



# Udhëzues për Drejtorët



# Udhëzues për Drejtorët



Mbështetja e Komisionit Evropian për prodhimin e këtij botimi nuk përbën një miratim të përbajtjes, e cila pasqyron vetëm pikëpamjet e autorëve, dhe Komisioni nuk mund të mbahet përgjegjës për çdo përdorim që mund t'i bëhet informacionit të përmbajtur në të.

## PROJECT MANAGER

Bodil Mygind Madsen

## PROJECT FACILITATOR

Danka Markuš

## TRANSLATION

Rahim Kaleci (ALB)

Eldin Grabovica (MNE/BOS)

## DESIGN

Nikola Latković

## PRESS

AP Print, Podgorica

## CIRCULATION

110

May 2024

<b>1. Rreth këtij udhëzuesi</b>	<b>4</b>
<b>2. Rëndësi a e Udhëheqjes</b>	<b>5</b>
<b>3. Pesë praktkat – për udhëheqjen efektive të shkollës</b>	<b>7</b>
<b>4. Si munden drejtuesit e shkollës të promovojnë një kulturë dhe klimë pozitive</b>	<b>8</b>
<b>5. Roli i Liderit në barazi dhe përfshirjen për gjithë nxënësit</b>	<b>9</b>
<b>6. Ndikimi i Udhëheqjes në suksesin e një shkolle</b>	<b>10</b>
<b>7. Cilësitë thelbësore të Udhëheqjes</b>	<b>11</b>
<b>8. Besimet thelbësore në zhvillimin e Udhëheqjes</b>	<b>15</b>
<b>9. Sfidat e Arsimit Profesional në Ballkanin Perëndimor</b>	<b>17</b>
<b>10. Shqetësimet dhe sfidat e mësuesve në Shkollat e Arsimit Profesional në Ballkanin Perëndimor</b>	<b>23</b>

## 1. Rreth kësaj broshure

Kjo broshurë është një nga katër broshurat e zhvilluara në kuadrin e Projektit "AFP për Ballkanin Perëndimor" dhe është zhvilluar nga drejtorët e AFP-së të Evropës Perëndimore dhe Ballkanit Perëndimor.

Rezultatet e anketave të kryera me 127 nxënës dhe mësues në 5 shkolla të AFP-së në Bosnje-Hercegovinë, Mal të Zi, Kosovë dhe Shqipëri, të pasqyruara edhe në grafikët e bashkangjitur, janë një pjesë e rëndësishme e këtij udhëzuesi.

Arsyeja pas përfshirjes së broshurës **Udhëzues për Udhëheqjen e AFP-së** dhe si një kurs në platformën mësimore të projektit bazohet në faktin se: Liderhipi është thelbësor për drejtimin e shkollave të arsimit profesional drejt përsosmërisë, rëndësisë dhe ndikimit. Udhëheqësit e fortë frymëzojnë inovacionin, nxisin bashkëpunimin dhe mbështesin suksesin e nxënësve dhe komuniteteve në peizazhin që ndryshon me shpejtësi, në zhvillimin e fuqisë punëtore dhe edukimin për karrierë. Rezultatet e anketave të kryera me 127 nxënës dhe mësues në 5 shkolla të AFP-së në Bosnje-Hercegovinë, Mal të Zi, Kosovë dhe Shqipëri, të pasqyruara edhe në grafikët e bashkangjitur, janë një pjesë e rëndësishme e këtij udhëzuesi.

Edhe pse standardet e mira të liderhipit janë një dhe për të gjithë, sfidat me të cilat përballen shkollat e AFP-së, drejtorët dhe mësuesit e tyre në Ballkanin Perëndimor janë të ndryshme nga ato të Evropës Perëndimore. Shpresojmë që identifikimi i këtyre sfidave do të përgatisë më mirë drejtuesit e shkollave të Ballkanit Perëndimor të sotëm dhe të së ardhmes për të ndërmarrë dhe përbushur siç duhet misionin e tyre të vështirë për përmirësimin e sistemit të arsimit profesional në vendet e tyre.

## 2. Rëndësia e Udhëheqjes

**Drejtuesit e arsimit luajnë një rol kryesor në ndikimin e klimës, qëndrimin dhe reputacionin të shkollave të tyre.** Ato janë gurthemeli mbi të cilin funksionojnë dhe rriten komunitetet e të mësuarit. Me udhëheqjen e suksesshme të shkollës, shkollat bëhen inkubatorë efektivë të të mësuarit, vende ku nxënësit jo vetëm arsimohen, por sfidohen, ushqehen dhe inkurajohen.

Nga ana tjetër, udhëheqja e dobët ose mungesa e shkollës mund të minojë qëllimet e një sistemi arsimor. Kur shkollave u mungon një themel dhe drejtim i fortë, mësimi rrezikohet dhe nxënësit vuajnë. Sipas një Studimi të Fondacionit Wallace, "Udhëheqja është e dyta vetëm pas mësimin në klasë si një ndikim në të nxënësit e nxënësve."

Kur shumica e njerëzve dëgjojnë fjalën "drejtor", ata mendojnë për emrin që do të thotë shefi, drejtuesi më i lartë, kreu i të gjithë të tjerëve, personi që kontrollon levat. Jo aq Dewey Hensley, vetë një ish-drejtor dhe sot një ndihmës komisioner në Departamentin e Arsimit të Kentakit. Hensley pëlqen t'u kujtojë njerëzve se kur u përdor për herë të parë në lidhje me udhëheqjen e shkollës në vitet 1800, fjala "drejtor" ishte një mbiemër përpara një fjale tjetër, "mësues" (Pierce, 1935, f. 11). "**Mësuesi kryesor**", thotë ai, ishte një lloj i pari mes të barbartëve, një instruktor që mori përsipër disa detyra administrative ndërsa shkollat filluan të rriteshin përtej ndërtesave me një dhomë të dikurshme. Drejtori original, Hensley thekson, ishte, si mësuesit e tjerë të shkollës, i shqetësuar mbi të gjitha me mësimdhënien.



Drejtorët në shekullin e 21-të, thotë ai, mund të bënin më keq sesa të mbanin parasysh këtë përkufizim të shekullit të 19-të, ndërsa përballen me sfidat e ndryshimit të shkollave të dështuara dhe të punojnë për të përmbushur idealet e mishëruara në një term më bashkëkohor, **“lider udhëzues”**. ” Drejtorët më të mirë të sotëm, thotë Hensley, **“e dinë se si duket mësimi i mirë dhe efektiv, në mënyrë që të mund të japin reagime për të udhëhequr mësuesit”**.

Kjo pikëpamje e udhëheqjes – që duhet të përqendrohet në udhëzime, jo në menaxhimin e ndërtesave apo çështje të tjera administrative – është një pikëpamje që ka fituar vlerë vitet e fundit. Kështu ideja që nëse mësimi është zemra e punës së tyre, drejtorët kanë **një rol jetik për të luajtur në përmirësimin e shkollës**. Merrni parasysh një sondazh të vitit 2010 me administratorët e shkollave dhe distrikteve, këshilltarët e politikave dhe të tjerë në botën e arsimit. Ata e quajtën “udhëheqjen kryesore” si të dytën pas cilësisë së mësuesve kur iu kërkua të renditnin në rëndësi 21 çështje arsimore, duke filluar nga arsimit special dhe mësimi i gjuhës angleze deri te dhuna në shkollë dhe reduktimi i shkollës së braktisjes (Simkin, Charnier, & Suss, 2010, fq. 9-10).

