



REPUBLIKA E SHQIPËRISË
MINISTRIA E ARSIMIT, SPORTIT DHE RINISË
MINISTRI

Nr. 7474/Prot.
2

Tiranë, më 30. 9. 2019

URDHËR

Nr. 477, datë 30. 9. 2019

PËR

**MIRATIMIN E STANDARDEVE PROFESIONALE PËR FORMIMIN E
DREJTUESVE TË INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË ARSIMIN
PARAUNIVERSITAR**

Në mbështetje të nenit 102 të Kushtetutës së Republikës të Shqipërisë, të nenit 2, pika 24 dhe nenit 27/1 të ligjit nr. 69, datë 21.06.2012 “Për sistemin arsimor parauniversitar në Republikën e Shqipërisë”, i ndryshuar,

URDHËROJ:

1. Miratimin e “Standardeve profesionale për formimin e drejtuesve të institucioneve arsimore në arsimin parauniversitar”.
2. Ky Urdhër hyn në fuqi menjëherë.

MINISTËR

BESA SHAHINI





REPUBLIKA E SHQIPËRISË

MINISTRIA E ARSIMIT, SPORTIT DHE RINISË
AGJENCIA E SIGURIMIT TË CILËSISË SË ARSIMIT PARAUNIVERSITAR

Tiranë, më 24.07.2019

STANDARDET PROFESIONALE PËR FORMIMIN E DREJTUESVE TË
INSTITUCIONEVE ARSIMORE NË ARSIMIN PARAUNIVERSITAR

1. HYRJE

Institucioni arsimor është mjedisi më i rëndësishëm shoqëror në të cilin bashkohen të gjitha investimet e sistemit arsimor, për të ndërvepruar dhe për të përcaktuar cilësinë e procesit mësimor-edukativ. Qëllimi parësor i tij është të garantojë që të gjithë fëmijët dhe të rinjtë të rriten në aspektin shoqëror e moral dhe të përparojnë për t'u bërë qytetarë të ardhshëm të mirëformuar. Kjo është arsyeja pse fokusi bie mbi organizimin dhe funksionimin e institucioneve arsimore¹ (më tej institucioni) dhe prej kësaj del edhe rëndësia e rolit të drejtuesve të tyre.

Sigurisht, cilësia e kompetencave profesionale të mësuesve qëndron mbi çdo gjë, por drejtimi dhe menaxhimi i shkollës vlerësohen për ndikimin e padiskutueshëm që kanë për formimin e fëmijëve kompetentë dhe të shoqërizuar, për vlerësimin e arritjeve, për përgatitjen e tyre për arsimimin e mëtejshëm, për karrierën dhe për jetën.

Sot pritet nga drejtuesit që t'i udhëheqin institucionet drejt *rritjes sistematike të standardeve që arrijnë fëmijët, duke mbështetur personelin mësimor të rritet profesionalisht*. Roli pedagogjik i drejtuesit po evoluon për t'u plotësuar, njëherazi, me rolet drejtuese dhe menaxhuese. Në funksion të gjithë sa thamë më sipër, Ligji i Arsimit Parauniversitar kërkon nga drejtuesi të *drejtojë veprimtarinë e institucionit arsimor, duke qenë përgjegjës për përmirësimin e cilësisë së shërbimit arsimor, për zbatimin dhe zhvillimin e kurrikulës, për menaxhimin e burimeve njerëzore, si dhe për menaxhimin e burimeve materiale e financiare*.

Qëllimi kryesor i punës së drejtuesve është të sigurojnë drejtimin dhe administrimin profesional të institucionit, për të arritur objektivat që institucioni ka vendosur. Një drejtues

¹ Institucioni arsimor nënkupton shkollat dhe kopshtet publike dhe jopublike.

efikas krijon një themel të sigurt, për të arritur standardet dhe cilësi më të lartë në të gjithë veprimtarinë e institucionit; krijon një klimë dhe kulturë që nxit ekselencën, cilësinë, ndërgjegjësimin social dhe moral, mbështetur në pritshmëritë më të larta të të gjithë fëmijëve. Për këtë arsye, standardet për drejtuesit kanë qenë dhe janë një hallkë e rëndësishme për orientimin e drejtuesve në punën e tyre për transformimin e institucioneve arsimore, në mënyrë që të gjithë fëmijët të kenë sukses dhe të përparojnë.

Standardet e pasqyruara në këtë dokument tregojnë rolin e drejtuesit të institucionit arsimor në shekullin XXI dhe sfidat e reja me të cilat ata përballen në drejtimin e institucionit, por ato marrin në konsideratë edhe të dhënat e nevojat për zhvillimin profesional të drejtuesit në dokumente zyrtare, si:

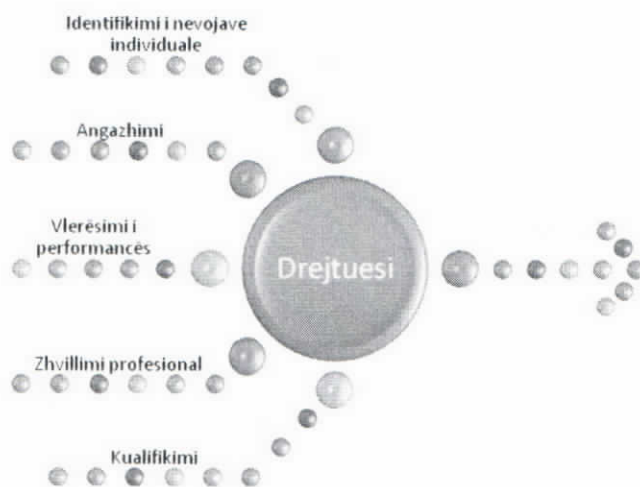
- *Vlerësimi i Nevojave mbi Lidërsipin në Arsim dhe i kapacitetit të menaxhimit të Institucioneve Arsimore para-universitare në Shqipëri, studim i realizuar nga Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (AADF) (2019);*
- *Rishikimi i Politikave Arsimore në Shqipëri: Problematika dhe Rekomandime, UNESCO (2017);*
- *Analiza e ndryshimeve ligjore në sistemin arsimor parauniversitar në Republikën e Shqipërisë, me fokus drejtuesit e shkollave (2018);*
- *Standardet zyrtare të drejtuesve të viteve 2013 dhe 2016;*
- *Dokumente të tjera të autorizuara nga Ministria e Arsimit, Sportit dhe Rinisë si dhe AADF.*

