ide. Ky tip i mbledhjes kërkon diskutime dhe parashtrime të pyetjeve.

Sa i përket **autorizimit** të cilin e kanë pjesëmarrësit në mbledhje, mbledhjet mund të organizohen me qëllim që të propozohet ndonjë vendim, pa autorizim të sillet vendimi ose në mbledhje pjesëmarrësit të kenë autorizim për të sjellë vendime.

Sipas asaj se **kush e thërret mbledhjen** dhe në çfarë mënyre, dallojmë:mbledhje formale dhe joformale. Në këtë kontest disa mbledhje thirren nga strukturat drejtuese dhe udhëheqëse, ndërsa të tjerat nga kryetarët e aktiveve profesionale, sindikata, shoqëritë, asociacionet e të tjera.

Sipas përbërjes së pjesëmarrësve, mbledhjet mundet të jenë homogjene dhe heterogjene, gjegjësisht të marrin pjesë njerëz vetëm nga njëra organizatë me strukturë të njëjtë ose të bëjnë pjesë njerëz nga më tepër organizata, klientë dhe palë të tjera të interesuara.

Fazat dhe hapat në organizimin dhe udhëheqjen e mbledhjes

Ai që e udhëheq mbledhjen duhet të ketë parasysh se secila mbledhje në princip i ka tre faza:

- para mbledhjes
- gjatë kohës së mbledhjes
- pas mbledhjes.

[13]. Komunikim i pjesshëm nga dr**.** Konstantin Petkovski dhe dr. Pavllina Jankullovska, Manastir 2006.

Secila fazë i përfshin aktivitetet në vazhdim, të paraqitura në fotografi:

PARA MBLEDHJES:

- Zgjedhim qëllimin e mbledhjes .
- A është e nevojshme mbledhja?
- Çfarë lloji të mbledhjes do të kemi?
- E përcaktojmë rendin e ditës.
- Kush / cilët do të jenë pjesëmarrësit e mbledhjes?

GJATË MBLEDHJES:

- Mbledhjen e fillojmë dhe e mbarojmë në kohën e duhur
- I përmbahemi rendit të ditës.
- Nuk lejojmë që të ketë rend dite të fshehur.
- Dëgjojmë,marrim shënime, (mbikëqyrim),
- po sa paraqitet problemi mundohemi ta zgjidhim.
- Nuk lejojmë që të ketë pikë " të ndryshme ".

PAS MBLEDHJES:

- Pajtohemi për atë se çka do të punojmë më tej.
- Sigurojmë një procesverbal të detajuar me konkluzione, të cilin do ta marrin të gjithë të pranishmit.
- I krahasojmë konkluzionet.

Në secilën mbledhje oficiale ka udhëheqës të mbledhjes,procesmbajtës dhe anëtarë. Për punë të suksesshme të mbledhjes është e nevojshme që ata të veprojnë bashkërisht dhe të koordinuar. Të gjitha mbledhjet kanë nivel formal dhe jo formal, që varet nga interesat personale të gjithë individëve të inkuadruar si dhe nga agjendat e tyre të fshehura (rendi i ditës). Secili nga këto subjekte që bën pjesë në mbledhje ka përgjegjësitë dhe detyrimet e tija.

Ai që e udhëheq mbledhjen është përgjegjës për:kontrollimin e ndodhive në mbledhje, sqarimin e qëllimeve dhe detyrave, aktivizimin e pjesëmarrësve, sigurimin e diskutimeve konkrete dhe kohëzgjatjen e mbledhjes.

Udhëheqësi i mbledhjes nuk guxon të involvohet në përmbajtjen e detyrës, e as të propozojë zgjidhje dhe koncepte të gatshme. Përgjegjësia e tij përfshin:

- Para mbledhjes: sqaron dhe informon për qëllimet e mbledhjes, e formulon rendin ditor, vendos cilët do të jenë pjesëmarrësit në mbledhje, vendos për vendin dhe kohën e mbajtjes së mbledhjes, e përcakton llojin e mbledhjes dhe jep materiale të shkruara.
- Gjatë kohës së mbledhjes: siguron klimë të mbarëvajtjes së mbledhjes, e hap mbledhjen, e vërteton rendin e ditës, nxit diskutim, i grupon diskutimet dhe formulon propozim zgjidhje, lejon të sillen vendime, i vërteton aktivitetet dhe përgjegjësitë, e mbyll mbledhjen.
- Pas mbledhjes: bën një pasqyrë detale, i vlerëson rezultatet dhe arritjet, ndihmon që të gjithë anëtarët të cilët kanë marrë pjesë në mbledhje ta kuptojnë sa më mirë dhe plotësisht punën me të cilën obligohen.

Karakteristika të udhëheqjes së mirë të mbledhjes janë: proaktivitet, kërkim i informacionit, kërkim idesh, vlerësim, përshtatje, analizim, sintetizim, nxitje, kufizim.

Karakteristikat për një mbledhje jo të suksesshme janë: agresivitet, bllokim i diskutimit, krijimi i rivalitetit, kërkesa për simpati të rrejshme, vlerësimi i tepërt i vetive personale, manifestim i palaqllëkut, lajkatimi ndaj pjesëmarrësve në mbledhje si dhe kërkesa e mirënjohjes nga ata.

Procesverbalisti, ose siç dikush e thërret sekretar i mbledhjes ose administrator, është personi i cili bashkë me atë që e udhëheq mbledhjen është i angazhuar për për përgatitjen e mbledhjes. Në përgjegjësi të tij janë punët në vijim:

- Para mbledhjes: i kontrollon të gjitha gjërat që kanë të bëjnë me mbajtjen e mbledhjes, e cakton datën dhe kohën e mbajtjes së mbledhjes, mban shënime për anëtarët e informuar, i distribuon dokumentet e nevojshme, kujdeset për logjistikën.
- Gjatë kohës së mbajtjes së mbledhjes: e udhëheq procesverbalin, kujdeset për rregullsinë e pjesëmarrësve, i shënon aktivitetet të cilat duhet të ndërmerren, i shënon vendimet e miratuara, por edhe kush është përgjegjës për realizimin e tyre.
- Pas mbledhjes:E shkruan procesverbalin, i kontrollon faktet e rëndësishme, e harmonizon procesverbalin me atë që e ka shkruar gjatë mbledhjes dhe e distribuon-shpërndan atë.

Por përveç procesmbajtësit dhe udhëheqësit, secili që merr pjesë në mbledhje ka përgjegjësi dhe duhet që të kontribuojë që mbledhja të jetë e suksesshme, është shumë me rëndësi që secili anëtar ta kuptojë në të vërtetë rëndësinë e mbledhjes, pikat e rendit të ditës dhe rolin e pjesëmarrësve tjerë në mbledhje.

Hapat në udhëheqjen e mbledhjes:

1. TEMA E MBLEDHJES:[14]
   - Jepet shkurtë dhe qartë.

2. ARGUMENTIMI I QËLLIMIT TË MBLEDHJES:
   - Të nxitet interesi.
   - Të tregohet qëllimi.
   - Secili pjesëmarrës në mbledhje ta shqyrtoj rolin e vet.

[14.] Joann Keyton, Comunication &organizational culture: a key to understanding work experiences, Sage Publications, 2005

3. VËREJTJE HYRËSE:

- Të thuhet më e rëndësishmja;
- Të inkuadrohen të pranishmit në problemin që trajtohet;
- Mos të jepen shumë, e as pak informata;
- Mos të thuhet gjithçka por vetëm më e rëndësishmja;
- Mos imponohet mendimi vetanak.

4.PYETJE HYRËSE:

- Jepen shkurt dhe qartë;
- Jepet kohë për të menduar;
- Pyeten të pranishmit a kanë pyetje plotësuese.

5. DISKUTIMI NË MBLEDHJE:

- Mundësohet diskutimi;
- Në diskutim duhet të marrin pjesë të gjithë të pranishmit;
- Parashtrohen pyetje;
- Është e nevojshme një dëgjim i vëmendshëm;
- Diskutimet dhe pyetjet janë në suaza të temës e jo jashtë sajë;
- Çdokush lirshëm ta shpreh mendimin e vet.

6. FORMULIMI I PROPOZIMEVE:

- Formohen vendimet e para ;
- Shënohen në tabelë / fletë që të jenë të dukshme për të gjithë pjesëmarrësit e mbledhjes.

7. PËRMBYLLJA:

- Përmbylljet përfundimtare dalin nga ato të parat ;
- Është e nevojshme që të arrihet pajtueshmëri nga të pranishmit për vendimet, por jo edhe koncenzus;
- Mos të detyrohen të pranishmit në një mendim të caktuar;
- Të caktohen bartësit e realizimit të vendimeve.

4. Marrëdhëniet me publikun

Marrëdhëna me publikun është shkencë shoqërore e cila i analizon trendet, i parashikon pasojat e tyre, i këshillon udhëheqësit e organizatës dhe i zbaton programet e planifikuara për aksion me qëllim që ti shërbejnë interesave publike dhe organizative. Praktikuesit e Marrëdhënie me publikun planifikojnë, krijojnë,mirmbajnë famën dhe,,emrin" e mirë si dhe mirëkuptimin e ndërsjellë në mes organizatave dhe publikut të tyre. Nëpërmjet veprimit jo imponues, marrëdhëniet e mira me publikun qëllimet afariste i kthen në reale, politika të pranuara publikisht dhe siguron mirëkuptim në suaza të organizatës dhe mirëkuptim të organizatës me publikun e jashtëm. Që ti realizojnë qëllimet e tyre, organizatat pa tjetër duhet të zhvillojnë komunikim efikas me publikë dhe opinion nga më të ndryshmit: të punësuarit, anëtarët, klientët, bashkësia lokale, institucionet shtetërore.

Një aspekt i marrëdhënieve me publikun është edhe raporti me mediumet. Ky aspekt mund të llogaritet edhe si më i rëndësishmi për organizatën. Mediumet janë ato të cilët munden të ju ngrisin lartë dhe të ju lëshojnë në fund. Pikërisht për këtë është e rëndësishme gjithmonë të keni bashkëpunim të mirë. Secila organizatë është ngushtë e lidhur me mediumet nëpërmjet një marrëdhënie varësie specifike. E gjithë ajo që shkruhet në mediume është burim i rëndësishëm i informacionit për secilën organizatë, për secilin subjekt. Nëpërmjet mediumeve ato ndërtojnë ura deri tek target grupi, përkrahësit, klientët, sponsorët etj. Mediumet kanë një ndikim të fuqishëm. Përfaqësuesit e mediumeve, gazetarët, kollumnistët, dhe redaktorët e tyre ndikojnë në secilin që e konsumon mediumin e duhur dhe në këtë mënyrë ndikojnë edhe në formimin e mendimit.

Themeli i marrëdhënieve me publikun është i njëjtë, pa marrë parasysh se a bëhet fjalë për shfrytëzimin në arenën politike, në fushën afariste apo komerciale, në marrëdhënie shoqërore në qëllime humanitare ose për mbledhje të ndihmave, dhe në çfarëdo situate tjetër në të cilën ekziston një nevojë e veçantë për to. Filozofia themelore e tyre është shumë e thjeshtë dhe mund të sqarohet me disa fjalë bazike: reputacion, perceptim, kredibilitet, besueshmëri, bashkëpunim dhe mirëkuptim të dyanshëm, të cilët janë themel për informim të drejtë dhe gjithëpërfshirës.

Bëhet fjalë për vlera të cilat vlejnë jo vetëm për politikën afariste por edhe për atë komerciale. Kështu më vitin 1992 Vacllav Havell (kryetari i Çekosllovakisë), me rastin e vendimit për dorëheqje të tij pasi Çekosllovakia ndahet në dy shtete, në intervistën për gazetën javore Tajms do ta theksojë rëndësinë e të gjitha këtyre vlerave – mirësjellje, shije e mirë, inteligjencë, ndershmëri dhe mbi të gjitha përgjegjësi.

Sipas Publik Relation Journal, një profesionist për marrëdhëniet me publikun duhet të jetë i pajisur me shkathtësitë në vijim, dituritë, aftësitë dhe kualitetet:

- Shkathtësitë: shkrim efikas të një fjalimi bindës;
- Aftësitë: Zgjidhja e problemeve, sjellja e vendimeve, sjellja e shkathtë me njerëzit, ndërtimi i besimit, pranimi i përgjegjësive;
- Dituritë: dituri më të thella për mediume të ndryshme, kuptimi i procesit të udhëheqjes, zhvillimi i punës dhe financimit ;
- Kualitetet: stabilitet dhe mendje të shëndoshë, entuziazëm dhe ambicie, fusha të gjëra interesi dhe mirësjellje intelektuale, dëgjim të vëmendshëm, përballje me frustracionet etj.

- Njerëzit në marrëdhënien me publikun çdo ditë në programet PR kryejnë aktivitete të shumta. PRSA e jep regjistrimin e ardhshëm të funksioneve: [15]
- Programim: përfshin analizën e problemeve dhe mundësive, definimi i qëllimeve dhe publikut (ose një grup njerëzish, përkrahja dhe kuptimi i të cilëve është i nevojshëm për organizatën) si dhe planifikimi i aktiviteteve. Programimi mundet të përfshijë edhe pyetje të lidhura me llogaritjen dhe ndarjen e përgjegjësive për njerëz të veçantë. Për shembull, kryetari i organizatës ose drejtori ekzekutiv shpesh herë është personi kyç në aktivitetet e marrëdhënieve me publikun.
- Raportet: praktikuesit e suksesshëm në marrëdhënie me publikun zhvillojnë shkathtësi të grumbullimit të informacioneve nga menaxhmenti, kolegët në organizatat e tyre dhe nga burime të jashtme. Duke e vlerësuar atë çka e kanë kuptuar, ato i formulojnë ofertat dhe pranojnë lejen nga menaxhmenti.
- Aktivitete të shumta të marrëdhënieve me publikun kërkojnë punë dhe koordinim me organizata tjera si dhe me individë.
- Shkrimi dhe rregullimi: pasi që punëtori në marrëdhënie me publikun shpesh orvatet të "godasë " një numër të madh njerëzish, si mjet shumë i rëndësishëm është fjala e shkruar. Shembujt nga përdorimi i tillë janë raportet, lajmërimet për shtyp, broshurat, fjalimet, kolumnat në revistat profesionale, informatat për produktin, materialet teknike, publikimet për të punësuarit, biltenet, raportet për akcionerët dhe forma tjera komunikimi të menaxhmentit të drejtuara kah të punësuarit në organizatë dhe grupacionet e jashtme.
- Informacioni:aktiviteti ditor i marrëdhënieve me publikun është vënia e një sistemi për të dorëzuar materialet në shtyp, radio, televizion, dhe deri te redaktorët kryesor të publikimeve financiare dhe afariste. Puna e distribuimit të informacioneve organizative dhe korporatave kërkon dituri për atë se si funksionojnë gazetat dhe mediumet tjera, njohja e lëmisë profesionale për profesionalitetin e publikimeve dhe interesin e disa redaktorëve. Një praktikant i marrëdhënieve me publikun ka thënë: "Ju duhet të vini deri te redaktori i vërtetë, për një publikim të vërtetë me një ngjarje (tregim)të vërtetë si dhe në kohë të vërtetë". Edhe pse idetë pranohen në bazë të vlerësimit se sa lajmi që ofrohet është i denjë për publikim, megjithatë aftësia që të zhvillohen marrëdhënie për respekt të ndërsjellë dhe bashkëpunim me mediumet mundet të jetë e dobishme për të dy anët, dhe për praktikuesit edhe për njerëzit e mediumeve.
- Produksioni:një mënyrë e rëndësishme e komunikimit janë publikimet e ndryshme, raportet e veçanta, filmat dhe programet multimediale. Praktikuesit në marrëdhënie me publikun nuk është e patjetërsueshme që të jenë profesionist
- në tipografinë dhe fotografinë por është e nevojshme njohja e teknikave të përgatitjes për planifikim të menduar dhe serioz dhe ndjekja e shfrytëzimit të tyre.
- Ngjarje të veçanta: konferencat për gazetarët, ekspozitat në konferenca, hapja e ndërtesave të reja dhe festimi i përvjetorëve, garimi, udhëtimet dhe mbledhjet e veçanta janë vetëm disa nga ngjarjet e veçanta të cilat shfrytëzohen që të tërhiqet vëmendja dhe pjesëmarrja e personaliteteve të rëndësishme dhe mediumeve. Këto kërkojnë një planifikim dhe koordinim me kujdes, vënia e vëmendjes te detalet, përgatitja e broshurave të veçanta, publicitet dhe raporte.

15. Grunig, J. E.,&Grunig, L., "Models of Public Relations and Communication," in Excellence in Public Relations and Communication Management, ed.JamesE

- Fjalimet: puna e marrëdhënies me publikun shpesh kërkon shkathtësi të komunikimit sy më sy (komunikim interpersonal) i cili kërkon platforma adekuate, përgatitje të fjalimeve për të tjerët dhe mbajtje të fjalimeve. Ai që do të dijë në mënyrë të suksesshme të ju drejtohet individëve dhe grupeve do të gëzojë besim më të madh për dallim nga ai i cili nuk i posedon aftësitë e komunikimit dhe që ka aftësi të kufizuara vetëm të shkrimit.
- Hulumtim dhe vlerësim: aftësi e rëndësishme e praktikuesve të marrëdhënieve me publikun është grumbullimi i fakteve. Kjo mund të realizohet me anë të intervistës, kontrollimi i materialeve në mediume, në internet, në biblioteka dhe nëpërmjet bisedave jo formale. Praktikuesi në marrëdhëniet me publikun i hulumton rezultatet e veta dhe e vlerëson planifikimin e programit, implementimin dhe efikasitetin e tij. Gjithmonë është më i madh numri i menaxherëve të cilët presin hulumtime, vlerësime dhe këshilla nga këshilltarët e marrëdhënieve me publikun.

Favkes (Fawkes) jep një paraqitje të qartë të aktiviteteve të praktikantëve për marrëdhënie me publikun në lëmi të ndryshme:

Aktiviteti i OJ	Sqarim	Shembuj
Komunikim i brendshëm -intern	Komunikim me të punësuarit	Buletini i organizative, përmbajtja e propozimit
Marëdhëniet korporative me publikun	Komunikim në emër të gjithë organizatës jo në emër të produktit apo shërbimit	Raporte vjetore, konferenca, deklarata etike, identitet vizual, imixh.
Raporti me mediumet	Komunikimi me gazetarët, profesionistët, redaktorët e mediumeve lokale,nacionale, ndërkombëtare, gazetat, revistat, radio TV komunikimi, ueb faqet etj.	Lajmërime për shtypin, video lajmërime, kontakte jashtë; pune (brifingje), ndodhi mediale
Business to business	Komunikimi me organizata tjera, për shembull furnizues, tregtim me pakicë	Ekspozita, ngjarje në firmë, buletin.
Punë publike	Komunikimi me kreatorët e mendimeve, për shembull politikanët nacional dhe lokal, ndjekja e rrethanave politike.	Prezantimet, brifingje, mbledhje private, fjalimet publike.
Marrëdhëniet me bashkësinë – përgjegjësia korporatave shoqërore	Komunikimi me bashkësinë lokale, me përfaqësues të zgjedhur, drejtorë të shkollave etj.	Ekspozita, prezantime, letra, mbledhje, aktivitete sportive, dhe sponzorime të tjera.

Aktiviteti i OJ	Sqarim	Shembuj
Marëdhëniet me investitorët	Komunikimi me organizata financiare, individë	Buletin, brifingje, ngjarje.
Komunikimi strategjik	Njohja dhe analiza e situatës, problemet dhe zgjedhjet në raport me qëllimet e ardhshme organizative.	Hulumtime, planifikime dhe udhëheqje e kampanjave për zhvillimin e reputacionit etik të organizatës.
Udhëheqja me temat	Ndjekja e rrethanave politike, sociale, ekonomike dhe teknologjike.	Rishikimi i efekteve për shembull, nga ekonomia amerikane dhe kampanja presidenciale.
Menaxhmenti i krizave	Komunikimi i porosive publike në situata të ndryshueshme dhe të domosdoshme.	Komunikimi me mediumet
Shkrimi i teksteve reklamuese	Shkrimi për publik të ndryshëm sipas standardeve të larta të shkollimit.	Lajmërimet për shtyp, buletin, ueb faqe, raporte vjetore.
Udhëheqja me publikimet	Vëzhgimi i shtypit – procesi media shpesh herë duke përdorur teknologji të reja.	Pamflete, revista të brendshme, ueb faqe.
Organizimi i ngjarjeve, ekspozitave	Oorganizimi i ngjarjeve më të ndërlikuara, ekspozitave	Konferenca vjetore, ekspozita

Pa dyshim që marrëdhëniet me publikun nuk janë edhe shumë punë e lehtë. Që të jemi të suksesshëm në këtë punë kërkon shumë atribute siç janë: arsye e shëndoshë, sjellje, përshtatje,qëndrueshmëri, vërejtje e detajeve, një arsimim i mirë i përgjithshëm, dhe aftësia të jepet mundi atëherë kur është e nevojshme.

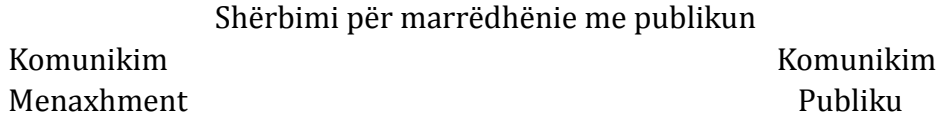
Funksionet e marrëdhënies me publikun

Në çdo organizatë funksionet e marrëdhënieve me publikun paraqesin veprim strategjik, të cilin e zbaton një individ I posaçëm ose e tërë organizata që në të njëjtën kohë paraqiten si aktivitete operative ditore por edhe si planifikim afatgjatë. Qëllimi është që të ndërtohet mirëkuptim i ndërsjellë në zhvillimin e raporteve në mes individëve, grupeve dhe institucioneve.

Artur Pejxh (Arthur Page), njëri nga themeluesit e komunikimit modern të korporatave, thekson gjashtë principe themelore të marrëdhënieve me publikun:[16]

1. Të tregohet e vërteta,
2. Tregojeni atë me vepra,
3. Të dëgjohen kërkuesit e shërbimeve,
4. Menaxhimi për nesër,për të ardhmen,
5. Zhvillimi i marrëdhënieve me publikun sikur e tërë kompania të varet prej kësaj dhe
6. Zbatimi i qetësisë, durimit dhe humorit të mirë.

Më shkurt, funksionet e marrëdhënieve me publikun mund të paraqiten grafikisht në mënyrën në vazhdim:



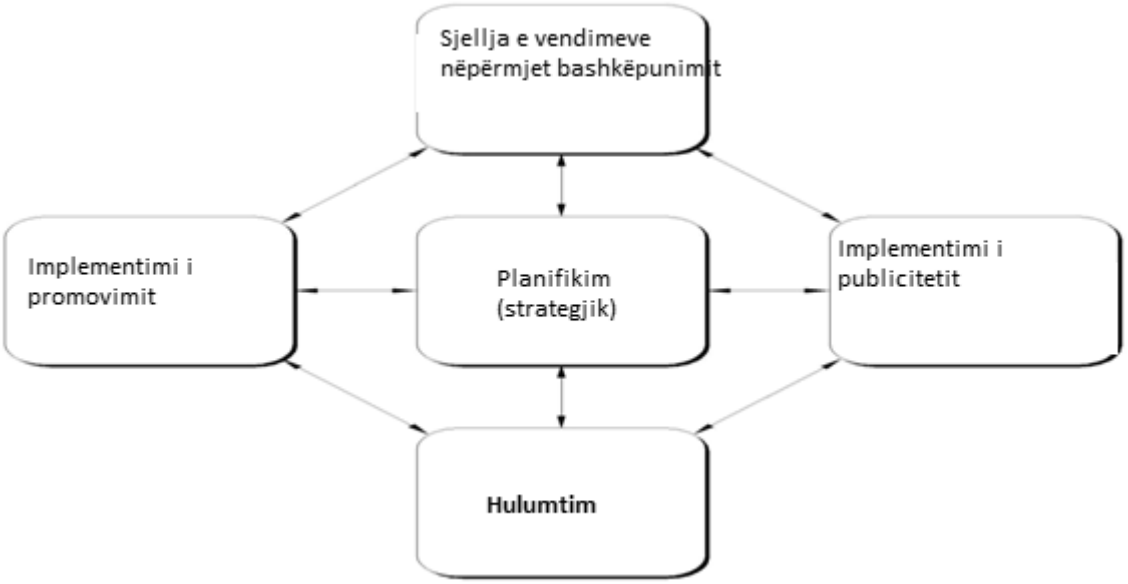
Në këtë model si subjekte themelore paraqiten: menaxhmenti, shërbimi për marrëdhënie me publikun dhe vetë publiku. Gjatë kësaj menaxhmenti është ai që sjell vendime të cilat kanë pasoja nga publiku. Publiku reagon ndaj këtyre vendimeve të cilat më pas kanë pasoja tek vetë organizata. Për këtë arsye, shërbimi për marrëdhënie me publikun i hulumton qëndrimet e publikut dhe për këtë e këshillon menaxhmentin. Në të njëjtën kohë, ajo tenton që publikut ti sqarojë vendimet e menaxhmentit (të organizatës).

Xhejms Grunig (James Grunig) dhe Tod Hant (Todd Hunt) në librin e tyre "Managing Public Relations "(menaxhimi i marrëdhënieve me publikun) marrëdhëniet me publikun i kuptojnë si udhëheqje me nënsistemin dhe i cekin pesë funksione themelore:

1. Përkrahje e shitjes me promovime të produkteve dhe veprimtarive tjera shërbyese,
2. Përkrahja e udhëheqjes personale me aktivitete komunikuese për të punësuarit,
3. Përkrahja dhe zhvillimi i planifikimit me vendosjen e lëvizjeve shoqërore dhe bartja e 4. interesave të ndërmarrjes në publik,
5. Përkrahja e sistemit prodhues,
6. Përkrahja e udhëheqjes së ndërmarrjes në planifikimin dhe zbatimin e aktiviteteve komunikuese.

[16.] Wise (2003)"Linking Public Relations and Organizational Effectiveness at a State Health Departament ". Jornual of Health and Human Services Administration 25, no.3/4

Funksionet e marrëdhënieve me publikun



Burimi: Vesna Shopar, marrëdhënie me publikun, Shkup

Të gjitha këto pesë funksione të marrëdhënieve me publikun munden të paraqiten edhe grafikisht. Në qendër është planifikimi strategjik – i bazuar në të gjitha aktivitetet. Të gjitha marrëdhëniet me publikun kërkojnë planifikim për taktikë të suksesshme dhe zbatimin dhe arritjen e qëllimeve. Katër rrathët e jashtëm i paraqesin katër funksionet e mbetura: publiciteti, promocioni, hulumtimi dhe sjellja e vendimeve nëpërmjet bashkëpunimit. Secila nga këto ka (duhet të ketë) për qëllim ndërtimin e raporteve strategjike. Funksionet e marrëdhënieve me publikun veprojnë në mes tyre, duke i shfrytëzuar me zgjuarsi burimet të cilat janë të nevojshme që të arrihet misioni dhe vizioni në organizatë.

5. Zgjidhja e konflikteve

Konfliktet janë të vjetra sa edhe vetë njerëzimi. Ato janë një fenomen I përgjithshëm që mundet të gjinden në secilin nivel të jetës së njeriut. Mos ekzistimi i konflikteve mundet të vlerësohet si gjendje problematike dhe e dëmshme. Shfaqet e këtilla shumë shpesh përfundojnë me mendim dhe veprim në të cilën e vërteta është një: njëra palë gjithmonë fiton ndërsa tjetra është gjithmonë humbëse. Nga kjo logjikë fituesi që është më i fortë donë të thotë se ka të drejtë. Në jetën e përditshme konfliktet identifikohen me zënkat, ndeshje e interesave përdorimi i forcës. Gjithashtu konflikti ka të bëjë me situatën në të cilën individi ose organizata punojnë njëri kundër tjetrit, në vend që të punojmë njëri me tjetri.[17] Deri te konflikti vjen atëherë kur shohim se një person tjetër ndikon negativisht ose do të mund të ndikonte negativisht deri te qëllimet që për ne janë të rëndësishme. Kur bëhet fjalë për njerëz të cilët ne i kemi të rëndësishëm dhe të afërt, jemi të gatshëm që ti zgjidhim mosmarrëveshjet, në mënyrë që ta ruajmë raportin të cilin e kemi të rëndësishëm. Megjithatë me njerëzit me të cilët punojmë situata është e ndryshme. Në punë më shpesh nuk kemi mundësi ti zgjedhim njerëzit me të cilët dëshirojmë të bashkëpunojmë, e as dalja nga situata e pakëndshme. Kolegët me të cilët

[17.] Buhler. P. (2008)- "Human resources managment ", Printice Hall New Zork,p.119.

punojmë shumë shpesh nuk i njohim sa duhet, disa nga ta nuk janë edhe shumë të rëndësishëm për ne, por duke marrë parasysh se koha të cilën e kalojmë është e pashmangshme,mirë do të ishte që nëse jo më shumë atëherë së paku të mbajmë një raport zyrtar me ta. Në situate të këtillë si do të mundemi ta mbijetojmë ditën e punës, si mundemi që të jemi produktiv, po bile edhe të lumtur, është me rëndësi të dimë se si të vendosim komunikim diplomatik me ta dhe të mësojmë disa shkathtësi për shmangien e suksesshme të konflikteve dhe zgjidhjen e tyre.

Konflikti është proces i cili fillon kur njëra palë ankohet se tjetra ka për qëllim ta merr aksionin në të cilin kërcënohen interesat e tij. Që të quhet apo shënohet një situatë si konflikt duhet që pa tjetër të përfshihen katër elemente:

1. Kushte paraprake për paraqitjen e konfliktit:politika e gabuar e organizatës, sistem i keq i pagesave;
2. Gjendje afektive e individëve dhe grupeve:stres, tensione, armiqësi dhe anksiozitet;
3. Gjendje kongnitive e individëve dhe e grupeve: besimi, vetëdija, informimi për gjendje konfliktuoze, dhe se pala tjetër mundet apo veç e ka kërcënuar interesin e subjektit;
4. Sjellje konfliktuoze (aksion): nga një përballje pasive deri te agresioni i palës tjetër.

Qëndrimi tradicional ndaj konflikteve është negativ. Mendohet se konflikti është diçka e keqe dhe se duhet gjithmonë ti largohemi atij. Konfliktet shihen si dalje nga gjendja normale dhe manifestim i parregullsive në punën brenda organizatës. Konfliktet përjetohen si argument se sistemi nuk është mirë i dizajnuar ose paraqiten gabime në funksionimin e tij. Në qëndrimin tradicional për konfliktin janë të theksuara vetëm pasojat negative, përderisa ato pozitive nuk vërehen. Gjithsesi kultura nacionale është burim themelor për qëndrimin e këtillë për konfliktet. Pothuajse në secilën kulturë më pak apo më shumë ekziston një mohim i theksuar ndaj konflikteve dhe njerëzve të cilët më shpesh se të tjerët janë pjesëmarrës në konflikte. Kultura nacionale ndikon në qëndrimin e njerëzve ndaj konflikteve nëpërmjet tre institucioneve fundamentale në çdo shoqëri: familja, shkolla dhe kisha. Në as njërën nga tre institucionet e përmendura konfliktet nuk janë të mirëseardhura dhe në secilën nga ato fëmijët edukohen, që konflikteve duhet të ju largohen me çdo kusht. Nga kjo është normale që njerëzit kur të vijnë në organizatë me vete sjellin edhe qëndrimin e tyre negativ ndaj konflikteve. Ky qëndrim pozicionohet menjëherë edhe në teorinë klasike në organizatë. Kështu në teoritë e Taylor, Fayola si dhe në teoritë e burokracisë të Max Weber paraqitja e konfliktit trajtohet si simptomë e ndonjë disfunkcionaliteti organizativ. Megjithatë qëndrimi bashkëkohor ndaj konflikteve është se ato janë të pashmangshme.

Organizata e as sistemet tjera njerëzore nuk munden të funksionojnë pa konflikte. Me fjalë të tjera paraqitja e konfliktit është normale, kjo nuk është shenjë se organizata nuk është e dizajnuar mirë ose se nuk është mirë e udhëhequr. Konflikti është dukuri e natyrshme dhe del nga vetë njerëzit të cilët punojnë së bashku dhe janë të detyruar që të shfrytëzojnë resurse të përbashkëta të kufizuara. Theksohet se konfliktet kanë edhe një sërë efektesh pozitive për organizatën ose për individin. Llogaritet se konfliktet nuk janë në paraprakisht të mira apo të këqija, por varen nga ajo se kur dhe si janë krijuar dhe si zgjidhen. Për këtë arsye menaxherët pa tjetër të dinë se si ti njohin konfliktet dhe si në mënyrë sa më efikase ti zgjidhin ato që të kenë pasoja pozitive për organizatën.

Shkencëtari Ulrike C Wasmuth thekson se është e rëndësishme konflikti të shihet si gjendje sociale gjegjësisht mos të zëvendësohet me mënyrat të cilat duhet ti ndërmarrim. Konflikti nuk guxon të kufizohet me nota dhe vlerësime dhe as nuk guxon të përzihet me shkaktarët e sajë. Për këtë arsye ajo konfliktin e definon si " gjendje sociale në të cilën marrin pjesë së paku dy palë (individë, grupe, shtete) të cilët kanë:

1. pika takuese plotësisht të ndryshme, në shikim të parë plotësisht të kundërta, dhe synojnë kah qëllimet e ndryshme të cilat mund ti realizojë njëra palë;
2. mjete plotësisht të ndryshme për realizimin e një qëllimi të caktuar.

Shumica e njerëzve shpesh gjenden në situata konfliktuoze. Shpesh konfliktet e këtilla janë rezultat i moskuptimit, vlera dhe besime personale të ndryshme, interesa të kundërta, nevoja të paplotësuara ose paaftësi e koordinimit të mendimeve dhe ndjenjave personale. Të gjendesh në situatë konfliktuoze dhe të jesh në gjendje që gjatë kësaj të gjesh një zgjidhje të arsyeshme mundet të paraqesë një detyrë shumë të vështirë.[18]

Nuk mund të "fitosh" në situatë konfliktuoze pasi që fitorja në këtë rast do të kishte kuptimin se qëllimi është i kënaqshëm vetëm për njërën palë në konflikt.Kjo në asnjë rast nuk është zgjidhje kompromisi. Do të thotë konfliktet duhet që të zgjidhen.

Nëse bëhet fjalë për konflikte me njerëzit me të cilët punojmë, ato mund të nxisin edhe probleme tjera në punë siç janë mos durimi në mes të kolegëve, komunikim të zvogëluar, gjë që ndikon negativisht në produktivitetin. Nëse konflikti në vendin e punës sjell deri te ndryshimet konstruktive dhe do ta motivojë grupin në produktivitet më të madh atëherë konflikti është edhe i nevojshëm. Konfliktet e panevojshme duhet që të shmangen, dhe kur do të paraqiten duhet që të mësohemi ti zgjidhim në favor të të dy palëve konfliktuoze.

Si mjet ndihmës për ti kuptuar konfliktet është analiza e tyre. Një analizë e këtillë nuk përmban vetëm shkaktarët dhe arsyet e konfliktit por edhe propozime të mundshme për zgjidhjen e tyre deri tek të cilat do të vijmë me hulumtim të vrojtimeve të përbashkëta të palëve konfliktuoze dhe hulumtimin e rrjedhës së deri tanishme të konfliktit.

Konfliktet kalojnë nëpër faza specifike.Në njërën parafrazë bëjnë pjesë konfliktet manifestuese, por ato nuk vlerësohen si negative. Në fazën e eskalimit vepron një dinamikë specifike, që e ashpërson ngjarjen konfliktuoze. Në fazën e "sqarimit" bëhet fjalë për atë,që përsëri të definohet dhe krijohet një jetë e ardhshme e përbashkët. Këto faza shpesh herë emërtohen-cilësohen si harqe konfliktuoze. Në fazat e ndryshme konfliktuoze janë të nevojshme kërkesat specifike dhe kompetencat e qasjes,të deeskalimit gjegjësisht punës së pajtimit. Dinamika e konfliktit me rregulla e ndryshon edhe sjelljen e palëve në konflikt. Komunikimi është i kufizuar, më tepër pranohet ndarja nga ajo që bashkon, pabesia është e rritur, ndërsa zgjidhja shpesh herë nuk shihet si problem i përbashkët. Morton Deutsch i përshkruan këto probleme:

Komunikimi nuk është i hapur dhe i sinqertë. Informacioni nuk është i mjaftueshëm ose vetëdijshëm na çon kah një huti. Sjellja misterioze (e fshehur)dhe jo sinqeriteti rriten, paraqiten kërcënime dhe presion në vend të një diskutimi të hapur dhe bindjes.

Perceptimi është kur paraqiten ndryshime dhe largime nga interesat, të menduarit dhe bindjet për vlerat. Aspekti ndarës shihet më qartë se ajo që bashkon, gjestet qetësuese të tjetrit sqarohen si tendenca për mashtrim, qëllimet e tij vlerësohen si qëllime armiqësore dhe dashakeqe, ndërsa ai vet dhe sjellja e tij perceptohen si të njëanshme .

Qëndrimi e zvogëlon besimin ndërsa ritet mosbesimi. Zhvillohen urrejtje të fshehura dhe të hapura, zvogëlohet gatishmëria për ti ndihmuar tjetrit me këshilla dhe vepra, zmadhohet gatishmëria për shfrytëzim, nënçmim dhe minorizim të tjetrit.

Sasia e detyrave tanimë nuk perceptohet si kërkesë e përbashkët, e cila më mirë do të jetë e realizuar me ndarjen e punës, në të cilën gjithkush do të kontribuojë për qëllim të përbashkët me

[18] Xhouns G., Xhorxh, Xh., Hill, Ç., (2007), Menaxhmenti bashkohor. Botimi i dytë, faqe. 53

fuqitë dhe aftësitë e veta. Gjithkush mundohet gjithçka të bëj vetë: ai nuk ka nevojë ti dorëzohet tjetrit, nuk është i varur nga ai, dhe me këtë i largohet rrezikut që të jetë i shfrytëzuar dhe eksploatuar. Shpesh konfliktet perceptohen si situata lufte, të cilat duhet të fitohen. Ato shpesh e hapin edhe dinamikën e brendshme të konfliktit, të cilat e vështirësojnë dhe e largojnë atë paqësoren, rregullimin konstruktiv dhe rregullimin pa dhunë.

Hulumtimet për sjelljen e njerëzve në situata konfliktuoze treguan se shumica prej tyre janë të prirë kah ajo që ta tregojnë përparësinë e tyre nëpërmjet një angazhimi më intensiv ose nëpërmjet një qëndrese të ashpër në pozicionin e tyre, edhe atje ku fillojnë të paraqiten mossukseset. Ky shembull i sjelljes është e përcjellë me kufizime të mëdha të aftësisë për perceptim dhe vendimmarrje.

6. Puna ekipore

Përkrah zhvillimit të përshpejtuar të teknologjive informative dhe teknologjive të tjera, sipas hulumtimeve të shumta, puna kryesore e menaxherëve të sotëm edhe më tej vazhdon të jetë udhëheqja me potencialet njerëzore. Por kushtet e sotme janë shumë më të ndërlikuara. Sot është shumë me rëndësi të dihet, se si të organizohet dhe si të udhëhiqet në mënyrë inventive me kompanitë, si të udhëhiqet me njerëzit në kushte të një infrastrukture të zhvilluar informative, një tregu global, dhe nevojës gjithnjë e më të madhe vazhdimisht të mësohet dhe të përvetësohen njohuri të reja.

Si zgjidhje e këtij problemi mund të na ndihmojnë llojet e ndryshme të menaxhmentit, të cilët ende kanë diçka të përbashkët. Organizata e punës e cila themelohet në punën ekipore, e cila sërish nxit një sjellje të suksesshme grupore (anglisht team) tim është një grup i vogël njerëzish (nga 2 deri 25) me dituri komplementare dhe shkathtësi të cilët kanë një qëllim të përbashkët, një paraqitje të përbashkët dhe entuziazëm, si dhe përgjegjësi të përbashkët. Koncepti i ekipit e paraqet nevojën e përhershme të njeriut për shoqërim dhe e promovon në mënyrën më të mirë të mundshme. Ajo që vlen në arenën sportive ose në koncertin e orkestrës simfonike ku dhjetë apo pesëdhjetë njerëz veprojnë të harmonizuar në përbërje unike nëpërmjet punës ekipore, bartet edhe në botën afariste. Në këtë mënyrë në mesin e viteve shtatëdhjetë të shekullit të kaluar lindi lëvizja –mënyra ekipore e punës.[19]

Puna ekipore sot bëhet gjithnjë e më e rëndësishme, pasi që njerëzve ju jep ndjenjën e sigurisë dhe dashurisë ndaj punës. Përveç kësaj puna ekipore është më e lehtë pasi që nuk ka përgjegjësi individuale dhe njeriu nuk është i vetmuar në rrugën kah realizimi i ndonjë qëllimi. Për punë të suksesshme të ekipit janë të nevojshme dituri komplementare dhe shkathtësi.

Ato janë: shkathtësi funksionale dhe teknologjike të lidhura me njohuritë se si funksionojnë gjërat, shkathtësi për zgjidhjen e problemeve, shkathtësi për sjelljen e vendimeve të cilat janë të lidhura me vlerësime objektive, përgatitja për rrezik, kritikë objektive dhe e shëndoshë, aftësi për dëgjim, si dhe biseda konstruktive, aftësi për tolerancë, vlerësimi i mendimeve dhe qëndrimeve të huaja, aftësi për përkrahje të bashkëpunëtorëve etj.

[19]. 10 steps to global management, Globalization, Time, mart, 2008

Domethëniet themelore të punës ekipore janë:[20]

- Të gjithë pjesëtarët e ekipit në mes veti janë të barabartë, nuk ka pjesëtarë të autorizuar;
  - Nga çdo pjesëtar i ekipit pritet angazhim maksimal;
  - Në ekip punojnë njerëz me dituri të ndryshme dhe nga profile të ndryshme;
  - Të gjitha rregullat dhe normat punuese vlejnë njëlloj për të gjithë anëtarët e ekipit dhe të gjithë në mënyrë të përkushtuar punojnë për projektet e përbashkëta;
  - Vlerësohet mendimi i secilit anëtar të ekipit dhe secili mund ta paraqesë qëndrimin e tij;
  - Në punën ekipore argumenti i forcës nuk vlen asgjë, por forca e argumentit vlen gjithçka. Dallimet në mes të anëtarëve të ekipit janë burim i forcës së tij, por dobësia e shefit që e udhëheq ekipin është vetëm njëra nda një sërë dobësish. Sot ende identifikohet puna ekipore me atë grupore- e cila gjithsesi aspak nuk është e njëjtë. Të gjitha ekipet në të njëjtën kohë janë edhe grupe, por jo secili grup do të sillet si ekip!

Në një grup të thjeshtë punues mund të dëgjojmë " Kjo nuk i takon përshkrimit tim të punës"! Në ekip ky konstatim nuk ekziston. Në grup të gjithë punojnë gjithçka, nuk ka ndarje të roleve dhe detyrave. Për këtë arsye në punën grupore mund të ndodhë që ndonjëri të mos punojë asgjë në llogari të atyre të cilët gjithmonë punojnë. Në punën ekipore ajo është e pamundur, pasi që secili pjesëtar i ekipit ka një detyrë punuese të caktuar dhe nuk mund të ja hedh dikujt tjetër. Ai i cili nuk do ta kryej deryrën e tij punuese, e sjell në pikë pyetje punën e të gjithë ekipit.Gjegjësisht vetëm atëherë kur secili pjesëtar i ekipit do ta realizojë detyrën e vet, mundet të thuhet se ekipi në tërësi e plotësoi qëllimin e vënë. Nëse ekipi humb, atëherë edhe individi nuk do të mund të shkëlqejë. Nëse ekipi fiton atëherë gëzimin e fitores e ndajnë të gjithë! Në punën ekipore secili anëtar i ekipit është njëlloj i vlefshëm, pasiqë nga secili prej tyre varet suksesi apo mossuksesi i ekipit. Secili anëtar i ekipit punon i pavarur në detyrën e tij punuese, por njëkohësisht është i obliguar të bashkëpunojë me anëtarët tjerë të ekipit. Me pjesëtarët tjerë komunikohet sinqerisht dhe hapur pasi që të gjithë anëtarët e ekipit e kanë të qartë se janë ngushtë të varur nga njëri tjetri dhe nëse njëri diçka hesht ose nuk e bën si duhet herët ose vonë këtë do ta ndjejnë në lëkurën e tyre anëtarët tjerë të ekipit. Një rregull e njohur e Tejllorit për krijimin njerëzor thotë, krijimi është rezultat i asaj " të dish " dhe "të duash" ta bësh. Nëse pak e modifikojmë dhe e plotësojmë këtë rregull do të vijmë deri te formula për punë ekipore të suksesshme e cila do të ishte:

KRIJIMI = FUQIA + DITURIA + DËSHIRA

Në grup akcenti vendoset te dituria, pasi që nga anëtarët kërkohet vetëm profesionalizëm. Për një ekip të suksesshëm apo për të ashtuquajturin "ekip të ëndërrave "(Dream Team) është njëlloj e rëndësishme- "fuqia" dhe "dëshira",pasiqë nga pjestarët pritet një motivim i fuqishëm dhe dëshira për sukses të përbashkët.

[20.] Martin, Vivien, - Managing projects in human resources, training and development

SINERGJIA

Njëra nga themelet dhe arsyet e ekzistimit të punës ekipore është sinergjia. Sinergjia më thjeshtë definohet si dukuri kur dy ose më shumë elemente të një përbërjeje, duke vepruar bashkarisht japin efekt më të madh nga ai i cili do të realizohej me shumën e efekteve të pjesëve të ndara. Sinergjinë ndryshe e quajmë edhe "efekt 2 +2 = 5".

Ekipi mundet të fitojë sinergjinë nga disa burime, dhe sipas kësaj dallojmë:sinergji teknologjike, harxhuese, menaxheriale, psikologjike dhe sinergjinë e tregut.[21]

Sinergjia teknologjike arihet me kalimin e diturive nga një tip i prodhimit në tjetër .Një shembull i mirë për këtë është korporata automobilistike Rolls Royce e cila në kohërat bashkëkohore investon shumë sa i përket përsosjes së motorëve automobilistik të cilët më vonë i ka shfrytëzuar për prodhimin e motorëve për aeroplanë dhe anije luksoze (jahta).

Sinergjia harxhuese mundëson që infrastruktura e njejtë të shfrytëzohet për punë të ndryshme,me çka arrihet zvogëlimi i harxhimeve dhe shkon në dobi të harxhuesve. Për shembull, të gjitha shitoret e mëdha bazohen në këtë sinergji. Në vend që prodhuesit e ndryshëm secili për vete ta organizojë shitjen e produkteve të veta,ata tentojnë të kursejnë në mënyrë që produktet e tyre i shesin në lokale të njejta me produkte të tjera nga prodhues të tjerë.

Sinergjia menaxheriale arrihet me bartjen e diturive nga njëra lëmi e punës në tjetrën. Kjo më tepër bazohet në transferin e diturive, të ashtuquajtura dituri konsultative. Konsulantët lehtë e bartin diturinë e tyre nga njëri ekip në tjetrin dhe kështu krijojnë sinergji menaxheriale.

Sinergjia psikologjike vjen nga ndjenja e bashkësisë të njerëzve të cilët i takojnë një ekipi. Përshtatja e dyanshme në punë, shprehitë, njohja dhe shfrytëzimi i standardeve dhe teknologjisë së njejtë të punës ju mundëson një bazë të fuqishme motivuese për punë më të mirë ekipore.

[21.] Димитар Бојаџиев, Menaxhment i resurseve njerëzore, Shkup 2004

SHTOJCAT

SHTOJCA1.

PYETËSORI PËR STILET E KOMUNIKIMIT

Zgjidhni fjalë të cilët më tepër i përgjigjen komunikimit tuaj me të tjerët. Nuk ekzistojnë përgjigje të sakta dhe jo të sakta. Përgjigjuni ashtu si në të vërtetë silleni, e jo si do të duhej të silleni:

1.Kur flas me të tjerët dua që:
A. Ta them atë që është më e rëndësishme.
B. Flas
C. E them vetëm atë që dua ta dinë të tjerët.
Ç. Shkoj më thellë me detale.

2. Kohë pas kohe mund që të jem:
A. I mërzitshëm
B. Problematik në dhënien e informacionit.
C. Shumë i ashpër në interpretimet e mia.
Ç. Shumë subjektiv në përshkrimin e detaleve.

3. Paralajmërimet dhe pjesa e komunikimit tim është drejtuar kah:
A. Qasje miqësore ndaj të tjerëve
B. Precizitet
C. Bashkëpunim
Ç. Mbledhje e rezultateve.

4.Ndonjëherë më akuzojnë:
A. Se hamendem
B. Se nuk dëgjoj.
C.Se i stërgjas gjërat
Ç. Se flas tepër.

5. Kur diçka diskutoj, njerëzit:
A.E dinë se i dua faktet.
B.E dinë se nuk i dua befasitë.
C.E dinë çka dua të them.
Ç.E dinë se jam entuziast.

6. Dua komunikim i cili është:
A. Pozitiv.
B. Logjik.
C. Direkt
Ç. I qetë.

7. Dua biseda të cilat janë:
A. Stimulative
B. Optimiste
C. Të sinqerta
Ç. Të kontrolluara.

8. Nuk dua biseda të cilat:

A. Shkaktojnë stres.
B.Nuk janë kooperative.
C. Nuk e pranojnë mendimin tim.
Ç. Nuk mundem ti kontrolloj.

9. Më mirë ndjehem kur:

A. I dëgjoj të tjerët.
B. E ndjek rendin e ditës.
C.Ju tregoj të tjerëve çka të punojnë.
Ç. Jam i qetë dhe i relaksuar.

10. Ana ime e dobët gjatë komunikimit me të tjerët është:

A. Kërkoj detaje.
B. Reagoj shumë shpejtë.
C. Kërkoj kujdes personal.
Ç. Flas pa përgatitje adekuate.

11. Numri më i madh i njerëzve me të cilët punoj më konsiderojnë si:

A. Shok
B. Rrenacak
C.I hapur për ndryshime
Ç. I sinqertë.

12. Më tepër më duhet dikush që të:

A. Jem në mes njerëzve
B. Kem kohë për tu përshtatur me ndryshimet .
C. Të më përkujtojë.
Ç. Të më japin kritika dhe vlerësime të sinqerta.

13. Ideja themelore e komunikimit është:

A. Bashkëpunimi me të tjerët.
B. Fitimi i fuqisë.
C. Bindja e të tjerëve.
Ç. Vënia e punëve nën kontroll.

14. Kur shfrytëzoj komunikim me shkrim, si zakonisht:

A. Shkruaj shumë shkurtë ose aspak nuk shkruaj.
B. E teproj me lavdërimin e ideve.
C. Shkoj sipas librave.
Ç. Dokumentoj tepër apo shkruaj porosi të gjata.

15. Më mirë funkcionoj në një rreth që është:

A. I lirë.
B. Ka njerëz të tjerë.
C. I organizuar.
Ç. I këndshëm.

16. Motivim më të madh më jep biseda që don të thotë:

A. Nxitje.
B. Relaksim.
C. Vënie e raporteve shoqërore.

Ç.Dhënie e lëvdatave.

17. Kur njerëzit përreth meje janë në stres, ju flas:

A. Për anët pozitive

B. Për atë se çka duhet të bëjnë.

C. Se duhet ti përshtaten situatës.

Ç. Të mbeten të qetë.

18. Në biseda me njerëzit e tjerë,anët e mia më të forta janë.

A. Përgjegjësia.

B. Hapja.

C. Vendosmëria.

Ç. Gatishmëria të dëgjoj.

Udhëzim: Në secilën kolonë rrethoni shkronjën të cilën e keni zgjedhur gjatë përgjigjes në pyetjen e parashtruar.

	A	B	C	Ç
1	A	B	C	Ç
2	A	Ç	B	C
3	Ç	A	C	B
4	B	Ç	C	A
5	C	Ç	B	A
6	C	A	Ç	B
7	A	B	C	Ç
8	Ç	C	B	A
9	C	Ç	A	B
10	B	Ç	C	A
11	C	A	Ç	B
12	Ç	A	B	C
13	B	C	A	Ç
14	A	B	C	Ç
15	A	B	Ç	C
16	A	Ç	C	B
17	B	A	Ç	C
18	C	B	Ç	A
gjithsej				
	komandant	realizues	i përshtatshëm	analizues

SHTOJCA 2.

PASTRIMI I FJALORIT TË NDOTUR

Aftësitë e riformulimit

Kjo shkathtësi don të thotë përsëritje të asaj që njëra palë tashmë e ka thënë, ashtu që pala tjetër këtë do të mundet ta kuptojë në mënyrë më objektive. Riformulimi mundet që të realizohet:

- me ndryshimin e sintaksës, kthimi i deklaratës në pyetje, qetësim, paraqitja e fakteve;
- me ndryshimin e fjalorit, shfrytëzimi i më pak shprehjeve provokative, shfrytëzimi i emrave e jo nofkave nënçmuese, fjalë ose shprehje me përsëritjen e disa fjalëve të përdorura më parë.

Shembull:

Nëse qeni yt ndonjëherë kalon afër fëmijëve të mi, do ta vajtosh ditën kur erdhe në këtë vend!

Mediatori: Juve ju duhet të bindeni se qeni i tij nuk do të jetë më asnjëherë rezik për fëmijët tuaj.

Ju jeni ndërmjetësues (N) në mes të palëve në konflikt Adhe B. I kërkoni ofertat e fshehura, interesat e përbashkëta dhe qëllimet për pajtimin e tyre.Pastrojeni fjalorin e tyre përderisa e shprehni, spjegoni dhe përsëritni atë që e keni dëgjuar:

1. A i thot N ‘’Nëse vetëm do të niste që të sillet si fqinj i mire, unë do ta rregulloja oborin e thyer.’’

N:----------
---

2. B i thot A:’’Jam i lodhur dhe më ka ardhë në maje të hundës nga gjith kjo rëmujë.Do të bëj gjithçka që të më hiqesh qafe!’’

N:----------
---

3. A i thot N ‘’ Ai bëhet budalla, gjithçka duhet të bëj është ta nënshkruaj dokumentin dhe do ti merr paratë e qirasë. Punë e madhe!

N:----------
---

4. A:’’ E gjithë kjo mund të kryhej edhe para shumë muajsh.’’

B: “Këtë e them edhe unë gjatë gjithë kohës “

N:----------
---

5. B i thotë N '' Zakonisht nuk bëj probleme. Pyete cilin do në lagjen time.Vetëm kërkoj pak qetësi''.

N:----------
---

6. A i thotë N '' Kur kjo grua do ti kishte mbajtur picirukët e vegjël më larg nga obori im, un edhe nuk do ti prekja me dorë''

N:----------
---

7. B: '' Të më drejtohej personalisht mua,në vend që të thëriste policinë, do ta zgjidhnim problemin vetë.''

A:'' Unë tentova, po ti asnjëherë nuk je në shtëpi.''

N:----------
---

8. B i thotë N:'' Unë nuk jam mospërgjegjës !Gjithmonë e përfundoj atë që e kërkojnë nga unë .Sikur të më thoshte qartë se çka dëshiron, nuk do të kishte asnjë problem''

N:----------
---

9. A i thotë N:''Shiko, qeni yt është kanosje për gjithë lagjen.Nëse nuk e lidh, unë do ta marr pushkën! ''

N:----------
---

10. B i thotë N: '' Ai sikur aspak nuk e kupton se nuk dua ta shoh më atë. Gjith çka kërkoj nga ai është të më lë të qetë dhe do ti ja kthej të gjitha gjtha gjërat e tij.''

N:----------

SHTOJCA 3.

Karakteristikat e stileve të komunikimit

I MBYLLUR

ANALIZUES

- I vëmendshëm në akcione dhe vendimmarje.
- Preferon organizimin dhe strukturimin.
- I jep përparësi ambientit objektiv dhe intelektual punues.
- Dëshiron të ketë të drejtë për këtë arsye bazohet vetëm në grumbullimin e të dhënave.
- Punon vetë në mënyrë precize dhe ngadalë.Kërkon një hapësirë të sigurtë me rezik të vogël.
- Posedon shkathtësi të mira për zgjidhjen e konflikteve.

VETËBESIM I ULËT

KOMANDUES

- Dëshiron të kontrollojë.
- Është karakteristik për akcionet e forta dhe vendimmarjen.
- I pengon pasiviteti.
- Dëshiron lirinë e plotë gjatë udhëheqjes.
- Është i qetë dhe i pavarur në konkurencë me të tjerët.
- Tolerancë e ulët për qëndrimet dhe ndjenjat e të tjerëve.
- Punon shpejt dhe i pavarur.
- Kërkon respekt dhe dëshiron të theksohet.
- Posedon shkathtësi të mira administrative.

ВИСОКА САМОУВЕРЕНОСТ

I PËRSHTATSHËM

- Dëshiron afërsi.
- Nuk dëshiron konflikte.
- I përkrah dhe në mënyrë aktive i dëgjon të tjerët.
- Intern dhe i ngadalshëm në sjelljen e vendimeve.
- Punon ngadalë edhe kur bashkpunon me të tjerët.
- E ka dobësi definimin e qëllimeve dhe zgjedhjen e drejtimit.
- Kërkon siguri dhe përkatësi.

ИЗВЕДУВАЧ

- Nuk dëshiron të jetë vetëm.
- Tepron dhe gjeneralizon.
- Fantazon dhe i tërheq edhe të tjerët në ëndërrat e tij.
- Spontan në akcione dhe vendimmarje.
- Dëshiron të angazhohet.
- Nuk është stabil.
- Kërkon respekt dhe përkatësi.
- Posedon shkathtësi të mira të bindjes.

I HAPUR

SHTOJCA 4.

Ushtrimi: Pantomima

Nxënësit të ulur në rreth kanë për detyrë të mendojnë një situatë nga jeta e përditshme dhe me ndihmën e pantomimës, pa fjalë ta prezentojnë para të tjerëve.Një nga një pjesëmarësit duhet ta prezentojnë situatën e menduar para të tjerëve, ndërsa nxënësit që janë prezent duhet ta qëllojnë se për çka bëhet fjalë. Si hyrje mundet që të bëjmë një sqarim, si për shembull ai që komunikon me pantomimën është nga një shtet i huaj dhe nuk e di gjuhën lokale.

Pas mbarimit të ushtrimit mundet të diskutohet për bartjen e porosive edhe pa fjalë si dhe cili është dallimi në mes pantonimës dhe gjuhës së trupit dhe si këto përdoren në komunikimin e përditshëm.

SHTOJCA 5.

SJELLJA ME TIPA TË NDRYSHËM TË NJERËZVE NË MBLEDHJE

Udhëheqësit e suksesshëm të mbledhjeve kanë forcën të vendosin komunikim të mirë me të pranishmit pasi shfrytëzojnë strategjinë e duhur me secilin tip të njerëzve. Nga përvoja është e njohur se në mbledhje takohen: persona konfliktuoz, të diturit, frikacakët, të arsimuarit, të pa sinqertët, pasivët, llafazanët. Disa nga atajanë cekur më poshtë me disa sygjerime se si të silleni me to.

Të diturit

- Duhet të ju pranohet se dinë dhe i kuptojnë problemet;
- Duhet që udhëheqësi i mbledhjes të ju përmbahet fakteve dhe përvojës së tij, të mos gjeneralizojë pasi ata gjithmonë do të gjejnë diçka me të cilën do të ju kundërvihen;
- Duhet që udhëheqësi i mbledhjes të përdorë citate nga specialistë të njohur;
- Duhet udhëheqësi i mbledhjes të bisedojë me ta para mbledhjes dhe ti lus të ndihmojnë gjatë mbledhjes.

Imponuesit /gjithmonë dëshirojnë ta marrin fjalën

- Duhet të ju thuhet: Të pyesim edhe dikë tjetër për mendim. Ende nuk e kemi dëgjuar mendimin e pjesës më të madhe. Të bisedojmë për këtë në pauzë;
- Udhëheqësi i mbledhjes nuk duhet të tentojë që ti mund ato, pasi pjesëmarësit tjerë munden ti përkrahin ose ti kundërshtojnë ata;
- Udhëheqësi i mbledhjes pjesëmarësve të këtillë duhet të ju jep ndonjë detyrë, për shembull të udhëheqin proçesverbalin.
- Frikacakët/të turpshmit /të heshturit
- Angazhoni gjatë mbledhjes;
- Kërkoni nga ta që të japin mendim me shkrim;
- Ju tregoni se do të ju jepni fjalën më vonë që të përgatiten dhe të kenë më tepër vetëbesim dhe të jenë më të përgatitur.

Skeptikët

- Po sa të thonë se dyshojnë në rezultatin, duhet që udhëheqësi i mbledhjes ti pyes pse. Si zakonisht thuhet se dyshimet e tyre janë janë vetëm reaksion emocional, gjegjësisht shprehi e tyre. Kur pyeten ‘’Pse’’, të gjithë e vërejnë vërejtjen e pabazuar të skeptikëve dhe ai e humb vetëbesimin;
- Duhet ta fillojmë diskutimin vetëm me ta, duke shfrytëzuar fjalë emocionale si ‘’më duket se’’, të cilat ngjajnë me fjalët që i përdorin skeptikët.

Llafazanët

- Para se të ndalojë të flasë udhëheqësi i mbledhjes duhet ti shikojë gjatë dhe vëmendshëm me qëllim që të vërehet nga të gjithë;
- Udhëheqësi i mbledhjes duhet ta zvogëlojë zërin që të vijnë në shprehje ‘’murmuritësit‘’ të cilët e prishin rendin;

Ndonjëherë udhëheqësi,gjatë mbledhjes,mund të shohë se udhëheqja e tij nuk është e mirë dhe se mbledhja nuk zhvillohet ashtu si ai e ka pritur.Në raste të këtilla ai mund të propozojë, për disa pyetje apo dilema të bisedohet pas mbledhjes, pasi që askush nuk don mbledhje të stërzgjatura.

Nëse përsëri, ngjan që të bëhet ndonjë diskutim i pa dobishëm i cili nuk çon askund, të paraqiten keqkuptime apo konflikte, zgjidhje më e mirë është mbledhja të ndërpritet.

STOJCA 6.

Ushtrime: **Intervista**

- Intervista është teknika e cila përdoret kur hulumtohen informacione .
- Zakonisht përdoret gjatë njohurive të thella dhe kërkohet nga një numër i vogël i pjesëmarësve.
- Intervistën mundemi ta realizojmë me mjete të ndryshme: letra, telefon, videokamera, diktofonë, sy më sy .
- Duhet të meren parasysh fazat në vazhdim të intervistës:

Përgatitja:

Përgatitja e personit që e bën intervistën .

- Cili informacion më nevojitet më shumë?
- Kush mundet të më siguron informacion?
- A është intervista mënyra më e mirë për të ardhur deri te informacioni?
- Gjatë kësaj duhet:
- Të caktojë takim me personin të cilin do ta intervistojë, qoftë me telefon ose personalisht, për të caktuar kohën dhe vendin e mbajtjes së intervistës.
- Ti shënojë pyetjet të cilat do ti parashtrojë, por gjithashtu të jetë i përgatitur të parashtrojë pyetje të pa planifikuara.
- Të vendosë se si ta regjistrojë apo shënojë intervistën.
- Ti ushtrojë pyetjet.

Përgatitjet e personit të intervistuar:

Cilin informacion dua ta plasoj?
Në çfar mënyre (përmes kujt) dëshiroj ta plasoj informacionin?
A është intervista mënyra më e mirë për të ardhur deri te informacioni?

Personi i intervistuar duhet:

- Ta konfirmojë kohën dhe vendin për mbajtjen e mbledhjes me personin i cili do ta intervistojë.
- Të miren vesh për pyetjet që do ti bëhen, por gjithashtu të jetë i përgatitur nëse i parashtrohen pyetje të pa planifikuara.
- Të shënojë pyetje të mundshme të cilat nuk ishin të planifikuara për intervistën.
- Të vendosë se çka do të prezentojë dhe të përgatisë një koncept.
- Para intervistës të ushtrojë me dikë që tu përgjigjet pyetjeve.

Realizimi i intervistës:

- Të arrihet në kohë.
- Të përshëndetë me mirsjellje.
- Të parashtrohen dhe përgjigjen pyetjet e përgatitura.
- Të lejohet që konverzacioni të rjedhë natyrshëm.
- Intervista të xhirohet me lejen paraprake të të intervistuarit.
- Të realizohet në kohën e caktuar .
- Të faleminderojnë njëri tjetrin edhe intervistuesi edhe i intervistuari.

Evaluimi i intervistës:

Personi që interviston duhet:

- Ti rregulloj shënimet menjëherë pas intervistës ose ti kontrollojë materialet e xhiruara.
- Të vendosë si ta shfrytëzojë informacionin .
- Ta rëfejë ngjarjen.
- Tu përgjigjet pyetjeve:
  - A e mora informacionin që e kërkoja?
  - A i parashtrova pyetjet e duhura?
  - A mund të bëja diçka më mirë?
  - A ndjehesha rehatshëm deri sa zgjati intervista?
  - A ndjehej rehatshëm i intervistuari?
  - Si ta përdor këtë informacion për detyrat e mia punuese?

Personi i intervistuar duhet:

- Të verifikojë se a i është përmbajtur konceptit dhe a ka përfshirë tërë atë që ka planifikuar.
- A është kryesisht i kënaqur me atë që e ka shpallur.
- Ti përgjigjet pyetjeve:
  - A e dhashë informacionin që kërkohej nga unë?
  - A më janë parashtruar pyetjet e duhura?
  - A kam mundur të bëj diçka më mirë
  - A ndjehesha rehatshëm deri sa zgjati intervista?
  - A ndjehej rehatshëm intervistuesi?
  - Si të përmirësohem për intervistën e ardhshme?

SHTOJCA 7.

Ushtrimi: *FJALIMI*

Puna për përgatitjen e një fjalimi ose prezentimi mundet të ndahet në disa hapa: (Boshevska 2002)

Hapi i parë- parashtrimi i qëllimit (kujt i dedikohet, si është marëdhënia me publikun, cilët efekte duhet të arihen). Fjalimet mund **të jenë informative dhe bindëse** (SHIFE SHTOJCËN 3.2)

Hapi i dytë – përgatitja e planit për fjalimin, gjatë të cilit duhet të meren parasysh më tepër faktorë:

- Përbërja e njerëzve para të cilëve flitet dhe prezentohet, statusi i prezentuesit në raport me dëgjuesit;
- Zgjedhja e hapsirës dhe dizajnimi i sajë;
- Definimi i përmbajtjes;
- Materialet e kapshme të cilat duhet ti posedojë;
- Vërtetimi i pikave specifike të fjalimit ;
- Përcaktimi i kohës kur do të fillojë fjalimi dhe sa do të zgjasë.

Hapi i tretë- Përgatitja e materialeve të nevojshme për një fjalim të suksesshëm.

Hapi i katërt – ushtrimi i fjalimit të përgatitur (të bëhet provë me qëllim që të largohen të gjitha mangësitë).

Hapi i pestë – Të jemi të përgatitur në ditën e fjalimit.

Prezentuesi duhet:

- rrjedhshëm dhe zëshëm ti shqiptojë fjalët e tija;
- trupin duhet ta mbajë drejtë dhe të sillet natyrshëm;
- të ndjehet i relaksuar dhe i sigurtë;
- ta vizitojë vendin e fjalimit një kohë të caktuar para prezentimit me qëllim që të kontrollojë a është gjithçka në rregull me hapsirën, pajisjet në mënyrë që gjithçka të shkojë si duhet.
- Secili fjalim ose prezentim ka strukturën e vet e cila mundet të determinohet me sekuencat në vazhdim:(Petkovski 2000)
- Fjalë hyrëse në të cilat jepen qëllimet dhe arsyet e fjalimit (10% nga koha që do ti duhet fjalimit).
- Njohja me temat kryesore dhe çështjet kyçe (20% e kohës).
- Zhvillimi i pikave kryesore dhe thelbësore (40% e kohës).
- Interpretimi i pikave kryesore dhe thelbësore (20 % e kohës).
- Vështrimet përmbyllëse ose rezime (10 % e kohës).

SHTOJCA 8.

Ushtrimi: *PRES KONFERENCA*

Për mbajtjen e konferencës për shtyp, është e nevojshme:

- planifikim i thellë dhe përgatitje;
- mjete, kohë dhe energji;
- punë ekipore.

Hapat e domosdoshme për mbarëvajtjen e një pres-konference:(Boshevska 2002)

1. Të përcaktohet, sa është e rëndësishme për publikun e gjerë, ajo për të cilën dëshirojnë të informojnë, pse ajo që është e rëndësishme për organizatën, nuk është e domosdoshme të jetë e rëndësishme për rrethinën.
2. Të zgjidhet vendi i mbajtjes, vend ky i cili duhet të përmbajë hapsira të përshtatshme për vendosjen e njerëzve dhe teknikës (kamera, mikrofonë dhe priza të mjaftueshme për kyçje në energjinë elektrike). Nëse vendi është më i largët është e pëlqyeshme të sigurohet transport për gazetarët.
3. Të caktohet koha kur do të mbahet pres- konferenca. Data dhe ora e mbajtjes janë shumë të rëndësishme, gjatë kësaj data nuk duhet caktuar gjatë festave apo ndonjë ndodhie tjetër të rëndësishme dhe preferohet të zgjidhen orët e mëngjesit, për arsye të afateve kohore për përgatitjen e lajmeve nga ana e gazetarëve.
4. Të formulohet një listë për mediumet dhe të vendoset se kush do të jetë i ftuar përkrah gazetarëve,thiren edhe njerëz të cilët janë përkrahës të organizatës, si dhe njerëz të njohur të cilët do ti tërheqin mediumet kah ajo ngjarje.
5. Përmbajtja e pres-konferencës të shënohet shkurtimisht në lajmërimin për shtypin.
6. Të vendoset kush do ta mbaj fjalën e hyrjes, kush do ta udhëheqë dhe kush do të flasë në konferencë, a do të ketë më tepër folës dhe a do të përgjigjen të gjithë në pyetjet e parashtruara.
7. Të sigurohen pije për freskim dhe sipas mundësisë edhe ndonjë gjë të vogël për të ngrënë.
8. Të sigurohen pres –pakot, lista për nënshkrimin e gazetarëve, lista për nënshkrimin e misafirëve, si dhe informacione tjera plotësuese si posterë, material reklamues etj.
9. Të caktohet një person që do ti presë vizitorët e pres-konferencës dhe gazetarëve do të ju sigurojë të gjitha informacionet e duhura.
10. Të dërgohet një përkujtesë për datën e konferencës dy ditë para mbajtjes së sajë me faks. Një person të kontaktojë me gazetarët me qëllim konfirmimin e pjesmarjes së tyre dhe të ju jep ndonjë informacion shtesë.
11. Të arijmë te vendi më herët nga të ftuarit, që të evitohen të gjithë problemet e mundshme si dhe të kontrollojmë a është gjithçka në rregull.
12. Pas pres- konferencës, të kontrollohet lista e vizitorëve dhe e atyre gazetarëve që nuk kanë marrë pjesë, që të ju dërgohet pres-pako.

Gjatë organizimit të pres-konferencave, në të cilat drejtimi i udhëheqësve nuk shkon në mënyrë të drejtpërdrejtë, duhet pasur parasysh rëndësinë e gazetarit i cili i bart –citon ose i parafrazon informacionet e shprehura.

Mu për këtë arsye përgatiten pres –pakot të cilat në fakt janë papka me materiale të cilat i përmbajnë informacionet e lidhura me temën në pres-konferencë. Pres-pakoja si zakonisht

përmban: listë me përmbajtjen e pakos ; lajmërim për shtypin; listë me të dhënat themelore për personin me të cilin gazetari do të kontaktojë; historiatin dhe rezimenë për temën apo lëndën e pres –konferencës; përshkrim i gjendjes së tashme i bazuar në fakte, komente etj; shkëputje nga shtypi për temën apo organizatën; fotografi, grafikone, harta, tabela, fjalime raporte dhe rezime të njerëzve që do ta marin fjalën në pres-konferencë ; broshura e organizatës, biografi e shkurtër e njerëzve të inkuadruar në konferencë –nëse është e rëndësishme për temën, programa e pres- konferencës.

SHTOJCA 9.

PYETËSOR PËR ANALIZË TË NEGOCIATAVE

Mendoni se si ka qenë kur keni qenë në konflikt me njerëz të tjerë.

Më pas lexojeni secilën pyetje dhe në vinë para pyetjes shënojeni atë numër i cili më mirë e përshkruan mënyrën tuaj të sjelljes në situatat e dhëna.