Një arsye kryesore për vëmendjen që u kushtohet drejtorëve është shfaqja e hulumtimeve që kanë gjetur një lidhje empirike midis **udhëheqjes së shkollës dhe arritjeve të nxënësve**. Një studim i rëndësishëm i vitit 2004, Si ndikon lidhshipi në mësimin e nxënësve, pohoi se lidhshipi ishte faktori i dytë më i rëndësishëm i bazuar në shkollë në arritjet akademike të fëmijëve dhe vuri në dukje se kishte pak, nëse ka, raste të shkollave me probleme që ktheheshin pa drejtues efektivë (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004). Në vitin 2010, autorët e atij studimi, një ekip studiuesish nga Universiteti i Minesotës dhe Universiteti i Torontos, publikuan një vazhdim të detajuar për të hetuar në thellësi udhëheqjen e shkollës. Ata rikonfirmuan përfundimin e tyre të mëparshëm, duke deklaruar se: **“Në zhvillimin e një pikënisjeje për këtë studim gjashtëvjeçar, ne pretenduam, bazuar në një rishikim paraprak të hulumtimit, se udhëheqja është e dyta pas mësimin në klasë si një ndikim në të nxënësit e nxënësve”** Pas gjashtë viteve të tjera kërkimi, ne jemi edhe më të sigurt për këtë pretendim” (Louis, Leithwood, Wahlstrom, & Anderson, 2010, f. 9). Dhe ata zbuluan, më tej, se megjithëse udhëheqja e shkollës nuk e bën ndikimin e saj drejtpërdrejt, puna e saj indirekte ka një efekt statistikisht domethënës në arritjet e nxënësve (Louis et al., 2010, f. 37).

### 3. Pesë praktika thelbësore për udhëheqjen efektive të shkollës

Çfarë saktësisht është ajo që bëjnë drejtorët efektivë që dallëzon nëpër klasa dhe nxit mësimin, veçanërisht në shkollat që dështojnë? Që nga viti 2000, Fondacioni Wallace, i cili ka mbështetur projekte për të promovuar lidhshipin arsimor në 24 shtete dhe ka publikuar 70 raporte mbi këtë temë (përfshirë kërkimin Minesota/Toronto), është përpjekur t'i përgjigjet kësaj pyetjeje. Një raport i publikuar së fundmi i Wallace Perspective, i cili bën një vështrim prapa në hulumtimet e fondacionit dhe përvojat në terren, zbulon se **pesë praktika** në veçanti duken qendrore për udhëheqjen efektive të shkollës (The Wallace Foundation, 2012).

- ▶ **Formimi** i një vizioni të suksesit akademik për të gjithë nxënësit, i bazuar në standarde të larta;
- ▶ **Krijimi** i një klime mikpritëse për arsimin, me qëllim që të mbizotërojë siguria, shpirti bashkëpunues dhe themelet e tjera të ndërveprimit të frytshëm;
- ▶ **Kultivimi** i lidhshipit tek të tjerët në mënyrë që mësuesit dhe të rriturit e tjerë të marrin rolin e tyre në realizimin e vizionit të shkollës;
- ▶ **Përmirësimi** i udhëzimeve për t'u mundësuar mësuesve të japin mësim në mënyrën më të mirë të tyre dhe nxënësve të mësojnë në maksimum; dhe
- ▶ **Menaxhimi** i njerëzve, të dhënave dhe proceseve për të nxitur përmirësimin e shkollës

Kur drejtorët vendosin secilin prej këtyre elementeve në vend—dhe në harmoni—drejtorët kanë një shans luftarak për të bërë një ndryshim të vërtetë për nxënësit.

Drejtorët e suksesshëm demonstrojnë një gatishmëri për të mësuar dhe për të punuar me të tjerët. Ata pranojnë lehtësisht **kritikat konstruktive**. Këto parime punojnë për të përmirësuar ato fusha që duhet të synohen për rritje dhe zhvillim. Drejtorët e suksesshëm janë të përqëndruar te nxënësit, gjithmonë inkurajues dhe ata nuk hezitojnë kurrë të përfshihen në ato biseda më të vështira, por shpesh të kërkuara. Kujtoni fjalët e Mary Waldrop: **“Është e rëndësishme që njerëzit të dinë se çfarë përfaqësoni. Është po aq e rëndësishme që ata të dinë se për çfarë nuk do të qëndroni!”**

### Dëshmitë

*Unë kam qenë edukatore për një kohë të gjatë dhe e kuptova shumë herët se ose mund të ankoheja për gjëra që nuk më pëlqenin ose mund të përvishja mëngët dhe të angazhohesha në punë dhe të kontribuoja në mënyrë kuptimplotë.*

## 4. Si mund drejtuesit e shkollës të promovojnë një kulturë dhe klimë pozitive në shkollë?

Shprehja "kulturë pozitive e shkollës" shpesh përdoret kur diskutohet rreth mjediseve akademike. Por çfarë është në të vërtetë një kulturë pozitive shkollore? Dhe si mund të ndihmojë një udhëheqës në krijimin e një të tillë?

Një kulturë pozitive e shkollës është një atmosferë ku nxënësit dhe stafi ndihen të vlerësuar, të respektuar dhe të inkurajuar. Sipas Departamentit të Arsimit të SHBA-së, një klimë pozitive e shkollës lidhet me frekuentimin më të lartë, rezultatet e testeve dhe normat e diplomimit<sup>10</sup>. Shkurtimisht, pozitiviteti është çelësi i suksesit.

Drejtuesit e arsimit kanë fuqi të jashtëzakonshme për të krijuar një kulturë pozitive në shkolla. Këtu janë disa mënyra se si udhëheqësit mund të formojnë atmosferën e shkollës së tyre: <sup>11</sup>

- ▶ **Ndërtoni** marrëdhënie ndërmjet stafit, mësuesve dhe nxënësve për të krijuar respekt të përbashkët
- ▶ **Krijoni** një vizion të përbashkët që krijon shoqëri dhe krijon pritshmëri
- ▶ **Vlerat model roli** që stafi dhe nxënësit duhet të mbajnë (dhembshuri, respekt, etj.)
- ▶ **Inkurajoni punën në ekip** mes të gjithë individëve në aspektin akademik dhe administrativ
- ▶ **Festoni arritjet** për stafin dhe nxënësit
- ▶ **Vendosni pasojat e duhura** për të treguar një lidhje midis veprimeve dhe rezultateve
- ▶ **Krijoni rituale ose tradita** që ndërtojnë një kulturë dhe identitet unik shkollore
- ▶ **Vlerësoni gjithëpërfshirjen** për ta bërë çdo nxënës dhe anëtar të stafit të ndihet i mirëpritur

## 5. Cfarë roli luajnë drejtuesit e shkollës në barazinë dhe gjithëpërfshirjen e nxënësve?

Çdo nxënës meriton një arsim cilësor, pavarësisht nga identiteti i tij. Për fat të mirë, drejtuesit e shkollave mund të ndihmojnë në realizimin e kësaj ëndrre.

Sipas hulumtimit, drejtorët dhe drejtuesit e shkollave janë lojtarët kryesorë—nëse jo lojtari më i rëndësishëm—në krijimin e një mjedisi shkollore gjithëpërfshirës dhe të barabartë. <sup>12</sup> Duke vendosur vlerat, politikat dhe kulturën e shkollës së tyre, një drejtues arsimor ka fuqi të jashtëzakonshme mbi përfshirjen e nxënësve dhe anëtarëve të degëve të ndryshme.