Dokumenti “Standardet profesionale për formimin e drejtuesve të IAP” është hartuar me kontributin e drejtpërdrejtë të drejtuesve në detyrë, inspektorëve kombëtarë të arsimit, ekspertëve ndërkombëtarë për zhvillimin profesional, mësuesve, pedagogëve të fakulteteve të edukimit, specialistëve në fushën e arsimit, përfaqësuesve nga Fondacioni Shqiptaro-Amerikan për Zhvillim (AADF), të përfaqësuesve të Shkollës së Drejtuesve dhe me mbështetjen e Ministrisë së Arsimit, Sportit dhe Rinisë.

2. PËRSE VLEJNË KËTO STANDARDE?

Dokumenti “Standardet profesionale të formimit të drejtuesve të IAP” përshkruan çështjet kryesore që pritet të njohin, të kuptojnë, të zotërojnë dhe të demonstrojnë drejtuesit, në fushat kryesore të drejtimit të institucionit arsimor. Ato paraqesin një kornizë të re profesionale për shërbimin arsimor dhe mundësojnë vlerësimin e performancës së drejtuesve të institucioneve arsimore parauniversitare.

- ❖ Standardet, së pari, i vlejné **drejtuesit** për të kuptuar më mirë nevojat e tij për zhvillim, për përparimin e tij profesional dhe për vetëvlerësim. Ato e ndihmojnë drejtuesin të vetëmenaxhojë fazat e mëposhtme:



Për të përmirësuar cilësinë e performancës së tij, drejtuesi duhet të *identifikojë nevojat* e institucionit arsimor në përgjithësi, por dhe të tijat në veçanti. Për këtë, standardet kanë integruar njohuri, aftësi dhe qëndrime, të cilat e ndihmojnë drejtuesin për të realizuar me sukses rolet e tij në institucionin arsimor. *Vlerësimi i performancës* tregon se sa drejtuesi i përmbush këto standarde. Kur drejtuesi e ka shumë të qartë se çfarë duhet të arrijë, ai punon për *rritjen* dhe *zhvillimin e tij profesional, në funksion të përmirësimit të arritjeve të fëmijëve*. Përmbushja e këtyre standardeve e ndihmon drejtuesin për certifikimin e tij dhe e mbështet në *progresin e tij në karrierë*.

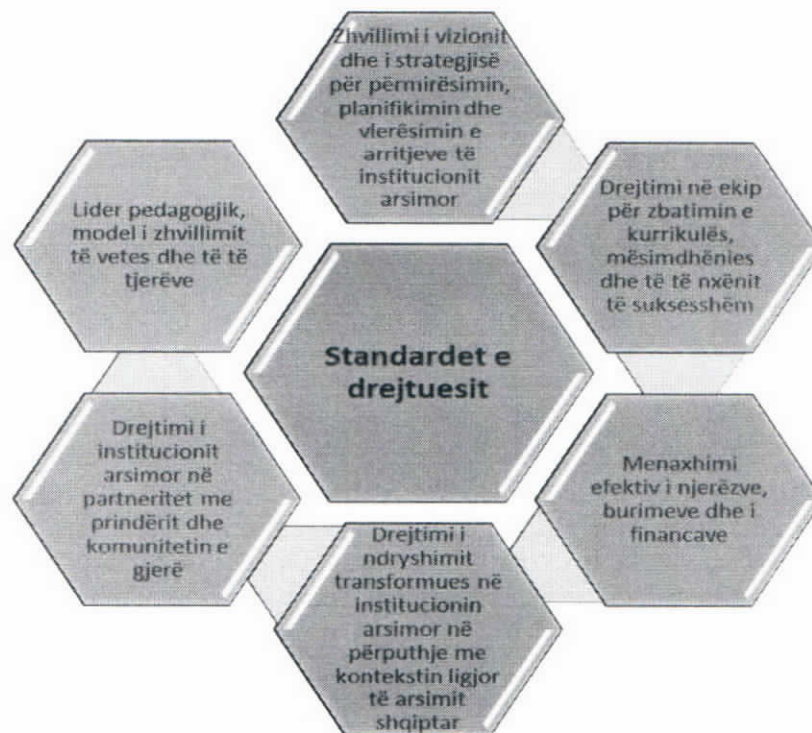
- ❖ Ministria e Arsimit, Sportit dhe Rinisë do të mbështetet te këto standarde për të *formuluar politikat dhe procedurat shtetërore të formimit, të rekrutimit, të zhvillimit profesional të drejtuesve të institucioneve arsimore, si dhe për të vlerësuar performancën e tyre*. Po ashtu, programi i kurrikulës së zhvillimit profesional të drejtuesve do të ndërtohet mbi këto standarde.
- ❖ Shkolla e Drejtuesve, bazuar në këto standarde, koordinon të gjithë *procesin e zhvillimit profesional të drejtuesve*. Bazuar në këto standarde, Shkolla e Drejtuesve të IAP, do të ndërtojë kurrikulën e programit të trajnimit përgatitor për certifikim si dhe programet e trajnimit të vazhdueshëm për drejtuesit e IAP.