Gjatë kësaj shfrytëzoni shkallën e dhënë:

5	4	3	2	1	0
thuajse	gjithmonë	shpesh	ndonjëherë	rallë	huajse asnjëherë

Përgjigjuni në secilën pyetje duke filluar me falët:

„Kur jam në konflikt….“

____ 1. Mbrohem, duke treguar se tjetri është fajtor për këtë.
____ 2. I injoroj komentet e njerëzve tjerë.
____ 3. I zbuloj nevojat bazike, që tëmunden të tjerët më qartë ti kuptojnë motivet e mia.
____ 4. Tregoj se çka kam kuptuar për mendimin e të tjerëve, dhe e citoj atë që ato e kanë thënë.
____ 5. Bëj që të tjerët të ndihen këndshëm dhe qetë në mënyrë që të ju tregoj se janë të mirëseardhur (i përshëndes, ju ofroj kafe etj.)
____ 6. E sulmoj personin dhe jo problemin.
____ 7. Emocionalisht dhe fizikisht tërhiqem me qëllim që ti iki konfliktit.
____ 8. E mbroj pozicionin tim duke e ofruar mendimin tim personal ose bindjet e mia.
____ 9. Saktë e parafrazoj mendimin e të tjerëve që të tregoj se e kuptoj pozicionin e tyre, edhe atëherë kur nuk pajtohem me ta.
____ 10. E trajtoj problemin, si diçka që mundet të zgjidhet me punë të përbashkët.
____ 11. Përdor humor ose sarkazëm që ta lëndoj apo nënçmoj palën tjetër.
____ 12. Largohem dhe mbyllem që mos ta dëgjoj mendimin e të tjerëve.
____ 13. Jam e hapur për atë që e kam të rëndësishme.
____ 14.Ndihmoj për të krijuar atmosferë që edhe të tjerët të jenë të hapur dhe të ndjehen rehat.
____ 15. E përshtati sjelljen personale të ju përgjigjet kërkesave të tjerëve për formalitet apo jo formalitet (thirja me emër, komplimentet, biseda për garderobën).
____ 16. E vë në pikpyetje atë që mendojnë të tjerët në atë mënyrë që ju bëj me dije se sa pak ka rëndësi mendimi i tyre për mua.
____ 17. I zbus dallimet më tepër, se sa ju kundërvihem atyre.
____ 18. E theksoj pozicionin tim me një ton të ashpër por jo armiqësor.
____ 19. Ndjej keqardhje bashkë me të tjerët për të ju ndihmuar ta shprehin atë që i brengosë.
____ 20. Kërkoj pajtueshmëri dhe ndërlidhem me bazat e përbashkëta.
____ 21. Ndërhyj gjatë bisedës për ta treguar mendimin tim.
____ 22. Propozoj që ndonjë pyetje e posaçme të shtyhet për ndonjë takim tjetër, që të i largohem konfliktit.

____ 23. Jam i/e hapur në kontest të asaj se çka ndjej.
____ 24. Ju bëj pyetje të ndryshme me qëllim që të kuptoj nevojat dhe ndjenjat e palës tjetër.
____ 25. Jap propozime për një punë të përbashkët më kooperative dhe investim të forcave të përbashkëta.
____ 26. E shpreh hapur hidhërimin, bërtas, gjestikuloj kur jam i/e sfiduar.
____ 27. Propozoj që për ndonjë çështje të veçantë ta anuloj takimin për ndonjë datë tjetër me qëllim që të ju jepet njerëzve kohë për të pasur mundësi ti shqyrtojnë alternativat e ndryshme.
____28. Jam i/e gatshëm të jap informacione edhe atëherë kur me dhënien e tyre rrezikoj ti shfaq dobësitë e mia.
____29. Tentoj ti zbuloj nevojat bazike të anës tjetër, para se të parashtroj zgjidhje të mundshme.
____30. Më tepër sillem sikur jam mediator se sa sikur jam i palës tjetër.
____31. Flas duke përdorur nivel më të ulët se niveli im.
____32. Heshti me qëllim që tu largohem mospajtimeve të hapura.
____33. Shpreh hapur gadishmërinë për të negocuar.
____34. Kërkoj mendim nga të tjerët për pyetjet të cilat janë temë e diskutimit.
____35. Ndërmar qasje kolaborative (bashkëpunuese) për pyetjet për të cilat ekzistojnë mosmarrëveshjet.
____36. Bie ndesh me stereotipet kur i kategorizoj njerëzit.
____37. Propozoj për ndonjë çështje të mbahet mbledhje tjetër pasi më mungojnë informacionet.
____38. Palës tjetër qartë ia bëj me dije dallimin në mes të pozicionit tim dhe nevojave të mia bazike.
____39. Dëgjoj me kujdes kur tjetri flet.
____40. Propozoj alternativa si tendencë që të kënaqen kërkesat e parashtruara të tjetrit.
____41. Flas me një ton armiqësor kur tentoj të sqaroj mendimin tim.
____42. Heq dorë para dëshirave të tjerëve duke injoruar nevojat e mia.
____43. E mbroj pozicionin tim me fakte.
____44. Provoj të shof a i kam kuptuar mendimet dhe pozicionin e të tjerëve.
____45. Shfryrëzoj shprehje siç janë “do të mundeshim” ose “po çka nëse “ që ta mbroj klimën e zgjidhjes së përbashkët të problemit.
____46. Kërcënohem me pasoja negative nëse të tjerët nuk i pranojnë idetë dhe pozicionet e mia.
____47. E ndërroj temën për ta shmangur konfliktin.
____48. I hapur /por edhe i qartë/ në lidhje me atë çka nuk është e pranueshme për mua.
____49. I nxis të tjerët të flasin për atë çka e kanë me rëndësi.
____50. Shpreh brengosje dhe respekt për nevojat e të tjerëve.

Lista e pikëve:

Shënoni numrat që i vendosët në vijat para pyetjeve në pyetësorin më lartë, duke i kushtuar rëndësi numrit rendor të pyetjes. Pas kësaj mblidhni numrat e secilës kolonë ndaras, që ta fitoni shumën e përgjithshme të kolonës.

1.____	2.____	3.____	4.____	5.____
6.____	7.____	8.____	9.____	10.___
11.___	12.___	13.___	14.___	15.___
16.___	17.___	18.___	19.___	20.___
21.___	22.___	23.___	24.___	25.___
26.___	27.___	28.___	29.___	30.___
31.___	32.___	33.___	34.___	35.___
36.___	37.___	38.___	39.___	40.___
41.___	42.___	43.___	44.___	45.___
46.___	47.___	48.___	49.___	50.___

A_____	E_____	I_____	O_____	U_____

Sulmues – shuma nën 10
Shmangije – shuma 25 e më tepër
Informues – 30 e më shumë
I hapur – 30 e më shumë
Bashkim – 30 e më shumë

SHTOJCA 10.

SI REAGONI GJATË KONFLIKTEVE

Duke përdorur notat prej 1 deri në 5, shënoni se sa në fakt ju silleni në pajtim me thëniet popullore të dhëna më poshtë gjegjësisht sa ju pajtoheni me to:

1. asnjëherë
2. rrallë herë
3. shpesh
4. shumë shpesh
5. gjithmonë

1. Nëse shihni dy njerëz që zihen apo rihen më mirë është të ikni. -----
2. Nëse nuk mundesh ta detyrosh tjetrin të mendojë si ti,detyroje ta bëjë si mendon ti. -----
3. Nëse mundesh të durosh do të ja kalosh si mbret. -----
4. Nëse ti më lëndon mua edhe unë do të lëndoj ty. -----
5. Së bashku jemi më të fuqishëm. -----
6. Kur dy zihen i treti shfrytëzon. -----
7. Nëse ke nevojë, të gjithë do ti lusësh. -----
8. Uji i qetë bregun gërmon . -----
9. Më mirë një trumcak në dorë se sa një pëllumb mbi degë. -----
10. E vërteta qëndron në diturinë e jo në mendimin e shumicës. -----
11. Cili i pari sulmon dhe ik, do të jetojë aq gjatë sa të mundet përsëri të sulmojë. -----
12. Mundës është ai i cili e ka detyruar armikun të ikë. -----
13. Mbyte armikun me mirësi. -----
14. Hedh një peshk që të zësh një krap. -----
15. Askush nuk e ka zgjidhjen e tërësishme, çdo kush e ka një pjesë të sajën. -----
16. Mbaju anash nga njerëzit të cilët nuk pajtohen me ty. -----
17. Betejat i fitojnë ato të cilët besojnë në fitore. -----
18. Fjalët e mira vlejnë shumë,por nuk kushtojnë asgjë. -----
19. Kush punon në principin '' bëmë mirë të bëj mirë'', nuk gabon. -----
20. Dy sy shohin më mirë se njëri. -----
21. Largohu nga njerëzit që zihen, ata mund të ta prishin jetën. -----
22. Ai i cili nuk tërhiqet, i detyron të tjerët të tërhiqen. -----
23. Qengji i butë thith dy nëna. -----
24. Kush dëshiron të fitojë duhet edhe të japë. -----
25. Përballu haptazi me secilin problem nëse dëshiron të zgjidhet më mirë. -----
26. Mënyra më e mirë që njeriu të përballet me një problem është ti ikë problemit. -----
27. Qëndro fortë aty ku mendon të ndalesh. -----
28. Me butësi largohet hidhërimi. -----
29. Më mirë është të fitosh një pjesë nga ajo që e do, se sa mos fitosh asgjë. -----
30. Me sinqeritet,ndershmëri dhe besim lëvizen edhe malet. -----

31. Nuk ka diçka aq të vlefshme, që të detyrohet njeriu të luftojë për të. -----
32. Në botë eksitojnë dy tipa njerëzish, fituesit dhe humbësit. -----
33. Kur dikush do të hedh me gurë ti hidhi me bukë. -----
34. Nëse çdokush heq dorë nga diçka lehtë do të arrihet marrëveshja. -----
35. Gërmo dhe sa më thellë do ta gjesh të vërtetën. -----
36. Më lehtë është njeriu të përkrahet me zënkën ,se sa të tërhiqet nga ajo. -----
37. Ku ka fuqi nuk ka drejtësi. -----
38. Fjala e mirë edhe dyer të hekurta hap. -----
39. Nëse ndahet drejtësisht, nuk do të ketë zënkë. -----
40. Askush nuk e di gjithë të vërtetën – nëse dëshiron ta dijë duhet ti pyes të tjerët. -----

Llogariti pikët:
Shënoni notat dhe mblidhni nëpër kolona veçanërisht

1.	2.	3.	4.	5.
6.	7.	8.	9.	10.
11.	12.	13.	14.	15.
16.	17.	18.	19.	20.
21.	22.	23.	24.	25.
26.	27.	28.	29.	30.
31.	32.	33.	34.	35.
36.	37.	38.	39.	40.
41. shuma PV:	42. SHUMA PR:	43. SHUMA PP:	44. SHUMA PZ:	45. SHUMA PS:

46. Shuma më e madhe nëpër kolona e përcakton sjelljen tuaj në situata konfliktuoze:

47. Tërheqje (PV)- Ju tërhiqeni nga qëllimet personale dhe nga raportet me palën tjetër. Tërheqja është e dobishme kur nuk e keni të rëndësishëm qëllimin dhe nuk keni nevojë që të mbani raportet me palën tjetër,kur konflikti lind me person të panjohur i cili është armiqësisht i rreshtuar, ose kur edhe ju edhe pala tjetër jeni shumë të nervozuar.

48. Detyrimi (PR)- Tentoni ti arrini qëllimet personale me çdo kusht. E detyroni palën tjetër të bëhet sipas ''suajës', pa marrë parasysh se sa kjo do ti dëmtojë marrëdhëniet në mes jush. Detyrimi arsyetohet vetëm atëherë kur çështja është e rëndësisë jetike.

49. Lëshoni pe (PP) –Ju jeni në gjendje të tërhiqeni nga qëllimet tuaja vetëm që ta mbani lidhjen me palën tjetër në nivel më të lartë. Kjo është e arsyeshme vetëm nëse bëhet fjalë për raporte me palën tjetër të cilat për Ju janë shumë të rëndësishme, ndërsa qëllimi, palës tjetër i vlen më shumë se sa ju e keni të rëndësishëm qëllimin tuaj. Lëshimi më me siguri kryhet me përdorim të një doze humori ose me falje.

50. Bëni pazar (PZ)- Jeni të gatshëm që të hiqni dorë nga një pjesë e qëllimeve tuaja dhe nga një pjesë e raporteve të mira me palën tjetër që të arrihet një marrëveshje e përbashkët. Bërja pazar është e mirë kur edhe qëllimet edhe raportet me palën tjetër i keni pjesërisht të rëndësishme, dhe situata është e atillë që nuk mund të pritet që të fitohet gjithçka që duam.

51. Përballja(PS) – Ju shpesh i inicioni negociatat për arsye të realizimit të qëllimeve tuaja, por edhe qëllimet e palës tjetër me qëllim që ti mbani raportet tuaja në nivel më të lartë. Kërkimi i zgjidhjes është i përbashkët, ndërsa tensioni dhe ndjenjat negative janë minimale. Përballja me konfliktin është i paevitueshëm kur e keni tepër të rëndësishme.

SHTOJCA 11.

Si të ndërtohet identiteti, reputacioni si dhe (pasqyra e mirë)- imixhi i shkollës.

- Kush jemi ne?
- Si është drejtori?
- Si janë mësimdhënësit?
- Si është shkolla jonë?

Identiteti

Si jemi në realitet	Si e shohim veten
Si na shohin të tjerët	Si dëshirojmë të na shohin- Si duam të jemi

IMIXHI DHE
REPUTACIONI

SHTOJCA 12.

Testi i Belbinit
për përcaktimin e roleve në ekip

Kolegji menaxherial Henlli (Henli) në Angli e zhvilloj testin në vazhdim për përcaktimin e roleve të anëtarëve në ekip, nën udhëheqjen e Meridit Belbin (Meredit Belbin). Ky test në këtë formë është rezultat i përgjigjeve të fituara nga realizimi i testit te menaxherët nga e gjithë Evropa (më tepër se 30.000 përgjigje).

Rezultatet e testit nuk janë të bazuara në teori, por më tepër janë të bazuara mbi përvoja të sistematizuara, nga funksionimi i ekipit dhe kontributi i anëtarëve në punën ekipore. Është me rëndësi që të ceket se, testi nuk tenton që të jep përgjigje përfundimtare për atë se si janë pasojat.Testi është një mjet me të cilin mundet të shprehen tendencat e mundura që janë treguar në test, në formë individuale ose grupore.

Testi është i ndarë në shtatë pjesë (me numër rendor prej 1 deri 7), dhe secila pjesë është e përbërë nga tetë deklarata (të shënuara me shkronjat prej A deri H). Në çdo pjesë janë paraparë nga 10 pikë gjithsej 70 pikë.

Këto 10 pikë duhet të shpërndahen në ndonjërën apo në të gjitha deklaratat, varësisht nga ajo se cila deklaratë përgjigjet më tepër me qëndrimet, mendimet, sjelljen e individit i cili e plotëson testin (deklarata të cilat më tepër e pasqyrojnë personalitetin e tij). Në ato deklarata në të cilat aspak nuk përshtaten me personalitetin nuk jepen pikë. Është me rëndësi që të theksohet, se duhet të shpërndahen të gjitha 10 pikët as ma pak e as ma shumë.

Pikët munden të jenë të shpërndara (distribuara)nëpër deklarata, sipas vlerësimit të atij që e plotëson testin. Kështu për shembull mundet:

- 5 deklaratave të ju jepen nga 2 pikë;
- 6 deklaratave nga 1 poen dhe 2 deklaratave nga 2;
- 2 deklaratave nga 5 pikë;
- 2 deklaratave nga 3 pikë dhe 1 deklarate 4 pikë;
- 1 deklarate të gjitha 10 pikë etj.
  (eksitojnë shumë kombinime të ndryshme)

Pasi të plotësohen të gjitha pjesët e testit, pikët shënohen në tabelat që vijojnë më poshtë.

DEKLARATA-THËNIE

1.	**Besoj se mundem të kontribuoj në punën e ekipit, për arsye të:**	**Numri i pikëve**
A	Mendoj se mundem shpejtë ti konceptoj dhe shfrytëzoj mundësitë e reja.	
B	Shumë mirë bashkëpunoj me njerëz të ndryshëm.	
C	Kam talent dhe aftësi të përkryera për të menduar ide të reja.	
D	Aftësia ime bazohet në atë se gjithmonë mundem ta zbuloj më të mirën te njerëzit të cilët kanë ndonjë aftësi,me çka do të kontribuoj për realizimin e qëllimeve/detyrave të ekipit.	
E	Aftësia ime për ti përfunduar punët është reflektim i efikasitetit tim personal.	
F	Jam i/e prirur që të përballem me jopopullaritetin e përkohshëm, nëse kjo në fund do të çojë kah arritja e rezultateve.	
G	Si zakonisht mundem që ta ndjej qasjen më të mirë për ato situata të cilat i kam përjetuar.	
H	Mund të ofroj listë të alternativave të mundshme për aksion dhe gjatë kësaj mos të lë përshtypjen e pendimit apo paragjykimit..	
2.	**Nëse kam ndonjë mungesë në punën ekipore ajo është se:**	**Numri i pikëve**
A	Nuk ndjehem i/e qetë kur mbledhjet nuk janë të strukturuara /menduara drejt, të kontrolluara dhe nuk janë mirë të udhëhequra.	
B	Jam i/e prirur të jem tepër dorëlëshuar ndaj atyre që kanë qëndrime të arsyeshme, dhe të cilëve nuk ju është kushtuar vëmendje e mjaftueshme.	
C	Jam i/e prirur të flas shumë kur ekipi drejtohet kah idetë e reja.	
D	Dëshira ime për objektivitet më pamundëson ti qasem punës me entuziazëm dhe i hapur.	
E	Ndonjëherë njerëzit tjerë më shohin si të fuqishëm dhe autoritativ, kur është e duhur që të kryhen detyrat.	
F	Mendoj se është vështirë të udhëhiqet, duke marrë parasysh se jam shumë i dijshëm /me kur është në pyetje atmosfera e ekipit.	
G	Jam i/e prirur të merrem më tepër me idetë personale dhe kështu e humbas lidhjen me atë se çka ndodh.	
H	Sipas mendimit të kolegëve të mi, në mënyrë të panevojshme brengosem për detalet dhe tepër potencoj se punët munden të shkojnë kah keqësimi.	

3.	**Kur punoj në ndonjë projekt së bashku me njerëz të tjerë atëherë..**	**Numri i pikëve**
A	Kam ndikim te njerëzit, por nuk kryej shtypje mbi ta në asnjëfarë mënyre.	
B	Më shpesh jam e/i vëmendshëm, dhe kjo është me rëndësi që të mos gaboj nga moskujdesi ose bërja e ndonjë lëshimi.	
C	Jam e/i gatshëm të përkrah një aksion me qëllim që mbledhja mos të përfundojë me përshtypjen për një kohë të humbur apo mosrealizimi të qëllimit kryesor të mbledhjes..	
D	Më konsiderojnë si njeri i cili kontribuon me diçka origjinale.	
E	Gjithmonë jam e/i gatshëm të pranoj një sugjerim të dobishëm ose këshillë që është në interes të përbashkët.	
F	Dua të jem në rrjedha me njohuritë më të reja të nevojshme për kreimin dhe zhvillimin e ideve të reja.	
G	Konsideroj se aftësia ime për vlerësim mundet të ndihmojë për sjelljen e vendimeve të duhura.	
H	Tek unë munden të llogarisin gjithmonë kur është e nevojshme të organizohet ndonjë punë me rëndësi.	
4.	**Qasja ime karakteristike deri tek puna ekipore është e tillë që...**	**Numri i pikëve**
A	Dëshiroj që fshehurazi ti njoftoj kolegët e mi.	
B	Nuk mendoj dy herë, nëse është e duhur që të ju kundërvihem qëndrimeve apo ideve të ndryshme të tjerëve ose ti mbroj qëndrimet e mia edhe kur jam si pakicë.	
C	Mundem të gjej listë të plotë të argumenteve në mënyrë që ti ngadalësoj propozimet e këqija ose sugjerimet e pabaza.	
D	Unë jam në gjendje që ti shmangem diçkaje që është në dukje dhe të paraqitem me diçka të papritur.	
E	Јас сум во состојба да заобиколам нешто што е очигледно и да се појавам со нешто што е неочекувано.	
F	Në secilën detyrë të ekipit me të cilin punoj vendos perfeksionizëm.	
G	Jam e/i gatshëm që ti shfrytëzoj kontaktet /lidhjet të cilat i kam jashtë ekipit.	
H	Edhe pse dua që ti dëgjoj të gjitha qëndrimet nuk pendohem për të sjell vendim, kur për këtë është koha e duhur.	
5.	**Jam e/i kënaqur me punën pasi që.....**	**Numri i pikëve**
A	Më pëlqen që ti analizoj situatat dhe ti shqyrtoj të gjitha alternativat e mundshme	

B	Dëshiroj që të gjej zgjidhe praktike për problemet ekzistuese	
C	Ndjehem mirë kur vendosen marrëdhënie të mira në punë.	
D	Mund të kem ndikim të madh në procesin e sjelljes së vendimeve.	
E	Jam në gjendje që të gjej njerëz të cilët mund të ofrojnë diçka të re.	
F	Kam aftësi që ti bëj për vete njerëzit në realizimin e detyrave punuese.	
G	Ndjehem në element, atëherë kurë mundem tërësisht ti kushtohem realizimit të detyrave.	
H	Dëshiroj të gjej hapësira të cilat do ta zgjerojnë imagjinatën time.	
6.	**Nëse pa pritmas marr ndonjë detyrë të rëndë, me kohëzgjatje të limituar dhe me njerëz të panjohur, atëherë...**	**Numri i pikëve**
A	Do të doja të tërhiqem anash, e të kthehem me ndonjë mendim të mirë para se ta sjell vendimin.	
B	Jam e/i gatshëm që të bashkëpunoj me ndonjë person që tregon qasje më pozitive në zgjidhjen e problemit, pa marr parasysh sesa e vështirë mundet të jetë zgjedhja e problemit.	
C	Do të gjeja mënyrë që ta thjeshtoj detyrën atëherë kur do të gjej se cilët individë munden më tepër që të kontribuojnë.	
D	Ndjenja ime e shpejtësisë do të më ndihmoj që ta kryej detyrën në kohë.	
E	Do të jem i qetë dhe do ta mbajë aftësinë time për të menduar kthjellët.	
F	Do ta mbaj qëllimin kryesorë të pandryshuar pavarësisht nga shtypjet që do të më rrethojnë.	
G	Do ta ndërmarr udhëheqjen nëse nuk shoh një përparim në punën e ekipit.	
H	Do të filloj diskutimin me qëllim që të stimuloj idetë e reja dhe ti lëviz punët.	
7.	**Sa i përket problemit me të cilin përballemi gjatë punës në ekip...**	**Numri i pikëve**
A	Kam shprehinë që të tregoj, se nuk i duroj ata njerëz të cilët e pengojnë punën e ekipit.	
B	Njerëzit e tjerë në ekip munden që të kritikojnë se jam tepër analitik dhe jo mjaftueshëm intuitiv.	
C	Mund ta ngadalësoj punën e ekipit me dëshirën time që të kryhet puna ashtu si duhet.	
D	Më shpesh më bezdisin disa anëtarë të ekipit dhe për këtë arsye llogaris vetëm në njërin apo në dy të cilët mund të më inspirojnë.	
E	E kam të vështirë që të filloj me punë para se qëllimet ti kem të qarta.	

F	E kam të vështirë që ti sqaroj problemet dhe që të përballem me problemet e ndërlikuara të cilat paraqiten gjatë punës në ekip.	
G	Jam i vetëdijshëm se kërkoj nga tjerët në ekip që ta bëjnë atë të cilën edhe unë vetë nuk mund ta bëj.	
H	Pendohem kur duhet ti shfaq qëndrimet e mia nëse ndjej një opozitë të fortë.	

Pikët nga shkalla paraprake duhet të barten në tabelën në vijim:

	IM		CH		SH		PL		RI		ME		TW		CF	
1.	G		D		F		C		A		H		B		E	
2.	A		B		E		G		C		D		F		H	
3.	H		A		C		D		F		G		E		B	
4.	D		H		B		E		G		C		A		F	
5.	B		F		D		H		E		A		C		G	
6.	F		C		G		A		H		E		B		D	
7.	E		G		A		F		D		B		H		C	
Gjithsej pikë																

Shenjat e tetë roleve në ekipin sipas testit të Bellbinit

emërtimi në gjuhën angleze	Shkurtesa angleze	emri në gjuhën shqipe
Community Worker	CW	realizues/ implementues
Chair Person	CH	koordinator
Shaper	SH	formësues /nxitës
Plant	PL	motor/ novator
Resource Investigator	RI	hulumtues i resurseve
Monitor / Evaluator	ME	vëzhgues /evaluator
Team Worker	TW	punëtor ekipor
Completer / Finisher	CF	përmbyllës /''finisher''

Shkala e shprehjes së roleve sipas testit të Bellbinit

Rolet në ekip		Nivel i ulët 0 - 33%	Nivel mesatar 33 - 66%	Nivel i lartë 66 - 85%	Nivel shumë i lartë mbi 85%	Rezultate mesatare
realizues/ implementues	CW	0 - 6	7 - 11	12 - 16	17 - 23	10.0
koordinator	CH	0 - 6	7 - 10	11 - 13	14 - 18	8.8
formësues / nxitës	SH	0 - 8	9 - 13	14 - 17	18 - 36	11.6
motor/ inovator	PL	0 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 29	7.3
hulumtues i resurseve	RI	0 - 6	7 - 9	10 - 11	12 - 21	7.8
vëzhgues / evaluator	ME	0 - 5	6 - 9	10 - 12	13 - 19	8.2
punëtor ekipor	TW	0 - 8	9 - 12	13 - 16	17 - 25	10.9
përmbyllës /"finisher"	CF	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 17	5.5

Vërejtje: Secili anëtar në ekip mundet të "luajë" dy ose tre role.

Përshkrimi i karakteristikave të roleve /personazheve në ekip

Roli në ekip	Karakteristikat	Përshkrimi i personalitetit në rol
realizues/ implementues Community Worker - CW	Stabil dhe me vetëkontroll	Praktik dhe i organizuar I bashkon vendimet dhe strategjitë në detyra shumë mirë të definuara dhe të realizueshme Është i mirë në bërjen e planeve praktike Ka karakter të shëndoshë dhe është i disiplinuar Ka integritet dhe gëzon besim te të tjerët Vetëm ndryshime të shpejta dhe të pa pritura munden ta shokojnë dhe atëherë mund të bën gabime Dëshiron që në punë të ndërtojë struktura të shëndosha (nëse i jepet vendimi ai menjëherë do të bëj plan të mirë). Gjithmonë e din çka është vendosur dhe çka duhet të bëj.
Koordinator Chair Person - CH	Stabil,dominant dhe ekstovert	Udhëheq dhe koordinon punën dhe kontributin në mënyrë që i përgjigjet në qëllimet e ekipit. Ka karakter të fortë dhe është i vetë disiplinuar Dominon në formë relaksuese . I din të gjitha pikat e dobëta të secilit anëtar të ekipit, dhe sipas tyre i zgjedh anëtarët e ekipit, sipas mundësive të tyre. E vendos rendin e ditës dhe i shpjegon qëllimet. Dëgjon në mënyrë aktive, formulon mendime të ekipit dhe merr vendime.

Roli në ekip	Karakteristikat	Përshkrimi i personalitetit në rol
formësues / nxitës Shaper - SH	Немирен дух, ентузијаст, доминантен и отворен	Sipas mendimit të disa autorëve ky ekip ka nevojë për dy udhëheqës, njëri që e udhëheq pjesën sociale (menaxher social dhe koordinator),ndërsa tjetri'' përgjegjës'' për detyrat (formësuesi është menaxher për detyrat), Energjik i hapur, impulsiv, i padurueshëm, nganjëherë i irrituar dhe i frustruar Shumë mirë dhe shumë shpejt ju përshtatet sfidave të reja. Shpesh është pjesë e zënkave në ekip, por ato shkurt zgjasin dhe harrohen shpejt Din të bëhet paranoik dhe të mendojë se është viktimë e ndonjë komploti kundër tij. Din që ti shpërndajë punët në ekip Rezultatet e arritura e qetësojnë . Për atë ekipi është vazhdimi i egos së tij dhe për këtë arsye ka dëshirë që ti ndaj qëllimet e veta personale (shpesh herë qëllimet individuale përputhen me qëllimet e ekipit)
Motor / nxitës/ inovator Plant - PL	Me vetëbesim, inteligjent, i mbyllur	Vendos vitalitet (gjallëri,dinamikë)në ekip. Paraqet burim të ideve origjinale dhe sugjerimeve, është shumë kreativ Idetë dhe strategjitë e tij munden ta ndryshojnë mendimin e të tjerëve në ekip Kur ekipi ngec, ai gjen ide të reja ose do të paraqesë qasje të reja mbi procesin e punës së ekipit Mund ti besojmë. Shpesh din ti kritikojë anëtarët tjerë të ekipit. Nuk dëshiron të jetë i kritikuar dhe lehtë ofendohet Ndonjëherë din të bëhet koleg i mërzitshëm dhe jo i këndshëm/ I interesojnë detalet, ndërsa rutina e bezdis. I duhet shumë lutje (ai këtë e pret nga koordinatori) për ta dhënë më të mirën nga vetja.

Roli në ekip	Karakteristikat	Përshkrimi i personalitetit në rol
hulumtues i resurseve Resource Investigator - RI	Stabil, dominues dhe i hapur	I relaksuar dhe i shoqërueshëm, me mendje që ‘’lehtë zgjohet’’. Pozitiv,entuziast, nga ndonjëherë din që të lirohet prej ndonjë detyre të cilën e ka pranuar paraprakisht. I ka të nevojshme sfidat dhe nxitjet e vazhdueshme. Për shkak të nevojave të rolit të tij ai del edhe jashtë nga ekipi për të gjetur informacione, inspirim apo dituri të reja. Lehtë shoqërohet dhe vendos kontakte. Shumë shpejt din ti vërejë pjesët e rëndësishme në idetë dhe sugjerimet e të tjerëve. Nxit të tjerët në ekip të mendojnë dhe i shpërblen mendimet e tyre. Lehtë bezdiset kur duhet të punojë vet. Informacionet e jashtme ia tërheqin vëmendjen. E pengon stagnimin e ekipit dhe humbjen e realitetit. Me disponimin e tij ai sjell klimën pozitive në ekip. Ndonjëherë është impulsiv dhe i mungon vetë disiplina. Është i sigurt dhe i motivon kolegët.
Vëzhgues / evaluator Monitor / Evaluator- ME	Inteligjent, i mbyllur dhe stabil	Nuk është i ndijshëm,është serioz,dhe nuk është shumë interesant për të tjerët. Është i qetë, analitik por jo edhe kreativ. Edin kur duhet ta ndalojë ekipin që mos të shkojë në rrugë të gabuar. Është i vëmendshëm, objektiv,mendjemprehtë dhe depërtues. Din të bëhet tepër kritik, bile edhe negativ. I mungon shkathtësia për bindje dhe motivim. Din të jep pasqyrë të thjeshtë për materiale të ndërlikuara, ti analizojë dhe të sqarojë shumë të dhëna komplekse dhe të ndërlikuara. Është i aftë që të jep vlerësimin për shkallën e realizimit të ndonjë ideje. Posedon aftësinë për mendimin kritik. Dëshiron gara intelektuale me të tjerët, dhe mund të shkaktojë edhe konflikt, pasi që gjithmonë dëshiron të tregojë se ai ka të drejtë

Roli në ekip	Karakteristikat	Përshkrimi i personalitetit në rol
Punëtori ekipor Team Worker-TW	Stabil, i hapur dhe jo dominant	I ndijshëm dhe i vetëdijshëm për kërkesat individuale të pjesëtarëve tjerë të ekipit I din anët e forta dhe të dobëta të ekipit, por edhe ndihmon që të vërtetohen anët e forta dhe të largohen anët e dobëta të ekipit. Është i dedikuar pas ekipit dhe ndërpret përhapjen e konflikteve. Nuk garon me të tjerët dhe nuk ka dëshirë për pushtet. Komunikues aktiv në ekip, shumë popullor dhe i lidh në mes veti anëtarët e ekipit. Dëgjon në mënyrë aktive, ju ndihmon të tjerëve dhe i trimëron ato. Kontribuon për komunikim të mirë, bashkëpunim dhe harmoni në ekip.
Përmbyllës/'' finisher'' Completer/ Finisher - CF	I brengosur,i mbyllur,i ngarkuar	Gjithmonë është i brengosur për punët të cilat munden të shkojnë mbrapsht. Është shumë thelbësor dhe pothuajse asnjë herë nuk lëshon asnjë detal ''cikrimtar''. Kujdeset a do të kryhet mirë detyra dhe në kohë. Posedon vetëkontroll dhe ka karakter të fortë. Ka aftësi të ndjek se çka ndodh. Posedon energji e cila është e dobishme për lëvizjen e ekipit.

LITERATURA

Бојаџиоски, Д., Ефтимов, Љ. (2009) Менаџмент на човечки ресурси, Скопје:Економски факултет

Роберт Димитровски Менаџмент на човечки ресурси, Скопје 2007

Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно-образовните организации од Д.р Константин Петковски и Фанче Јошевска - Битола 2015

Osnivi menađžmenta ljudskih resursa: Gary Dessler/ http://www.pdf-search-engine.com/gary-desler-pdf.html

Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент (второ дополнето и изменето издание), Скопје, 2003.

Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2010

Нацрт Повеќегодишна оперативна програма "Развој на човечки ресурси" 2007

Јовановски Александар, Комуникација и организација, Тримакс, Скопје, 2009

Алчева Лилјана, Преговарање, Економски форум, Скопје, 2008

Деловно комуницирање од Д-р. Константин Петковски и Д-р. Павлина Јанкуловска.. Битола 2006

Проф. Д-р Стеван Алексоски, Психологија со криминалистичка психологија, Трекс, Радовиш, Скопје, 2005

Ellis, Richard: Communication Skills: Stepladders To Success For The Professional. Bristol: Intellect Books, 2002.

Joann Keyton, Communication & organizational culture: a key to understanding work experiences, Sage Publications, 2005

Grunig, J. E.,&Grunig, L., "Models of Public Relations and Communication," in Excellence in Public Relations and Communication Management, ed.JamesE

Wise, K, (2003) "Linking Public Relations Processes and Organizational Effectiveness at aState Health Department," Journal of Health and Human Services Administration 25, no. 3/4

Buhler, P., (2008) -"Human resources management", Printice Hall, New York, p.119

Џоунс, Г., Џорџ, Џ ., Хил, Ч., (2007), Современ менаџмент, второ издание, Три, стр.53

10 steps to global management, Globalization, Time, mart, 2008

Martin, Vivien, - Managing projects in human resources, training and development

Димитар Бојаџиоски, Менаџмент на човекови ресурси, Скопје, 2004

PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 4

DREJTORI SI UDHËHEQËS PEDAGOGJIK

E përgatitën:

Mr. Satki Ismaili
Prof.Dr Snezhana Mirasçieva

Shkup, 2017

PËRMBAJTJA

TEMA 1. Drejtori si udhëheqës pedagogjik ..... (faqe 5-10)

I. Drejtori si udhëheqës pedagogjik

(Për udhëheqjen pedagogjike në shkollë; Rëndësia e udhëheqjes pedagogjike në shkollë; Përcaktimi i nocioneve, udhëheqje pedagogjike dhe udhëheqësi pedagogjike; Udhëheqja pedagogjike dhe udhëheqësia pedagogjike në shkollë; Thelbi i udhëheqësisë pedagogjike.) ....

II. Funksionet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik

(Funksionet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik. Drejtori si organizues, planifikues, inovator, evaluator, këshillues. Funksionet e drejtorit – udhëheqës pedagogjik. Drejtori si organizues, planifikues, programues, inovator, evoluator, dhe me rol këshillues – instruktiv. Roli i drejtorit si udhëheqës pedagogjik).

TEMA 2. Planifikimi dhe vendimmarrja ..... (faqe 11-18)

I. Planifikimi

(Nocioni dhe qëllimet e planifikimit; Nivelet dhe llojet e planifikimit; Strategjitë dhe qasjet në planifikim; Hapat gjatë planifikimit; Llojet e planifikimit; Misioni dhe vizioni për shkollën, nocioni dhe domethënia; Procesi i planifikimit.)

II. Vendimmarja

(Definimi i procesit të vendimmarrjes; Nocioni për vendimmarrje; Llojet e vendimmarjes; Kushtet gjatë vendimmarrjes; Modele (stile) të vendimmarrjes; Hapat gjatë procesit të sjelljes së vendimeve; Dimensioni etik dhe vendimet; Koncensusi; Si vendosëm.)

TEMA 3. Zhvillimi profesional dhe i karrierës tek mësimdhënësit .....(faqe 19-25)

I. Zhvillimi profesional i mësimdhënësve

(Zhvillimi profesional dhe rëndësia e tij; Nevojat për zhvillimin profesional; Arsyet të cilat e imponojnë zhvillimin profesional; Modelet e zhvillimit profesional; Procesi i zhvillimit profesional të mësimdhënësve; Drejtori dhe zhvillimi profesional i mësimdhënësve; Format dhe përmbajtjet për zhvillimin profesional të mësimdhënësve; Përcaktimi i nocionit profesion; Karakteristikat atributive të profesionit mësimdhënës.)

II. Zhvillimi i karrierës

(Zhvillimi profesional–kusht për zhvillim të karrierës; Domethënia dhe nevoja për zhvillim të karrierës; Efektiviteti i zhvillimit të karrierës – planifikimi dhe zhvillimi.)

TEMA 4. Sigurimi i zhvillimit (inovacionet dhe ndryshimet) ..... (faqe 26-32)

I. Inovacionet, ndryshimet dhe zhvillimi

(Ngjashmëritë dhe dallimet – inovacionet,ndryshimet dhe zhvillimi; Nocioni i distinktit; Natyra e ndryshimeve; Ndryshimi i planifikuar/reaktiv; Kushtet për vënien e inovacioneve dhe zhvillimi - Si të implementohen inovacionet?; Barrierat në procesin e inovacionit; Menaxhimi me inovacionet deri tek arritja e ndryshimeve kah zhvillimi; Qëndrueshmëria ndaj ndryshimeve; Taktikat e të kuptuarit dhe ballafaqimi me rezistencën ndaj ndryshimeve; Hapat në procesin e udhëheqjes me ndryshimet.

II. Planifikimi i procesit të implementimit të inovacioneve

(Procesi i inovacioneve; Format e inovacioneve; Si implementohet risia (inovacioni); Llojet e inovacionit; Inovacioni jo i suksesshëm; Planifikimi i procesit të inovacioneve; Planet efektive të inovacioneve (sigurimi dhe zhvillimi))

TEMA 5. Sigurimi i kualitetit në shkollë. . . . . (faqe 33-36)

I. Shkollat efektive dhe ato efikase

(Përcaktimi i nocionit kualitet; Rëndësia e kualitetit; Kualiteti - produkt i efikasitetit të një shkolle; Kontrollet në shkollë; Kontrollet dhe kualiteti; Udhëheqja me kontrollin; Menaxhmenti operativ si kontroll; Drejtori dhe kontrolli në shkollë; Drejtori – menaxher operativ (fshehtësitë e shkollave të suksesshme)

II. Mundësitë dhe sfidat për përmirësimin e kualitetit në shkollë

(Ta përmirësojmë kualitetin e shkollave tona; Mundësitë për përmirësimin e kualitetit në shkollë; Planifikimi i zhvillimit të shkollave – rrugë kah kualiteti; Sfidat; Produktiviteti në shkollë e pasuron kualitetin; Drejtori dhe sigurimi i kualitetit për shkollën; Ti ndryshojmë shkollat tona – produktiviteti në shkollë dhe përparimi i kualitetit në shkollë.)

TEMA 6. Restitucioni si model i komunikimit . . . . . (faqe 37-44)

I. Bazat e komunikimit pedagogjik

(Komunikimi pedagogjik; Rëndësia, thelbi i strukturës së komunikimit pedagogjik; Funksionet e komunikimit pedagogjik; Barrierat në komunikimin pedagogjik; Ndërtimi i komunikimit efektiv pedagogjik.)

II. Restitucioni si model i komunikimit pedagogjik

(Format e komunikimit pedagogjik; Modelimi i komunikimit pedagogjik; Konfliktet në komunikimin pedagogjik; Restitucioni si model në komunikimin pedagogjik. Zhvillimi i komunikimit pedagogjik; Zhvillimi i kulturës në komunikimin pedagogjik.)

Shtojca . . . . . (faqe 45-51)

Literatura . . . . . (faqe 53-55)

Tema 1. Drejtori si udhëheqës pedagogjik

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti pasurojnë njohuritë për nocionin dhe thelbin e ndjekjes/udhëheqjes pedagogjike në shkollë.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për kryerjen e funksioneve të drejtorit, si udhëheqës pedagogjik, duke përdorur mënyra të caktuara të udhëheqjes pedagogjike të drejtorit, e sidomos rëndësia dhe karakteristikat e udhëheqjes pedagogjike kualitative në shkollë për zhvillimin e shkollës efikase.**

I. Drejtori si udhëheqës pedagogjik

Udhëheqësit e institucioneve edukativo-arsimore kanë ndikim të madh por edhe përgjegjësi të madhe për realizimin dhe rezultatet e procesit të gjithëmbarshëm edukativo-arsimor. Kualiteti i udhëheqjes është posaçërisht i rëndësishëm për kualitetin e procesit të mësimdhënies dhe mësimit, motivimin e kuadrit të mësimdhënësve po ashtu edhe për zhvillimin e vazhdueshëm profesional të mësimdhënësve. Në institucionin bashkëkohor edukativo-arsimor, drejtorët nëpërmjet të lëmive të ndryshme për punë, kanë funksione të ndërlikuara që janë ngushtë të lidhura me njëra tjetrën. Drejtorët janë të angazhuar në detyra punuese në domenin e planifikimit dhe organizimit të punës së institucionit, ndjekjes dhe udhëheqjes me institucionin, vëzhgimin dhe analizën e rezultateve, marrëdhëniet ndër njerëzore dhe atmosfera brenda shkollës. Në të gjitha lëmitë, drejtorët ndikojnë me qëllim që ti integrojnë qëllimet e institucionit dhe qëllimete e të punësuarve në shkollë. Veprimtaria themelore në institucionin edukativo –arsimor është procesi mësimor, për këtë arsye një nga lëmitë e veprimit të drejtorit është ndjekja pedagogjike dhe udhëheqja pedagogjike e veprimtarisë themelore, procesit edukativo-arsimor në institucionin edukativo – arsimor.

Për udhëheqjen pedagogjike në shkollë.

Drejtori i institucionit edukativo – arsimor organizon realizim racional dhe efikas të programit edukativo - arsimor, kryen mbikqyrje profesionale-pedagogjike, nxit mësim dhe përsosje profesionale të mësimdhënësve dhe propozon përparimin e tyre, sjell planin për përparimin në kualitetin e punës edukativo-arsimore të institucionit.

(Ushtrimi 1. Drejtori – udhëheqës pedagogjik ose menaxher?) Shtojca 1

Rëndësia e udhëheqjes pedagogjike në shkollë.

Reformat në arsim si dhe kyçja e inovacioneve në punën edukativo-arsimore në shkolla, posaçërisht e theksojnë rëndësinë e udhëheqjes kualitative nëpër shkolla. Kuptimi bashkëkohor i nocionit udhëheqje kualitative me shkollat në plan të parë e thekson kujdesin për potencialin njerëzor dhe zhvillimin profesional të punësuarve me qëllim që të krijojë kushte për të siguruar kualitet në procesin mësimor. Nga ana tjetër me proces mësimor kualitativ nuk duhet që ta kuptojmë vetëm njërën anë të nocionit, në fakt, përcaktimi i kualitetit në mësimdhënie është një proces i ndërlikuar dhe si i tillë duhet që të studiohet. Në procesin mësimor marrin pjesë edhe mësimdhënësi edhe nxënësit, dhe puna e tyre është e përcaktuar nga kushtet për punë, si ato materiale ashtu edhe ato hapësinore, mundësitë didaktike dhe përgatitore të shkollës. Kualiteti në procesin mësimor është drejtpërdrejtë i përcaktuar edhe nga planet dhe programet mësimore, interaksioni në klasë dhe modeli i komunikimit në mes pjesëmarrësve të drejtpërdrejtë në procesin mësimor. Shkolla paraqet një makro-organizatë koherente ku janë të siguruara të gjitha të drejtat e nxënësve. Tendencat e sistemit shkollor janë gjithmonë në tentim të shkollave kualitative. Tek ne definicioni për shkollë kualitative është shumë i gjerë dhe ka pikënisjen nga mikro-organizata në shkollë, konkretisht nga çdo subjekt si: mësimdhënësi, nxënësi, prindi dhe udhëheqësia e shkollës. Ose me fjalë të tjera, shkolla kualitative nënkupton udhëheqje kualitative të punës pedagogjike në të. Udhëheqja klasike tradicionale me shkollën paraqet mirëmbajtjen e gjendjes së përhershme të sajë dhe kryerjen e aktiviteteve “klasike” si (punët udhëheqëse, udhëheqja e mbledhjeve, puna me nxënës problematikë, bashkëpunimi me prindërit dhe institucionet dhe shoqatat e tjera). Për tipin e këtillë të drejtorit nuk është e nevojshme programë e posaçme për aftësim. Ndryshimet shoqërore të shekullit 21 ju parashtrojnë kërkesa të reja shkollave dhe kjo paraqet ndryshime të rrënjësishme në funksionin udhëheqës të tyre. Në fakt udhëheqja e shkollës duhet që të sigurojë definimin e qëllimeve të reja, ambientim të shpejtë dhe nxitje të asaj që sjell përparim dhe zhvillim. Kuptimi bashkëkohor i nocionit udhëheqje kualitative pedagogjike me institucionet edukativo-arsimore në plan të parë e paraqet kujdesin për potencialin njerëzor dhe zhvillimin profesional të punësuarve me qëllim sigurimi të mësimit kualitativ.

Shkolla si sistem organizativ dhe qeliza themelore në tërë sistemin edukativo-arsimor të shoqërisë i ndjek drejtimet e lëvizjes dhe progresit në shoqëri. Në këtë kontekst funksionimi i suksesshëm i shkollës nënkupton proces arsimor kualitativ që është një imperativ për zhvillimin e shoqërisë dhe nevojave të saja. Nga këtu, nocioni dhe funksionimi i shkollave kualitative vetvetiu e kërkon nevojën për udhëheqje kualitative. Duke e pasur parasysh faktin se shkolla është institucion edukativo-arsimor në të cilin veprimi pedagogjik është veprimtaria kryesore e sajë, analogjikisht me këtë shkolla kualitative imponon udhëheqje kualitative të punës pedagogjike në të. Udhëheqja kualitative pedagogjike është një nga detyrat e drejtorit i cili fillimisht përcaktohet për kujdesin e potencialit njerëzor në kontekst me zhvillimin profesional dhe të karrierës për të punësuarit, motivimin si një nga faktorët që çojnë kah ndryshimet e drejtuara për kualitetin në arsim.

Pse theksohet udhëheqja pedagogjike kualitative? Kualiteti sot pa dyshim është fenomen numër një dhe karakteristikë kryesore e kohës në të cilën jetojmë. Kualiteti sot kuptohet si rruga e vetme për një jetë më të mirë dhe për më tepër sukses. Në fakt, sot kualiteti përcaktohet dhe përjetohet si filozofi e re e drejtuar kah një mënyrë e re e të menduarit dhe vepruarit. Koncepti i ri i kualitetit nënkupton udhëheqje të integruar, përkatësisht arritje të kualitetit në të gjitha sferat e punës. Në punën pedagogjike, udhëheqja kualitative nënkupton shumësinë e virtyteve dhe karakteristikave të veprimit të cilat i paraprijnë mundësisë së tyre që ti plotësojnë nevojat e parapara apo ato të shprehura në mënyrë indirekte. Konkretisht udhëheqja

pedagogjike kualitative nënkupton përsosjen e veprimit pedagogjik në pajtueshmëri me zhvillimin e shoqërisë, e me këtë edhe nevojave të individëve për jetën e tyre brenda shoqërisë. Pra udhëheqja pedagogjike kualitative është rruga kah arritja e suksesit në punë.

Përcaktimi i dy nocioneve ndjekje/udhëheqje pedagogjike. Parashtrohet pyetja për atë se çka është ndjekja dhe çka udhëheqja me veprimtarinë bazike pedagogjike në institucionin përkatës.

(Ushtrimi nr.2 Ngjashmëritë dhe dallimet mes drejtimit dhe udhëheqjes pedagogjike. Shtojca 2)

Hapi i parë për lëvizjen kah kualiteti është ndryshimi i mënyrës së udhëheqjes. Çka paraqet termi ndjekje pedagogjike? Ndjekja në shkollë paraqet: pajtueshmërinë e raporteve në mes njerëzve; udhëheqjen e mjeteve materialo-teknike dhe financiare, të punësuarit dhe nxënësit; udhëheqjen e të gjitha proceseve në shkollë. Çfarë udhëheqje është e nevojshme? Për shkak të një distinkcioni të qartë e vendosëm nocionin udhëheqje e shefit, për të cilën është karakteristike: nuk e njeh teorinë kontroll, shfrytëzon metoda të detyrimit dhe "dorës së fortë", pozicion hierarkik, stil autoritar, qëndrim me direksione (urdhëra), komunikim i njëanshëm dhe sjellje dominante. Drejtuesi është ai që e shfrytëzon metodën e bindjes, vendos marrëdhënie partneriteti dhe bashkëpunimi, përkrah stilin demokratik, preferon punën ekipore, aplikon simulim dhe motivim në punë, shfrytëzon qasje indirekte, merr pjesë në komunikimin e dyanshëm, krijon mundësi për përparim profesional dhe zbaton sjellje integruese sociale.

<u>Drejtimi pedagogjik dhe udhëheqja pedagogjike në shkollë. Thelbi i udhëheqjes pedagogjike.</u>

Në teorinë dhe praktikën shkencore shumë shpesh lindin probleme rreth terminologjisë ndjekje pedagogjike dhe udhëheqje pedagogjike. Qëllimi këtu është që nga afër të përcaktohet kuptimi i funksionit udhëheqës pedagogjik i drejtorit në interes të shkollës kualitative. Për këtë arsye është shumë i qartë qëllimi që sa më afër të përcaktohen karakteristikat themelore të nocioneve drejtim dhe udhëheqje nëpërmjet terminëve shef dhe udhëheqës. Në fakt përcaktimi i saktë terminologjik na ndërton një pasqyrë të qartë për rolin e drejtorit si udhëheqës pedagogjik. Duke pasur parasysh faktin që autoriteti i imponuar është kohëshkurtër, rigjid dhe i ashpër, i ndjekur me stil autoritativ të sjelljes dhe komunikim të njëanshëm që sjell deri te një sukses i përkohshëm. Nga ana tjetër autoriteti i fituar është afatgjatë, specifik për stilin demokratik të sjelljes dhe komunikimit të dyanshëm jo direktiv, që sjell deri te suksesi më afatgjatë. Ky lloj i autoritetit është specifik për udhëheqësin i cili e kultivon punën ekipore, bashkëpunimin dhe partneritetin në punën dhe raportet me të tjerët. Pikërisht ky është thelbi i udhëheqjes pedagogjike kualitative në shkolla. Modeli i këtillë i udhëheqjes pedagogjike bazohet në parimet demokratike dhe po ashtu ka në dukje edhe participimin dhe pjesëmarrjen aktive të gjithë subjekteve në shkollë. Gjatë kësaj drejtori organizon aktivitete të caktuara të cilat kanë të bëjnë me vëzhgimin, të menduarit dhe vendimmarrjen, realizimin e vendimit dhe ndjekjen për realizimin e vendimit. Megjithatë kryerja e funksionit udhëheqës pedagogjik nga ana e drejtorit, kërkon kryerje të aktiviteteve të caktuara, si perceptim i punës dhe i kryerjes së detyrave në punë me qëllim që të fitojë një pasqyrë për gjendjen reale në shkollë.

Pas kryerjes së vëzhgimit dhe marrjes së fakteve drejtori si udhëheqës pedagogjik mendon për disa vendime të cilat bazohen në pasqyrën e fituar nga vëzhgimi dhe treguesit real të gjendjes.

Aktivitetet e tij vazhdojnë edhe më tej dhe ju dedikohen realizimit të vendimit të aprovuar si dhe ndjekjes së realizimit të vendimit që është në interes të suksesit në punë. Udhëheqja pedagogjike kualitative e drejtorit dhe realizimi i suksesshëm i aktiviteteve kalon nëpër disa faza të cilat janë: përgatitja, realizimi dhe evaluimi. Për fazat në fjalë janë karakteristike

aktivitetet në vijim: vëzhgo, mendo, vendos, realizo vendimin, ndiqe realizimin e vendimit. Ndjekja është proces i cili në bazë kalon në këto etapa: përgatitja e aktiviteteve për ndjekje, realizimi i aktiviteteve të përgatitura dhe evaluimi i aktiviteteve të realizuara.

Koncensusi/(Ushtrimi 3. Shtojca 3. Pyetësor)

Suksesi në kryerjen e funksionit udhëheqës pedagogjik e cila ka të bëjë me njërën pjesë të punës së drejtorit në shkollë, nënkupton përgatitje solide, realizim dhe evaluim. Udhëheqja kualitative pedagogjike e drejtorit dhe kryerja e suksesshme e aktiviteteve kalon nëpër disa etapa: përgatitore, operative dhe verifikuese.

Drejtori si udhëheqës pedagogjik duhet që ta planifikojë, realizojë dhe vlerësojë punën pedagogjike në shkollë dhe në secilin institucion tjetër edukativo-arsimor. Kryerja e funksionit udhëheqës pedagogjik, nga drejtori kërkon kryerjen e aktiviteteve të caktuara si perceptim edhe i punës por edhe i kryerjes së detyrave punuese me qëllim që të fitojë një pasqyrë për situatën reale në shkollë. Pasi që kryen vëzhgimin dhe i merr të dhënat faktike, drejtori si udhëheqës pedagogjik mendon për vendime të caktuara të cilat bazohen në pasqyrën e fituar gjatë vëzhgimit dhe treguesit real të gjendjes. Aktivitetet e drejtorit vazhdojnë edhe pas kësaj dhe kanë të bëjnë me realizimin e vendimit që e ka sjellë, si dhe vëzhgimin e realizimit të këtij vendimi që padyshim është në interes të arritjes të suksesit në punë.

II. Funksionet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik

Funksionet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik

Drejtori si udhëheqës pedagogjik duhet që ta planifikojë, organizojë dhe evaluojë punën në institucionin edukativo-arsimor. Në këtë drejtim ka më tepër role.

Drejtori si organizues, planifikues, inovator, evalues,instruktor, këshillëdhënës
(Ushtrimi 4 / Përcaktoni funksionet e drejtorit?!)

Funksionet e drejtorit – udhëheqës pedagogjik

Drejtori i institucionit edukativo-arsimor fillimisht duhet të jetë organizator dhe planifikues i mirë dhe për këtë duhet që ta kuptojë procesin e planifikimit si bazë për punën efikase dhe efektive në institucionin edukativo-arsimor, vëzhgim i vazhdueshëm dhe zhvillim i të gjithë të punësuarve dhe vetë institucionit. Në këtë kontest ka rolin:

- Organizator (i jetës dhe punës së përgjithshme në shkollë);
- Programues (aktivitetet e drejtorit në përpilimin e planeve dhe programeve ku definohen detyrat, bartësit, koha dhe vendi i realizimit);
- Udhëheqës (sjellja e vendimeve);
- Inovator, (aplikimi i risive në shkollë);
- Financiarë-administrativ;
- Evaluator (vërtetimi i hapave për vëzhgim, matje dhe vlerësim të punës edukativo – arsimore në shkollë me qëllim të përparimit të sajë);
- Instruktor;
- Këshillëdhënës;

Funksioni evaluator i drejtorit ka karakter planifikues, organizues dhe udhëheqës në suazat e programit të definuar për evaluim. Përmbajtja e funksionit evalues të drejtorit, përcaktohet si: sistem i planifikimit të evaluimit pedagogjik që i takon përpunimit të konceptit dhe programit

konkret të evaluimit; përpunimi i konceptit ka të bëjë me përpunimin e skemës ideore të strukturës së programit për vlerësim të shkollës; ndjekja e realizimit të programit;

Drejtori si udhëheqës pedagogjik ka rolin edhe të instruktorit. Roli instruktiv nënkupton dhënien e ndihmës, trajnimin e mësimdhënësve. Kjo do të thotë që të ju ndihmojë mësimdhënësve dhe bashkëpunëtorëve tjerë që në mënyrë sa më të suksesshme të realizojnë qëllimet dhe detyrat në procesin edukativo-arsimor. Për këtë arsye ai duhet të dijë më shumë se ai të cilit i ndihmon dhe pritet instruksion didaktik – pedagogjik i tij (në drejtim të zgjedhjes së formave, metodave, strategjive, veprimet gjatë procesit mësimor dhe qasja ndaj nxënësve).

Roli i drejtorit udhëheqës – pedagogjik si këshillëdhënës përsëri do të thotë dhënie e ideve, këshillave në situatën konkrete të procesit mësimor. Këshillimi në fakt paraqet bisedën me një individ në mënyrën e cila i ndihmon që ti zgjidh problemet ose të krijojë kushte për ndryshim në mënyrën e sjelljes dhe ka për qëllim përmirësimin e punës së gjithëmbarshme në shkollë.

Porosia kruciale për kryerje të suksesshme dhe efektive të funksionit instruktiv-këshillëdhënës të drejtorit është në drejtim të asaj që ndihma dhe mendimi (instruksioni dhe këshillimi) të jenë të formuara si procese të dyanshme interaktive për arsye se vetëm atëherë këshillimi do të ketë ndikim të fuqishëm afatgjatë mbi njerëzit dhe mbi efikasitetin e punës.

Po ashtu, ky proces duhet realizuar në formë të bisedës që kalon nëpër tre nivele: krijimi i raportit përmbajtësor në këshillim (zhvillimi i lëndës për diskutim), formimi i kornizave emocionale dhe qëndrimeve si shprehje e pranimit të këshillimit, përcaktimi i strukturës së procesit të ndihmës. Këshillimi efektiv është i përcaktuar nga kualitete të veçanta të personalitetit të drejtorit si: respekti ndaj të punësuarëve, vetëbesimi, kredibiliteti, empatija.

Funksioni pedagogjik – instruktiv i drejtorit është ngushtë i lidhur me zhvillimin profesional të mësimdhënësve.

Drejtori si organizator, planifikues, programues, inovator, evaluator dhe funksioni instruktiv-këshillëdhënës.

Funksioni evaluator i drejtorit ka karakter planifikues, organizativ dhe udhëheqës në suaza të programit të definuar të evaluimit. Funksioni evaluator i drejtorit si udhëheqës pedagogjik nga ana përmbajtësore është e përbërë dhe komplekse. Për realizim të suksesshëm të këtij funksioni është e nevojshme: përpunimi i koncepteve dhe programës konkrete për evaluim: përpunimi i skemës ideore të strukturës së programës për vlerësim të shkollës. Skica ideore është pjesë përbërëse e konceptit për evaluim pedagogjik; ndjekja e realizimit të programës. Në institucionin edukativo- arsimor vlerësohet: puna mësimore (planifikimi, organizimi dhe realizimi), puna e mësimdhënësit (njohuritë e mësimdhënësit), puna e shërbimit pedagogjik – psikologjik, puna e drejtorit. Vlerësimi mundet të jetë intern dhe ekstern (evaluator i brendshëm dhe i jashtëm). Aktiviteti themelor i shkollës është organizimi i punës edukativo – arsimore. Për këtë arsye vlerësimi i procesit mësimor është segmenti i parë në vlerësimin e punës në shkollë. Është shumë me rëndësi se në çfarë mënyre dhe çka do të vlerësohet në procesin mësimor. Këtu duhet të kemi parasysh faktin se procesi mësimor është i komplikuar dhe i determinuar nga shumë faktorë. Për këtë arsye drejtori duhet të ketë njohuri didaktike solide për thelbin dhe organizimin e procesit mësimorë. Segmenti i dytë në vlerësimin e punës në shkollë është vlerësimi i mësimdhënësit dhe aftësitë e tija të mësimdhënies. Njohuritë e mësimdhënësit munden të vlerësohen nga aspekti i përgatitjes së tij didaktike, aftësive komunikuese, aftësive të tij organizative dhe menaxhuese, nga aspekti i raportit të tij me nxënësit, si dhe zhvillimi profesional i mësimdhënësit. Segmenti i tretë ka të bëjë me vlerësimin e punës të stafit profesional në shkollë, edhe atë në drejtim të punës me mësimdhënësit, me nxënësit si punë individuale dhe grupore, me prindërit, sjellja e risive në punë. Vlerësimi i punës së shkollës do të jetë i kompletuar kur do të jetë i përfshirë edhe segmenti i katërt i cili ka të bëjë me

vlerësimin e punës së drejtorit nga ana e mësimdhënësve, prindërve, nxënësve dhe faktorëve të tjerë, iniciativat e tia, vendosmëria, inovacionet, raporti me subjektet tjera në shkollë. Në shkollë vlerësohet edhe puna e të punësuarve tjerë aty.

Vlerësimi i punës në shkollë është proces që nënkupton: xhirimin dhe njohjen e gjendjes, marrjen e masave adekuate, vërtetimin e kritereve për kualitet, udhëheqje e suksesshme e punës edukativo-arsimore në shkollë. Vlerësimi i punës në shkollë është segment i rëndësishëm në punën e gjithëmbarshme pasi që është një tregues i suksesit në punë. Në organizimin e jetës dhe punës në shkollë në mikro planin bëjnë pjesë mësimdhënësi, nxënësi, shërbimi pedagogjik-psikologjik, drejtori dhe udhëheqësia e shkollës. Nga këtu del se vlerësimi i punës në shkollë është aktivitet kompleks që në vehte i ngërthen të gjithë faktorët. Vlerësimi është i nevojshëm për arsye të: formimit të një pasqyre të realtë për punën, planifikimin dhe modelimin e procesit mësimor në të ardhmen, rritja e efikasitetit dhe efektivitetit dhe krijimi i një vizioni për zhvillimin e shkollës në të ardhmen. Domethënia dhe rëndësia e vlerësimit të punës arsimore në shkollë mundet që të përcaktohet nga njohuritë në vijim: vlerësimi nënkupton integrim dhe interpretim të indikatorëve të sjelljes në një pasqyrë tërësore të një individi apo të një situate mësimore, me vlerësim fitohet informacion kthyes për arritjet e mësimdhënësit dhe nxënësit; ky informacion është masë për organizimin e punës edukativo – arsimore si sistem i tërësishëm. Funksioni kryesor i vlerësimit është përparimi i punës edukativo –arsimore në drejtim të: planifikimit zhvillimor, rritja e kualitetit në punën e shkollës, implementimi i risive. Drejtori duhet mirë ta njohë thelbin, dinamikën, faktorët kushtëzues dhe vendosjen organizative të punës mësimore. Për shkak të kryerjes me sukses të funksionit, duke u gjetur në rolin e udhëheqësit pedagogjik, drejtori duhet patjetër ta njohë thelbin e procesit mësimor, aparaturën gjithëpërfshirëse didaktiko-metodike, aspektin procesual dhe komunikativ të mësimit dhe të orës mësimore, mësimdhënësin dhe aftësitë e mësimdhënësit. **(Shtojca 4).**

Pasi që procesi mësimor është forma themelore e organizimit të jetës dhe punës tek nxënësi, mësimdhënësi dhe prindi, shkollën kualitative e kërkojmë tek procesi mësimor si parametër për shkollë kualitative. Kjo do të thotë se procesi mësimor duhet të studiohet në aspektin e të gjithë subjekteve të saja. Nga ana e sajë kjo është ngushtë e lidhur me funksionin evaluator dhe hulumtues të drejtorit. Në shkollë funksionon shërbimi profesional që shërben si urë lidhëse në mes mësimdhënësve dhe drejtorit të shkollës. Më shpesh në punën e tyre dominojnë aktivitete me karakter instruktiv dhe këshillëdhënës. Mirëpo domeni i veprimit të shërbimeve profesionale është shumë i gjerë. Puna e pedagogut të shkollës dh psikologut po ashtu është e rëndësishme për formësimin metodik të procesit mësimor, për analizë të raporteve në bashkësinë e nxënësve, për bashkëpunim në mes mësimdhënësit dhe nxënësit, për aktivitet hulumtuese. Nga ana tjetër vlerësimi i punës i shërbimit profesional ka për qëllim punë të suksesshme përmbajtësore të shërbimit pedagogjik –psikologjik, në domenin e punës së tyre: profesionale – analitike, punës pedagogjiko-instruktive, punës këshillëdhënëse me nxënësit, punës këshilluese me prindërit e nxënësve, punës këshilluese me mësimdhënësit, punë hulumtuese, vlerësimi i punës në shkollë, punë organizative, puna me organet profesionale të shkollës. Vlerësimi i punës së drejtorit nga ana e të punësuarve dhe prindërve është aspekt tjetër i vlerësimit në shkollë. Këtu mundet që të përdoret shkalla e përqindjes në të cilën parametrat do të jenë identik me programin e punës së drejtorit. Në fakt puna e drejtorit është e rëndësishme për jetën dhe punën e gjithëmbarshme në shkollë. Puna e tij vlerësohet kundrejt: qasjes në organizimin ditor të punës në shkollë, qasja e punës e shërbimeve në shkollë, qasja në planet operative të mësimdhënësve. Vlerësimi mundet që të kryhet me listë evidentuese dhe me shkallë të vlerësimit.

Rolet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik / (Shtojca 5. Ushtrimi 5. Tabela3-2-1)

Tema 2. Planifikimi dhe vendimmarrja

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti zhvillojnë dhe praktikojnë kërkesat metodologjike të veçanta dhe të përgjithshme për planifikimin dhe vendimmarrjen.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për të kryer analiza të planifikimit në institucionet e tyre dhe po ashtu të vendimmarrjes.**

I. Planifikimi

Nocioni dhe qëllimet e planifikimit. (Ushtrimi 6. Çka është planifikimi dhe cili është qëllimi i planifikimit?!).

Planifikimi mundet që të definohet si vendosje e qëllimeve dhe precizimi i aktiviteteve, mënyrat dhe resurset për realizimin e tyre. Planifikimi është tentim që të parashikohet dhe formësohet e ardhmja, për arsye se e ardhmja në fakt është e paparashikueshme, e mbushur me rreziqe dhe kthesa të paparashikueshme, këta faktorë dhe kufizime, duhet të jemi të vetëdijshëm dhe nuk duhet që ti largojmë nga vetëdija. Për shkak të gjithë kësaj nuk duhet që të anashkalohet apo të harrohet procesi i planifikimit. Përkundër kësaj vetëm duhet që të ju përmbahemi rregullave shkencore dhe logjike, teknikave dhe metodave, kështu që do të mundemi ti sjellim në minimum rreziqet dhe gabimet ti sjellim në nivelin më të vogël të mundshëm. Përparësia themelore e planifikimit përbëhet nga ajo që, me të gjitha kufizimet jep mundësi që të parashikohen resurset që do të jenë të nevojshme në të ardhmen. Vënia e qëllimeve organizative paraqet fillim, ndërsa realizimi i tyre është fundi i parashikimit të gjitha planeve. Qëllim është ajo që duam ta arrijmë, vendi deri ku duam të arrijmë.

Nëse gjatë vendosjes së qëllimeve konsultohen të punësuarit, ato do të jenë më të angazhuar në realizimin e detyrave. Ata po ashtu mundet të na tregojnë në pikat e dobëta të mundshme të cilat personi udhëheqës jo gjithmonë i vëren. Gjithmonë duhet të ketë një numër të caktuar dhe të arsyeshëm të qëllimeve të cilat janë realisht të realizueshme dhe të cilat do të ndihmojnë në realizimin e qëllimit të institucionit. Po ashtu duhet që të klasifikohen qëllimet në varësi të rëndësisë që e kanë duke filluar nga më e rëndësishmja.

Nivelet dhe llojet e planifikimit.

Planifikimi si proces paraqet funksionin menaxhues me të cilin përcaktohen qëllimet e punës në rrjedhim dhe zhvillimit të institucionit, parashikimi dhe definimi i detyrave në të

ardhmen si dhe kushtet në të cilat ato detyra duhet të kryhen dhe qëllimet që duhet të realizohen. Në varësi nga koha për të cilën bëhet planet ndahen në:

- **Afatgjata -** Kanë karakter strategjik dhe punohen në mënyrë të drejtë për periudhë kohore prej 10 vitesh;
- **Afatmesme** - Punohen për periudhë prej 5 vitesh
- **Afatshkurtëra** - Bazohen në buxhetin e shkollës dhe punohen për një apo tre muaj ose për një vit.

Në varësi të asaj se a kanë qëllime afatgjate apo afatshkurte planifikimi mundet të jetë:

- **Planifikimi strategjik** – paraqet vërtetimin e planeve strategjike, më saktësisht plane për realizimin e qëllimeve të përgjithshme të institucionit të cilat do të realizohen në disa vite në të ardhmen. Ata janë shumë të përgjithshme, pa shumë detaje konkrete. Procesi i planifikimit strategjik i përfshin pesë faza:
  – Analizë e mjedisit
  – Definimi i misionit
  – Zhvillimi i qëllimeve të përgjithshme
  – Krijimi i një stategjie për implementim
  – Përcaktimi i resurseve të nevojshme për realizimin e qëllimeve të institucionit.

Implementimi i planifikimit strategjik është proces që kërkon aplikimin dhe respektimin e një sërë procedurash planifikuese.

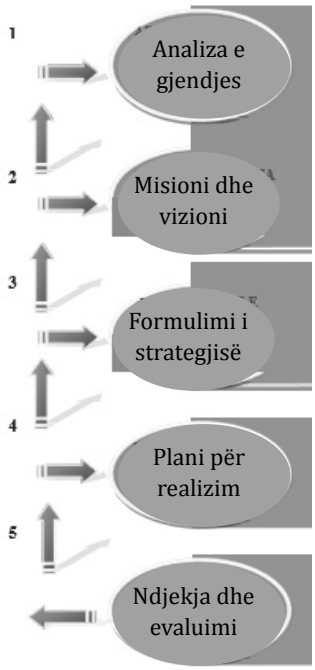
Planifikimi operativ – paraqet vërtetimin e planeve të cilat përmbajnë detaje për realizimin ose përdorimi i planeve strategjike gjatë punës së përditshme. Kryesisht punohen në periudhë prej një viti dhe koncentrohen në veprimtarinë konkrete të organizimit. Planifikimi operativ është i determinuar nga një varg planesh afatgjate. Ato plane përmbajnë: procedura, politika dhe rregulla të nevojshme për planet operative dhe buxhetin.

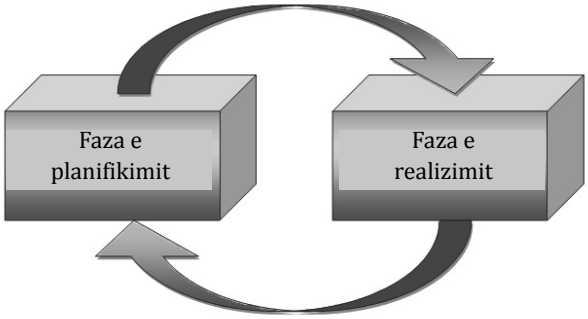
Strategjitë dhe qasja në planifikim.

Planifikimi strategjik paraqet proces në të cilin përcaktohen prioritetet dhe qëllimet të cilat konsiderohen si më të rëndësishme, definohen programe, projekte dhe aktivitete nëpërmjet të cilave do të realizohen prioritetet e definuar dhe do të vërtetohen mjetet e nevojshme për realizimin e prioriteteve nëpërmjet procesit të buxhetit. Më thjeshtë thënë, planifikimi strategjik paraqet proces të disiplinuar dhe të planifikuar strategjik për sjellje të vendimeve themelore. Plani strategjik dhe fazat në planifikimin strategjik janë: Pjesa hyrëse; Përgatitja e planifikimit; Komponentët e procesit të planifikimit strategjik; Analiza e gjendjes momentale; Planifikimi i të ardhmes dhe plani për realizim ; Formulimi i strategjisë dhe plani aksional si dhe Vëzhgimi(Monitorimi) dhe evaluimi.

Hapat e planifikimit. Llojet e planifikimit

- Analiza e gjendjes ekzistuese- ku jemi tani?
- Formulimi i strategjisë dhe planit për realizim-si të arrijmë atje?
- Ndjekja dhe evaluimi - si do ta vëzhgojmë dhe vlerësojmë përparimin?





Misioni dhe vizioni i shkollës, nocioni dhe domethënia

Misioni i shkollës. Misioni i secilës shkollë duhet që të jetë që ajo të bëhet qendër e sistemit edukativo- arsimor, por edhe i zhvillimit kulturor dhe shpirtëror të nxënësve dhe mësimdhënësve, integrim ndëretnik nëpërmjet një institucioni bashkëkohor multietnik edukativo-arsimor i cili do të sigurojë arsimim të lartë kualitativ nëpërmjet aktiviteteve të rregullta mësimore dhe jo mësimore, duke i përgaditur kështu plotësisht nxënësit për kyçjen e tyre të tërësishme në zhvillimet bashkëkohore të shoqërisë. Parimi themelor është aritja e zhvillimit individual të secilit nxënës dhe mësimdhënës. Zhvillimi i proceseve bashkëkohore të nxënies së diturisë, nxitja e kreativitetit tek nxënësit dhe mësimdhënësit dhe krijimi i personave të aftë për punë ekipore me shkathtësi të zhvilluara sociale dhe me vetëdije për të drejtat dhe përgjegjësitë. Shkolla duhet të bëhet vend i përsosjes permanente të të gjithë subjekteve në procesin edukativo–arsimor, të cilët do ta kurojnë mirkuptimin në mes tyre po ashtu edhe respektimin, tolerancën dhe të drejtën e të qenit ndryshe. Misioni i shkollës duhet të jetë promovimi i:

- bashkëpunimit dhe dialogut, si vegël për zgjidhjen e problemeve dhe afrimin e njerëzve;
- respektit të ndërsjelltë në mes nxënësve dhe familjeve të tyre;
- mundësisë dhe tretmanit të barabartë për të gjithë nxënësit nëpërmjet kultivimit të raporteve pozitive dhe besimit të dyanshëm.
- respektimi i vlerave të rëndësishme shoqërore si që janë: respektimi i ndryshimeve, komunikimi i hapur, dialogu, toleranca, konstruktiviteti gjatë përballjes me konfliktet dhe tejkalimi i stereotipeve dhe paragjykimeve.

Misioni i secilës shkollë duhet të jetë që ajo të bëhet qendër e e sistemit edukativo-arsimor, por edhe i zhvillimit kulturor dhe shpirtëror të nxënësve dhe mësimdhënësve, integrim ndëretnik nëpërmjet një institucioni bashkëkohor multietnik edukativo-arsimor i cili do të sigurojë arsimim të lartë kualitativ nëpërmjet aktiviteteve të rregullta mësimore dhe

jo mësimore, duke i përgaditur kështu plotësisht nxënësit për kyçjen e tyre të tërësishme në zhvillimet bashkëkohore të shoqërisë.

Vizioni i shkollës.