Kjo mund të përfshijë diversitetin midis:

- ▶ Gjinisë
- ▶ Aftësive të kufizuara mendore
- ▶ Seksit
- ▶ Paaftësive fizike
- ▶ Racës dhe etnisë
- ▶ Klasave ekonomike
- ▶ Fesë
- ▶ Moshave
- ▶ Kombësisë

Pra, si mund ta ndihmojnë drejtuesit e shkollave çdo individ të ndihet i mirëpritur nën çatinë e tyre? Nga lart-poshtë, një udhëheqës mund të sjellë këto qëllime dhe praktika gjithëpërfshirëse në vendin e tyre të punës:

- ▶ Ofrimi i trajnimeve për Diversitetin, Barazinë dhe Përfshirjen (DEI) për stafin e shkollës dhe mësuesit
- ▶ Dekurajimi dhe mbajtja e përgjegjësisë për aktet e diskriminimit ose paragjykimimit
- ▶ Mbajtja e forumeve të nxënësve për çështjet e DEI-së që lidhen me trupin e nxënësve
- ▶ Arritja e kontaktit me prindërit e nxënësve të ndryshëm
- ▶ Ofrimi i burimeve, mjeteve dhe këshillimit individual për nxënësit e pafavorizuar

Qoftë kopsht fëmijësh apo universitet, çdo shkollë ka nevojë për drejtuesit e saj për të arritur **përmirësimin e shkollës**. Llojet e liderëve transformues të fortë, inovativë dhe të vëmendshëm frymëzojnë brezat e ardhshëm. Por çfarë është lidhësi arsimor?

## 6. Cfarë ndikimi kanë drejtuesit në suksesin e shkollës?

Puna në ekip është thelbi i shumë institucioneve, përfshirë shkollat. Por pa një drejtues efektiv të shkollës në ballë, ekipet mund të lihen pa drejtim, të ndarë ose të pamotivuar. Këtu një kapiten i fortë mund të marrë drejtimin dhe të krijojë një ndikim të qëndrueshëm pozitiv.

Është e vështirë të mbivlerësohet rëndësia e udhëheqjes në shkolla.

Jo vetëm që liderët e fortë krijojnë një mjedis më të mirë akademik për nxënësit dhe mësuesit, por ata gjithashtu krijojnë rezultate të matshme që demonstronjë përmirësime. Sipas hulumtimit, drejtuesit arsimorë përmirësojnë faktorët e suksesit në shkollë si:

- ▶ **Të nxëniet e nxënësve** – Hulumtimet tregojnë se drejtorët në të paktën përqindjen e 75-të të efektivitetit rrisin “kapacitetin e të nxëniet” të nxënësit me katër muaj në një vit të vetëm shkollor, ndërsa drejtorët joefektiv ulin arritjet me të njëjtën masë. Në mënyrë të ngjashme, administratorët e shkollave janë gjetur të kenë efektin e dytë më të madh në mësimin e nxënësve, pas udhëzimeve në klasë.
- ▶ **Angazhimi i mësuesve** – Si të gjithë punonjësit, mësuesit ka të ngjarë të ndihen të angazhuar kur vlerësohen nga drejtuesit. Me kalimin e tre viteve, “drejtorët shumë të talentuar” kanë 2.6 herë më shumë gjasa të kenë një përqindje mbi mesataren e mësuesve të angazhuar.<sup>4</sup> Si rezultat, mësuesit kanë më shumë gjasa t’u afrohen. Drejtorët që krijojnë mjedise bashkëpunuese, efikase dhe produktive, mbahen gjatë mend nga mësuesit.<sup>5</sup>
- ▶ **Përfshirja e prindërve** – Sa më shumë të përfshirë prindërit e nxënësve, aq më mirë performojnë nxënësit. Një studim zbuloi se përfshirja e prindërve rrit arritjet akademike dhe vetëbesimin e nxënësve.<sup>6</sup> Shkollat me liderë të fortë përfshijnë më shumë prindërit, duke mbështetur në mënyrë indirekte këta tregues të suksesit të nxënësve.<sup>7</sup>

Nga ana tjetër, udhëheqja e dobët shpesh çon në tregues më të dobët të suksesit në shkollë—moral i ulët i stafit, ndryshim i lartë i mësuesve, arritje më të ulëta të nxënësve dhe më shumë.<sup>8</sup> Pa një drejtues të fortë, shkollat përballen me një betejë më të fortë për sukses.

Ne kemi nevojë për udhëheqës të mirë që të na ndihmojnë të na udhëheqin dhe të marrim vendimet thelbësore në shkallë të gjerë që e mbajnë botën në lëvizje.

Shoqëria jonë zakonisht është e shpejtë për të identifikuar një udhëheqës të keq, por si mund ta identifikoni një të mirë? Cilat do të thoshin shumica e njerëzve se janë cilësitë e një udhëheqësi të mirë?

## 7. Si duket një udhëheqës i mirë



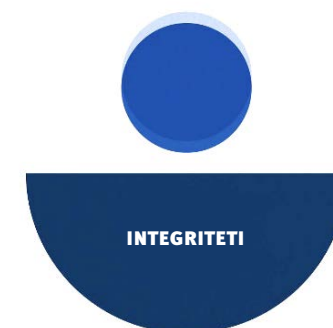
Bazuar në dekadat tona të kërkimit dhe përvojës duke punuar me drejtues në organizata anembanë botës, ne kemi zbuluar se liderët më të mirë zotërojnë vazhdimisht disa cilësi dhe aftësi themelore. Këtu janë 10 tipare thelbësore të lidërsipit.

### 10 cilësitë thelbësore të lidërsipit

1. Integriteti
2. Delegimi
3. Komunikimi
4. Vetëdija
5. Mirënjohje
6. Shkathtësia e të mësuarit
7. Ndikimi
8. Ndjeshmëria
9. Guximi
10. Respekti

### 1. Integriteti

Integriteti është një tipar thelbësor lidërsipi për individin dhe organizatën. Është veçanërisht e rëndësishme për drejtuesit e nivelit të lartë të cilët po hartojnë kursin e organizatës dhe po marrin vendime të tjera të panumërta të rëndësishme. Hulumtimi ynë ka zbuluar se integriteti mund të jetë në të vërtetë një pikë e verbër e mundshme për organizatat, prandaj sigurohuni që organizata juaj të përforcojë rëndësinë e ndershmërisë dhe integritetit për drejtuesit në nivele të ndryshme.



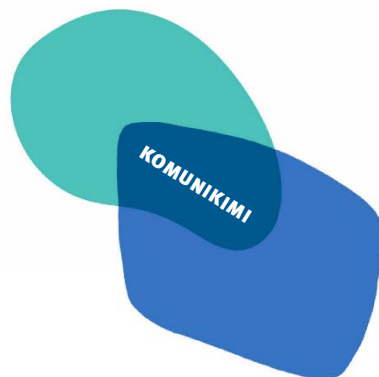
## 2. Delegimi

Delegimi është një nga përgjegjësitë thelbësore të një drejtuesi, por mund të jetë e ndërlikuar të delegosh në mënyrë efektive. Qëllimi nuk është vetëm të çlirohesh – është gjithashtu të mundësoni që raportet tuaja të drejtpërdrejta të rriten, të lehtësojnë punën në grup, të ofrojnë autonomi dhe të çojnë në një vendimmarrje më të mirë. Udhëheqësit më të mirë ndërtojnë besim në vendin e punës dhe në ekipet e tyre përmes delegimit efektiv.