- ❖ Agjencia e Sigurimit të Cilësisë së Arsimit Parauniversitar, nisur nga këto standarde, realizon *vlerësime* të drejtuesve të institucioneve arsimore. ASCAP mbështetur në këto standarde, do të zhvillojë programin e trajnimit profesional të inspektorëve.
- ❖ Njësitë arsimore vendore, mbështetur në këto standarde, hartojnë planet e zhvillimit profesional të drejtuesve, planifikojnë *veprimtaritë e rrjeteve profesionale* dhe *vlerësojnë sistematikisht performancën e drejtuesve të institucione arsimore*.
- ❖ Fakultetet e edukimit, bazuar në këto standarde, ndërtojnë kurrikulën për zhvillimin profesional të drejtuesve.
- ❖ OJF-të, donatorët dhe shoqatat e interesuara në këtë fushë kanë një dokument të plotë të standardeve të zhvillimit profesional të drejtuesve të institucioneve arsimore, për të ideuar *bashkëpunime të suksesshme* dhe për të adresuar *kontributet* e tyre në arsim.

Duke unifikuar pritshmëritë profesionale dhe etike, programi nuk e kufizon origjinalitetin dhe krijimtarinë e drejtuesit, madje, e nxit atë.

3. STRUKTURA E STANDARDIT

Standardet profesionale për formimin e drejtuesve janë *pohime të cilat harmonizojnë njohuritë dhe të kuptuarit profesional, aftësitë profesionale, si dhe qëndrimet e vlerat profesionale të drejtuesit*. Ato përmbajnë gjashtë standarde të ndërlidhura dhe të ndërvarura mes tyre:



Secili prej standardeve ka një strukturë, të përbërë nga:

📖 Dimensionet

Dimensionet paraqesin drejtimit themelore të përmbajtjes së standardit mbi të cilat orientohet formimi tërësor i drejtuesit dhe mundësojnë detajimin e mëtejshëm në njohuri, sjellje, qëndrime dhe vlera.

📖 Njohuritë

Në këtë element të standardit renditen njohuritë e domosdoshme që duhet të zotërojë drejtuesi, të cilat, njëkohësisht, shërbejnë për të identifikuar literaturën e nevojshme që duhet studiuar dhe shqyrtuar gjatë proceseve të trajnimit dhe të kualifikimit, sidomos nga aspirantët që dëshirojnë të fitojnë certifikatën e drejtuesit të institucionit arsimor.

📖 Cilësitë personale dhe profesionale

Cilësitë personale dhe profesionale janë risi në konceptimin dhe zbatimin e standardeve të drejtuesit. Ato kërkojnë krijimin e një vizioni për drejtimin e institucionit, të një angazhimi serioz dhe profesional që drejtuesi duhet të ketë gjatë proceseve të menaxhimit dhe të drejtimit. Cilësitë personale dhe profesionale janë qëndrime dhe vlera njerëzore, profesionale, etike, individuale që duhet të shfaqë drejtuesi në punën e tij. Ato shërbejnë për të krijuar tek ata që aspirojnë për t'u bërë drejtues bindjen se kjo detyrë kërkon aftësi, qëndrime dhe sjellje profesionale, korrekte që kërkojnë përkushtim dhe që janë gjithnjë sfiduese.

Treguesit në praktikë

Treguesit pasqyrojnë sjellje, veprime të matshme dhe produkte konkrete, të cilat duhet të realizohen nga drejtuesi. Kjo i ndihmon drejtuesit të kuptojnë se çfarë duhet të realizojnë gjatë punës së tyre. Treguesit jo vetëm paraqesin detyrat që pritet të përmbushë drejtuesi, por u shërbejnë edhe proceseve të vëzhgimit, të vetëvlerësimit, të vlerësimit të jashtëm të punës së tij.

4. PËRSHKRIMI PËRMBLEDHËS I STANDARDEVE

Standardet profesionale për formimin e drejtuesve nuk mund të jenë të ndara prerazi nga njëri-tjetri, përkundrazi janë të ndërlidhura dhe duhen menduar si një e tërë, ku secili standard me treguesit e tij vështron një aspekt të rëndësishëm të një drejtuesi cilësor.

Standardi *“Zhvillimi i vizionit dhe i strategjisë për përmirësimin, planifikimin dhe për vlerësimin e arritjeve të institucionit arsimor”* i kushtohet zotërimit të njohurive që lidhen me aspektet themelore të krijimit të vizionit, të planifikimit afatgjatë dhe atij të përditshëm për zhvillimin e institucionit arsimor, me delegimin e kompetencave drejtuese, me krijimin e kulturës së përmirësimit të vijueshëm dhe me sigurimin e cilësisë në institucion. Një vend të veçantë zënë krijimtaria, risitë dhe përdorimi i teknologjive të informacionit dhe të komunikimit.

Standardi *“Drejtimi në ekip për zbatimin e kurrikulës, mësimdhënies dhe të nxënit të suksesshëm”* u referohet aftësive që demonstroi drejtuesi në një nga drejtimet më kryesore të institucionit arsimor, që është kurrikula. Proceset e zbatimit të kurrikulës, mësimdhënia dhe të nxënësve e efektshëm, krijimi i marrëdhënieve të shumëllojshme dhe pozitive midis mësuesve dhe fëmijëve, menaxhimi i një mjedisi me kulturë të nxënësve, përpjekja për të siguruar standarde të larta të zhvillimit tërësor të personalitetit të fëmijëve, si dhe sigurimi i shanseve të barabarta për të gjithë, janë pjesë thelbësore e këtij standardi.

Standardi *“Menaxhimi efektiv i njerëzve, burimeve dhe i financave”* u kushtohet aftësive të punës së drejtuesit, të cilat lidhen me menaxhimin e burimeve njerëzore për përcaktimin e detyrave, përgjegjësive, përkrahjeve të punës për stafin e institucionit, për përcaktimin e rregullave të drejtimit me ekipe, për përmbushjen e objektivave vjetorë nga stafi dhe vlerësimi i arritjeve dhe i performancës. Gjithashtu, standardi prek çështje që kanë të bëjnë

me menaxhimin e burimeve financiare, përcaktimin e shpërndarjen e tyre, si dhe llogaridhënien institucionale.