Proces mësimor bashkëkohor, modern, efikas dhe kualitativ, i përshtatur sipas nevojave dhe interesave të nxënësve në një mjedis të sigurtë dhe pozitiv. Shkolla duhet të jetë një fushë në të cilën secili do të ritet dhe do të zhvillohet sipas mundësive dhe nevojave të veta personale dhe duke i shfrytëzuar njohuritë, përvojat dhe drejtimet e atyre të cilët me dashuri dhe vetmohim jua përcjellin atë. Shkolla duhet të paraqesë:

- vendin në të cilin nxënësit do të vijnë me dëshirë pasi që mësimi është bashkëkohor, kualitativ dhe i adaptuar për nevojat dhe interesat etyre.
- vendi në të cilin punojnë mësimdhënës profesional dhe kreativë, mësimdhënës të hapur për përsosje permanente të punës ekipore.
- vendi ku raportet janë të kulturuara, tolerante, bashkëpunuese, ndërsa udhëheqja është publike, e drejtë dhe nxitëse.

Procesi i planifikimit (Ushtrimi 7. Përpilimi i një plani shkollor)

Planifikimi është funksion kalimtar në udhëheqje i manifestuar në procesin e definimit të qëllimeve të cilat duhet që të realizohen, gjetjen e kushteve në të cilat ato qëllime do të realizoheshin, gjetja e drejtimit të veprimit, mjetet, metodat dhe teknikat për arritjet e tyre. Planifikimi shpesh definohet si vizion racional për të ardhmen. Shpesh përfshin zgjedhje të qëllimeve dhe aktiviteteve për realizimin e sajë. Që të planifikojmë në mënyrë produktive, duhet të jemi të vetëdijshëm për gjendjen në të cilën do të realizohet plani për punë dhe në mënyrë reale të përcaktohen mundësitë e zhvillimit, të vendosen qëllime, të analizohen parashikimet e planifikimit, të identifikohen alternativat e mundshme, të punohen plane për segmente vetanake të punës. Qëllimet janë pikat përfundimtare kah të cilat janë drejtuar aktivitetet dhe ato i paraqesin rezultatet të cilat duhet të realizohen. Që të realizohen qëllimet e planifikuara është e nevojshme që të përshtaten resurset njerëzore dhe ato materiale, të ndahen rolet dhe detyrat punuese dhe të koordinohen përpjekjet e përgjithshme dhe individuale përgjatë procesit të organizimit të punës.

Si proces i të menduarit, planifikimi përmban më tepër aktivitete të cilat në mes veti janë të lidhura në mënyrë ciklike: definimi i problemit, vënia e hipotezave dhe përcaktimi i qëllimet, mbledhja dhe përpunimi i të dhënave, kërkimi i zgjidhjeve, kontratë-përgatitje për realizim, vendimmarrje dhe bashkëngjitje.

II. Vendimmarrje

Definimi i procesit të vendimmarrjes. Nocioni për vendimmarrje.

„Procesi i vendimit të detajuar per ate se si do të realizohet diçka para se të fillohet me punë. "*(Collins Cobuild English Language Dictionary, 1987).* Nocioni vendimmarrje është zgjedhje e një alternative, nga dy ose më shumë të tilla me të cilën drejtohet zhvillimi i akcionit dhe zgjidhet problem ose thënë me fjalë të tjera, do të thotë gjetja e problemeve të cilat duhet të zgjidhen dhe më pas në varësi nga përmbajtja dhe kërkesat të cilat i kërkohen, vjen procesi i sjelljes së vendimit. Vendimmarrja është padyshim aktiviteti më i rëndësishëm të cilin menaxhuesi e relizon në të gjitha llojet e organizatave dhe në gjithë nivelet e mundshme. Ky she aktivitet i cili shumë qartë i dallon menaxhuesit nga profesionet tjera shoqërore. Nga kjo vijmë në përfundim se menaxhuesi i mirë është ai që është vendimmarrës i mirë.

Llojet e vendimeve. Kushtet gjatë vendimmarrjes

Ekzistojnë qasje të ndryshme gjatë vendimmarrjes të cilat nuk është patjetër që të përjashtohen. Përkundrazi, shpesh herë këto qasje janë komplementare.

1. *Vendimmarrja që bazohet në fakte*. Për sjellje të vendimeve është e duhur që të mblidhen të dhëna dhe tregues të ndryshëm. Pasi që të mblidhen dhe rregullohen faktet, vendimi do të sillet në mënyre automatike, faktikisht vendimi do të vijë dhe do të involvohet nga informacionet që i posedojmë.

2. *Vendimmarrja e bazuar në përvojën*. Njohuritë e fituara, situatat e përjetuara, gjykimet e fituara dhe mendimet e formuara në masë të madhe ndihmojnë në situata të ngjashme që në mënyrë efikase apo efektive të vendosim.

3. *Vendimmarrja e bazuar në institucion*. Ky lloj i vendimmarrjes bazohet në shënimet paraprake, njohuri instiktive dhe aftësi e reagimit momental pa analizë bazike, vlerësimi i fakteve dhe përvoja e përhershme. Sjellja intuitive i paraprin një përvoje të grumbulluar po edhe më shumë se kjo.

4. *Vendimmarrja e bazuar në qasjen shkak- pasojë.* Ky lloj i vendimmarrjes paraqet formimin e bazave racionale i të gjitha elementeve të rëndësishme në procesin e vendimmarrjes.

5. *Vendimmarrja mbi bazat e aplikimit të analizës sistematike.* Kjo është njëra nga format e të ashtuquajturës vendimmarrje kuantitative objektiviteti i të cilës (me shfrytëzimin e sistemeve të kompjuterizuara) do të duhej që të sigurojë autoritet më të madh dhe efektivitet të shprehur në vendimet e formuara.

Modelet (stilet) e vendimmarrjes

Vendimmarrja mundet që të zhvillohet në kushte të ndryshme. Në literaturë mundemi ti hasim këto modele:

- Model i vendimmarrjes në kushte të njohura;
- Modeli i vendimmarrjes në kushte të panjohura; dhe
- Modeli i vendimmarrjes në kushte të rrezikut.

Vendimet munden që të jenë:

Vendime afatgjate – aprovohen për një periudhë më të gjatë kohore dhe e përfshinë zhvillimin dhe strategjinë e ndërmarjes në të ardhmen.

Vendime afatmesme – përfshinë periudhë kohore mesatarisht të gjatë prej 5 vitesh dhe kanë të bëjnë me vendosjen e qëllimeve themelore të ndërmarrjes në këtë periudhë.

Kronike – janë vendime vjetore ose mujore të cilat në fakt paraqesin detajizim të vendimeve afatmesme në periudhë më të shkurtë kohore.

Vendimet rrjedhëse janë vendime të përditshme operative.

Ndarja më e arsyeshme e vendimmarrjes sipas njerëzve që janë të kyçur në marrjen e vendimeve është ndarja në: vendimmarrje individuale dhe vendimmarrje grupore.

Hapat në procesin e vendimmarjes

(Ushtrimi 8. Si do të sjellim një vendim? Etapat e vendimmarjes)

Procesin e vendimmarrjes e përbëjnë më tepër hapa edhe atë:

- Vrojtimi dhe ballafaqimi me problemin.
- Definimi preciz i problemit.
- Definimi i alternativave.
- Identifikimi i drejtimeve alternative të akcionit.
- Grumbullim i informacioneve.

- Vlerësim i alternativave.
- Zgjedhje e një alternative
- Realizimi i vendimmarjes.
- Analizë e rezultateve.

Këshilli i shkollës në procesin e vendimmarrjes (Ushtrimi 9. Këshilli i shkollës gjatë vendimmarrjes.)

Sjellja e procesit të vendimmarrjes sa është e mundur më afër drejt atyre institucioneve të cilat munden të ndihmojnë ose të japin shërbim, kërkon bashkëpunëtor të përgjegjshëm, persona të niveleve të ndryshme në pushtet dhe nivele të ndryshme të përgjegjësive në institucione dhe organizata të ndryshme.Këshillat e shkollave të fuqishme, me persona të aftë dhe kompetentë nga të gjitha palët e interesuara mundet që ti lehtësojë ngushtimet e zakonshme të grykave të cilat krijohen në nivelet më të larta të vendimmarrjes. Me paraqitjen e zërit të bashkësisë, krijohet një hapësirë publike në mes shkollës dhe një niveli më të lartë të vendimmarrjes. Me kyçjen e më tepër njerëzve në këtë "arenë publike", këshillat e shkollave ndikojnë në ritjen e vetëdijes publike për arsimimin.

Cilat dokumente strategjike i vendos Këshilli drejtues i shkollës

- Statutin e shkollës.
- Sistematizimin e vendeve të punës
- Rregullore për punën e komisioneve
- Programën vjetore për punën e Këshillit të shkollës.
- Programë për zhvillimin e shkollës
- Programë për vendosjen e standardeve më të larta në shkollë.
- Kodeks për punën e Këshillit drejtues të shkollës
- Rregullore për përparimin e mësimdhënësve, pedagogëve dhe bashkëpunëtorëve profesional
- Rregullore për dekorimin dhe dënimin e të punësuarëve
- Kodeksi për mësimdhënësit të punësuarit dhe nxënësit.
- Kodeksi etik i Këshillit drejtues të shkollës
- Plani vjetor për ndjekjen dhe realizimin e programës vjetore për punën e shkollës.
- Plan për ndjekjen dhe realizimin e Planit Financiar të shkollës
- Për sigurimin e kualitetit në mësim, Këshilli drejtues në çdo katër vjet sjell një program për zhvillimin e shkollës. Kjo programë duhet të jetë e bazuar në analizën e rezultateve nga evaluimi integral, vetëevaluimi, notimi ekstern, ndjekja e vazhdueshme dhe vlerësimi sipas instrumenteve për ndjekjen e programeve për standarde shkollore etj.
- Plani për ndjekjen e realizimit të programës vjetore për punën e drejtorit.
- Konkurs për zgjedhjen e drejtorit.
- Protokoll për zgjedhjen e drejtorit.
- Protokoll për largimin nga detyra e drejtorit.
- Protokoll për formimin e komisioneve.
- Kërkesë për emërtimin dhe largimin e ndihmës-drejtorit.
- Mendimi / propozimi për zgjedhjen e mësimdhënësve.
- Thirrje mediumeve për shënimin e një ngjarje të rëndësishme/arritje e një suksesi në shkollë.
- Plan për menaxhim me krizat.
- Plani vjetor për menaxhim me krizat.

- Plani vjetor për punën e shkollës.
- Plan për ndjekje të realizimit të planit vjetor.
- Plan vjetor financiar.
- Llogaritë përfundimtare.
- Raportet
- Vetevaluimi.
- Program për zhvillim.

Dimensioni etik dhe vendimmarrja

Secila dilemë bashkëkohore gjatë vendimmarrjes do të ishte jo e plotë nëse në të nuk do të inkuadrohej dhe etika, pasi që implikimet e etikës duhet të jenë kriteri i rëndësishëm gjatë vendimmarrjes. Hulumtimet tregojnë në një sjellje goxha të madhe joetike të menaxherëve kundrejt të punësuarve të tyre dhe e kundërta e kësaj situate. Në ditët e sotme tentohet që kjo sjellje e këtillë joetike të minimizohet. Etika përfshin kërkime të problemeve morale dhe zgjidhjen e tyre. Me këto kërkime tentohet të përgjigjemi në pyetjet çka është e drejtë dhe çka jo e drejtë, çka është e mirë dhe çka e keqe. Në punën e tyre të përgjithshme menaxhuesit përballen me një numër të madh të dilemave etike të cilat në secilin rast nuk munden që zgjidhen në mënyrë të thjeshtë. Dilema etike është situatë në të cilën duhet që të vendosim pa tjetër a duam të bëjmë diçka që është ndoshta e mirë për vetë neve dhe për organizatën ose do të mundet të keqkuptohet, si diçka joligjore. Të punësuarit në vendin e punës shumë shpesh hasen në dilema të këtilla në raportin e tyre me menaxherët, blerësit, konkurencën, furnizuesit dhe përfaqësuesit e ligjit. Disa nga problemet më të shpeshta janë: komunikimi i sinqertë dhe kontraktimi, pranimi dhe dhënia e dhuratave, përcaktimi i qëllimeve, dhënia e largimeve nga puna.

Autonomia: të gjithë të punësuarit janë njëlloj të vlefshëm dhe kanë të drejtë të vendosin për vete. Menaxhuesit duhet që të mbajnë qëndrim se secili i punësuar është i rëndësishëm dhe ka të drejtë të dinjitetit të tij dhe liri të zgjedhjes.

Sinqeriteti: Duhet që patjetër të ju thuhet e vërteta atyre që duhet ta dinë. Atë që e flasin menaxhuesit, duhet që patjetër të përshtatet me realitetin e situatës. Ekzistojnë situata të tilla ku të punësuarit kanë të drejtë ta dëgjojnë të vërtetën, por ka edhe situata kur nuk kanë të drejtë për këtë.

Lojaliteti: Premtimet, aranzhmanet dhe kontratat duhet që të respektohen. Lojaliteti i përfshin besimin, punën kualitative, përkushtimi në punë dhe respektimi i rregullave dhe ligjit.

Drejtësia: Ndaj të punësuarve duhet patjetër që të sillemi drejtë. Secili i punësuar ka të drejtë që të trajtohet drejtë, pa paragjykime dhe njëlloj si të tjerët. Po ashtu duhet që patjetër të tolerohen ndryshimet në mes të punësuarve dhe ideve të tyre.

Humaniteti: Sjellja e menaxhuesëve është e patjetërsueshme që të sjellë pasoja pozitive dhe duhet që ti iket keqbërjes. Duhet që të bëjmë mirë për veten dhe të tjerët, që do të thotë duhet pasur keqardhje dhe kujdes për të tjerët dhe të jemi të gatshëm të ndihmojmë.

Mirësia e përgjithshme: Sjellja e menaxhuesëve duhet të jetë e drejtuar kah realizimi i sa më shumë veprave të mira për një numër sa më të madh të punësuarve.

Konsensusi: Si vendosim?

Deri tani në suaza të teorive normative për vendimmarrje të përbashkët, si procedurë e zgjedhjes së përgjithshme kryesisht është vëzhguar votimi i drejtë. Edhe pse paraqesin formë demokratike dhe efikase të vendimmarrjes prapë se prapë ato nuk garantojnë gjithmonë një zgjidhje racionale. Votimi është një lloj i domosdoshëm i vendimmarrjes kur vendimi sillet në

nivel të bashkësisë apo një grupi më të madh (kur teknikisht është e pamundur që të realizohet dialog dhe të unifikohen idetë, qëndrimet dhe mendimet e ndryshme), kur jemi të kufizuar me periudha kohore dhe kur konfliktet brenda grupit nuk mund të zgjidhen nëpërmjet të dialogut. Në raste të tjera duhet që të pranohen forma të tjera të vendimmarrjes së përbashkët, para së gjithash procesi i ndërtimit të konsensusit. Vendimmarrja me koncenzus është sidomos me rëndësi, nëse bëhet fjalë për vendim me pasoja më të mëdha, jo vetëm për mirëqenien e grupit por edhe për institucionin të cilit i takon e ndonjëherë edhe shoqërisë në përgjithësi. Përkrah ndërtimit të koncensusit, mënyra alternative e vendimmarrjes së përbashkët është i mundshëm nëpërmjet të aplikimit të procedurës për votim. Ekzistojnë më shumë metoda të votimit por më të rëndësishmet janë| "metoda e Bordit " dhe " metoda e zgjedhjes në bazë të shumicës absolute"(AMG).

Tema 3. Zhvillimi profesional dhe i karrierës te mësimdhënësit

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti zhvillojnë njohuritë për domethënien dhe thelbin e zhvillimit profesional të vazhdueshëm për arsye të përparimit të procesit të gjithëmbarshëm edukativo-arsimor në shkollë dhe zhvillimin karrierik të tyre.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për krijimin e mundësive të ndryshme dhe aplikimin e formave të ndryshme të zhvillimit profesional të mësimdhënësve.**

I. Zhvillimi profesional.

Zhvillimi profesional dhe rëndësia e tij (Ushtrimi 10. A është përvoja mësues i gjithëditur.)

Problemi i cili më shpesh paraqitet është, pse është i nevojshëm zhvillimi profesional i mësimdhënësve dhe kur përfundon ky proces. Procesi mësimor është një proces i cili bazohet në njohuritë bashkëkohore shkencore, e analogjikisht me këtë mësimdhënësi duhet të njihet me arritjet shkencore bashkëkohore dhe të njëjtat ti implementojë në mësimdhënie. Ky është një argument i mjaftueshëm me të cilin vërtetohet fakti që zhvillimi profesional i mësimdhënësve paraqet determinim shoqëror.

Megjithatë arsyet të cilat e imponojnë nevojën e zhvillimit profesional të mësimdhënësve janë të shumëllojshme, por në të njëjtën kohë edhe ngushtë të lidhura në mes veti dhe janë të përmbajtura tek nevojat e:shoqërisë, individit dhe të profesionit mësimdhënës. Kur flasim për nevojat e shoqërisë si arsye të cilat e iniciojnë zhvillimin profesional të mësimdhënësit, këtu fillimisht mendojmë për bashkësinë shoqërore dhe në kompleksitetin e sajë të njohurive shkencore tekniko-teknologjike dhe raporteve social-kulturore. Ndryshimet në të janë shtytës i shoqërisë në çështjen e zhvillimit profesional të individit si pjesë e shoqërisë. Gjithashtu nevoja për zhvillim profesional haset edhe te vetë individi. Në fakt nevojat e individit si faktor i dedikohen nevojës së individit për të kontribuar në zhvillimin e shoqërisë, por edhe për zhvillim të tij individual. Nga këtu nevojat e individit munden që të studiohen në aspektin zhvillimor personal dhe atë profesional ose karrierë. Zhvillimi profesional i mësimdhënësve është i përcaktuar edhe nga përcaktimi i drejtë i vendit të punës, adaptimi i suksesshëm dhe zgjidhja e zhvillimit adekuat. Tek ai në mënyrë direke vlejnë faktorët e vendit të punës (kënaqësia nga puna, marrëdhëniet ndërnjerëzore, dekorimi dhe benificionet), faktorët e lidhur me organizatën (fuqia financiare, teknologjia, mënyra e udhëheqjes, kushtet për zhvillim dhe mundësitë për ngritje) si dhe faktorët jashtë vendit të punës (familja, miqtë, rrethi, dëshira dhe shfrytëzimi i kohës së lirë). Gjithashtu nuk duhet në asnjë mënyrë të hiqen rrethanat politiko-

shoqërore dhe kulturore, të cilat me sistemin e aprovuar të vlerave definon dhe favorizon pozicione të dëshirueshme shoqërore dhe karrierë. Për këtë arsye me të drejtë mundemi që të konkludojmë që profesioni mësimdhënës është i ndërlikuar dhe specifik. Në suaza të kësaj është i mjaftueshëm fakti që mësimdhënësit punojnë me nxënës, popullatë e re kjo që është bartëse e ardhmërisë të një shoqërie, të cilët në shkollë vijnë me njohuri paraprake të ndryshme, aftësi individuale, interesa dhe mundësi të ndryshme gjë që na bën përfundimisht ta vërtetojmë faktin që profesioni i mësimdhënësit është specifik.

Nevoja e zhvillimit profesional. Arsyet të cilat e imponojnë zhvillimin profesional.

- Ka ndikim të rëndësishëm tek mësimdhënësi dhe tek praktika e tij e mësimdhënies;
- Ndikon tek mësimnxënia e nxënësit dhe në implementimin e reformave arsimore;
- Ka ndikim në vënien e koneksionit tek mësimdhënësi, e forcon punën ekipore dhe bashkëpunimin si në klasë, shkollë, në nivel lokal, nacional po edhe më gjerë,
- Ndikon në përcaktimin e qëllimeve (konkrete, reale dhe të ndryshueshme) dhe të detyrave të procesit mësimorë dhe të mësuarit.
- Ndryshimin e metodave mësimore, formave dhe strategjive mësimore.
- Ndryshimi i pozitës dhe rolit të faktorëve subjektiv në procesin mësimor;

Model i zhvillimit profesional.
(Ushtrimi 11. Model i një mësimdhënësi kompetent profesionalisht).?!

Në ditët e sotme ekzistojnë modele të ndryshme të zhvillimit profesional mësimdhënësit të cilat i kanë karakteristikat në vijim:

- **janë të bazuara në tretman** – konstruktiv të mësimdhënësit si pjesmarrës aktiv dhe si nxënës;
- **proces afatgjatë**- mësimdhënësit mësojnë në një periudhë më të gjatë kohore;
- realizohet në shkolla dhe jashtë tyre si bashkësi e nxënësve dhe është në përputhshmëri me aktivitetet ditore të nxënësve dhe mësimdhënësve;
- është në pajtueshmëri me reformat sistemore dhe me procesin e ngritjes kulturore të shkollave;
- tek mësimdhënësit shikohet si tek praktikantët - si tek personat që janë të dedikuar tek profesioni i tyre dhe të cilët i ndërtojnë njohuritë e tyre mbi njohuritë e tyre paraprake;
- zhvillimi profesional është proces bashkëpunues;
- në zhvillimin profesional duhet të shohim ndryshe nga të tjerët, i adaptuar në mundësitë dhe situatat konkrete.

Ekzistojnë tre modele kryesore për zhvillimin profesional të mësimdhënësve edhe atë:

I standardizuar – qasje mjaft e centralizuar që më shpesh përdoret për desiminim të rezultateve dhe shkathtësive tek mësimdhënësit më të moshuar. Nënkupton realizim të punëtorive, sesioneve të trajnimit dhe shumë raste të ashtuquajturave "modele kaskade". Nënkupton realizim të aktiviteteve që nënkuptojnë pjesëmarrësit ti ndajnë shkathtësitë dhe dituritë e tyre me një grup më të madh të edukatorëve, sy më sy ose multimediale. Janë të drejtuar kah shpalimi i ideve dhe kah demonstrimi dhe modelimi i shkathtësive; mundësojnë që mësimdhënësit të njihen me idetë e reja, me mënyrat e reja të realizimit të aktiviteteve, mundësojnë njohjen e kolegëve me njëri tjetrin, shoqërimin e tyre, diseminimin e diturive, metodat instruktive të cilat i aplikojnë mësimdhënës të veçantë në regjion dhe më gjerë. Shumë shpesh mundësojnë vënie të projekteve të përshtatshme dhe realizimin profesional

të tyre. Qëllimi i tyre është: diseminimi i informacioneve në sa është e mundur rreth më të gjerë të mësimdhënësve; hyrje e mësimdhënësve në kompjuterë, internet dhe strategjitë për përdorimin e këtyre teknologjive; ndërtimin e vetëdijes për praktikë të mirë dhe të suksesshme; pajisjen e mësimdhënësve me dituri të reja; shkathtësi, strategji.

I drejtuar kah caku - nënkupton mësim intensiv nga ana e mësimdhënësve në shkollë dhe në rajon, i drejtuar kah ndryshimet afatgjate të metodave instruktive. Realizohet më shpesh në shkolla, qendra të resurseve ose qendra të tjera të trajnimit. Mësimdhënësit punojnë me fasilitatorë ose mësimdhënës master me qëllim të arritjes së nivelit më të lartë të zhvillimit të shkathtësive të tyre teknologjike, si fascilitatorë, instruktorë. Është i drejtuar kah përmbajtjet e kurikulumit, arritjeve, realizimit dhe teknologjive.

Mundëson:

- përshtatje të kushteve të domosdoshme dhe kërkesave në një mjedis lokal në një periudhë të caktuar kohore;
- inkurajon iniciativat individuale dhe i përkrah qasjet bashkëpunuese kah zgjidhja e problemeve;
- përkrahje fleksibile dhe intensive të Zhvillimit profesional të arsimtarëve
- gjithmonë na shpjen kah ndryshimet
- gjithmonë kërkon kohë më të gjatë për realizim
- fasilitatorët janë gjithmonë të gatshëm për të ju ndihmuar mësimdhënësve që të gjejnë resurset në rrethinën e tyre.

Zhvillimi personal - pavarësia në mësim në ndonjë rast e iniciuar nga individi i cili i shfrytëzon resurset e mundësuara të cilat munden të jenë edhe kompjuterë dhe internet. Nënkupton dallimin e qëllimeve personale dhe selektimin e aktiviteteve të cilat do të mundësojnë realizimin e qëllimeve të vendosura. Nënkupton vrojtimin e shembujve e të mësuarit në rrugë, leximin e literaturës personale, studimin e rasteve, ndjekjen e kurseve on – line ose observimin e orëve publike të kolegëve. Shumë mësimdhënës e praktikojnë këtë mënyre të zhvillimit profesional duke kërkuar planet e duhura në internet ose ndihmë nga organizata profesionale qeveritare dhe joqeveritare.

Procesi i zhvillimit profesional të mësimdhënësve

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve kalon nëpër disa periudha :

- Përvoja të mara nga roli i nxënësit. Përvojat para fillojnë në familje dhe në shkolla ku mësimdhënësit zhvillohen si nxënës;
- Arsim formal - profesional (në kontestin arsimor është përfaqësuar shkolla si praktikum dhe burim themelor i njohurive teorike akademike);
- Praktikant (kjo është një periudhë e socializimit në profesion, periudhë në të cilën fillestari bëhet ekspert me mekanizmin e ndjekjes së kulturës në botën e profesionalistëve);
- Autonomi profesionale – në këtë periudhë krijohet një çlirim nga ngarkesat e papërvojës dhe pasigurisë dhe lëshimi në punën eksperimentuese dhe hulumtuese.

Drejtori dhe zhvillimi profesional i mësimdhënësve.

(Ushtrimi 12. Roli i drejtorit në zhvillimin profesional).

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve është shumë ngushtë i lidhur me shkollën në të gjitha periudhat e saja. Nga këtu edhe flitet për kontestin e tyre zhvillimor . Në këtë mënyrë njëri nga funksionet e menaxhuesit në shkollë si udhëheqës pedagogjik është ngushtë i lidhur me zhvillimin profesional të mësimdhënësve. Kjo është punë pedagogjike – instruktive e

drejtorit që është në funksion të zhvillimit permanent profesional të mësimdhënësve, që është posaçërisht e rëndësishme për përsosjen e shkollës duke i ndjekur arritjet më të reja në sferën e edukimit dhe arsimimit. Edhe puna kështillëdhënëse e drejtorit ka për qëllim përmirësimin e punës në gjithë shkollën. Njëra nga mënyrat e krijimit të kushteve për zhvillim profesional të mësimdhënësve është të përcaktohet nevoja për krijimin e koncepcionit për zhvillim profesional të mësimdhënësve.Zhvillimi profesional i mësimdhënësve është i përmbledhur në reformat në edukim dhe arsimim. Kjo donë të thotë se koncepti i zhvillimit profesional tek mësimdhënësit ka rëndësi të madhe në politikën e përgjithshme arsimore, përmbajtja e konceptit duhet që patjetër ti ndjekë kërkesat dhe nevojat e ndodhive aktuale, në sferën e arsimit në tërësi. Pse është i nevojshëm koncepti për zhvillim profesional të mësimdhënësve? Pasi që çështja e zhvillimit profesional të mësimdhënësve nuk humbet aktualitetin e sajë. Me qëllim që të sigurohet platformë solide për zhvillimin e shkollës, më tepër se e nevojshme është të përpilohet koncepti për zhvillim profesional. Në fakt koncepti i këtillë është produkt i nevojave të shoqërisë për ndjekjen e ndryshimeve që ndodhin në të. Kështu që dinamika e zhvillimit të shoqërisë e imponon dinamikën e përsosjes dhe zhvillimit permanent në të gjitha segmentet e saja , duke e theksuar nevojën për sjelljen e risive në punën arsimore, si dhe njohuritë dhe aftësitë e mësimdhënësit. Koncepti i zhvillimit profesional të mësimdhënësve duhet që të korespodojë me reformat në edukim dhe arsimim në makro dhe mikro planet e tyre. Koncepti duhet që të jetë elastik dhe i gjerë me qëllim që të përfshihen të gjitha nevojat dhe profilet e mësimdhënësve. Në përmbajtjen e vetë konceptit është e nevojshme që të përfshihen pyetjet aktuale pedagogjike të tipit teoriko-empirik, andragogjia dhe didaktika. Është posaçërisht e rëndësishme që koncepti të operacionalizohet në nivele të programeve operative për zhvillim profesional të cilat do të jenë të operacionalizuara në planin vjetor të punës së shkollës. Në çka do të bazohet koncepti? Koncepti i përgatitur në formë solide do na sjellë rezultate të sigurta. Nëse në mënyrë të drejtë vërtetohen qëllimet bazë të konceptit zhvillimi profesional i mësimdhënësit nuk do të fshihet. Qëllimet themelore dhe parimet e konceptit për zhvillim profesional të mësimdhënësve kanë të bëjnë me: vërtetimin e kërkesave arsimore (ndjekja e situatës), planifikimi dhe programimi në drejtim të zgjedhjes së përmbajtjeve, përgatitje dhe realizim dhe valorizim. Të gjitha këto duhet që të përfaqësohen në secilën pjesë strukturore të vetë konceptit. Vendosja strukturore e konceptit i takon përcaktimit të elementeve kryesore si: qëllimet, përmbajtjet, metodologjia, evaluimi duke i ndjekur radhazi kështu si janë dhënë fazat. Elementi metodologjia, ka të bëjë me format, metodat, veprimet, strategjitë dhe burimi i diturive me të cilën pranohet përmbajtja që të arrihet qëllimi. Sa i përket përmbajtjeve ato mund të jenë të lidhura me përmbajtjen e procesit mësimor (planet dhe programet mësimore), pyetje të caktuara nga teknologjia arsimore, aktivitete projektuese, risitë didaktike dhe programore. Me metoda paraprakisht të përcaktuara të evaluimit, matet arritja e qëllimeve. Në këtë mënyrë koncepti është funksional dhe i plotë. Zhvillimi profesional permanent i mësimdhënësve është pjesë integrale e punës edukativo-arsimore. Për këtë arsye është e nevojshme që menaxhuesi i shkollës të sigurojë kushte materiale financiare dhe kadrovike për punë me të cilën do të realizohen detyrat e vëna. Gjithashtu duhet që të parashikohen format e stimulimit dhe motivimit, si shoqëroro-morale (në formën e certifikatave, lëvdatave, pllaketeve) ashtu edhe ato materiale.

Format dhe përmbajtjet e zhvillimit profesional të mësimdhënësve

Zhvillimi profesional i mësimdhënësve mundet që të organizohet në forma të ndryshme më përmbajtje nga më të ndryshmet. Krijimi i mundësive për zhvillim profesional nënkupton mundësitë të përshtaten me arritjen e qëllimeve ambicioze arsimore dhe mundësive për

përkrahje të ideve të atyre të cilët mësojnë. Mësimdhënësit më tepër nga të gjithë kanë nevojë të mësojnë nga kolegët e tyre, në mënyrë kritike ti kontrollojnë standardet e reja dhe ti revidojnë kurikulumet. Ata kërkojnë një mundësi që ti zhvillojnë dhe reflektojnë qasjet e reja në procesin mësimor. Nga këtu del se si forma që munden të shfrytëzohen në funksion të zhvillimit profesional të mësimdhënësve janë: Formimi i grupeve të cilat mësojnë (study groups), puna në grupe, pjesëmarrja në seminare, kërkime aksionare, planifikim i përbashkët i orës, takim me bashkësi shoqërore, trajnim i mësimdhënësve të tjerë, mbledhje e aktiveve profesionale, puna me ekipe të vogla ku studiohen tema për zhvillim të procesit mësimor, ndjekje të orëve, bashkëpunimi me kolegë të shkollave tjera, orë të hapura, punë ekipore, (team teaching). Investimi në zhvillimin profesional paraqet investim në të cilin përkrah investimeve financiare investohet në punë dhe djersë. Zgjedhja e profilit arsimor, trajnimet dhe këshillimet e licencuara i zgjerojnë mundësitë për zhvillimin profesional të mësimdhënësve.

Përcaktimi i nocionit profesion (Ushtrimi 13. Mësimdhënës- punëbërje apo profesion ?).

Nocioni profesion përdoret që të përcaktohen - emërtohen ata që janë përgatitur(të trajnuar) maksimalisht, kompetentë, të specializuar, të përkushtuar në punë dhe efikas, kështu edhe e kanë besimin e popullatës. (Popkewitz, 1994). Në këtë aspekt është edhe njëra nga përcaktimet më karakteristike të profesionalizmit, sipas të cilit profesionalizëm do të thotë të kesh dituri teorike dhe praktike nga një lëmi e caktuar, që të jesh profesionalisht i pavarur, të kesh aftësi të sjelljes së vendimeve të cilat bazohen në njohjen e mirë të fenomenit, të parashihen pasojat e një vendimi ë tillë dhe në mënyrë kritike të vlerësohen dhe notohen aktivitetet e ndërmarra .(Burke në Bjekiç, D, 1999, faqe 25). Insistimi i mendjeve të ndritura në rrethin përcaktues të arsimit, se mësimdhënësi është profesional do të thotë se mësimdhënësi ka dituri dhe aftësi specifike. Nga ana tjetër, profesionisti ka autonomi në përdorimin e atyre diturive dhe aftësive dhe në sjelljen e vendimeve. Mundemi që të numërojmë shumë përcaktues të cilët do të kërkojnë fakte të reja nga profesioni i mësimdhënësit për arsye të identifikimit të tij. Në pjesën në vijim do të tentojmë që të tregojmë për profesionalizmin e lartë të profesionit mësimdhënës. Analiza e profesionit mësimdhënës bazohet në pesë kritere për profesionin (Hoyle, në Marinkoviç , S2 2010 . faqja 19) edhe atë

- funksioni social – sa ajo që e punon mësimdhënësi ka rëndësi për shoqërinë dhe individin. Sipas këtij kriteri është e pamohueshme që mësimdhënia është profesion;
- dituria – Ekziston pajtueshmëri në literaturë që mësimdhënësi duhet mirë ta njohë përmbajtjen e disiplinës të cilën e ligjëron (dituritë profesionale). Tretmani i mësimdhënësit si profesionist na drejton kah fakti që dituritë pedagogjiko – psikologjike dhe ato didaktiko – metodologjike janë të veçanta dhe mund që të arrihen vetëm duke ndjekur lloje specifike të trajnimeve dhe arsimimit. Nëse flasim për dituri të cilat çdo individ mund ti arrijë me përvojën e vetë atëherë thirrja mësues është zeje në vhete. Por duhet të kemi parasysh se dituritë kruciale bazohen në modele teorike dhe koncepte të cilat në mënyrë empirike janë të vërtetuara. Kjo është një vërtetim së mësimdhënësi është profesionist;
- Autonomia e praktikuesit - Përgatitja teorike e mësimdhënësit padiskutim që vërtetohet nëpërmjet praktikës. Edhe pse në fillimet e tia është kryer një praktikë e mentoruar, përsëri në një kontest të caktuar mësimor mësimdhënësi ka autonominë e tij. Kjo pavarësi e tillë empirike sërish e vërteton thënien se mësimdhënësi është profesionist;
- Autonomia kolektive – ka të bëjë me atë se sa mësimdhënësit janë të konsultuar në ndërtimin e politikës arsimore të një vendi;

- Vlerat profesionale- Me shumë vështirrësi mund të definohet një pako vlerash në profesionin mësimdhënës, pasi këto vlera dalin nga ajo se sa ky profesion përdoret te "klientët". Në fakt mësimdhënësi ka shumë "klientë ".

Mundet që të thuhet se për krijimin e profesionit mësimdhënës janë të rëndësishme momentet në vazhdim:

1. Nxënia e njohurive solide të gjithëmbarshme arsimore dhe kulturore.

2. Hyrje në thelbin e përmbajtjeve të proceseve pedagogjike dhe dukurive me aksent të veçantë në aftësimin për veprimtarinë mësimore dhe atë edukativo-këshillëdhënëse.

3. Nxënia e diturive dhe shkathtësive profesionale të lidhura me disiplinën të cilën do ta ligjërojë mësimdhënësi dhe përfitimi i diturive shkencore nga e cila del ajo disiplinë.

Karakteristikat atributive të profesionit mësimdhënës

Karakteristikat atributive të profesionit mësimdhënës janë përshkrime të asaj se çka pret mësimdhënësi të dijë dhe të dijë të veprojë, si dhe nga vlerat me të cilat udhëheq profesionin e tij. Standardet përshkruajnë pritshmërinë prej mësimdhënësve të cilët kanë arritur nivele të ndryshme në karrierën e tyre, faktikisht ato munden që të përfitojnë titujt, mësimdhënës mentor dhe mësimdhënës këshilltar. Në vende të ndryshme përdoren mënyra të ndryshme për tu përshkruar pritshmërinë nga mësimdhënësit. Tek ne këto janë të organizuara rreth lëmive themelore të punës së mësimdhënësit: kompetencat bazike profesionale të mësimdhënësit vlerësohen me emërtimin e tij si mësimdhënës – mentor, dhe në to standardet për mësimdhënës këshilltar.

Kompetencat profesionale dhe standardet kanë të bëjnë me :

A. Vlerat profesionale

B. Dituritë profesionale dhe të kuptuarit, si dhe aftësitë dhe shkathtësitë të cilat janë të grupuara për lëmitë në vijim:

- dituri për lëndën mësimore dhe për sistemin edukativo-arsimor;
- këshillim dhe mësimdhënie;
- krijimi i një mesi stimulativ për të mësuar;
- inkluzioni social-arsimor;
- komunikimi dhe bashkëpunimi me familjen dhe bashkësinë.
- zhvillim profesional dhe bashkëpunim profesional.

II. Zhvillimi profesional

Zhvillimi profesional - kusht për zhvillim të karrierës.
(Ushtrimi 14. Raporti zhvillim profesional – i karrierës).

Rëndësia dhe përdorimi i zhvillimit të karrierës.
(Ushtrimi 15. Drejtori dhe zhvillimi i karrierës te mësimdhënësit).

Efektiviteti i zhvillimit të karrierës – planifikimi dhe zhvillimi.
(Ushtrimi 16. Plan për zhvillim të karrierës).

Qëllimi kryesor i planit të karrierës është që të na mundësojë ta vizualizojmë atë që e duam, të jemi në rrjedha me atë që e bëjmë dhe të bëjmë një pasqyrë kthyese për atë që e kemi bërë

dhe ku kemi arritur. Me llojin e këtillë të planit arrijmë që të fokusohemi në qëllimet personale dhe ta gjejmë mënyrën më të mirë që ti arrijmë ato. Që të jetë efektiv në tërësi plani, është e nevojshme që të revidohet në intervale të rregullta që të sigurohemi se është i saktë, ai që duhet dhe realist.

Që ti shërbejë qëllimit për të cilin është krijuar, plani individual i karrierës duhet që ta ketë strukturën e vetë e cila do ti sigurojë radhitje të hapave gjatë planifikimit.

Tema 4. Sigurimi i zhvillimit (inovacionet dhe ndryshimet)

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti zhvillojnë njohuritë për domethënien dhe thelbin e inovacionit dhe**
- **ndryshimeve në institucionet edukativo- arsimore.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për menaxhim të projekteve në institucionet edukativo-arsimore.**

I. Inovacionet, ndryshimet dhe zhvillimi

Ngjashmëritë dhe dallimet – Inovacionet, ndryshimet dhe zhvillimi
(Ushtrimi 17. Inovacioni, zhvillimi dhe ndryshimi)

Theksimi i nocionit. Natyra e ndryshimeve. Ndryshimi i planifikuar/reaktiv.

Termi inovacion në botë u bë fjalë e rëndësishme në titujt e një numri të madh librash në lëmin e ndërmarrjeve, menaxhmentit dhe menaxhmentit strategjik, duke mos e anashkaluar arsimin. Fjala inovacion (latinisht inovare) do të thotë të bëhet diçka e re, risi, novitet. Inovacioni paraqet secilin sistem të aktiviteteve të organizuara dhe të lidhura të cilat synojnë krijimin e ndryshimeve, produkt i ri, proces prodhues, strukturë organizuese, mënyrë e drejtimit etj. Inovacioni është proces i shndërrimit të idesë në formë të praktikumit – realizimit të sajë. Inovacioni nuk mundet që të ekzistojë pa idenë për diçka të re. Përderisa invencioni është proces i krijimit të idesë, inovacioni është proces në të cilin këto ide të reja njësohen dhe aplikohen në praktikë. Inovacioni në fakt paraqet zhvillimin e teknologjisë. Inovacioni është produkt i ri, shërbim, proces, teknologji e krijuar nga përdorimi i punës individuale apo të huaj të hulumtimit shkencor, zbulim ose njohuri, nëpër koncepte individuale, ide dhe metodë për krijimin e inovacionit, i cili me vlerën proporcionale është i plasuar në treg. Piter Draker thekson se inovacioni paraqet punën, që i përpunon resurset me kapacitete të reja për të krijuar një pasuri. Në fakt ai pohon se sot kapitali nuk qëndron te mjetet për prodhimtari dhe tek resurset natyrore e as në fuqinë punëtore por në diturinë, për këtë arsye sot, po edhe në të ardhmen vlerat krijohen me produktivitetin e inovacionit dhe aplikimin e diturisë në punë. Në fakt kapitali më i madh i një bashkësie shoqërore është dituria dhe idetë e qytetarëve të sajë.

Çka do të thotë ndryshim? Ndryshimi është pakënaqësia me situatën ekzistuese. Ndryshimi ndodh atëherë kur themelet e ekzistueses tanimë lëkunden. Gjatë ndryshimit gjithçka është e pasigurtë. Krijohet një situatë e re, imponohen kërkesa të reja në situatën e re të krijuar. Ndryshon individi, qëndrimet e tij, aftësitë, karakteristikat. Çka ndodh gjatë ndryshimit? Gjatë

ndryshimit lëkundet secila gjë personale dhe individuale. Me ndryshimin sigurohet rritje dhe zhvillim dhe ritet ai që e sheh dhe që e donë ndryshimin. Ky personalitet është i guximshëm, i qëndrueshëm, i besueshëm dhe i sigurtë. Të gjitha ndryshimet herët apo vonë integrohen dhe na shpiejnë në sfida të reja. Kur ndodhin ndryshimet? Ndryshimi ndodh atëherë kur të gjitha subjektet e pranojnë. Ndryshimi ndodh kur është i pranishëm në vetëdijen e individit dhe individi është i vetëdijshëm për të. Pyetja për ato se kush i nxit ndryshimet dhe kush e mban përgjegjësinë, kërkon paraprakisht një përgjigje të pyetjes sa është ndryshimi i nevojshëm për momentin. Në fakt ideja për ndryshime na frikëson, por ajo mund të jetë interesante dhe ta nxisë personalitetin për zhvillimin e mëtejshëm të potencialit të tij. Nevoja për ndryshime më tepër vërehet se ekziston :mungesë e arsyetimit, të qëllimit; i qetë/inert në ndryshime; shkallë të ulët të respektit për veten; varshmëri; mungesë e elanit dhe energjisë; pasiguri. Ekzistojnë më tepër arsye për ndryshime: implementimi i TIK- ut, përkrahja për mësimin e përjetshëm, fokusimi i vëmendjes së nxënësit, plotësimi i kërkesave të tregut të punës, jetë e përgjegjshme shoqërore..... Por nga domethënia, kruciale është që implementimi i ndryshimeve të bëhet me veprime pasi që me problemet e mëdha shumë lehtë mundet të ndeshemi. Të shfrytëzohet mossuksesi që ndryshimi i planifikuar të plotësojë kërkesat e vogla mundet që ta vendosë institucionin në situatë të vështirë. Të gjitha ndryshimet nuk çojnë kah përmirësimi por të gjithë përmirësimet (në kontest të ndryshimeve) në vehte përmbajnë ndryshime!

Kushtet për sjelljen e inovacioneve dhe zhvillimi i tyre.

Që të sillen risitë dhe të stimulohet zhvillimi në institucionet arsimore më shumë se e nevojshme është që të kuptohet ndryshimi. Procesi i ndryshimeve përmban tre faza.

Faza e parë është inicimi (procesi i sjelljes së vendimit për ndryshim). Inicimi është i përcaktuar nga: rëndësia e inovacioneve për përmirësimin e kualitetit dhe praktikës; përgatitje për angazhim, resurset ekzistuese dhe koha. Po ashtu kjo fazë është e përcaktuar edhe nga ekzistimi dhe kualiteti i inovacioneve ekzistuese dhe qasja deri tek ato, përkrahja e mësimdhënësve dhe kahja për zgjidhjen e problemit.

Faza e dytë është implementimi. Aplikimi i suksesshëm është i përcaktuar nga karakteristikat e ndryshimit, shkollës, si dhe nga përgjegjësia e caktuar precize, vëzhgimi i përbashkët, përsosmëri e qëndrueshme dhe stimulim fillestar i mësimdhënësve.

Në **fazën e tretë**, institucionalizimi përshkruhet sa inovacioni është i ngërthyer në praktikën dhe arrihet me: mobilizim të përkrahjes më të gjerë, angazhim i drejtorit, evaluim të ndërtuar, ndihma dhe përkrahja e kolegëve. Faza shtuese dhe shumë e rëndësishme është rezultati (i nxënësve, i mësimdhënësve ose i organizatorëve) faktikisht përmirësimi i kualitetit në pajtueshmëri me kritere të caktuara. Një ndryshim në arsim do të quhet i suksesshëm nëse i kalon të tre fazat: inicimi, implementimi dhe institucionalizimi. Procesi i ndryshimit duhet të kuptohet. M. Fulan (Majkl Fulan) do të thotë "Ajo që është më e rëndësishme nuk mundet të urdhërohet. Me fjalë tjera nuk mundeni thjesht ti urdhëroni njerëzit të ndryshojnë. Pse? Dhe çka për ju është e rëndësishme si drejtor i institucionit edukativo-arsimor?!" Përgjigjja në këto pyetje përmbahet në sugjerimin e M. Stenton (Marçita Stenton) në këtë kontest planet aksionare që e ndihmojnë ndryshimin duhet që patjetër në vete ti përmbajnë kualitete dhe praktikat në vazhdim: kreativiteti (gjetja e mënyrave të reja për tu bërë diçka) dëgjimi (të ju bëhet me dije të tjerëve se mendimi i tyre çmohet), orientimi ekipor (kërkimi i modelit për bashkëpunim) respektimi (karakteristika më e fortë për realizimin e ndryshimit).

Përgjegjësia (marrja si karakteristikë individuale mbi suksesin nga ndryshimi, formësimi i një forme të duhur të sjelljes) dhe pranimi (të pranohet dhe shpërblehet mundi i harxhuar në

ndryshimet e suksesshme). Nga këtu pyetja: Si zhvillohet aftësia për ndryshime në shkollë? Si drejtor i shkollës është e nevojshme të posedojmë:

- Përkushtimi (Si do të jua bëjë me dije mësimdhënësve se puna e tyre është e rëndësishme? Si do ta nxisë të ndjejë se në çfarë drejtimi duhet të shkojë dhe si të inkuadrohet?)
- Kontrollimi (Si do të krijohen kushte dhe mundësi në të cilat mësimdhënësit do të ndjehen të lirë që të iniciojnë aktivitete të caktuara në kontest të asaj se çka duhet të bëjnë/ në kontest të ndryshimit? Si do të formoni ndjenjën tek ata se ata e kanë kontrollin mbi punën e tyre?);
- Nxitja (Si do ti motivoni mësimdhënësit të jenë të hapur kah të mësuarit ?A ekziston mundësia në shkollë për të mësuarit e mësimdhënësit? Sa në ndryshimin shohim si në mundësi për të zhvilluar shkathtësi dhe për të mësuar?).

Si të vendosen risitë? Pengesat në procesin e inovimit. Menaxhimi me inovimet deri në nivelin e ndryshimeve dhe zhvillimit.

(Ushtrimi 18. Si me inovimet deri te ndryshimet dhe zhvillimi)

Rezistenca ndaj ndryshimeve. Taktikat e të kuptuarit dhe ballafaqimi me rezistencën ndaj ndryshimeve.

Institucionet shoqërore nuk munden që të ndryshojnë para se këtë ta bëjnë individët në to dhe gjithmonë duhet pasur parasysh rezistencën ndaj gjërave të reja, që natyrshëm paraqitet tek njerëzit, dhe ato, njerëzit janë resursi më i rëndësishëm në arsim. Të punësuarit në një institucion munden të jenë forcë lëvizëse për inovacion dhe ndryshime, por njëherazi munden që të jenë edhe një "gur" më i madh për ta ngritur. Drejtori duhet të përgjigjet në interesat individuale, interesi i të punësuarve, nevojat e tyre, interesi dhe motivimi, që ndryshimi me sukses të aplikohet. Nxitja për drejtorët ka të bëjë me atë që të stimulohet kreativiteti i tolerancës kah ndryshimet tek të punësuarit e tij. Udhëheqësit e vërtetë e nxjerrin nga njerëzit atë që është më e mirë, duke i stimuluar ta arrijnë atë që kanë menduar se është e paarritshme. Institucionet e sotme të suksesshme duhet që ti nxisin inovacionet dhe ta praktikojnë artin e të ndryshuarit, në të kundërtën do të bëhen kandidatë për tu shuar. Fitoren do ta rrëmbejnë institucionet që do ta ruajnë fleksibilitetin, vazhdimisht do ta përmirësojnë cilësinë e tyre dhe do ti fitojnë të gjithë konkurrentët në treg me rrjedhje të vazhdueshme të ideve të reja. Menaxhmenti si proces bashkëkohor universal kërkon nga menaxhuesi në mënyrë të drejtë dhe maksimalisht ti shfrytëzojë kompetencat, përgjegjësitë që i janë besuar me funksionin që të fitojë autoritet në institucionin me të cilin udhëheq, por edhe aftësi për dominimin mbi subjektet tjera. Menaxhuesi duhet që në mënyrë të drejtë ta kahëzojë fuqinë e tij, por edhe njëkohësisht ti respektojë dhe ta shfrytëzojë ndikimin dhe forcën që e kanë të punësuarit në institucionin të cilin ai e drejton. Pa marrë parasyshë se a do ta shikojmë menaxhmentin si shkencë, profesion ose aftësi, ai është një proces i pandërprerë, proces i cili është në lëvizje të vazhdueshme, ndryshim. Ndryshojnë edhe shoqëritë sidomos në deceniet e fundit. Pranimi i ndryshimeve është kusht për implementimin e tyre. Në fakt vendosja e ndryshimeve në shkolla në radhë të parë varet nga pranimi apo mospranimi i ndryshimeve nga ana e njerëzve që punojnë në shkollë. Ekzistojnë katër nivele të ndryshimit sipas Hersit dhe Bllançardit (Hersey and Blanchard). Në radhë të parë janë ndryshimet në dituri dhe këto më lehtë implenentohen. Më pas vijnë ndryshimet në qëndrime; struktura e qëndrimeve ndryshon nga struktura e diturisë, në atë që qëndrimet kanë elemente emocionale në drejtim pozitiv ose negativ, për këtë arsye edhe ndryshimet në qëndrime më vështirë implementohen. Në nivelin e tretë janë ndryshimet në sjellje, ato janë definitivisht më të vështira dhe kërkojnë më tepër kohë për tu pranuar,

se sa dy nivelet paraprake. Në nivel të fundit dhe më i vështirë për implementim janë sjellje dhe performancat e grupit dhe organizatës. Të gjitha këto nivele të ndryshimeve nuk ndodhin menjëherë, për ata është e nevojshme një kohë e ndryshme, realizimi i tyre nuk është i thjeshtë apo i lehtë, përkundrazi ekziston nevoja për mund të madh që të ndodhin këto ndryshime. Për këto arsye por edhe për nevojën e përsosjes së vazhdueshme të tyre dhe modernizimit të tyre, shkollat duhet që vazhdimisht të ndryshojnë që të munden edhe për nga kushtet edhe për nga struktura dhe mënyra e punës ti kënaqin dhe të përgjigjen në kërkesat e shtruara nga ana e klientëve – nxënësve të tyre, por edhe për kërkesat që i parashtron shoqëria bashkëkohore. Pa marrë parasysh se cilat aktivitete do të praktikohen kundrejt rezistencës ndaj ndryshimeve, ky proces mundet që të garantojë fleksibilitet, komunikim dhe edukim të punësuarve. Fleksibiliteti paraqet pranimin e ndryshimeve me humbje minimale të kualitetit apo produktivitetit. Individët më fleksibil më lehtë do të aftësohen në rrethimin e paparashikuar, ato janë pozitivë të koncentruar dhe persona pro aktivë. Komunikimi i suksesshëm në mes të punësuarve në një shkollë është bazë për realizimin e të gjitha aktiviteteve, në fakt procesi edukativo-arsimor është një lloj në vete i aktit komunikativ. Që të komunikojmë me sukses na duhen shkathtësi, për arsye se njerëz të ndryshëm ndryshe i kuptojnë termet e njëjta, veçanërisht kur bëhet fjalë për gjëra të reja. Edukimi i vazhdueshëm i të punësuarve në arsim është vetëm një shprehje e mësimit të përjetshëm, filozofi kjo e tendencave bashkëkohore. Ku do të fillonte ky mësim i përjetshëm nëse jo në arsim? Edukimi i atyre që edukojnë është në vend të parë në procesin arsimor .Nga ana tjetër edhe edukim do të thotë krijimi i ndryshimeve afatgjate dhe relativisht afatgjate te individit ndryshimet në dituritë ,shkathtësitë dhe aftësitë. Edukimi është në bazat e ndryshimit. Fullan në qasjen e tij shpjegon atë se çka nënkuptohet me ndryshim në një shkollë, duke e lokalizuar ndryshimin brenda në shkollë në tre segmente.

Segmenti i parë ka të bëjë me materialet e reja, konkretisht përmbajtjet e reja në disiplinat e caktuara mësimore të implementuara në procesin arsimor.

Segmenti i dytë i ndryshimeve nënkupton sjelljen e re, praktikën e re dhe mënyrën e re të punës, i cili manifestohet me qasje të re në raport me nxënësit dhe prindërit nga ana e mësimdhënësve, raporte të reja mes personelit punues, qëndrim të ri ndaj teknologjisë arsimore.

Segmenti i tretë janë ndryshimet në besueshmërinë, kuptimin, që donë të thotë qasje e re ndaj asaj që ndodh në shkollë nga ana e të gjithë subjekteve në realizimin e procesit mësimor dhe dëshirën që të vendoset një sistem i vlerave në suazat e një shkolle. Përparim ka në ato hapësira shkollore ku krijohet qëndrim pozitiv ndaj ndryshimeve, lidhja e aspektit në procesin e ndryshimeve me përparimin e shkollës dhe hapjen e perspektivave të reja. Mundet që të dallohet perspektiva teknologjike, politike dhe ajo kulturore. Perspektiva teknologjike e ndryshimeve në arsim praktikisht na çon kah teknologjia arsimore. Perspektiva politike vendos theksin në konfliktin që është i zakonshëm në ndryshimet arsimore. Perspektiva kulturore e paraqet pajtueshmërinë me realitetin e përditshëm të ndryshimeve në arsim, normave kulturore, gjendjet sociale si dhe strukturat në të cilat ndryshimi arsimor intervenon.

Hapat në procesin e drejtimit me ndryshimet.

Marrja me ndryshimet nuk do të thotë ngadalësimi i tyre. Marrja me ndryshimet do të duhet të çojë kah gjetja e mënyrave se si në mënyre më efikase dhe më efektive të tejkalohen problemet të cilat janë pjesë e pandashme e ndryshimeve. Ndryshimet në shoqëri patjetër që janë edhe ndryshime në arsim, ndryshimet në mënyrë të pritshme ndryshojnë edhe vendin e institucioneve arsimore brenda shtetit dhe kjo pa diskutim që çon kah ndryshimet në udhëheqjen dhe udhëheqësin me institucionet arsimore. Drejtori si bartës i funksionit të

menaxherit në shkollë e bart përgjegjësinë e menaxhimit me kërkesat e kohës së re duke vënë qëllime dhe duke i realizuar ato nga periudha në periudhë në nivel më të lartë kualitativ, për arsye se të jetosh do të thotë të zgjidhësh probleme ndërsa të ritesh do të thotë aftësia për të zgjidhur probleme më të mëdha. Ndryshimi është proces i të ndëruarit ose modifikim i gjendjes ekzistuese ose organizatës ekzistuese. Planifikimi i ndryshimeve është proces i planifikuar dhe i kontrolluar mendor, aktivitet i vetëdijshëm që praktikohet në të gjitha fazat e menaxhimit, i drejtuar kah ndryshimi i gjendjes ekzistuese, dhe i qëllimeve dhe misionit të institucionit në fjalë.

Ndryshimet në institucion kanë të bëjnë me: ndryshimet në qëllime – natyra e punës e paraqitur nëpërmjet misionit dhe strategjisë të institucionit konkret, ndryshimet tek njerëzit, ndryshimet në qëndrimet dhe kompetencat e të punësuarve; ndryshimet në kulturë - sistemi i vlerave të institucionit në përgjithësi; ndryshimet në teknologji – operimet dhe teknologjia informatike dhe ndryshimet në strukturë – konfiguracioni i institucionit si sistem kompleks i krijimit të lidhjeve të reja të komunikimit dhe linjave të autoritetit. Kur flasim për ndryshimet në arsim, kjo nuk do të thotë ndryshime vetëm në një nivel, por ndryshime në nivel të gjithë sistemit arsimor, ndryshime në nivel të shkollës, e më pastaj vijnë ndryshimet që kanë të bëjnë me rezultatet arsimore të nxënësve. Ndryshimet që ndodhin në shkollë, si sistem organizativ, mund të paraqiten si: ndryshime në strukturën e brendshme të shkollës (kanë të bëjnë me organizimin dhe realizimin e procesit mësimor, klimën shkollore, ose ambientin për punë në shkollë në të cilën bëjnë pjesë kushtet materialo – teknike, raportet ndërpersonale dhe resurset financiare, si dhe ndryshimet në kulturën shkollore); ndryshimet në strukturën e jashtme të shkollës, (ndryshimet në mjedisin që na rrethon,në familje, në bashkësinë lokale dhe në gjithë të tjerat) si dhe ndryshime në sjelljen e drejtorit të shkollës dhe të pjesëmarrësve tjerë në procesin edukativo – arsimor.

Nevojën për ndryshim në institucionet arsimore e perceptojnë drejtorët nëpërmjet të: një ndarje në mes të realizimit dhe produktit – dallimi në mes rezultateve evidente dhe atyre që dëshirojmë ti arrijmë, duke nxitur ndjenjën e një urgjence për ta dalluar dhe kuptuar nevojën për ndryshim. Pas bërjes së SVOT (SWOT) analizës është e nevojshme që në procesin e udhëheqjes me ndryshimet të ndiqen të gjitha hapat.

Hapi i parë është largimi i rezistencës ndaj ndryshimeve. Rezistencën ndaj ndryshimeve drejtorët duhet ta kërkojnë në: izolimin ndaj inovacioneve (flasim pra për gjendjen e njëjtë te disa personave status-kuo); vetëm - interesi (ndryshimi do të merr diçka të fuqishme si fuqi, prestigjin, benificione, frika për humbje personale, në fakt rrezikimi i pozicioneve tashmë të vendosura shoqërore dhe raporteve); mungesa e marrëveshjes dhe besimit reciprok (nuk besojnë në qëllimet që qëndrojnë pas secilit ndryshim ose nuk e kuptojnë qëllimin e ndryshimit); pasiguria (mungesë e informacioneve); qasjet dhe qëndrimet e ndryshme (për ata që do të kenë efekte gjatë ndryshimeve); analiza e poleve të forcave – K.Levini thekson se ndryshimi është rezultat i betejës ndërmjet udhëheqjes (problemi, mundësia, motivimi për ndryshim) dhe kufizimit të forcave (barrierat, rezistenca ndaj ndryshimit). Rezistenca ndaj ndryshimeve mundet të jetë për arsye të frikës nga ndryshimi (për shkak të mundësisë që ta ndalojë ose përkeqësoj gjendjen paraprake) ose frika nga mos parashikimi që e bart ndryshimi, konkretisht averzioni nga kontrolli eventual i ndryshimit të realizuar.

Si të ndalohet rezistenca ndaj ndryshimeve? Rezistenca ndaj ndryshimit do të zvogëlohet nëse drejtori dhe të punësuarit e ndjejnë nevojën e ndryshimit, nëse ato janë iniciatorët e ndryshimit ose së paku vetëm nëse participojnë në planifikimin dhe realizimin e të njëjtës. Pasi që shkolla është institucion në të cilin menjëherë vërehen nevojat e nxënësve, prindërve, bashkësisë lokale dhe mësimdhënësve, nëse shkolla paraqitet si iniciator i ndryshimeve,

atëherë hapat e ardhshëm të implementimit dhe institucionalizimit do të kishin rrjedhur më natyrshëm dhe më me sukses. Megjithatë rezistenca ndaj ndryshimeve mundet të tejkalohet me: bashkëbisedime, informim i plotë, implementim, guximdhënie dhe përkrahje.

II. Planifikimi i procesit të vendosjes së inovacioneve

Procesi i inovacionit
(Ushtrimi 19. Përshkrimi i procesit të inovacionit!)

Format e inovacionit
(Ushtrimi 20. Numëroni disa inovacione!)

Si kyçen inovacionet. llojet e inovacioneve

Deri te inovacioni nuk vijmë me punën e palodhshme të ndonjë individi dhe ajo nuk mundet të jetë e lidhur vetëm me të ardhmen, por duhet patjetër të jetë e fokusuar në të tashmen dhe në problemin real që ekziston. P.Drakeri (Peter Drucker) e definon inovacionin si punë të organizuar sistematike dhe racionale e ndjekur me analiza serioze, hulumtimet e tregut, lëvizjet demografike etj. Inovacioni është punë edhe atë e vështirë, e drejtuar, e menduar i cili paraqet qëllim të madh në planin e kujdesit, qëndrimit dhe lidhjes me atë punë.

Nëse mungon ndonjëri nga këto kushte nuk do të mund të mjaftojë asnjë talent, gjenialitet ose dituri. Procesi i inovacionit përbëhet nga tre hapa:

Invencioni – hap i parë në të cilin vjen deri te formimi i idesë së re kreacioni i produktit të ri, shërbimit apo procesit. Suksesi i tejkalimit të këtij hapi vlerësohet kryesisht me kriteriume teknike.

Inovacioni – vërtetim i tregut për invencionet, implementimi i idesë së re në përdorim të përgjithshëm. Që të krijohet inovacioni nga invencioni duhet që të arrihet sukses në treg. Në këtë fazë kriteriumet teknike janë të zëvendësuara me ato komerciale.

Difuzioni – ndryshimi më i vonshëm i inovacionit që shpesh sjell deri te standardizimi i produktit. Produktet e suksesshme shpesh imitohen apo përmirësohen nga ana e institucioneve tjera. Për këtë arsye kjo fazë shpesh emërtohet si imitim.

Inovacionet mund të jenë: kontekstuale, organizatore dhe didaktiko - metodologjike.

Inovacioni jo i suksesshëm
(Ushtrimi 21. Pse inovacioni është jo i suksesshëm?)

Inovacioni është jo i suksesshëm fillimisht për shkak të parcialitetit (pjesshmërisë). Në fakt inovacionet ndodhin njëra pas tjetrës pa marrë parasysh kualitetin e tyre, e në fakt bëhet fjalë për inovacione të shumëllojshme. Nuk janë të plotësuara kushtet, mungesa e strategjisë për aplikimin e inovacioneve dhe planin aksionar.

Planifikimi i procesit të inovacionit
(Ushtrimi 22. Plani për implementimin e inovacioneve)

Planifikimi i procesit të inovacioneve na imponon një plan të përgatitur mirë dhe strategji të duhur. Faktorët themelorë të cilët ndikojnë në zgjedhjen e strategjisë inovative janë të grupuar në dy grupe: interne (mundësi teknike; aftësi organizative; suksesi i biznes modelit; financimi; vizioni i top menaxhmentit) dhe eksterne (mundësi të rrjetit ekstern; struktura e biznes lëmive; konkurrenca dhe rrjedha e ndryshimeve teknologjike).

Planet efektive të inovacionit (Sigurimi i zhvillimit).

Planet efektive për inovacione sigurojnë zhvillim të institucioneve arsimore. Në plan duhet të parashtrohen përgjigjet e katër pyetjeve kryesore: Ku jemi tani? (vlerësimi i situatës ekzistuese, për arsye se secila shkollë është rast në vete). Ku dëshirojmë të jemi në të ardhmen? (planifikimi i qëllimeve dhe prioriteteve, kriteriumet dhe standardet e arritjeve. Në këtë fazë është shumë e rëndësishme të marrin pjesë të gjithë mësimdhënësit dhe bashkëpunëtorët në krijimin e një vizioni të përbashkët i cili do të na udhëheqë kah përcaktimi i misionit, krijimi i kulturës shkollore, me punë ekipore dhe përsosje të vazhdueshme). Cila është mënyra më e mirë që të hapërojmë në këtë lëmi? (implementimi, realizimi i planit sipas kushteve të siguruara paraprakisht për realizimin e tij). Si i vlerësojmë ndryshimet? (evaluim sipas metodave të vërtetuara paraprakisht dhe të kriteriumeve që i përmban plani). Kjo nënkupton menaxhment strategjik, i cili në fakt do të thotë ndërmarrje e të gjitha aktiviteteve të cilat kanë të bëjnë me përgatitjen e institucionit për të ardhmen dhe për sigurimin e një varshmërie sa më të mirë si dhe pajtueshmërinë dhe baraspeshën e institucionit (në mes sistemeve të ndara në të) dhe rrethinën e sajë. Si afatgjate (nga dy deri në pesë vite) planifikimi, përmban përshkrimin e qëllimeve strategjike dhe i definojnë hapat për punë (pako e veprimeve dhe vendimeve) që të arrihen të njëjtat.

Tema 5. Sigurimi i kualitetit në shkollë

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti zhvillojnë njohuritë për rëndësinë dhe thelbin e kualitetit në shkollë.**
- **Pjesëmarrësit të përgatiten për njohjen e kualitetit në shkollë.**
- **Pjesëmarrësit të përgatiten për sigurimin e kushteve për kualitet në shkollat.**

I. Shkollat efektive dhe efikase

Përcaktimi i nocionit kualitet

(Ushtrimi 23. Distinkcioni i nocionit)

Nocioni kualitet përcaktohet në varësi të produktit që fitohet (për shembull për ekonomistët kualiteti është vlera përdoruese e ndonjë produkti dhe aftësia ti kënaqë kërkesat e blerësve, për teknikët vlerësohet në varësi të asaj se deri në cilën shkallë janë të plotësuara standardet; për arkitektët dhe ndërtuesit kualiteti përcaktohet varësisht nga kualiteti i projektit, materiali, mënyra se si është punuar konkretisht nga teknologjia, organizimi...Në arsim, në mënyrë të ndryshme përcaktohet kualiteti edhe atë në kontest të: sa bën përgatitje për zhvillimin e shoqërisë, individit; sa e ndjek zhvillimin shkencor-teknik dhe teknologjik; sa na përgatit për mësim të përjetshëm; zhvillimi i kompetencave të rëndësishme për individin...

Rëndësia e kualitetit. Kualiteti – produkt i efikasitetit në shkollë

Kualiteti në arsim është proces shumëdimensional i cili në vehte i përfshin: kualitetin e ambientit për mësim dhe zhvillim (hapësirat, mjetet, organizimin, koha); kualiteti i përmbajtjeve (programet mësimore); kualiteti i mësimdhënësit (kompetencat profesionale/të përgjithshme dhe të veçanta); kualiteti i procesit mësimor (mësimi të cilin e organizon mësimdhënësi); kualiteti i mjeteve didaktike; kualiteti i arritjeve të nxënësit (Iviç 2008; 42). Kualiteti është produkt i efikasitetit të shkollës. Nëse ekziston një kualitet, flasim për shkolla efektive. Efektiviteti dhe efikasiteti i shkollave në pjesën më të madhe shihet nëpërmjet veprimtarisë themelore, e kjo veprimtari është procesi mësimor. Ekzistojnë dy resurse themelore për sigurimin e mësimit kualitativ, programet mësimore dhe kompetencat e mësimdhënësve.

Kontrolli në shkollë. Kontrolli dhe kualiteti .

(Ushtrimi 24. Si do të sigurohet kualiteti në shkollë ?)

Sigurimi i kualitetit në institucionet arsimore nënkupton kontrollin mbi ta. Kontrolli shpesh është e lidhur ngushtë me standardet arsimore, evaluimin, indikatorët e kualitetit, plani zhvillimor i institucionit. Standardet arsimore (niveli i vërtetuar i arritjeve) me një formë të re të vendosjes së qëllimeve të mësimit dhe të mësuarit dhe i definojnë kompetencat matëse në lëmit bazike (lëndët mësimore) nëpërmjet të treguesve (indikatorëve). Këto janë instrumente për rritjen e efektivitetit në institucionet arsimore dhe mjet për kontrollimin e evaluimit e gjithë kjo për qëllim të rritjes së efikasitetit në punë. Si konkretizim i qëllimeve arsimore, koncepti i standardeve arsimore është i orientuar nga ‘‘output‘‘ (dalje, rezultati nga mësimi). Sa i përket indikatorëve, me ata arrihen standardet arsimoret cilat janë në funksion të sigurimit të kualitetit me qëllim të rritjes së efikasitetit në procesin mësimor.

Kontrollimi është proces i verifikimit se sa institucioni arsimor i arrin qëllimet e veta. Gjithashtu caktohen edhe aksione të cilat duhet të ndërmerren gjatë realizimit të aktivitetit, për ti arritur qëllimet e planifikuara.

Udhëheqja me kontrollin. Menaxhmenti operativ si kontroll.

Sigurimi i kualitetit është proces dinamik me përkrahjen e koncepteve dhe teorive, role dhe përgjegjësi, aktivitete dhe veprim të ndërsjellë. Jep vlera në politikën arsimore dhe efektivitet në praktikën arsimore. Me sigurimin e kualitetit “ndërtohet urë në mes të politikës dhe praktikës”.

Në kontekstin shkollor, sigurimi i kualitetit është mënyra më e mirë e përkrahjes së kualitetit në edukim dhe arsimim. Kontrolli e kualitetit dhe sigurimi i kualitetit janë sinonime. Megjithatë e para paraqet tendencë të implementohet kontroll në sistem, a e dyta është përgjigje se çka duhet bërë, gjegjësisht të sigurohen kushte për aplikimin e strategjive dhe ndjekjen e tyre. Çka është thelbi i kontrollit? Kontrolli është aksion i cili e përcakton punën në standarde të caktuara. Kontrolli efikas kërkon informacione për efikasitetin e standardeve dhe mundësive dhe gjendjes aktuale, si dhe aktivitete të ndërmarra për arsye të përmirësimit të gjendjes. Për drejtorin si menaxhues operativ, të një rëndësie të veçantë janë të dhënat sakta, për arsye se ai vendos: se cilat informacione janë më të rëndësishme (i ndan me të punësuarit), cilat standarde, matje dhe parametra janë të nevojshme për ndjekje efikase dhe kontroll. Kontrolli mundet të jetë: i parakohshëm/preliminare/preventive (fokusohet në gjendjen dhe resurset para se të sigurohet se kualiteti hyrës është mjaftueshëm i lartë) që të parandalohen problemet; e rrjedhshme (i ndjek aktivitetet rrjedhëse dhe i zgjidh problemet që paraqiten) dhe informative - kthyese/pas akcionale/dalëse (që fokusohet në produktet dalëse).

Drejtori dhe kontrolli në shkollë .

(Ushtrimi 25. Drejtori bën kontroll në shkollë!)

Modeli i kontrollit informativ – kthyes është model i cili është një sistem kontrollimi, i dizajnuar në mënyrë solide, dhe i cili përbëhet nga disa hapa: vendosja e standardeve, matja e efikasitetit (në interval të ndryshëm kohor, më shpesh bëhet fjalë për matje kuantitative), krahasimi (i rezultateve nga matjet me standarde) dhe ndërmarrja e aksionit konkret (ndryshime konkrete).

Drejtori - menaxhues operativ (fshehtësitë e shkollave të suksesshme)

Shkolla e suksesshme nuk e largon kontrollin. Por këtu bëjmë fjalë për kontroll me dashuri dhe jo me frikë. Kontrolli me dashuri nënkupton fokusimin e resurseve njerëzore kah standardet e qarta për realizim, qëndrueshmëri dhe i prerë në caktimin e qëllimeve, transparencë për

vizionin dhe drejtimet në të ardhmen. Respekt për të gjithë nëpërmjet të ndarjes së rezultateve nga puna dhe ndërtimi i ndjenjës së përkatësisë ndaj shoqërisë në shkollë, komunikim i përditshëm me të punësuarit në tema nga jeta reale, sinqeritet dhe angazhim i plotë. Shkollat e suksesshme nuk kanë fshehtësi të suksesit të tyre, rruga drejt suksesit është e trasuar nga drejtori dhe të gjithë të punësuarit.

II. Mundësitë dhe sfidat për përmirësimin e kualitetit në shkollë.

Ta përmirësojmë kualitetin në shkollat tona

(Ushtrimi 26. Si drejtori i shkollës angazhohet për kualitet më të lartë. Si do ta përmirësojmë kualitetin?-punë në grupe)

Mundësia për përmirësimin e kualitetit në shkollë

Mundësitë për përmirësimin e kualitetit në shkollë duhet që të kërkohen në:

A). Ritje e kualitetit me menaxhim nëpërmjet:

- kualitetit në mësim kërkon njohje dhe dituri për karakteristikat bazike të mësimit kualitativ. Për këtë arsye është e nevojshmë të përgjigjemi në pyetjet në vijim: Cili është qëllimi i procesit mësimor?, Cilët janë indikatorët për mësim kualitativ dhe Cilët janë kriteret për vlerësim?. Kualiteti i procesit mësimor nuk qëndron në "mësimin e mirë" pasi që nuk ekziston proces mësimor që është i mirë në "vetvete". Kështu vetvetiu lindin një numër i madh pyetjesh si: çka është mësim i mirë, për kend është i mirë, për cilat njësi mësimore është i mirë për çfarë qëllime dhe për çka është i nevojshëm.