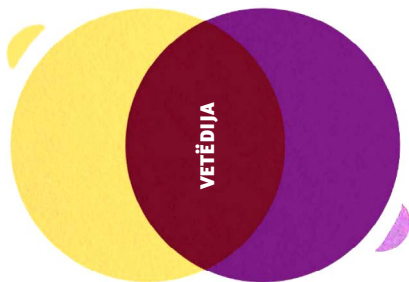
## 3. Komunikimi

Lidershipi efektiv dhe komunikimi efektiv janë të ndërthurura. Udhëheqësit më të mirë janë komunikues të aftë, të cilët janë në gjendje të komunikojnë në mënyra të ndryshme, nga transmetimi i informacionit tek frymëzimi i të tjerëve deri tek stërvitja e raporteve të drejtpërdrejta. Dhe ju duhet të jeni në gjendje të dëgjoni dhe të komunikoni me një gamë të gjerë njerëzish në role, gjeografi, identitete shoqërore dhe më shumë. Cilësia dhe efektiviteti i komunikimit midis drejtuesve në të gjithë organizatën tuaj ndikon drejtpërdrejt edhe në suksesin e strategjisë së biznesit tuaj.



## 4. Vetëdija

Ndërsa ky është një tipar më i përqendruar nga brenda, vetëdija dhe përlulësia janë thelbësore për udhëheqjen. Sa më mirë ta kuptoni veten dhe të njihni pikat e forta dhe të dobëta, aq më efektiv mund të jeni si lider. A e dini se si ju shohin të tjerët apo si shfaqeni në punë? Merrni kohë për të mësuar rreth 4 aspekteve të vetëdijes dhe si të forconi secilin komponent.



## 5. Mirënjohja

Të qenit mirënjohës mund të çojë në vetëbesim më të lartë, ulje të depresionit dhe ankthit dhe gjumë më të mirë. Mirënjohja madje mund t'ju bëjë një udhëheqës më të mirë. Megjithatë, pak njerëz thonë rregullisht "faleminderit" në mjediset e punës, edhe pse shumica e njerëzve thonë se do të ishin të gatshëm të punonin më shumë për një shef mirënjohës. Udhëheqësit më të mirë dinë të tregojnë mirënjohje vendin e punës.



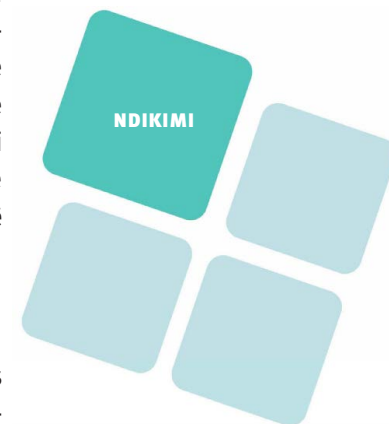
## 6. Shkathtësia për të mësuar

Shkathtësia e të mësuarit është aftësia për të ditur se çfarë të bëni kur nuk dini çfarë të bëni. Nëse jeni një "studim i shpejtë" ose jeni në gjendje të shkëlqeni në rrethana të panjohura, mund të jeni duke mësuar tashmë të shkathët. Por çdokush mund të nxisë dhe të rrisë shkathtësinë e të mësuarit përmes praktikës, përvojës dhe përpjekjes. Në fund të fundit, udhëheqësit e mëdhenj janë me të vërtetë nxënës të shkëlqyer.



## 7. Ndikimi

Për disa njerëz, "ndikimi" duket si një fjalë e ndyrë. Por të qenit në gjendje të bindësh njerëzit përmes taktikave ndikuese të thirrjeve logjike, emocionale ose bashkëpunuese është një tipar i rëndësishëm i udhëheqësve frymëzues dhe efektivë. Ndikimi është krejt i ndryshëm nga manipulimi dhe duhet bërë në mënyrë transparente. Ai kërkon inteligjencë artificiale dhe besim.



## 8. Ndjeshmëria

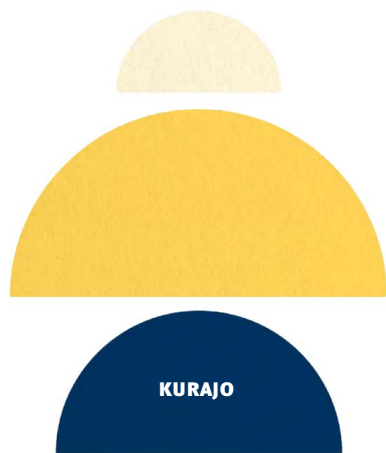
Ndjeshmëria lidhet me performancën e punës dhe është një pjesë kritike e inteligjencës emo-



cionale dhe efektivitetit të lidërshiptit. Nëse tregoni më shumë udhëheqje gjithëpërfshirëse dhe sjellje empatische ndaj raporteve tuaja të drejtpërdrejta, hulumtimi ynë tregon se keni më shumë gjasa të shiheni si një performues më i mirë nga shefi juaj. Plus, ndjeshmëria dhe përfshirja janë të domosdoshmepër përmirësimin e kushteve në vendin e punës për ata që ju rrethojnë.

## 9. Kurajo

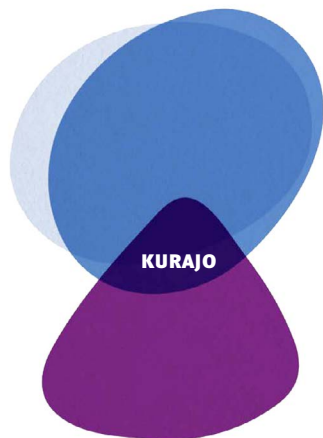
Mund të jetë e vështirë të flasësh në punë, pavarësisht nëse dëshiron të shprehësh një ide të re, të



japësh komente për një raport të drejtpërdrejtë ose të flasësh për një shqetësim për dikë mbi ju. Kjo është një pjesë e arsyes pse guximi është një tipar kyç i udhëheqësve të mirë. Në vend që të shmangni problemet ose të lejoni që konfliktet të acarohen, guximi u mundëson udhëheqësve të rriten dhe t'i lëvizin gjërat në drejtimin e duhur. Një vend pune me nivele të larta sigurie psikologjike dhe aftësi të forta bashkëbiseduese në të gjithë organizatën do të nxisë një kulturë stërvitore që mbështet guximin dhe tregimin e së vërtetës.

## 10. Respekti

Trajtimi i njerëzve me respekt në baza ditore është një nga gjërat më të rëndësishme që mund të bëjë një udhëheqës. Do të lehtësojë tensionet dhe konfliktet, do të krijojë besim dhe do të përmirësojë efektivitetin. Krijimi i një kulture respekti është më shumë se mungesa e mungesës së respektit. Respekti mund të tregohet në shumë mënyra të ndryshme, por shpesh fillon thjesht me të qenit një dëgjues i mirë që me të vërtetë kërkon të kuptojë perspektivat e të tjerëve.



## 8. Tre besimet thelbësore rreth Lidërshiptit & Zhvillimit të Lidërshiptit:

### ► Udhëheqësit e mirë nuk lindin, bëhen.

Së pari, ne besojmë se liderët krijohen, nuk lindin. E thënë ndryshe, ne besojmë se **lidërshipti është një aftësi që mund të zhvillohet**. Udhëheqësit e mirë formohen përmes përvojës, studimit të vazhdueshëm dhe përshtatjes. Kështu që ju mund të forconi ndonjë nga këto 10 karakteristika të një lideri të mirë, nëse jeni të hapur ndaj rritjes dhe kushtoni kohë dhe përpjekje drejt vetë-përmirësimit. Në mënyrë të ngjashme, organizatat mund t'i ndihmojnë njerëzit e tyre të përmirësojnë këto cilësi udhëheqëse duke ofruar mundësi të shumta për trajnim, duke ofruar mbështetje për të mësuar nga sfidat dhe duke përdorur përvojat për të nxitur zhvillimin.