Standardi *“Drejtimi i ndryshimeve transformuese në institucionin arsimor në përputhje me kontekstin ligjor të arsimit shqiptar”* përqendrohet në aspekte të drejtimit të ndryshimeve transformuese në institucion, duke prekur marrëdhëniet brenda dhe jashtë tij, zbatimin cilësor të Kornizës Kurrikulare të Arsimit Parauniversitar në Shqipëri, promovimin e zhvillimit të kompetencave të të nxënit gjatë gjithë jetës dhe përdorimin e teknologjive të reja në mësimdhënie dhe në të nxënë. Në këtë standard trajtohet edhe mbështetja e zhvillimit të qëndrueshëm, mjedisor, lehtësimi i nxënësve dhe mbrojtja e të drejtave të fëmijëve.

Standardi *“Drejtimi i shkollës në partneritet me prindërit dhe komunitetin e gjerë”* parashtron ato kërkesa ndaj drejtuesit që e bëjnë atë një anëtar produktiv në bashkëpunimin me kolegët e tij dhe më gjerë. Ky standard veçon dhe shqyrton çështje të partneritetit të institucionit, duke e shndërruar bashkëpunimin një pjesë të kulturës institucionale. Të rëndësishme në këtë standard janë edhe partneriteti shkollë-familje-komunitet; angazhimi i drejtuesit dhe demonstrimi i sjelljeve profesionale; të qenit i hapur dhe i përkushtuar ndaj të nxënit, risive dhe përmirësimit të vazhdueshëm.

Standardi *“Lider pedagogjik, model i zhvillimit të vetes dhe të të tjerëve”* si një përmasë e veçantë e procesit të drejtimit të institucionit arsimor, identifikon aftësitë e drejtuesit për çështje që lidhen me zhvillimin profesional të stafit, bazuar te praktikat e suksesshme; me krijimin e klimës pozitive që mbështet bashkëpunimin dhe zhvillimin profesional; me reflektimet mbi praktikat, proceset dhe sistemet e vetëvlerësimit. Gjithashtu, në këtë standard preken çështje që lidhen me komunikimin dhe krijimin e ekipeve drejtuese, si dhe sjelljet me integritet dhe etikë profesionale.

5. STANDARDET PROFESIONALE TË DREJTUESIT

Standardi I Zhvillimi i vizionit dhe i strategjisë për përmirësimin, planifikimin dhe për vlerësimin e arritjeve të institucionit arsimor
<i>Dimensionet e standardit</i> <i>Dimensioni 1A: Vizioni dhe ndërtimi i misionit.</i> <i>Dimensioni 1B: Planifikimi strategjik dhe ai i përditshëm.</i> <i>Dimensioni 1C: Krijimi i kulturës së përmirësimit të vazhdueshëm nëpërmjet delegimit të</i>

drejtimit.

Dimensioni 1D: Zhvillimi nëpërmjet krijimitarisë, risive dhe teknologjisë.

Dimensioni 1E: Sigurimi i cilësisë dhe rishikimi i strategjive.

Njohuritë për standardin	Cilësitë personale dhe profesionale
<p>Drejtuesi zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ligjet dhe aktet nënligjoretë arsimi parauniversitar, politikat, proceset dhe skemat kombëtare të reformës shkollore;▪ drejtimin strategjik, zbatimin dhe përshtatshmëritë më të mira midis burimeve, mundësive dhe rezultateve;▪ metodat e frytshme për zhvillimin e vizionit të institucionit arsimor (<i>më tej institucioni</i>) së bashku me stafin dhe komunitetin e tij;▪ proceset e përmirësimit të institucionit dhe të vetëvlerësimit në shkallë të gjerë;▪ përdorimin e të dhënave për vlerësimin e rezultateve dhe matjen e progresit;▪ përdorimin sa më të mirë të burimeve në dispozicion, brenda institucionit dhe jashtë tij;▪ delegimin e kompetencave në mënyrë që stafi të luajë rol kyç në drejtimin e mësimdhënies, të planifikimit dhe vlerësimit të të nxënës.	<p>Drejtuesi tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ zbatimin e një vizioni institucional brenda kornizës legjislative të politikës arsimore shqiptare, duke marrë parasysh edhe kontekstin lokal të institucionit;▪ zhvillimin e një plani përmirësimi të institucionit, bazuar në vetëvlerësimin etijreal;▪ shprehjen e një vizioni personal brenda kornizës kombëtare/lokale, duke e zhvilluar atë me të gjithë grupet e interesit;▪ drejtimin dhe planifikimin e institucionit arsimor, duke sjellë përmirësim të vazhdueshëm dhe ndryshim të qëndrueshëm;▪ zhvillimin e përgjegjësisë individuale dhe kolektive mes të gjithëve;▪ ofrimin e mundësive për të ndihmuar çdo nxënës që të arrijë potencialin e tij;▪ zhvillimin e institucionit duke menduar në mënyrë strategjike;▪ përfshirjen e të tjerëve në vlerësimin dhe planifikimin për përmirësimin e shërbimit arsimor që ofron institucioni;▪ monitorimin dhe vlerësimin e asaj që ndodh realisht në institucion, duke përdorur të dhëna dhe informacione të ndryshme;▪ motivimin dhe nxitjen e stafit dhe të grupeve të tjera të interesit për t'u përfshirë në menaxhimin dhe përmirësimin e cilësisë së institucionit;▪ mbështetjen e burimeve njerëzore të institucionit arsimor dhe të komunitetit të gjerë;▪ përballimin e problemeve dhe të vështirësive të ndryshme që ndeshen në institucion ose të atyre që lidhen në mënyrë të tërthortë me të.
Treguesit në praktikë	
<p>Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ siguron një vizion për institucionin, të artikuluar qartë, të njohur dhe të mirëkuptuar nga stafi pedagogjik, për të cilin punojnë të gjithë;▪ shndërron vizionin në objektiva të hartuara me stafin pedagogjik, si dhe në plane veprimi, koherente e sistematike, të cilat promovojnë dhe mbështetnin përmirësimin e institucionit;▪ mbështet zbatimin e vizionit dhe arrijen e vlerave që institucioni synon çdo ditë në punën	

dhe praktikat etij, duke modeluar një drejtim efektiv;