B). Hapja kah ndryshimet

Arsyet e ndryshimeve të kërkohen në kreativitet dhe inovacion. Në fakt kreativiteti është në lidhje të ngushtë me krijimtarinë. Idetë janë udhërrëfyes për veprimtarinë krijuese. Krijimtaria kuptohet si veprim i transformimit të mendimeve në një nivel më të lartë gjatë

- kësaj vjen deri te riformimi i mendimeve, ideve dhe vetë personalitetit. Udhëheqja pedagogjike profesionale;
- Përcaktimi i indikatorëve për shkollat kualitative me qëllime qartësisht të përcaktuara, misioni dhe vizioni;
- Krijimi i në mjedisi kreativ për mësim dhe klimë të përshtatshme socioemocionale;
- Kujdesi për rrethin psikosocial – në nivel global dhe në nivel të drejtuar kah nxënësi;
- Bashkëpunimi me mjedisin lokal;
- Dhënia e ndihmës mësimdhënësve si proces interaktiv i dykahshëm;
- Udhëheqësi e drejtuar kah krijimi i kushteve për zhvillim profesional,
- Ndjekje e vazhdueshme, matje dhe vlerësim i punës edukativo-arsimore në shkollë, me qëllim të përparimit të tij.
- Kualiteti, efektiviteti dhe efikasiteti në punë;
- Aplikimi i formave të ndryshme për motivimin e të punësuarve me qëllimin e vetëm që është përparimi i punës së gjithëmbarshme në shkollë.

C). Rritja e kualitetit në procesin mësimor.

Kujdesi për kualitet në procesin mësimor duhet që të jetë prioritet i secilit institucion i cili si veprimtari bazike e ka arsimin. Kualiteti vjen nga brenda, nuk mundet të imponohet vetëm me evoluim të jashtëm. Indikatorët për mësim kualitativ, drejtori duhet ti kërkojë në:

profesionalizëm të mësimdhënësit (kompetencat), përgatitje didaktiko-metodologjike (njohje dhe aplikim i metodave, formave, teknikave, principeve dhe strategjive në procesin mësimor), motivim për raportet ndërpersonale në procesin mësimor (raporti me nxënësit).

Planifikimi i zhvillimit të shkollës – rruga drejt kualitetit. Sfidat.
(Ushtrimi 27. Plani zhvillimor i shkollës!/punë në grupe)

Produktiviteti i shkollës e pasuron kualitetin.

Plani zhvillimor i shkollës është proces i evoluimit/vetëevaluimit i cili është i vazhdueshëm. Procesi kalon nëpër disa faza: parapërgatitore/përgatitore (krijohet klimë shkollore, bashkëpunim dhe punë ekipore, vendosja e prindërve, nxënësve dhe bashkësinë lokale, krijimi i programit profesional-zhvillimor); parashtrimi i pyetjeve në kontest të prioriteteve nacionale dhe lokale në krahasim me ato shkollore, evaluimi i jashtëm, vetëanaliza; përpilimi i planit shkollor zhvillimor (përcaktimi i anëve të forta dhe të dobëta të shkollës, përcaktimi i strategjisë zhvillimore, identifikimi i nevojave të veçanta, kushtet dhe mënyrat e zhvillimit të kuadrit shkollor); përdorimi/implementimi (krijimi i një ambienti pozitiv shkollor, mësimi dhe mësimdhënia); evaluimi (i qëllimeve të arritura dhe aktiviteteve të përmbajtura në plan, mungesat që do të jenë të përfshira në planin e ardhshëm zhvillimor të shkollës). Në të gjitha etapat marrin pjesë edhe bashkëpunëtorët e jashtëm.

Drejtori dhe sigurimi i kualitetit në shkollë
(Ushtrimi 28. Si drejtor i shkollës si do të sigurosh kualitet?/puna në grupe)

Ti ndryshojmë shkollat tona- produktiviteti i shkollës dhe përmirësimi i kualitetit të sajë.

Ndryshimet në shkollë duhet të shpiejnë kah rritja e produktivitetit dhe përparimi i kualitetit të shkollës. Për këtë qëllim ja disa këshilla: punoni atë që e mësojmë, mendoni për vehte, mësohuni të tejkaloni dhe përballeni me stresin, udhëhiqni me kohën tuaj, kujdesuni për shëndetin, zhvilloni marrëdhënie të mira ndërnjerëzore. Çelësi i suksesit është në atë që mësimdhënësve të ju ofroni përkrahje dhe nxitje që ti realizojnë pritshmërinë. Brajsha i zbulon shtatë fshehtësitë e shkollave të suksesshme:

Antropocentriciteti (respekti ndaj të gjithë nxënësve dhe mësimdhënësve dhe të gjitha resurseve njerëzore), dashuria (si proces biologjik pasi që pa dashuri dhe pa pranim të të tjerëve nuk ka procese sociale edhe atë dashuri të pakushtëzueshme), truri (shfrytëzimi i të dy hemisferave – e majta për analizë dhe të menduar logjik, ndërsa e djathta për fantazi dhe lidhje të plotë si dhe sistemin lambik që të dojë, vlerësojë, emocionalisht të vërtetojë dhe ta realizojë atë që e mendon, pasi që vetëm në këtë mënyre do të krijojë dhe arrijë); motivimi në kontestin e plotësimin e nevojës për të pasur, të vlerësohet dhe të jetë në kontakt (të punësuarve me vërtetim për suksesin e arritur, përgjegjësie deleguar, kushtet për përparim dhe zhvillim; por edhe të mjedisit kreativ mundësi për zhvillim dhe vetërealizim), udhëheqje demokratike (aftësi, sukses, përgjegjësi, participim, famë, vetëbesim, identitet të shëndoshë tolerancë), punë ekipore (e cila është e suksesshme dhe karakterizohet me: përkatësi, bashkëpunim i ndërsjellët/ambientim/përjetim/komunikim, raporte të mira dhe kualitative) dhe komunikim refleksiv (si formë specifike e komunikimit, në mënyre të veçantë nxit ndryshimet, parashtron pyetje refleksive dhe mundëson konversion të hapur, të lirë dhe të parrezikshëm, kontrollimi i parashikimeve dhe paragjykimeve).

Tema 6. Restitucioni si model i komunikimit pedagogjik

Qëllimet e temës

- **Pjesëmarrësit ti zhvillojnë njohuritë për rëndësinë,thelbin,modelet dhe funksionet e komunikimit pedagogjik.**
- **Pjesëmarrësit të aftësohen për përdorimin e restitucionit si model i komunikimit pedagogjik.**

I. Bazat e komunikimit pedagogjik

Komunikimi pedagogjik
(Ushtrimi 29. Përcaktojeni nocionin komunikim pedagogjik!)

Domethënia, thelbi dhe struktura e komunikimit pedagogjik

Për rëndësinë e komunikimit ose pse komunikojmë? Komunikimi është elementi themelor për zhvillimin e njerëzimit. Ai i lëvizë proceset e individualizimit dhe socializmit dhe është lidhje në mes të brezave dhe shtyllë mbi të cilën ndërtohet ekzistenca sociokulturore e njerëzimit. Për këtë themi se komunikimi është nevojë e natyrshme e njeriut. Nocioni komunikim (comunication) paraqet: lajmërim, lidhje proces i këmbimit të informacioneve në mes dy ose më tepër personave; proces i lidhjes së ndërsjellët në shoqëri; interakcion i vetëdijshëm dhe i qëllimshëm; zgjedhje, formim dhe bartje e simboleve në mes njerëzve për interakcion të vetëdijshëm dhe të qëllimshëm; zgjedhje formim dhe bartje e simboleve në mes njerëzve që të krijohet një domethënie. Komunikimi është proces që në strukturën e vetë bazike i përfshin elementet në vijim: komunikator (dërguesi, emetuesi), porosia (direke/informatë kthyese) dhe receptuesi (marrësi). (shiko **shtojcën 6**). Porosia është (përmbajtja e informacionit) mundet që të përcillet nëpërmjet tre llojeve të kanaleve si (vizuale, auditive dhe kinestetike). Komunikimi është proces i interakcionit (veprim i përbashkët, bashkëveprim). Interakcioni ndërnjerëzor nënkupton marrëdhënien në mes dy personave me të cilën njëri individ ndikon në mënyrën e sjelljes të individit tjetër. (Rot 1982, 15), faktikisht veprimi i njërit person ndikon në veprimin e personit tjetër (këto dy persona kanë inter - reagim). Interakcioni social në këtë kontest paraqet varshmërinë e ndërsjellë e cila fillon nga njohuritë për pritshmërinë dhe motivet e të tjerëve dhe anticipim i aksioneve të tyre, duke e përfshirë në vete evoluimin e motiveve dhe aksioneve si dhe pasojat nga reagimi i tyre. Thelbi i interakcionit është raporti i dyanshëm aktiv i cili sjell deri te ndryshimi në sjellje. Interakcioni paraqitet në tre lloje edhe atë: social

(raport i ndërsjellë i pjesëmarësve), formale (kërkesat e parashtruara paraprakisht), joformale (sipas dëshirës së individit), ndërsa sipas shkallës së inkuadrimit: perceptim social, tërheqje – dëbim, interakcion grupor. Suksesi në komunikim është i përcaktuar nga gjërësia dhe thellësia e interakcionit e cila shprehet në katër nivele dhe lidhshmëri: lidhja fizike, akciono-reaktive, empatike dhe interakcionare. Lidhja fizike është niveli më i ulët dhe paraqet prezencën e dy lëmive komunikatave (burimi dhe pranuesi i informacionit). Paraqitet në bazë të komunikimit joverbal me shkallë të ndryshme të lidhjes së brendshme. Afërsia fizike/largësia është tregues i shkallës së afërsisë dhe përkulje mes komunikuesve.

Niveli i dytë i lidhshmërisë (akciono – reaksionare) rrjedh nëpërmjet pyetjeve dhe përgjigjeve dhe përbën një zinxhir i hallkave dhe reaksioneve të cilat nuk janë të lidhur përbrenda dhe e largojnë dimensionin emocional. Këtu ekziston proces i informimit, ndërsa komunikimi është verbal. Niveli i tretë i lidhshmërisë është empatik dhe vepron në bazën e pritshmërisë për reagimin e bashkëbiseduesit, në porosi duke pasur parasysh karakteristikat e tij qëndrimet dhe mundësitë e reagimeve të tij. Në këtë nivel pritet së paku njëri subjekt të komunikojë në mënyre empatike. Niveli më i lartë i lidhshmërisë është ai i katërti, interakcion që bazohet në dykahshmëri dhe aktivitet i përbashkët dhe i cili niset nga parashikimi se në komunikim në mënyrë të barabartë marrin pjesë të dyja subjektet, duke i ndryshuar njëherazi rolet e burimit dhe pranimit të informacionit, në formë të dialogut, me respektimin e ndërsjellë të qëndrimeve dhe mendimeve.

Komunikimi paraqitet në lloje të ndryshme në pajtim me kriteret e ndryshme. Kështu që në bazë: të numrit të pjesëmarrësve flitet për intrapersonale, interpersonale dhe masive; sipas natyrës së mediumeve; personale dhe jopersonale, sipas mënyrës së komunikimit flitet për komunikim verbal dhe joverbal, sipas drejtimit të lëvizjes së informacionit në njëkahëshe dhe dykahëshe; sipas afërsisë të nevojshme komunikimi ndahet në jo i drejtpërdrejtë, direkt, dhe i drejtpërdrejtë, telekomunikimi, ndërsa sipas raportit në mes të komunikuesve flitet për komunikim autoritar dhe demokratik.

Çka është komunikimi pedagogjik? Përcaktimi i nocionit del nga rëndësia e komunikimit në zhvillimin e personalitetit të fëmijës. Nga këtu:

A) Komunikimi pedagogjik është lloj i komunikimit social, (komunikimi është mekanizëm për zhvillimin e personalitetit dhe si i tillë transformohet me mekanizëm në punën pedagogjike);

B) Domosdoshmëria e përcaktimit të qartë të parametrave të komunikimit pedagogjik janë të paraqitura në karakteristikat themelore:

- si veprim i përhershëm dhe i përbashkët intelektual-emocional veprim i ndërsjellë në sistemin pedagogjik;
- si "rregullator gjeneral" ka qëllim përfundimtar në procesin edukativo-arsimor;
- ka veprim aktiv, të gjithanshëm, dinamik dhe ndryshues;
- ka detyrimisht informacion kthyes dhe format e veta të realizimit;
- veprim të plotë dhe të pandërprerë;
- kategorinë krijuese (përfshin elemente si procedura operative, elemente të situatave të cilat janë gjithmonë konkrete dhe individuale);

C) Komunikimi pedagogjik është faktor i rëndësishëm në formimin e personalitetit të nxënësit pasi që:

- kontribon në aktivimin e nxënësit në kontaktet dhe veprimin e ndërsjellë që i përshtatet interesave dhe kërkesave të tij,
- vepron në mënyrë të shumanshme mbi personalitetin dhe në kushte të përshtatshme sjell deri te pasurimi, edukimi dhe zhvillimi i vetë personit,

- është në mënyrë sociale e orientuar dhe me qëllime të përcaktuara;
- është e rregulluar në mënyrë sociale;
- objektivisht është e patjetërsueshme për procesin edukativo-arsimor dhe mekanizëm themelor për organizimin e veprimtarisë edukative;
- njëkohësisht ka karakter subjektiv;
- karakterizohet me një procesualitet, dinamizëm mos ndërprerje dhe kronologji të përcaktuar
- veprimtari e para - qëllimshme projekto-vëzhguese dhe veprimtari shoqërore e cila krijon pritshmëri për formimin e personalitetit;
- ekziston vetëm atëherë kur marrin pjesë persona profesionalisht të përgatitur të cilët janë bartës të qëllimeve edukativo-arsimore dhe personi i cili formohet;
- krijon përvojën e papërsëritshme për shoqërimin mes të diturve dhe fëmijëve dhe krijon mundësi potenciale për këmbim aktiv të përvojave në suaza të kësaj vije vertikale;
- realizohet në procesin mësimor dhe jashtë tij;
- përmban një pjesë të konsiderueshme normative;
- parashikon pozicion aktiv të pjesëmarrësve dhe raporte të barabarta në mes partnerëve;
- ka rolin e rregullatorit të fshehtë të sjelljes së njeriut dhe në raportet e ndërsjella bile edhe tek moshat madhore;

Komunikimi pedagogjik në fakt është proces i bartjes, lajmërimit, ekspozimit, pranimit, gjegjësisht këmbimi i porosive dhe proces i krijimit të marrëdhënieve, të kuptuarit mes veti, dhe mënyrë e sjelljes së nxënësve në procesin edukativo-arsimorë në tërësi. Për komunikimin pedagogjik si sintagmë mundet të flitet vetëm kur do ti kemi parasysh dimensionet e saja specifike: prekomunitative; denotative dhe konotative; simbolike; personale; transakcionale dhe edukative. Dimensioni prekomunikativ na drejton kah qëllimi i tij edukativ dhe është në funksion të aftësimit të nxënësit për komunikim me të tjerët në situata të ndryshme shoqërore, për përdorimin e mjeteve të ndryshme për komunikim.

Dimensioni denotativ dhe konotativ ka të bëjë me përmbajtjen dhe pjesëmarrësit. Ana denotative ka të bëjë me kuptimin logjik eksplicit të porosisë (që është njëherit edhe përmbajtja e gjithë komunikimit), ndërsa ana konotative ka të bëjë me kuptimin implicit të porosisë (idetë që i përmban vetë porosia) dhe është më shpesh arsye e moskuptimit, barrierave dhe konflikteve. Nga këtu del që komunikimi pedagogjik duhet të krijojë baraspeshë në mes të dy anëve të këtij dimensioni. Dimensioni simbolik i komunikimit pedagogjik gjendet në kornizat e kuptimit që bartet në mes të pjesëmarrësve në aktin komunikues. Shpesh herë ky dimension mundet që të shkaktojë konflikt dhe të krijojë barriera pasi që porosia e dërguar (e cila përbëhet nga sinjale dhe është e formuar nga shenja dhe simbole. Shenjat si elemente joverbale me karakter implicit shpejt dekodohen, ndërsa simbolet janë sinjale të qarta të cilat në mënyrë të padyshimtë e shprehin përmbajtjen dhe kanë karakter eksplicit) ka rëndësi të caktuar të cilën duhet që ta dekodojë pranuesi. Dimensioni personal na drejton nga e veçanta e secilit individ dhe vetitë/ karakteristikat e tij që reflektohen në "barazimin personal" të bashkëbiseduesit (personi i kërkon ato veti të cilat i posedon ai vetë). Kjo gjendje nuk është e vetëdijshme. Nga këtu vijmë në konkludim se secili komunikim pedagogjik nuk është interpersonal (p.sh. leximi i librit), por secili komunikim interpersonal është pedagogjik. Dimensioni transakcional nënkupton kahjen e lëvizjes së informacionit (njëkahëshe dhe dykahëshe). Dimensioni edukativ na anon kah rëndësia primare e qëllimit edukativo-arsimor në komunikimin pedagogjik që në asnjë rast nuk e largon lojën dhe argëtimin si mënyra dhe mjete për ta arritur qëllimin.

Komunikimi pedagogjik në shkollë rrjedh nëpër disa drejtime: vertikalisht në dy drejtime nga niveli më i lartë kah ai më i ulët (drejtor - mësimdhënës nxënës) dhe e kundërta nga niveli më i ulët kah ai më i larti (nxënës - mësimdhënës-drejtor); dhe horizontalisht (nxënës - nxënës, mësimdhënës-mësimdhënës, drejtor-drejtor).

Komunikimi pedagogjik është efikas kur dërguesi ka kompetenca që të bart porosinë; pranuesi ka kompetenca që ta kuptojë porosinë, ekziston informatë kthyese efikase edhe kur janë të zvogëluara apo mungojnë zhurmat/distraktorët. Kusht për komunikim efikas pedagogjik është ekzistimi i një shkolle kualitative, shkollë e cila është e hapur dhe bashkëpunon me mjedisin, prindërit, merr pjesë në projekte, i motivon nxënësit dhe i promovon ato në aspektin social, etj.

Funksionet e komunikimit pedagogjik

(Ushtrimi 30. Përcaktoi funksionet e komunikimit pedagogjik)

Komunikimi pedagogjik ka më shumë funksione edhe atë:

- funksion informativ-kognitiv, njohës (pranim dhe dhënie e informatave dhe diturive në forma dhe variante të ndryshme, formimi i botëkuptimit, bindja. Mosrealizimi i suksesshëm i këtij funksioni e vështirëson informatën kthyese);
- funksioni interakcional-afektiv, emocional, ekspresiv (formohen, nxiten dhe zhvillohen një numër i madh i ndjesive, emocioneve, reaksioneve dhe sjelljes);
- funksioni rregullativ (rregullimi i sjelljes, vetëkontrolli, vetënotimi dhe vetërregullimi);
- funksioni normativ (miratimi i normave shoqërore dhe vlerave dhe realizimi i tyre në veprimin dhe sjelljen shoqërore), për këtë arsye edhe ka rëndësi të veçantë edukative;
- funksioni perceptivo-dijagnostik (ndërtimi i një "unë" personale, dijagnostifikimi, vërtetimi dhe kuptimi i gjendjes dhe përvojat e personit me mjetet komunikatave verbale dhe joverbale);
- funksioni kontrollues (kontrollimi dhe veprimi i sjelljes, pozicionit, aktivitetet, bindjet, qëndrimet dhe mendimet);
- funksioni proektiv (formohen dhe projektohen përmbajtjet dhe teknikat e veprimit edukativ)
- funksioni i aktualizimit (mënyrë e realizimit dhe e vërtetimit shoqëror dhe e vërtetimit të personit ku vijnë në shprehje pozicioni, kultura dhe kualitetet e personit);
- funksioni kolektiv (veprimi i sjelljes, pozicionit, aktiviteteve, bindjeve, qëndrimeve dhe mendimeve)
- funksioni stimulativ
- funksioni kreativ
- funksioni evaluator
- funksioni motivues. Komunikimi pedagogjik është në funksion të motivimit i cili e përfshin krijimtarinë mendore, krijon bindje të brendshme, zhvillim profesional dhe atë të karrierës.

Barrierat në komunikimin pedagogjik

(Ushtrimi 31. Çka mund të paraqesë barrierë në komunikimin pedagogjik?)

Ekzistojnë shumë forma të ndryshme të barrierave të cilët e ngadalësojnë procesin e komunikimit (barriera të situatave, mendore, motivuese, informative), (shiko **Shtojcën 7**). Këto barriera janë posaçërisht të rëndësishme, për këtë arsye të kuptuarit e natyrës dhe rëndësisë së tyre është më se e rëndësishme për arsye të gjetjes së modeleve për identifikimin dhe vlerësimin e tyre. Në literaturë flitet për një numër bukur të madh të llojeve të barrierës në komunikim, të cilat janë të vendosura në konteste të ndryshme. Të kuptuarit e këtyre pyetjeve

bazike paraqet kuptimin e natyrës së barrierave dhe krijimin e koncepteve për tejkalimin e tyre, që është një parakusht i patjetërsueshëm për zhvillimin e modeleve më të mira për komunikim. Me fjalë të tjera barrierat fillimisht duhet të kërkohen në elementet e modeleve komunikuese si: mësimdhënësi, personaliteti i tij (organizimi i karakteristikave të tij si: njerëzore, profesionale, didaktiko-pedagogjike dhe kualitetet fizike), raporti dhe stili i udhëheqjes; nga prindërit; nga nxënësit dhe motivimi i tyre për komunikim, nga interakcioni dhe empatija. Në fakt barrierat janë faktorë të cilat e pengojnë përkatësisht e ndërpresin komunikimin e vazhdueshëm.

Ata e bllokojnë, e shtrembërojnë dhe shpiejnë kah ndryshimet e informacioneve. Me identifikimin e barrierave dhe aplikimin e kundërmasave, komunikimi mundet që ti tejkalojë barrierat. Barrierat përmbajnë: sjellje joimponuese, detyrë-preokupim, nervozë ose frustrim, paragjykime personale, mungesa e besueshmërisë, prioritete të papërshtatshme, struktura organizative, tërheqja e vëmendjes "vizioni tunel", ndërprerje, ndryshime të ranguara. Masat më të shpeshta që ndërmerren për tejkalimin e barrierave janë: shfrytëzimi i informatës kthyese, thjeshtësimi i gjuhës, dëgjimi aktiv, kontrollimi i emocioneve, vëzhgimi i shenjave joverbale.

Ndërtimi i komunikimit pedagogjik efektiv

Komunikimi është proces i këmbimit të informatave. Informatat barten me fjalë, toni i zërit dhe gjuha e trupit. Hulumtimet na tregojnë se fjalët përfshijnë 7% të informacioneve të bartura, toni i zërit 55%, gjuha e trupit 38%. Për komunikim të suksesshëm pjesëmarrësit duhet të jenë të vetëdijshëm për këto të dhëna, të dinë ti shfrytëzojnë në mënyrë efikase, për arsye të tejkalimit të pengesave në procesin e komunikimit. Porosia e përmban informacionin të cilin dërguesi duhet ta dërgojë deri te pranuesi. Këtë më shpesh e kryen në mënyrë verbale, por mundet që të jetë edhe komunikim joverbal. Për zvogëlimin e barrierave potenciale, dërguesi duhet: ta shfrytëzojë terminologjinë e duhur, të flasë qartë, të zgjedh kohën e dërgimit të porosisë atëherë kur pranuesi ka mundësi që ta dëgjojë, të shfrytëzojë forcë të duhur të zërit, të jetë relativ për pranuesin, gjegjësisht porosia të jetë inkluzive dhe informative (ti përmbajë informacionet e duhura të nevojshme për pranuesin).

- Si të vijmë deri te komunikimi pedagogjik i suksesshëm dhe efikas?
- Me komunikimin e dyanshëm;
- Me bashkëfunksionimin e komunikimit verbal dhe joverbal;
- Me dëgjim aktiv (fokusimi i vëmendjes, dëgjimi i porosive verbale dhe joverbale, mendje e hapur dhe largimi i paragjykimeve, kontrolli i asaj që është dëgjuar me informacion kthyes, që mund të jetë në formën e pranimit, vërtetimit, përsëritjes dhe parafrazimit);
- Me sjellje jodirektive;
- Me marrëdhënie demokratike;
- Me bashkëpunim me prindërit dhe hapje për familjen;
- Bashkëpunim me kolegët dhe punë ekipore
- Me bashkëpunim me shkollën dhe bashkësinë më të gjerë shoqërore.

II. Restitucioni si model i komunikimit pedagogjik

Format e komunikimit pedagogjik

(Ushtrimi 32. numëroni disa forma të komunikimit pedagogjik)

Modelimi i komunikimit pedagogjik

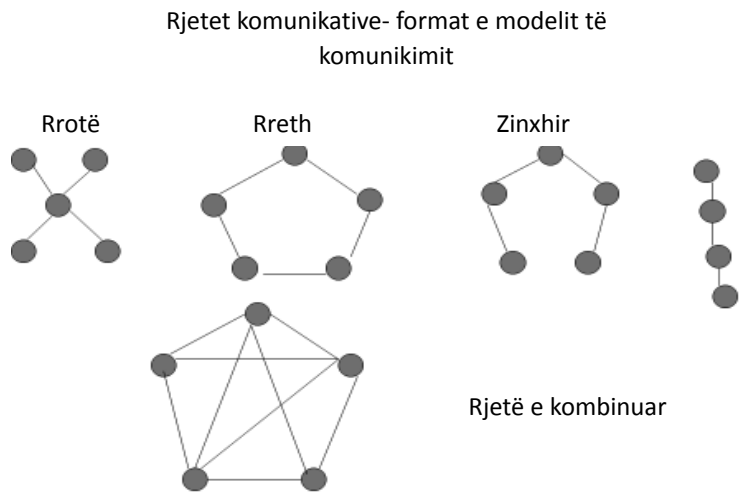


Figura 2. Format e modelit komunikativ

Konfliktet në komunikimin pedagogjik

(Ushtrimi 33. Simulimi i një situate konfliktuoze !/punë në grupe).

Konflikti është shprehje e luftës që krijohet kur pjesëtarët në mes veti të varur, anëtarë ose grupe të cilat kanë qëllime jokompatibile ose resurse të kufizuara ose kemi përzierje në aritjet e qëllimeve të tyre. Konflikti është në fakt i hapur ose i fshehur mes dy ose më tepër personave të cilët kanë interesa të ndryshme dhe mospajtime të theksuara në realizimin e qëllimeve dhe aktiviteteve të caktuara. Në fakt bëhet fjalë për interaksion antagonist në të cilën njëra palë mundohet që ti bllokojë tendencat dhe qëllimet e palës tjetër. Çdo konflikt ka përparësitë dhe mungesat. Përparësitë e konfliktit janë: prodhon kuptim më të mirë në mes të njerëzve dhe problemeve me të cilat punon grupi; e forcon interakcionin dhe motivimin; mundet të ndihmojë gjatë sjelljes së vendimeve më të mira; rezulton me kohezion më të mirë grupor. Konflikti ka edhe efekte negative. Disa nga këto efekte janë: emocione jo të këndshme, lëndimi i personalitetit dhe zvogëlimi i kohezionit, ndarja ose shpërbërja e grupit. Nuk mundet që paraprakisht të përcaktohet efekti i konfliktit. Por nëqoftëse një grup nuk ka përparim, atëherë edhe mundet të ekzistojë konflikt i pazgjidhur (nuk ekziston përshtatje me grupin në asnjë pikë) ose konflikti mungon (apatia, rezultatet e dobëta, mosinteresimi). Në varshmëri nga problemi diskutabil, burimi dhe procedura për punë, konfliktet mundet të jenë: të brendshme (substantive), afektive, procedurale dhe konflikte të pabarazisë. Në zgjidhjen e konfliktit ka dy qasje themelore: distributive (“fitore ose humbje’) modeli i cili nuk e vlerëson mundësinë për zgjidhje ose pajtim në favor të të dy palëve dhe integrativ (“fitore ose fitore”) model i cili parashikon se egziston mënyrë për zgjidhje me tëcilën të gjitha palët do ta arrijnë qëllimin. Konfliktet mundet të jenë funksional dhe disfunksional. Disfunksionalët janë

gjithmonë kundërproduktiv, megjithëse ndonjëherë kanë rezultatet e dëshiruara si zhvillimi i pajtueshmërisë, mësimit, raporte të forta.Vështërsitë mund të grupohen në disa grupe: organizative, të lidhur me porosinë dhe me profilin psikologjik të pjesëmarësve. Grupi i parë mundet që të zgjidhet me reorganizim në kontestin e: përcaktimin e kanaleve komunikative; përcaktimi i qartë i detyrave dhe përgjegjësive të pjesëmarësve dhe zvogëlimi i numrit të kanaleve në masën e nevojshme. Grupi i dytë i konflikteve krijohet në procesin e dërgimit dhe pranimit të porosisë.

Dërgimi i porosive mundet të përmirësohet me: përdorimin e një gjuhe të thjeshtë me domethënie të qartë, shpalljen e të dhënave të rëndësishme dhe përsëritje e informacioneve themelore në porosi. Ndjekja e porosive rrjedh në katër nivele: injorimi dhe mosdëgjimi, aktrimi se dëgjojmë, dëgjim selektiv, dhe dëgjim i vëmendshëm. Niveli më i lartë është dëgjimi empatik. (Ren dhe Vojiç). Grupi i tretë i situatave konfliktuoze është i përcaktuar nga profili psikologjik i pjesëmarësit. Kështu në komunikim me individët agresiv duhet që ti largohemi kritikës publike dhe bisedës për sjelljen e tyre (për arsye se e rit kokëfortësinë e tyre dhe nxit agresivitet shtues), të përdoret thënia "nëse nuk mundesh ti e bën dikush tjetër". Egocentrikët (i njohim për nga aroganca, aktrimi dhe dëshira e theksuar për respekt dhe vlerësim) në komunikim duhet që të drejtohen kah detyrat punuese konkrete. Ja disa udhëzime për zgjidhjen e situatave konfliktuoze: mos hyn në duele verbale me bashkëbiseduesit; mos sill vendime të shpejtuara, mos e akuzo bashkëbiseduesin, mos premto për diçka të cilën nuk do të mundesh ta realizosh, mos e ndërpre bashkëbiseduesin në mes të fjalës.

Restitucioni si model i komunikimit pedagogjik

Komunikimi pedagogjik mundet të modelohet si restitucion. Si një nga strategjitë e reja në shkollat tona vendoset në vitet e 90-ta të shekullit XX. Filozofinë e restitucionit e zhvillon D.Ç.Gosen (Diane Chelsom Gosen) dhe fokusohet në zgjidhjen dhe jo në problemin. Kjo bazohet në skemën e mëposhtme: të gjithë bëjnë gabime, njerëzit e dinë kur kanë gabuar; faji dhe kritika sjellin deri te sjellja mbrojtëse (njerëzit krijojnë mure rreth vetes dhe harxhojnë një energji të madhe për ta ruajtur vetërespektin); gjithkush mundet të sillet më mirë nëse tek ai shohim një individ i cili do të jetë i aftë, përgjegjshëm dhe i gatshëm për ndryshime edhe atëherë kur ai do të gabojë, pasi që është i motivuar për një hap përpara; individi forcohet (mëson se si ti përmirësojë gabimet); në kushte të restitucionit individi nuk duhet të mashtrojë dhe ti mbulojë gabimet e veta; procesi është kreativ pasi që zhvillon aftësi për zgjidhjen e problemit; njerëzit të cilët gjatë fëmijërisë kanë kaluar nëpër procesin e restitucionit janë fleksibil në kuptimin e gabimeve të tjetrit dhe nuk përdorin dënime. Restitucioni bazohet në punën e D.Gosenit dhe lidhja me punën e V.Gllaserit dhe teorisë së kontrollit. Në fakt koncepti i restitucionit fokusohet në mënyrën e udhëheqjes pa mos u rrënuar vetërespekti i individit. Me fjalë të tjera restitucioni ndihmon në vlerësimin e brendshëm të asaj se çka njeriu mundet të bëjë vetë për ta përmirësuar gabimin e vet, përballet me pasojat e asaj që e ka bërë dhe vetë gjen mënyrë se si ta përmirëson gabimin. Karakterizohet me: lidhjen me ndonjë vlerë më të madhe, e forcon personin i cili ka bërë gabim, siguron plotësim të mjaftueshëm për të dëmtuarin, ai që ka gabuar duhet të mundohet, është e vogël mundësia që gabimi të përsëritet, nuk ka kritika, hidhërim dhe akuzim. Fuqia e restitucionit është krijimi i mundësisë të ndreqet dëmi, nëpërmjet punës individuale kthehet vetëbesimi ndërsa pala e dëmtuar merr kompensim adekuat. Restitucioni është qasje inovative e disiplinës që bazohet në pranimin e asaj që njerëzit bëjnë gabime. Me fokusimin në atë se si një njeri mundet ta përmirëson gabimin, në vend të dënimit, kjo qasje thekson zgjidhje pozitive të problemeve. Restitucioni është proces në të cilin participuesit mësojnë vetëdiciplinën (vetërestitucionin).

Restitucioni është kornizë e mundshme për ndryshime pozitive që krijon kushte dhe mundësi në të cilën individi mundet që ti rishikon aktivitetet e tija që të kthehet në shoqëri i forcuar (Gosen 1996). Ka potencial të bëhet strategji kyçe për ndërtimin e marrëdhënieve pozitive. Në këtë mënyrë, restitucioni si model i disiplinës dhe komunikimit siguron qasje pozitive dhe afirmative për trajtimin e gabimeve dhe nxitje për kthimin në shoqëri.

Zhvillimi i komunikimit pedagogjik

(Ushtrimi 34. Simulim me përdorimin e njërit nga stilet: asertiv, agresiv dhe joasertiv).

Stili asertiv nënkupton shprehjen direkte dhe të qartë të kërkesave, dëshirave dhe ndjenjave duke i respektuar të tjerët. Me këtë stil forcohet vetëbesimi i individit, i mëvetësishëm gjatë vendimmarrjes, emocione të këndshme. Komunikimi është i hapur, i sinqertë, i qartë, direkt, me zë të sigurt, bindës dhe të ngrohtë.

Stili agresiv është ekspresiv dhe intencional, nuk i pranon të tjerët krijon kushte për konflikt. E mohon vetëbesimin e të tjerëve vendos në emër të të tjerëve, ndërsa në komunikim ka zë jo të këndshëm, fyes me dozë të një toni të ngarkuar dhe urdhërues.

Stili joasertiv karakterizohet me frikë dhe pasiguri dhe shpesh jep përshtypjen e pa përgjegjësisë (moskompetencës). Ky stil nuk lejon shprehjen e nevojave të veta, nuk e ka në nivel vetëbesimin, lejon të tjerët të vendosin, nxit ndjenjën e nervozës, frikë. Komunikimi nuk është i qartë, është i mbuluar me zë të dobët dhe të pasigurtë, ndjehet ngarkesë dhe mbyllje në vete.

Zhvillimi i kulturës së komunikimit pedagogjik

Suksesi i komunikimit pedagogjik është i përcaktuar nga kultura e komunikimit dhe kompetencat e komunikimit. Kultura e komunikimit është një tërësi e përbërë nga shkathtësitë për: vëzhgimin dhe kuptimin e njerëzve; ndihma dhe kushtimi i kujdesit (komunikim i saktë dhe i padyshimtë) dhe zgjidhje e problemeve dhe konflikteve. Për këtë arsye kompetencat në komunikim janë kualiteti themelor i komunikuesit në komunikimin pedagogjik. Kultura e komunikimit pedagogjik përfshin: elemente të edukimit; aftësi të komunikimit (shpejtë dhe drejtë të orientohemi në aktin e komunikimit, në mënyrë të rregullt ti planifikojmë përmbajtjet, zgjidhje adekuate e mjeteve me të cilat do ta bartim përmbajtjen e aktit të komunikimit dhe sigurimi i informacionit kthyes); ekspresive (gjestet, mimikat) dhe perceptive (vënia e kontakteve me auditorin) aftësitë; kultura e të folurit; estetika në mënyrën e sjelljes; ndjenja e harmonisë dhe bashkëpunimit.

SHTOJCAT PËR MODULIN
DREJTORI SI UDHËHEQËS PEDAGOGJIK

TEMA 1 DREJTORI SI UDHËHEQËS PEDAGOGJIK

SHTOJCA 1.

Ushtrimi 1.

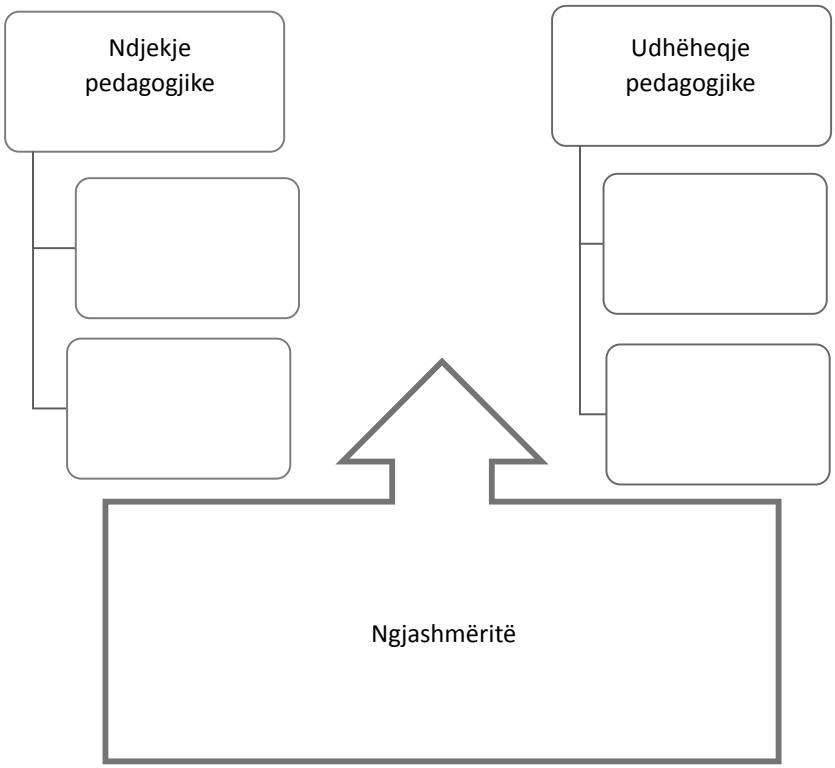
Drejtori udhëheqës pedagogjik ose menaxhues?

Çka është udhëheqja pedagogjike?

Si e përcaktoni udhëheqjen kualitative pedagogjike, në fakt, në bazë të cilave parametra e përcaktoni thelbin e udhëheqjes kualitative pedagogjike?

SHTOJCA 2.

Ushtrimi nr. 2. Ngjashmëritë dhe dallimet në mes ndjekjes pedagogjike dhe udhëheqjes pedagogjike.



SHTOJCA 3.

Ushtrimi 3. Pyetësori

Cilin model të udhëheqjes e preferoni në procesin mësimor dhe pse?

Cili model i udhëheqjes është prezent në institucionin tuaj? Nëpërmjet cilave parametra e vërtetoni modelin dominues të udhëheqjes në institucionin tuaj?

SHTOJCA 4. Evaluimi i punës së mësimdhënësit

SHTOJCA 4. 1 Evaluimi i orës mësimore

Efikasiteti i orës vërtetohet me: matjen e nivelit të diturive të nxënësve; ndjekje dhe vlerësim i procesit didaktik të orës mësimore. Procesi didaktik i orës mësimore paraqet aktivitet të ndërlidhur në mes nxënësve dhe mësimdhënësit ku krijohet motivimi për të mësuar, pjesëmarrësit marrin dhe kryejnë detyra, ndërsa mësimdhënësi udhëheqë me aktivitetin e tyre, kontrollon dhe sipas nevojës korrigjon. Procesi didaktik implikon përdorime të aparaturave të përshtatshme didaktiko -metodologjike (modelet mësimore, format dhe metodat e punës, mediumet, mjetet për vlerësim dhe motivim). Efikasiteti i orës gjithashtu është i kushtëzuar nga klima sociale e interakcionit në mes të mësimdhënësit dhe nxënësit. Evaluimi i orës mësimore mundet që të realizohet nëpërmjet disa pyetjeve të cilat munden të ndahen në katër grupe: pasqyrë e përgjithshme (konstatim) varësi shkencore, qasje psikologjiko-pedagogjike, realizimi metodik, realizimi teknik, planifikimi dhe përgatitja e orës **(shtojca A)**

Shtojca A. Evaluimi i orës mësimore

2.1. Pasqyra e përgjithshme për orën:

1. Cila lëndë mësimore dhe cila përmbajtje, lloji i orës?!
2. Cilat qëllime janë parashtruar dhe në çfarë mase janë realizuar?
3. Në çka është dedikuar ora mësimore (përfitimi i diturive, njohurive, zhvillimi i aftësive)?
4. Sa dhe a ndikon mësimdhënësi në mënyrë impenjative në edukatën e nxënësit?
5. A ka përgatitje paraprake për orën, sa i përmbahet asaj dhe si nuk i përmbahet, cila është arsyeja?
6. A është e realizuar tërësisht përmbajtja e planifikuar? Çka është mirë dhe çka jo?

2.2.Varësia shkencore:

1. Përmbajtjet mësimore bazohen në realitetin dhe shkencën? Po-jo
2. Ndërtimi i mësimit ka një renditje logjike po –jo dhe pse?
3. Sa mësimdhënësi e njeh lëminë?
4. Përmbajtjet i lidh me realitetin? po-jo

2.3.Qasja psikologjiko-pedagogjike:

- Mësimdhënësi i ka parasysh aftësitë edhe mundësitë e nxënësve;
- Në artikulimin e përmbajtjes e respekton shkallën e zhvillimit të shkollës;
- Krijon atmosferë të duhur punuese e cila gjatë orës mësimore ruhet apo/ nuk ruhet;
- Momentet psikologjike janë të shprehura në: interesin e gjallë, koncentrimin e vëmendjes disponim pozitiv, shqetësim;
- Nxënësit bashkëpunojnë/nuk bashkëpunojnë dhe pse;
- Mësimdhënësi i nxit/nuk i nxit nxënësit;
- Sa dhe si e individualizon procesin mësimor;
- Si është disiplina punuese dhe si mbahet ajo;
- I ka parasysh nevojat për njohuri dhe interesin e nxënësit.

2.4.Realizimi metodiko-teknik:
Ka të bëjë me aparaturën gjithëpërfshirëse dhe personaliteti i mësimdhënësit.

2.5.Planifikimi dhe përgatitja për orën mësimore:
Ka të bëjë me përgatitjen paraprakisht të punuar për orën mësimore..

(Villotijeviç,1999)

Disa sugjerime për bisedë konstruktive pas ndjekjes së orës: paraprakisht i përgatitur, i strukturuar dhe bisedim intencional; klimë pozitive; dëgjim aktiv; marrëdhënie partneriteti dhe bashkëpunimi; dialog empatik.

SHTOJCA 4.2. Evaluimi i diturive të mësimdhënësit.

Vlerësimi i punës së mësimdhënësit nënkupton njohuri solide dhe njohje të shkathtësive të tia si mësimdhënës. Në pyetjen se çka janë këto dituri të mësimdhënësit, përgjigja është e thjeshtë se ato paraqesin aktivitete të ndara dhe të menduara të mësimdhënësit të cilat kanë ndikim në nxitjen e të mësuarit.

Dituritë e mësimdhënësit në strukturën e tyre i përmbajnë elementet e mëposhtme:

- dituri (për përmbajtjet, kurikulumet, strategjitë mësimore, pjesëmarrësit qëllimet dhe detyrat, dituritë vetanake);
- vendimmarje (të menduarit dhe sjellje e vendimevepër aritjen e qëllimeve të parashikuara);
- aktivitetet (sjellja e mësimdhënësit)

SHTOJCA B. Dituritë themelore të mësimdhënësit:

- Planifikimi dhe përgatitja
- Realizimi i orës mësimore
- Udhëheqja dhe zhvillimi i orës mësimore
- Klima brenda klasës
- Disciplina
- Notimi i arritjeve të nxënësit
- Kritika dhe notimi i punës vetanake

(Ch.Kyriacou,1997)

SHTOJCA 5

Ushtrimi 5.

Tabela 3-2-1
Sipas mendimit tuaj, cilat tre njohuri i kuptuat deri më tani?

a) _____

b) _____

c) _____

Sipas mendimit tuaj, cilat dy informacione nxisin dilema?

a) _____

b) _____

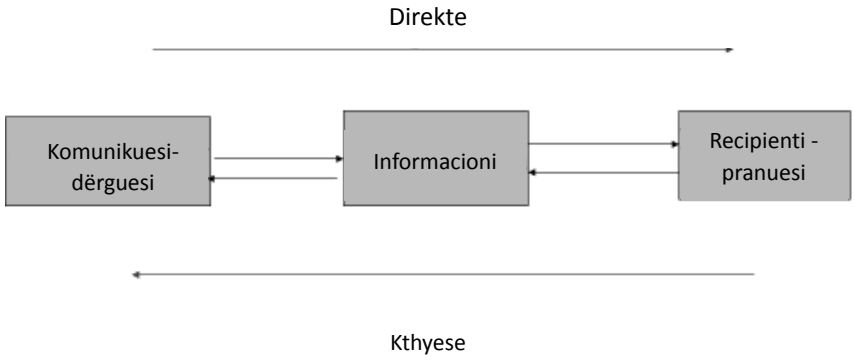
Ju lutem na sqaroni ku dhe si do ta aplikoni një njohuri të re në praktikën tuaj!?

a) _____

Ju faleminderit për bashkëpunimin tuaj!

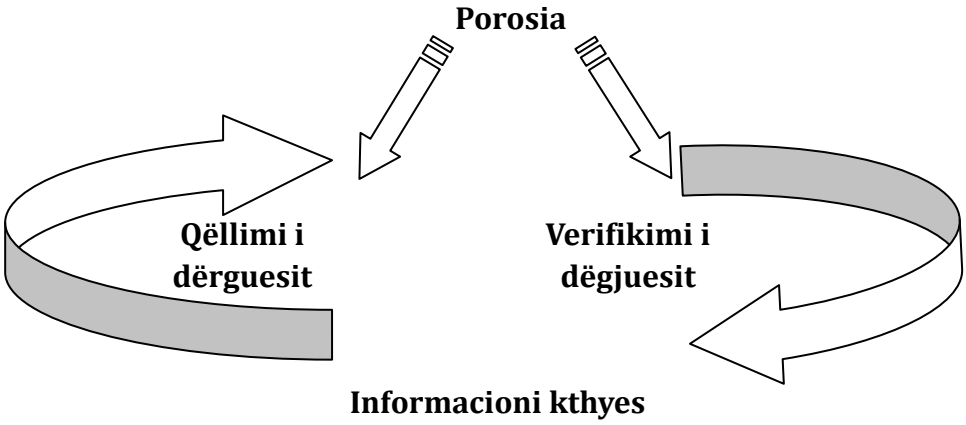
SHTOJCA 6.

Struktura e procesit të komunikimit



SHTOJCA 7.

Modeli komunikues i Shenon-it Barierat gjatë komunikimit



LITERATURA

Literatura TEMA 1

Банчотовска, Н.С.(2008). Професионалните компетенции на наставниците. Скопје:Академски печат

Bjekić, D.(1999). Profesionalni razvoj nastavanika.Užice: Učiteljski fakultet

Burnham-West, J. (2008). Managing Quality in Schools. Edingburgh: Pearson Education Limited

Vilotijević, M. (1992).Vrednovanje pedagoškog rada škole, Beograd: Centar zausavršavanje rukovodilaca u obrazovanju

Vilotijević, M. (1993) Organizacija i rukovodjenje školom. Beograd: Naučna knjiga

Вилотијевић, М. (1995). Дидактичке ефикасности наставног часа, Београд: Центар за усавршавање руководилаца у образовању

Gojkov, G. (2003). Dokimologija. Vršac:Triton

Ilic, V. Pedagoško-instruktivni rad direktora škole, „Direktor škole" br. 2-3/2006. стр. 11-14

Kyriacou, C. (1997). Temeljna nastavna umijeća, Zagreb: Educa

Marinković, S.(2010). Profesionalni razvoj nastavnika i postignuća učenika. Užice:Učiteljski fakultet

Попоски, К.(1998). Успешен наставник. Скопје: Просветен работник

Sabin, H. (2010). Common sense Didactics for common school teachers. Chicago, New York, London: Rand, McNally &Company

Whitaker, T. (2004). What Great Teachers Do Differently. New York: Eye on education

Literatura TEMA 2

Civiello, M. (2008). Communication Counts: Business Presentations for Busy People, New York. John Wiley & Sons, Inc.

Cooke ,S.and Slack,N. (1991). Making management Decisions (second edition). New York. . Mc Graw – Hill Companies

Gogoi, P. (2006). *Steering Patients through the System.* New York. Mc Graw – Hill Companies

Дафт.Л.Р.(2011). Менаџмент. Кочани.Генекс

Mullins, L. (2005). Management and Organization behavior. Seventh edition, Pearson Education

Torington,D. ,Hall, L. ,Taylor, S.(2004).(eds) Menadzment ljudskih resursa, Beograd : Data status

Literatura TEMA 3

Fullan, M., Hargreaves, A. (1992). Teacher development and educational change, London: Falken press

Fullan, M., (1991). The new meaning of educational change, New York: Teacher college press

Fullan, M., (1987). Staff development for school improvement, New York: Falkmen press

Ganser, T., (2000). An ambitious vision of professional development for tacher, In NASSP, Bulletin, 84

Glatthorn, A., (1996). Teacher development, Internet encyclopedia of teaching and teacher education, London

Implementation of education and training 2010, (2003). Current report of the team group for Improvement of the teacher education and training, European committee -General model for education and culture

Kevereski, L. (2007). Professional Inductions of Teachers in Europe and Elsewhere, Apprenticeship in education in the Republic of Macedonia, Between Theory and Practice, Edited by Milena Valensic Zuljan and Jane Vogrinc, Ljubljana
МОН.(2005). Национална програма за образовен развој на Република Македонија 2005-2015. Скопје: Министерство за образование и култура на Република Македонија

Literatura TEMA 4

M. Glatter, R. Levacic, R. (2001). Educational management. Buckingham: Open University Press.
Michael, F. (1996). Managing Change. Budapest, Soroa Conference.
Петковски, К. (1998). Менаџмент со училиште. Скопје: НИРО Просветен работник.
Смилевски, Ц. (2001). Менаџерското образование како стратегија за премин кон пазарното стопанство во РМ. Скопје, Институт за социолошки и политичко правни истражувања.
Петкоски, К., Јанкулоска, П. (2006). Деловно комуницирање. Битола. Интерграфика.
Петкоски, К. (2004). Водење на динамично училиште. Битола, Интерграфика,
Drucker, P. (2007). Innovation and Entrepreneurship, Foreword by Christopher Bones, 2007, 56
Stošić, B. (2007). Menadžment inovacija - ekspertni sistemi, modeli i metodi. Beograd, FON.
Von Stamm, B. (2008). Managing Innovation. Design and Creativity, 2nd edition. Wiley.

Literatura TEMA 5

Vud, Dz. (1996). Efikasne skole. Beograd: Centar za usvrsavanje rukovodilaca u obrazovanju
Galanes, J.G./ Adams, K. (2007). Effective Group Discussion. New York: McGraw-Hill
Glasser, W. (1994). Kvalitetna škola, Zagreb: Educa
Гоцевски, Т. (2007). Образовен менаџмент, Скопје: Филозофски факултет
Musial, D., Nieminen, G., Thomas, J., Burke, K. (2009). Foundations of Meaningful Educational Assessment. New York: McGraw-Hill
МОН. (2013). Правилник за формата и содржината на годишната програма за работа на основното училиште. Скопје:МОН
Министерство за образование и наука, Државен Просветен Инспекторат на Република Македонија. (2009). Индикатори за квалитет на работата на училиштата. Скопје, МОН
Република Македонија (2016). Сеопфатна стратегија за образованието за 2016-2020 година и Акциски план (прва работна верзија). Скопје:МОН
Република Македонија, МОН, ДПИ. (2009). Прирачник за интегрална евалуација на училиштата. Скопје:МОН
Stevanovic, M. (2001). Kvalitetna skola i stvaralastvo. Varazdinske Toplice: Tonimir
Stoll, L.&Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole, Zagreb: Educa
Brajsa,P.(1995). Sedam tajni uspjesne skole. Zagreb: Skolske novineL

Literatura TEMA6

Gossen, Ch.D. (2011). Restitucija - preobrazba školske discipline. Zagreb: Alinea
Дафт, Л.Р. (2011). Менаџмент. Кочани:Генекс
Димитрова, Г. (1996). Педагогическото обштуване. Софиа:ИВДЖ
Jovanovic, Z. (2005). Komunikacijska kultura. Vranje: Pedagoski fakultet
Marzano, R. & Waters, T. & McNulty, B. (2005). School leadership that works. Alexandria, Virginia USA: ASCD
Мирасчиева, С. (2007). Комуникацијата меѓу наставникот и ученикот во основното училиште, Штип: Педагошки факултет „Гоце Делчев“
Munro, H.J. (2008). Educational Leadership. New York: McGraw-Hill

Петровски, В. Мирасчиева, С. (2013). Мултикултурализам и интеркултурна комуникација. Штип: Универзитет „Гоце Делчев“
Рот,Н.(1982). Знакови и значење. Београд: Нолит
Тодорина.Д. (2005). Култура на педагогическото обштуване. Благоевград: УИ„Неофит Рилски“
Hoerr, T. (2005). The art of school leadership, Alexandria, Virginia USA: ASCD
Цветановић, В. (2001). Директор у пословном разговору. Београд:Учитељски факултет

PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 5

FINANCAT

Hartuan:

Dr. Nehat Ramadani
Mr. Dragica Kostadinovska

Shkup, 2017

Financat në arsim

Mjetet për financimin e shkollimit të mesëm publik sigurohen nga buxheti I Republikës së Maqedonisë, në mënyrë dhe përputhje me Ligjin për buxhetin e Republikës së Maqedonisë,Ligjin për realizim të buxhetit të Republikës së Maqedonisë dhe Ligjin për financim të njësive të Vetëqeverisjes Lokale .Me procesin e decentralizimit, përgjegjësitë lidhur me arsimin fillor dhe të mesëm, me ligj janë bartur nga niveli qendror në atë lokal.

Ministria sjell plan financiar,kriteriume për shpërndarjen e mjeteve për shkollimin fillor dhe atë të mesëm nëpër komuna.

Këto mjete ju shpërndahen komunave në mënyrë të bllok dotacioneve dhe dotacioneve qëllimore, në pajtim me Rregulloren metodologjike për shpërndarjen e kapitalit dhe dotacioneve qëllimore të vërtetuara në Ligjin për financimin e njësive të qeverisjes lokale.

Komuna i shpërndan mjetet te shkollat e mesme në territorin e vet për të siguruar realizimin e procesit edukativo – arsimor, në pajtim me standardet dhe normativat e caktuara paraprakisht.

Shpërndarja e mjeteve nga bllok dotacioni dhe nga dotacioni qëllimor kryhet në bazë të një formule dhe në pajtim me fazat e decentralizimit fiskal, të vërtetuara në Ligjin për financim të njësive në qeverisjen lokale.

Formula e shpërndarjes së mjeteve realizohet fillimisht nga numri I nxënësve në shkollat e mesme dhe fillore në njësitë lokale.

Në realizimin e kësaj formule munden të kenë ndikim edhe faktorët objektiv në vijim: mosha e nxënësve,plani dhe programi që realizohet në objektin shkollor, lokacioni I shkollës e të tjera.

Komuna mundet ta plotësojë bllok dotacionin e marrë gjegjësisht dotacionin qëllimor për arsim me mjete nga burimet vetjake, përveç për rrogat e të punësuarve.

Shkollat publike gjegjësisht institucionet për arsimimin e të rriturve munden të fitojnë mjete nga dhënia e shërbimeve arsimore qytetarëve te cilët nuk janë cilësuar si nevoja dhe interesa të shtetit dhe për të cilët ajo nuk ndan mjete.

Shkollat publike munden të fitojnë mjete edhe nga:

- Shitja e produkteve dhe shërbimeve që janë si rezultat I kryerjes së veprimit themelor të tyre;
- Shoqëritë tregtare, ndërmarrjet publike, institucione dhe organe të udhëheqjes shtetërore në të cilat realizohet mësimi praktik I nxënësve;
- Projekte të lejuara nga ministri;
- Kompani reale në suaza të shkollës,
- Interesi dhe dividendi I mjeteve të plasuara,
- Dhuratat, lëniet nga testamentet dhe
- Burime të tjera.

Këto mjete do të shfrytëzohen për zhvillimin, përsosjen, modernizimin e veprimtarisë në shkollat publike dhe nga kjo dërgohet raport deri te Ministria e arsimit,gjegjësisht deri te organi kompetent i njësisë rajonale për arsim.

Mënyra e marrjes dhe shpërndarja e këtyre mjeteve rregullohet nga ana e ministrit, me propozim të Byrosë dhe Qendrës për arsim profesional dhe trajnim.

Raportet financiare themelore

Me konstituimin e Republikës së Maqedonisë si shtet I pavarur dhe sovran,pos tjerash u imponua dhe nevoja e vrojtimit kompleks të tendencave bashkëkohore në sistemin edukativo – arsimor dhe edukativ në vend. Ky kalim domosdoshmërish kërkon modernizimin e teknologjisë arsimore, modernizimin dhe pajisjen e institucioneve edukativo – arsimore, shkencoro – kërkimore dhe institucioneve edukative, sipas standardeve dhe rregullave të pranuara ndërkombëtarisht për verifikimin e diturive të fituara. Konkurrenca në tregun e fuqisë punëtore, pa dyshim që do ta bëjë më të ashpër edhe konkurrencën në mes të institucioneve të kësaj fushe, gjë që detyrimisht sjell deri te rritja e kualitetit dhe modernizimit të ofertës arsimore. Nga kjo varet edhe vetë rejtingu dhe gjendja materiale e institucioneve arsimore. Konkurrenca I hedh nga loja ato institucione të cilat nuk do të munden ti përshtaten kërkesave të reja dhe kohës së re. Për këtë arsye rrethanat e rreja të tregut kërkojnë ndryshime në të gjitha sferat e punës, si që janë: veprimtaria edukativo – arsimore,puna praktike,ndryshimet në planifikim, organizim, udhëheqje,kontrollim etj. Me një fjalë përshtatje ndaj kushteve të tregut të punës. Të gjitha këto ndryshime kërkojnë një aktivitet më të madh punues, qëllime, aktivitete afariste, si dhe rritje e nevojës për mjete financiare, të nevojshme për realizimin e këtyre qëllimeve dhe aktiviteteve. Sigurimi I plotësimit të mjeteve financiare është përgjegjësi e Këshillit, por drejtori po ashtu planifikon,organizon dhe propozon masa në atë drejtim. Të gjitha aktivitetet punuese dhe transaksionet evidentohen në përputhje me Ligjin për kontabilitet të buxhetit dhe shfrytëzuesve të buxhetit (Gazeta zyrtare e KM NR. 61/02, NR.98/02 dhe 81/06), Ligji publik për kontroll finansiar të brendshëm (Gazeta zyrtare nr .22/07), Ligji për revizion të brendshëm në sektorin publik (Gazeta zyrtare e RM nr.69/04 dhe 22/07).

Kontabiliteti dhe përmbledhja e raporteve financiare udhëhiqet në pajtim me Ligjin dhe me principet e pranuara të kontabilitetit,praktika e pranuar e kontabilitetit dhe standardet e kontabilitetit. Me ligj janë rregulluar qëllimet e kontabilitetit si të sakta, të vërteta,të sigurta, të gjithë përfshirë njëkohësisht raportimin detal dhe I azhurnuar për mjetet e buxhetit dhe mjetet tjera, detyrimet, burimet e mjeteve,të hyrat dhe prurjet tjera, të dalat dhe daljet tjera si dhe rezultatet nga puna. Ligji e rregullon edhe udhëheqjen e kontabilitetit dhe librave afariste, dokumenteve të kontabilitetit dhe përpunimin e të dhënave, pranimin e të hyrave dhe të dalave, pozicionet e bilancit, revalorizimi,raportet financiare dhe dërgimi I të njëjtave.

Ligji e rregullon edhe atë rast kur kontabiliteti udhëhiq mjetet e shkollës të realizuara nga burime të tjera,nga buxheti, të ardhurat e paguara nga organe të tjera, të ardhurat e fituara nga aktivitete plotësuese, si dhe për të ardhurat nga donacionet, kreditë dhe të ardhurat tjera. Detyrë e kontabilitetit është që të sigurojë informacione vitale të domosdoshme për planifikim dhe plotësim të misionit, qëllimet afatgjate dhe afatshkurta të një organizate dhe udhëheqjen e sajë.

Kjo vlenë edhe për lajmërimin e informatave financiare,për punën e shkollës deri tek të gjithë ata që janë të interesuar e posaçërisht Këshilli, komuna,ministria e këtij resori etj.

Qëllimet afat gjata financiare nënkuptojnë që me kohë të sigurohet rritja e mjeteve,në përputhje me rritjen e kërkesave në shkollë. Më pas hyrjet kumullative nga tee gjitha bazat,të jenë më të mëdha nga të dalat kumullative, me çka garantohet mbajtja afatgjate e shkollës.

Raportet financiare janë dokumente zyrtare,me të cilat kompanitë japin informacione për rezultatet e tyre financiare dhe transaksionet e tyre. Këto të dhëna munden të jenë të dobishme për shfrytëzuesit në kompani ose jashtë sajë.

Raportet financiare japin informacione për gjendjen financiare, suksesin dhe ndryshimet në gjendjen financiare të kompanisë.

Ligji për kontabilitet dhe revizion paraqet obligim për të gjithë personat juridik që ti evidentojnë ndryshimet afariste prej fillimit deri në fund të vitit,përmbyllur me 31.12. të vitit paraprak. .

Raportet themelore financiare janë:

1. Bilanci I gjendjes
2. Bilanci I suksesit

Fjala bilanc rrjedh nga fjala italiane bilanci, që donë të thotë një peshore me dy tase. Ashtu si dy taset e peshores qëndrojnë në baraspeshë, ashtu janë dhe aktiva dhe pasiva (të ashtuquajtura) në gjendjen e bilancit. Baraspesha vjen nga ajo se,si nga njëra ashtu edhe nga ana tjetër e bilancit, ndodhet gjendja e mjeteve të ndërmarrjes edhe atë në anën e majtë funksioni dhe dedikimi i tyre, ndërsa në anën e djathtë prejardhja e tyre. Duke marrë parasysh se mjetet vështrohen nga dy aspekte,është e natyrshme shuma e këtyre dy aspekteve të jetë e barabartë.

1. Në praktikë me termin bilanc nënkuptojmë raportin financiar që e përpilon shkolla, me qëllim që ta paraqesë pronën dhe përdorimin e sajë nga njëra anë dhe prejardhjen e pronës nga ana tjetër . Në literaturë hasim definicione nga më të ndryshmet për bilancin. Te ne më shpesh është përdorur termi bilanc i gjendjes,ndërsa në kuptim më të gjerë nënkuptohet bilanc i gjendjes dhe bilanc i suksesit. Bilanci tregon kategori dhe vlera të pronës së ndërmarrjes dhe detyrimet e krijuara.
2. Në jetën bashkëkohore afariste, bilancet shfrytëzohen kur duhet të shprehet gjendja ose rezultati nga ndonjë aktivitet afarist. Në kontabilitet bilancet shfrytëzohen me qëllim që të paraqiten gjendja dhe rezultatet e ndërmarrjes me njësinë monetare si masë universale e kontabilitetit. Karakteristikë më e rëndësishme e bilanceve është baraspesha financiare .

Bilanci i gjendjes është raport financiar i gjendjes së mjeteve dhe detyrimeve në ditën e përpilimit të llogaritjeve gjegjësisht në ditën e balancimit. Bilanci i gjendjes paraqet raport të dy anshëm i cili i paraqet detyrimet dhe kapitalin (pasiven) dhe Mjetet (aktiven). Aktivë paraqitet në anën e majtë ndërsa pasivë në anën e djathtë ose në qoftë se bilanci është në formë të listës,aktiva shkon para pasives. Aktiva i përmban format konkrete të mjeteve të cilat i posedon shkolla,ndërsa pasiva i përmban burimet e mjeteve të shkollës.

Aktiva paraqet masë aktive, gjegjësisht mjete që qarkullojnë. Në aktivë paraqitet transformacioni i mjeteve nga njëra formë në tjetrën. Aktiva është ajo me të cilën një ndërmarrje posedon:

1. Mjetet themelore (patundshmëritë, pajisjet, makineritë,tokat);
2. Mjetet qarkulluese (rezervat e materialeve,rezervat e produkteve të gatshme, kërkesat nga blerësit,mjete në arkë dhe në xhiro – llogari);
3. Humbjet e pa mbuluara.

Pasiva e paraqet masën jo aktive. Ajo ofron informacione për prejardhjen e mjeteve dhe të dhënat për qëllimin e mjeteve dhe e hulumton konstruksionin financiar të mjeteve. Pasiva përmban:

1. Burimet vetanake (kapitali i themeluesit, ndikimi i secilit nga themeluesit në DOO. akcione të zakonshme,aksione prioritare etj.
2. Burimet e huaja,detyrimet:
   - në bazë të kredive afatgjate dhe afatshkurta;
   - në bazë të kontratave të shit – blerjes.
3. Fitimi i pa shpërndarë

Shembull. Derisa kompania shkollore posedon me prodhime/shërbime me vlerë nga 1000 000 denarë, kjo shumë duhet të qëndrojë në aktivën e bilancit .Derisa në emër të këtyre produkteve/shërbimeve, kompania shkollore ju detyrohet furnizuesve të vet 900 000 denarë, ndërsa investitorëve 100 000 denarë, atëherë këto mjete do të gjinden në pasivën e bilancit të gjendjes.

Bilanci përfundimtar nga viti paraprak, njëherazi është edhe bilanc fillestar i gjendjes për vitin e ardhshëm .Ai e tregon gjendjen në të cilën gjendet shkolla në vitin e ri me datë 1.01 i vitit të ardhshëm .

Për dallim të bilancit të gjendjes,bilanci i suksesit (pasqyra e të ardhurave) përpunohet për një periudhë të caktuar në të cilën hulumtohen të gjitha hyrjet dhe daljet dhe në bazë të tyre llogaritet një rezultat financiar (fitim apo humbje). Karakteristikë e bilancit të suksesit është ajo se në të gjitha hyrjet, daljet dhe rezultati financiar, paraqiten në formën e më tepër nën bilanceve edhe atë: 1. Hyrjet, daljet dhe rezultatet afariste;2. Hyrjet, daljet dhe rezultatet financiare; 3. Hyrjet,daljet dhe rezultatet jo afariste dhe të çrregullta. Me qetësimin e rezultateve nga këto nënbalanse vijmë deri te rezultati financiar për periudhë konkrete të përllogaritur, e shprehur si bruto fitim ose bruto humbje. Rezultati pozitiv financiar paraqitet në faqen e të dalave, ndërsa rezultati financiar negativ paraqitet në faqen e të hyrave, me çka arrihet baraspeshë e bilancit.

Të hyrat në një ndërmarrje përbëhen nga:

1. Të hyra nga shitja e produkteve dhe shërbimeve;
2. Të hyra nga financimi, interesi, dallime në kurse devizore;
3. Të hyra të çrregullta, mbetje nga regjistrimi i kryer, të ardhura nga donacionet.

Të dalat e ndërmarrjes përbëhen nga:

1. Vlera blerëse e produkteve dhe shërbimeve të shitura, harxhime materiale dhe jo materiale, amortizim, vlera blerëse e mjeteve themelore, të dalat e investimeve materiale;
2. Të dalat nga financimi – interesi, dallimet në kurset devizore;
3. Tatimet dhe të dhënat tjera publike;
4. Të dala të çrregullta – çregjistrime, dhe mangësitë tjera në arkë e tj.

Në procesin e planifikimit për të hyrat dhe të dalat në shkollë shfrytëzohet kombinimi i metodave të përllogaritjes edhe atë, metodën e standardeve në veprimtari metodë të analogjive me shkolla të tjera të ngjashme, metodë të ekstrapolacionit (trend) i harxhimeve nga periudhat e kaluara dhe vlerësim ekspert për të dala të caktuara.

Bilanci i gjendjes dhe bilanci i suksesit paraqesin dy raporte financiare të lidhura por nga funksioni të ndryshme. I pari jep pasqyrimin në gjendjen e pronës dhe gjendjen financiare të ndërmarrjes, ndërsa tjetri mundëson qasjen në atë se sa është e aftë ndërmarrja të realizojë profit . Shkollat janë të obliguara që në fund të secilit vit afarist, pas regjistrimit të të gjitha ndryshimeve afariste, ta përmbyllin librin e tyre afarist, me qëllim që të vërtetohet gjendja e saktë dhe përfundimtare,nga e cila do të dalin raportet financiare. Ky raport përmban të dhëna për gjendjen financiare,suksesin dhe të gjitha ndryshimet që kanë të bëjnë me gjendjen financiare të ndërmarrjes.

Raportet financiare: janë shuma e informacionit për gjendjen financiare, suksesi,ndryshimi i kapitalit dhe rrjedhave të parave të një kompanie dhe paraqesin një tërësi kohore dhe funksionale të proceseve afariste të cilat ndodhën.

Llojet e raporteve financiare:

- raport për nevojat statistike dhe nevojat tjera – dorëzohet deri në fund të shkurtit,të vitit rrjedhës. I përngjitet Bilancit të gjendjes, Bilancit të suksesit dhe raportit statistikor;
- Raporte vjetore financiare të rregullta – dorëzohen deri në fund të qershorit . Dorëzohet për vitin afarist i cili mundet të përputhet me vitin kalendarik ose të jetë e kundërt me të . Ky raport përmban:Bilancin e gjendjes, Bilancin e suksesit dhe shënime për raportet financiare;
- Raport financiar vjetor i konsoliduar – dorëzohet deri në 31 korrik në vitin rrjedhës, për vitin paraprak. Ky raport përmban: Bilancin e gjendjes, Bilancin e suksesit, Raport për rezultatet e tjera, Raport për ndryshime në kapital, Raport për gjendjen e parave të gatshme, dhe Shënime për raportet financiare;
- Raporte financiare të çrregullta – dorëzohet në afat prej 60 ditësh nga dita kur është përpiluar).

Në kontest të raporteve financiare, shfrytëzuesit në fund të vitit e përshtatin gjendjen e mjeteve dhe burimin e tyre të paraqitura në kontabilitet me gjendjen faktike të vërtetuar me regjistrimin . Me regjistrim vërtetohet gjendja e materialit të harxhuar dhe inventarit të vogël,gjendja e lëndëve,mjeteve,kërkesat dhe detyrimet në datë 31 dhjetor.

Principet e kontabilitetit

Sot kontabiliteti emërtohet si " gjuha e biznesit" pasi që kjo është baza për përgatitjen e raporteve financiare për kompanitë të dedikuara për nevoja të ndryshme. Suksesi ose mossuksesi i biznesit matet me para. Ndërsa vlera e parave është ajo që kontabiliteti e analizon.

Me zhvillimin e evidencës kontabiliste paraqitet nevoja të vendosen rregulla ose principe të caktuara, sipas të cilës do të udhëhiqet e njëjta. Pa ndonjë radhitje prioritare ato kanë të bëjnë me:

- Raportimin e dyanshëm për pronën e ndërmarrjes . Për arsye të dukjes më të madhe të pronësisë së ndërmarrjes nga ana e majtë e bilancit të gjendjes ku tregohen mjetet, ndërsa nga ana e djathtë burimet (detyrimet dhe kapitali) .Ana e majtë ose ana e mjeteve quhet aktiva, ndërsa ana e djathtë ose ana e burimeve quhet pasiva. Këtu ashpër vlen rregulla **AKTIVË=PASIVË;**

- Ngjarjet e kontabilitetit gjithmonë tregohen në dy llogari. Si zakonisht në njërën llogari paraqitet ndryshimi i anës së majtë (ana e detyrimeve),ndërsa në llogarinë tjetër në anën e sajë të djathtë (ana e kërkesës);
- Ngjarjet gjithmonë tregohen me vlera (tregohen me vlera në para);
- Prona e ndërmarrjes gjithmonë të tregohet me vlerë faktike reale të tregut;
- Principi i objektivitetit dhe sigurisë gjatë regjistrimit . Ky princip kërkon respektimin e vërtetësisë gjatë evidencës . Regjistrimi lejohet vetëm nëse ngjarja që evidentohet ka dokument valid, faturë, fletë pranimi, fletë dërgesë, vendim pune etj. Ajo që është regjistruar në kontabilitet duhet të jetë identike me atë që është e shkruar në dokument.
- Kjo siguron objektivitet (realitet) dhe dëshmi se diçka me të vërtetë ka ndodhur (siguri);
- Principi i përputhjes kohore është vënë për arsye se të hyrat dhe të dalat e parave nuk janë përputhur me kohëzgjatjen e lajmërimit (dhe në të vërtetë kanë ndodhur të hyra dhe të dala të ndara). Me qëllim që të sigurohet krahasim vetëm i të hyrave dhe të dalave të duhura, ekzistojnë katër situata në kontabilitet,kur janë të nevojshme të ashtuquajturat regjistrime të përputhura të kontabilitetit.
- Secila situatë e këtillë përfshin një llogari në Bilancin e gjendjes dhe një llogari nga Raporti për të hyra dhe të dala, por asnjëherë nuk e ndryshon llogarinë në para (të gatshme);
- Principi i shfrytëzimit – që të jenë të dobishme informatat e kontabilitetit, duhet pa tjetër të jenë relevante dhe të besueshme. Relevante do të thotë informacionet të munden të ndikojnë në vendimet e të gjithë shfrytëzuesve, ndërsa kusht i rëndësishëm për relevancë është edhe koha e duhur për to;
- Principi i besueshmërisë – kontabilitetit tuaj duhet që pa tjetër dhe pa rezervë ti besoni. Kusht për besueshmëri të plotë është që kontabiliteti të tregojë atë që duhet treguar dhe me të vërtetë të jetë neutral ndaj të gjithë shfrytëzuesve. Ky pa tjetër që duhet pasur mundësi të kontrollohet nga një subjekt i tretë. Në secilën kohë me përdorimin e metodave të njëjta subjekti i tretë duhet të fitojë plotësisht rezultate dhe raporte të njëjta, si edhe kontabilisti juaj;
- Principi i krahasimit (i përhershëm) – raportet duhet të prezantohen ashtu që të mundet të shihen edhe trendët tek subjektet, si dhe dallimet me subjektet tjera. Që kjo të arrihet duhet që procedurat e pranuara të kontabilitetit të mbeten një kohë më të gjatë në përdorim. Megjithatë nëse vetëm kemi ndryshimin e tyre, shfrytëzuesit në mënyrë eksplicite duhet të informohen për to;
- Principi i materiales – shënon një rëndësi relative për një informacion kontabilist. Pa ose me të shfrytëzuesit e informacioneve kontabiliste do të duhej të vepronin ndryshe .
- Nëse nuk është ky rast,informacioni i këtillë është pa vlerë praktike, ndërsa ruajtja dhe përgatitja e informacionit do të ishte një humbje e plotë;
- Principi i konzervatizmit – në rast të dilemës se cila procedurë kontabiliste të përdoret, duhet të zgjidhet ajo e cila me siguri nuk do ti mbivlerësojë mjetet dhe të ardhurat e organizatës;
- Principi i zbulimit –ky princip kërkon që të tregohen të gjitha faktet duhura për kuptimin e drejtë të raporteve financiare, nga ana e shfrytëzuesve të raporteve,
- Principi i ekonomisë – fitimet të cilat do të fitoheshin nga sigurimi i informacionit plotësues, duhet të jenë më të mëdha se harxhimet për sigurimin e informacionit.