### ► Bashkëpunimi krijon udhëheqës më të fortë.

Është gjithashtu thelbësore të pranohet se **lidërshipti është një proces shoqëror**. Bëhet fjalë më pak për një individ të fortë ose karizmatik, dhe më shumë për një grup njerëzish që punojnë kolektivisht për të arritur rezultate së bashku. Nëse demonstroi disa nga karakteristikat e një udhëheqësi të mirë, por nuk arrini ta kuptoni këtë pikë kyçe, shanset janë që nuk do të arrini shumë larg vetë. Ju mund të jeni të pëlqyer dhe të respektuar, por do të jetë sfiduese për të përmbushur qëllimet e ekipit ose organizimit. Në CCL, na pëlqen të themi se rezultatet e udhëheqjes kanë të bëjnë me krijimin e drejtimit, shtrirjes dhe angazhimit, ose DAC, brenda një grupi.

### ► Udhëheqja e mirë nuk ndalon kurrë.

**Gjithashtu, ne besojmë se lidërshipti nuk është një destinacion, është një udhëtim** - është diçka në të cilën do të duhet të punoni rregullisht gjatë gjithë karrierës suaj, pavarësisht nga niveli që arrini në organizatën tuaj ose në cilën industri jeni. Ekipet e ndryshme, projektet dhe situatat do të ofrojnë sfida të ndryshme dhe do të kërkojnë kompetenca të ndryshme drejtuese për të pasur sukses. Kështu që do t'ju duhet të jeni në gjendje të vazhdoni t'i zbatoni këto karakteristika lidërshipti në mënyra të ndryshme gjatë gjithë karrierës suaj. Thjesht vazhdoni të mësoni dhe të rriteni vazhdimisht, dhe do të jeni një nxënës i shkathët me një karrierë të gjatë.

Udhëheqësit e fortë në arsim janë më shumë se personazhe – ata janë gjithashtu vizionarët që formësojnë kulturën, misionin dhe suksesin e një shkolle.

**“UDHËHEQJA DHE TË MËSUARIT JANË TË PANDARA NGA NJERA TJETRA” — JOHN F. KENNEDY**

Është e vështirë të mendosh për një industri ku mësimi i vazhdueshëm është më i zbatueshëm se arsimiti.

Harvard Business Review e shprehu atë në mënyrë të përsosur kur ata thanë: “Duhet një ndjenjë e vërtetë e përkushtimit personal, veçanërisht pasi të keni arritur në një pozicion pushteti dhe përgjegjësie, për ta shtyrë veten të rriteni dhe të sfidoni mençurinë konvencionale. Kjo është arsyeja pse dy nga pyetjet më të rëndësishme me të cilat përballen udhëheqësit janë sa të thjeshta aq edhe të thella: **A po mësoni, si organizatë dhe si individ, aq shpejt sa po ndryshon bota? A jeni aq i vendosur të qëndroni të interesuar sa të jeni interesant? Mbani mend, ajo që ka rëndësi është ajo që mësoni pasi i dini të gjitha.**”

Raporti citon gjithashtu shkrimtarin dhe profesorin e njohur John Gardner, i cili vërejt: **“Udhëheqësit më të mirë që kam njohur nuk janë vetëm mendimtarët më të guximshëm; ata janë nxënësit më të pangopur.”**

**KUJTONI:**

**S-U-K-S-E-S** është më shumë se një fjalë ose një akrostik kur bëhet fjalë për udhëheqjen kryesore.

Masni qëllimin tuaj, pavarësisht sa i vështirë apo sfidues.

Kuptoni grackat dhe pengesat gjithmonë të pranishme.

Krijoni zgjidhje pozitive për tejkalimin e shumë komplikimeve të kampusit.

Pastroni mendjen tuaj nga çdo dyshim për veten.

Përqafoni sfidat e paraqitura.

Rritni fokusin tuaj dhe qëndroni në rrugën e duhur.

Demonstrojini vetes dhe gjithë të tjerëve se mund ta bëni!

S-U-K-S-E-S-I ka të bëjë me zgjerimin e përpjekjeve. Kur një drejtor bën përpjekje për rolin drejtues të shkollës, ndodhin ide vizionare dhe shpikje krijuese. Më pas, udhëzimi me në qendër nxënësin bëhet një arritje brenda zotërimit të një udhëheqësi dhe ekipi. Dhe kështu ndodh ndryshimi pozitiv dhe i ndritur organizativ bashkë me arritjet e nxënësve! Pra, **KËRCENI**, dhe ndërsa jeni në të, **KËRCENI MBI TË!**

## 9. Cilat janë sfidat kryesore në AFP për Ballkanin Perëndimor?

Një nga objektivat kryesore të arsimit të AFP-së është të kontribuojë në luftën kundër papunësisë së të rinjve duke rritur nivelin e aftësive të tyre. Në vendet e Ballkanit Perëndimor punësimi i kësaj kategorie dhe kualifikimet e tyre janë probleme që kërkojnë zgjidhje. Në këtë pikë, është theksuar se AFP-ja është lloji i arsimit për të cilin kanë nevojë vendet e Ballkanit Perëndimor pasi përfaqëson një faktor të rëndësishëm për t'u marrë me këto çështje.

- ▶ **Mospërputhja e madhe ndërmjet kërkesës dhe ofertës në tregun e punës:** Në këtë pikë duhet theksuar se arsimiti profesional do të ishte një zgjidhje për këtë problem. Mund të jetë një mjet për të siguruar punësimin e të rinjve dhe zhvillimin e qëndrueshëm ekonomik të vendit.
- ▶ **Mungesa e pajisjeve dhe mungesa e trainimeve:** Një nga sfidat më të spikatura në lidhje me arsimin kooperativ ose të dyfishtë në Ballkanin Perëndimor është mungesa me pajisje të mjaftueshme e institucioneve të AFP-së.

Për shkak të mungesës së burimeve financiare, shkollat e AFP-së luftojnë për të arritur me **nivelin teknologjik të kompanive në rajon**. Përdorimi i teknologjive të vjetruara dhe pajisjeve të papërshtatshme i pengon studentët të zhvillojnë aftësi që plotësojnë nevojat e tregut të punës duke vënë një problem në mundësitë e tyre të mëvonshme të punësimit.

Shumë prej shkollave profesionale nuk kanë laborator të mjaftueshëm për praktika profesionale. Për shkak të mungesës së mjeteve dhe pajisjeve, praktikat profesionale realizohen me vështirësi, gjë që ka ndikuar negativisht në përgatitjen cilësore të nxënësve.

- ▶ **AFP nuk është në hap me trendet në botën e punës- digjitalizimi dhe automatizimi:** Së bashku me sigurimin e burimeve për pajisjet, zbatimin e teknologjive të reja dhe ofrimin e mbështetjes përmes digjitalizimit është një tjetër sfidë me të cilën përballen qendrat. Zhvillimi i aftësive digjitale të nxënësve dhe mësuesve është thelbësor. Përveç zhvillimit të aftësive praktike, po aq i rëndësishëm është edhe zhvillimi i aftësive të buta (të tilla si kreativiteti dhe të menduarit kritik).