- përfshin gjithë stafin në menaxhimin e institucionit, duke krijuar një kulturë të përbashkët pune dhe një klimë pozitive;
- delegon, në mënyrë të frytshme, aspekte të drejtimit të institucionit tek ekipet dhe organizmat e tij;
- zbaton procedura drejtimi, të qarta dhe të sigura, në përshtatje me politikat zyrtare në nivel kombëtar dhe lokal;
- mirëmban sisteme të përshtatshme për grumbullimin dhe raportimin e të dhënave;
- siguron transparencë, besueshmëri dhe integritet gjatë përdorimit të të dhënave;
- shndërron procesin e vetëvlerësimit të institucionit në një kulturë të vijueshme pune;
- promovon krijimtarinë, risitë dhe përdorimin e teknologjive të reja, për të rritur cilësinë e mësimdhënies dhe të të nxënës;
- siguron arritje nëpërmjet eliminimit të proceseve jofunksionale dhe përdorimit të efektshëm të procedurave standarde nga burimet njerëzore të institucionit;
- siguron një funksionim cilësor të institucionit, duke përfshirë gjithë burimet njerëzore në këtë proces.

Standardi II

Drejtimi në ekip për zbatimin e kurrikulës, mësimdhënies dhe të nxënës të suksesshëm

Dimensionet e standardit

Dimensioni 2A: Promovimi dhe sigurimi i mësimdhënies efektive nëpërmjet zbatimit cilësor të kurrikulës.

Dimensioni 2B: Sigurimi i standardeve të larta të zhvillimit njohës, shoqëror, moral, emocional dhe shpirtëror.

Dimensioni 2C: Krijimi i një mjedisi marrëdhëniesh dhe respekti të ndërsjellë në funksion të procesit të mësimdhënies – nxënës.

Dimensioni 2D: Krijimi me cilësi të lartë i një kulture reflektimi për të nxënës, nëpërmjet drejtimit efektiv të mësuesve.

Dimensioni 2E: Krijimi dhe menaxhimi i mjedisit për të nxënës.

Dimensioni 2F: Sigurimi i shanseve të barabarta për të nxënës e të gjithë fëmijëve në një shkollë të suksesshme.

Njohuritë për standardin	Cilësitë personale dhe profesionale
<p>Drejtuesi zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kurrikulën e arsimit parauniversitar në Shqipëri, ndryshimet pedagogjike, vlerësimin e nxënësve dhe reflektimin për të nxënës; ▪ menaxhimin e arsimit gjithëpërfshirës, duke siguruar 	<p>Drejtuesi tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezantimin e vetes si një mësues efektiv, një drejtues i procesit të mësimdhënies dhe të nxënës, duke iniciuar dhe nxitur përdorimin e teknologjive të reja në procesin mësimor; • drejtimin dhe menaxhimin e ndryshimeve; • promovimin e arritjeve në institucion; • ofrimin e mundësive për të ndihmuar nxënës të

<p>kushte të barabarta për të nxënit e nxënësve pavarësisht ndryshimeve mes tyre;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ përdorimin e të dhënave për përmirësimin e performancës së shkollës, planifikimin dhe vlerësimin e saj; ▪ përdorimin dhe zhvillimin e teknologjive të reja për të mbështetur mësimdhënien dhe të nxënësit; ▪ risitë metodologjike të mësimdhënies, të të nxënit dhe vlerësimit të nxënësit; ▪ menaxhimin e kurrikulën që zhvillohet në institucionin arsimor. 	<p>kuptojnë ecurinë e tyre në procesin e të nxënit, duke promovuar arritjet e tyre në të gjithë shkollën;</p> <ul style="list-style-type: none"> • zhvillimin dhe përmirësimin e aftësive njohëse për veten dhe të tjerët; • zbatimin cilësor të kurrikulës, duke drejtuar në mënyrë kritike; • organizimin dhe lehtësimin e praktikave të përshtatshme pedagogjike për të nxitur zhvillimin e potencialit për çdo fëmijë; • krijimin e ekipeve që përqendrohen në përmirësimin e vazhdueshëm të performancës së institucionit, duke promovuar vlerat dhe vizionin e tij; • nxitjen e kulturës së vlerësimit, të njohjes dhe të përmirësimit të vazhdueshëm; • vendosjen e synimeve të qarta, të arritshme, për të cilat punojnë të gjithë; • vlerësimin e cilësisë së mësimdhënies dhe të nxënit, duke përfshirë stafin, madje, kur është e nevojshme edhe nxënësit, si pjesë në procese vetëvlerësimi.
Treguesit në praktikë	
<p>Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ motivon mësuesit për të reflektuar vazhdimisht për përmirësimin e cilësisë së mësimdhënies, të nxënies dhe të vlerësimit të nxënësve; ▪ kultivon te stafi analizimin e pikave të forta dhe të dobëta në procesin e të nxënit; ▪ merr pjesë në procesin e zhvillimit profesional të mësuesve në nivel shkolle, për të përmirësuar procesin e të nxënit dhe të arritjeve të nxënësve; ▪ krijon mundësi për të plotësuar nevojat e të gjithë fëmijëve gjatë zbatimit të kurrikulës; ▪ krijon mjedis të përshtatshëm, të sigurt dhe të shëndetshëm për të nxënit e të gjithë fëmijëve (përfshirë pakicat kombëtare dhe fëmijët me AK); ▪ promovon dhe vlerëson arritjet e nxënësve, stafit dhe të ekipevekurrikulare, duke nxitur në mënyrë të vazhdueshme standarde të larta. 	