Menaxhimi financiar

Qëllimi themelor i funksionit financiar në organizatë (shkolla) është që në kohë dhe në kushte sa më të përshtatshme të sigurohen fonde për zhvillim të mëtutjeshëm, i cili realizohet nëpërmjet të një ose më tepër projekteve paralele. Financimi i projekteve është shuma e aktiviteteve, me të cilën vërtetohen mjetet e nevojshme për realizimin e një projekti investues dhe sigurohen burimet me të cilat do të financohet, gjegjësisht menaxhmenti financiar i përshtatën vlerat e mjeteve të nevojshme me burimet financiare. Menaxhmenti financiar paraqet udhëheqje me financat afariste.

Procesi i krijimit të kushteve financiare për arritjen e një qëllimi financiar,gjegjësisht krijimin e profitit. Menaxhmenti financiar ka të bëjë me planifikimin, organizimin, kontrollim dhe monitoring të resurseve financiare në drejtim të organizimit, kontrollimit dhe monitoringut të resurseve financiare në kahjen e realizimit të qëllimeve organizative. Menaxhmenti financiar duhet që të mundësojë përdorim optimal, faktikisht shfrytëzimin e mjeteve, sigurimin e burimeve për financimin e tyre, sigurimin e harxhimit optimal të kapitalit të angazhuar dhe kuptohet e gjithë kjo në drejtim të asaj që të arrijmë qëllimin përfundimtar,rritjen e vlerave të kompanisë. Menaxheri financiar mban llogari për rejtingun e kompanisë në treg, për aftësinë kreditore dhe profesionalizëm të kuadrove. Ai i posedon vetitë në vazhdim:kreativit etin,këmbënguljen, shpirtin hulumtues,iniciativën, pavarësinë, profesionalizmin, vetëbesimin, përgjegjësinë,dhe fleksibilitetin.

Përfitimet nga menaxhmenti i mirë financiar janë këto:
Mundëson shfrytëzimin efektiv dhe efikas të resurseve
- Arritja e qëllimeve dhe plotësimi i detyrimeve ndaj **stakeholder – ëve;**
- Përgjegjësi më e madhe ndaj donatorëve dhe stakeholder –ëve të tjerë;
- Formimi i respektit dhe besimit tek partnerët, shfrytëzuesit dhe institucionet financiare;
- Arritja e përparësisë në konkurrencë gjatë sigurimit të resurseve;
- Sigurimi i përkrahjes afatgjate financiare;

Çka e bën të mirë menaxhmentin financiar?
- strategji e qartë financiare;
- plan për gjenerimin e të hyrave,
- Sistem robust të menaxhmentit financiar;
- Rrethina interne e mirëmbajtur.

Tre aktivitetet themelore të menaxhmentit financiar janë:
- Analiza dhe planifikimi financiar – nënkupton përpunimin e të dhënave në bazë të të cilave sillen vendime dhe të cilat janë në funkcion të realizimit të rezultateve financiare.
- Sjellja e vendimeve investitore – nënkupton sjelljen e vendimeve për investime kapitale, të cilat kanë të bëjnë me investimin e pronës me qëllim të rritjes dhe zhvillimit të ndërmarrjes dhe rritjes së vlerës së saj.
- Sjellja e vendimeve financiare – ka të bëjë me udhëheqjen afatshkurtër me pronat financiare të kompanisë.

Këto aktivitete realizohen nëpërmjet funksioneve në vijim të menaxhmentit financiar:

- Planifikimi financiar –planifikimi i mjeteve të nevojshme në pajtim me planin afatgjatë të shkollës (plani zhvillimor), nëpërmjet të cilit e vërejmë se a janë të ardhurat buxhetore të mjaftueshme për zhvillim dhe në çfarë mënyre do të sigurohet dallimi në mes mjeteve me të cilat posedojmë dhe mjeteve që janë të nevojshme.
- Organizimin e aktiviteteve financiare – përfshin organizimin e furnizimeve (kapitale dhe rrjedhëse), udhëheqja me parat e gatshme, pagesa e detyrimeve,,pagesa e kërkesave dhe kontabilitetit.
- Kontrollimi i aktiviteteve financiare është përgjegjësi e rëndësishme e drejtorit . Ekzistojnë disa lloje të kontrollimit: para kontroll, kontroll gjatë punës, dhe feed back kontroll (kontroll kthyese).Drejtori duhet ti njohë principet e kontrollit financiar si dhe teknikat e përshtatshme për to.

FURNIZIMET PUBLIKE

Paraqesin furnizim të mallrave dhe shërbimeve ose largim nga realizimi i punëve publike nga ana e organeve shtetërore, organizata, institucione, ose persona të tjerë juridik të cilët në kuptim ligjor llogariten si porositës, në mënyrë dhe me kushte të shkruara me ligj (Ligji për furnizime publike i Republikës së Maqedonisë)

Kontrata për furnizim publik është kontratë me interes financiarë i përfshin edhe kontratat e sektorëve,të vendosur me formë të shkruar në mes një apo më tepër organeve kontraktuese nga njëra anë ose më tepër operator ekonomik nga ana tjetër, lëndë e të cilëve është kryerja e punëve, porositja e mallrave dhe sigurimi i shërbimeve në pajtim me ligjin.

Thelbi i furnizimeve publike është të gjitha organet e përmendura më lartë, organizata etj. të cilat financohen me para të obliguesve tatimor (para të shtetit) të bëjnë furnizime në mënyrën e cila do të ndalojë keqpërdorimin dhe do të mundësojë furnizimin në mënyrë më të përshtatshme, dhe në përputhje me rregullat për furnizime publike. Ligji është sjellë për herë të parë në nëntor 2007 .Duke pasur parasysh se lëmit për furnizime publike është shumë dinamike dhe përballet me ndryshime të shpeshta edhe në vetë UE, Republika e Maqedonisë në kontinuitet pajtohet me të drejtën e Unionit, dhe njëherazi edhe i promovon praktikat e mira ndërkombëtare. Prej vënies në fuqi të Ligjit për furnizime publike i njëjti është ndryshuar dhe plotësuar disa herë, ndërsa ndryshimet dhe plotësimet e fundit janë të botuara në Gazetën zyrtare dhe në portalin e Birosë për furnizime publike http/bjn.gov.mk/..

Byroja për furnizime publike është formuar si organ i udhëheqjes shtetërore në përbërje të Ministrisë së financave dhe e njëjta përbën trupin qendror, përgjegjës për koordinimin dhe ndjekjen e sistemit për furnizime publike në Republikën e Maqedonisë.

Qëllimet themelore të BFP e përfshin sigurimin e një kornize ligjore koherente e cila është në pajtueshmëri me ligjshmëritë e furnizimeve publike të UE, sigurimi i kornizës për përdorimin e njëanshëm të rregullave në lëmin e furnizimeve publike dhe zhvillimin e kapaciteteve për ndjekjen e procedurave për ndarjen e kontratave për furnizime publike në nivel horizontal te organet e kontraktuara në Republikën e Maqedonisë.

Funksionet kryesore të byrosë për furnizime publike janë si vijon:

– **funksioni rregullator** – përgatitja e aktit normativ në lëmin e furnizimeve publike dhe dotacioni i tyre për miratim nga Parlamenti ose Qeveria;

– **funksioni këshillues** – dhënia e mendimit për dispozitat dhe miratimin e ligjit për furnizime publike; këshilla për organeve në marrëveshje dhe operatorët ekonomik; zhvillimin e modeleve për dokumentacion standard për tenderizim:

– **ushtrimet** – organizimi dhe miratimi i ushtrimeve për funksionarët shtetëror dhe personave të tjerë; vërtetimi i kushteve minimale për kualifikim profesional të administratorëve për furnizime publike, zhvillimi, këshillat dhe doracakë;

– **funksioni i mbikëqyrjes** – mbledhja përpunimi dhe analizimi i të dhënave për furnizime publike dhe përgatitja e raportit statistikor; mirëmbajtja dhe azhurnimi i evidencës për shpërndarjen e kontratave për furnizime publike; mbikëqyrje të ligjshmërisë për procedimin e furnizimeve publike; dërgimi i raportit vjetor në Qeveri për aktivitetet e funksionimit të sistemit për furnizime publike.

– **funksioni i zhvillimit operativ** – zhvillimi, udhëheqja dhe puna me Sistemin elektronik për furnizime publike;

– **marrëdhëniet ndërkombëtar** – bashkëpunimi me institucionet ndërkombëtare dhe subjektet tjera të huaja me punët që janë të lidhura me sistemin e furnizimit publik

Në pajtim me nenin 14 të Ligjit për furnizime publike (Gazeta zyrtare e Republikës së Maqedonisë nr.136/07, 130/08, 97/10, 53/11, 185/11, dhe 24/12 (teksti i pastruar) Biroja kryen punët e ardhshme;

- inicon propozime për sjelljen e ligjeve dhe akteve tjera të fushës së furnizimeve publike deri te ministri i financave;
- vëzhgon dhe analizon miratimin e ligjit dhe rregullat tjera për furnizime publike, funksionimin e sistemit për furnizime publike dhe inicion ndryshime për përmirësim e sistemit për furnizime publike;
- jep mendime në lidhje me aprovimin dhe miratimin e këtij ligji;
- siguron këshilla dhe jep ndihmë te organet e kontraktuara dhe operatorët ekonomik
- përgatit modele të dokumentacionit tenderial dhe modele të formularëve për veprimet e rregulluara me këtë ligj:
- udhëheq me dokumentacionin kontraktuesve të furnizimeve publike dhe të njëjtën e mirëmban dhe e azhurnon duke e bërë të pranishme në publik nëpërmjet SEFP;
- E ndjek arritjen në kohë të të dhënave dhe e pamundëson shfrytëzimin e SEFP shfrytëzuesve të cilët nuk i respektojnë detyrimet e tyre në raport me shfrytëzimin e SEFP–së;
- paracakton aukcion elektronikë rast të gabimeve teknike,rënies së SEFP dhe sipas vendimit të komisionit për ankesa ndaj detyrimeve publike;
- i analizon arsyetimet për mosrealizimin e aukcionit elektronik në pajtim me nenin 123 të këtij Ligji dhe nëse të njëjtat nuk janë të bazuara e paralajmëron organin kontraktues për lëshimin e bërë;
- propozon kodeks të sjelljes gjatë realizimit të furnizimeve publike të cilin e sjell ministri i financave;
- grumbullon, i përpunon dhe analizon të dhënat për furnizime publike dhe përgatit raporte statistikore;
- për parregullsitë kontraktuese nga lajmërimet e marra menjëherë i informon organet kontraktuese, dhe sipas nevojës edhe organet përgjegjëse;
- përcakton kushte minimale për kualifikime profesionale të personave të cilët kryejnë punë profesionale për furnizimet publike;
- Organizon dhe kryen trajnime për edukimin e personave administrativ dhe personave tjerë profesional në lidhje me furnizimet publike;
- Udhëheq dhe operon me ueb faqen e vetë dhe sistemin elektronik për furnizime publike;

- Bashkëpunon me institucionet ndërkombëtare dhe subjekte tjera të huaja për punët e lidhura me zhvillimin e sistemit për furnizime publike;
- Realizon një bashkëpunim ndërkombëtar në lidhje me sistemin e furnizimeve publike dhe e planifikon dhe e koordinon ndihmën e jashtme teknike në lëmin e furnizimeve publike;
- Dorëzon raport vjetor në Qeveri për aktivitetet e funksionimit të sistemit për furnizime publike;
- Jep udhëzime dhe përgatit doracakë dhe komente për rregullat e furnizimeve publike, krijon një billten elektronik dhe kryen punë të tjera të përcaktuara me këtë Ligj.

Me punën e Byrosë për furnizime publike udhëheq drejtori të cilin e emërton Qeveria e Republikës së Maqedonisë me propozim të ministrit të financave për periudhë 4 vjeçare. Biroja për punët e saja përgjigjet para Qeverisë së Republikës së Maqedonisë dhe para ministrit të financave. Më poshtë do të mundeni ta shihni strukturën organizative me kontakt informacionet të të gjithë të punësuarve. Njëra nga përpjekjet kryesore të Birosë është zmadhimi i transparencës dhe pranisë së informacioneve në publik .

Këshilli për furnizime publike dhe marrje të pajtueshmërisë

Përkrah Birosë për furnizime publike, gjatë kryerjes së furnizimeve publike ekziston edhe **Këshilli për furnizime publike**, i cili është i përbërë nga kryetari dhe 6 anëtarë të cilët vendosin në mbledhje me shumicën e numrit të përgjithshëm të anëtarëve për kërkesat e marrjes së pajtueshmërisë të parashikuara me këtë dhe me një ligj tjetër. Ky është qëndrimi personal i **Këshillit për furnizime publike.**

Këshilli për furnizime publike i ka përgjegjësitë në vijim:

- Vendos për kërkesat të marrjes së pajtueshmërisë të parapara me këtë dhe me një ligj tjetër;
- Realizon trajnime për persona profesional në bazë të veprimit për marrjen e pajtueshmërisë;
- Jep vërtetime për persona profesional;
- Udhëheq Regjistrin e personave profesional;
- Merr pjesë në kryerjen e trajnimeve për edukimin e nëpunësve dhe personave tjerë profesional në lidhje me veprimin për marrjen e pajtueshmërisë;
- Propozon një çmimore tarifor për lartësinë e pagesave për kërkesat e parashtruara për marrje të pajtueshmërisë dhe për dhënien e mendimit profesional deri te Qeveris;
- E pamundëson parashtrimin e kërkesave për marrjen e pajtueshmërisë të shfrytëzuesve të cilët nuk i respektojnë detyrimet e tyre në pajtim me nenin 14 – k të këtij ligji;
- Propozon masa për zhvillimin e sistemit të furnizimeve publike për ethin punues të Këshillit;
- Përgatit instruksione si udhëzime interne për mënyrën e kyçjes dhe punës së personave profesional, mënyrën e udhëheqjes së Regjistrit të personave profesional dhe për përgatitjen e mendimit profesional të cilët botohen në ueb faqen e tyre;
- Përgatit raporte për punën e tyre;
- Sjell një rregullore për punimin dhe aktet e organizimit të brendshëm dhe sistematizimit të vendeve të punës;
- Kryen punë të tjera të caktuara me Ligj.

Në ligjin për furnizime publike janë të parapara 12 baza ligjore për parashtrim të kërkesës për fillimin e procedurës për furnizime publike, dhe këto janë:

1. Formimin e një pjese nga më tepër qëndrime tek barnat,pajisjet ndihmëse medicinale dhe /ose materiale harxhuese;
2. Shfrytëzimi i kërkesave në specifikat teknike për një pjesë të veçantë të furnizimeve publike;
3. Shfrytëzimi i kriteriumeve për vërtetimin e aftësive;
4. Shfrytëzimi i kriteriumeve për vërtetimin e aftësive tek partneriteti privat publik,
5. Shfrytëzimi i kërkesave në specifikat teknike të një pjese gjatë shpërndarjes së marëveshtjes kornizë;
6. Shfrytëzimi i veprimit me negociata pa shpallje të konkursit, pas dy procedurave të pa suksesshme;
7. Shfrytëzimi i veprimit me negociata pa shpallje të konkursit, për arsye të urgjencës .
8. Shfrytëzimi i veprimit me negociata pa shpallje të konkursit, për shërbime plotësuese;
9. Shfrytëzimi i veprimit me negociata pa shpallje të konkursit, për punë plotësuese;
10. Realizim i marrëveshjes kornizë me më pak se shtatë operatorë ekonomik;
11. Shfrytëzimi i kriteriumit: oferta më e mirë ekonomike.

Procedura e marrjes së pajtueshmërisë fillon me pranimin e kërkesës për marrjes të pajtueshmërisë nga Këshilli për furnizime publike, në pajtim me të drejtat juridike të caktuara me Ligjin për furnizime publike.

Kërkesa së bashku me dokumentacionin shoqërues parashtrohet deri te Këshilli për furnizime publike në formë të shkruar(personalisht në arkiv ose në postë).

Këshilli për furnizime publike vendos sipas kërkesave për marrje të pajtueshmërisë në suaza të bazave juridike për llojin e pajtueshmërisë që kërkohet. Për secilën të drejtë ligjore parashtrohet kërkesë e veçantë për marrjen e pajtueshmërisë(pa dallim se a punohet për tender,për të cilin ka nevojë që të parashtrohet kërkesa me disa baza juridike).

Kërkesa për marrjen e pajtueshmërisë përmban:

- Të dhëna për parashtruesin e kërkesës (emri i DO, adresa dhe vendi,numri amë i organit kontaktues, person për kontakt me numër telefoni dhe postë elektronike);
- Bazat ligjore për llojin e pajtueshmërisë që kërkohet;
- Lënda e kontratës për furnizime publike;
- Lloji i veprimit për ndarjen e kontratës për furnizime publike;
- Lloji i kontratës për furnizime publike;
- Vlera e përcaktuar pa tatimin shtesë të TVSh. Dhe
- Nënshkrimi i personit përgjegjës dhe vula.

Kërkesa për marrje të pajtueshmërisë shpërndahet tek anëtarët dhe kryetari i Këshillit me zgjedhje të rastësishme elektronike.

Këshilli, ka për detyrë të përgjigjet në kërkesën duke shfrytëzuar mjetet elektronike në afat prej dhjetë ditëve të punës nga dita e pranimit të të njëjtës,gjegjësisht tre ditë pune tek kërkesa për marrjen e pajtueshmërisë në veprimin në negociata për arsye të urgjencës, pa marr parasysh a është kërkuar dokumentacion plotësues ose plotësim të arsyetimit.

Këshilli vendosën sipas kërkesës me vendim me të cilin jep pëlqimin, nuk jep pëlqimin, ose e hedh kërkesën si të palejueshme ose jo të rregullt. Kundër këtij vendimi organi kontraktues

ka të drejtë në ankesë deri tek Komisioni shtetëror për ankesa të furnizimeve publike pa ndonjë pagesë, në afat prej pesë ditësh nga dita e marrjes së vendimit.

Nëse Këshilli vendos që të mos jep pëlqimin, organi kontraktues nuk guxon ta shpallë konkursin për furnizimet publike,gjegjësisht nuk guxon ta realizojë veprimin me negociatat pa e shpallur paraprakisht në konkurs, në të kundërtën do të llogaritet se nuk është realizuar veprimi për ndarjen e kontratës për furnizime publike në pajtim me këtë ligj. Nëse Këshilli, sjell vendim në të cilin nuk jep pëlqimin,organi kontraktues mund ta përsërisë kërkesën edhe dy herë. Gjatë vendimmarrjes për herë të dytë për të njëjtën kërkesë, Këshilli kontrollon a ka vepruar organi kontraktues sipas udhëzimeve të vendimeve paraprak dhe i kontrollon vërejtjet e personave profesional të cilat i ka angazhuar për herë të dytë, për të cilën gjë sjellë vendim. Gjatë vendimmarrjes për herë të tretë për kërkesën e njëjtë, Këshilli është i obliguar për mendimi paraprak të personave profesional, të kontrollojë a është zbatuar sipas këshillave ai që ia i ka dhënë në vendimin paraprak dhe të sjell vendim me të cilin do të jep pajtueshmërinë ku do t'i theksojë nëse është e nevojshme ndryshimet të cilat organi kontraktues duhet t'i bëjë para se ta shpall konkursin. Nëse këshilli nuk përgjigjet në kërkesën në afat prej dhjetë ditëve të punës nga dita e pranimit të vendimit , gjegjësisht afatit shtesë prej pesë ditësh pune në rast se vlera e llogaritur e lëndës në kontratë për furnizim publik e kalon 500.000 euro, në kundërvlerë denarësh, do të llogaritet që ka dhënë pajtueshmërinë.

Financat në furnizimet publike

Sipas ligjit, shkollat janë të caktuara si organe kontraktuese (palë) dhe të njëjtat janë të obliguara për të gjitha nevojat e mjeteve,shërbimeve ose punëve të kryera në vlerë më të madhe se 500 euro në muaj (pa TVSh), dhe të cilat nuk janë lëndë të furnizimeve grupore të procedojnë veprime për furnizime publike.

Furnizimet publike të shkollave është patjetër të planifikohen në Planin për nevoja të furnizimeve, i cili përgatitet nga personi përgjegjës dhe dorëzohet deri më 31 Janar të vitit rrjedhës.

Në të do të specifikohen furnizimet sipas llojit,kohës (synimit)të procedurave,vlerës si dhe llojit të veprimit që do të realizohet.

Furnizimet publike sipas llojit mund të jenë:

- Veprim i hapur (veprim në të cilin secili operator ekonomik ka të drejtë të dorëzojë ofertën);
- Veprim i kufizuar (veprim në të cilin secili operatorë ekonomik ka të drejtë të paraqes kërkesë për pjesëmarrje, dhe vetëm kandidatët e zgjedhur nga ana e organit kontraktues, ftohen që të paraqesin ofertë);
- Dialog konkurrues (veprim në të cilin secili operatorë ekonomik ka të drejtë ta paraqes kërkesën për pjesëmarrje dhe sipas të cilës organi kontraktues bisedon me kandidatët e e zgjedhur me qëllim që të përfaqësojë një apo më tepër zgjidhje të duhura të cilat do t'i plotësojnë kërkesat e tyre dhe në bazë të të cilave kandidatët e zgjedhur do ta përgatisin ofertën e tyre;
- Veprimi me kërkesë për grumbullimin e ofertave (veprimi i thjeshtësuar për ndarje të kontratave për furnizime publike);
- Veprim me negociata (veprim në të cilin organi kontraktues i konsulton kandidatët e zgjedhur dhe negocion për kushtet e kontratës me njërin apo me më tepër nga ato.

Veprimi për furnizime publike (dokumentet e nevojshme)

Para fillimit të procedurës për furnizime publike,organi kontraktues është e nevojshme ti ndjek hapat në vijim:

1. Për nevojat e furnizimeve publike vendosë organi kontraktues me sjelljen e vendimit në pajtim me nenin 28 alinea – 1, të Ligjit(faktikisht në bazë të sjelljes së planit vjetor për furnizime publike, personi përgjegjës i organit kontraktues, gjegjësisht personi i autorizuar nga ai, sjellë vendim për furnizime publike në pajtim me të cilën iniciohet fillimi i procedurës për ndarje të kontratave për furnizime publike, me qëllim të plotësimit të nevojave).

2. Formimi i komisionit për furnizime publike në SHPK.

Detyrat e komisionit për furnizime publike janë të ndryshme nga ato të formës organizative ose personave të cilat i kryejnë punët e lidhura me furnizimet publike. Në fakt komisioni në varësi nga veprimi për ndarjen e kontratave për furnizime publike i realizon punët në vijim: – realizon dialog teknik me operatorët ekonomik; – hapja e ofertave;mbajtja e procesverbalit;vërtetimi i aftësive të operatorëve ekonomik; vërtetimi i kandidatëve të zgjedhur; vërtetimi i ofertave teknike të parashtruara nga ofertë dhënësit në lidhje me kushtet dhe kërkesat e specifikimeve teknike ose nga dokumentacioni përshkrues; Kontrollimi i ofertave financiare të parashtruara nga ofertë dhënësit në lidhje me çmimin kushte të përshtatshme financiare dhe kushte të tjera të rregulluara në dokumentacionin tenderial;vërtetimi i ofertave të papranuara si dhe arsyet pse ato oferta llogariten si të papranueshme; vërtetimi i ofertave të pranueshme; propozimi i ofertave më të përshtatshme;përgaditja e raporteve për veprimet e realizuara; lajmërimi i pjesëmarrësve në procedurë për rrjedhën e procedurës dhe punët tjera në pajtueshmëri me ligjin. Gjatë kësaj, Komisioni mund të kryejë edhe punë të tjera përderisa të njëjtat janë në funksion të kryerjes të punëve të theksuar taksative të cilat komisioni i kryen. Njëherazi derisa specifikimet teknike i kanë punuar persona të cilët nuk janë anëtarë të komisionit për furnizime publike, është e udhës kjo të përbëhet nga anëtarë të cilët kanë njohuri teknike nga lëmija e furnizimeve që gjatë realizimit të dialogut teknik do të mundet në mënyrë adekuate të vendosin a janë të përshtatshme ofertat e dhëna nga ana e bashkësisë afarite ose jo. Gjithashtu është e dëshirueshme që personat të cilët janë emëruar në komisione për furnizime publike të kenë njohuri për ligjin dhe aktet nënligjore, ndërsa vetëm një person të ketë dituri profesionale për lëndën konkrete gjatë kontratës për furnizime publike.

3. Secili person përgjegjës në suaza të vendosjes organizative të organit kontraktues me të cilin udhëheq, duhet të caktojë një person gjegjësisht njerëz apo forma organizative (klasa, sektor ose të ngjashme)në të cilat do ti kryejnë edhe punët nga lëmia e furnizimeve publike. Nga ky përcaktim del se organet e kontraktuara duhet pa tjetër të punësojnë njerëz të cilët do të punojnë kryesisht në furnizimet publike,por këtë funksion munden ta kryejnë personat të cilët janë veç të punësuar te organi kontraktues dhe punojnë në detyra të tjera punuese (obligimi që del nga ky përcaktim është që personi i cili do të punojë në furnizimet publike të jetë i punësuar te organi kontraktues, të jetë i trajnuar dhe të ketë vërtetim përkatës për dhënien e provimit për kryerjen e punëve nga lëmia e furnizimeve publike).

4. Personat e jashtëm profesional janë individ të cilët nuk janë anëtarë të Komisionit për furnizime publike dhe komisionit duhet t'i ndihmojnë në kontrollimin dhe evoluimin fillimisht të ofertave teknike dhe më pas atyre financiare. Si të tilla ato nuk kanë të drejtë të vendosin .

Gjatë kësaj këta persona mund të jenë të punësuar te organi kontraktues ose të jenë të angazhuar nga jashtë. Mendimi i personave të jashtëm profesional duhet të ju ndihmojë anëtarëve të komisionit të sjellin vendime të drejta gjatë zgjedhjes për oferta më të përshtatshme.

5. Pas sjelljes së vendimit për furnizime publike, dhe para shpalljes së konkursit personat që i definojnë specifikimet teknike dhe kriteriumet për vërtetimin e aftësive janë të obliguar të përgatisin arsyetim të përshtatshëm për përcaktimin e shfrytëzimit të tyre pas një analize paraprake në treg dhe të japin raport deri te personi përgjegjës me propozim në kontest të nevojës për sigurimin e pajtueshmërisë nga Këshilli.

6. Përgaditja e dokumentacionit tenderial . Dokumentacioni tenderial paraqet një grumbullim të dokumenteve, informacioneve dhe kushteve të cilat paraqesin bazën për përgatitjen,dorëzimin dhe vlerësimin e kërkesës për pjesëmarrje, gjegjësisht ofertës. Ky dokumentacion duhet të posedojë informacione të mjaftueshme që të munden operatorët ekonomik në mënyrë të ligjshme dhe në afat kohor të duhur ta përgatisin paraqitjen për pjesëmarrje, gjegjësisht ofertën. Me këtë duhet sa është e mundur më qartë të definohet lënda e furnizimit, kriteriumet e aftësisë të cilat do të duhet t'i kënaqin operatorët ekonomik, si dhe të gjitha kushtet që duhet ti plotësojë oferta teknike dhe financiare, që e njëjta të llogaritet si e pranueshme. Dokumentacioni tenderial e përgatitën organi kontraktues dhe e njëjta duhet të dorëzohet te çdo njëri operatorë ekonomik që është interesuar për pjesëmarrje në këtë veprim. Kjo mund ta ketë strukturën si vijon:1,Thirrje për dorëzimin e ofertës; 2. Instruksione dhe informacione që kanë të bëjnë me organin kontraktues, veprimin dhe mënyrën e dorëzimit dhe evoluimin e ofertës, të cilët duhet t'i përmbajë;3. Specifikime teknike; 4. Informacione në lidhje me kërkesat obligative të kontratës (ose model i kontratës) dhe 5. Formular (formularë për ofertën,formular për dokumentacionin bankar, formular për deklarata të ndryshme e të tjera).

7. Specifikacioni teknik;Specifikacioni teknik paraqet grumbullim të kushteve teknike, regullave,propozimeve dhe standardeve në të cilat definohet detalisht kërkesa minimale nga aspekti teknik të cilën duhet të jenë të mjaftueshme nga ana e mallrave,shërbimeve ose punëve të cilët janë lëndë në kontratën për furnizime publike. Në fakt me specifikacione teknike në mënyrë objektive dhe jodiskriminuese të shkruhen karakteristikat e lëndës në kontratë me qëllim që të plotësohen kërkesat konkrete.

8. Organi kontraktues e bën të kapshëm dokumentacionin tenderial të secilit operator ekonomik të interesuar. Organi kontaktues, e ngrenë dokumentacionin tenderuesnë ESJN dhe njëkohësisht me hapjen e konkursit për furnizime publike e formularët ngrehen në format që munden drejtpërdrejt të shfrytëzojnë operatorët ekonomik. Njëkohësisht duhet të theksohet se vetë sistemi mban evidenc se kush e ka ngrejë dokumentacionin tenderik dhe e lajmëron organin kontraktues.

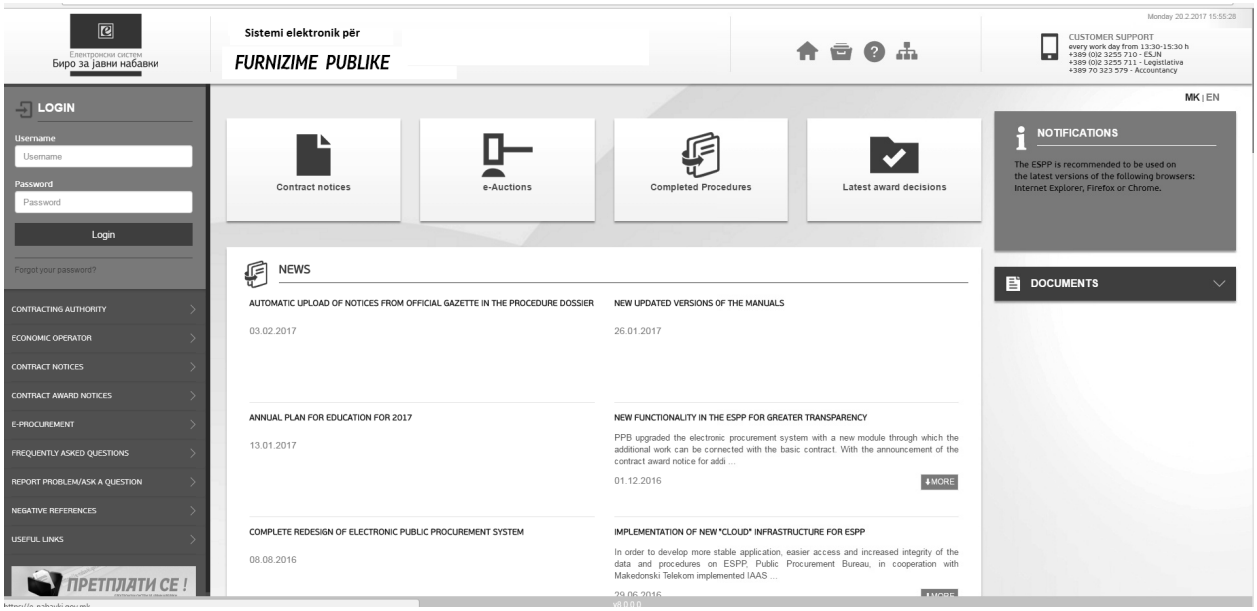
SEFP (sistemi elektronik për furnizime publike)

Byroja për furnizime publike (BFP) në mënyrë të vazhdueshme e zhvillon dhe e udhëheq sistemin elektronik për furnizime publike (SEFP) i cili paraqet të vetmin sistem kompjuterik me qasje në internet adresën **https:// e – nabavki.gov.mk.**

Sistemi mundëson mënyrë të sigurtë të komunikim elektronik në mes organeve kontraktuese dhe operatorëve ekonomik. Me shfrytëzimin e SEFP eliminohen punët me dokumente në letra dhe sigurohet efikasitet më i lartë dhe ekonomizim në realizimin e procedurave për ndarjen e kontratave për furnizime publike, mundësohet kursimi i parave të detyruesve tatimor dhe zvogëlohet mundësitë koruptive në këtë lëmi. Byroja për furnizime publike në kontinuitet punon dhe vazhdon të përmirësojë SEFP me qëllim lehtësimin e qasjes së shfrytëzuesve dhe realizimin më efikas të procedurave elektronike për ndarjen e vendimeve të furnizimeve publike , duke

pasur parasysh normativat ligjore,që detyrimisht të shfrytëzohen pajisjet elektronike gjatë zbatimit të furnizimit publik (neni 13 i ligjit për ndryshim dhe plotësim të Ligjit për furnizime publike e botuar në "Gazetën zyrtare të Republikës së Maqedonisë" nr.78/2015) në më së paku 30% të konkurseve të shpallura të vitit 2016, 50% nga viti 2017, dhe 100% nga konkurset e shpallura të vitit 2018.

Sistemi elektronik për furnizime publike (SEFP) është një web i thjeshtë i bazuar si sistem për shfrytëzim, nëpërmjet të cilit mundësohet plotësimi dhe publikimi i konkurseve për ndarjen e kontratave për furnizime publike, konkurset për kërkesë për përmbledhje të ofertave, ndërprerjen e procedurave, realizimin e procedurave për ndarjen e vendimeve për furnizime publike me shfrytëzimin e mjeteve elektronike, (shfrytëzimi i pajisjeve elektronike për përpunimin dhe ruajtjen e të dhënave), si dhe realizimin e aukcioneve elektronike dhe dërgimi i çmimit përfundimtarë.



Nënshkrimi digjital i dokumenteve

Me implementimin e SEFP për furnizime, u paraqit edhe nevoja për nënshkrim elektronik të dokumenteve të domosdoshme për realizimin e një furnizimit publik.

Dokumentet elektronike të cilat lidhen dhe këmbehen nëpërmjet SEFP, në pajtim me Ligjin për furnizime publike duhen të jenë të nënshkruara në formë elektronike. Për këtë qëllim organi kontraktues është e nevojshme të siguroj certifikatë digjitale.

Në Republikën e Maqedonisë ekzistojnë dy botues të regjistruar për certifikata digjitale; KIBS (http://ca.kibs.com.mk/) dhe Telekomi i Maqedonisë (http://www.thome.mk/mk/374/IKT_shërbime/Digjitale_çartifikata.html). Veprimtaria e tyre është e regjistruar dhe kontrolluar nga Ministria e Financave. Të dy botuesit e certifikatave japin lloje të ndryshme të certifikatave për persona fizik dhe juridik. Ky lloj i certifikimit mundëson nënshkrim digjital (elektronik) të dokumenteve para lidhjes apo dërgimit të tyre, secili token digjital (sertifikat) është unikat dhe ka PIN të tij të gjeneruar që pamundëson ndonjë keqpërdorim eventual të tij.

Në 2016 . OK (organet kontraktuese) janë me detyrime 30 % nga furnizimet e përgjithshme për ti realizuar në formë elektronike, ndërsa në vitin 2017,60%nga furnizimet duhet të realizohen në formë elektronike.

Në pajtim me ligjin,procedurat për furnizimet publike duke filluar nga viti 2018do të realizohen kryesisht me formë elektronike.

NDËRMARRËSIA

Zhvillimi i ndërmarrësisë,gjegjësisht kulturës së ndërmarrësisë,është njëra nga temat më aktuale të ditëve të sotme. Sidomos në kushte të një krize ekonomike globale dhe recesion, shumë teoriticientë zgjidhjen e shohin në zhvillimin e NVM (ndërmarrjet e vogla dhe të mesme) të cilat janë: inovative,të përshtatshme lehtë në një rrethinë të re të krijuar dhe japin mundësi për punësime të reja .Roli i firmave të mëdha që të sigurojnë punësim zvogëlohet dhe njerëzit gjithnjë e më tepër kërkojnë mundësi për riaftësimin e tyre në drejtim tjetër. Në mënyrë afatshkurtre, tek ndërmarrjet e vogla dhe të mesme shihet si në mënyrë për ta zgjidhur problemin me papunësinë, por kjo është vetëm pjesë e kontratës. Në mënyrë afatgjate,shteti duhet pa tjetër të ndërtojë kulturë ndërmarrëse të fuqishme dhe stabile.

Hulumtimet tregojnë se nuk ekziston koncensus për pyetjen e definimit të ndërmarrësisë. Kultura e ndërmarrësish është kulturë e re e të jetuarit, kulturë e kultivimit të kualiteteve personale të cilat e përbëjnë thelbin e ndërmarrësisë:kreativiteti,iniciativa,përgjegjësia,pava rësia,aftësia e marrjes së rrezikut. Zhvillimi i aftësive të ndërmarësisë tek njerëzit e të gjitha moshave, klasave dhe nacionaliteteve,ju ndihmon jo vetëm në karrierën e tyre por edhe në jetë,si qytetarë të përgjegjshëm dhe aktiv të shoqërisë.

Nëpërmjet arsimit, kultura e ndërmarrësisë duhet të jetë e kyçur në jetën e fëmijëve dhe të rinjve që prej moshës më të re. Njëkohësisht duhet që të ritet vetëdija te prindërit, shoqëria dhe institucionet arsimore se ndërmarrësia është opsion i respektuar në karrierë. Duhet që të ndryshohet mendësia që e sheh ndërmarësinë si thjesht bërje e parave, veprimtari e rrezikshme dhe një mënyrë jo e sigurte e vetëpunësimit.

Por, duhet të potencohet se mësimi i ndërmarësisë nuk është vetëm edhe një mënyrë e të mësuarit të shkathtësive për biznes. Në kuptim më të gjerë punohet për aftësimin e njerëzve të rinjve aftësi menaxheriale të cilat do të ju ndihmojnë në jetën që ju vjen.

Mësohen shkathtësi për arritjen e vetë respektit dhe vetëbesimit,si dhe shkathtësi për mbijetesë në botën e jashtme. Vendoset theksi më i madh në bërjen, ndërtimin e gjërave se sa në vetëm mësimin e tyre. Zhvillohet aftësia individuale që të shndërohet ideja në akcion. Kjo e përfshin edhe kreativitetin,inovacionin dhe marjen e rezikut, por njëkohësisht edhe aftësia të planifikohet dhe të udhëhiqet me një projekt në drejtim të realizimit të qëllimeve të vëna.

Megjithatë, të ndërtosh një komb ndërmarrësie nuk mundet të jetë proces afatshkurtër. Vetëm nëse pranohet në afat të gjatë, kjo qasje mundet ti sjellë rezultatet e dëshiruara.. Rëndësia që të ju ndihmohet njerëzve të rinjë tërësisht ti zhvillojnë potencialet e tyre nuk guxon të nënçmohet .Sipas disa hulumtimeve, deri më vitin 2020

gjzsma e punëve të cilat do të ofrohen në tregun e punës në Evropë do të kërkojnë njerëz me aftësi të mëdha . Vetëm 15 % e vendeve të punës do të jenë të kapshme për ato të cilët kanë njohje fillestare. Nga këtu lind edhe serioziteti i këtij problemi.

Edhe një aspekt i kulturës së ndërmarrësisë është ajo në korporatat e mëdha (ndërmarësi e brendshme ose korporative) .Firmat e mëdha i analizuan përparësitë e NVM dhe filluan trendin e ndryshimit të kulturës egzistuese organizative në kulturë ndërmarësie korporative. Ata krijojnë qendra ndërmarrësie profitabile, e ndryshojnë qëndrimin tek të punësuarit, nxisin besimin, vetëbesimin dhe kreativitetin, japin liri dhe fleksibilitet, krijojnë liderë, i stimulojnë të punësuari të fitojnë shkathtësi të reja.

RRethina e ndryshueshme krijon nevojën e përsosjes së përhershme dhe mësimit të përjetshëm,jo vetëm tek të rinjtë, por edhe tek të riturit. Vizita e trajnimeve, shkollave verore, seminareve, konferencave, jep mundësi për edukim të individëve, tanimë me përvojë në lëminë e tyre, të cilët duan ta persosin diturinë e tyre ose të fitojnë shkathtësi të reja.Këto shkathtësi të reja të ashtuquajtura kompetenca përfshijnë: punë me kompjuter, njohje e gjuhëve të huaja, mësimi se si të mësohet,kulturë teknologjike,ndërmarrësi, shkathtësi sociale,inovacione dhe kreativitet.Në këtë mënyrë të riturit shkathtësohen që të përballen me problemet dhe sfidat e jetës së përditshme, duke u bërë pjesë e shoqërisë në qztetarë proaktiv dhe ndërmarrës.

E parë në tërësi kultura e ndërmarrësisë mund të ndihmoj në zhvillimin e ekonomisë, posaçërisht në vendet e tranzicionit dhe pozicionimi më i mirë i tyre në përmasë ndërkombëtare.

Zhvillimi i secilit vend nuk mund të paramendohet pa frymën inovative të udhëheqësve të biznesit të cilët emërtohen si ndërmarës, ndërsa procesi i përgjithshëm si ndërmarësi. Globalizimi i hapi dyert ndaj botës, barierat e shtetitpo edhe tënjë shoqërie multikulturore tashmë ngadalë por sigurt zbehen.

Me përhapjen e teknologjisë u paraqitën edhe sfida të reja si në ekonomi, ashtu edhe në klasën e shekullit 21. Krijimi i bizneseve të reja është element kyç në zhvillimin e ekonomive mooderne. Bizneset e reja tërheqin resurse të freskëta të cilat ju mundësojnë ritje të shpejt dhe zhvillim ekonomik.

Rëndësia shoqërore e ndërmarësisë është e madhe. Ai është krijues i drejtpërdrejtë i biznesit, vendeve të reja të punës dhe produkteve të reja bashk me proceset prodhues. Ndërmarësi është i aftë që në mënyra të ndryshme ti shfrytëzoj resurset ekzistuese, ti zbuloj mundësitë aty ku biznesmenët tjerë nuk mund të shohin.

Si të vijmë deri tek fondet donuese?

Fondet donatore mundet që të jenë burim i dobishëm për të ardhura shtesë. Por për këtë shkolla duhet të formoj ekipi cili fillimisht mirë do ta hulumtoj misionin dhe qëllimet e organizatës të cilë do ti drejtohet për financim.më pas duhet që të zgjidhet projekt i cili qartë do të përputhet me programet ekzistueses të donatorit. Është e dobishme nëse gjatë kësaj tregohet në nevojën e intervenimit, si dhe për çmimin e intervenimit. Është shumë e dobishme që të sigurohen dëshmi bindëse për kapacitetin e shkollës që të meret me kërkesat e projektit. Disa nga drejtimet për atë se si të largohemi nga gabimet e zakonshme gjatë aplikimit në një projekt janë:

- Propozim projektishpesh herë është jashtë misioni dhe programeve ekzistuese të donatorit.
- Kualiteti i ulët i aplikuesit për tu marë me detyrat e projektit
- Nivel i ulët financiarë i aplikantit në vetë projektin
- Trajtimi i agjencioneve zhvillimore si bamirëse

- Nënçmimi i kapacitetit financiar vetanak me qëllim që donatori të ndjej keqardhje për aplikuesin ose për shfrytëzuesin përfundimtar.
- Mospërputhja e projektit me strategjitë rjedhëse si dhe politikat e qeverive në të gjitha nivelet.
- Mos përshtatja e propozim projektit me kulturen dhe stilin e jetes në bashkësin
- Trajnim i pamjaftueshëm i kuadrit ose organizatës që të meret me formularët e aplikacionit dhe përpunimi i kornizës së propozim – projektit

Principet e përgaditjes së buxhetit të projektit për donator

Gjatë përgatitjes së buxhetit të projektit është e duhur që rreptësisht ti përmbahemi formatit të buxhetit i cili është dhënë nga ana e donatorit. Në themel nuk ka hedhje të të dalave, nuk ka shfrytëzim plotësues për mjetet e pa shfrytëzuara dhe nuk ka mbulesë plotësuese për detirymet e vjetra të aplikantit.

Principet e udhëheqjes me projektet e pranuara. Gjatë realizimit të projektit është e nevojshme të përmbahemi në planin dinamik të vërtetuar në projektin e pranuar. Vetëm shfrytëzimi i buxhetit në pajtim me planin dinamik është një shenjë se projekti po realizohet suksesshëm. Në secilën pikë të planit operativ, vlera e mjeteve të planifikuara duhet të jetë e barabartë me të dalat faktike të projektit.

Lista e organizatave donatore

1. *– Delegacioni i unionit evropian në Maqedoni*
2. *– USAID*
3. *– UNDP – zyra në Shkup*
4. *– Ambasada e mbretërisë Suedeze*
5. *– Agjencioni për zhvillim Zviceran*
6. *– Qendra Maqedonase për bashkëpunim ndërkombëtar*
7. *– Banka Botërore*
8. *– Fondet Erazmus+*

SHTOJCAT

SHTOJCA 1

GFP final nga të dalat e dotacioneve për vitin 2015

ndarja e NjVL	RKB ekzistuese	Llogaria e dotacioneve	emri i shfrytëzuesit buxhetor	numri i nënprogramit	emri i nënprogramit
78501	**04464**	**903**		**N2**	**2015**
procedura e të dalave (6 shifra)		**Emri i procedurës për të dalat (6 shifra)**			**gjithsej të planifikuara**
401		**Rrogat neto dhe kompensimet**			**0**
401130		Rrogat neto			
401510		tatimi personal			
402		**Kontributet nga rrogat**			**0**
402110		kontributet për SPI			
402210		Kontributet për shëndetësi			
402220		Kontributet për sëmundjet profesionale			
402310		kontributet për punësim			
403		**kontributet për ujësjellësin**			**0**
420		**të dala për rrugë dhe ditore**			**0**
421		**Shërbime komunale,nxehje,komunikacion dhe transport**			
421110		energjia elektrike			
421120		uji			
421130		mbeturinat			
421190		shërbimet tjera komunale			
421290		materiale tjera për nxehje			
421310		posta			
432320		telefon dhe telefaks			
421440		energjia elektrike			
423		uji			
423110		materialet për zyra			
423120		gazetat dhe revistat			
423210		materiale për			
423610		mjetet ndihmëse edukativo – arsimore			
423620		materialet shkollore			
423710		Materiale për mbajtjen e higjienës			
723720		Materiale për riparime të ndryshme			
423990		Materiale të tjera			
424		**Riparimet dhe mirëmbajtja e vazhdueshme**			
424210		mirëmbajtja e vazhdueshme e objekteve ndërtimore			
424230		dezinfektimi, dezinsektimi dhe deratizimi			
424420		riparimi dhe mirëmbajtja e softuerëve dhe harduerëve			
424440		riparimi dhe mirëmbajtja e pajisjeve tjera			
424510		mirëmbajtja e hapësirave të gjelbërta			

425	**Shërbime kontraktuese**		
425250	Sigurimi i patundshmërive dhe të drejtave		
425490	shërbime të tjera shëndetësore		
425760	shërbimet e transportit dhe shërbimet tjera në arsim		
425990	shërbime tjera kontraktuese		
426	**Të dala të tjera rrjedhëse**		
426210	Reprezentacione		110,000
426310	Seminare dhe konferenca		50,000
426990	Të dala të tjera operative		50,000
427	**Punësimet e përkohshme**		**0**
464	**Transferet e ndryshme**		**0**
464940	Transfere para pensionimit		
			7,456,445
		Drejtor	

SHTOJCA 2

GFP final i të dalave dhe të ardhurave nga veprimtaritë vetë financuese për vitin 2015.

ndarja e NjVL	RKB ekzistuese	Llogaria e vetëfinancimit	emërtimi i shfrytëzuesit buxhetor	Numri i nënprogramit	Emërtimi i nënprogramit
78501	**04464**	**787**	**SUGS, SOU**	**N2**	2015
procedura e të dalave (6 shifra)		**Emërtimi i procedurës së të dalave (6 shifra)**			**gjithsej**
401		**Rrogat neto dhe kompensimet**			
401130		Rrogat neto			
401510		tatimi personal			
402		**Kontributet nga rrogat**			
402110		kontributet për SPI			
402210		Kontributet për shëndetësi			
402220		Kontributet për sëmundjet profesionale			
402310		kontributet për punësim			
420		**të dala për rrugë dhe ditore**			
420110		Udhëtimi brenda vendit – mëditja			
420120		Udhëtimi brenda vendit – harxhimet e rrugës			
420130		Udhëtimi brenda vendit – akomodimi			
420210		Udhëtimi jashtë vendit – mëditja			
420220		Udhëtimi jashtë vendit – harxhimet e rrugës			
420230		Udhëtimi jashtë vendit – akomodimi			
421		**Shërbimet komunale, nxehje, komunikacion dhe transport**			
421110		energjia elektrike			
421120		uji			
421130		mbeturinat			
421210		nxehje qendrore			
421310		posta			
432320		telefon dhe telefaks			
421410		derivate dhe vajra			
421420		regjistrimi i mjeteve motorike			
421440		transporti i njerëzve			
423		Materiali i vogël,mjete dhe materiale tjera për riparim			
423110		materialet për zyra			
423120		gazetat dhe revistat			
423210		materiale për			
423310		uniforma			
423710		mjete për mbajtjen e higjienës			
423720		materiale për riparime të vogla			
423810		inventar i vogël			
423990		biro arkitektonike			

424	**Riparimet dhe mirëmbajtja e vazhdueshme**	
424110	Riparimi dhe servisimi i mjeteve të lehta	
424210	mirëmbajtja e vazhdueshme e objekteve ndërtimore	
424220	shërbime për sigurimin e objekteve	
424230	mirëmbajtja e vazhdueshme e objekteve ndërtimore	
424420	dezinfektimi, dezinsektimi dhe deratizimi	
424430	riparimi dhe mirëmbajtja e softuerëve dhe harduerëve	
424440	riparimi dhe mirëmbajtja e pajisjeve tjera	
425	Shërbimet kontraktuese	
425240	Sigurimi nga dëmtimi dhe invaliditeti (për nxënësit)	
425250	Sigurimi i patundshmërive dhe të drejtave	
42529	shërbime tjera financiare	
425740	aktivitete plotësuese (ekskursione për nxënësit dhe nata e maturës)	
425750	shërbime për aktivitete tjera jashtë shkollore	
425490	shërbime të tjera shëndetësore	
425990	shërbime tjera kontraktuese	
426	**Të dala të tjera rrjedhëse**	
426110	anëtarësimi në organizatat ndërkombëtare	
426120	anëtarësimi në organizatat vendore	
426210	reprezentacioni	
426310	seminare dhe konferenca	
426410	publikimi i shpalljeve	
426990	shpenzime tjera operative	
463	**Transferim deri te organizatat joqeveritare**	
480	**Blerja e pajisjeve dhe makinave**	
480140	blerja e informacioneve dhe video pajisjeve	
480190	blerja e pajisjeve tjera	
482	**Objekte tjera ndërtimore**	
482930	Rekonstruktimet e objekteve të tjera	
483	**Blerja e mobiljeve**	
483110	blerja e mobiljeve për zyra	
483120	blerja e mobiljeve për shkollën	
485	**Investimi në mjete jofinanciare**	
485710	Libra për bibliotekë dhe libra shkollorë	
486	**Blerja e veturave**	
486110	blerja e mjeteve motorike	
gjithsej		

procedura e të ardhurave (6 shifra)	**Emërtimi i procedurës së të ardhurave (6 shifra)**	**gjithsej**
721	**Të ardhurat nga ndërmarrjet dhe të ardhurat nga pronat**	
721	qiratë dhe çmimi nga qiratë	
723	**Taksat administrative dhe pagesat**	
723011	shkrimi dhe duplikatet për dëftesa dhe diploma	
723013	regjistrimi dhe provimet nga kandidatët me korrespodencë	
723219	shitja dhe prodhimet vetanake	
725	**Të hyra të tjera të pa tatimuara**	
725939	**Të hyrat e mbetura të pa tatimuara**	
725941	**Të hyrat tepricë nga viti i kaluar**	
Gjithsej		

SHTOJCA 3

PASQYRË E HARXHIMEVE DHE TË ARDHURAVE NË VITIN 2015

					donat.s – ka	
	Të ardhurat e realizuara	**785 – 787**	**785 – 903**	**785 – 603**	**785/17**	**gjithsej**
741111	të ardhura nga buxheti –i qytetit		66172990	263272		**66436262**
741112	të ardhurat e bartura nga viti i kaluar				5000	**1357929**
723011	shkrimi i diplomave dhe dëftesave					**36000**
723013	provimet dhe regjistrimet me korrespodencë					**732600**
723219	të ardhura nga kompani reale					**810101**
723911	qiramarrja për objektet					**4201486**
725929	të ardhura tjera					**86715**
	gjithsej të ardhura	**7219831**	**66172990**	**263272**	**5000**	**73661093**
	Harxhimet e realizuara					
401130	neto rroga		37199877			**37199877**
401	tatimi personal		2770678			**2770678**
402	kontributet në rrogë		14791576			**14791576**
420120	Udhëtimi brenda vendit – harxhimet e rrugës					
420130	Udhëtimi brenda vendit – akomodimi					
420210	Udhëtimi jashtë vendit – mëditja					
420220	Udhëtimi jashtë vendit – harxhimet e rrugës					
420230	Udhëtimi jashtë vendit – akomodimi					
421110	rryma					
421120	uji dhe kanalizimi					
421130	mbeturinat					
421290	mater. tjera nxehje, gazi					
421310	posta					
421320	telefon dhe telefaks					
421410	derivatet dhe vajrat					
421420	regjistrimi i mjeteve motorike					
421440	transporti i njerëzve					
423110	materiale shkollore					
423120	gazetat dhe revistat					
423210	materiale për AOP					
423310	HTZ pajisjet					
423620	materiale shkollore – praktika					
423710	materiale për higjienë					

423720	materiale për riparime të ndryshme					
423810	inventar i vogël					
423830	pjesë rezerve					
423990	materiale tjera					
424190	mirëmbajtja e veturave					
424210	mirëmbajtja e ndërtesave					
424410	mirëmbajtja e mobiljeve					
424420	mirëmbajtja e kompjuterëve					
424440	riparimet e pajisjeve					
425190	marrja e pajisjeve tjera					
425230	sigurim për udhëtim/persona					
425250	sigurimi i patundshmërive					
425260	sigurimi i mjeteve motorike					
425310	harxhimet e avokatit					
425360	taksat gjyqësore					
425490	shërbimet shëndetësore					
425640	punimi i planeve hapësinore					
425760	transporti i nxënësve					
425790	shërbimet tjera arsimore					
425910	shërbime për përkthim					
425920	shtypje dhe kopertina					
425970	shërbime konsultuese					
425990	shërbime tjera kontraktuese					
426120	anëtarësimi					
426210	reprezentacion					
426310	seminare					
426410	shpallje					
426990	të dala tjera operative					
480140	blerja e informacioneve,pajisjeve					
480190	furnizimi i pajisjeve					
483120	mobiljet					
485570	depozitë për garancion bankar					
	GJITHSEJ HARXHIMET					
800	**Bruto fitimi**	**1185823**	**0**	**0**	**5000**	**1190823**
	Të dala të pa pranuara					**0**
	Interesi	**13536**				**13536**
	90%reprezentacion 245785	**221207**				**221207**
	Baza tatimore	**1420566**				**1420566**
	Tatimi i fitimit 10%	**142057**				**142057**
820	**Neto fitimi**	**1043766**	**0**	**0**	**5000**	**1048766**

SHTOJCA 4

ELABORAT

Për kryerjen e regjistrimit të mjeteve, burimeve të mjeteve, rezervat e materialeve dhe derivateve, mjeteve monetare, kërkesave, detyrimeve, mjeteve tjera dhe burimeve të tyre të shkollës me gjendjen në datë 31.12....

Komisionet për regjistrim janë formuar me vendimin e Këshillit të shkollës nr. _____ nga _____viti. në përbërjen si vijon:

Komisioni qendror:

–
–
–

1. Komisioni për mjetet themelore

–
–
–

2. Komisioni për inventarin e vogël

–
–
–

3.Komisioni për regjistrim të bibliotekës

–
–
–

4.Komisioni për mjetet monetare, kërkesat, detyrimet, fondi zyrtar

Komisionet në përbërjen në fjalë realizuan regjistrimin e gjendjes me datë 31.12.....viti.

Regjistrimi është kryer në pajtim me Rregulloren valide për regjistrim dhe këshillat e mara nga ana e drejtorit të shkollës dhe kontabilistit.

Regjistrimi është kryer mbi të gjitha mjetet me numërim dhe matje në vendin e duhur aty ku janë gjetur.

Gjatë kohës së regjistrimit të gjithë personat përgjegjës për vlerat materiale ishin të pranishëm në vendin e caktuar dhe drejtpërdrejt morën pjesë në realizimin e regjistrimit

Me regjistrim është vërtetuar gjendja në vijim:

I. Mjetet themelore

1. Godinat

Me vlerësimin e amortizimit

– vlerat blerëse të pjesës së ndërtuar janë_____

– vlerat e riparimeve të pjesës së ndërtuar janë_____

– vlera e tanishme e pjesës së ndërtuar është_____

2. Pajisjet

2.1

Propozim për daljet për arsyet të përfundimit:

– vlera e blerjes _____

– përmirësimi i vlerës _____

2.2

Pas llogaritjes së amortizimit për _____vitin, shkolla posedon me mjete themelore me parametra financiar në vazhdim.

– vlerat blerëse të pajisjeve _____

– përmirësimi i vlerave të pajisjeve _____

– vlera e tashme e pajisjeve _____

II. Materiale dhe inventari i vogël

1. Në 31.12....viti është konstatuar se nuk ka rezerva të materialeve për zyra dhe për higjienë.
2. Inventari i vogël është i shkruar në 6 fleta të regjistrimit, me numër rendor 1 – 175 me vlerë të përgjithshme kontabiliste prej _____
3. Për arsye të vjetrimit komisioni propozon dalje të inventarit të vogël të regjistruar në një fletë regjistruese me numër rendor ..... me vlerë prej _____. edhe atë.

III. Librat në bibliotekë

Vlera kontabiliste e librave në bibliotekë me titull_____ dhe numër të librave_____ është _____den.

Mjete monetare, kërkesa dhe detyrimet

Xhiro – llogaria e arkës:

Saldo e xhiro – llogarisë në 787 me datë 31.12..... viti është_____

Saldoja e arkës në 787 me datë 31.12...viti është 0 den.

Kërkesat:
Kërkesat e përgjithshme të shkollës me datë 31.12....viti janë_____

Detyrimet:
Detyrimet e përgjithshme si faturat të pa paguara në datë 31.12.....viti janë_____

Komisioni qendror i regjistrimit:
1.
2.
3.

SHTOJCA 5

PLANI VJETOR
Për furnizime publike në vitin 2016

Бр.	**Lënda e kontratës për furnizime publike**	**fillimi i pritur i furnizimit (muaji)**	**Vlera e llogaritur e kontratës pa TVSH**	**Lloji i procedurës**
I	**Kontratë për furnizime publike të mallrave**			
1.	Furnizim me materiale për zyra	mars	300.000,00	Kërkesa për grumbullimin e ofertave me publikimin e shpalljes
2.	Furnizim me mjete për higjienë	mars	300.000,00	Kërkesa për grumbullimin e ofertave me publikimin e shpalljes
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

Kryetari i këshillit të shkollës

_____

SHTOJCA 6

[memorandum i organit kontraktues][1]

Shtojca 6

DOKUMENTACION TENDERIAL I THJESHTUAR

PROCEDIM ME KËRKESË PËR GRUMBULLIMIN E OFERTAVE
[nëpërmjet SEFP me e – aukcion]

PËR FURNIZIM ME _____

[Skolla, muaji dhe viti]

1. *Teksti brenda kllapave është dhënë si sqarim dhe duhet të fshihet gjatë përgatitjes së dokumentacionit tenderial.

Instruksione për ofertuesit

1. Organi kontraktues

Organ kontraktues është _____, me adresë në _____, telefon për kontakt _____, faks _____ adresë elektronike _____, kontakt personi _____.

2. Lënda e kontratës për furnizime publike

2.1. Lënda e kontratës për furnizime publike është_____.

Përshkrimi detal i lëndës së kontratës është dhënë në specifikacionet teknike në shtesë të këtij dokumentacioni tenderial.

[nëse kontrata është e ndarë në pjesë,theksohet secila pjesë posaçërisht]

2.2. Lënda e kontratës është e pa ndarë . Operatori ekonomik në ofertën e tij duhet ti përfshijë të gjitha pjesët përbërëse. në të kundërtën oferta do të jetë e pa pranueshme . Lënda e kontratës është e ndarë në pjesë si që është e definuar në specifikacionet teknike. Operatori ekonomik mundet të jep ofertën për njërën, më tepër pjesë apo për të gjitha pjesët e lëndës së kontratës për furnizime publike. Operatori ekonomik nuk mundet ti ndajë pjesët përbërëse të një pjese të plotë. Për secilën pjesë të veçantë të lëndës së kontratës do të realizohet aukcion i veçantë nëpërmjet sistemit elektronik për furnizime publike (https://www.e – nabavki.gov.mk). Lënda e secilit aukcion do të jetë çmimi i përgjithshëm duke i përfshirë të gjitha harxhimet dhe lëshimet, pa TVSH për secilën pjesë të lëndës në kontratën për furnizime publike. Çmimi i ofruar duhet ti përfshijë edhe transportin dhe doganën nëse i ka këto, ndërsa të njëjtat duhet të paraqiten si të veçanta.

[Të definohet se a është lënda e kontratës e ndarë apo jo . E pa nevojshmja të fshihet]

3. Mënyra e porosisë/kryerjes së shërbimit

Bartësi i furnizimit është i obliguar lëndën e kontratës ta porosisë në mënyrën në vijim _____.

[Në këtë pikë theksohet mënyra e porosisë së lëndës në kontratë që do të jetë i obliguar bartësin e zgjedhur për furnizim. Kjo pjesë nuk duhet të bodohet nga ana e organit kontraktues]

4. Dallimet sipas çmimit (korrigjimi i çmimeve) [zakonisht gjatë furnizimit me mallra dhe me punë]

[Aalternativa 1]

4.1. Nuk parashihet korrektimi i çmimeve, gjegjësisht çmimet e paraqitura në ofertë tek ofertuesi më i volitshëm do të jenë fikse për gjithë kohëzgjatjen e kontratës për furnizime publike.

[Aalternativa 2]

4.1. Korektimi i çmimeve të lëndës së kontratës për furnizime publike janë të lejuara nëse e njëjta nuk është më e madhe se _____% nga vlera e paraqitur në ofertë.

4.2. Korektimi i çmimeve kryhet në kërkesë të cilës do palë të kontratës për furnizime publike _____ në korrektimin e fundit të çmimeve të kryer me kërkesë të asaj pale kontraktuese në mënyrën si vijon: _____.

4.3. Si dëshmi relevante për ndryshimin e çmimit të lëndës së kontratës për furnizime publike do të shfrytëzohet _____.

5. Afati i porositjes së lëndës /për kryerjen e shërbimit

Bartësi i furnizimit është i obliguar ta porosisë lëndën e kontratës në afat prej_____ ditësh nga dita e lidhjes së kontratës për furnizime publike.

[Në këtë pikë paraqitet afati maksimal për porosi për lëndën e kontratës i cili do të jetë i obliguar për bartësin e zgjedhur për furnizim . Nëse organi kontraktues e definon afatin maksimal të porosisë, ai nuk duhet të bodohet. Të gjitha ofertat të cilat parashohim afat më të gjatë nga i parapari do të duhet të hidhen poshtë si të pa pranueshme]

6. Mënyra e pagesës

Mënyra e pagesës është _____.

[Në këtë pikë paraqitet mënyra e pagesës që do të jetë i obligueshëm për bartësin e zgjedhur të furnizimit .Kjo pjesë nuk duhet të bodohet nga ana e organit kontraktues.)

7. E drejta e pjesëmarrjes

7.1. Operatori ekonomik i cili ka një ose më tepër referenca negative, një grup i operatorëve ekonomik në të cilën bën pjesë operatori ekonomik i cili ka referenca negative, si dhe operatori ekonomik i cili paraqet një shoqëri të lidhur me operatorin ekonomik i cili ka referenca negative,nuk ka të drejtë të pjesëmarrjes.

7.2. Të drejtë për të parashtruar ofertë ka çdo person fizik ose juridik i vendit ose i huaj i cili është interesuar për këtë, dhe i cili është i regjistruar për kryerjen e veprimit të lidhur me lëndën e kontratës për furnizime publike .

7.3. Të drejtë për të parashtruar ofertë ka edhe një grup ofertuesish pa obligim që të lidhet në ndonjë formë juridike. Organi kontraktues nuk do të kërkojë nga grupi e ofertuesve që të bashkohen në ndonjë formë të veçantë juridike, përderisa e njëjta do të jetë e zgjedhur për bartës të furnizimit. Organi kontraktues do të kërkoj nga grupi i ofertuesve që të bashkohet në formë të veçantë juridike nëse i njëjti do të jetë i zgjedhur si bartës i furnizimit edhe atë në formën e

_____

[e pa nevojshme të fshihet].

7.4. Pjesë përbërëse e ofertës grupore është edhe kontrata për paraqitjen e ofertës grupore me të cilën anëtarët e grupit të operatorëve ekonomik në mes veti dhe nga organi kontraktues obligohen që ta realizojnë kontratën për furnizime publike. Kjo kontratë është e domosdoshme t'i përmbajë të dhënat në vijim: anëtarin e grupit, i cili do të jetë bartës i grupit, gjegjësisht i cili do ta paraqes ofertën dhe do ta prezantojë grupin, anëtari i grupit i cili në emër të grupit ekonomik dhe në emër të grupit të operatorëve ekonomik, do ta nënshkruajë kontratën për furnizime publike,,anëtari i grupit i cili në emër të grupit të operatorëve ekonomik do ta sigurojë balancën e ofertës në formë të garancisë bankar ose mjeteve të deponuara (nëse kërkohet n ë dokumentacionin tenderial, në të kundërtën fshihet), anëtari i grupit i cili do ta dorëzojë faturën dhe llogarinë në të cilën do të kryhet pagesa,përshkrim i shkurtër i detyrimeve të secilit nga anëtarët e grupit ekonomik të operatorëve për realizimin e kontratës.

_____ *[Organi kontraktues e plotëson këtë vijë me të dhëna të tjera për të cilat mendon se është e rëndësishme]*

7.5 Të gjithë anëtarët e grupit të ofertuesve e janë individualisht përgjegjës para organit kontraktues për realizimin e obligimeve të tyre. Organi kontraktues do të komunikojë me përfaqësuesin e grupit të ofertuesve.

Vërejtje: Në momentin e parashtrimit të ofertës grupore, bartësi i grupit duhet të jetë i regjistruar në sistemin elektronik për furnizime publike.

Bartësi i grupit detyrimisht i nënshkruar me certifikatë digjitale: ofertën, deklaratat e nevojshme dhe dokumentacionin e plotë të cilin e përgatitën dhe e nënshkruan vet. Për derisa anëtarët e grupit nuk posedojnë certifikatë digjitale, deklaratat e duhura dhe dokumentacionin të cilin ata e përgatitin dhe e nënshkruajnë mund të nënshkruhet me dorë dhe të dorëzohet në formë të skanuar elektronike.

---

2. Nëse është e nevojshme të jepet referencë negative për grupin ofertuese, ndërsa njëri nga anëtarët e grupit nuk është i regjistruar në SEFP,organi kontraktues do ta paraqesë referencën negative për të gjithë pjesëtarët e grupit, gjatë kësaj të paregjistruarit do të regjistrohen paraprakisht në SEFP në bazë të të dhënave të parashtruara të ofertës.

7.6. Operatori ekonomik në suaza të procedimit të njëjtë për ndarjen e kontratave për furnizime publike mundet të marrë pjesë vetëm me një ofertë. Të gjitha ofertat do të jenë të pavlefshme nëse operatori ekonomik:

- Merr pjesë në më tepër se një ofertë vetjake ose /dhe si anëtarë i ofertës grupore, ose
- Merr pjesë si nën realizues në ofertën tjetër vetjake ose/dhe si pjesëtarë i ofertës grupore.

7.7. Operatori ekonomik mund të marrë pjesë si nën realizues në më tepër se një ofertë.

7.8. Nëse gjendja ekonomike dhe financiare, gjegjësisht aftësia teknike dhe profesionale është e përkrahur nga subjekt tjetër, ofertuesi është i obliguar përkrahjen ta arsyetojë me një argument valit,dhe ai subjekt do t'i vë në dispozicion mjetet e duhura financiare, gjegjësisht resurset e duhur teknike dhe profesionale(neni 151 dhe neni 154 i Ligjit).

7.9. Ofertuesi mundet ta angazhojë nën realizues, përderisa ofertuesi ka për qëllim që pjesë nga kontrata për furnizime publike ta mundësojë për një ose më tepër nën realizues, në ofertën duhet të theksojë të dhëna për pjesën e kontratës, të cilën ka për qëllim t'jua ndajë nën realizuesve, si të dhëna për të gjithë nën realizuesin e propozuar (nënshkrimi,vendi, numrin amë dhe të ngjashme). Ofertuesi është i obliguar para organit kontraktues për realizimin e kontratës për furnizime publike, pa marrë parasysh numrin e nën realizuesve.

7.10. Personat të cilët marrin pjesë në përpunimin e dokumentacionit tenderial nuk guxojnë të jenë ofertues ose anëtarë në grupin e ofertuesve në procedimin për ndarjen e kontratave.

8. Kriteriumet për vërtetimin e aftësive të ofertuesve

Që të marrin pjesë në procedimin e ndarjes së kontratave ofertuesit duhet t'i plotësojnë kriteriumet në vazhdim për vërtetimin e aftësive të tyre.

8.1. Gjendja personale

- Në pesë vitet e fundit ofertuesi mos të ketë marrë ndonjë padi me vendim të plotfuqishëm për pjesëmarrje në ndonjë organizatë kriminele,korrupsion,mashtrim ose "larje të parave".

- Ofertuesi të mos jetë në procedurë për falimentim ose në procedurë për likuidim.
- Ofertuesi të mos ketë të papaguara tatimet , kontributet ose të dhëna tjera publike,përveç se nëse operatori ekonomik i është lejuar pagesë e vazhduar e tatimeve, kontributeve ose të dhënave tjera publike në pajtim me rregullat e veçanta dhe të njëjtat i paguan rregullisht;
- Ofertuesit nuk i është caktuar dënimi: ndalesë për pjesëmarrjet në veprimet për thirrje publike, ndarje e kontratave për furnizime publike dhe kontrata për partneritet publik privat; ofertuesi të mos ketë dënim të përkohshëm ose të përhershëm:ndalesë për kryerjen e një veprimtarie të caktuar;
- Ofertuesi të mos ketë ndonjë sanksion për kundërvajtje,ndalesë për kryerjen e profesionit,veprimtarisë ose obligime, gjegjësisht ndalesë të përkohshme për kryerjen e ndonjë veprimi të caktuar, dhe
- Ofertuesi është i obliguar të jap të dhëna të sakta dhe t'i dorëzojë të dhënat që i kërkon organi kontraktues.

8.2**.** Aftësia për kryerjen e veprimtarisë profesionale

Ofertuesi duhet që të jetë i regjistruar si person fizik ose juridik për kryerjen e veprimtarisë të lidhur me lëndën e kontratës për furnizime publike ose të bëjë pjesë në ndonjë bashkësi adekuate profesionale në pajtim me rregullat e vendit ku është i regjistruar

8.3. Gjendja ekonomike dhe financiare

Kriteriuemet për vërtetimet e gjendjes ekonomike dhe financiare për ofertuesit janë:

_____

[Nëse organi kontraktues ka vendosur ta vërtetojë gjendjen ekonomike dhe financiare të ofertuesve, e me këtë edhe aftësinë e tyre që ta realizojnë kontratën për furnizime publike, në këtë pjesë vendos kriteriume të ndryshme nga puna ekonomike dhe financiare të ofertuesit të cilat duhet ti plotësojë ofertuesi që të mundet të vlerësohet oferta e tyre. Nëse organi kontraktues vendosën mos ta vërtetojë gjendjen ekonomike dhe financiare të ofertuesit, kjo pjesë fshihet]

8.4. Aftësia teknike ose profesionale

Kriteriume për vërtetimin e aftësisë teknike ose profesionale të ofertuesit janë:

_____.

[Nëse organi kontraktues ka vendosur ta vërtetojë gjendjen teknike dhe profesionale të ofertuesve, e me këtë edhe aftësinë e tyre që ta realizojnë kontratën për furnizime publike, në këtë pjesë vendos kriteriume të ndryshme në raport me kapacitetet teknike, posedimin e resurseve njerëzore,përvoja paraprake etj të cilat duhet ti plotësojë ofertuesit që të mundet të vlerësohet oferta e tyre. Nëse organi kontraktues vendosën mos ta vërtetojë gjendjen teknike dhe profesionale të ofertuesit, kjo pjesë fshihet]

8.5. Standardet e sistemit për kualitet

Ofertuesit duhet që t'i plotësojë standardet në vazhdim për sistemet e kualitetit: _____

_____.

[Në qoftë se organi kontraktues vendos mos të kërkojë që ofertuesi ti plotësojë standardet e caktuara për vërtetim të kualitetit kjo pjesë fshihet]

8.6. Standardet për udhëheqje me ambientin jetësore.

Ofertuesi duhet që t'i plotësojë standardet në vijim për udhëheqjen në ambientin jetësor.