- ▶ **Kompanitë për praktikën e nxënnësve:** Shumë shkolla të AFP-së kanë ende vështirësi në gjetjen e mjaftueshëm të partnerëve të përshtatshëm në botën e punës. Si pasojë, pjesa më e madhe e praktikës profesionale ende zhvillohet në punëtoritë e shkollave AAP. Ata shpesh përpiqen të sigurojnë mundësi të mjaftueshme të të mësuarit të bazuar në punë për studentët e tyre për shkak të mungesës së interesit nga punëdhënësit. Ekzistojnë gjithashtu pabarazi të konsiderueshme rajonale. Shumica e shkollave të AFP-së në qendër dhe në zonat bregdetare të vendeve kanë arritur të lidhin marrëveshje bashkëpunimi me kompani, kryesisht nga sektori i turizmit.

Monitorimi dhe vlerësimi i cilësisë së praktikave është identifikuar si një tjetër sfidë madhore.

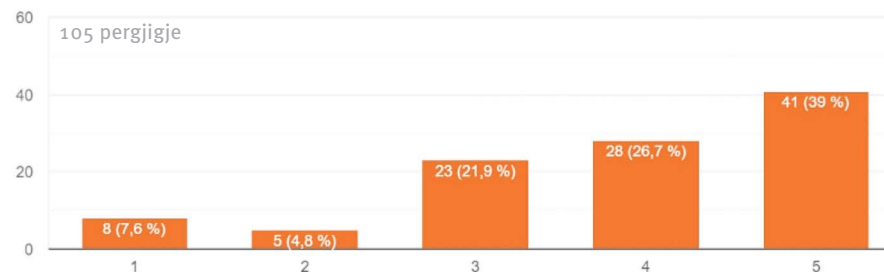
- ▶ **Mungesa e mësuesve dhe administratorëve të kualifikuar:** Megjithëse një pjesë e konsiderueshme e specialistëve profesionistë mbështeten me trajnime, në kuadër të zbatimit të projekteve të ndryshme, cilësia e mësuesve specialistë mbetet problem për shumë shkolla.
- ▶ **Më shumë mundësi mësimi do të ofrohen për temat mjedisore:** AFP me fokus çështje të gjelbra (mjedisore) si dhe hartimi i zgjidhjeve të qëndrueshme miqësore me mjedisin për AFP-në në Ballkanin Perëndimor është një aspekt tjetër i rëndësishëm.
- ▶ **Varësia financiare:** Pjesa më e madhe e financimit të AFP-së bëhet nga buxheti i shtetit për arsimin, por krahasuar me nevojat reale të sektorit, financimi i arsimit profesional është i pamjaftueshëm. Projektet e donatorëve kanë pasur një rol të rëndësishëm në financimin e AFP-së, në ndryshim nga aktivitetet ekonomike të shkollave dhe sponsorizimi i biznesit. Nga pikëpamja financiare, kjo ka sjellë pabarazi të theksuar mes shkollave profesionale të vendit.
- ▶ **Paragjykim për këtë lloj edukimi:** Si rezultat i informacionit të pamjaftueshëm për shkollat profesionale, ka një paragjykim të madh për këtë sektor në shoqërinë e BP. Shumica e prindërve e konsiderojnë arsimin profesional si të papërshtatshëm dhe preferojnë që fëmijët e tyre të studiojnë në kurse universitare. Megjithatë, këtu duhet theksuar se ky perceptim negativ lidhet me faktin se shkollat nuk ofrojnë një mjedis tërheqës pasi nuk posedojnë burimet e nevojshme materiale dhe njerëzore.

- ▶ Së fundi, **domosdoshmëria e zhvillimit të mëtejshëm të tregut të punës** me synim uljen e shkallës së papunësisë. Në këtë kontekst, bashkëpunimi me biznesin është një faktor i rëndësishëm për zhvillimin e AFP-së të shpejtë dhe të qëndrueshme, etj.

Një pjesë e sfidave kryesore të përmendura më sipër, është e rëndësishme të theksohet se rajoni i Ballkanit Perëndimor karakterizohet nga një tapiceri e pasur e grupeve etnike dhe kulturore. Ky diversitet mund të jetë burim fuqie, por paraqet edhe sfida të konsiderueshme, pasi tensionet dhe konfliktet historike ndonjëherë kanë tendosur marrëdhëniet ndëretnike. **Këto kompleksitete e bëjnë krijimin e një atmosfere të harmonizuar në shkollë një sfidë të rëndësishme për drejtorët, siç tregohet nga grafikët më poshtë:**

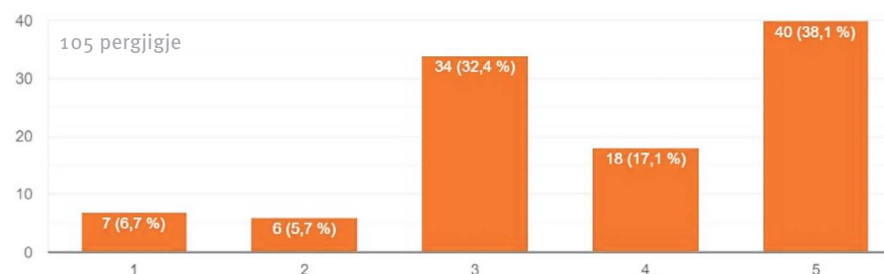
1. CILI ËSHTË MENDIMI JUAJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

**Marrëdhëniet e krijuara mes stafit, mësuesve dhe nxënësve në krijimin e respektit të ndërsjelltë**



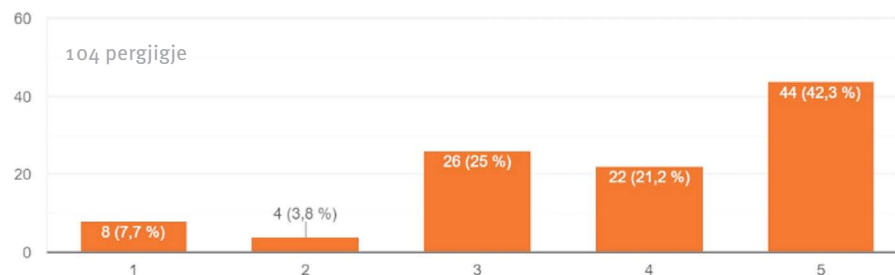
2. CILI ËSHTË MENDIMI JUAJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

**Ndërtimi i një visioni të përbashkët që krijon shoqëri dhe pritshmëri**



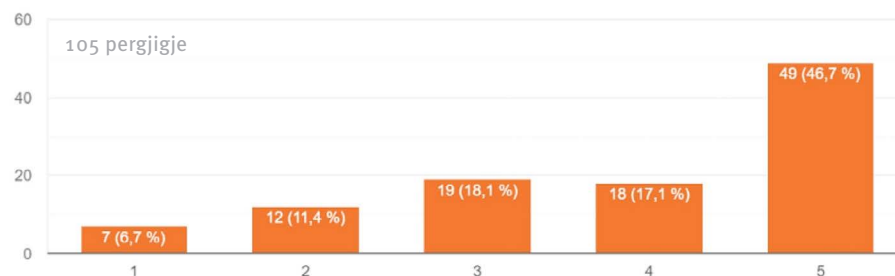
### 3. CILI ËSHTË MENDIMI JU AJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

**Vlerat model, roli që stafi dhe nxënësit duhet të kenë (dhembshuri, respekt, etj.)?**



### 4. CILI ËSHTË MENDIMI JU AJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

**Kriioni rituale dhe tradita që ndërtojnë një kulturë dhe identitet unik shkollor?**



#### FJALËT E TYRE

“Krijoni një klimë mikpritëse për arsimin në mënyrë që të mbizotërojë siguria, një frymë bashkëpunuese dhe baza të tjera të ndërveprimit të frytshëm”

“Kërkoni një standard të lartë respekti për individualitetin dhe “lirinë” për të gjithë mësuesit dhe stafin”

“Qëllimi im kryesor ishte të vendosja marrëdhënie të harmonizuara në stafin e shkollës, nxënësit dhe prindërit duke respektuar secilin individ”

“Nga zhvillimi i empatisë, ne e kuptojmë njëri-tjetrin - respektimi bazohet në atë, dhe më pas respektimi “ndërton” më tej nëse vendosim “rregulla të lojës” që kontribuojnë në vlerësimin e personit tjetër”.