<p>Standardi III Menaxhimi efektiv i njerëzve, burimeve dhe i financave</p>
<p>Dimensionet e standardit</p> <p><i>Dimensioni 3A: Përcaktimi i përshkrimeve të punës, përgjegjësive të qarta, si dhe i pritshmërive për të gjithë stafin.</i></p> <p><i>Dimensioni 3B: Krijimi i një modeli të qartë menaxhimi dhe strukture ekipeve me linja të qarta përgjegjësie dhe llogaridhënie për të gjithë stafin.</i></p> <p><i>Dimensioni 3C: Hartimi, negociimi dhe zbatimi i objektivave vjetorë, profesionale për të gjithë stafin dhe vlerësimi i performancës si pjesë e përmirësimit të vazhdueshëm.</i></p>

Dimensioni 3D: Shpërndarja e burimeve bazuar në prioritetet kyçe për përmirësimin e mësimdhënies dhe të nxënit, të identifikuar në planin vjetor të institucionit.

Dimensioni 3E: Gjetja e burimeve të tjera financiare për të mbështetur prioritetet kyçe dhe ndarja e tyre në mënyrë efektive.

Dimensioni 3F: Llogaridhënia ndaj institucioneve të qeverisjes lokale/rajonale/qendrore.

Njohuritë për standardin	Cilësitë personale dhe profesionale
<p>Drejtuesi zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • proceset efektive të menaxhimit të burimeve njerëzore, përfshirë proceset e emërimit dhe të vlerësimit, në përputhje me legjislacionin e punësimit në Shqipëri; • mënyrën e lidhjeve të objektivave profesionale për personelin me planifikimin e përgjithshëm të përmirësimit të institucionit; • planifikimin strategjik dhe periodik të burimeve financiare dhe njerëzore; • raportimin periodik në përputhje me praktikën legjislative të sistemit arsimor parauniversitar në Shqipëri; • rregullimin ligjor, duke përfshirë shëndetin dhe sigurinë; • qeverisjen dhe llogaridhënien lokale. 	<p>Drejtuesi tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikimin efektiv dhe menaxhimin e burimeve njerëzore, duke përfshirë krijimin e ekipit dhe praktikën më të mira të menaxhimit të burimeve njerëzore; • demonstrimin e llogaridhënies personale për përgjegjësitë kryesore; • përdorimin në mënyrë të efektshme të burimeve të disponueshme, për të ndikuar maksimalisht në përmirësimin e rezultateve të të nxënit; • përdorimin në mënyrë efektive të burimeve financiare; • përdorimin e burimeve në mënyrë të qëndrueshme dhe miqësore me mjedisin; • drejtimin e stafit mësimor duke demonstruar standarde të larta profesionale ndaj sjelljeve të tyre; • vendosjen e pritshmërive për të gjithë personelin dhe instruktimin e tyre, me qëllim që të përmirësojnë praktikën e menaxhimit; • krijimin e një klime pozitive, profesionale dhe kushte për përmirësim të vazhdueshëm, nëpërmjet komunikimit dhe mirëmenaxhimit të ekipeve; • delegimin e drejtimit për planifikimin e përmirësimit të institucionit; • përdorimin e praktikave të efektshme për shpërndarjen e burimeve në mënyrë sistematike dhe të lidhura me prioritetet; • marrjen e përgjegjësisë dhe për të qenë përgjegjës ndaj qeverisjes lokale, rajonale/qendrore.
Treguesit në praktikë	
<p>Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ është i pranishëm çdo ditë në institucion, duke modeluar menaxhimin e përditshëm dhe të frytshëm të stafit, tëfëmijëve/ nxënësve, të prindërve dhe të komunitetit të gjerë; ▪ është i gatshëm për të takuar stafin, prindërit, nxënësit dhe grupet e interesit; ▪ gjen rrugë dhe mbështetje profesionale për të minimizuar dobësitë; ▪ planifikon, monitoron dhe vlerëson sistematikisht duke përdorur dëshmi dhe evidenca të proceseve të mësimdhënies, të të nxënit dhe të arritjeve, për të nxitur përmirësimin; 	

- përdor burimet sipas planifikimit, duke siguruar edhe ruajtjen e vlerave mjedisore.

Standardi IV	
Drejtimi i ndryshimeve transformuese në institucionin arsimor në përputhje me kontekstin ligjor të arsimit shqiptar	
Dimensionet e standardit	
<i>Dimension 4A: Drejtimi i ndryshimeve transformuese të arsimit dhe të burimeve njerëzore.</i>	
<i>Dimension 4B: Menaxhimi i marrëdhënieve brenda dhe jashtë institucionit.</i>	
<i>Dimension 4C: Drejtimi i proceseve të hartimit dhe të zhvillimit të kurrikulës, duke u bazuar në pritshmëritë e Kornizës Kurrikulare të Arsimit Parauniversitar në Shqipëri.</i>	
<i>Dimension 4D: Promovimi i zhvillimit të kompetencave të të nxënit gjatë gjithë jetës dhe përdorimi i teknologjive të reja në mësimdhënie dhe në të nxënë.</i>	
<i>Dimension 4E: Mbështetja e zhvillimit të qëndrueshëm mjedisor, zhvillimi i burimeve njerëzore dhe i bazës materiale të institucionit.</i>	
<i>Dimension 4F: Mbështetja e fëmijëve dhe mbrojtja e të drejtave të tyre.</i>	
Njohuritë për standardin	Cilësitë personale dhe profesionale
<p>Drejtuari zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reformat e transformimit të arsimit parauniversitar në Shqipëri; • gjetjet kryesore të kërkimeve ndërkombëtare në fushën e edukimit, për përmirësimin e institucionit dhe drejtimin efektiv të tij; • risitë në proceset e hartimit dhe të zhvillimit të kurrikulës në institucionin arsimor; • përdorimin e teknologjisë së informacionit dhe të komunikimit (TIK) brenda kurrikulës së zbatuar dhe në proceset e menaxhimit të institucionit; • menaxhimin e burimeve njerëzore dhe të inteligjencës emocionale; • dokumentet ligjore për mbrojtjen e të drejtave të fëmijëve dhe organizmat brenda institucionit, për të 	<p>Drejtuari tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • përcaktimin e prioritetëve, planifikimin dhe organizimin e veprimtarive të tij dhe të të tjerëve; • krijimin e sjelljeve mirëkuptuese, motivuese edhe fuqizuese të stafit; • inkurajimin e përdorimit të qasjeve të reja dhe krijuese në mësimdhënie dhe të nxënë; • përdorimin e TIK-ut në mënyrë efektive në procesin mësimor, menaxhimin e shkollës dhe për përdorim profesional dhe personal; • krijimin e një mjedisi të sigurt, stimulues dhe të qëndrueshëm; • respektimin e të drejtave të fëmijëve dhe ndikimin e tyre në zhvillimin e institucionit; • menaxhimin e ngarkesës së punës së tij, të stafit mësimdhënës dhe mbështetës, duke ofruar një shërbim profesional që përmbush qëllimet e institucionit; • vendosjen e procedurave funksionale në institucion për të mbështetur, për të udhëzuar dhe për të mbrojtur fëmijët; • nxënien nga praktikat e reja në shkolla dhe në sektorë të tjerë, për të inkurajuar përdorimin e risive në mësimdhënie dhe të nxënë, për përmirësimin e arritjeve të nxënësve;