_____

[Në qoftë se organi kontraktues vendos mos të kërkojë që ofertuesi ti plotësojë standardet e caktuara për vërtetim të udhëheqjes me ambientin jetësor kjo pjesë fshihet]

8.7. Gjatë kontrollimit të validitetit dhe kompetencave të dokumentacionit për vërtetimin e aftësive të operatorit ekonomik gjatë evoluimit të ofertës, komisioni nëpërmjet SEFP, detyrimisht do të kërkojë nga ofertuesi që t'i sqarojnë dhe t'i plotësojnë dokumentet për vërtetimin e aftësive, në afat prej pesë ditëve të punës deri në afatin përfundimtar të paraqitjes së ofertave.

Operatori ekonomik nëpërmjet të SEFP, e paraqet dokumentin me sqarimin ose plotësimin në pjesën "sqarim – plotësim i dokumenteve të dorëzuara." Në afat prej ___ ditëve (e përcakton organi kontraktues dhe nuk guxon të jetë më i shkurtër se tre ditë pune) nga dita e pranimit të kërkesës nga ana e ofertuesit.

8.8. Në rast se kemi një grup të operatorëve ekonomik të gjithë anëtarët e grupit individualisht e argumentojnë gjendjen e tyre personale dhe aftësinë për kryerjen e veprimit profesional.

Nëse operatorët ekonomik dërgojnë ofertë grupore gjendja ekonomike dhe financiare si dhe ajo teknike dhe profesionale argumentohen me marrjen parasysh të resurseve të të gjithë anëtarëve të grupit.

9. Mënyra e argumentimit të aftësive të ofertuesit

Ofertuesi e vërteton plotësimin e kriteriumeve për vërtetim të gjendjes individuale me deklaratën, të cilën e dorëzon si shtojcë në ofertën e vet. Plotësimi i kreiteruemeve të mbetura për vërtetimin e aftësive ofertuesi i argumenton me paraqitjen e dokumentacionit të nevojshëm të kërkuar në këtë pjesë të dokumentacionit tenderial:

9.1. Për argumentimin e gjendjes personale:

Deklaratë e ofertuesit se në pesë vitet e fundit nuk ka pranuar asnjë aktgjykim për pjesëmarrje me organizata kriminele, korrupsion , mashtrim ose "larje të parave".

- Vërtetim se nuk është hapur asnjë procedurë për falimentim nga organet kompetente.
- Vërtetim se nuk është hapur asnjë procedurë për likuidim nga organet kompetente.
- Vërtetim për tatimet,kontributet dhe të dhënat tjera publike të paguara në mënyrë të rregullt, nga vendi në të cilin operatori ekonomik është i regjistruar.
- Vërtetim nga Regjistri për dënime të veprave të kryera kriminale të personave juridik, se nuk ka pasur asnjë dënim , ndalesë për pjesëmarrje në veprimet e thirrjeve publike,ndarje të kontratave për furnizime publike dhe kontrata për partneritetin publik – privat
- Vërtetim nga regjistri i dënimeve për kryerjen e veprave kriminele të personave juridik, se nuk ka pasur dënim të përkohshëm ose të përhershëm , ndalesë për kryerjen e një veprimtarie të caktuar.
- Vërtetim se me ndonjë akt të plotfuqishëm nuk ka pasur sanksione për kundërvajtje, ndalesë për kryerjen e profesionit, veprimtari ose obligimit, gjegjësisht ndalesë e përkohshme për kryerjen e ndonjë veprimtarie të përcaktuar.

Ofertuesi për ta argumentuar gjendjen e tij personale paraqet deklaratë se i plotëson kriteriumet e parashikuara për vërtetim të gjendjes personale, e cila është e dhënë në shtesë të këtij dokumentacioni tenderial.

Komisioni do të kërkojë vetëm prej ofertuesit, oferta e të cilit është pranuar si më e volitshme që ti dorëzojë dokumentet e nevojshme për gjendjen personale. Dokumentet nga pika 9.1 nuk duhet të jenë më të vjetra se 6 muaj nga data e përcaktuar si afat përfundimtar për parashtrimin e ofertave. Nëse organi kontraktues dyshon në dokumentet për vërtetimin

e gjendjes personale të ofertuesit,ai e mban të drejtën që të kërkojë informacion direkt nga organet kompetente të cilat i kanë dhënë dokumente për vërtetimin e gjendjes personale.

Komisioni do të pranojë dokumente për vërtetimin e gjendjes personale të cilat janë dhënë edhe pas ditës së hapjes publike të ofertave /hapja e ofertave (Nëse vlera e përcaktuar e kontratës është deri në 5000 euro),por jo më vonë nga dita e sjelljes së vendimit për zgjedhjen e ofertës më të mirë .Nëse operatori ekonomik nuk i parashtron dokumentet e kërkuara në afatin e caktuar nga ana e komisionit për furnizime publike ose të njëjtat janë jo valide ose jo adekuate për vërtetimin e gjendjes faktike do të llogaritet se ofertuesi e ka tërhequr ofertën e vet që rezulton me dhënien e një reference negative, ndërsa komisioni për furnizime publike do ta thërret operatorin ekonomik i cili është i ranguar në radhë ose do të japë propozim për hedhjen poshtë të procedimit.

Deklarata dorëzohet në formë elektronike nëpërmjet të SEFP dhe e njëjta duhet të jetë e nënshkruar në formë elektronike duke shfrytëzuar certifikatën digjitale nga personi përgjegjës ose nënshkruesi i autorizuar i operatorit ekonomik.

Informacione më detale për mënyrën e nënshkrimit digjital janë të përmbledhura në udhëzuesin "Udhëzime të përgjithshme dhe teknike për shfrytëzimin e SEFP për operatorë ekonomik dhe organe kontraktuese" i botuar në faqen hyrëse të SEFP në pjesën dokumente.

Që të largohen lëshimet teknike gjatë vërtetimit për validitetin e certifikatat,është e preferuar që operatori ekonomik në ofertë të ceki se me cilin paket softuer janë nënshkruar dokumentet (Microsoft Office 2003, 2007, 2010, OpenOffice etj.)

9.2. Për argumentimin e aftësive për kryerjen e një veprimtarie profesionale

Për argumentimin e aftësive për kryerjen e një veprimtarie profesionale, ofertuesi duhet të parashtrojë me ofertën e tij një dokument me veprimtari të regjistruar, si argument se është i regjistruar si person fizik apo juridik për kryerjen e veprimtarisë të lidhur me lëndën e kontratës për furnizime publike ose argument se i takon një shoqërie profesionale, në pajtim me rregullat në vendin ku është i regjistruar.

Argument i dhënë nga një organ kompetent për plotësimin e kushteve të veçanta për kryerjen e veprimtarisë të shkruara në pajtim me ligjin, që kanë të bëjnë me lëndën e kontratës.

[Nëse janë të shkruara kushte të veçanta për kryerjen e veprimtarisë për lëndën e furnizimeve]

9.3. Për argumentimin e gjendjes ekonomike dhe financiare: (opcionalisht)

_____

[Në këtë pikë organi kontraktues i definon dokumentet të cilat duhet ti posedojë ofertuesi që ta argumentojë gjendjen e tij ekonomike dhe financiare në varësi nga kriteriumet të cilat i ka paraparë në pikën 8.3 nga dokumentacioni tenderial dhe në pajtim me nenin 150 nga Ligji për furnizime publike . Përderisa organi kontraktues nuk ka planifikuar kriteriume për vërtetimin e gjendjes ekonomike dhe financiare të ofertuesve, kjo pjesë fshihet]

9.4. Për argumentimin e aftësive teknike dhe profesionale: (opcionalisht)

(Në këtë pikë organi kontraktues i definon dokumentet të cilat duhet ti posedojë ofertuesi që ta argumentojë gjendjen e tij teknike dhe profesionale në varësi nga kriteriumet të cilat i ka paraparë në pikën 8.4 nga dokumentacioni tenderial dhe në pajtim me nenin 153 nga Ligji për furnizime publike . Përderisa organi kontraktues nuk ka planifikuar kriteriume për vërtetimin e gjendjes teknike dhe profesionale të ofertuesve, kjo pjesë fshihet)

9.5. Për plotësimin standardeve për sisteme dhe kualitet: (opcionalisht)

_____

[Në këtë pikë organi kontraktues i definon dokumentet të cilat duhet ti posedojë ofertuesi që ta argumentojë se i plotëson standardet për sistemet e kualitetit në varësi nga kriteriumet të cilat i ka paraparë në pikën 8.5 nga dokumentacioni tenderial dhe në pajtim me nenin 155 nga Ligji për furnizime publike . Përderisa organi kontraktues nuk ka planifikuar standarde për sistem të kualitetit të ofertës , kjo pjesë fshihet]

9.6. Për plotësimin e standardeve për udhëheqje me ambientin jetësor: (opcionalisht)

_____

[Në këtë pikë organi kontraktues i definon dokumentet të cilat duhet ti posedojë ofertuesi që ta argumentojë se i plotëson standardet për udhëheqje me ambientin jetësor të cilat i ka paraparë organi kontraktues në pikën 8.6 nga dokumentacioni tenderial dhe në pajtim me nenin 157 nga Ligji për furnizime publike . Përderisa organi kontraktues nuk ka planifikuar standarde për udhëheqje me ambientin jetësor, kjo pjesë fshihet]

10. Sqarim,ndryshim dhe plotësim të dokumentacionit tenderial

10.1 Sqarim për dokumentacionin tenderial

10.1.1 Operatori ekonomik mundet të kërkojë sqarim për dokumentacionin tenderial nga organi kontraktues,vetëm në formë elektronike nëpërmjet SEFP, me shfrytëzimin e modulit "Pyetje dhe përgjigje, më vonë 3 ditë para afatit përfundimtar për parashtrimin e ofertës.

10.1.2 Sqarimin,organi kontraktues do ta paraqesë nëpërmjet SEFP në modulin "Pyetje dhe përgjigje,pas kësaj të gjithë operatorët ekonomik që kanë marrë pjesë në dokumentacionin tenderial do të marrin lajmërim automatik në formë elektronike se është dhënë përgjigje në pyetjen e parashtruar dhe do të kenë mundësi ta lexojnë sqarimin,pa mos u identifikuar gjatë kësaj operatori që e ka kërkuar sqarimin.

10.2 Ndryshimi dhe plotësimi i dokumentacionit tenderial

10.2.1 Organi kontraktues e mban të drejtën që më së vono 3 ditë para skadimit të afatit përfundimtar për parashtrimin e ofertave,sipas gjetjeve të veta ose pas sqarimit që e ka marrë në formë elektronike ta ndryshojë ose plotësojë dokumentacionin tenderial, me çka menjëherë do ti informojë të gjithë operatorët e duhur ekonomik.

10.2.2 Në rast të ndryshimit të dokumentacionit tenderial, organi kontraktues do ta vazhdojë afatin e fundit për paraqitjen e ofertës më së paku 6 ditë.

10.2.3 N ë rast të ndryshimit dhe plotësimit të dokumentacionit tenderial të publikuar në SEFP, si dhe zgjatja e afatit të fundit, organi kontraktues është i obliguar ta publikojë nëpërmjet SEFP ndryshimin e bërë,dhe gjatë kësaj të gjithë operatorët ekonomik që kanë shkarkuar dokumentacion tenderial deri në momentin e ndryshimit di të pranojnë lajmërim në formë elektronike se është bërë ndryshim i shpalljes konkrete.

11. Përgatitja dhe parashtrimi i ofertave

11.1 Mënyra e përgatitjes së ofertës

Oferta përgatitet në pajtim me kushtet e parapara në dokumentacionin tenderial,në formë elektronike, duke shfrytëzuar formularët e dhënë në shtesë.

Nëse ofertuesi ka për qëllim që një pjesë të kontratës për furnizime publike të jua lejojë njërit apo më tepër nënkontraktuesve, në ofertë duhet pa tjetër të japë të dhëna për pjesën e kontratës të cilën ka për qëllim ta japë ndonjë nënkontraktuesi, si dhe të dhëna për të gjithë nënkontraktuesit e propozuar (nënshkrimi, vendi, numri amë dhe të ngjashme).

Ofertuesi është përgjegjës para organit kontraktues për realizimin e kontratës për furnizime publike, pa marrë parasysh numrin e nënkontraktuesve.

11.2. Oferta parashtrohet në formë elektronike nëpërmjet SEFP dhe e njëjta duhet që të jetë e nënshkruar në formë elektronike me shfrytëzimin e certifikatës digjitale nga personi përgjegjës i operatorit ekonomik ose ndonjë person i autorizuar prej tij. Certifikata digjitale duhet të jetë me validitet më së paku prej momentit të hapjes publike të parashtrimit të kërkesës deri në afatin e fundit të skadimit të tij.

Nëse ofertën e nënshkruan person i autorizuar nga personi përgjegjës, në shtojcë paraqiten edhe autorizimi për nënshkrimin e ofertës e nënshkruar nga personi përgjegjës.

Informacione më detale për mënyrën e nënshkrimit digjital gjenden në doracakun "Këshilla të përgjithshme dhe teknike për shfrytëzimin e SEFP për operatorë ekonomik dhe organe përgjegjëse" i publikuar në faqen fillestare të SEFP në pjesën dokumente.

11.3 Operatorët ekonomik munden që në formë të shkruar në letër ta parashtrojnë dokumentacionin në një format dhe formë jostandarde para afatit përfundimtar për paraqitjen e ofertave, nëse të njëjtat janë më voluminoze për skenim apo lidhje në SEFP.

11.4 Deklaratë me të cilën ofertuesi deklaron se i plotëson kriteriumet për vërtetimin e gjendjes personale.

Me ofertën ofertuesi parashtron edhe deklaratë të nënshkruar në formë elektronike e cila vërteton se i plotëson kriteriumet për vërtetimin për gjendjen personale në përgjithësi të vendosura me ligj dhe të shkruara në dokumentacionin tenderial dhe se i ka në dispozicion të gjithat dokumentet të vërtetuara në dokumentacionin tenderial për argumentimin e plotësimin e këtyre kriteriumeve të cilat do ti parashtroj deri te organi kontraktues nëse oferta e tij do të jetë e zgjedhur si më e pëlqyeshmja.

11.5 Deklaratë për seriozitetin e ofertës

Në shtojcën e ofertës ofertuesi parashtron edhe deklaratë të nënshkruar në formë elektronike për seriozitetin e ofertës, gjatë kësaj duhet ta shfrytëzoj formularin për deklaratë të dhënë në shtojcë të dokumentacionit tenderial. Nëse vjen deri te shkelja e deklaratës së dhënë për seriozitet të ofertës, e njëjta do të rezultojë me dhënien e referencës negative kundër ofertuesit të tillë në mënyrë dhe në pajtueshmëri me kushtet e dhëna me ligjin për furnizime publike. (Kjo pikë shfrytëzohet nëse organi kontraktues nuk kërkon garancinë bankar ose mjete të deponuara për pjesëmarrje në procedimet ku vlera e llogaritur është deri më 20 mijë euro. Në të kundërtën duhet që të përshtatet në mënyrën e duhur).

11.6 Deklaratë për ofertë të pavarur

Në shtojcë të ofertës, përkrah të deklaratës për seriozitet të ofertës, ofertuesi parashtron deklaratë të nënshkruar në formë elektronike për pavarësinë e ofertës, gjatë kësaj duhet që ta shfrytëzoj formularin për deklaratë të dhënë në shtojcën e dokumentacionit tenderial, ku është më detajesh e shpjeguar domethënia si dhe veprimet që do të ndërmerren nëse organi kontraktues merr njoftime se të dhënat në deklaratë janë të rrejshme. Deklaratën e këtij neni e nënshkruan ekskluzivisht personi përgjegjës dhe dorëzohet bashkë me ofertën dhe nuk mundet të parashtrohet në mënyrë plotësuese pas skadimit të afatit për parashtrim të ofertave.

Deklarata për ofertë të pavarur nuk mund të shkoj në emër të asnjë personi tjetër përveç personit përgjegjës. Deklarata nënshkruhet në formë elektronike duke ju ngjitur certifikatë valide digjitale bartës e të cilës është personi përgjegjës. Nëse formulari është nënshkruar nga një person i autorizuar për nënshkrim digjital, atëherë i njëjti detyrimisht duhet që të jetë i nënshkruar me shkrim nga personi përgjegjës, i skenuar dhe në atë format të aplikohet si nënshkrim digjital.

11.7 Elementet e ofertës

Oferta duhet që të jetë e përbërë nga elementet në vijim:

- formulari i ofertës (shtojca 1);
- deklaratë me të cilën ofertuesi vërteton se i plotëson kriteriumet për vërtetimin e gjendjes personale (shtojca 2);
- deklaratë për seriozitetin e ofertës (shtojca 3);
- deklaratë për ofertë të pavarur (shtojca 4);
- dokument për veprimtari të regjistruar;
- dokumente me të cilat e vërteton gjendjen ekonomike dhe financiare *[nëse kërkohen në dokumentacionin tenderial]*
- dokumente me te cilat e vërteton aftësinë teknike ose profesionale *[nëse kërkohen ne dokumentacionin tenderial;]*
- dokumente me te cilat i vërteton standardet për sistemet e kualitetit *[nëse kërkohen ne dokumentacionin tenderial;]*
- dokumente me te cilat i vërteton standardet për udhëheqjen me mjedisin jetësor *[nëse kërkohen ne dokumentacionin tenderial;]*

[Në vijën kontraktues mundet qe te kërkoje nga ofertuesi në shtojcë të ofertës të parashtrojë broshurat, katalogë dhe të ngjashme nga mallrat të cilat i ofrojnë. Nëse parashikohet një detyrim i këtillë organi kontraktues duhet saktë të definoj çfarë lloji të dokumentacionit kërkon dhe cilat janë pasojat nëse ofertuesi nuk i parashtron të njëjtat. Në të kundërtën vija fshihet]

11.8 Gjuha e ofertës Oferta si dhe i gjithë dokumentacioni i lidhur me ofertën dhe korrespodenca që bëhet me ofertuesin, shkruhen në gjuhën maqedone me përdorimin e shkrimit të saj cirilik. Dokumentet shoqëruese dhe literatura e shtypur të cilat janë pjesë e ofertës mundet të jenë në gjuhë tjetër me kusht që ti shoqërojnë përkthimet e sakta në gjuhën maqedone.

11.9 Periudha e validitetit të ofertës

Periudha e validitetit të ofertës do të jetë ditë nga dita e caktuar si afati përfundimtar për parashtrimin e ofertave/të hapjes publike – për të cilën kohëzgjatje oferta me të gjitha elementet e saj është e obliguar ndaj ofertuesit. Ofertat të cilat përmbajnë periudhë më të shkurtër të validitetit nga ajo e caktuar në këtë pikë të dokumentacionit tenderial do të jenë të shpallura si të pavlefshme dhe të papranueshme.

11.10 Parimet e një oferte

Një person fizik apo juridik mundet të parashtrojë vetëm një ofertë, pa marrë parasysh a e dorëzon individualisht ose si anëtar i grupit ofertuese. Në të kundërtën te gjitha ofertat në të cilat ky person fizik ose juridik paraqitet do të hidhen poshtë.

12. Afati i fundit dhe vendi për parashtrimin e ofertave

12.1 Afati i fundit për parashtrimin e ofertave është – viti në – ora .

12.2 Ofertat parashtrohen nëpërmjet SEFP që është e lejuar nëpërmjet ueb adresës: https://www.e – nabavki.gov.mk.

12.3 Oferta që është e parashtruar pas kalimit të afatit përfundimtar për parashtrim të ofertave nuk do të jetë e pranuar në SEFP, gjegjësisht do të jetë automatikisht e hedhur për çka edhe organi kontraktues dhe operatori ekonomik do të jenë të lajmëruar dhe e njëjta nuk do të paraqitet gjatë hapjes publike të ofertave.

13.Hapja publike dhe evoluimi i ofertave

13.1 Hapja publike e ofertave do të realizohet në datën dhe orën të përcaktuara si afat i fundit për parashtrim të ofertave në lokacionin në vijim

_____

13.2 Ofertuesi mundet të ketë përfaqësuesin e vet të autorizuar në hapjen publike të ofertave, gjatë të cilës përfaqësuesi i autorizuar duhet që komisionit ti ja dorëzojë autorizimin me shkrim nga ofertuesi

13.3 Komisioni për furnizime publike do të qaset kah hapja e ofertave vetëm nëse ka arritur edhe një ofertë e vetme. Në raste të këtilla nuk do të kemi aukcion elektronik .Kushti që të realizohet aukcioni elektronik është që në procedurë të jenë paraqitur më së paku dy oferta të pranueshme.

14. Kriteriumi për ndarjen e kontratës

[alternativa 1]

14.1. Kriterium për ndarjen e kontratës për furnizime publike është çmimi më i ulët .Për bartës të furnizimit do të jetë ai operator ekonomik i cili do të ofrojë çmim më të ulët gjatë aukcionit elektronik, oferta e të cilit paraprakisht është pranuar si valide. Në procedurën e cila përfundon me zbatimin e aukcionit elektronik nuk kryhet bodimi i ofertave,por vetëm rangimi i ofertuesit sipas lartësisë së çmimeve të ofruara.

[Alternativa] Mundet që të përdoret te furnizimi me shërbime konsultuese dhe të tjera të karakterit intelektual,si dhe në raste kur për specificitetin e lëndës së kontratës nuk është e mundur që në mënyrë precize të vërtetohet kualiteti dhe elemente tjera si që janë kushtet minimale për specifikacione teknike. Ky kriterium shfrytëzohet detyrimisht nëse organi kontraktues lejon parashtrimin e ofertave alternative.

14.1. Kriteriumi për ndarjen e kontratës për furnizime publike është ekonomikisht ofertë më e përshtatshme .për bartës të furnizimit do të zgjidhet ai operator ekonomik oferta e të cilit do të vlerësohet si ekonomikisht më e përshtatshme, gjegjësisht ajo që do të fitojë më tepër poenë si shuma e poenëve të fituara me notimin e secilit element për kriteriumin: ekonomikisht oferta më e përshtatshme. (Nëse organi kontraktues si kriterium për ndarjen e kontratës për furnizime publike e ka zgjedhur kriteriumin çmimi më i ulët, pikat 14.2 – 14.5 të fshihen.)

14.2. Si elemente të kriteriumit:ofertë më e përshtatshme ekonomikisht merren këto në vazhdim:

– çmimi _____ poenët,
– _____ _____ poenët,
– _____ _____ poenët.

14.3. Për elementin çmim janë vërtetuar gjithsej _____poenë. Për shkak të evoluimit,çmimi i ofertës do të llogaritet si çmim i përgjithshëm pa tatimin e vlerës së shtuar, gjatë së cilës më

tepër poenë do të fitojë oferta e cila ka çmim më të ulët ofrues. Poenët për elementin çmim tek ofertuesit tjerë do të ndahen sipas formulës në vijim:

$$\textit{NUMRI I POENËVE} = \frac{\textit{çmimi më i ulët (pa TVSH)} \bullet \textit{numri maksimal i poenëve}}{\textit{Çmimi (pa TVSH)}}$$

14.4. Për elementin_____ janë mbledhur gjithsej _____ poenë. I njëjti do të evoluohet në këtë mënyrë: _____ _____ _____.

14.5. Për elementin _____ janë mbledhur gjithsej _____ poenë. I njëjti do të evoluohet në këtë mënyrë: _____ _____ _____.

14.6. Evoluimi i ofertës do të kryhet në pajtim me Metodologjinë e shprehjes së kriteriumeve për ndarjen e kontratës për Furnizime publike e shprehur në poenë (Gazeta zyrtare e Maqedonisë) nr.41 /08.

15. Mënyrat e veçanta për ndarjen e kontratave për furnizimeve publike.

15.1Kontrata për furnizime publike do të ndahet me aplikimin e procedurës për grumbullim të ofertave me publikim të konkursit e cila do të përfundoj me aukcion elektronik si faza e fundit e procedurës.

15.2 Kjo procedurë do të realizohet me shfrytëzimin e mjeteve elektronike nëpërmjet Sistemit elektronik për furnizime publike (SEFP) (https://www.e – nabavki.gov.mk)

15.3 Informacionet më të detajuara për shfrytëzimin e mjeteve elektronike: Që të mund të merrni pjesë në procedurë është e nevojshme që të regjistroheni në SEFP dhe të posedoni certifikatë digjitale operatori ekonomik regjistrohet në SEFP me plotësimin e formës për regjistrim e cila është pjesë përbërëse e SEFP, gjatë kësaj SEFP automatikisht i përpunon të dhënat e formës së regjistruar, gjeneron një shifër dhe të njëjtën ia dërgon me postë elektronike operatorit ekonomik.

15.4. Informacione më të detajuara për aukcionin elektronike: Organi kontraktues do të shfrytëzojë aukcion elektronik, si fazë e fundit e procedurës me kërkesë për grumbullimin e ofertave. Lënda e aukcionit elektronik është çmimi i përgjithshëm duke i përfshirë të gjitha harxhimet dhe lirimet si dhe doganat kaluese pa TVSH. Çmimi fillestar i aukcionit elektronik është më i ulët nga ofertat e pranuara të dorëzuara në fazën fillestare të procedurës *[Në rast se do të përdoret kriteri çmimi më i ulët]*

Çmimi fillestar për aukcion elektronik janë çmime të paraqitura fillimisht nga secili prej ofertuesve të kualifikuar. *[Në rast se do të përdoret kriteri oferta më e përshtatshme ekonomikisht.]*

Para caktimit të aukcionit elektronik që realizohet si procedurë në të cilën si kriterium është zgjedhur oferta më e përshtatshme ekonomike, komisioni bën evaluim të tërësishëm të ofertave të parashtruara fillimisht dhe gjatë kësaj ndan poenë për secilin element të kriteriumit oferta më e përshtatshme ekonomikisht. Në bazë të evoluimit të realizuar dhe poenëve të caktuara krijohet një rang listë fillestare të kandidatëve të kualifikuar. [*Në rast se shfrytëzohet kriteriumi çmimi më i ulët ky status fshihet]*

Në aukcionin elektronik, ofertuesit munden që ti zvogëlojnë çmimet e tyre të parashtruara paraprakisht dhe në këtë mënyrë ti risin poenët e fituara më parë për elementin çmim, deri sa poenët e ndara nga elementet tjera ngelen të pa ndryshuara gjatë gjithë kohës që zgjat aukcioni, si dhe pas mbarimit të aukcionit. *[Nëse përdoret kriteriumi çmimi më i ulët ky status do të fshihet]*

Ftesat për pjesëmarrje në aukcion do të parashtrohen në formë elektronike nëpërmjet ((SEFP)pas një evoluimi të ofertave të para,deri te të gjithë operatorët ekonomik të cilët kanë parashtruar oferta të pranueshme në fazën e parë të procedurës dhe të cilët janë regjistruar me profil të aktivizuar të shfrytëzuesit në SEFP.

Thirrja për pjesëmarrje në aukcion do të dërgohet në formë elektronike në kutinë postare të profilit të shfrytëzuesit në SEFP,personit i cili do të parashtrojë kërkesë për procedim nëpërmjet postës elektronike. Në ftesën për pjesëmarrje në aukcion do të përmbahen të dhënat në vijim: çmimi fillestar i aukcionit gjegjësisht çmimi më i ulët nga kërkesat e paraqitura fillimisht *[Kjo pjesë do të fshihet në qoftë se organi kontraktues si kriterium për ndarje do të përdorin kriterin oferta më e përshtatshme ekonomikisht.]* çmimi fillestar i ofertuesit të kualifikuar, gjegjësisht çmimi i tij i parë i paraqitur *[Kjo pjesë fshihet nëse organi kontraktues kriterium për ndarjen e kontratës për furnizime publike e ka zgjedhur kriteriumin çmimi më i ulët]*; data dhe ora e fillimit dhe përfundimit të aukcionit; intervali në të cilin do të realizohet mbidhënia negative (dallimi i minimales dhe maksimales në çmimet e ofruara) poenët e ndara për secilin element, si dhe radhitja fillestare e ofertuesit e bërë mbi baza të numrit të përgjithshëm të poenëve të ndara për secilin element të kriteriumit oferta më e mirë ekonomike. paraqitur *[Kjo pjesë fshihet nëse organi kontraktues si kriterium për ndarjen e kontratës për furnizime publike e ka zgjedhur kriteriumin çmimi më i ulët]*;

Nëse është parashtruar vetëm një kërkesë ose vetëm një ofertë e pranueshme, organi kontraktues do ti thërrasë ofertuesin e vetëm që të japë një çmim përfundimtar nëpërmjet SEFP .Në ftesën për të dërguar çmim përfundimtar janë të përfshira të dhënat në vijim:identifikimi i pjesës së ofertës e cila do të jetë lënda e parashtrimit të çmimit përfundimtar, informacione që do ti ketë në qasje para dorëzimit të çmimit përfundimtar dhe periudha kohore në të cilën duhet ta paraqesë çmimin përfundimtar. Ofertuesi i vetëm e dorëzon çmimin përfundimtar në kohën e caktuar vetëm një herë, dhe nëse nuk dorëzon çmim përfundimtar, çmimi i dhënë fillimisht do të konsiderohet si përfundimtar.

16. Ndarja e kontratës për furnizime publike

16.1. Organi kontraktues, pas auksionit elektronik si fazë e fundit në procedurën për kërkesën e grumbullimit të ofertave, kontratën ia ndan organit ekonomik oferta e të cilit ka çmim më të ulët ./Organi kontraktues pas realizimit të aukcionit elektronik si fazë e fundit e procedurës për kërkesë të grumbullimit të ofertave, kontratën ia ndan operatorit ekonomik oferta e të cili t do të jetë e vlerësuar si ekonomikisht më e përshtatshme,gjegjësisht ajo që do të fitojë numër më të madh të poenëve si shuma e poenëve për secilin element të kriteriumit, oferta më e përshtatshme ekonomikisht. *[e pa nevojshmja të fshihet]*

16.2. Nëse dy ose më tepër oferta kanë çmim të njëjtë, për ofertues më të mirë do të zgjidhet ai i cili i pari e ka dorëzuar ofertën (Kjo pjesë fshihet nëse organi kontraktues si kriterium për ndarjen e kontratës për furnizime publike e ka zgjedhur kriteriumin çmimi më i ulët);

Nëse dy ose më tepër ofertues kanë numër të njëjtë të poenëve, për më e përshtatshme do të merret ajo ofertë e cila e para i ka arritur numrin më të madh të pikëve. (Nëse është shfrytëzuar kriteriumi oferta më e përshtatshme ekonomikisht.)

16.3. Nëse askush nuk do të paraqesë çmim të ri gjatë aukcionit elektronik, dhe gjatë kësaj dy ose më tepër oferta të kenë çmim identik *[Nëse është zgjedhur kriteriumin çmimi më i ulët . Nëse është e papërshtatshme kjo alternativë të fshihet]*; për më e volitshme do të zgjidhet _____ _____ *[Të parashikohet çka në rast të këtillë, për shembull oferta e dorëzuar më herët etj.]*

16.4. Në rast se gjatë zgjatjes së aukcionit mos të ketë mbidhënie negative,organi kontraktues do të mundet t`ia ndajë kontratën për furnizime publike operatorit ekonomik oferta fillestare e dorëzuar e të cilit ka çmim më të ulët./Në rast se gjatë aukcionit elektronik të mos ketë mbidhënie negative, organi kontraktues mundet të ja ndajë kontratën për furnizime publike operatorit ekonomik oferta fillestare e të cilit do të jetë e vlerësuar si ofertë më e përshtatshme ekonomikisht gjegjësisht ajo që do të fitojë numër më të madh të poenëve si shuma e poenëve të secilit element të kriteriumit, ofertë më e përshtatshme ekonomike ose ta hedh poshtë procedurën, nëse janë paraqitur çmime jo reale nga çmimet reale në treg. *[Të përshtatet në pajtim me kriteriumin për ndarjen e kontratës që është shfrytëzuar]*

16.5. Pas mbarimit të opsionit elektronik dhe zgjedhjes së ofertuesit më të volitshëm në qoftë se lënda e furnizimit ose ndonjë pjesë e sajë përbëhet nga më tepër paragrafë çmimi i secilit nga paragrafët individuale do të llogaritet si zbritje e përshtatshme e cila do të jetë e barabartë në përqindjen e zbritjeve të çmimit të ofertës fillestare të ofertuesit të zgjedhur më të volitshëm (para aukcionit elektronik) dhe çmimit të ofertës përfundimtare (pas përfundimit të aukcionit). Pas përfundimit të aukcionit elektronik dhe zgjedhjes së ofertuesit më të volitshëm, në qoftë se lënda e furnizimit ose një pjesë e saj përbëhet nga më tepër paragrafë, ose ofertuesi i zgjedhur do të ketë për obligim ta shpërndaj vlerën e zbritur të çmimit të përgjithshëm në krahasim me çmimin e përgjithshëm të ofruar herën e parë në suaza ta paragrafëve të cilat janë pjesë përbërëse në lëndën e furnizimit.

17 Lajmërimi për ndarjen e kontratës për furnizime publike

17.1. Pas përfundimit të aukcionit elektronik të pjesës publike të SEFP automatikisht dërgohet te të gjith pjesëmarrësit në aukcion lajmërimi për operatorin ekonomik i cili ka parashtruar ofertë më të volitshme gjatë procesit të mbidhënies negative. Ky lajmërim është me karakter informativ dhe nuk shkakton pasoja juridike. Rrjedha e aukcionit elektronik është baza për sjelljen e vendimit për të zgjedhur ofertuesin më të volitshëm.

17.2 Operatori i zgjedhur ekonomikisht më i volitshëm do të jetë i informuar nëpërmjet formës elektronike përmes SEFP se oferta e tij është e pranuar, më së voni në afat prej 3 ditësh nga sjellja e vendimit për zgjedhjen e ofertës më të volitshme. Në të njëjtën kohë, edhe të gjithë operatorët tjerë ekonomik do të jenë të lajmëruar për rezultatet e procedurës, vendimin se kush është operatori ekonomik më i volitshëm,si dhe arsyet për mospranimimin e ofertës së tyre. Operatorët ekonomik që kanë marrë pjesë në procedimin kanë të drejtë që ta shohin raportin e veprimit të realizuar.

18. Mbrojtja ligjore

Secili ofertues i cili ka të drejtë ligjore për fitimin e kontratës për furnizime publike dhe i cili është dëmtuar ose mundet të dëmtohet nga shkeljet eventuale të vendimeve të këtij ligji, mund të kërkoj mbrojtje ligjore kundër vendimeve, veprimeve dhe lëshimeve nga veprimet që i ka marrë organi kontraktues në procedurën e ndarjes së kontratave për furnizimet publike, në pajtueshmëri me kushtet dhe proceduar e parashikuara me Ligjin për furnizime publike. Të

drejtën për ankesë në procedim që përfundon me aukcionin elektronik realizohet pas sjelljes së vendimit për zgjedhje të ofertuesit më të volitshëm ose pas hedhjes poshtë të procedurës.

19. Përfundimi i procedurës për ndarjen e kontratave për furnizime publike

19.1. Procedura për ndarjen e kontratës për furnizime publike përfundon në ditën e vendimit përfundimtar për zgjedhje apo për hedhje poshtë të kontratës.

19.2. Menjëherë pas përfundimit të procedurës,organi kontraktues i kthen mostrat,shembujt dhe dokumentet të cilat parashikon që ti kthejë tek ofertuesit në dokumentacionin tenderial.

Specifikacionet teknike

[Në këtë pjesë organi kontraktues i thekson specifikacionet teknike, përshkrimi dhe karakteristikat e lëndës së kontratës për furnizime publike të cilat janë të obligueshme dhe paraqesin bazë për përgatitjen e ofertës teknike. Në rastin kur lënda e kontratës për furnizime publike janë barnat organi kontraktues detyrimisht i shënon specifikacionet me shfrytëzimin e emrave gjenerikë të barnave. Në rast të kontratës për furnizime publike për punë të kësaj pjese jepen lëndët për punët e duhura prodhuese.]

Shtojca 1 – Formulari i ofertës

[memorandum i ofertuesit]

Në bazë të konkursit numër _____ i publikuar nga ana e _____ _____ _____, për ndarjen e kontratës për furnizime publike _____ co realizimin e procedimit me kërkesë për grumbullim të ofertave, me aukcion elektronik nëpërmjet Sistemit elektronik për furnizime publike (https://www.e – nabavki.gov.mk), dhe të dokumentacionit tenderial e parashtrojmë në vazhdim:

O F E R T Ë

Pjesa I – Informacione për ofertuesin

I.1. Emri i ofertuesit: _____

I.2. Kontakt informacionet

– Adresa: _____

– Telefoni: _____

– Faksi: _____

– E – posta: _____

– Personi për kontakt: _____

I.3. Personi përgjegjës: _____

I.4. Numri tatimor: _____

Pjesa II – Oferta teknike

II.1. Pajtohemi ti ofrojmë mallrat /shërbimet /punët në vijim:

Pjesa ____ *[nëse organi kontraktues nuk është i ndarë kjo fshihet]*

1	2	3	4	5	6	7
Përshkrimet	Njësia masa	Sasia	Çmimi pa TVSH	Doganat e importit (nëse çmimi nuk është i ngarkuar me dogana të importit të fshihet)	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH (3*4)	TVSH
	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH Me fjalë:					

[Në këtë pikë ofertuesi i thekson mallrat/shërbimet/punët të cilat i ofron me të gjitha karakteristikat e nevojshme teknike të tyre, dhe në pajtim me specifikacionet teknike të dhëna në dokumentacionin tenderial .Nëse është më praktike, tabela mundet të përshtatet ose të zëvendësohet me ndonjë tjetër të cilën organi kontraktues do ta shohë si më të përshtatshme .Përderisa kontrata për furnizime publike është e ndarë në disa pjesë, duhet të parashikohen tabela për secilën pjesë posaçërisht duke identifikuar se për cilën pjesë ka të bëjë secila tabelë.

II.2. Në shtojcë ju dërgojmë katalogët, broshurat, dhe të tjera të cilat i kërkuat për mallrat që i ofrojmë: _____.

[Në këtë pjesë ofertuesi duhet ti cekë llojet e dokumenteve që i dorëzon si paraqitje e mallrave që i ofron Nëse nuk janë kërkuar broshura, katalogë e të tjera kjo pikë fshihet]

II.3. I pranojmë mënyrën dhe afatin e porosisë të dhëna në dokumentacionin tenderial.

II.4. Deklarojmë se i respektojmë ligjet për mbrojtjen e përkatësisë intelektuale (shfrytëzohet gjatë furnizimit me softuerë. Në të kundërtën kjo pikë fshihet

Pjesa III – Oferta financiare

[Aalternativa 1 – për kontratat që janë të pa ndara alternativa 2 fshihet]

III.1. Çmimi i plotë i ofertës tonë,duke i përfshirë të gjitha harxhimet dhe lirimet, pa TVSH është: _____ [me numra] (_____ _____) [me shkronja] denarë. Vlera e përgjithshme e TVSH është _____.

[Alternativa 2 – për kontratat që janë të ndara alternativa 1 fshihet

III.1. Çmimi i plotë i ofertës tonë,duke i përfshirë të gjitha harxhimet dhe lirimet, pa TVSH, që është i paraqitur ndaras është:

Pjesa	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH	TVSH

Pjesa	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH	TVSH

III. 2. Paraqitje detale për çmimin e përgjithshëm të ofertës tonë është dhënë në listën në vijim me çmime: **Lista e çmimeve për pjesën _____**

1	2	3	4	5	6	7
Emërtimi	Njësia masë	Sasia	Çmimi për një pa TVSH	Doganat e importit (nëse çmimi nuk është i ngarkuar me dogana të importit të fshihet)	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH (3*4)	TVSH
	Çmimi i përgjithshëm pa TVSH Me fjalë:					

[Përderisa kontrata për furnizime publike është e ndarë në disa pjesë, duhet të parashikohen tabela për secilën pjesë posaçërisht duke identifikuar se për cilën pjesë ka të bëjë secila tabelë]

III. 3. Oferta jonë vlen për periudhën e caktuar në dokumentacionin tenderial. Pajtohemi me mënyrën e pagesës të vërtetuara në dokumentacionin tenderial.

III. 4. Me parashtrimin e kësaj oferte, në tërësi i pranojmë kushtet e parapara në dokumentacionin tenderial.

vendi dhe data

_____

personi përgjegjës

_____

(nënshkrimi) *

** Ky formular plotësohet në formë elektronike me ngjitjen e certifikatës valide digjitale bartës i të cilit është personi përgjegjës ose personi i autorizuar për të.*

Shtojca 2 – Deklaratë me të cilën ofertuesi vërteton se i plotëson kriteriumet për vërtetimin e gjendjes personale.

D E K L A R A T Ë

Me përgjegjësi të plotë materiale dhe penale deklaroj se ofertuesi _____ _____ *[shënohet emri –titulli i ofertuesit]* në tërësi i plotëson kriteriumet për vërtetimin e gjendjes personale të ofertuesit të caktuara me ligj dhe në dokumentacionin tenderial në bazë të shpalljes për ndarjen e kontratës për furnizime publike në _____ *[shënohet lënda e kontratës për furnizime publike]* i shpallur nga _____ *[ceket emri i organit kontraktues]* me kërkesë për grumbullimin e ofertave dhe se ofertuesi i ka në dispozicion të gjitha dokumentet të kërkuara në dokumentacionin tenderial për argumentimin e plotësimit të këtyre kriteriumeve, të cilat do ti dorëzohen organit kontraktues nëse oferta jonë do të zgjidhet si më e volitshme.

vendi dhe data	personi përgjegjës
_____	_____
	(nënshkrimi) *

** Ky formular plotësohet në formë elektronike me ngjitjen e certifikatës valide digjitale bartës i të cilit është personi përgjegjës ose personi i autorizuar për të.*

Shtojca 3 –Deklaratë për seriozitetin e ofertës

DEKLARATË

Unë, i poshtë nënshkruari_____(Emri, Mbiemri), në bazë të ligjit 47 alineja 1të ligjit për furnizime publike, në cilësinë e personit përgjegjës të ofertuesit ___ _____, deklaroj se në tërësi garantoj për përmbajtjen e ofertës dhe se oferta është valide dhe ligjërisht e obligueshme për ne në të gjitha pjesët e saja, deri në skadimin e periudhës të validitetit të saj.

Gjithashtu, deklaroj se jam i vetëdijshëm për pasojat e prishjes të kësaj deklarate nga rasti i nenit 47 alineja 6 nga Ligji për furnizime publike, çka do të sjell deri te dhënia e referencës negative nga ana e organit kontraktues kundër ofertuesit në emër të cilit dhe për cilën llogari jam i autorizuar ta jap ketë deklaratë.

vendi dhe data	personi përgjegjës
_____	_____
	(nënshkrimi) *

** Ky formular plotësohet në formë elektronike me ngjitjen e certifikatës valide digjitale bartës i të cilit është personi përgjegjës ose personi i autorizuar për të.*

Shtojca 4 deklaratë për ofertë të pavarur

Deklaratë

Unë i poshtë nënshkruari* _____ [emër, mbiemër], në bazë të ligjit 129 alineja 2 të Ligjit për furnizime publike, në cilësinë e personit përgjegjës të ofertue sit_____, në përgjegjësinë e plotë materiale dhe penale,deklaroj se *oferta në / oferta për pjesën 1, 2 3... nga _* [*të caktohet lloji i procedurës dhe kontratës për furnizime publike dhe numri i shpalljes /thirrjes*] deklaroj i pavarur,pa marrëveshje me operatorët tjerë ekonomik në mënyrën që është në kundërshtim me rregullat për mbrojtjen e konkurrencës.

Njëkohësisht, nën përgjegjësinë materiale dhe penale deklaroj se gjatë parashtrimit të ofertës për procedurën nr./oferta për pjesën 1,2,3...të procedurës nr./nuk marr pjesë me operatorë tjerë ekonomik me të cilët jam i lidhur në formë kapitali ose familjare.

Gjithashtu, deklaroj që jam plotësisht i bindur për pasojat e dhënies së elementeve të rrejshme në deklaratë gjë që mundet të sjellë deri te ndjekja dhe procedura kundër ofertuesit,në emër të të cilit dhe për llogari të të cilit jam i autorizuar ta jap këtë deklaratë .

vendi dhe data	personi përgjegjës
_____	_____
	(nënshkrimi) *

[Deklarata dorëzohet ndaras për secilën procedurë dhe mundet në të njëjtën të ceket p.sh.Procedura për ndarjen e kontratës për furnizime publike në letrën për shtyp sipas shpalljes nr.. 01/2013]

**Deklarata për ofertë të pavarur nuk mundet të jetë në emër të ndonjë personi tjetër përpos personit kontraktues.*

*** Ky formular plotësohet në formë elektronike me ngjitjen e çertifikatës valide dixhitalebartës i të cilit është personi përgjehjës.Nëse formulari plotësohet nga personi tjetër i autorizuar për nënshkrim dixhital, atëherë i njëjti detyrimisht nënshkruhet nga personi përgjegjës me nënshkrim manual, i skenuar dhe në atë format të aplikohet nënshkrimi dixhital.*

SHTOJCA 7

Plani për kompani reale

Faqja hyrëse:

Titulli i projektit
Data

1. Hyrje

1.1. Të dhënat e përgjithshme të firmës
1.1.1 Emri i plotë i firmës
1.1.2 Statusi juridik
1.1.3 Adresa
1.1.4. Lloji i veprimtarisë
1.1.5. Pronarët
1.1.6. Struktura e pronarëve
1.1.7. Viti i themelimit
1.1.8. Numri i të punësuarve

1.2. Përshkrimi i projektit
1.2.1. Struktura e degës
1.2.2. Qëllimet dhe pritshmërinë
1.2.3. Përshkrimi i prodhimit
1.2.4. Lloji i investimit
1.2.5. Struktura financiare
1.2.6. Plani kohor i realizimit të investimit
1.2.7. Studimi i profitabilitetit
1.2.8. Angazhimet e reja

2. Plani i marketingut

2.1. Përshkrimi i prodhimit
2.2. Krahasimi i prodhimit me konkurrencën
2.3. Lokacioni
2.4. Rrethina e tregut
2.5. Blerësit kryesor
2.6. Kërkesa e përgjithshme
2.7. Pjesëmarrja ne treg
2.8. Lënda e parë dhe repromaterialet – çmimet
2.9. Çmimi shitës
2.10. Parashikimi i shitjes
2.11. Masat e promovimit
2.12. Strategjitë e marketingut
2.13. Harxhimet e marketingut

3. Plani i prodhimit

3.1. Reparti, infrastruktura, punët ndërtimore
3.2. Procesi prodhues
3.3. Mjetet, makineria, vetura
3.4. Derivatet dhe materiali – sasia
3.5. Fuqia punëtore e nevojshme
3.6. Planifikimi i realizimit

4. Organizimi dhe menaxhmenti

4.1. Forma juridike
4.2. Skema organizative – organografi
4.3. Kualifikimi i ndërmarrësit
4.4. Numri i të punësuarve dhe kualifikimi
4.5. Pajisjet për zyrat
4.6. Harxhimet administrative

5. Plani financiar (tabela në exell)

6. Swot analiza

Anët e forta **për implementimin dhe qëndrueshmërinë e projektit janë:**

Anët e dobëta **të projekti janë:**

Mundësit **me të cilat do ta bëjnë potencialisht të mundshme idenë tonë projektore janë:**

Kërcënimet **për realizimin e projektit ideor janë:**

LITERATURA

www.skopje.gov.mk – Локална стратегија за развој на средното образование (2012 – 2016)

Правилник за сметководство на буџетските корисници – (Пречистен текст – Сл.весник на РМ бр. 28/03, 62/06, 8/09)

Финансиски менаџмент – проф.др. Сашо Арсов, Економски факултет, Скопје 2008

Вовед во сметководство – проф.др. Русевски Трајко, проф.др. Блажо Недев, проф. Др. Зорица Божиновска Лазаревска, проф.др. Љубиша Јаневски, проф.др. Зоран Миновски, Економски факултет, Скопје, 2004

Законот за сметководство за буџетите и буџетските корисници (Сл. Весник на РМ бр.61/02, бр. 98/02 и 81/06)

Аргировски А, Глигоријевска Р, Богева Мицовска М, Јованоска М, (2015) "Примена на законот за јавни набавки во пракса".Здружение на финансиски работници на локалните самоуправи и јавните претпријатија – Велес. Скопје

Службен весник на Република Македонија бр.136/2007 Закон за јавни набавки. Скопје

Службен весник на Република Македонија бр.120/2016 Закон за дополнување на Законот за јавните набавки. Скопје

http://bjn.gov.mk/bjn – portal/wordpress/

http://sjn.gov.mk/

PROGRAM PËR PROVIMIN E DREJTORËVE

MODULI 6

L E GJ I S L A C I O N I

Hartuan:

Dr. sc. Jusuf Zejneli
Dr. sc. Aleklsandar Ilievski

Shkup, 2017

Qëllimi i trajnimit për lëmin e legjislacionit

Duke pasur parasysh faktin se veprimtaria e drejtorit përfshin të drejta dhe detyrime që kërkojnë, dituri të përshtatshme, përvojë, dhe njohje e mirë e ligjeve që kanë të bëjnë me këtë funksion, del në pah nevoja për trajnim nga lëmia e legjislacionit. Roli dhe qëllimi i këtij trajnimi është organizimi i procesit edukativo-arsimor në nivelin e duhur që të ju mundësohet të rinjve që të fitojnë dituritë e duhura, e gjatë kësaj të jenë mjaftueshëm të shkathët që ti tejkalojnë sfidat dhe dilemat të cilat paraqitem gjatë këtij procesi.

Njohja e mirë e ligjeve nga lëmija e arsimit ose kuptimi i qartë i normave juridike i mundësojnë drejtorit të udhëheq me procesin, të jetë efikas në detyrën e tij dhe ta koordinojë me faktorët e tjerë.

Kjo pyetje paraqitet si obligim edhe për pjesëmarrësit e tjerë në implementimin e procesit arsimor, mësimdhënësit, nxënësit dhe prindërit e tyre, si dhe për administratën e shkollës.

Kjo lëmi rregullohet me Ligjin për shkollat fillore dhe Ligjin për shkollat e mesme, si dhe me akte të tjera nënligjore, rregullore, udhëzime për zbatimin e një ligji të caktuar.

Aktet juridike

Nocioni për aktin juridik

Akti juridik paraqet veprim, vendim me të cilën krijohet e drejta, qëllimi i së cilës është krijimi i normave juridike dhe rregullimi i marrëdhënieve shoqërore. Akti juridik është shprehje e vullnetit që përfshin rregulla juridike, e njëherazi paraqet edhe akt psikik, pasi që ka të bëjë me sjelljen e një vendimi të caktuar. Aktet juridike ndahen në dy grupe: aktet e përgjithshme juridike dhe aktet juridike të veçanta. Aktet juridike të përgjithshme krijojnë një rregull të përgjithshme juridike me të cilat rregullohen raporte të caktuara shoqërore.

Aktet juridike të veçanta krijojnë një rregull juridike të veçantë. Këto akte dalin nga normat e përgjithshme me qëllim zbatimin e tyre. Akti juridik dhe norma juridike e përbëjnë pjesën normative të rregullave juridike.

Llojet e akteve të përgjithshme juridike

Nënkuptohen llojet e akteve që i përfshijnë normat e përgjithshme juridike, nga të cilat dalin aktet e veçanta juridike. Këtu bën pjesë: kushtetuta, ligji, aktet nënligjore, dekreti, urdhëresa, udhëzimi, statuti, rregullorja etj.

Kushtetuta

Kushtetuta është një tërësi e rregullave, nëpërmjet të të cilave udhëhiqet me shtetin. **Kushtetuta është akti më i rëndësishëm juridik, më i larti, akti kryesor.** Në baza të atij akti vendosen themelet konstitutive të shtetit dhe drejtësisë. Kushtetutën, si akt më i lartë juridiko-politik e sjell organi më i lartë shtetëror, me një procedurë të veçantë. Kryesisht me Kushtetutë rregullohen marrëdhëniet-veprimtaritë shoqërore, në përgjithësi. Kushtetuta është mjet që e përkrahën sundimin e drejtësisë, garancia se procedurat e shtetit bazohen mbi parimet e

përgjithshme, realizohen në mënyrë të barabartë për të gjithë njerëzit, gjegjësisht subjekteve të drejtësisë. Kushtetuta përcakton rregulla parimore për pushtetin dhe udhëheqjen me të.

Rregullimi i marrëdhënieve në shtet arrihet me sjelljen e Kushtetutës, si akti më i lartë juridik, në kornizë të kierarkisë të akteve juridike të shtetit. Në pajtim me Kushtetutën vendosen themelet mbi të cilat qëndron dhe ndërtohet shteti dhe ligji.

Kushtetuta në kuptimin formal - përmban parime dhe rregulla të cilat e bashkojnë organizimin e pushtetit shtetëror, gjegjësisht organizimin e organeve më të larta të pushtetit shtetëror. Por nëse e vërejmë procesin e sjelljes së Kushtetutës dhe ligjit mundemi të konstatojmë se organi i njëjtë i sjell edhe Kushtetutën edhe ligjin. Në krahasim me ligjin procedura e sjelljes së Kushtetutës është më e ngadalshme dhe më e komplikuar me qëllim që të sigurohet afatgjatësi e validitetit të sajë.

Kushtetuta në aspektin material - Kushtetuta në aspektin material paraqet tërësinë e normave juridike me të cilat përcaktohet baza e rendit shtetëror të një vendi, forma e pushtetit shtetëror, institucionet themelore të rendit juridik. Ky definicion i përfshin normat të cilat i rregullojnë organizimin dhe funksionimin e organeve më të larta shtetërore, të drejtat, detyrimet e subjekteve për organet shtetërore.

Ligji

Nëpërmjet ligjeve, vendosen dispozita të sjelljes, norma të së drejtës me të cilat përcaktohen të drejtat dhe detyrimet e organeve të pushtetit, shtetasit, gjegjësisht të personave fizik dhe juridik të lëmive të caktuara. Në kontestin formal, ligji është akt juridik në formë të shkruar i sjellë me dëshirën politike të popullit, por nëpërmjet demokracisë formale- përfaqësuese. Me qëllim që ligji të prodhojë efekte të drejtësisë si dhe për anën juridike formale duhet të përcaktohet procedura e sjelljes dhe subjekti, organit kompetent për sjelljen e tij. Miratimi i ligjit kalon nëpër disa faza: iniciativa juridike, shqyrtimi i propozim ligjit, sjellja dhe verifikimi gjegjësisht shpallja e ligjit.

Definimi i ligjit në aspektin material- Ligji në kuptimin material është akt juridik që i përfshin normat e përgjithshme, pa marrë parasysh formën.

Dekretligji

Dekretligji është akt juridik i karakterit normativ, që e sjell kryetari ose Qeveria dhe ka apo i është dhënë fuqi ligjore. Dekretligji, nga aspekti formal juridik nuk është ligj, megjithatë nga aspekti material është ligj pasi me të përpunohen normat ligjore me të cilat rregullohen marrëdhënie të ndryshme shoqërore. Sipas rregullave të gjitha dekretet përmbajtësish janë në funksion të zbatimit të ligjit. Dekretligji si rregull, sillet gjatë gjendjeve të jashtëzakonshme nga ana e Qeverisë. Kur Dekretligji sillet nga ana e kryetarit të shtetit, ka karakter normativ. Kryetari i shtetit mundet të sjell dekret në raste urgjente dhe i propozon parlamentit që ta aprovoj në mbledhjen e ardhshme më të afërt.

Në pajtim me Kushtetutën, kryetari i shtetit, nuk sjell dekrete normative, por dekrete me karakter konkret ose individual. Aktet e këtilla llogariten si: dekrete për emërtime dhe thirrje të personave në pozicione të larta shoqërore; ndarja e nderimeve dhe titujve të nderit; marrja dhe dhënia e shtetësisë; përdorimi i të drejtës për falje etj. Të gjitha dekretet janë në funksion të zbatimit të ligjeve, ku sipas rregullit organi ligjdhënës e autorizon organin përfaqësues gjegjësisht kryetarin e shtetit që të sjell dekretin, qëllim i të cilit është zbatimi i një ligji të caktuar.

Udhëzimi

Paraqet akt juridik që sillet në bazë të ligjeve për zbatimin e tyre; akt me karakter normativ që detalizon, sugjeron dhe këshillon nëpërmjet veprimeve të përpunuara deri në detajet më të vogla, të gjitha urdhëresat e procedura me ligj; akt me karakter shpjegues, por me efekte të detyrueshme për subjektet e të drejtës të cilët janë të obligueshëm ti përdorin dispozitat e vendosura nga ai për marrëdhënie të parashikuar konkrete; sillet me qëllim udhëheqje, këshillim ose dhënie e instruksioneve të ndryshme. Udhëzimi, me rregull sillet nga një organ më i lartë dhe është i dedikuar për organet më të ultë, gjithmonë me qëllim për zbatim më të lehtë të dispozitave ligjore. Përveç udhëzimit të detyrueshëm, me të cilën organi më i lartë e urdhëzon organin më të ulët si ta zbatojë ligjin, ekziston edhe udhëzim fakultativ, udhëzim jo i detyrueshme, si instruksion profesional, nëpërmjet të cilit organi më i lartë e udhëzon organin më të ulët si ta kryej një punë profesionale.

Urdhëresa

Urdhëresa është akt juridik me të cilin përcaktohen dispozita të detyrueshme për subjektet juridike dhe kryhet ndarje e dispozitave ligjore dhe nënligjore. Paraqet akt që në rast të mos zbatimit të urdhrit të tij, parasheh edhe sanksione ligjore. Urdhëresa është akt nëpërmjet të cilit urdhërohet që të kryhet ose të ndalohet veprimi; akt nëpërmjet të cilit zbatohen dispozitat ligjore dhe në akte tjera të përgjithshme. Dispozitat e urdhëresës janë me karakter më të ngushtë se sa ato të rregullores, nëpërmjet urdhëresës meret urdhër që të kryhet ose të ndalohet një veprim.

Dekreti

Dekreti paraqet një akt të përgjithshëm juridik me forcë më të vogël juridike se ligji. Nëpërmjet tij kryetari i shtetit kryen dekretimin e ligjeve të sjella nga parlamenti. Nëpërmjet të këtij akti shefi i shtetit emërton, dekoron subjekte të ndryshme në lëmi të caktuara: diplomaci, administratë, politikë, persona për arritje të caktuara.

Rregullorja

Tërësia e dispozitave, normave që shërbejnë për të siguruar rrjedhën e punëve në një lëmi të caktuar dhe që shpjegon në detale më të vogla si të zbatohet ligji. Paraqet akt nënligjor i natyrës normative që e paraqet mënyrën e organizimit dhe funksionimin e brendshëm të organeve të administratës shtetërore. Ky akt është i domosdoshëm vetëm për pjesën administrative, për të cilin edhe është dedikuar.

Statuti

Me këtë akt të përgjithshëm juridik rregullohet pozita e një institucioni juridik në përgjithësi, i cili është në pajtueshmëri me ligjet përkatëse. Zbatohet në ndërmarrje publike, organizata joqeveritare, shoqata të ndryshme dhe të tjera.

Akte juridike të veçanta

Aktet administrative

Akti administrativ është shprehje formale e vullnetit shtetëror për rregullimin e një marrëdhënie të caktuar juridike që e realizojnë organet e administratës shtetërore gjatë ushtrimit të funksioneve të caktuara me Kushtetutë dhe me ligj. Më shpesh, emërtohet si akt juridik me të cilin në mënyrë autoritative vendoset për një çështje të caktuar.

Akti administrativ duhet konceptuar si deklarim ose shfaqje e vullnetit të pushtetit nga organet që ushtrojnë veprimtari administrative, i kryer në përputhje të plotë me kushtetutën dhe me ligjet në tërësi, që zbatohet nëpërmjet vullnetit të lirë të subjekteve të cilëve u drejtohet ose me anë të fuqisë shtrënguese të shtetit. Qëllimi i tij është krijimi, ndryshimi ose shuarja e pasojave të caktuara juridike.

Akt administrativ quhet çdo urdhër, vendim, apo veprim që merret nga autoritetet administrative për rregullimin e një rasti të veçantë ose rasteve të përgjithshme në sferën e të drejtës publike. Akti administrativ është forma kryesore për formën e veprimtarisë së realizimit dhe vendimmarrjes në administratën publike. Në të shumtën e rasteve kjo paraqitet si zgjidhje, leje, e të ngjashme. Akti administrativ paraqet edhe akt të veçantë juridik, i krijuar për organet administrative për konkretizimin e normave të përgjithshme juridike.

Elementet e aktit administrativ janë: konkretizimi i lëndës, dispozitivi, identifikimin e palëve, të cilave iu drejtohet akti, shpjegimin e fakteve, që janë bërë shkas për nxjerrjen e aktit.

Akti gjyqësor

Aktin gjyqësorë e nxjerrë gjykata në procedurë të veçantë gjyqësore. Procedura gjyqësore mund të jetë penale dhe civile. Akti gjyqësor përmban sanksionin. Me nxjerrjen e aktit gjyqësor përfundon procedura e zgjidhjes së kontestit lidhur me çështjen kontestuese.

Vendimi

Paraqet akt konkret juridik, nëpërmjet të cilit me mënyrë autoritare zgjidhet një konflikt juridik; dokument i shkruar zyrtarisht që paraqet vendim të caktuar, vërteton vendim të caktuar dhe me të cilën krijohet, plotësohet ndryshohet, ndërpritet ose përfundon një procedurë e caktuar juridike. **Pjesët përbërëse të vendimit janë: hyrja, subjekti, lënda, data dhe vendi i sjelljes së vendimit, arsyetimi i dispozitivit**.

Përfundimi (Konkluzioni)

Nëpërmjet konkluzionit vendoset për çështje që kanë të bëjnë me procedurën. Vetë dallimi në lëndën për të cilën vendoset e bën edhe dallimin në formën e aktit nëpërmes të cilit vendosën organi udhëheqës. Do të thotë se me vendim vendoset për pyetjet kryesore përderisa me konkluzion vendoset për ndonjë çështje dytësore që ka të bëjë me ndonjë fazë të veprimit procedural.

Kur me konkluzion urdhërohet realizimi i ndonjë veprimi procedural, atëherë caktohet edhe afati deri kur duhet të kryhet ajo procedurë. Konkludimi sillet nga nga personi zyrtar, i cili i kryen veprimet procedurale, për pyetjen që është objekt i përmbylljes.

Parimet themelore të veprimtarisë administrative

Parimet themelore në veprimtarinë e administratës, kanë vlerë juridike, pasi që organet që janë të autorizuar të ndërmarrin procedura ligjore, duhet që tu përmbahen atyre në mënyrë direkte.

Ato krijojnë mundësi që pala të jetë faktor aktiv në procedurë, që të mundet të arrijë mbrojtje të plotë të interesave dhe të drejtave të veta. Funksioni i veçantë i parimeve themelore në të drejtën administrative është realizimi i dispozitave në punën dhe në veprimtarinë e organeve të administratës shtetërore në procedurën administrative.

Parimi i ligjshmërisë

Nënkupton pajtueshmërinë me ligjin, veprim i organeve kompetente të pushtetit shtetëror në suaza të kompetencave të përcaktuara me ligj. Nga aspekti i administratës publike nënkupton se kompetencat e saja administrata publike i kryen në pajtim me ligjin. Administrata publike sjell vendime, duke i zbatuar rregullat e përgjithshme juridike, pa anuar dhe në mënyrë të pavarur në raport me secilin individ për të cilin vlejnë këto rregulla.

Organet udhëheqëse autorizimet e tyre i marrin nga burimet juridike të definuara me ligj. Kjo parimisht është ngushtë i lidhur me përdorimin dhe sundimin e drejtësisë. Kriteriumi themelor për ekzistimin e një rendi juridik, shteti ligjor, shteti që vepron në pajtim me normat juridike dhe respektimin rigoroz të tyre është ligjshmëria.

Rregullimi juridik është i përbërë nga shumë elemente, shumë akte juridike, akte të cilat duhet të definohen në pajtim me parimet e kierarkisë.

Aktet juridike duhet të jenë në pajtim me burime juridike në pajtim me akte të veçanta dhe akte të përgjithshme.

Varësia e akteve më të ultë juridike nga aktet më të larta juridike dhe respektimi i tyre, gjegjësisht veprimi i subjekteve juridike sipas tyre, nënkupton ligjshmërinë. Parimi i ligjshmërisë vin në shprehje me punën e organeve të cilat bartin akte të veçanta administrative dhe gjyqësore në punën e organeve me autorizim publik.

Parimi i efikasitetit të administratës

Parimi e shpreh raportin optimal në mes të kërkesave të parashtruara dhe rezultatet e arritura të organeve të administratës në punën e tyre. Paraqet plotësimin e detyrave të administratës në raport me qëllimet dhe rezultatet e punës që pritet të realizohen nga ajo.

Në efikasitetin e administratës ndikim kanë disa faktorë, në mes tyre më të rëndësishme janë: puna ligjore e administratës, organizimi funksional, kompetencat qartë të përcaktuara të administratës, modernizimi i punës, përsosja profesionale e të punësuarve, informimi dhe vendimmarja në administratë.

Parimi i administratës së hapur

Nënkupton hapjen e administratës para shoqërisë, informimin e qytetarëve mbi punën e saj. Informimi për punën e administratës, mund të behet në vëllim të ndryshëm dhe në forma të ndryshme. Për këtë si rregull, shfrytëzohen mjetet e informimit publik. Është ndër parimet themelore të punës së administratës, nëpërmjet të cilit shprehet hapja administrative para shoqërisë përgjithësisht dhe para qytetarëve

Parimi i kushtetutshmërisë

Ky parim do të thotë se organizimi i administratës shtetërore është bazuar mbi parimet e përgjithshme të organizimit të pushtetit shtetëror, të përcaktuara me Kushtetutë. Ky parim përveç se është princip i organizimit është edhe princip i punës së organeve të administratës shtetërore. Në teorinë krahasuese kushtetuese ka tre sisteme të kontrollit dhe mbrojtjes së kushtetutshmërisë: organi ligjvënës, organi i veçantë kushtetues ose politik dhe gjyqësia.

Parimi i ekonomizimit

Ky parim konsiston që një veprim ligjor të zhvillohet sa më shpejtë, me harxhime sa më të vogla. Mundet të ketë ndikim në rritjen e efikasitetit të administratës. Secila palë e interesuar, ka të drejtë në ankesë kundër një akti ligjor të caktuar ose kundër refuzimit për të nxjerrë një akt ligjor. Organi administrativ tek i cili është udhëzuar ankesa, i shqyrton ligjshmëritë dhe rregullimin e një akti kontestues.

Miratimi i ligjeve

Institucioni më i lartë ligjdhënës është kuvendi. Përkrah funksionit zgjedhor dhe kontrollues, kuvendi ka edhe funksionin ligjdhënës. Funksioni ligjdhënës, që njëherazi është edhe funksioni primar më i rëndësishëm për kuvendin, nënkupton se kuvendi sjell ligje me të cilat rregullohen të gjitha marrëdhëniet shoqërore në shtet. Qëllimi i sjelljes, i miratimit të ligjeve është rregullimi i marrëdhënieve shoqërore brenda në një shtet të caktuar, duke i përfshirë të gjitha lëmit e organizimit shoqëror, gjithmonë me qëllim organizimin dhe përmirësimin e jetës së qytetarëve. Kuvendi i Republikës së Maqedonisë e sjell dhe e ndryshon Kushtetutën, ligjet, planin hapësinor të vendit, buxhetin shtetëror, ratifikimin e kontratave ndërkombëtare, etj.

Të drejtë që të propozojë miratimin e një ligji ka çdo deputet, Qeveria e Republikës së Maqedonisë dhe së paku 10 000 zgjedhës (propozues të autorizuar). Procedura e miratimit të ligjeve është e rregulluar me Rregulloren e punës të Kuvendit. Në përputhje me Rregulloren propozuesit e autorizuar propozim-ligjin ia dërgojnë Kryetarit të Kuvendit i cili menjëherë ose më së voni brenda tre ditëve të punës nga paraqitja ua shpërndan deputetëve në formë të shkruar ose elektronike, me çka fillon procedura ligjvënëse. Ligji mund të miratohet edhe me procedurë të shkurtuar. Propozuesi i propozim-ligjit mund t'i propozojë Kuvendit, që të diskutojë për propozim-ligjin me procedurë të shkurtuar në rastin kur: nuk është në pyetje ligj kompleks dhe vëllimor, shfuqizohet ndonjë ligj ose dispozita të veçanta të ndonjë ligji ose nuk janë në pyetje harmonizime komplekse dhe vëllimore të ligjit me legjislacionin e Bashkimit Evropian. Kur propozim-ligji shqyrtohet me procedurë të shkurtuar Kuvendi mban diskutim të përgjithshëm. Leximi i dytë dhe i tretë mbahen në mbledhjen e njëjtë, me ç'rast menjëherë fillon procedura e përcaktuar për lexim të dytë, ndërsa amendamentet mund të parashtrohen deri në fillim të mbledhjes për lexim të dytë.

Kuvendi i sjell ligjet me shumicën e votave të deputetëve të pranishëm, më së paku me një të tretën nga numri i deputetëve nëse me Kushtetutë nuk është paraparë ndonjë shumicë e veçantë.

Për ligjet të cilat kanë të bëjnë me përdorimin e gjuhës, kulturës, dokumenteve personale, arsimit, Kuvendi vendos me shumicën e votave të deputetëve të pranishëm, gjatë kësaj duhet të ketë shumicë të votave të deputetëve që ju takojnë bashkësive të cilat nuk janë shumicë në Republikën e Maqedonisë. Propozimin për plotësimin dhe ndryshimin e ligjit mundet të

pranohet edhe në formë të amandmanit. Propozimi për ndryshimin e Kushtetutës së Republikës së Maqedonisë mundet të parashtrojë kryetari i Republikës, Qeveria, më së paku 30 deputetë ose 10.000 qytetarë. Propozimi për ndryshimin e kushtetutës përmban edhe sqarim për arsyet se pse kërkohet ndryshimi dhe plotësimi i sajë.

Ligjet rregullat e tjera dhe aktet e përgjithshme, para se të hynë në fuqi shpallen në Gazetën Zyrtare të Republikës së Maqedonisë. Konkluzionet e kuvendit botohen në buletinin e kuvendit, por nëse vendos kuvendi botohen edhe në Gazetën Zyrtare të Republikës së Maqedonisë. Konkluzionet e trupave punues, nëse vendosin publikohen në buletinin e parlamentit.

Ligji për marrëdhënie pune

Ky ligj i rregullon marrëdhëniet e punës të punëtorëve të punësuar në organet e pushtetit shtetëror, organet e njësive të vet administrimit lokal, institucionet, ndërmarrjet publike, entet, fondet, organizatat dhe të personave të tjerë fizikë e juridikë të cilët punësojnë punëtorë, nëse me ligj tjetër nuk është rregulluar ndryshe. Marrëdhënia e punës mund të shuhet vetëm në mënyrë dhe kushte të përcaktuara me ligj dhe me marrëveshje kolektive. Në marrëdhënien e punës secila palë obligohet t'i plotësojë të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë e përcaktuara dhe të kontraktuara.

Këto vendime të përcaktuar në Ligjin për marrëdhënie pune tregojnë në faktin se ligji për marrëdhënie pune paraqet leggeneralis në raport me të punësuarit në arsim, gjegjësisht nëse disa punë nuk janë të përcaktuara me ligjet tjera: Ligji për arsim fillor, Ligji për nëpunësit administrativ etj. do të duhet të kërkohet në ligjin për marrëdhënie pune. Në tekstin e më poshtëm do ti veçojmë pikat të cilat janë të përcaktuara me Ligjin për marrëdhënie pune.

Ndalimi i diskriminimit

(1) Punëdhënësi nuk guxon që kërkuesin e punës (në tekstin e mëtejmë: kandidatin për punësim) ose punëtorin, ta vë në pozitë të pabarabartë për shkak të racës, ngjyrës së lëkurës, gjinisë, moshës, gjendjes shëndetësore përkatësisht invaliditetit, bindjes politike, fetare ose tjetër, anëtarësimit në sindikata, origjinës sociale e nacionale, statusit në familje, gjendjes materiale, orientimit gjinor ose për shkak të rrethanave të tjera personale.

(2) Meshkujve dhe femrave doemos duhet t'u sigurohen mundësi dhe trajtim i njëjtë gjatë punësimit në lidhje me:

1)qasje në punësim, duke përfshirë këtu, përparimin në punë, aftësimin, arsimimin, rikualifikimimin,
2) kushtet e punës
3) pagesë e njëjtë për rrogë të njëjtë
4) shema profesionale për sigurim social
5) mungesa në punë
6) orari i punës dhe
7) prishja e kontratës së punës

(3) Principi i tretmanit të barabartë nënkupton ndalesën për diskriminim direkt apo indirekt në kuptim të paragrafit (1) dhe (2) të këtij ligji.

Diskriminimi i drejtpërdrejtë dhe i tërthortë

Ndalimi i diskriminimit të drejtpërdrejtë dhe të tërthortë në rastet nga neni 6 i këtij ligji ka të bëjë me diskriminimin e kandidatit për punësim dhe punëtorit.

Diskriminimi i drejtpërdrejtë, është çdo veprim i kushtëzuar me disa nga bazat, me të cilin personi është vënë, vihet ose do të mund të vihej në pozitë më të pavolitshme nga personat e tjerë në rastet krahasuese.