“Prandaj, ruajtja e besimit dhe e marrëdhënieve të mira ndërpersonale janë vlera më e madhe e një kolektivi”

Nga ana tjetër, ndërrimet e brezave kërkojnë pajtimin në shkollat e Ballkanit Perëndimor pasi ekziston një hendek i konsiderueshëm midis brezit të vjetër dhe të ri të mësuesve, kur bëhet fjalë për njohuritë, aftësitë e buta dhe digitalizimin.

“Gjatë tre viteve të fundit, ka pasur një ndërrim brezash në shkollë (kolegët në pension). Një sfidë e madhe ka qenë mënyra sesi të pajtohen gjeneratat që kanë ardhur dhe të harmonizohen marrëdhëniet”.

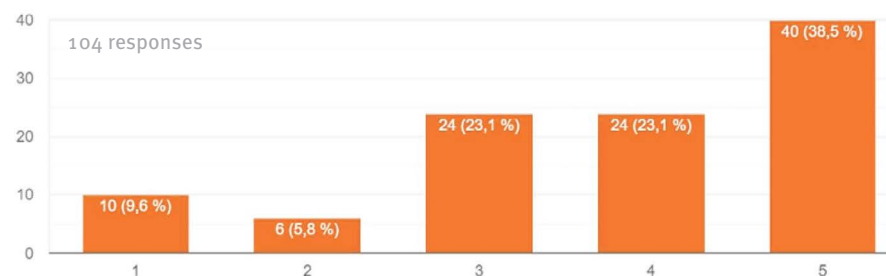
Në komunitetin e gjerë, jo vetëm në shkolla, ekziston një ndjenjë e përgjithshme apatie dhe depresioni për shkak të situatës ekonomike dhe politike në vendet e Ballkanit Perëndimor, të cilën **drejtorët përpiqen ta kapërcejnë me bashkëmoshatarët dhe mësuesit e tyre dhe përpiqen të gjejnë mënyra për të rritur moralin.**

Për sa u përket nxënësve, vendosja e shoqërive pas Covid-it e ka bërë më të vështirë angazhimin e tyre në punë, me sjellje të përgjegjshme dhe dëshirën për dije dhe sukses. Është e qartë se mjedisi i përgjithshëm jo premtues në Ballkanin Perëndimor nuk ndihmon pasi është i mbushur me depresion, pakënaqësi, varfëri, etj.

Nga ana tjetër, **prindërit janë të angazhuar për orë të tëra në punë** dhe edhe pse roli më i madh në këtë kontekst është me ta, ata nuk janë në gjendje ta përmbushin plotësisht. Drejtorët përpiqen të bashkëpunojnë me qendra/institucione të ndryshme prindërore për mbështetjen sa më të rëndësishme për të vazhduar punën e tyre.

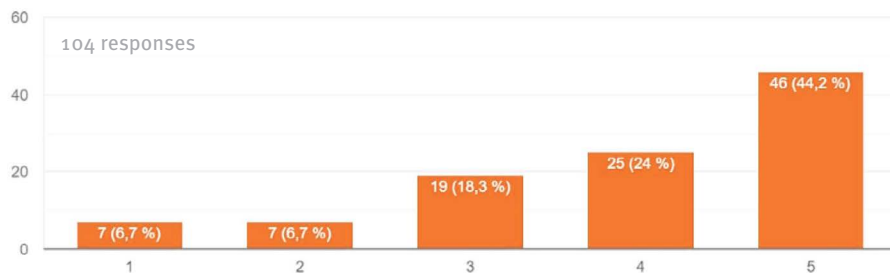
### 5. CILI ËSHTË MENDIMI JU AJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

**Përfshini prindërit dhe nxënësit për rritur rezultatet akademike dhe vetëbesimin e nxënësve?**



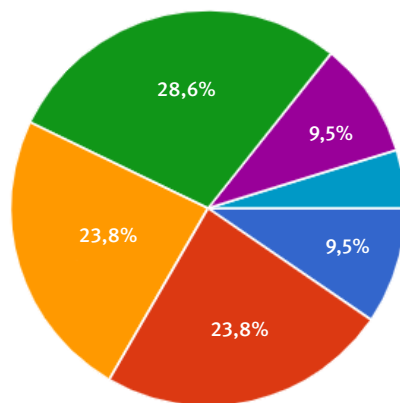
6. CILI ËSHTË MENDIMI JU AJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

Jepni vlerë përfshirjes topër të bërë cdo nxënës dhe anëtar stafi të ndihet I mirëpritur?



Q1. Cilat nga këto 5 praktika që duken thelbësore për udhëheqjen efektive të shkollës suaj ndjek Drejtori?

- Formimi i nje vizioni te suksesit akademik per te gjithe nxënësit...
- Krijimi i nje klime mikpritje per arsimin ne menyre qe siguria dhe bashkepunimi...
- Kultivimi I lidershipit tek te tjeret ne menyre qe mesuesit dhe te rriturit supozojne te mesuarit...
- Përmirësimi i mësimdhënies për të mundësuar mësuesit...
- Menaxhimi I njerezve ,te dhenave dhe proceseve...
- Asnje
- Te tjera



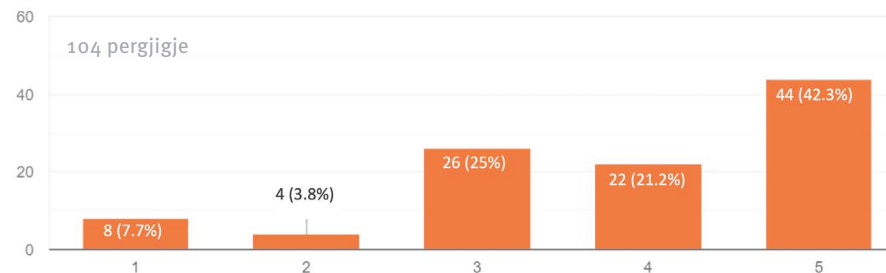
## 10. Cilat janë disa nga shqetësimet dhe sfidat kryesore për mësuesit në AFP-të e Ballkanit Perëndimor që duhet të adresohen nga Udhëheqja?