<p>mbështetur këshillimin dhe udhëzimet e fëmijëve;</p> <ul style="list-style-type: none"> • analizën e të dhënave të ndryshme që siguron institucioni; • planifikimin e projekteve dhe menaxhimin e riskut gjatë zbatimit të tyre. 	<ul style="list-style-type: none"> • bashkëpunimin me institucionet e tjera dhe me rrjetet profesionale për të ndarë praktikat e reja të suksesshme; • motivimin e stafit, të nxënësve dhe të prindërve për të zgjeruar të nxënësit përtej përmbajtjes së kurrikulës dhe veprimtarisë së përditshme shkollore; • krijimin e një kulture të përmirësimit të shërbimit arsimor, duke u bazuar në dëshmi, eksperimentim dhe risi; • zhvillimin e një kurrikule që thekson kompetencat e të nxënësve gjatë gjithë jetës, me stafin, ekspertët e fushës dhe me grupet e interesit përreth institucionit; • menaxhimin e institucionit dhe të burimeve të tij, për të promovuar qëndrueshmërinë mjedisore.
---	---

Treguesit në praktikë

<p>Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ promovon vlerat shoqërore të të qenit njeri i hapur, i ndershëm, me integritet dhe optimist; ▪ motivon stafin, fëmijët, prindërit dhe komunitetin e gjerë për të pasur pritshmëri të larta, cilësi dhe performancë të fëmijëve dhe të institucionit; ▪ zhvillon një kurrikul të zbatuar, të mbështetur në kompetencat e të nxënësve gjatë gjithë jetës, për të transformuar aspiratat e nxënësve, të mësuesve, të prindërve dhe të komunitetit; ▪ përdor TIK-un dhe risitë në edukim, për të zhvilluar kompetencat e të nxënësve gjatë gjithë jetës; ▪ është fleksibël në menaxhimin e problematikave që sjellin ndryshimet në sistemin arsimor; ▪ mbështet zhvillimin e sistemit arsimor në tërësi, duke bashkëpunuar me të tjerët dhe duke ndarë njohuritë dhe praktikat pozitive; ▪ zbaton legjislacionin dhe vlerat shqiptare për respektimin dhe mbrojtjen e të drejtave të fëmijëve.
--

Standardi V

Drejtimi i institucionit në partneritet me prindërit dhe komunitetin e gjerë

<p><i>Dimensionet e standardit</i></p> <p><i>Dimensioni 5A: Partneriteti si pjesë e misionit dhe e vizionit të institucionit.</i></p> <p><i>Dimensioni 5B: Kultura e të qenit i hapur dhe i përkushtuar ndaj të nxënësve, risive dhe përmirësimit të vazhdueshëm.</i></p> <p><i>Dimensioni 5C: Mbështetja e fëmijës/nxënësit nga institucione të tjera të lidhura me institucionin arsimor.</i></p> <p><i>Dimensioni 5D: Institucioni arsimor, familja dhe angazhimi i komunitetit.</i></p>	
<p style="text-align: center;">Njohuritë për standardin</p> <p>Drejtuesi zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • trashëgiminë dhe kulturën shqiptare, kontekstin kulturor e 	<p style="text-align: center;">Cilësitë personale dhe profesionale</p> <p>Drejtuesi tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifikimin e grupeve të interesit, pritshmëritë e tyre dhe inkurajimin e dialogut me to për të

<p>shoqëror të rajonit dhe komunitetin lokal duke përfshirë dinamikën shoqërore;</p> <ul style="list-style-type: none"> • rolet e rëndësishme të komunitetit dhe të burimeve të disponueshme për institucionin, si: kujdesi shoqëror, shëndetësor, biznesi lokal, financiar dhe infrastrukturor; • çështje të ndryshme të fëmijëve dhe të familjeve të tyre, të cilat ndikojnë të nxënë, duke përfshirë punësimin, strehimin, nivelin e të ardhurave dhe profilin ekonomik të komunitetit që institucioni i shërben; • marrëdhëniet e ndërsjella mes institucionit e komunitetit dhe bashkëpunimin e tyre për të përmirësuar vazhdimisht edukimin e të gjithë fëmijëve. 	<p>mbështetur qëllimet dhe vlerat e shkollës;</p> <ul style="list-style-type: none"> • krijimin dhe ruajtjen e marrëdhënieve të ndërsjella me prindërit dhe komunitetin e gjerë, duke përfshirë dhe bizneset lokale; • bashkëpunimin me sa më shumë partnerë dhe grupe interesi për të siguruar zhvillimin dhe mirëqenien e fëmijëve; • bashkëpunimin me institucione të tjera dhe krijimin e marrëdhënieve të ndërsjella, për të identifikuar dhe për të ndarë praktikën më të mira, në rrejetet profesionale të drejtuesve; • përfshirjen e nxënësve të saj të diplomuar ose të certifikuar për të kontribuar në zhvillimin e shkollës në të ardhmen; • promovimin e arritjeve të institucionit në komunitetin lokal.
--	--