Diskriminimi i tërthortë, sipas këtij ligji, ekziston nëse dispozita e caktuar përciptazi neutrale, kriteri ose praktika, e vë ose do ta vinte në pozitë më të pavolitshme në raport me personat e tjerë, kandidatin për punësim ose punëtorin për shkak të cilësisë, statusit, përcaktimit ose besimit të caktuar .

Diskriminimi është ndalesë për: kushtet për punësim, duke përfshirë edhe kriteret dhe kushtet për zgjedhjen e kandidatëve për kryerjen e punës së caktuar, në cilëndo degë të veprimtarisë në pajtim me klasifikimin Nacional të veprimtarive dhe në të gjitha nivelet e kierarkisë profesionale; përparim në punë; qasje në të gjitha llojet dhe shkallët e aftësimit profesional, rikualifikimit dhe kualifikimit të mëtejmë; kushtet e punës e për punë dhe të gjitha të drejtat nga marrëdhënia e punës dhe lidhur me marrëdhënien e punës, duke përfshirë edhe barazinë e rrogave; prishjen e marrëveshjes për punë dhe të drejtat e anëtarëve dhe punën e shoqatave të punëtorëve dhe punëdhënësve ose të cilësdo organizatë tjetër profesionale, duke përfshirë edhe benifitet që dalin nga anëtarësimi.

Dispozitat e marrëveshjeve kolektive dhe marrëveshjeve për punësim me të cilat konfirmohet diskriminimi nga ndonjë bazë janë të pavlefshme.

Përjashtimet nga ndalimi i diskriminimit

Nuk konsiderohet si diskriminim dallimi, përjashtimi apo dhënia e përparësisë për ndonjë punë të caktuar, nëse natyra e punës është e atillë ose puna kryhet në kushte të atilla që karakteristikat e lidhura me disa nga rastet nga neni 6 i këtij ligji, paraqesin kusht të vërtetë ose vendimtar për kryerjen e punës, me kusht që qëllimi që kërkohet për atë të arrihet, të jetë i arsyeshëm dhe kushti i matur.

Të gjitha masat e parapara me këtë ligj ose ligj tjetër dhe dispozitat e këtij ligji apo të ligjeve të tjera, marrëveshjet kolektive ose marrëveshjet për punë që kanë të bëjnë me mbrojtjen dhe ndihmën e veçantë të një kategorie të caktuar të punëtorëve, veçanërisht me ato për mbrojtjen e invalidëve, punëtorëve më të vjetër, grave shtatzëna, dhe grave që shfrytëzojnë ndonjë të drejtë nga mbrojtja e amësisë, si dhe dispozitat që kanë të bëjnë me të drejtat e veçanta të prindërve, adoptuesve dhe të mbrojturve, nuk konsiderohen si diskriminim as nuk guxojnë të jenë bazë për diskriminim.

Në raport me kushtet e punësimit të punësuarit me kohë të caktuar nuk trajtohen në mënyrë më pak të përshtatshme se ato që janë të punësuar me kohë të pacaktuar vetëm për atë se kanë kontratë pune për kohë të caktuar, vetëm në qoftë se tretmani i ndryshëm është i përcaktuar nga arsye të caktuara. Periudha e përfitimit të kualifikimit në raport me kushte të caktuara është e njëjtë gjatë punësimit të punëtorëve në kohë të pacaktuar , si dhe për të punësuarit me kohë të caktuar, vetëm nëse periudha e arritjes së kualifikimit nuk është më e gjatë se kohëzgjatja e kontratës për punësim me kohë të caktuar.

Shqetësimi dhe shqetësimi në bazë të gjinisë

Është i ndaluar shqetësimi dhe shqetësimi gjinor. Shqetësimi dhe shqetësimi në bazë të gjinisë paraqet diskriminim. Shqetësimi sipas këtij ligji është çdo sjellje e padëshiruar e

shkaktuar nga ndonjë prej rasteve, i cili ka për qëllim ose paraqet cenim të dinjitetit të kandidatit për punësim ose të punëtorit, e që shkakton frikë ose krijon sjellje armiqësore, përçmuese dhe ofenduese. Shqetësimi në bazë të gjinisë sipas këtij ligji është çdo sjellje verbale, joverbale ose fizike me karakter të gjinisë, e cila ka për qëllim ose paraqet cenim të dinjitetit të kandidatit për punësim ose të punëtorit, e që shkakton frikë ose krijon sjellje armiqësore, përçmuese dhe ofenduese.

Mbrojtja nga diskriminimi i punëtores gjatë shtatzënisë, lindjes dhe prindërisë

Janë të ndaluara të gjitha format e diskriminimit të punëtores për shkak të shtatzënisë, gjatë lindjes, amësisë, pa marrë parasysh kohëzgjatjen dhe llojin e vendit të punës i formuar në pajtim me ligjin.

Ndalesa e diskriminimit nga pika 1 i këtij neni ka të bëjë me qasjen deri te punësimi, kushtet për punë dhe të gjitha të drejtat për marrëdhënie pune dhe zvogëlimi i mundësive për punësim punëtoreve të cilat janë në gjendje shtatzënie ose i shfrytëzojnë të drejtat që dalin për lindje dhe prindër.

Kompensimi i dëmit nga diskriminimi

Në rastet e diskriminimit nga neni 6 i këtij ligji, kandidati për punësim ose punëtori ka të drejtë të kërkojë kompensim për dëmin në lartësi prej pesë rrogave mesatare në Republikën e Maqedonisë.

Kufizimi i pavarësisë së palëve kontraktuese

Gjatë lidhjes dhe shfuqizimit të marrëveshjes për punësim edhe gjatë kohëzgjatjes së marrëdhënies së punës, punëdhënësi dhe punëtori obligohen që t'i respektojnë dispozitat e këtij ligji dhe ligjeve të tjera, marrëveshjet ndërkombëtare që e obligojnë Republikën e Maqedonisë, dhe dispozitat e tjera, marrëveshjet kolektive dhe aktet e punëdhënësit.

Me marrëveshjen e punësimit, përkatësisht marrëveshjen kolektive nuk mund të përcaktohen të drejta më të vogla nga të drejtat e përcaktuara me ligj, e nëse përmbajnë dispozita të këtilla, konsiderohen të pavlefshme dhe zbatohen dispozitat përkatëse të ligjit.

Me marrëveshjen e punësimit përkatësisht marrëveshjen kolektive, mund të përcaktohen të drejtat, të cilat për punëtorët janë më të volitshme, sesa i përcakton ky ligj.

Të drejtat e marrëdhënies së punës të përcaktuara me Kushtetutë, ligj dhe marrëveshje kolektive, nuk mund të merren ose kufizohen me aktet dhe veprimet e punëdhënësit.

Kontrata për punësim

Me nënshkrimin e marrëveshjes për punësim, themelohet marrëdhënia e punës ndërmjet punëtorit dhe punëdhënësit.

Të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë në bazë të kryerjes së punës nga marrëdhënia e punës dhe përfshirja në sigurimin e detyrueshëm social në bazë të marrëdhënies së punës, fillojnë të realizohen me ditën e fillimit me punë të punëtorit, të kontraktuara në marrëveshjen për punësim.

Punëdhënësi obligohet ta paraqesë punëtorin (formulari elektronik M1/M2 i shtypur nga sistemi i Agjencionit për punësim të Republikës së Maqedonisë) në sigurimin e detyrueshëm social (pensional dhe invalidor, shëndetësor dhe sigurim në rast të papunësisë), në pajtim me dispozitat e veçanta, në Agjencionin për punësim të Republikës së Maqedonisë në formë elektronike ose drejtpërdrejt në Agjencion duke dorëzuar formularin PPR, një personi të

autorizuar me listë për personat të cilat i paraqet dhe ku janë të cekura emri, mbiemri dhe numri amë, si dhe numri i kontratës për punësim dhe data e arritjes së kontratës për punësim , një ditë para se punëtori të fillojë në punë, ndërsa në rastet urgjente dhe punët që nuk presin më së paku një orë para se punëtori të fillojë në punë. Kopja e vërtetuar nga fletëparaqitja ose certifikatë nga të dhënat kompjuterike nga sistemi informativ i Agjencionit i dorëzohet punëtorit në afat prej tri ditësh nga dita e fillimit me punë. Agjencioni për punësim i Republikës së Maqedonisë, Fondi për sigurim pensional dhe invalidor i Maqedonisë dhe Fondi për sigurim shëndetësor i Republikës së Maqedonisë kanë obligim ta udhëheqin dhe ta ruajnë evidencën e paraqitjeve dhe çregjistrimeve në sigurimin social dhe me kërkesë të personit ti japin të dhëna për gjendjen dhe ndryshimet në lidhje me sigurimin social të punëtorit.

Agjencioni për punësim i Republikës së Maqedonisë, Fondi për sigurim pensional dhe invalidor i Maqedonisë dhe Fondi për sigurim shëndetësor i Republikës së Maqedonisë bëjnë këmbimin e të dhënave në lidhje me sigurimin social.

Nëse data e fillimit me punë nuk është përcaktuar në marrëveshjen për punësim, si datë e fillimit të punës konsiderohet data e nënshkrimit të marrëveshjes për punësim, ndërsa punëtori paraqitet në Agjencionin për punësim të Republikës së Maqedonisë në datën e nënshkrimit të kontratës për punësim.

Punëtori nuk mund të fillojë me punë para lidhjes së marrëveshjes për punësim dhe para se punëdhënësi ta paraqesë në sigurimin e detyrueshëm social.

Të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë në bazë të kryerjes së punës nga marrëdhënia e punës dhe përfshirja në sigurimin e detyrueshëm social në bazë të marrëdhënies së punës , fillojnë së punës, fillojnë të realizohen me ditën e fillimit të punës edhe në rast se atë ditë punëtori për shkaqe të arsyeshme, nuk do t'ia fillojë punës. Shkaqe të arsyeshme sipas këtij ligji, për shkak të të cilave punëtori nuk do të fillojë me punë në ditën e përcaktuar me marrëveshjen për punësim, janë rastet kur punëtori mungon për shkaqe të arsyeshme të përcaktuara me këtë ligj, me marrëveshjen kolektive dhe marrëveshjen për punësim.

Marrëveshja për punësim me kohë të caktuar dhe të pacaktuar

Marrëveshje për punësim lidhet për kohë që nuk është e caktuar paraprakisht (marrëdhënia e punës për kohë të pacaktuar).

Marrëveshje për punësim mund të lidhet edhe për kohë që është e caktuar paraprakisht (marrëdhënia e punës për kohë të caktuar). Kontrata për punë në të cilën nuk është caktuar koha për të cilën arrihet kontrata, llogaritet si kontratë pune me kohë të pa caktuar.

Forma e marrëveshjes për punësim

Marrëveshja për punësim lidhet me shkrim. Marrëveshja për punësim ruhet në lokalet e punës të punëdhënësit ku punon punëtori.

Kopja e marrëveshjes së lidhur për punësim i dorëzohet punëtorit në ditën e nënshkrimit të marrëveshjes për punësim. Palët e kontraktuara e kontratës për punësim janë punëdhënësi dhe punëtori.

Shpallja e konkurseve

Në institucionet publike, ndërmarrje publike e të tjera, personi juridik që kryen veprimtari në shërbime publike, organ të udhëheqjes shtetërore dhe organi i njësive për vetadministrim lokal, nevoja për punëtorë realizohet me shpalljen e konkursit publik në më pak dy gazeta ditore, në të cilat më pak në njërin nga gazetat që botohet në gjuhën maqedone dhe në gazetat që

botohen në gjuhët që i flasin së paku 20% e qytetarëve të cilët flasin gjuhë zyrtare të ndryshme nga gjuha maqedone.

Kur punëdhënësi punëson punëtorë përmes shpalljes publike, obligohet që në shpalljen publike t'i shënojë:

- emërtimin e vendit të punës;
- kushtet që kërkohen për kryerjen e punës;
- fillimi dhe mbarimi i kohës ditore dhe javore të punës;
- orarin e kohës së punës;
- vlera në para e rrogës bazë neto ose vlera në para nga më e ultë te ajo më e larta e neto rogës për vendin e punës për të cilin kërkohet punëtor;
- afati i paraqitjes i cili nuk guxon të jetë më i shkurtër se pesë ditë pune;
- afati në të cilin do të bëhet zgjedhja dhe të dhëna të sakta për punëdhënësin (emri, vendi i locimit, telefoni ,personi për kontakt dhe adresa për parashtrimin e aplikimeve).

Përderisa në konkursin publik nga neni 1 janë paraqitur deri më 200 kandidatë për një vend të punës zgjidhja bëhet në afat pre 45 ditësh, nga 201 kandidatë deri 500 kandidatë për një vend të punës kryhet në afat prej 90 ditësh dhe mbi 500 kandidatë për një vend pune zgjidhja bëhet në afat prej 120 ditësh, pas kalimit të afatit të paraqitjes.

Gjatë kohëzgjatjes së konkursit publik, punëdhënësi nuk mund të shpall konkurs të ri për të njëjtin vend pune. Nëse për vend pune me kohë të kufizuar kërkohet punëtor me autorizime të veçanta në konkurs duhet theksuar se vendi i punës është me autorizime të veçanta. Për shpallje llogaritet gjithashtu edhe publikimi në hapësirat e shërbimit përgjegjës për ndërmjetësim gjatë punësimit. Nëse punëdhënësi e shpall vendin e lirë të punës edhe në mjetet për informim publik , afati për paraqitje fillon të rrjedh nga dita e shpalljes së fundit.

Të drejtat dhe obligimet e punëdhënësit

Punëdhënësi mund nga kandidati të kërkojë vetëm paraqitjen e dëshmive për plotësimin e kushteve të kërkuara për kryerjen e punëve.

Punëdhënësi gjatë lidhjes së marrëveshjes për punësim nuk guxon të kërkojë të dhëna, që nuk lidhen drejtpërdrejt me marrëdhënien e punës,të dhëna për jetën familjare gjegjësisht statusin martesor dhe planifikimin e familjes, gjegjësisht parashtrimi i dëshmive dhe dokumenteve të tjera të cilat nuk janë të lidhura drejtpërdrejt me marrëdhënien e punës.

Ndalesa për të kërkuar dokumente dhe dëshmi të tjera nga neni (2) përfshin edhe kërkesën për test të shtatzënisë ose vërtetim për test të këtillë gjatë nënshkrimit të kontratës për punësim të punëtores, pa marrë parasysh vendin e punës mbi të cilin krijohet marrëdhënia e punës.

Nëse puna paraqet rrezik të konsiderueshëm për shëndetin e nënës dhe fëmijës, rreziqet e këtilla janë të parapara në pajtim me dispozitatnga lëmia e siguria dhe shëndeti gjatë punës që kanë të bëjnë me punëtore shtatzëna, punëtore që kanë lindur shpejt apo ushqejnë fëmijët me gji, punëdhënësi në pajtim me nenin (2) është i detyruar ta informojë punëtoren për rreziqet që dalin nga kjo punë para se të nënshkruhet kontrata për këtë punë.

Punëdhënësi nuk guxon ta kushtëzojë lidhjen e marrëveshjes për punësim me të dhënat nga paragrafi (2) i këtij neni.

Gjatë lidhjes së marrëveshjes për punësim, punëdhënësi mund ta provojë diturinë përkatësisht aftësinë e kandidatit për kryerjen e punës për të cilën lidhet marrëveshja e punësimit. Gjatë lidhjes së marrëveshjes për punësim kandidati nuk obligohet të paraqesë dëshmi për gjendjen shëndetësore, përveç nëse punëdhënësi në llogari të vet e dërgon në

kontrollim mjekësor. Kontrolli i njohurisë përkatësisht aftësisë së kandidatit ose përcaktimi i aftësive shëndetësore të kandidatit nuk guxojnë t'u dedikohen rrethanave, që nuk lidhen drejtpërdrejt me punën në vendin e punës, për të cilën lidhet marrëveshja për punësim. Punëdhënësi doemos duhet që para lidhjes së marrëveshjes për punësim, ta njoftojë kandidatin me punën, kushtet e punës si dhe të drejtat e punëtorëve, që lidhen me kryerjen e punës në vendin e punës, për të cilin lidhet marrëveshja e punësimit.

Punëdhënësi është i obliguar që ti informojë punëtorët me kohë të caktuar për vendet e lira të punës duke shpallur në vend të dukshëm te punëdhënësi, duke i siguruar se e kanë mundësinë e njëjtë për të fituar vend pune me kohë të pacaktuar ashtu si edhe punëtorët tjerë.

Punëdhënësi duhet sa është e mundur më shumë ta lehtësojë qasjen e punëtorëve me kohë të caktuar deri te trajnimet e ndryshme me qëllim të zhvillimit të aftësive të tyre, zhvillimin e karrierës dhe mobilizimin profesional.

Të drejtat dhe obligimet e kandidatit

Gjatë lidhjes së marrëveshjes për punësim, kandidati obligohet t'i paraqesë punëdhënësit dëshmi për plotësimin e kushteve për kryerjen e punës dhe ta njoftojë me të gjitha faktet e njohura të tij, me rëndësi për marrëdhënien e punës, si dhe me sëmundjet dhe rrethanat e tjera, të cilat dosido do ta pamundësojnë ose thellësisht do ta kufizojnë gjatë kryerjes së obligimeve nga marrëveshja, ose mund ta rrezikojnë jetën ose shëndetin e personave, me të cilët bie në kontakt gjatë kryerjes së obligimeve të veta.

Kandidati nuk obligohet t'u përgjigjet pyetjeve të cilat nuk lidhen drejtpërdrejt me marrëdhënien e punës.

Përmbajtja e marrëveshjes për punësim

Marrëveshja për punësim veçanërisht përmban:të dhëna për palët kontraktuese, vendbanimin e tyre përkatësisht selinë; datën e fillimit të punës; emrin e vendit të punës përkatësisht të dhëna për llojin e punës, për të cilën punëtori ka lidhur marrëveshje për punësim, me përshkrim të shkurtër të punës që do ta kryejë sipas marrëveshjes për punësim; dispozita për detyrimin e punëdhënësit ta informojë punëtorin për punët me rrezik dhe punët ku kërkohen kualifikime profesionale të veçanta ose duhet një vëzhgim mjekësor i veçantë , dhe në pajtueshmëri me ligjin duhet në kontratë të theksohen pasojat, rreziqet të cilat munden të jenë pasojë e punës apo vendit ku kryhet puna . Nëse nuk është shënuar vendi i saktë, konsiderohet se punëtori e kryen punën në selinë e punëdhënësit; kohëzgjatjen e marrëdhënies së punës, nëse lidhet marrëveshje për kohë të caktuar; dispozitën për atë nëse bëhet fjalë për marrëdhënie pune me orar të plotë ose më të shkurtër të punës; dispozitën për orarin e rregullt të punës ditore ose javore dhe rregullimin e orarit të punës; dispozitën për lartësinë e rrogës themelore, që i takon punëtorit për kryerjen e punës sipas ligjit, marrëveshjes kolektive dhe marrëveshjes për punësim; dispozitën për kompensimet tjera që i takojnë punonjësit për kryerjen e punës sipas ligjit dhe marrëveshjes kolektive; dispozitën për pushimin vjetor, përkatësisht mënyrën e caktimit të pushimit vjetor, dhe paraqitjen e akteve të përgjithshme të punëdhënësit në të cilat janë përcaktuar kushtet e punës së punëtorit.

Marrëveshja e punësimit mund të përmbajë edhe të drejta dhe obligime të tjera të përcaktuara me këtë dhe ligj tjetër dhe marrëveshjen kolektive . Në marrëveshjen e punësimit për çështje të caktuara, palët mund të thirren në ligje, marrëveshje kolektive dhe akte të punëdhënësit

Ndryshimi i marrëveshjes për punësim

Ndryshimet e kontratës për punësim kryhen me aneks të ligjit për punësim. Aneksi i kontratës për punësim lidhet në formë të njëjtë si kontrata për punësim, në pajtim me ligjin. Ndryshimet dhe kontrata për punësim mundet të kryhen nëse të dy palët kanë marrëveshje për të njëjtën gjë.

Dispozitat jovalide të marrëveshjes për punësim

Dispozita e marrëveshjes për punësim, e cila është në kundërshtim me dispozitat e përgjithshme për të drejtat, obligimet dhe përgjegjësitë e palëve kontraktuese, të përcaktuara me ligj, marrëveshje kolektive përkatësisht akt të punëdhënësit është e pavlefshme nga momenti i lidhjes së marrëveshjes.

Dispozitat e ligjit, marrëveshjeve kolektive, përkatësisht akteve të përgjithshme të punëdhënësit, me të cilat pjesërisht është caktuar përmbajtja e marrëveshjes për punësim, janë pjesë përbërëse e marrëveshjes për punësim dhe e plotësojnë ose zbatohen në mënyrë të drejtpërdrejtë.

Obligimet e punëdhënësit

Sigurimi i punës

Punëdhënësi obligohet që punëtorit t'i sigurojë punë, për të cilën palët janë marrë vesh në marrëveshjen e punësimit. Nëse nuk janë marrë vesh ndryshe, punëdhënësi obligohet që punëtorit t'ia sigurojë të gjitha mjetet e nevojshme dhe materialin e punës, që në mënyrë të papenguar të mund t'i plotësojë obligimet e tij, dhe t'i mundësojë qasje të lirë në lokalet e punës.

Obligimi i pagesës për kryerjen e punës

Punëdhënësi obligohet që punëtorit t'i sigurojë pagesë përkatëse për kryerjen e punës në pajtim me dispozitat nga nenet 105 deri 114 të këtij ligji.

Obligimi i sigurimit të kushteve të sigurisë në punë

Punëdhënësi doemos duhet të sigurojë kushte të sigurisë për jetën dhe shëndetin e punëtorëve në pajtim me dispozitat e veçanta për mbrojtje në punë dhe ti ndërmarrë masat e domosdoshme me të cilat garantohet se secilit punëtor i është dhënë një trajnim i duhur dhe i mjaftueshëm adekuat për karakteristikat e veçanta të punës duke marrë parasysh përgatitjen e tij profesionale dhe përvojën në punë. Punëdhënësi duhet të bëj llogaritjen e rrezikut në kuptimin e kontrollit sistematik të gjitha aspekteve të punës, me qëllim që ti identifikojë mundësitë e shkaktarëve të lëndimeve ose dëmtimit të shëndetit të punëtorëve, ose të sigurojë kushte të sigurta për punë.

Pasi të merr njoftimin se ndonjëra nga punëtoret është shtatzënë, në fazat e ndryshme të shtatzënisë punëdhënësi është i obliguar që të analizojë disa herë rreziqet të cilat munden të ndikojnë në shtatzëninë e gruas dhe foshnjës së pa lindur ose të porsalindurin. Vërtetimi shtesë i rrezikut aplikohet edhe gjatë ndryshimit të kushteve për punë ,pajisjeve ose makinerive. Pas këshillave,konsultimeve dhe pëlqimit të gruas e në varësi nga natyra,intensiteti dhe kohëzgjatja e rrezikut, punëdhënësi duhet ta aplikojë masën e përmirësimit të shëndetit dhe sigurisë gjatë

punës së punëtores shtatzënë, punëtores që ka lindur shpejt dhe ushqen fëmijën me gji, si dhe largimin ose zvogëlimin e rrezikshmërisë.

Obligimi i mbrojtjes së personalitetit të punëtorit

Punëdhënësi obligohet ta mbrojë dhe respektojë personalitetin dhe dinjitetin e punëtorit, si dhe të mbajë llogari dhe ta mbrojë çështjen private të punëtorit.

Punëdhënësi obligohet të sigurojë që asnjë punëtor të mos bëhet viktimë e shqetësimit dhe shqetësimit në bazë të gjinisë.

Mbrojtja e të dhënave personale të punëtorit

Të dhënat personale të punëtorit mund të grumbullohen, përpunohen, përdoren dhe t'u dorëzohen personave të tretë, vetëm nëse kjo është përcaktuar me këtë ose ligj tjetër ose nëse është e nevojshme për realizimin e të drejtave dhe obligimeve nga marrëdhënia e punës ose lidhur me marrëdhënien e punës.

Të dhënat personale të punëtorëve mund t'i grumbullojë, përpunojë, përdorë dhe t'ua dorëzojë personave të tretë vetëm punëdhënësi dhe punëtori të cilin punëdhënësi e ka autorizuar në mënyrë të veçantë.

Të dhënat personale të punëtorëve, për grumbullimin e të cilave më tutje nuk ka bazë ligjore, duhet doemos të shlyhen dhe të dalin nga përdorimi.

Pezullimi i të drejtave dhe obligimeve nga marrëveshja për punësim

Në rast se punëtori për shkak të vuajtjes së dënimit ose masës së kumtuar edukative ose të mbrojtjes, nuk mund ta kryejë punën për periudhë më të shkurtër se gjashtë muaj ose për shkak të kryerjes së shërbimit ushtarak ose kryerjes së shërbimit civil me kompensim, paraburgimit, edhe në raste të tjera të caktuara me ligj përkohësisht pushon ta kryejë punën, marrëveshja e punës nuk pezullohet dhe punëdhënësi nuk guxon ta pezullojë përveç nëse është ngritur procedura për shuarjen e punëdhënësit, për periudhën për të cilën pushon marrëveshja.

Gjatë kohës së pezullimit të marrëveshjes për punësim, pezullohen të drejtat kontraktuese e tjera si dhe obligimet nga marrëdhënia e punës, të cilat janë të lidhur drejtpërdrejt me kryerjen e punës.

Punëtori ka të drejtë dhe obligim që të kthehet në punë më së voni në afat prej pesë ditësh nga dita e heqjes së nevojës për pezullimin e marrëveshjes. Në këtë ditë përfundon pezullimi i marrëveshjes.

Marrëveshja për punësim me orar të shkurtuar të punës me më tepër punëdhënës

Punëtori mund të lidhë marrëveshje për punësim me orar të shkurtuar të punës me më tepër punëdhënës dhe kështu ta arrijë orarin e plotë të punës, të caktuar me ligj.

Punëtori obligohet të merret vesh me punëdhënësit për orarin e punës, mënyrën e shfrytëzimit të pushimit vjetor dhe mungesat e tjera nga puna.

Punëdhënësit, te të cilët është punësuar punëtori me orar të shkurtuar të punës, obligohen që punëtorit t'i sigurojnë shfrytëzimin në të njëjtën kohë të pushimit vjetor dhe mungesat e tjera nga puna, përveç nëse kjo nuk do t'u shkaktonte pasoja të dëmshme.

Obligimet e punëdhënësit dhe punëtorit nga paragrafi (2) i këtij neni janë pjesë përbërëse e marrëveshjes për punësim me orar të shkurtuar të punës.

Ligji për nëpunës administrativ

Në vende të ndryshme hasen përvoja të ndryshme të organizimit dhe funksionimit të administratës, në pajtim me ligjet të cilat e rregullojnë organizimin, veprimtarinë, dhe pozitën e saj, në pajtim të parimeve kushtetuese të vendeve të caktuara.

Veprimtaria administrative si formë e veçantë, paraqet një nga veprimtaritë shtetërore. Lënda e këtij ligji janë: statuti, klasifikimi, punësimi, zhvillimi, zhvillimi dhe aftësimi profesional, vlerësimi i të ardhurave dhe pyetje të tjera që kanë të bëjnë me marrëdhënien e punës të nëpunësve administrativ, si dhe statuti dhe autorizimi i Agjencionit për administratë.

Nëpunësi administrativ mundet të jetë nëpunës shtetëror ose nëpunës publik. Ministria për shoqëri informatike përkrah të tjerave ka edhe kompetenca për krijimin e strategjive politike dhe strategji nga lëmia e menaxhimit me resurse njerëzore në sektorin publik, të përgatisë edhe rregulla nga lëmia e menaxhimit me resurse njerëzore dhe ta ndjekë aplikimin e tyre , të jap pëlqimin për aktet dhe sistematizimin e vendeve të punës nëpër institucione ,në pjesën e përshtatjes së përshkrimit të vendit të punës nëpunësve administrativ sipas këtij ligji dhe me katalog të vendeve të punës në sektorin publik etj.

Një numër i madh i personave administrativ të cilët kryejnë punë administrative , ndryshuan nga këto ligje , që ndikoi të krijohet një formë e ndryshme në rregullimin e statusit të punësuarve ,duke mos e marrë parasysh karakterin e punës së tyre. Sekretariati i për implementimin e marrëveshjes Kornizë ka kompetenca të jep pajtueshmërinë për planet vjetore të organeve të administratës shtetërore , për punësimin e nëpunësve administrativ dhe të marrë pjesë në komisionet për selektimin e nëpunësve administrativ për këto organe,në pajtim me ligjin. Kategorizimi i vendeve të punës të nëpunësve administrativë bëhet sipas këtij kriteriumi:

Vendet e punës të nëpunësve administrativ klasifikohen në katër kategori dhe ato janë:

- Kategoria A - sekretar;
- kategoria B - nëpunës administrativ udhëheqës;
- Kategoria C - nëpunës profesional administrator dhe
- Kategoria Ç - ndihmës- nëpunës profesional administrator

Gjithashtu, çështjet e funksionimit të administratës rregullohen edhe me Ligjin për procedurë të përgjithshme administrative, me çka në pajtim me te veprojnë edhe organet e administratës shtetërore. Ky ligj parasheh edhe procedurë ligjore, nëpërmjet të cilës zbatohen aktet juridike në lëmin e administratës, duke i përcaktuar rregullat dhe formën, kompetencat, përmbajtjen e akteve dhe zhvillimin e procedurës të institucioneve shtetërore gjegjësisht organizatave që kryejnë autorizimin.

Ligji për të punësuarit në sektorin publik

Nëpërmjet të këtij ligji rregullohen parimet e përgjithshme, klasifikimi i vendeve të punës, llojet e punësimeve, të drejtat, detyrimet dhe përgjegjësitë e përgjithshme, mobilizimin si dhe çështje të tjera të përgjithshme për të punësuarit e sektorit publik. Punëdhënës në sektorin publik janë: organet e pushtetit shtetëror dhe lokal dhe organe të tjera shtetërore, të formuara në pajtim me Kushtetutën dhe ligjet si dhe institucione që veprojnë në sferën e arsimit, shkencës, shëndetësisë, kulturës, punës, mbrojtjes sociale dhe mbrojtjes së fëmijëve, sport si dhe veprimtari të tjera nga interesi publik të përcaktuara me ligj, të organizuara në formë të agj

encioneve,fondeve,institucione publike dhe ndërmarrje publike të formuara nga Republika e Maqedonisë ose nga komuna, Qyteti i Shkupit si dhe komunat e qytetit të Shkupit.

Për çështje që nuk janë të rregulluara me këtë ligj, si dhe për çështje për të cilat ky Ligj nuk sugjeron zbatim të ndonjë ligji të veçantë dhe për kontratë kolektive, e të cilat kanë të bëjnë me marrëdhënien e punës të punëtorit, zbatohen dispozitat e përgjithshme për marrëdhënie pune. Institucionet janë të obliguara ti planifikojnë punësimet në pajtim me nevojat e tyre të bazuara në metodologjinë për planifikim të punësimeve në sektorin publik në pajtim me parimet për përfaqësim adekuat dhe të drejtë. Punësimi në sektorin publik realizohet në përputhje me planifikimin vjetor të institucioneve.

- Akti për organizimin e brendshëm dhe sistematizimin e vendeve të punës

Me aktin për organizim të brendshëm, për secilin institucion në sektorin publik, përcaktohet lloji dhe numri i njësive organizative, rrethin e tyre veprues të punës, dhe pjesë e kësaj është edhe paraqitja grafike e organizimit të institucionit (organogram).

- Gjithashtu duhet theksuar edhe Metodologjinë për planifikim të punësimeve dhe planin vjetor për punësime.

Ligji për arsim fillor

Me këtë ligj rregullohet arsimi i obligueshëm fillor, që realizohet në shkollat fillore (në tekstin e mëtejmë: shkolla fillore), si dhe veprimtaria e arsimit fillor, si pjesë e sistemit unik edukativ arsimor. Secili fëmijë ka të drejtë për arsim fillor. Ndalohet diskriminimi në bazë të gjinisë, racës, ngjyrës së lëkurës, përkatësisë nacionale, sociale, politike, fetare, pronësore dhe shoqërore në realizimin e të drejtave nga edukimi dhe arsimi fillor, të përcaktuara me këtë ligj.

Qëllimet e edukimit dhe arsimit fillor janë:

- arritja e diturive të përgjithshme dhe aplikative, që janë të nevojshme në jetën e përditshme ose për arsimin e mëtejmë,
- zhvillimi harmonik, intelektual, emocional dhe social i nxënësve në përputhje me aftësitë e tyre,
- zhvillimi i shkrim-leximit dhe aftësive të nxënësve për t'u kuptuar, informuar dhe shprehur në gjuhën maqedonase dhe alfabetin e saj cirilik,
- zhvillimi i shkrim-leximit dhe aftësive të nxënësve për t'u kuptuar, informuar dhe shprehur përveç në gjuhën maqedonase dhe alfabetin e saj cirilik, edhe në gjuhën dhe alfabetin e pjesëtarëve të bashkësive që flasin gjuhë të ndryshme nga gjuha maqedonase,
- zhvillimi i vetëbesimit dhe vetëdijes të nxënësi për individualitetin dhe përgjegjësinë personale për veprimet e veta,
- edukimi për tolerancën, bashkëpunimin e ndërsjellë, respektimin e dallimeve, të drejtat dhe liritë themelore të njeriut,
- zhvillimi i vetëdijes te nxënësit për përkatësinë e Republikës së Maqedonisë dhe kultivimi i identitetit të vet nacional dhe kulturor,
- edukimi për vlerat e përgjithshme kulturore dhe civilizuese, që dalin nga traditat botërore,
- përvetësimi i diturive të përgjithshme dhe aplikative që mundësojnë veprim të pavarur kreativ në mjedisin shoqëror dhe natyror, dhe zhvillimi i aftësive për gjykim dhe të shprehurit në art dhe tradita kulturore,
- zhvillimi i aftësive për hulumtim, eksperimentim dhe zgjidhjen e problemeve,përfshirja dhe përkujdesja për zhvillimin e nxënësve me nevoja të veçanta arsimore,

- zhvillimi i prirjes së nxënësve në sfera të ndryshme dhe
- përparimi i mënyrës së shëndoshë të jetës dhe edukimit për marrjen e përgjegjësisë për shëndetin personal dhe për mbrojtjen e mjedisit jetësor.

Arsimi fillor është i obligueshëm, zgjat nëntë vjet dhe organizohet në tri periudha edukative-arsimore, edhe atë nga klasa e parë deri në klasën e tretë, nga klasa e katërt deri në klasën e gjashtë dhe nga klasa e shtatë deri në klasën e nëntë. Prindi, përkatësisht tutori i nxënësit (në tekstin e mëtejmë: prindi) është i obliguar t'ia mundësojë fëmijës së vet, që ta plotësojë obligimin për arsimin dhe edukimin e obligueshëm fillor.

Për fëmijët e qytetarëve të Republikës së Maqedonisë që qëndrojnë jashtë vendit, organizohet mësimdhënie për mësimin e gjuhës dhe kulturës maqedonase, ndërsa për pjesëtarët e bashkësive që flasin gjuhë të ndryshme nga gjuha maqedonase edhe në gjuhën amtare. Për përfshirjen e suksesshme në procesin edukativ arsimor të nxënësve, shkolla fillore ku është regjistruar nxënësi, organizon mësim plotësues individual dhe grupor për përvetësimin e gjuhës amtare dhe për kompensimin e diturisë nga lëndë të caktuara mësimore.

Në shkollën fillore mbahen përmbledhjet e të dhënave, si vijojnë:

1) përmbledhja e të dhënave për nxënësit e regjistruar në shkollën fillore,

2) përmbledhja e të dhënave për prindërit, përkatësisht tutorët e nxënësve të regjistruar në shkollën fillore dhe

3) përmbledhja e të dhënave për të punësuarit në shkollën fillore.

(1) Përmbledhja e të dhënave për nxënësit e regjistruar në shkollë fillore përfshin: NUAQ, mbiemrin, emrin e babait dhe emrin e nxënësit, datëlindjen dhe vendlindjen, gjininë, përkatësinë e bashkësisë, gjuhën amtare të nxënësit, adresën, vendbanimin, telefonin për kontakt, e-mail adresën, nevojën e posaçme arsimore, statusin e nxënësit (i rregullt/me korrespodencë).

(2) Përmbledhja e të dhënave për të dhënat e prindërve, përkatësisht tutorëve të nxënësve të regjistruar në shkollë fillore përfshin: farefisninë me nxënësin, emrin dhe mbiemrin, datëlindjen dhe vendlindjen, gjininë, përkatësinë e bashkësisë, adresën dhe vendbanimin, telefonin për kontakt, e-mail adresën, shkallën e arsimit.

(3) Përmbledhja e të dhënave për të punësuarit në shkollë nga neni 15-b pika 3 e këtij ligji i përfshin: NUAQ, mbiemrin, emrin e babait dhe emrin e të punësuarit, gjininë, përkatësinë e bashkësisë, datëlindjen dhe vendlindjen, adresën, vendbanimin, komunën, adresën dhe vendbanimin e përkohshëm, shtetësinë, llojin dhe shkallën e arsimit, fakultetin/shkollën e fundit të mbaruar, përvojën paraprake të punës, kategorinë e të punësuarit, vendin e punës me fondin e orëve, telefonin për kontakt, numrin e telefonit zyrtar, e-mail adresën, llojin e transportit deri te vendi i punës të cilin e shfrytëzon i punësuari, invaliditetin, njësinë rajonale të FSSH-së, numrin e SPIM, datën e punësimit, datën e ndërprerjes së marrëdhënies së punës, bazën për ndërprerje të marrëdhënies së punës, statusin e të punësuarit (në kohë të pacaktuar/kohë të caktuar)

(4) Të dhënat personale nga paragrafët (1) dhe (2) të këtij neni, shkolla fillore i merr nga prindërit/tutorët e nxënësve, kurse të dhënat personale nga paragrafi (3) i këtij neni i merr nga të punësuarit në shkollë.

Drejtori i shkollës fillore, nga radhët e të punësuarve në shkollë autorizon person, përkatësisht persona për përpunim të të dhënave personale. Personat e kanë për obligim që të dhënat personale t'i mbajnë të fshehta. Në të dhënat personale mund të kenë qasje edhe

persona tjerë profesionistë të autorizuar nga ministri, të cilëve këto të dhëna u nevojiten për realizim të kontrollit ekstern të arritjeve të nxënësve dhe ditarit elektronik, në pajtim me ligjin.

Për qëllimet e hulumtimeve shkencore dhe përgatitjes së analizave statistikore, të dhënat personale mund të shfrytëzohen, publikohen dhe ruhen, por jo në formë e cila mundëson identifikimin e personit me të cilin kanë të bëjnë të dhënat.

Përmbledhja e të dhënave për nxënësit dhe përmbledhja e të dhënave për prindërit, përkatësisht tutorët e nxënësve, që i mban shkolla fillore, ruhen një vit pas mbarimit të shkollës fillore të nxënësit, përkatësisht një vit pas çregjistrimit të tij nga shkolla fillore.

Përmbledhja e të dhënave për të punësuarit që e mban shkolla fillore, ruhet deri në ndërprerjen e marrëdhënies së punës së të punësuarit në shkollën fillore.

Mënyrën e përpunimit të të dhënave personale, personat që janë të autorizuar t'i shfrytëzojnë të dhënat e përmbajtura në përmbledhjet individuale të të dhënave personale, kriteret sipas të cilave përcaktohet niveli i qasjes së personave që janë të autorizuar t'i përpunojnë të dhënat personale, masat teknike dhe organizative për sigurim të fshehtësisë dhe mbrojtjen e përpunimit të të dhënave personale, mënyrën e asgjësimit pas kalimit të afatit të ruajtjes së të dhënave personale dhe masat tjera, i përcakton ministri.

Shkolla fillore mund të jetë komunale ose shtetërore. Shkolla fillore komunale themelohet nga komuna. Shkolla fillore shtetërore themelohet nga Qeveria e Republikës së Maqedonisë (në tekstin e mëtejmë: Qeveria). Këshilli komunal merr vendim për themelimin e shkollës fillore, pas mendimit pozitiv të marrë paraprakisht nga Qeveria.

Shkollat fillore shtetërore që i themelon Qeveria, themelohen për realizimin e planprogrameve mësimore për arsimin fillor të nxënësve të caktuar, për të cilët shteti ka interes të veçantë (shkolla për nxënës me nevoja të veçanta arsimore).

Komuna, përkatësisht Qeveria mund të themelojë edhe shkollë publike ndërkombëtare në të cilën realizohet plan dhe programe mësimore në ndonjë prej gjuhëve të huaja botërore (anglisht frëngjisht,gjermanisht),të cilat me propozim të Byrosë i vërteton Ministri.

Shkolla fillore mund të themelohet, nëse:

- ka numër të mjaftueshëm të nxënësve për formimin e së paku nga dy paraleleve nga klasa e parë deri në klasën e nëntë,
- është siguruar kuadri përkatës arsimor,
- janë siguruar lokale përkatëse shkollore, pajisja dhe mjetet mësimore në pajtim me normativat dhe standardet e përcaktuara dhe
- janë siguruar mjetet e nevojshme financiare.

Me përjashtim, shkolla fillore mund të themelohet edhe kur nuk ka numër të mjaftueshëm të nxënësve për formimin e tetëmbëdhjetë paraleleve, nëse themeluesi siguron mjete të mjaftueshme financiare për punë. Normativat dhe standardet i përcakton ministri me propozimin e Byrosë. Themeluesi është i obliguar që gjatë themelimit të shkollës fillore të formojë komision, i cili në pajtim me këtë ligj i kryen përgatitjet për fillimin me punë të shkollës.

Me aktin për themelimin e shkollës fillore, përcaktohet:

- emri dhe selia e shkollës fillore,
- numri i nxënësve,
- rajoni, përkatësisht rajonet prej nga përfshihen nxënësit,
- gjuha në të cilën do të zhvillohet mësimi,

- numri i shkollave rajonale,
- kuadri i nevojshëm mësimor, pajisja, lokali sipas standardëve dhe normativave,
- programi për veprimtarinë edukative-arsimore,
- mjetet që themeluesi i ka siguruar për themelimin dhe fillimin e punës së shkollës fillore dhe mënyrën e sigurimit të mjeteve dhe
- fillimi i punës së shkollës fillore.

Shkolla fillore mund të fillojë punën pasi që Ministria kompetente për Arsim (në tekstin e mëtejmë: Ministria) do të konfirmojë se janë plotësuar kushtet nga Ligji për arsimin fillor, dhe do të miratojë aktvendim për verifikim. Kontrollin e përmbushjes së kushteve për verifikim e kryen komisioni i formuar nga ministri. Kundër aktvendimit mundet t'i paraqitet ankesë Komisionin Shtetëror për Vendimmarrje në Procedurë Administrative dhe Procedurë për Marrëdhënie të Punës në Shkallë të Dytë nga sfera e arsimit. Mënyrën e verifikimit të shkollës fillore e përcakton ministri.

Shkolla fillore në përbërjen e vet mund të ketë shkollë rajonale.

Shkolla rajonale organizohet në vendbanim me numër të vogël nxënësish, për çka vendos themeluesi pas mendimit paraprak pozitiv nga ministri.

Statuti i shkollës fillore

Shkolla fillore ka statut. Me statut veçanërisht rregullohet: organizimi dhe kryerja e veprimtarisë edukative-arsimore, emri, selia, menaxhimi dhe udhëheqja, të drejtat dhe obligimet e nxënësve, të drejtat dhe obligimet e të punësuarve dhe çështje të tjera me rëndësi për punën e shkollës fillore. Statutin e shkollës fillore e miraton këshilli i shkollës. Për statutin e shkollës fillore pëlqim jep Ministria.

Ndërprerja e punës së shkollës fillore

Shkolla fillore e ndërpret punën nëse nuk zbatohen dispozitat e këtij ligji, dhe aktet nënligjore që dalin prej tij.

Procedurën për ndërprerjen e punës së shkollës fillore e ngre dhe e udhëheq themeluesi, pas pëlqimit paraprakisht të Ministrisë.

Procedurën për ndërprerjen e punës së shkollës fillore rajonale e ngre dhe e udhëheq themeluesi, pas pëlqimit paraprakisht të Ministrisë.

Themeluesi i shkollës fillore miraton akt për ndërprerjen e punës, nëse shkolla fillore:

- nuk i realizon qëllimet dhe detyrat e arsimit dhe edukimit dhe
- ka pushuar që t'i përmbushe kushtet e përcaktuara me këtë ligj.

Pas miratimit të aktit për ndërprerjen e punës së shkollës fillore, themeluesi është i obliguar që nxënësve t'u sigurojë ta vazhdojnë arsimimin, në llogari të themeluesit. Shkolla fillore pas miratimit aktit për ndërprerjen e punës fshihet nga regjistrat e parapara me Ligjin për arsim fillor. Akti për ndërprerjen e punës së shkollës fillore botohet në "Gazetën Zyrtare të Republikës së Maqedonisë" dhe në fletën zyrtare të komunës. Themeluesi në afat prej tri ditësh nga miratimi i aktit për ndërprerjen e punës së shkollës fillore, e njofton Regjistrin qendror të Republikës së Maqedonisë për shlyerje nga regjistri.

Plani mësimor dhe plan-programet mësimore

Ministri e përcakton Konceptin për edukimin dhe arsimin fillor, në bazë të të cilit miratohen plan-programet mësimore për arsimin fillor (në tekstin e mëtejmë: planprogramet mësimore).

Në shkollën fillore, puna edukative-arsimore organizohet dhe realizohet sipas planprogrameve mësimore, të cilat me propozimin e Byrosë i verifikon ministri.

Plani mësimor i shkollës fillore përmban lëndë obliguese dhe zgjedhore, mësim plotësues dhe mësim shtesë, si dhe orë për bashkësinë e klasës.

Me planin mësimor përcaktohet numri vjetor dhe javor i orëve për mësimin veç e veç për lëndët obliguese dhe zgjedhore, orarin e tyre nëpër klasë, numrin e orëve javore për mësimin plotësues, orët për mësimin shtesë dhe orën për bashkësinë e klasës.

Me programet mësimorë përcaktohen qëllimet mësimore, përmbajtjet, nocionet themelore, aktivitetet dhe metodat në mësim, notimi i arritjeve të nxënësve, kushtet për realizimin e programit mësimor dhe normativi i kuadrit mësimor.

Me programet mësimore përcaktohet shfrytëzimi i obligueshëm i teknologjive informatike - komunikuese në shkollë për realizimin e punës edukativo - arsimore.

Në shkollë fillore mund të realizohet edhe program ndërkombëtar për arsim fillor për çfarë pëlqim jep ministri.

Mjetet për realizimin e programit ndërkombëtar për arsim fillor i siguron Ministria. Mënyrën e sigurimit të mjeteve e përcakton ministri.

Programi ndërkombëtar për arsim fillor është me vlefshmëri të njëjtë, si arsimi fillor i rregullt.

Mësim plotësues organizohet për nxënës të cilët në vazhdimësi tregojnë rezultate të dobëta në mësim, e veçanërisht nëse:

- kanë së paku dy nota të dobëta,
- kanë rezultate të dobëta në lëndë të caktuar mësimore,
- mungojnë nga mësimi në lëndë të caktuar mësimore dhe
- me kërkesë të nxënësit ose prindit, përkatësisht tutorit të tij.

Arsimtari i cili e realizon mësimin në lëndë mësimore, i detyron nxënësit të cilët kanë së paku dy nota të dobëta, për ndjekje të mësimit plotësues, ndërsa për nxënësit , mësim plotësues organizohet me vlerësim të arsimtarit.

Nxënësi i dërguar në mësim plotësues, gjatë një muaji ndjek mësim plotësues më së shumti në dy lëndë mësimore me më së shumti katër orë mësimore për lëndë mësimore.

Nëse nxënësi nuk i ndjek orët e mësimit plotësues merr mungesë të paarsyeshme.

Për dërgimin e nxënësit në mësim plotësues arsimtari detyrimisht e njofton prindin, përkatësisht tutorin.

Mësimi shtesë organizohet për nxënës të cilët në vazhdimësi arrijnë rezultate të konsiderueshme në lëndë të caktuara mësimore (nxënës të talentuar).

Mësimin shtesë për nxënësit arsimtari detyrohet që t'ua ofrojë nxënësve, ndërsa nxënësit vendosin nëse do ta ndjekin mësimin shtesë.

Shkolla fillore më së voni deri më 20 shtator në vitin rrjedhës mësimor duhet të paraqesë orar për mësim plotësues dhe mësim shtesë për çdo lëndë mësimore, në vend të dukshëm në shkollë dhe të njëjtin ta dorëzojë në Inspektoratin Shtetëror të Arsimit.

Për arsimtarin i cili pa arsye nuk do ta realizojë mësimin plotësues dhe shtesë në pajtim me orarin do të ngritët procedurë për shkelje disiplinore.

Për shkelje disiplinore arsimtarit i shqiptohet masë disiplinore dënim me para prej 10% deri në 30% nga shuma njëmujore e rrogës neto të paguar nëpunësit publik në muajin para kryerjes së shkeljes disiplinore, në kohëzgjatje prej tre deri në gjashtë muaj.

Në orën e bashkësisë klasore përpunohen përmbajtje për zhvillimin personal dhe social të nxënësve, sipas programit që e përcakton ministri me propozimin e Byrosë.

Plan-programet mësimorë për arsimin fillor të nxënësve me nevoja të veçanta arsimore, në shkollat e veçanta dhe në paralelet e veçanta në shkollat fillore, i përcakton ministri me propozimin e Byrosë.

Për nxënësit me nevoja të veçanta arsimore, lëndët e obligueshme dhe zgjedhore realizohen me programet e adaptuara, sipas nevojave të tyre të veçanta arsimore.

Plan-programet mësimore për arsimin fillor muzikor dhe të baletit i përcakton ministri me propozimin e Byrosë.

Në shkollën fillore mund të realizohen, programi eksperimental dhe projekti kërkimor zhvillimor, për avancimin e procesit edukativo-arsimor.

Programin eksperimental dhe projektin kërkimor-zhvillimor nga paragrafi (1) i këtij neni, i përpilon dhe/ose propozon Byroja, ndërsa i miraton ministri.

Programi vjetor për punën e shkollës fillore

Programi vjetor për punën e shkollës fillore (në tekstin e mëtejmë: programi vjetor i punës), përpilohet në bazë të programit për zhvillimin e shkollës. Me programin vjetor të punës planifikohet mësimi sipas planit mësimor dhe punës tjetër edukative-arsimore në shkollë. Formën dhe përmbajtjen e programit vjetor të punës, i përcakton ministri. Këshilli i shkollës ia dorëzon programin vjetor të punës themeluesit, më së voni deri më 31 gusht në vitin rrjedhës shkollor. Programin vjetor të punës e miraton themeluesi, deri më 30 shtator për secilin vit rrjedhës shkollor. Nëse programin vjetor të punës themeluesi nuk e miraton në afatin e përcaktuar , konsiderohet se i njëjti është miratuar. Programin e miratuar vjetor të punës themeluesi i shkollës ia dorëzon Byrosë dhe Inspektoratit Shtetëror të Arsimit në formë elektronike.

Shkolla fillore është e obliguar që t'i njoftojë nxënësit dhe prindërit përmes broshurës me pjesë të veçanta nga programi i punës, të drejtat dhe obligimet e nxënësve dhe organizimi i punës në shkollë.

Organizimi i mësimit në shkollën fillore

Plan-programet mësimore në shkollën fillore përpilohen sipas tri periudhave edukative-arsimore (në tekstin e mëtejme: periudha) si vijojnë: - nga klasa e parë deri në klasën e tretë, - nga klasa e katërt deri në klasën e gjashtë dhe - nga klasa e shtatë deri në klasën e nëntë. Me programet e adaptuara ose të veçanta për edukimin dhe arsimin fillor të nxënësve me nevoja të veçanta arsimore në shkollat e veçanta dhe në paralelet e veçanta në shkollat fillore, periudhat mund të përcaktohen edhe ndryshe .

Viti shkollor në shkollën fillore sipas rregullit fillon më 1 shtator dhe mbaron më 31 gusht të vitit vijues. Mësimi në vitin shkollor realizohet në 180 ditë mësimorë. Mësimi në shkollën fillore nuk realizohet në kohën e festave shtetërore dhe festave të tjera të përcaktuara me ligj. Me përjashtim, mësimi mund të organizohet edhe në ditë jo pune, që të realizohen ditët mësimore. Mësimi mund të realizohet edhe me afat të shkurtuar, por jo më pak se 100 ditë mësimore, pas pëlqimit të marrë nga Ministria, sipas programit të veçantë mësimor, të miratuar nga ministri me propozimin e Byrosë.

Puna edukative-mësimore nuk guxon që të ndërpritet gjatë vitit mësimor, përveç rasteve të jashtëzakonshme (fatkeqësi natyrore, epidemi etj.), për këtë vendos themeluesi pas pajtimit paraprakisht nga Ministria.

Ora mësimore zgjat 40 minuta. Ora mësimore për nxënësit me nevoja të veçanta arsimore mund të zgjasë më pak se 40 minuta nëse kjo është e përcaktuar me planprogramet mësimore.

Ora mësimore për nxënësit në shkollat fillore të muzikës, si dhe në institucione të tjera mund të zgjasë më pak se ora mësimore nëse kjo është e përcaktuar me plan-programet mësimore.

Mësimi në vitin shkollor realizohet në dy gjysmë vjetore.

Viti shkollor përcaktohet me kalendarin për organizimin dhe punën e shkollës fillore. Kalendarin e miraton ministri.

Mësimi në shkollën fillore realizohet në klasa, paralele dhe grupe mësimore me nxënësit e klasës së njëjtë. Klasa është tërësi edukative-arsimore në të cilën përpunohen programet mësimore, sipas planit mësimor për një vit shkollor. Nxënësit e klasës së njëjtë janë të sistemuar në paralele. Paralelja formohet nga nxënësit e klasës së njëjtë. Numri i nxënësve në paralele është prej 24 deri në 34. Paralelja mund të formohet edhe me më pak se 24 nxënës, pas pëlqimit të marrë nga themeluesi. Themeluesi mund të formojë paralele , pas mendimit pozitiv paraprak nga Ministria.

Në shkollën fillore mund të formohet edhe paralele e kombinuar, sipas rregullit, nga nxënësit prej klasës së parë deri në klasën e tretë, me nxënës prej klasës së katërt dhe të pestë ose me nxënës prej klasës së gjashtë deri në klasën e nënte, pas mendimit të marrë nga themeluesi. Themeluesi mund të formojë paralele të kombinuar, pas mendimit pozitiv paraprak nga Ministria.

Kur nuk mund të organizohet mësimi nëpër klasa në paralele për nxënësit në institucione shëndetësore, institucione sociale, institucione ndëshkuese-përmirësuese ose institucione edukuese-përmirësuese, shkolla fillore organizon punë individuale ose grupore edukative-arsimore. Numrin e nxënësve me nevoja të veçanta arsimore në paralele e përcakton ministri. Puna edukative-arsimore në shkollën fillore përfshin mësimin dhe format e tjera të punës së organizuar me nxënësit. Mësimin në klasën e parë e realizon mësuesi i grupit klasor, pedagogu ose arsimtari për edukim parashkollor. Për realizimin e mësimit të gjuhës angleze nga klasa e parë deri në të tretën angazhohet arsimtari i gjuhës angleze.

Mësimin në klasën e katërt e realizon mësuesi i grupit klasor ose pedagogu, përveç mësimit nga gjuha angleze dhe mësimit nga gjuha maqedonase, për nxënësit nga pjesëtarët e bashkësive të cilët mësimin e realizojnë në gjuhën dhe alfabetin e ndryshëm nga gjuha maqedonase dhe alfabeti i saj cirilik.

Mësimin në klasën e pestë vazhdon ta realizojë mësuesi i grupit klasor ose pedagogu, përveç mësimit nga gjuha angleze dhe mësimit nga gjuha maqedonase, për nxënësit nga pjesëtarët e bashkësive të cilët mësimin e realizojnë në gjuhën dhe alfabetin e ndryshëm nga gjuha maqedonase dhe alfabeti i saj cirilik, ndërsa për shkencat natyrore dhe arsimin teknik përfshihen edhe arsimtarët e lëndës. Numri i orëve të mësuesit të grupit klasor për lëndët e obligueshme në klasën e pestë nuk mund të jetë më i vogël se 20 orë në javë, duke e përfshirë edhe orën e bashkësisë së klasës.

Mësimin nga klasa e gjashtë deri në klasën e nëntë, e realizojnë arsimtarët lëndore. Në paralelet ku ka nxënës me nevoja të veçanta arsimore, mund të angazhohet edhe defektologu për punë me nxënësit me nevoja të veçanta arsimore. Në qëndrimin e vazhduar për nxënësit nga klasa e parë punën edukative arsimore e realizojnë mësuesit e grupit klasor, pedagogu ose

arsimtarët e edukimit parashkollor, ndërsa nga klasa e dytë deri në klasën e pestë mësuesit e grupit klasor ose pedagogu.

REGJISTRIMI I NXËNËSVE

Fëmija me shkuarjen në shkollë e merr statusin e nxënësit. Nxënësi e përcjell mësimin dhe merr pjesë në aktivitete të ndryshme të përcaktuara me planprograme mësimore për arsimin dhe edukimin fillor. Nxënësit në klasën e parë të shkollës fillore regjistrohen në muajin maj për vitin vijues shkollor. Gjatë regjistrimit të fëmijës në klasën e parë prindi është i detyruar që të dorëzojë vërtetim për vaksinat e marra të obligueshme për fëmijën, i lëshuar nga institucioni kompetent shëndetësor. Shkolla fillore është e obliguar t'i përfshijë nxënësit nga rajoni i vet. Shkolla fillore mund të regjistroje nxënës nga rajoni tjetër ose nga komuna tjetër vetëm nëse ka vende të lira për regjistrim. Themeluesi e përcakton rajonin e shkollave fillore nga i cili regjistrohen nxënësit. Në klasën e parë të shkollës fillore prindi është i detyruar ta regjistrojë fëmijën, i cili deri në fund të vitit kalendarik i mbush gjashtë vjet.

Me përjashtim, fëmija mund të regjistrohet në klasën e parë nëse i mbush gjashtë vjet deri më 31 janar të vitit të ardhshëm, me kërkesën paraprake nga prindi dhe mendimin e marrë nga pedagogu ose psikologu i shkollës.

Regjistrimin e fëmijës me kërkesën e prindit institucioni shëndetësor mund ta prolongojë për një vit, nëse vërtetohet se fëmija nuk është i përgatitur për të shkuar në shkollë.

Regjistrimin e fëmijës në shkollë e kryen komisioni, që e formon drejtori i shkollës. Komisioni përbëhet nga pedagogu ose psikologu dhe arsimtari i edukimit parashkollor, përkatësisht mësuesi i grupit klasor. Komisioni është i obliguar që sipas rregullit, ta njoftojë prindin për përgatitjen e fëmijës për të shkuar në shkollë, së paku dy muaj para fillimit të mësimit. Prindi pas vendimit të komisionit ka të drejtë t'i paraqesë ankesë komisionit të formuar nga kryetari i komunës.

Gjatë vitit shkollor nxënësit në klasën e parë me propozimin e arsimtarit që e udhëheq paralelen, pedagogut apo psikologut, në pajtim me prindin për shkaqe shëndetësore apo shkaqe të tjera mund t'i prolongohet përcjellja e mësimit për një vit. Për prolongimin e përcjelljes së mësimit vendos komisioni i përbërë nga psikologu, pedagogu, arsimtari i edukimit parashkollor ose mësuesi i grupit klasor. Komisionin e formon drejtori i shkollës fillore. Prindi pas vendimit të komisionit ka të drejtë për ankesë komisionit të formuar nga kryetari i komunës.

Prindi ka të drejtë ta regjistroje fëmijën në shkollën fillore në rajonin ku jeton, apo ku qëndron përherë. Prindi mund ta regjistrojë fëmijën në shkollën tjetër fillore në rajonin e njëjtë apo rajonin tjetër nëse për këtë ka pajtim nga shkolla ku regjistrohet. Lista e fëmijëve nga rajoni për regjistrim në shkollën fillore merret nga shërbimet kompetente në njësinë e vetadministrimit lokal, të cilat mbajnë evidencë për banorët e përhershëm dhe të përkohshëm. Lista përmban emrin dhe mbiemrin dhe vitin e lindjes së fëmijës.

Gjatë shkollimit fëmija mund të kalojë në shkollë tjetër fillore nëse ka pëlqim nga shkolla në të cilën kalon. Kjo nuk kanë të bëjë me nxënësit me nevoja të veçanta arsimore.

Prindi ka të drejtë që fëmijën me nevoja të veçanta arsimore ta regjistrojë në shkollën fillore, përveç në rastet kur nevojat e veçanta arsimore të fëmijës janë të atilla që ai duhet të përcjellë mësim në shkollën e veçantë fillore. Mënyrën dhe kushtet për regjistrimin e nxënësve me nevoja të veçanta arsimore në shkollat fillore e përcakton ministri me propozimin e Byrosë.

Shkolla fillore është e obliguar që ta njoftojë inspektorin e autorizuar komunal të arsimit për fëmijët që nuk janë regjistruar, përkatësisht nxënësit që pa arsye nuk e përcjellin shkollën fillore më shumë se 30 ditë.

KËSHILLIMI I PRINDËRVE

Prindi, përkatësisht tutori dërgohet në këshillim, nëse:

- nxënësi gjatë vitit mësimor ka notë negative në tri ose më tepër lëndë,
- nxënësi ka më shumë se dhjetë mungesa të paarsyeshme ose 100 mungesa të
- arsyeshme,
- nxënësi është i padisiplinuar,
- nxënësi e ofendon arsimtarin,
- nxënësi merr pjesë në rrahje ose forma tjera të dhunës,
- nxënësi tregon sjellje asociale ose antisociale,
- nxënësi sillet në mënyrë të pamoralshme ose jo etike dhe
- në periudhë të shkurtër nxënësit në mënyrë të konsiderueshme i bie suksesi.

Udhëheqësi i klasës, përkatësisht udhëheqësi i paraleles e fton në këshillim së paku një prind, përkatësisht tutor , me ftesë të dërguar nëpërmjet telefonit, postës ose me dorëzim personal.

Nëse ftesa ka të bëjë me sjellje asociale ose antisociale të nxënësit, përkatësisht me sjellje të pamoralshme dhe joetike të nxënësit, para se të dërgohet ftesa kërkohet mendim profesional nga Shërbimi Pedagogjik. Shërbimi Pedagogjik, në afat prej dhjetë ditësh nga pranimi i kërkesës, dorëzon mendim profesional për sjelljen e nxënësit .

Ftesa për këshillim të prindit, përkatësisht tutorit duhet të jetë me numra dhe të dorëzohet së paku tetë ditë para mbajtjes së këshillimit. Formën dhe përmbajtjen e ftesës për këshillim e përcakton ministri. Nëse prindi, përkatësisht tutori për shkaqe të arsyeshme nuk mund t'i përgjigjet ftesës, detyrohet që për mungesën ta njoftojë udhëheqësin e klasës, përkatësisht udhëheqësin e paraleles, para mbajtjes së këshillimit ose në afat prej tri ditësh pas këshillimit. Udhëheqësi i klasës, përkatësisht udhëheqësi i paraleles e njofton psikologun, përkatësisht pedagogun e shkollës për ftesën e dorëzuar për këshillim të prindit. Psikologu, përkatësisht pedagogu i shkollës përpilon plan javor dhe mujor për mbajtjen e këshillimit .

Me nxënësit prindërit përkatësisht kujdestarët e të cilëve janë dërguar për këshillim për shkak të veprimeve të nxënësit , psikologu, përkatësisht pedagogu realizon këshillim të nxënësit, pas përfundimit të këshillimit të prindërve, përkatësisht kujdestarëve, në pajtim me Programin për këshillim të nxënësve, të cilin me propozim të Shërbimit Pedagogjik e miraton ministri. Këshillimin e kryen psikologu i shkollës. Nëse në shkollë nuk ka të punësuar psikolog, atëherë këshillimin e kryen pedagogu. Nëse në shkollë nuk ka të punësuar psikolog, përkatësisht pedagog, atëherë për këshillimin caktohet pedagog ose psikolog nga ndonjë shkollë tjetër fillore. Psikologun ose pedagogun për shkollat fillore të komunave e cakton komuna, përkatësisht Qyteti i Shkupit, ndërsa për shkollat fillore shtetërore e cakton ministri, nga radhët e pedagogëve, përkatësisht psikologëve të komunës, përkatësisht të Qytetit të Shkupit. Këshillimi kryhet në grupe në pajtim me planin javor dhe mujor . Numri i prindërve në grupe nuk mund të jetë më i madh se 20. Këshillimi realizohet në dy terminë në kohëzgjatje prej 60 minutash.

Në këshillimin e prindit, përkatësisht tutorit, pedagogu, përkatësisht psikologu detyrohet që të veprojë në pajtim me Programin për këshillim të prindërve, të cilin me propozim të Shërbimit Pedagogjik e miraton ministri. Psikologu, përkatësisht pedagogu gjatë këshillimit të prindërve nuk guxon ta keqpërdorë funksionin e vet. Për këshillimin e mbajtur të prindit, përkatësisht tutorit, psikologu, përkatësisht pedagogu mban procesverbal me listë të pranisë. Formën dhe përmbajtjen e ftesës për këshillim e përcakton ministri.

Nëse prindi, përkatësisht tutori më shumë se katër herë në çfarëdo bazë , ftohet në këshillim, në çdo këshillim të ardhshëm është i pranishëm edhe përfaqësuesi nga Shërbimi Pedagogjik. Nëse prindi, përkatësisht tutori nuk paraqitet në këshillim edhe pas ftesës së tretë, njoftohet Qendra për Punë Sociale. Shërbimi Pedagogjik, për prindërit të cilët nuk i janë përgjigjur ftesës për këshillim dhe që nuk e kanë arsyetuar mungesën e tyre, parashtron propozim për ngritjen e procedurës të Inspektorati Shtetëror i Arsimit për kundërvajtje.

Punën edukative-arsimore në shkollën fillore, e realizojnë arsimtarët, bashkëpunëtorët profesionalë (pedagogu, psikologu, sociologu, punëtori social, defektologu, bibliotekari) dhe edukatorë. Arsimtarët, bashkëpunëtorët profesionalë dhe edukatorët në shkollë fillore kanë arsim të lartë përkatës. Lloji i përgatitjes profesionale të personave të cilët realizojnë punë edukative-arsimore në shkollë fillore rregullohet me normë për kuadrin mësimor të shkollës fillore, që e përcakton ministri.

Punën edukative-arsimore në shkollën fillore të muzikës dhe të baletit e realizojnë arsimtarët, bibliotekistët, pedagogët shkollorë dhe psikologët me arsim përkatës. Lloji i përgatitjes profesionale të personave të cilët realizojnë punë edukative-arsimore në shkollën fillore të muzikës dhe të baletit rregullohet me normë për kuadrin mësimor të shkollat fillore të muzikës dhe të baletit, që e përcakton ministri.

Punën edukative-arsimore në shkolla dhe paralele të veçanta në shkollat fillore e realizojnë arsimtarët, defektologët, bibliotekarët, edukatorët, pedagogët shkollorë dhe psikologët me arsim përkatës. Lloji i përgatitjes profesionale të personave të cilët e realizojnë punën edukative-arsimore në shkolla të veçanta dhe klasë të veçanta në shkollat fillore rregullohet me normë për kuadrin mësimor në shkolla të veçanta dhe klasë të veçanta në shkollat fillore, që e përcakton ministri.

Personi i cili e ka kryer arsimin e lartë në grup jo mësimor në studime për arsimtar, përkatësisht në studime që nuk kanë drejtim mësimor, mund të punësohet në shkollë fillore, përveç në mësimin klasor, vetëm nëse arrin përgatitje pedagogjike psikologjike dhe metodike në institucione të akredituara të arsimit të lartë. Përgatitja pedagogjike psikologjike dhe përgatitja metodike arrihet nëpërmjet ndjekjes së mësimit dhe dhënies së provimeve, si dhe realizimi i së paku 45 ditëve mësim praktik në shkollë fillore. Për mësim praktik , dhjetë ditë para fillimit me mësimin praktik, personi të Inspektorati Shtetëror i Arsimit dorëzon plan dhe orar për realizimin e mësimit praktik, të verifikuar nga institucioni i arsimit të lartë në të cilin kryhet përgatitja pedagogjike - psikologjike dhe metodike dhe shkolla në të cilën do të realizohet mësimi praktik.

Për realizimin e mësimit praktik , personi merr mendim nga mentori në shkollën në të cilën do të realizohet mësimi praktik. Mentorin e cakton drejtori i shkollës. Inspektorati Shtetëror i Arsimit kryen kontroll mbi zbatimin dhe realizimin e planit dhe orarit . Për dhënien e provimeve, kandidati fiton 30 kredi sipas SETKut.

Akreditimin e institucioneve të arsimit të lartë që do ta realizojnë mësimin dhe dhënien e provimeve për arritjen e përgatitjes pedagogjike psikologjike dhe metodike, e kryen ministri.

Mënyrën e ndjekjes së mësimit, dhënies së provimeve për përgatitje pedagogjike psikologjike dhe metodike, si dhe mënyrën e akreditimit të institucioneve të arsimit të lartë , i përcakton ministri.

Themelimi i marrëdhënies së punës arsimtar

Arsimtar, punëtor profesional dhe edukator mundet të punësohet personi i cili përveç kushteve të përgjithshme, i plotëson edhe kushtet e veçanta si vijon:

- të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë,
- të ketë arsim përkatës,
- ta njohë gjuhën maqedonase dhe alfabetin e saj cirilik dhe
- të ketë të dhënë provim profesional për arsimtar, bashkëpunëtor profesional, përkatësisht për edukator.

Personat në shkollat dhe paralelet në të cilat mësimi realizohet në gjuhën dhe alfabetin të ndryshëm nga gjuha maqedonase dhe alfabeti i saj cirilik, përveç arsimtarëve për lëndën gjuhën maqedonase, duhet doemos ta njohin edhe gjuhën dhe alfabetin në të cilën realizohet mësimi.

Drejtori i shkollës fillore formon komision të përbërë prej tre anëtarësh nga radhët e kuadrit edukator-arsimor i cili bën kontrollimin e njohjes së gjuhës së arsimtarëve .

Në shpalljen publike për themelimin e marrëdhënies së punës për arsimtar, bashkëpunëtor profesional, përkatësisht edukues, mund të paraqitet edhe personi që nuk e ka dhënë provimin profesional dhe të themelojë marrëdhënie pune në kohë të caktuar pune deri në fund të vitit shkollor. Pa provim të dhënë profesional, nuk mund të themelohet marrëdhënie pune në kohë të pacaktuar.

Arsimtare për lëndët për të cilat mësimi realizohet në gjuhë të huaj mund të jenë edhe persona shtetas të huaj të cilët kanë arsim të llojit përkatës dhe e njohin gjuhën në të cilën realizohet mësimi, për çka pëlqim jep Ministria.

Arsimtari, bashkëpunëtori profesional dhe edukatori zgjidhen me shpallje publike. Personat mund të themelojnë marrëdhënie pune dhe pa shpallje publike, në kohë të caktuar, së shumti deri në tre muaj. Shpallja publike botohet së paku në dy gazeta ditore prej të cilave së paku në një prej gazetave që botohen në gjuhën maqedonase dhe në gazetat që botohen në gjuhën që e flasin së paku 20% e qytetarëve të cilët flasin gjuhë zyrtare të ndryshme nga maqedonishtja. Gjatë zgjedhjes së bashkëpunëtorëve profesionale, edukatorëve dhe kuadrit tjetër mësimor ku zbatohet parimi i përfaqësimit përkatës dhe adekuat të qytetarëve të cilët u takojnë të gjitha bashkësive dhe respektimit të kritereve të profesionalizmit dhe kompetencës. Shkolla fillore para se të shpallë konkurs publik për punësim, nevojën për punëtor në kohë të caktuar e siguron me marrjen e punëtorit me arsim përkatës dhe me fond të paplotë të orëve mësimore nga shkolla tjetër publike në komunë, ndërsa për Qytetin e Shkupit nga shkollat tjera në komunat në Qytetin e Shkupit. Evidencën për kuadrin e punësuar e mban Ministria, në bazë të përmbledhjes së të dhënave personale të të punësuarve në shkolla .

Arsimtarët të cilët punojnë në rajonin e shkollës fillore në vendbanim me më pak se 10 nxënës dhe realizojnë mësim me program të shkurtuar themelojnë marrëdhënie punë në kohë të caktuar me fond të plotë të orëve deri në realizimin e programit të shkurtuar. Arsimtarët mund të themelojnë marrëdhënie pune në kohë të caktuar deri në fund të vitit mësimor, nëse në shpalljen publike nuk paraqitet person i cili i plotëson kushtet e përcaktuara me ligj. Arsimtarët mund të themelojnë marrëdhënie pune në kohë të pacaktuar, më të shkurtër nga orari i plotë e punës, nëse vëllimi i punës paraqet së paku gjysmën e orarit të punës në javën e punës në mënyrë të përcaktuar me ligj. Arsimtarët, bashkëpunëtorët profesionale dhe edukatorët i zgjedh drejtori i shkollës me mendim paraprak të këshillit të shkollës.