### Shqetësimet e mësuesve për t'u adresuar nga lidershipi

1. Një nevojë urgjente për trajnim për stafin administrativ
2. Më shumë punë praktike në kompani
3. Më shumë bashkëpunime ndërkombëtare dhe vendore, veçanërisht me mobilitetet
4. Përmirësimi i pajisjeve në laboratorë
5. Mënyra më inovative të mësimdhënies dhe të mësuarit ndërveprues
6. Përkeqësimi i sjelljes së nxënësve në klasë
7. Demotivim, më pak interes për dije
8. Mungesa e aftësive në disa staf, duke përfshirë menaxhimin
9. Nevojiten më shumë trajnime për menaxhim
10. Ndonjëherë puna nuk vlerësohet në mënyrë adekuate
11. Mungesa e përfshirjes së prindërve
12. Marrja në konsideratë e mendimeve të kolegëve
13. Më shumë punë në ekip
14. Burokraci **e madhe**

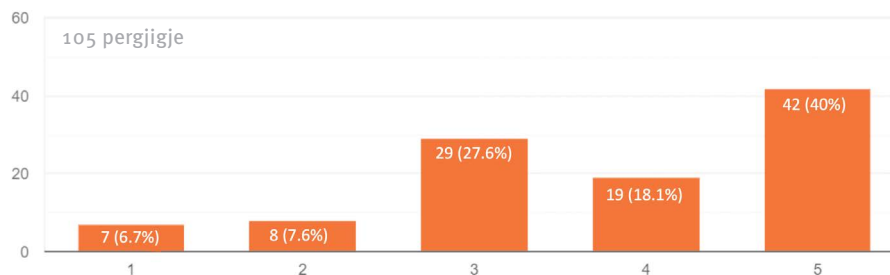
7. CILI ËSHTË MENDIMI JU AJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

Modeli I vlerave dhe roli që stafi dhe nxënësit duhet të mbajnë (dhembshmëria dhe respekti, etj...)?



## 8. CILI ËSHTË MENDIMI JUAJ PERSONAL PËR DREJTUESIN NË LIDHJE ME:

### Inkurajimi i punës në ekip ndërmjet të gjithë individëve akademikë dhe administrativ?



### Sfidat e mësuesve për t'u adresuar nga lidhshipi:

1. Pasiguri në vendin e punës, kontrata të përkohshme
2. Krijimi i mësimëve përkundër mungesës së pajisjeve
3. Bërja e klasës më motivuese për nxënësit
4. Rritja e interesit për njohuritë e nxënësve
5. Përshtatja me prirjet arsimore me pak mjete
6. Përfshirja e prindërve
7. Sjellja e nxënësve



Los encargados de obra, sin estudios universitarios, ya cobran más que un arquitecto

#### ORDS:

“Menaxherët e ndërtimit, pa diplomë universitare, fitojnë më shumë para se arkitektët”  
Gazeta El Pais,  
Instagram, 3 Maj 2024

## BURIMET:

- 1) <https://wallacefoundation.org/resource/article/effective-principal-five-pivotal-practices-shape-instructional-leadership>  
[wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...](https://wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...)  
Accessed on April 19th, 2023.
- 2) Indeed Editorial Team. “9 Careers in Educational Leadership (With Tips for Finding Them).” Indeed Career Guide, October 1, 2022. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/careers-in-education...> Accessed on April 20th, 2023.
- 3) Wallace Foundation. “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research.” Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...> Accessed on April 19th, 2023.
- 4) Wallace Foundation. “Executive Summary - How Leadership Influences Student Learning.” Wallace Foundation, September 1, 2004. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/executive-summ...> Accessed on April 19th, 2023.
- 5) Hodges, Tim. “Six Things the Most Engaged Schools Do Differently.” Gallup.Com (blog), April 6, 2022. <https://www.gallup.com/education/231743/six-things-engaged-schools-diff...> Accessed on April 19th, 2023.
- 6) Wallace Foundation. “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research,” n.d. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...> Accessed on April 19th, 2023.
- 7) Erdener, Mehmet Akif. “Principals’ and Teachers’ Practices about Parent Involvement in Schooling.” Universal Journal of Educational Research 4, no. 12A (December 1, 2016): 151–59. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041319>. Accessed on April 19th, 2023.
- 8) Mleccko, Agata, and Alison Kington. “The Impact of School Leadership on Parental Engagement: A Study of Inclusion and Cohesion.” International Research in Education 1, no. 1 (August 16, 2013): 129. <https://doi.org/10.5296/ire.v1i1.3844>. Accessed on April 19th, 2023.
- 9) Wallace Foundation. “Executive Summary - How Leadership Influences Student Learning.” Wallace Foundation, September 1, 2004. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/executive-summ...> Accessed on April 19th, 2023.
- 10) “Positive School Culture and Climate.” PDST. <https://www.pdst.ie/positive-school-culture-and-climate>. Accessed on April 19th, 2023.
- 11) “School Climate Improvement”. National Center on Safe Supportive Learning Environments (NCSSLE). <https://safesupportivelearning.ed.gov/school-climate-improvement>. Accessed on April 19th, 2023.

- 12) ASCD. "The Steps to Creating a Positive School Culture," May 27, 2021. <https://www.ascd.org/blogs/the-steps-to-creating-a-positive-school-cult....> Accessed on April 19th, 2023.
- 13) Khaleel, Nida, Mohamed H. Alhosani, and Ibrahim Duyar. "The Role of School Principals in Promoting Inclusive Schools: A Teachers' Perspective." *Frontiers in Education* 6 (April 12, 2021). <https://doi.org/10.3389/educ.2021.603241>. Accessed on April 19th, 2023.
- 14) Education Development Trust. "Successful School Leadership Latest 2020 publication". Education Development Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com/our-research-and-insights/res....> Accessed on April 19th, 2023.
- 15) Wallace Foundation. "Successful School and District Leadership - How Leadership Influences Student Learning." Wallace Foundation, September 15, 2004. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/successful-sch....> Accessed on April 19th, 2023.
- 16) Wallace Foundation. "Five Key Responsibilities - The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning." Wallace Foundation, January 1, 2013. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/key-responsibi....> Accessed on April 19th, 2023.
- 17) Neufeld, Andrew. "School Leadership and Student Achievement: Supporting a Framework of Leadership Actions Known to Improve Student Outcomes". *BU Journal of Graduate Studies in Education*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1230742>. Accessed on April 19th, 2023.
- 18) [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-09/wbl\\_factsheet\\_montenegro\\_2020.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-09/wbl_factsheet_montenegro_2020.pdf)
- 19) [https://www.kec-ks.org/wp-content/uploads/2020/08/VET-Education-in-Kosovo\\_Challenges-and-Opportunities\\_ENG.pdf](https://www.kec-ks.org/wp-content/uploads/2020/08/VET-Education-in-Kosovo_Challenges-and-Opportunities_ENG.pdf) (www.kec-ks.org)
- 20) [https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202403/ETF%20LLL%20Policy%20Review%20BiH\\_EN.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202403/ETF%20LLL%20Policy%20Review%20BiH_EN.pdf)
- 21) <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p383>
- 22) <https://rcf-wb6.org/>



Tekstet janë shkruar nga Koordinatorja e Projektit **Irida Tase, CEBANC**, Spanjë me të dhëna nga nxënës, mësues dhe drejtues nga shkollat e mëposhtme të AFP-së: **“Alternative Pro”**, Shqipëri, **“Hamdi Bushati”**, Shqipëri, **“Hysen Çela”**, Shqipëri, **“High Shkolla e Zejtarisë së Përpunimit të Metaleve, Sarajevë**, Bosnje dhe Hercegovinë, **“Rifat Gjota”**, Kosovë, dhe **“Vaso Aligrudić”**, Mali i Zi.

**Faleminderit për kontributin tuaj në materialin mësimor.**