Treguesit në praktikë

Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:

- krijon dhe ruan një partneritet të frytshëm nëpërmjet komunikimeve formale dhe joformale;
- bashkëpunon në projekte dhe veprimtari të përbashkëta me grupet e interesit, për përmirësimin e institucionit, duke i promovuar ato;
- merr pjesë në rrejetet profesionale të drejtuesve, duke ndarë risitë dhe praktikën e frytshme;
- përfshin partnerë të jashtëm nga komuniteti dhe biznesi për zhvillimin e institucionit, në drejtim të planifikimeve strategjike dhe të përditshme;
- bashkëpunon me organizma shtetërorë të shëndetit, të kujdesit shoqëror, me policinë dhe qeverisjen lokale për të mbështetur zhvillimet e institucionit.

Standardi VI

Lider pedagogjik, model i zhvillimit të vetes dhe të tjerëve

Dimensionet e standardit

Dimensioni 6A: Zhvillimi profesional për të përdorur praktika të suksesshme, të bazuara në dëshmi, prova dhe evidenca.

Dimensioni 6B: Krijimi i klimës pozitive që mbështet bashkëpunimin dhe zhvillimin profesional.

Dimensioni 6C: Reflektimi mbi praktikën, proceset dhe sistemet e vetëvlerësimit.

Dimensioni 6D: Komunikimi dhe krijimi i ekipit.

Dimensioni 6E: Integriteti dhe sjellja etike.

Njohuritë për standardin	Cilësitë personale dhe profesionale
<p>Drejtuesi zotëron njohuri për:</p> <ul style="list-style-type: none"> • metodat e zhvillimit profesional të stafit, të përqendruara në përmirësimin e vazhdueshëm; • modelet që promovojnë drejtimin individual dhe drejtimin me ekipe; • rëndësinë e marrëdhënieve ndërpersonale brenda dhe jashtë institucionit; • krijimin e një klime dhe kulture pozitive institucionale, e cila mbështet zbatimin e vizionit të institucionit në veprimtari praktike; • inteligjencën emocionale dhe menaxhimin e marrëdhënieve; • zhvillimin e kapaciteteve drejtuese në institucion dhe shpërndarjen e delegimit e kompetencës së drejtimit; • krijimin dhe komunikimin e frytshëm në ekip; • vetëvlerësimin individual dhe të institucionit në tërësi; • kodin e sjelljes, vlerave dhe etikës profesionale të mësuesve dhe drejtuesve të institucioneve arsimore. 	<p>Drejtuesi tregon angazhim të thellë personal për:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ komunikimin pozitiv, profesional dhe efektiv me stafin, me grupet e interesit dhe komunitetin e gjerë; ▪ motivimin dhe zhvillimin e vetes dhe të tjerëve; ▪ krijimin e ekipeve efektive, të cilat ushtrojnë përgjegjësi drejtuese dhe ndërmarrin veprimtari për përmirësimin e institucionit, në përputhje me vizionin, strategjitë dhe planet e institucionit; ▪ drejtimin e dialogut profesional, nxitjen e të menduarit kritik dhe vëzhgimin e planifikuar për përmirësimin e vazhdueshëm dhe shndërrimin e stafit në një organizatë të nxëni; ▪ modelimin e vetëvlerësimit dhe shqyrtimin e tij midis kolegëve; ▪ nxitjen e cilësisë së lartë në veprimtarinë e institucionit; ▪ zhvillimin e takimeve të vazhdueshme me stafin, nxënësit, prindërit dhe me komunitetin e gjerë; ▪ demonstrimin e sjelljeve personale etike, në ndërveprimet me nxënësit, stafin dhe të rriturit; ▪ krijimin e klimës pozitive dhe mbështetjen e individëve dhe të ekipeve; ▪ promovimin e një kulture të përmirësimit të vazhdueshëm për arritjen e standardeve zyrtare për veprimtarinë e institucionit; ▪ analizën dhe përballjen në mënyrë pozitive dhe profesionale me mosarritjet e institucionit, dobësitë e stafit, duke përkrahur individët për t'u zhvilluar dhe për t'u përmirësuar; ▪ zhvillimin e aftësive drejtuese të tjerët; ▪ përdorimin e teknikave të negocimit, menaxhimit dhe të zgjidhjeve paqësore të konflikteve.
Treguesit në praktikë	
<p>Drejtuesi demonstroi në punën e tij se:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ paraqet integritet profesional, respekt, ndershmëri dhe cilësi të larta morale; ▪ zhvillon aftësi pedagogjike dhe drejtuese të tjerët; ▪ zhvillon një kulturë pune të bazuar në dëshmi, evidenca, reflektim dhe vetëvlerësim të ndershëm; ▪ konsideron vlerësimin si një mjet mbështetës për përmirësimin e institucionit; ▪ prezanton të tjerët cilësi të larta të sjelljes profesionale; ▪ krijojnë klimën e të nxënit bashkëpunues në staf; ▪ trajtojnë njerëzit në mënyrë të drejtë, transparente, me dinjitet dhe me respekt; 	

- tregon zero tolerancë ndaj korrupsionit ose favorizimit të padrejtë, mbështetur nga zhvillimi dhe zbatimi i politikave zyrtare për burimet njerëzore, në përputhje me bazën ligjore përkatëse.