DOKUMENTACIONI PEDAGOGJIK DHE EVIDENCA

Shkolla fillore grumbullon, përpunon, ruan, ndërmjetëson dhe përdor të dhëna që përmbahen në dokumentacionin pedagogjik dhe evidencë në pajtim me këtë ligj dhe Ligjin

për mbrojtjen e të dhënave personale. Dokumentacioni pedagogjik në kuptimin e këtij ligji përfshin: librin kryesor të nxënësve, listat e evidentimit për suksesin e nxënësve, legjitimacionin e nxënësve, dëftesën dhe fletë transferimin. Libri kryesor i nxënësve është dokument me vlerë të përhershme. Dokumentacioni pedagogjik mbahet dhe lëshohet në gjuhën maqedonase dhe shkrimin e saj cirilik. Për nxënësit e pjesëtarëve të bashkësive të cilët mësimin e realizojnë në gjuhë dhe alfabet të ndryshëm nga gjuha maqedonase dhe alfabeti i saj cirilik, dokumentacioni pedagogjik mbahet dhe lëshohet në gjuhën maqedonase dhe alfabetin e saj cirilik dhe në gjuhën dhe alfabetin në të cilin realizohet mësimi. Ditari i paraleles mbahet në gjuhën dhe alfabetin në të cilin realizohet mësimi. Ditarin e paraleles mësimdhënësi e mban në mënyrë të detyrueshme edhe në formë elektronike (e-ditar) në bazë javore, përmes ueb aplikimit që e administron Ministria. Dëftesa, legjitimacioni i nxënësit dhe fletë transferimi janë dokumente publike. Dokumentet publike lëshohen në një ekzemplar. Në rastin kur dokumenti i lëshuar të humbet ose asgjësohet, shkolla fillore lëshon ekzemplar të ri dublikatë. Nxënësi i cili e ka humbur dëftesën mund të kërkojë lëshimin e dokumentit në procedure jashtë procesore para gjykatës kompetente në rajonin e së cilës është selia ose ka qenë selia e shkollës fillore nëse shkolla fillore e cila e ruan dokumentacionin nuk mund të lëshojë ekzemplar të ri. Formën dhe përmbajtjen e dokumentacionit pedagogjik dhe evidencës, si dhe mënyrën e lëshimit i nënshkruan ministri.

ORGANET E ADMINISTRIMIT, UDHËHEQJES DHE ORGANET PROFESIONALE TË SHKOLLËS FILLORE

Organi i administrimit të shkollës fillore

Organ i administrimit të shkollës fillore është këshilli i shkollës. Këshilli i shkollës fillore përbëhet nga nëntë anëtarë edhe atë: tre përfaqësues të arsimtarëve, bashkëpunëtorëve profesionalë dhe edukatorëve nga shkolla, tre përfaqësues të prindërve të nxënësve, dy përfaqësues nga themeluesi dhe një përfaqësues nga Ministria. Mandati i anëtarëve të këshillit të shkollës është tre vjet, ndërsa mandati i përfaqësuesve të prindërve është për periudhën deri në mbarimin e shkollës fillore të fëmijë së tij, por jo më shumë se tre vjet. Këshilli i shkollës nga radhët e anëtarëve të vet zgjedh kryetarin me shumicë votash nga numri i përgjithshëm i anëtarëve, me votim të fshehtë. Vendimet e këshillit të shkollës merren me shumicën e votave të anëtarëve.

Arsimtarët, bashkëpunëtorët profesionalë dhe edukatorët në shkollën fillore përfaqësuesit e tyre në këshillin e shkollës i zgjedhin në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të fshehtë. Përfaqësuesit e arsimtarëve, bashkëpunëtorëve profesionalë dhe edukatorëve të këshillit të shkollës i zgjedh këshilli i arsimtarëve. Përfaqësuesit e prindërve i zgjedh këshilli i prindërve në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të fshehtë. Procedura për zgjedhjen e përfaqësuesve të të punësuarve në shkollën fillore dhe prindërit në këshillin e shkollës përcaktohet me statutin e shkollës.

Këshilli i shkollës fillore i ka detyrimet në vijim:

- miraton statutin e shkollës fillore,
- ia propozon programin vjetor për punë dhe raportin për punën e shkollës fillore këshillit të komunës,
- e miraton programin për zhvillimin e shkollës,
- miraton programin për zbatimin e standardeve më të larta dhe programe të tjera,
- ia propozon planin financiar themeluesit,
- ia propozon llogarinë përfundimtare themeluesit,
- publikon shpallje publike për zgjedhjen e drejtorit të shkollës fillore

- bën interviste me kandidatët për drejtor,
- ia propozon kryetarit të komunës një, përkatësisht dy kandidatë nga kandidatët e paraqitur në shpalljen publike të publikuar për zgjedhjen e drejtorit,
- i jep mendim drejtorit për zgjedhjen e arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve,
- i parashtron propozim drejtorit për ndërprerjen e marrëdhënies së punës së personave nga neni 96 paragrafi (1) të këtij ligji,
- vendos ndaj kundërshtimeve dhe ankesave të të punësuarve në shkollën fillore,
- vendos ndaj ankesave të nxënësve, prindërve, përkatësisht kujdestarëve të nxënësve dhe
- kryen punë të tjera, të përcaktuara me statutin e shkollës fillore.

Këshilli i shkollës fillore për ankesat e parashtruara doemos duhet të vendose në afat prej 15 ditësh nga dita e parashtrimit të ankesës.

Nëse Inspektorati Shtetëror i Arsimit vlerëson se në shkollë në mënyrë të qenësore është çrregulluar procesi edukativ-arsimor, bën evalvim integral të jashtëzakonshëm dhe e obligon shkollën që shkaqet e çrregullimit t'i mënjanojë në afat prej një viti prej ditës së pranimit të raportit për evalvimin integral të bërë.

Në qoftë se shkaqet për çrregullimin e procesit edukativ-arsimor shkolla nuk i mënjanon në afat prej një viti prej ditës së pranimit të raportit , në shkollë bëhet kontrollimi dhe vlerësimi i jashtëm i përparimit dhe të arritjeve të nxënësve.

Nëse pas kontrollimit dhe vlerësimit të bërë të jashtëm konstatohet se dituria e nxënësve është nën standardet arsimore, Inspektorati Shtetëror i Arsimit, themeluesit të shkollës fillore i propozon shkarkimin e të gjithë anëtarëve të këshillit të shkollës dhe të drejtorit të shkollës. Themeluesi është i obliguar që të veprojë në afat prej 15 ditësh prej ditës së pranimit të propozimit dhe menjëherë ta fillojë procedurën për emërimin e këshillit të ri të shkollës dhe ushtruesit të detyrës drejtor i shkollës. Në qoftë se themeluesi nuk vepron, Ministria sipas të drejtës së mbikëqyrjes, e për sigurimin e kryerjes së veprimtarisë i shkarkon anëtarët e këshillit të shkollës dhe menjëherë emëron këshill të ri të shkollës dhe ushtrues të detyrës drejtor me mandat më së shumti deri në një vit.

Kërkesë për evalvim integral të jashtëzakonshëm dhe për kontrollim dhe vlerësim të jashtëm të përparimit dhe të arritjeve të nxënësve Inspektoratit Shtetëror të Arsimit mund t'i parashtrojnë Këshilli i komunës, kryetari ose këshilli i prindërve. Shpenzimet për kontrollimin dhe vlerësimin e jashtëm të përparimit dhe të arritjeve të nxënësve janë në barrë të kërkuesit.

Organi i udhëheqjes së shkollës fillore

Organ i udhëheqjes së shkollës fillore është drejtori. Drejtori është përgjegjës për ligjshmërinë në punë dhe për punën materiale-financiare të shkollës. Për drejtor të shkollës fillore mund të zgjidhet personi i cili ka së paku arsim të lartë dhe që i plotëson kushtet për arsimtar ose bashkëpunëtor profesional në shkollën fillore dhe nëse ka së paku pesë vjet përvojë punë në punën edukative-arsimore, provimin e dhënë për drejtor, Me përjashtim, nëse nuk janë paraqitur kandidatë me provimin e dhënë për drejtor, për drejtor mund të zgjidhet edhe personi i cili nuk e ka të dhënë provimin për drejtor, por është i detyruar që të njëjtin ta japë në afat prej një viti nga dita e zgjedhjes për drejtor. Nëse drejtori i zgjedhur nuk e jep provimin për drejtor në afatin e përcaktuar i ndërpritet mandati i drejtorit. Mandati i njëpasnjëshëm në shkollën e njëjtë drejtorit zgjat 4 vjet, me mundësi edhe për një mandat. Aftësimin e kandidatëve për drejtorë të shkollave fillore, dhe dhënien e provimit pas mbarimit

të trajnimit të suksesshëm e bën Qendra për provim shtetëror, në pajtim me ligjin. Programin për përgatitjen dhe dhënien e provimit për drejtorë dhe mënyrën e zbatimit të provimit e përcakton ministri me propozimin e Qendrës për provim shtetëror. Kandidatit i cili e ka dhënë provimin për drejtor i jepet certifikatë. Formën dhe përmbajtjen e certifikatave për dhënien e provimit për drejtor të shkollës fillore e përcakton ministri.

Drejtori i kryen punët në vijim: - e përfaqëson dhe e prezanton shkollën dhe është përgjegjës për punën e ligjshme, - e organizon, e planifikon dhe e udhëheq punën e shkollës fillore, - e përgatit programin për zhvillimin e shkollës, - e përgatit propozim programin vjetor për punë, - është përgjegjës për realizimin e programit vjetor për punë, - është përgjegjës për realizimin e të drejtave dhe të obligimeve të nxënësve, - e bën zgjedhjen e arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve profesionalë dhe të kuadrit tjetër administrativ-teknik në përputhje me ligjin dhe me aktet e shkollës, - e bën sistematizimin e arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve profesionalë dhe të kuadrit tjetër administrativ-teknik, - vendos për ndërprerjen e marrëdhënies së punës së arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve profesionale dhe të kuadrit tjetër administrativ-teknik në përputhje me ligjin dhe me marrëveshjen kolektive, - e formon dhe udhëheq me Komisionin e Shkollës për kontrollimin ekstern të arritjeve të nxënësve dhe - kryen kontroll mbi mënyrën e mbajtjes së dosjeve profesionale - e nxit aftësimin profesional dhe aftësimin e arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve profesionalë, - organizon mentorimin për arsimtarët - praktikantë, për bashkëpunëtorët profesionalë-praktikantë, për edukatorët-praktikante, merr pjesë në orët e mësimit në pajtim me planin për dëgjim të orëve nga programi vjetor për punë të shkollës, për çfarë përpilon rekomandime dhe vërejtje nga dëgjimi i realizuar, të cilat i bashkëngjiten dosjes profesionale të mësimdhënësit dhe e përcjell punën e arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe të edukatorëve profesionalë dhe i këshillon, - e përcjell punën e pedagogut shkollor, të psikologut dhe të punëtorëve të tjerë profesionalë; - kujdeset për bashkëpunimin me prindërit, - i njofton prindërit për punën e shkollës dhe për ndryshimet e të drejtave dhe të obligimeve të nxënësve, - merr vendim për masat edukative, - e nxit dhe e përcjell punën e bashkësisë së nxënësve, - e siguron zbatimin e vendimeve të këshillit të shkollës, - e miraton sistematizimin e vendeve të punës së shkollës, - vendos për lidhjen e marrëveshjeve për marrëdhëniet e punës, - ngre procedurë për përgjegjësinë disiplinore të arsimtarëve, të bashkëpunëtorëve dhe edukatorëve profesionalë, - kujdeset për bashkëpunimin e shkollës me institucionin shëndetësor në komunën dhe - kryen punë të tjera në përputhje me ligjin dhe me statutin e shkollës.

Në shkollën fillore mund të emërohet ndihmësdrejtor për kryerjen e punëve udhëheqëse dhe pedagogjike. Ndihmësdrejtor mund të emërohet personi i cili i përmbush kushtet për arsimtar, gjegjësisht bashkëpunëtor profesional i shkollës fillore dhe ka tre vjet përvojë pune në sferën e arsimit dhe është nga radhët e të punësuarve në shkollë. Ndihmësdrejtorin e emëron dhe e shkarkon drejtori me propozimin e këshillit të shkollës. Ndihmësdrejtori i kryen punët për të cilat e ka autorizuar me shkrim drejtori dhe e zëvendëson në mungesë të tij. Nëse në shkollë nuk ka ndihmësdrejtor, drejtori për kryerjen e detyrave të caktuara nga kompetenca e tij dhe për zëvendësim gjatë mungesës së tij, mund të autorizojë arsimtar ose bashkëpunëtor profesional nga shkolla fillore, i cili do ta zëvendësojë. Drejtorin e shkollës fillore komunale e zgjedh dhe e shkarkon kryetari i komunës, me propozimin e këshillit shkollor të shkollës fillore. Drejtorin e shkollës fillore shtetërore e zgjedh dhe e shkarkon ministri me propozimin e këshillit të shkollës të shkollës fillore. Kryetari i komunës, gjegjësisht ministri tre muaj para skadimit të mandatit të drejtorit ekzistues, merr vendim që këshilli i shkollës të shpallë konkurs publik për zgjedhjen e drejtorit. Nëse kryetari i komunës, gjegjësisht ministri nuk vepron në afatin e përcaktuar, këshilli i shkollës shpall konkurs publik për zgjedhjen e drejtorit. Në

konkursin publik në mjetet publike të informimit përcaktohen kushtet që duhet t'i përmbushe kandidati për drejtor, dokumentacioni i nevojshëm, kohëzgjatja e konkursit publik dhe afati në të cilin do të bëhet zgjedhja. Kandidatet e paraqitur ia dërgojnë dokumentet e nevojshme këshillit të shkollës. Kandidatët, me fletëparaqitjen doemos ta bashkëngjisin edhe programin për punë për periudhën katërvjeçarë. Dokumentet e arritura i shqyrton komisioni i përbërë prej tre anëtarësh, i zgjedhur prej këshillit të shkollës kompetenca e të cilit përcaktohet me statutin e shkollës. Komisioni nga paragrafi i këtij neni është i obliguar që në afat prej pesë ditësh pas mbarimit të konkursit publik t'i shqyrtojë dokumentet e arritura. Kandidatëve të cilët nuk i përmbushin kushtet e parapara në konkursin publik, u kthehen dokumentet me arsyetim në afat prej tre ditësh nga dita e shqyrtimit të të njëjtave. Këshilli i shkollës mund të kërkojë dokumente plotësuese nga kandidatët të cilët i përmbushin kushtet në përputhje me dispozitat në statutin e shkollës. Këshilli i shkollës dhe përfaqësuesi i Byrosë bëjnë intervistë me kandidatët të cilët i përmbushin kushtet. Këshilli i shkollës fillorë të komunës, në afat prej shtatë ditësh nga biseda e bërë me kandidatët, kryetarit të komunës i propozon dy kandidatë për zgjedhjen e drejtorit, nëse në konkursin publik janë paraqitur më shumë kandidatë. Këshilli i shkollës fillorë shtetërorë në afat prej shtatë ditësh nga biseda e bëre me kandidatët, ministrit i propozon dy kandidatë për zgjedhjen e drejtorit, nëse në konkursin publik janë paraqitur më shumë kandidatë. Kryetari i komunës, gjegjësisht ministri, në afat prej 10 ditësh nga dita e pranimit të propozimit zgjedh një kandidat për drejtor të shkollës fillore. Nëse kryetari i komunës, në afatin e përcaktuar në paragrafin të këtij neni nuk e zgjedh drejtorin, zgjedhjen e bën ministri. Kandidatet të cilët nuk janë zgjedhur, në afat prej tetë ditësh nga dita e pranimit të vendimit, kanë të drejtë ankesë që ka të bëjë me zbatimin e procedurës për zgjedhjen e drejtorit Komisionin Shtetëror për Vendimmarrje në Procedurë Administrative dhe Procedurë të Marrëdhënies së Punës në Shkallë të Dytë. Kundër vendimit të komisionit nga paragrafi i këtij neni, kandidati mund të ngrejë kontest administrativ para gjyqit kompetent.

Drejtorit të shkollës fillore mandati i pushon, nëse: - vetë e kërkon atë, - në mënyrë të përhershme e humb aftësinë për kryerjen e detyrës së drejtorit dhe - i përmbush kushtet për pensionin e pleqërisë.

Drejtori i shkollës fillore shkarkohet para skadimit të mandatit, nëse: - bën cenimin e dispozitave të ligjeve ose të dispozitave dhe akteve të tjera, të përcaktuara nga Inspektorati Shtetëror i Arsimit, - nuk e realizon programin për punë dhe nuk realizohen planet dhe programet për punën edukative-arsimore, - me fajin e tij u është shkaktuar dëm nxënësve, prindërve të tyre ose shkollës, - e lejon organizimin e veprimtarive dhe të aktiviteteve të cilat janë në kundërshtim me planin dhe me programet mësimore, - tri vite gjatë mandatit të tij, së paku 10% të arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë të punësuar në shkollë, gjenden në grupin e arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë, të cilët tregojnë rezultate më të dobëta nga kontrollimi ekstern, të përmbajtura në Raportin vjetor për punën arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë; - e lejon pagimin e mjeteve të cilat nuk janë përcaktuar në planin vjetor financiar të shkollës.

Nëse ekzistojnë njohuri të caktuara për veprimin e drejtorit këshilli i shkollës thërret seancë në të cilën miraton konkluzion në formë të shkruar, i cili i dërgohet drejtorit. Drejtori ka të drejtë që në afat prej shtatë ditësh nga dita e pranimit të konkluzionit , të prononcohet me shkrim për të argumentet në konkluzion.

Nëse këshilli i shkollës nuk e pranon shpjegimin e drejtorit, thërret seancë në afat prej tri ditësh dhe në praninë e përfaqësuesit të Inspektoratit Shtetëror të Arsimit bën intervistë me drejtorin. Përfaqësuesi i Inspektoratit Shtetëror të Arsimit jep mendim për arsyen e shkarkimit të drejtorit.

Nëse këshilli i shkollës vlerëson se është e domosdoshme, në afat prej shtatë ditësh i dërgon propozim për shkarkimin e drejtorit të shkollës fillore të komunës kryetarit të komunës, gjegjësisht drejtorit të shkollës fillore shtetërore, ministrit.

Kryetari i komunës gjegjësisht ministri, është i obliguar që në afat prej shtatë ditësh nga dita e pranimit të propozimit nga këshilli i shkollës ta shkarkojë drejtorin.

Drejtori i shkarkuar, në afat prej 15 ditësh nga dita e pranimit të vendimit të kryetarit të komunës, gjegjësisht të ministrit, ka të drejtë ankesë që ka të bëjë me zbatimin e procedurës për shkarkimin, Komisionin Shtetëror për Vendimmarrje në Procedurë Administrative dhe Procedurë të Marrëdhënies së Punës në Shkallë të Dytë. Kundër vendimit të Komisionit , kandidati mund të ngrejë kontest administrativ para gjyqit kompetent.

Kryetari i komunës, gjegjësisht ministri në afat prej tri ditësh nga dita e shkarkimit të drejtorit, emëron ushtrues të detyrës drejtor nga radhët e të punësuarve në shkollë, i cili i përmbush kushtet për drejtor. Kryetari i komunës, gjegjësisht ministri, në afat prej pesë ditësh nga dita e emërimit të ushtruesit të detyrës së drejtorit, merr vendim që këshilli i shkollës të shpallë konkurs publik për zgjedhjen e drejtorit. Ushtruesi i detyrës drejtor, emërohet edhe në rastet e pushimit të parakohshëm të mandatit të drejtorit. Ushtruesi i detyrës drejtor i kryen punët deri në emërimin e drejtorit të ri, por jo më shumë se gjashtë muaj prej ditës së emërimit të tij.

Personi i njëjtë një pas një nuk mund të emërohet ushtrues i detyrës drejtor i shkollës fillore.

Inspektorati Shtetëror i Arsimit, pas konstatimit të cenimeve më të rënda në punë, drejtorit të shkollës fillore i dërgon raport me propozim masa, sipas të cilave drejtori duhet të veprojë në afat prej 30 ditësh nga dita e pranimit të raportit.

Nëse drejtori i shkollës nuk vepron në aftin e përcaktuar Inspektori Shtetëror i Arsimit, Këshillit të shkollës i dërgon aktvendim për zbatimin e propozim masave. Afati për zbatimin e aktvendimit është 30 ditë nga dita e pranimit të tij. Nëse Këshilli i shkollës nuk vepron sipas aktvendimit për zbatimin e propozim masave, Inspektorati Shtetëror i Arsimit ia dërgon aktvendimin kryetarit të komunës dhe themeluesit të shkollës fillore, ndërsa për shkollën fillore shtetërore, ministrit dhe themeluesit të shkollës fillore. Kryetari i komunës, gjegjësisht ministri në afat prej 30 ditësh prej ditësh së pranimit të aktvendimit për zbatimin e propozim masave, është i obliguar që ta shkarkojë drejtorin e shkollës, ndërsa themeluesi, këshillin e shkollës. Nëse kryetari i komunës nuk e shkarkon drejtorin, ndërsa themeluesi këshillin e shkollës , Ministria sipas së drejtës për mbikëqyrje, i shkarkon drejtorin dhe anëtarët e këshillit të shkollës fillore. Ministria menjëherë sipas të drejtës për mbikëqyrje, e emëron ushtruesin e detyrës drejtor nga radhët e të punësuarve në shkollë, i cili i kryen punët më së shumti gjashtë muaj dhe emëron anëtarë të këshillit të shkollës me mandat prej më së shumti një vit.

Drejtori i cili përsëri nuk është i emëruar me konkurs publik ose i është ndërprerë mandati ,përcaktohet në vend pune në pajtueshmëri me përgatitjen e tij profesionale në shkollat përkatëse të komunës së tij ose në qytetin e Shkupit. Shkollën periferike fillore e udhëheq udhëheqësi i shkollës periferike, që e emëron dhe e largon drejtori nga radha e mësimdhënësve në shkollën fillore periferike.

Organet profesionale të shkollës fillore

Organet profesionale të shkollës fillore janë këshilli i arsimtarëve të shkollës fillore, këshilli i mësuesve të grupit klasor, këshilli i arsimtarëve lëndorë, udhëheqësi i klasës, udhëheqësi i paraleles dhe aktivët profesionale të shkollës.

Këshillin e arsimtarëve të shkollës fillore e përbëjnë mësuesit e grupit klasor dhe arsimtarët lëndorë dhe bashkëpunëtorët profesionalë të shkollës. Këshillin e arsimtarëve e thërret dhe me të kryeson drejtori.

Këshilli i arsimtarëve i shkollës fillore: - jep mendime për propozim programin për zhvillim dhe për programin vjetor të punës dhe e përcjell realizimin e tij, - e shqyrton dhe e verifikon suksesin e nxënësve dhe punën e organeve të tjera profesionale, - u lejon nxënësve përparim më të shpejtë në shkollën fillore, - e shqyrton realizimin e planit mësimor dhe të programeve dhe ndërmerr masa për zbatimin e tyre, - merr vendime për kundërshtimet e nxënësve për notat e caktuara, - e shqyrton raportin e realizimit të programit vjetor të punës, nga vetë evalvim, nga kryerja e vlerësimit integral dhe propozon masa përkatëse, - shqyrton dhe vendos për çështjet profesionale që kanë të bëjnë me punën edukative-arsimore; - jep mendim për planin vjetor financiar të shkollës, - zgjedh përfaqësues në këshillin e shkollës, - jep mendime për planifikimin, realizimin dhe vlerësimin e arritjeve në mësim dhe në nxënie, - e miraton orarin intern për kontrollimin ekstern të arritjeve të suksesit të nxënësve, - e shqyrton Raportin vjetor për punën e arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë dhe Raportin nacional për punën e arsimtarëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë dhe propozon masa adekuate, - jep propozime për përparimin e arsimtarëve dhe të bashkëpunëtorëve profesionalë të shkollës, - merr vendim për masat edukative dhe - kryen punë të tjera të përcaktuara me statutin e shkollës.

Këshillin e mësuesve të grupit klasor e përbejnë mësuesit e grupit klasor, arsimtarët lëndorë të cilët inkuadrohen në realizimin e mësimit prej klasës se parë deri të pestën dhe bashkëpunëtorët profesionalë të shkollës. Këshilli i mësuesve të grupit klasor, e shqyrton programin vjetor të punës dhe të planifikimit të mësimit, problemet edukative-arsimore nëpër klasa, përgatit program për punë me nxënësit e talentuar, gjegjësisht për nxënësit të cilët përparojnë me vështirë, propozon dhe merr vendim për masat edukative dhe kryen punë të tjera të përcaktuara në statutin e shkollës. Këshillin e arsimtarëve të lëndës e përbejnë arsimtarët lëndorë, të cilët e realizojnë mësimin prej klasës se gjashtë deri të nëntën dhe bashkëpunëtorët profesionalë të shkollës. Këshilli i arsimtarëve të lëndës i shqyrton programin vjetor të punës dhe të planifikimit të mësimit, problemet edukative-arsimore nëpër klasa, përgatit program për punë me nxënësit e talentuar, gjegjësisht për nxënësit të cilët përparojnë me vështirë, merr vendim për masat edukative dhe kryen punë të tjera të përcaktuara në statutin e shkollës.

Udhëheqësi i klasës gjegjësisht udhëheqësi i paraleles e realizon programin për orën e bashkësisë së klasës, i analizon rezultatet edukative dhe mësimore të klasës, kujdeset për zgjidhjen e problemeve edukative dhe arsimore të nxënësve të caktuar, bashkëpunon me prindërit dhe me bashkëpunëtorët profesionalë të shkollës, propozon dhe merr vendim për masat edukative dhe kryen punë të tjera të përcaktuara në statutin e shkollës.

Aktivët profesionale të arsimtarëve i përbëjnë arsimtarë të cilët e ligjërojnë lëndën ose fushën e njëjtë. Aktivët profesionale të shkollës i harmonizojnë kriteret për planifikimin e mësimit dhe për vlerësimin e të arriturave të nxënësve, u japin propozime këshillave arsimore të shkollës për përmirësimin e punës edukative-arsimore, marrin vendim për përdorimin e teksteve shkollore në shkollën fillore, shqyrtojnë vërejtjet e prindërve, të nxënësve dhe kryejnë punë të tjera profesionale të përcaktuara me programin vjetor për punën e shkollës.

Këshilli i prindërve

Për realizimin e organizuar të interesave të nxënësve në shkollën fillore prej prindërve të nxënësve formohet këshilli i prindërve të shkollës. Në këshillin e prindërve ka nga një përfaqësues nga çdo paralele, të cilin e zgjedhin prindërit në mbledhjen prindërore të paraleles.

Konvokimin e parë të këshillit të prindërve e bën drejtori i shkollës. (4) Këshilli i prindërve: - jep mendim për propozim programin për zhvillimin e shkollës fillore dhe për programin vjetor për punë, - shqyrton raportin për punën e shkollës, - propozon programe për përmirësimin e standardeve për mësimin, - jep pëlqim për propozimet e drejtorit për vendosjen e standardëve me të lartë, - shqyrton ankesa të prindërve lidhur me punën edukative-arsimore, - zgjedh përfaqësues në këshillin e shkollës fillore dhe - kryen punë të tjera të përcaktuara me statutin e shkollës.

LIGJI PËR SHKOLLIM TË MESËM

FORMIMI DHE SHUARJA E SHKOLLAVE TË MESME

Shkollë shtetërore themelon Qeveria e Republikës së Maqedonisë. Shkollë private mundet të themelojë një person fizik dhe juridik i vendit ose i huaj, në baza të lejes të miratuar me këtë ligj. Shkolla komunale gjegjësisht shkolla e qytetit të Shkupit mundet të themelojë njësia e vetëqeverisjes lokale vetëm për shkollat e mesme profesionale.

Kushtet për formimin e shkollës shtetërore janë: -të ketë nevojë shteti për një lloj të caktuar të kuadrove; -të sigurohen mjete të nevojshme për punë; -të sillen plane dhe programe për punën edukativo-arsimore dhe –të sigurohen pajisje, hapësira kuadër profesional të duhur për të gjitha lëndët dhe numër i mjaftueshëm i nxënësve sipas standardeve dhe normativave pedagogjike. Kushtet e cekura vlejnë edhe për formimin e shkollave komunale, gjegjësisht shkollat e qytetit të Shkupit dhe për shkollat private. Këto kushte përdoren edhe gjatë ndryshimit të llojit të arsimimit dhe gjatë zgjerimit të programeve për veprimtarinë edukativo-arsimore.

Standardet dhe normat pedagogjike i sjell ministria për arsim dhe shkencë (në tekstin e më tejshëm ministri) sipas propozimit të Byrosë për zhvillimin e arsimit.

Lejen e jep Qeveria e Republikës së Maqedonisë nga mendimi paraprak i Ministrisë ,nëse janë plotësuar kushtet e vëna dhe nëse planet dhe programet përmbajnë minimumin e normativave dhe standardeve të vëna për shkollat shtetërore. Dhënia e lejes bëhet mbi baza të parashtrimit (lutjes)që e bën personi juridik gjegjësisht fizik (në tekstin e më tejmë themeluesi).

Me vendimin e Qeverisë së Republikës së Maqedonisë për dhënien e lejes vërtetohet :

-lëmit edukativo-arsimore, gjegjësisht lloji i arsimit të mesëm për të cilin themelohet shkolla private; - kuadri i nevojshëm arsimor,pajisje ,hapësira sipas normave dhe standardeve pedagogjike ;- numri i nxënësve ;-gjuha në të cilën do të mbahet mësimi ;- programi për veprimtarinë edukativo-arsimore dhe –fillimi me punë i shkollës private. Leja mundet të ndryshojë dhe të zgjerohet në rast se themeluesi kërkon ndryshimin e llojit të shkollës së mesme ose zgjerimin e programës për veprimtarinë edukativo-arsimore. Qeveria e Republikës së Maqedonisë mundet që ta merr lejen në propozim të Ministrisë , nëse :-themeluesi krijon shkollë private në kundërshtim me aktin e lejes :vërtetohet se shkolla private nuk vazhdon ti plotësojë kushtet ose nuk i zbaton dispozitat e këtij ligji dhe akteve nënligjore ,që dalin nga ai. Leja mundet të ndërpritet edhe me kërkesë të themeluesit.

Me ditën e sjelljes së së aktit për marrjen gjegjësisht ndërprerjen e lejes , shkolla private ndalon me punë. Mbi baza të aktit për marrje ,gjegjësisht ndërprerje të lejes shkolla private fshihet nga regjistri . Themeluesi është i obliguar që nxënësit nga shkolla private ,e cila ka ndërprerë punën të ju sigurojë shkollimin me harxhimet e themeluesit.

Rrjetin e shkollave publike e rregullon Qeveria e Republikës së Maqedonisë me propozim të Ministrisë .Themeluesi është i obliguar që gjatë themelimit të shkollës publike të formojë komision i cili në pajtim me këtë ligj ,kryen përgatitjen për punën e shkollës .Shkolla e mesme mundet të fillojë me punë , atëherë kur Ministria do të sjell vendim për verifikim. Kundër vendimit nga alineja 1 e këtij neni mundet që të dërgohet ankesë deri te Qeveria e Republikës së Maqedonisë Shkollat mesme regjistrohen në regjistrin për shkolla të mesme të cilin e udhëheq Ministria.

Rregulla më të afërta për mënyrën e verifikimit të shkollave të mesme në tërësi gjegjësisht të një pjese të sajë dhe për mënyrën e udhëheqjes së sajë në regjistër i sjell ministri. Shkolla e mesme ndërpret punën nëse nuk zbatohen dispozitat e këtij ligji dhe akteve nënligjore që dalin nga ai ligj. Procedurën për ndërprerjen e punës të shkollës së mesme e ngrit dhe e udhëheq Ministria. Themeluesi i shkollës publike sjell aktin për ndërprerjen e punës së shkollës së mesme dhe ai është i obliguar që të ju sigurojë nxënësve vazhdimin e shkollimit në harxhime të themeluesit .Shkolla publike pas sjelljes së aktit për ndërprerje të punës fshihet nga regjistri. Akti i ndërprerjes me punë të shkollës së mesme publikohet në ‘‘Gazetën Zyrtare ‘‘ të Republikës së Maqedonisë.

LLOJET E ARSIMIT TË MESËM

Arsimi i mesëm realizohet nëpërmjet planeve dhe programeve për këto lloje të arsimit të mesëm:

- Gjimnaze;
- Arsimi profesional;
- Arsimi i mesëm artistik;
- Arsimi i mesëm për nxënësit me nevoja të veçanta arsimore.

Në gjimnaze mund të regjistrohen nxënës të rregullt, të cilët kanë mbaruar arsimin fillor. Për nxënësit e gjimnazeve është paraparë dhënie të maturës shtetërore ose të maturës shkollore, në varësi të opsionit për të cilin është përcaktuar nxënësi. Në gjimnaze ekziston mundësia e dhënies së maturës ndërkombëtare për të cilën jep pëlqim ministri.

Programi për Maturë ndërkombëtare është e rëndësisë së njëjtë me arsimin e gjimnazeve. Në arsimin publik profesional regjistrohen nxënës të rregullt dhe të çrregullt që kanë përfunduar arsimin fillor. Arsimi publik profesional mund të jetë trevjeçarë, katërvjeçarë dhe arsim profesional specializues.

Në aftësimin profesionale me kohëzgjatje deri më dy vjet inkuadrohen edhe persona të cilët nuk e kanë kryer arsimin fillor. Programet për aftësim profesional dhe arsimim profesional me kohëzgjatje prej tre vitesh për nxënës me korrespodencë munden të realizohen edhe në qendrat për arsimim të të rriturve si dhe në qendrat tjera në kushte dhe me mënyrën e përcaktuar me këtë ligj Pas mbarimit të vitit të fundit në shkollën publike profesionale jepet provim përfundimtar ose matura sipas programeve të caktuara paraprakisht. Pas mbarimit të shkollës së mesme publike profesionale me kohëzgjatje prej katër vjetësh nxënësit japin provim përfundimtar ose maturë. Nxënësit të cilët e japin maturën fitojnë të drejtën e studimit si të rregullt në studime përkatëse. Në arsimin publik artistik regjistrohen nxënës në artet figurative**,** balet dhe arte muzikore, të cilët kanë përfunduar arsimin fillor. Në arsimin e mesëm publik artistik profesional mundet të regjistrohen edhe nxënës të talentuar që nuk e kanë kryer shkollën fillore , me pëlqim paraprak të Ministrisë , me obligim që paralelisht të marrin edhe arsimin fillor. Nxënësit të cilët e kanë përfunduar vitin e fundit të arsimin publik artistik i parashtrohen maturës sipas programeve të caktuara paraprakisht.

Programet për dhënien e provimit përfundimtar ,matura dhe matura ndërkombëtare i sjell ministri .Programi për dhënien e maturës nga alineja 1 i këtij neni e propozon Biroja për zhvillimin e arsimit . Rregullat për mënyrën e dhënies së maturës shtetërore dhe maturës ndërkombëtare i sjell ministri. Në shkollën e mesme për nxënësit me nevoja të posaçme arsimore , shkollohen nxënës sipas programeve të posaçme për yeje të ndryshme ose aftësim për punë. Në shkollat e mesme për nxënësit me nevoja të veçanta marrin pjesë nxënës të cilët janë të evidentuar dhe të radhitur sipas llojit dhe shkallës së pengesës në zhvillim. Të dhëna më të afërta për nxënësit me nevoja të veçanta arsimore në grupe i sjell ministri.

EVIDENCA PEDAGOGJIKE DHE DOKUMENTACIONI

Dokumentacioni pedagogjik në shkollat e mesme udhëhiqet dhe jepet në gjuhën maqedone me përdorimin e alfabetit cirilik. Për nxënësit të cilët mësimin e ndjekin në gjuhët e kombësive, dokumentacioni pedagogjik jepet dhe udhëhiqet në gjuhën maqedone me përdorimin e alfabetit cirilik dhe në gjuhën dhe alfabetin e kombësive. Në shkollat e mesme udhëhiqet evidenca pedagogjike .Për nxënësit në shkollat private të mesme me mësim në gjuhë të huaj , diploma dhe dëftesa jepen në gjuhën maqedone me përdorimin e alfabetit cirilik dhe në gjuhën dhe alfabetin në të cilin mbahet mësimi.

Dokumentacioni pedagogjik, në pajtim me këtë ligj, i përfshin këto dokumente: Libri kryesor i nxënësve;Libri kryesor i provimit përfundimtar; Libri kryesor i provimit të maturës; Libri kryesor për maturë ndërkombëtare; Libri kryesor për arsim të mesëm të specializuar; Regjistri i paraleles; Diploma; Dëftesa;Vërtetim për arsim profesional; Vërtetim për aftësim për punë; Librezë shkollore dhe përkthim të së njëjtës.

Libri kryesor i nxënësve; Libri kryesor i provimit përfundimtar; Libri kryesor i provimit të maturës; Libri kryesor për maturë ndërkombëtare; Libri kryesor për arsim të mesëm të specializuar janë dokumente me vlera të përhershme.

Diploma, dëftesa, vërtetimi për aftësim profesional, vërtetimi për aftësim për punë dhe librezat shkollore janë dokumente publike. **Të gjitha këto dokumente publike lëshohen në një kopje**. Në rast të humbjes së dëftesës së dhënë ose shkatërrim të së njëjtës, shkolla me kërkesë të pronarit të saj, **lëshon kopje të dytë**. Në qoftë se dokumentacioni i shkollës në të cilin ruhet është i humbur ose i prishur, kështu që nuk ka mundësi të nxjerrë kopje të dytë të dëftesës, personi i cili e ka humbur dëftesën nga neni 86 i këtij ligji , mund të kërkojë **njohje të arsimit** (shkallë ose vit të kryer arsimor) në procedurë para gjykatës kompetente ose institucion tjetër shtetëror përkatës.

Udhëheqja, forma dhe përmbajtja e të gjithë llojeve të evidencës pedagogjike dhe dokumentacionit është rregulluar me dispozita nënligjore (rregullore) të cilat janë sjellë nga ministri kompetent për punët në arsim.

Organ i administrimit të shkollës publike është këshilli i shkollës. Këshilli i shkollës përbëhet nga nëntë anëtarë edhe atë: dy përfaqësues të themeluesit, tre përfaqësues të prindërve të nxënësve të cilët nuk janë të punësuar në shkollë, dhe katër përfaqësues nga mësimdhënësit , e mbi principet e profesionalizmit dhe kompetencave. Anëtarët e këshillit të shkollës zgjidhen për periudhë prej katër vitesh me të drejtën për edhe një mandat. Përfaqësuesit e themeluesit i emërton dhe i largon Qeveria e Republikës së Maqedonisë , përfaqësuesit e prindërve të nxënësve i pranon dhe i largon Këshilli i prindërve ndërsa përfaqësuesit e mësimdhënësve i zgjedh dhe i largon këshilli i arsimtarëve të shkollës me procedurë të rregulluar me statutin e shkollës. Përfaqësuesit e themeluesit për shkollat komunale gjegjësisht shkollat e qytetit të Shkupit, i emërton dhe i ndërpret organi kompetent për vetëqeverisje lokale.

Këshilli i shkollës i shkollës publike: -e sjell statutin ; - e sjell programin vjetore për punë dhe e pranon raportin për punë; - publikon konkurs të përgjithshëm për emërtim të drejtorit; - jep mendim në lidhje me ankesën e mësimdhënësit dhe bashkëpunëtorit profesional për vlerësimin e punës së tyre; - jep mendim për emërtim dhe largim të drejtorit ; - e kontrollon realizimin e programës vjetore për punë dhe kryen punë të tjera të përcaktuara me këtë ligj dhe me statutin e shkollës. Vendimet e Këshillit të shkollës sillen me shumicën e votave nga numri i përgjithshëm i anëtarëve të këshillit.

Udhëheqjen dhe udhëheqësin në shkollën e mesme private i vërteton themeluesi.

Drejtori është organ udhëheqës i shkollës publike dhe konviktit shkollor dhe është përgjegjës për ligjshmërinë në punën e shkollës. Për drejtor të shkollës publike mundet të emërtohet një person i cili përkrah kushteve të përgjithshme të caktuara me ligj i plotëson kushtet për mësimdhënës ,pedagog ,ose psikolog dhe ka pesë vjet përvojë pune në procesin edukativo-arsimor.

Për drejtor në konviktin shkollor mund të emërohet personi i cili përkrah kushteve të përgjithshme të përcaktuara me ligj i plotëson kushtet për edukator dhe ka pesë vjet përvojë pune në procesin edukativo-arsimor. Mandati i drejtorit në shkollën publike dhe në konviktin e nxënësve zgjat pesë vjet. Drejtori i shkollës publike zgjidhet dhe largohet nga ministri. Për emërimin e drejtorit mendim jep Biroja për zhvillimin e arsimit dhe këshilli i shkollës. Drejtori i i shkollës komunale gjegjësisht shkollës së Qytetit të Shkupit emërtohet dhe largohet nga organi kompetent i njësisë për vetëqeverisje lokale.

Drejtori i shkollës publike e organizon dhe udhëheq punën edukativo-arsimore dhe punë tjetër ,sjell vendime të pavarura, e përfaqëson shkollën para personave të tretë dhe është përgjegjës për funksionimin ligjor të punëve në shkollë. Në realizimin e përgjegjësive dhe udhëheqjes drejtori: - e propozon programin vjetore për punë dhe propozon masa për realizimin e sajë; - i zbaton vendimet e këshillit të shkollës; -bën zgjedhjen e mësimdhënësve dhe bashkëpunëtorëve profesional; - vendos për shpërndarjen e mësimdhënësve, bashkëpunëtorëve profesional dhe punëtorëve dhe bën vlerësimin në bazë të rezultateve nga puna e tyre ;- vendos për ndërprerjen e marrëdhënies së punës të mësimdhënësve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë ;- jep raport për suksesin dhe rezultatet e arritura gjatë punës edukativo-arsimore deri te Biroja për zhvillimin e arsimit;- dërgon raport për realizimin e programës vjetore deri te ministria dhe – kryen edhe punë të tjera të parapara me ligj dhe me statutin e shkollës.

Drejtori i shkollës shtetërore dërgon raport për punën materiale të shkollës gjatë vitit shkollor deri te këshilli i shkollës dhe deri në Ministri , ndërsa drejtori i shkollës komunale gjegjësisht shkollës së Qytetit të Shkupit deri te këshilli i shkollës dhe deri te organi përkatës i njësisë për vetëqeverisje lokale. Ministri gjegjësisht organi i qeverisjes lokale duke e marrë parasysh mendimin e këshillit të shkollës, dhe mbi baza të raporteve të drejtorëve të shkollave, e vlerëson punën e tyre.

Drejtorit të shkollës publike mandati i pushon, nëse: - vetë e kërkon atë, - bën cenimin e dispozitave të ligjeve ose të dispozitave dhe akteve të tjera, të përcaktuara nga Inspektorati Shtetëror i Arsimit, - nuk e realizon programin për punë dhe nuk realizohen planet dhe programet për punën edukative-arsimore, - me fajin e tij u është shkaktuar dëm nxënësve, prindërve të tyre ose shkollës, - e lejon organizimin e veprimtarive dhe të aktiviteteve të cilat janë në kundërshtim me planin.

Drejtori i cili nuk është zgjedhur sërish në konkurs publik dhe është larguar para skadimit të kohës për të cilën është emëruar e mban vendin e punës së shkollën publike në vendin e punës për të cilin ka përgatitje profesionale adekuate nëse ekziston vend pune i tillë.

Organet profesionale dhe trupat të shkollës publike janë: këshilli i arsimtarëve të cilin e përbëjnë mësimdhënësit dhe bashkëpunëtorët profesional, këshilli i vitit gjegjësisht këshilli profesional që e përbëjnë mësimdhënësit që e realizojnë mësimin dhe bashkëpunëtorët profesional; këshilli i paraleleve, udhëheqësi i paraleles dhe aktivët profesionale të shkollës.

Këshilli i arsimtarëve: - jep mendime për propozim programin për zhvillim dhe për programin vjetor të punës dhe e përcjell realizimin e tij, - e shqyrton dhe e verifikon suksesin e nxënësve dhe punën e organeve të tjera profesionale, - u lejon nxënësve përparim më të shpejtë në shkollën fillore, - e shqyrton realizimin e planit mësimor dhe të programeve dhe ndërmerr masa për zbatimin e tyre, - merr vendime për kundërshtimet e nxënësve për notat e caktuara, - e shqyrton raportin e realizimit të programit vjetor të punës, nga kontrolli i kryer profesional dhe propozon masa përkatëse, - kryen punë të tjera të përcaktuara nga ky ligj dhe statuti i shkollës.

Për statutin e shkollave publike pëlqim jep Ministria.

Në shkollat publike të mesme formohet këshilli i prindërve të cilin e përbëjnë përfaqësues nga prindërit e nxënësve të cilët nuk janë të punësuar në shkollë.

Këshilli i prindërve e ndjek dhe jep mendim për realizimin e punës edukativo-arsimore. Punën, numrin e anëtarëve, mënyrën e zgjedhjes dhe organizimin e Këshillit të prindërve përcaktohet me statutin e shkollës.

Ligj për standardin e nxënësve

Standardi i nxënësve realizohet në institucionet publike për standardin e nxënësve, që organizohen si konvikt publik i nxënësve (komunal, përkatësisht konvikti i nxënësve i Qytetit të Shkupit dhe konvikti shtetëror) dhe konvikt privat, si dhe përmes bursave për nxënësit, Konviktet themelohen për realizimin e interesave dhe nevojave për qëndrimin e nxënësve të cilët mësojnë jashtë vendbanimit. Veprimtaria e konvikteve për nxënës është me interes publik. Konviktet e nxënësve kanë cilësinë e personit juridik dhe regjistrohen në regjistrin gjyqësor. Secili nxënës i rregullt, në kushte të njëjta të përcaktuara me këtë ligj, ka të drejtë të qëndrojë në konviktet e nxënësve. Veprimtaria edukative-arsimore në konviktin e nxënësve zhvillohet në gjuhën maqedonishte dhe alfabetin cirilik.

Për pjesëtarët e bashkësive, që e ndjekin punën edukative-arsimore në gjuhë që ndryshon nga gjuha maqedonase dhe alfabeti i saj cirilik, e njëjta mbahet në gjuhën dhe alfabetin e bashkësisë përkatëse, në kushte dhe mënyrë të përcaktuar me këtë ligj. Në konviktet nxënësve u ndalohet arsimi fetar, si dhe organizimi dhe veprimi politik dhe fetar. Në lokalet e konviktit të nxënësve u ndalohet vendosja e shenjave politike dhe fetare. Konvikt komunal të nxënësve mund të themelojë komuna. Vendimin për themelimin e konviktit komunal të nxënësve e merr këshilli komunal pas mendimit paraprak të marrë nga Qeveria. Konvikt të nxënësve në Qytetin e Shkupit mund të themelojë këshilli i Qytetit të Shkupit. Vendimin për themelimin e konviktit të nxënësve në Qytetin e Shkupit e merr këshilli i Qytetit të Shkupit, me propozimin e këshillit të komunës në Qytetin e Shkupit, me sigurimin e mendimit paraprak të Qeverisë. Konvikt shtetëror të nxënësve themelon Qeveria për kategorinë e nxënësve për të cilët ka interes të veçantë. Konvikt privat të nxënësve mund të themelojë personi fizik dhe juridik i vendit dhe i huaj, në bazë të lejes, në pajtim me këtë ligj.

Planin dhe programin e punës edukative-arsimore në konviktet për nxënës e realizojnë edukatorët dhe bashkëpunëtorët në punën edukative-arsimore (pedagog, psikolog dhe bibliotekar). Edukatorët në konviktet për nxënës e kryejnë punën edukative-arsimore me nxënësit dhe i realizojnë qëllimet dhe detyrat e programit. Bashkëpunëtorët profesionalë në

konviktet për nxënës punojnë në punët pedagogjike psikologjike, bibliotekare dhe punë të tjera profesionale, me të cilat kontribuohet në punën edukative-arsimore. Edukator në konviktin për nxënës mund të bëhet personi që ka mbaruar studime përkatëse të arsimit në fakultet, që ka fituar titullin "Bachelor" dhe që ka dhënë provimin profesional. Edukatorë në konviktet për nxënës mund të jenë edhe personat që kanë mbaruar studime në fakultet, që ka fituar titullin "Bachelor" dhe që kanë marrë përgatitje pedagogjike psikologjike e metodike në fakultetet përkatëse dhe që e kanë dhënë provimin profesional. Edukatorë në konviktet e nxënësve për nxënës nga arsimi i mesëm me nevoja të veçanta edukative-arsimore, mund të bëhen personat me arsim të kryer sipëror nga paragrafët 2, 3, 4 dhe 5 të këtij neni, e të cilët kanë marrë përgatitje për defektologji, përgatitje pedagogjike psikologjike dhe metodike dhe kanë dhënë provimin profesional. Programet për përgatitje pedagogjike-psikologjike dhe metodike si dhe për përgatitje përkatëse defektologjie-psikologjike e metodike nga paragrafi 6 i këtij neni, i përgatit fakulteti përkatës për arsim në bashkëpunim me Byronë. Bashkëpunëtor profesional në konviktet për nxënës mund të bëhet personi që ka kryer arsimin përkatës sipëror në pajtim me paragrafin 4 dhe 5 të këtij neni. Përkatësia e profilit përcaktohet me planet dhe programet për punë edukative-arsimore. Lloji i arsimit të personave që realizojnë veprimtari edukativo - arsimore përcaktohet me normative për edukatorë në konviktin për nxënës që e sjell ministri.

Edukatorët nga ky nen duhet të jenë shtetas të Republikës së Maqedonisë dhe ta zotërojnë gjuhën letrare dhe alfabetin në të cilën e realizojnë veprimtarinë edukative-arsimore. Konvikti për nxënës është i obliguar të organizojë kontrollin e edukatorit dhe bashkëpunëtorit profesional për zotërimin e gjuhës nga paragrafi 11 i këtij neni. Kontrollin e bën komisioni të cilin e formon drejtori.

Neni 34 Zgjedhjen e edukatorëve, bashkëpunëtorëve profesionalë përmes shpalljes publike, e kryen drejtori i konviktit për nxënës, me propozimin e komisionit të konkursit, ndërsa për konviktet private, organi të cilin e autorizon themeluesi. Shpallja publike për themelimin e vendit të punës shpallet së paku në njëherë në nga gazetat që botohen në gjuhën maqedonishte dhe në gazetat që botohen në gjuhën që e flasin së paku 20% të qytetarëve, që flasin gjuhë zyrtare që ndryshon nga gjuha maqedonishte. Gjatë zgjedhjes së edukatorëve, bashkëpunëtorëve profesionalë dhe kuadrit tjetër joprofesional në konviktet shtetërore dhe komunale për nxënës, zbatohet parimi i përfaqësimit përkatës dhe i drejtë i qytetarëve që u përkasin të gjitha bashkësive, pa i cenuar kriteret e përcaktuara me këtë ligj. Edukatorët dhe bashkëpunëtorët profesionalë në konviktet për nxënës, mund të themelojnë marrëdhënie pune për kohë të caktuar edhe pa shpallje publike, por marrëdhënia e punës të mos zgjasë më shumë se tre muaj gjatë vitit shkollor. Edukatori dhe bashkëpunëtori profesional në institucion mund të themelojë marrëdhënie pune për kohë të caktuar deri në fund të vitit shkollor, nëse përmes shpalljes publike nuk mund të zgjedhë edukator ose bashkëpunëtor profesional, i cili i plotëson kushtet e përcaktuara me ligj ose nëse vëllimi i punës zgjat më së shumti se gjysma e kohës së punës në javën e punës të përcaktuar me ligj. Edukatori dhe bashkëpunëtori profesional mund të themelojë marrëdhënie pune për kohë të pacaktuar, por më të shkurtër se koha e plotë e punës, nëse vëllimi i punës zgjat së paku sa gjysma e kohës së punës në javën e punës të përcaktuar me ligj. Të punësuarit në konviktet për nxënës, doemos duhet të kenë kryer kontrollin mjekësor deri në fillimin e vitit shkollor, në çdo tri vjet. Personit që është i sëmurë nga sëmundje shpirtërore, alkoolizmi dhe narkomania i pushon marrëdhënia e punës në konviktin për nxënës, në mënyrë të përcaktuar me ligj. Orari i kohës së punës të edukatorëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë në kuadër të javës së punës prej 40 orësh, përcaktohet me normat që i miraton ministri, sipas ligjit. Fillimi dhe mbarimi i kohës së punës, shfrytëzimi i pushimit ditor dhe vjetor i edukatorëve dhe bashkëpunëtorëve profesionalë në konviktet publike për

nxënës, përcaktohet me aktin e konviktit. Edukatori dhe bashkëpunëtori profesional i cili për herë të parë punësohet në konviktin publik të nxënësve, është praktikant. Stazhi i praktikantit zgjat 1 vit. Me stazhin e praktikantit edukatori dhe bashkëpunëtori profesional aftësohen për punë të pavarur edukative-arsimore. Praktikanti në konviktin publik për nxënës e jep provimin profesional. Provimi profesional jepet sipas programit të përcaktuar para komisionit të formuar nga ministri. Mënyrën e dhënies së provimit profesional në konviktin publik për nxënës, më për së afërmi e miraton ministri. Drejtori, edukatori dhe bashkëpunëtori profesional gjatë kohës së punës së tij, është i obliguar që në mënyrë permanente të arrijë përsosje profesionale dhe pedagogjike. Përsosjen profesionale dhe pedagogjike e organizojnë dhe realizojnë Byroja, fakultetet me grupet e arsimtarëve dhe institucionet e tjera të specializuara publike dhe private. Format, mënyra, procedura dhe kushtet për përsosje profesionale dhe pedagogjike, përcaktohen me aktin të cilin e miraton ministri. Në konviktet publike për nxënës për kryerjen e punëve dhe detyrave në mënyrë të pavarur dhe modernizimin e punëve edukative-arsimore, edukatorët dhe bashkëpunëtorët profesionalë vlerësohen në çdo katër vjet. Rezultatet nga vlerësimi mundësojnë marrjen e titujve. Edukatori dhe bashkëpunëtori profesional që është i pakënaqur nga vlerësimi nga paragrafi 1 i këtij neni, ka të drejtë ankese në Ministri. Kushtet, mënyrën e vlerësimit, vlerësimin e punës, llojin dhe marrjen e titujve, më për së afërmi i miraton ministri. Për edukatorët dhe bashkëpunëtorët profesionalë, të cilët në realizimin e procesit edukativ arsimor nuk tregojnë rezultate të kënaqshme, Byroja, Këshilli i prindërve dhe Inspektorati shtetëror i arsimit, ngrenë iniciativë te këshilli drejtues për rishqyrtimin e aftësisë për realizimin e obligimeve të punës. Iniciativa nga paragrafi 1 i këtij neni doemos duhet të përmbajë arsyetim për shkaqet për të cilat e njëjta ngritët. Nëse pranohet iniciativa nga paragrafi 1 i këtij neni, këshilli drejtues i paraqet drejtorit propozim për pushimin e vendit të punës të personave nga paragrafi 1 i këtij neni. Edukatorit dhe bashkëpunëtorit profesional për punën e të cilit nuk ka nevojë për shkaqe ekonomike-teknologjike, strukturore dhe avancimit tjetër, nuk mund t'i pushojë marrëdhënia e punës derisa nuk i sigurohet njëra nga të drejtat sipas ligjit për marrëveshje kolektive. Mënyra dhe kriteret për shpalljen e tepricës teknologjike përcaktohen me marrëveshje kolektive. Gjatë ndryshimit të vëllimit të punës në konviktin publik për nxënës që paraqitet për shkak të ndryshimeve në planet dhe programet, organizimin e punës, numrin e grupeve edukative dhe ndryshimeve të tjera, marrëdhënia e punës së edukatorit dhe bashkëpunëtorit profesional, ndërrohet nga marrëdhënia e punës për kohë të pacaktuar me kohën e plotë të punës në marrëdhënie të punës për kohë të pacaktuar me kohë më të shkurtër të punës nga koha e plotë e punës dhe anasjelltas. Drejtori është i obliguar që në rastet nga paragrafi 1 i këtij neni me edukatorin dhe bashkëpunëtorin profesional të lidhë kontratë të re pune.

Organ i administrimit në institucionin publik është këshilli drejtues. Këshilli drejtues në institucionet publike përbëhet prej 7 anëtarëve si vijon: dy përfaqësues nga edukatorët dhe bashkëpunëtorët profesionalë, një përfaqësues nga prindërit e nxënësve, respektivisht nga tutorët, tre përfaqësues nga themeluesi dhe një përfaqësues nga ministria.

Organi udhëheqës në konviktin e nxënësve është drejtori.

FINANCIMI I VEPRIMTARISË NË KONVIKTET PËR NXËNËS

Mjetet për financimin e institucioneve publike sigurohen nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë, në mënyrë dhe procedurë të përcaktuara me Ligjin për buxhetet, Ligjin për realizimin e Buxhetit të Republikës së Maqedonisë, Ligjin për financimin e njësive të vetadministrimit lokal si dhe nga shfrytëzuesit e shërbimeve. Mjetet nga paragrafi 1 të këtij neni u shpërndahen komunave ku është selia e konviktit me bllok dotacione dhe dotacione

të dedikuara, në pajtim me dispozitat e përcaktuara në Ligjin për financimin e njësive të vetadministrimit lokal. Komuna dhe Qyteti i Shkupit bllok dotacionin e marrë respektivisht dotacionin jo dedikues nga mjetet nga Buxheti i Republikës së Maqedonisë për konviktet për nxënës, mund ta plotësojë me mjete nga burimet e veta, përveç për pagimin e rrogave të të punësuarve në Konviktin për nxënës. Konviktet për nxënës mund të marrin mjete edhe nga: - pjesëmarrja e shfrytëzuesve të shërbimeve; - shitja e prodhimeve dhe shërbimeve si rezultat i punëve të kryera plotësuese, dhe - legatët, donacionet, pasuritë e lëna me testament dhe burime të tjera. Mjetet nga paragrafi 1 të këtij neni do të shfrytëzohen në pajtim me planin financiar të konviktit për nxënës.

MBIKËQYRJA

Mbikëqyrjen për ligjshmërinë e punës së konviktit e bën Ministria. Nëse Ministria do të vlerësojë se statuti ose akti tjetër i konviktit për nxënës nuk është në pajtim me Kushtetutën dhe Ligjin, do ta ndalojë zbatimin e aktit deri në marrjen e vendimit të Gjykatës Kushtetuese të Republikës së Maqedonisë. Mbikëqyrjen profesionale në konviktet për nxënës e bën Byroja në mënyrë të përcaktuar me ligj. Konvikti për nxënës është i obliguar që të mundësojë kryerjen e papenguar të mbikëqyrjes profesionale dhe inspektimit të dokumentacionit dhe evidencës pedagogjike që mbahet në konvikt. Për zbatimin e ligjit dhe rregullave të tjera që kanë të bëjnë për standardin e nxënësve, bëhet mbikëqyrje inspektuese. Mbikëqyrjen inspektuese e bën Inspektorati shtetëror i arsimit dhe inspektorët e autorizuar të komunës, përkatësisht të Qytetit të Shkupit në mënyrë të përcaktuar me ligj. Inspektorati shtetëror i arsimit bën edhe mbikëqyrjen e cilësisë së procesit edukativo-arsimor në konviktin për nxënës. Gjatë mbikëqyrjes së punës të organeve të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, Ministria i kryen punët si vijon: - përcjell ligjshmërinë e punës së organeve të komunës dhe të Qytetit të Shkupit, merr masa dhe aktivitete dhe paraqet iniciativa për realizimin e kompetencave të komunës në pajtim me këtë ligj. - vlerëson se a sigurojnë organet e komunave dhe të Qytetit të Shkupit që kompetencat e komunave të realizohen sipas standardeve dhe procedurave të përcaktuara me këtë ligj. - i paralajmëron organet e komunave dhe të Qytetit të Shkupit për tejkalimin e kompetencave të tyre të përcaktuara me këtë ligj dhe dispozitë tjetër dhe u propozon masa përkatëse për tejkalimin e situatës së këtillë; - paralajmëron për mangësi të caktuara materiale dhe procedurale në punën e organeve të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, të cilat mund ta pengojnë kryerjen e punëve nga lëmi i standardit të nxënësve me rëndësi lokale. - jep udhëzime për zbatimin konsekuent të kompetencave të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, në kuadër të këtij ligji me kërkesën e organeve të komunës; - përcjell nxjerrjen me kohë, të dispozitave të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, të parapara me këtë ligj; - përcjell ligjshmërinë e vendimeve që i merr prefekti për zgjidhjen e të drejtave individuale, obligimet dhe interesat e personave fizikë dhe juridikë dhe ndërmerr masa në pajtim me këtë ligj; - jep mendim dhe ndihmë profesionale sipas propozim-dispozitave të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, të parapara me këtë ligj, me kërkesën e organeve të komunave dhe të Qytetit të Shkupit; - përcjell realizimin e transparencës në punën e organeve të komunave dhe të Qytetit të Shkupit, në realizimin e kompetencave të tyre të përcaktuara me këtë ligj, veçanërisht në aspektin e njoftimit të rregullt, me kohë, të vërtetë dhe të plotë të qytetarëve; - përcjell realizimin e mbikëqyrjes paraprake të dispozitave të komunave dhe të Qytetit të Shkupit; - i njofton me kohë organet e komunave dhe të Qytetit të Shkupit, për gjendjen e konstatuar në punën e tyre dhe për masat e marra gjatë kryerjes së mbikëqyrjes.

Nëse edhe pas paralajmërimeve dhe masave e aktiviteteve të marra nga nenin 80 i këtij ligji, organet e komunave dhe të Qytetit të Shkupit nuk sigurojnë kryerjen e punëve që janë të përcaktuara me ligj si kompetencë e tyre dhe për kryerjen e të cilave mban përgjegjësi komuna edhe Qyteti i Shkupit, me fuqinë e këtij ligji u merret e drejta për ushtrimin e detyrave. Kryerjen e punëve të marra nga paragrafi 1 i këtij neni, e ndërmerr Ministria, por më së shumti deri në një vit nga dita e ndërmarrjes së tyre. Ministria, kryerjen e punëve nga kompetenca e komunës dhe Qytetit të Shkupit e bën në emër dhe për llogari të komunës, përkatësisht Qytetit të Shkupit. Për marrjen dhe ndërmarrjen e punëve nga paragrafët 1 dhe 2 të këtij neni ministria i njofton organin e administratës shtetërore kompetent për kryerjen e punëve të vetadministrimit lokal dhe organin e administratës shtetërore kompetent për kryerjen e punëve nga lëmi i financave.

Ligj për universitetet e hapura qytetare për mësim të përjetshëm

Në universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm realizohet arsimi formal dhe joformal i të rinjve dhe personave të rritur.

Arsimi formal i të rinjve dhe personave të rritur i përfshin: - arsimin fillor për të rritur, - arsimin e mesëm për të rritur, aftësimin profesional, arsimin profesional për profesion, arsimin teknik dhe arsimin pas arsimit të mesëm për të rritur, si dhe rikualifikimin dhe kualifikimin plotësues. Arsimi fillor për të rritur realizohet në universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm, si arsim i rregullt dhe me korrespondencë. Arsimi i mesëm për të rritur, aftësimi profesional, arsimi profesional për profesion, arsimi teknik dhe arsimi pas arsimit të mesëm për të rritur, si dhe rikualifikimi dhe kualifikimi plotësues realizohen në universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm, edhe atë si arsim i rregullt dhe me korrespondencë. Arsimi formal për të rritur realizohet në pajtim me ligjet që e rregullojnë këtë veprimtari, nëse me këtë ligj nuk është rregulluar ndryshe.

Arsimi joformal i të rinjve dhe personave të rritur paraqet procese të organizuara të mësimit, të dedikuara për aftësim të të rinjve dhe personave të rritur për punë, për aktivitete të ndryshme sociale ose zhvillim personal në pajtim me Ligjin për arsimin e të rriturve. Universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm janë institucione publike, të përziera ose private që kryejnë veprimtari me interes publik. Universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm kanë cilësi të personave juridikë.

Universiteti i hapur qytetar për mësim të përhershëm dokumentacionin dhe evidencën pedagogjike e mban dhe e lëshon në pajtim me këtë ligj, Ligjin për arsim fillor, Ligjin për Byronë për Zhvillimin e Arsimit, Ligjin për arsim profesional dhe trajnim dhe Ligjin për arsimim të rriturve.

Administrimi dhe udhëheqja me universitetet e hapura qytetare për mësim të përhershëm

Organi i administrimit

Organ i administrimit të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm është Këshilli Drejtues. Këshillin Drejtues e përbëjnë pesë anëtarë: dy anëtarë nga radhët e të punësuarve në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm, dy persona që i emëron themeluesi i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm dhe një anëtar nga Ministria e Arsimit dhe Shkencës. Kryetari i Këshillit Drejtues emërohet nga radhët e anëtarëve të Këshillit Drejtues. Kryetari dhe anëtarët e Këshillit Drejtues emërohen me mandat prej pesë vitesh dhe mund të riemërohen vetëm edhe një herë. Vendimet e Këshillit Drejtues miratohen

me shumicë votash nga numri i përgjithshëm i anëtarëve. Të punësuarit në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm përfaqësuesit e vet në Këshillin Drejtues i zgjedhin në mënyrë të drejtpërdrejtë dhe të fshehtë. Mënyra e zgjedhjes së përfaqësuesve të të punësuarve në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm në Këshillin Drejtues, përcaktohet me statutin e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Kryetar i Këshillit Drejtues mund të emërohet personi që i plotëson kushtet në vijim: - të jetë shtetas i Republikës së Maqedonisë, - ta ketë të kryer arsimin e lartë dhe - të ketë përvojë pune prej tre vitesh. Këshilli Drejtues i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm: - e miraton statutin e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm, - e zbaton procedurën për emërimin dhe shkarkimin e drejtorit, - e miraton programin vjetor për punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm dhe ia dorëzon për miratim themeluesit, më së voni deri më 1 nëntor, - e miraton raportin vjetor për punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm dhe ia dorëzon themeluesit, më së voni deri më 1 mars, - e miraton llogarinë përfundimtare, - e miraton raportin financiar vjetor për universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm, më së voni deri më 1 mars, - jep pëlqim për aktet për organizim dhe punë dhe sistematizim të vendeve të punës në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm, - vendos për kundërshtimet dhe ankesat lidhur me marrëdhënien e punës të të punësuarve në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm, - miraton rregullore për punën e vet, dhe - kryen punë tjera të përcaktuara me ligjin dhe statutin.

Organi i udhëheqjes

Me universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm udhëheq drejtori. 2 (2) Drejtor mund të emërohet personi që i plotëson kushtet në vijim: 1) është shtetas i Republikës së Maqedonisë; 2) në momentin e emërimit me aktvendim të plotfuqishëm gjyqësor nuk i është shqiptuar dënim apo sanksion i kundërvajtjes ndalim për kryerje të profesionit, veprimtarisë apo detyrës; 3) ka fituar së paku 240 kredi sipas SETK apo ka mbaruar shkallë VII/1; 4) ka të dhënë provimin për drejtor për shkollë fillore, përkatësisht shkollë të mesme; 5) ka minimum pesë vjet përvojë pune; 6) posedon njërën nga certifikatat ose dëshmitë vijuese të njohura ndërkombëtarisht për njohje aktive të gjuhës angleze jo më të vjetër se pesë vjet: 3 - TOEFEL IBT së paku 74 pikë, - IELTS (IELTS) - së paku 6 pikë, - ILEC (ILEC) (Cambridge English: Legal) - së paku niveli B2 (B2), - FCE (FCE) (Cambridge English: First) - të dhënë, - BULATS (BULATS) - së paku 60 pikë apo - APTIS (APTIS) - së paku niveli B2 (B2) dhe 7) ka të dhënë testin psikologjik dhe testin për integritet. Me përjashtim, nëse nuk është paraqitur kandidat me provim të dhënë për drejtor, drejtor mund të zgjidhet edhe personi i cili nuk e ka dhënë provimin për drejtor, mirëpo detyrohet që atë ta japë në afat prej një viti nga dita e zgjedhjes si drejtor. Nëse drejtori i zgjedhur nuk e jep provimin për drejtor në afatin e caktuar, i pushon mandati i drejtorit.

Drejtori emërohet për kohë prej katër vjetësh dhe mund të riemërohet edhe për një mandat.

Drejtori i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm i kryen punët në vijim: - e organizon dhe udhëheq punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm, - e prezanton dhe e përfaqëson universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm, - e propozon programin vjetor për punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm në Këshillin Drejtues, më së voni deri më 1 tetor, - e propozon raportin vjetor për punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm në Këshillin Drejtues, më së voni deri më 31 janar, - e propozon në Këshillin Drejtues llogarinë përfundimtare, - e propozon raportin financiar vjetor të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm në Këshillin Drejtues, më së voni deri më 1 shkurt, - e organizon realizimin e programit vjetor, - i miraton aktet për organizim dhe punë dhe sistematizim të vendeve të punës në universitetin e hapur qytetar për

mësim të përhershëm, - i miraton aktet lidhur me marrëdhënien e punës me të punësuarit, - përgjigjet për punën financiare-materiale dhe ligjshmërinë e punës së universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm dhe - kryen punë tjera të përcaktuara me ligj dhe statut.

Drejtorin e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm e emëron dhe shkarkon Këshilli Drejtues i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm.

Këshilli Drejtues i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm tre muaj para kalimit të mandatit të drejtorit ekzistues miraton vendim që të shpall konkurs publik në së paku tri gazeta ditore të cilat botohen në tërë territorin e Republikës së Maqedonisë, nga të cilat njëra nga gazetat që botohen në gjuhën që e flasin së paku 20% e qytetarëve të cilët flasin gjuhë zyrtare të ndryshme nga gjuha maqedonase për emërim të drejtorit. Në konkursin publik në mjetet e informimit publik përcaktohen kushtet të cilat duhet t'i plotësojë kandidati për drejtor, dokumentacioni i nevojshëm, kohëzgjatja e konkursit publik dhe afati në të cilin do të kryhet emërimi. Kandidatët e paraqitur i dërgojnë dokumentet e nevojshme në Këshillin Drejtues të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Kandidatët fletëparaqitjes duhet t'i bashkëngjisin program për punën e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm për periudhë prej katër vjetësh.

Dokumentet e arritura i shqyrton komisioni i përbërë prej tre anëtarësh, i zgjedhur nga Këshilli Drejtues kompetenca e të cilit përcaktohet me statutin e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm.

Komisioni në afat prej shtatë ditësh pas mbarimit të konkursit publik i shqyrton dokumentet e arritura dhe Këshillit Drejtues i dorëzon listë të kandidateve të cilët i plotësojnë kushtet për drejtor të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Nga lista e kandidatëve Këshilli Drejtues me shumicë votash nga numri i përgjithshëm i anëtarëve në afat prej 15 ditësh nga dita e marrjes së listës emëron drejtor të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Nëse Këshilli Drejtues, në afatin e përcaktuar nuk emëron drejtor, emërimin e kryen ministri kompetent i arsimit (në tekstin e mëtejshëm: ministri). Kandidatët të cilët nuk emërohen, në afat prej tetë ditësh nga dita e pranimit të vendimit, kanë të drejtë ankese lidhur me zbatimin e procedurës për zgjedhje të drejtorit në Komisionin e shkallës së dytë të Qeverisë së Republikës së Maqedonisë, kompetent për zgjidhjen e çështjeve nga sfera e marrëdhënieve të punës. Kundër vendimit kandidati mund të ngritë kontest administrativ para gjykatës kompetente. Nëse nga çfarëdo shkaku nuk emërohet drejtor i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm, Këshilli Drejtues pa konkurs publik do të emërojë ushtrues detyre drejtor nga radhët e të punësuarve në universitetin e hapur qytetar për mësim të përhershëm. Ushtruesi i detyrës drejtor i ka të gjitha të drejtat dhe detyrimet e drejtorit të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Ushtruesi i detyrës drejtor emërohet për kohë deri në zgjedhjen e drejtorit, e më së gjati për gjashtë muaj. Ushtrues detyre drejtor mund të emërohet personi që i plotëson kushtet si për zgjedhje të drejtorit.

Drejtorit të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm i pushon mandati, nëse: - atë e kërkon vetë, - përgjithmonë e humb aftësinë për kryerjen e detyrës drejtor dhe - i plotëson kushtet për pension sipas pleqërisë. Drejtori i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm shkarkohet para kalimit të mandatit, nëse: - kryen shkelje të dispozitave të ligjeve ose rregullave dhe akteve tjera, të përcaktuara nga Inspektorati Shtetëror i Arsimit, - nuk e realizon programin për punë, - me fajin e tij u shkakton dëm pjesëmarrësve dhe nxënësve ose universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm, - lejon organizmin e veprimtarive dhe aktiviteteve që janë në kundërshtim me planin mësimor dhe programet, dhe - lejon pagesën e mjeteve të cilat nuk janë përcaktuara në planin financiar vjetor të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm. Iniciativë për shkarkimin e drejtorit para kalimit të

mandatit në Këshillin Drejtues mund të parashtrojë themeluesi dhe Inspektorati Shtetëror i Arsimit, nëse konstatohet parregullsi nga paragrafi (2) i këtij neni.

3.Organi profesional

Organ profesional i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm është këshilli i arsimtarëve. Këshillin e arsimtarëve të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm e përbëjnë arsimtarët dhe bashkëpunëtorët profesionalë. Këshillin e arsimtarëve e konvokon dhe me të kryeson drejtori. Këshilli i arsimtarëve i universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm: - jep mendim për programin vjetor për punë dhe e ndjek zbatimin e tij, - e shqyrton dhe përcakton suksesin e pjesëmarrësve dhe nxënësve, - e shqyrton realizimin e programit dhe ndërmerr masa për zbatimin e tij, - miraton vendime për kundërshtimet e pjesëmarrësve dhe nxënësve për notat e përcaktuara, - e shqyrton raportin nga realizimi i programit vjetor për punë dhe propozon masa përkatëse, - debaton dhe vendos për çështje profesionale lidhur me punën edukative-arsimore. - jep mendim për planin financiar vjetor të universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm, - jep mendim për planifikimin, realizimin dhe vlerësimin e arritjeve në procesin mësimor dhe në mësim dhe - kryen edhe punë tjera të përcaktuara në statutin e universitetit të hapur qytetar për mësim të përhershëm.

Shtojca e këtij doracaku është:

- Ligji për marrëdhënie pune
- Ligji për nëpunës administrativ
- Ligji për të punësuarit në sektorin publik
- Ligji për shkollat fillore
- Ligji për shkollat e mesme
- Ligji për hapjen e universiteteve qytetare për mësim të përjetshëm dhe aktet nënligjore
- Ligji për standardin e nxënësit