



Manual për planifikimin vjetor të shkollave profesionale

Një projekt i Agjencisë Zvicerane për
Zhvillim dhe Bashkëpunim SDC



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agjencia Zvicerane për Zhvillim
dhe Bashkëpunim SDC

Në partneritet me:



REPUBLIKA E ALBANI
MINISTRIA E EKONOMISË
DHE INOVACIONIT

Zbatuar nga:


swisscontact

Përmbajtja

Përmbajtja	2
1. Qëllimi dhe fushëveprimi i manualit.....	4
1.1 Çfarë është <i>Plani Vjetor</i> dhe pse ka rëndësi	5
1.2 Hapat kryesorë të procesit.....	6
2. Faza e Analizës	7
2.1 Ngritja e grupit të punës dhe ndarja e përgjegjësiave.....	7
Listë kontrolli — Ngritja e GPM-së.....	8
<i>Mjet praktik</i> : Ndarja e roleve për analizën e gjendjes	8
2.2 Analiza e kontekstit të jashtëm.....	9
2.2.1 Zhvillimi ekonomik rajonal.....	9
2.2.2 Treguesit demografikë dhe të tregut të punës.....	9
2.2.3 Zhvillimet politiko-ligjore	9
2.2.4 Nevojat për aftësi në rajon	10
Listë kontrolli — Analiza e jashtme.....	10
2.3 Analiza e kontekstit të brendshëm	11
Listë kontrolli — Mbledhja e informacionit të brendshëm	11
2.3.1 Analiza e arritjeve të vitit të kaluar në kuadër të planit afatmesëm	11
Shembull i analizës së përmbushjes së objektivave	12
Listë kontrolli — 2.3.1	12
2.3.2 Performanca e nxënësve në tregun e punës	13
Listë kontrolli — 2.3.2	13
2.3.3 Nxënës nga regjistrimi në diplomim	13
Listë kontrolli — 2.3.3	14
2.3.4 Stafi drejtues, mësues dhe mbështetës.....	14
Listë kontrolli — 2.3.4	15
2.3.5 Mësimdhënia dhe kurrikulat/oferta mësimore	16
Shembull praktik	16
Listë kontrolli — 2.3.5	16
2.3.6 Infrastruktura	16
Shembull praktik	16
Listë kontrolli — 2.3.6	17
2.3.7 Bashkëpunimi me sektorin privat	18
Shembull praktik	18

Listë kontrolli — 2.3.7	18
2.3.8 Rezultate nga vetëvlerësimi dhe veprimtaria e Njesisë së Zhvillimit	18
Shembull praktik	19
Burimet e informacionit sipas çështjes.....	19
2.4 Diskutimi dhe reflektimi mbi analizën e përmbushjes së objektivave.....	21
Listë kontrolli — Diskutimi dhe reflektimi	21
2.5 Analiza SWOT	22
Udhëzime për secilën kategori	22
Shembull i analizës SWOT	22
Listë kontrolli — Analiza SWOT.....	23
3. Faza e Planifikimit	24
3.1 Vendosja e objektivave dhe treguesve të performancës	24
3.1.1 Cilësia e treguesve të performancës.....	25
3.1.1.1 Tre shembuj të plotë të objektivave SMART	25
3.1.2 Tregues sasiore dhe cilësore	26
3.1.3 Çka duhet të reflektojnë objektivat dhe aktivitetet.....	28
Listë kontrolli — Objektivat dhe treguesit	28
3.2 Hartimi i planit të aktiviteteve për çdo objektiv	29
Listë kontrolli — Plani i aktiviteteve	29
Mjet praktik: Tabela e objektivave, veprimtarive dhe treguesve	29
3.3 Buxhetimi	31
3.3.1 Identifikimi i nevojave të buxhetit	31
3.3.2 Përcaktimi i burimeve financiare	31
3.3.3 Përcaktimi i prioritetëve dhe alokimi i fondeve.....	31
3.3.4 Monitorimi dhe rishikimi i buxhetit	31
3.3.5 Bashkërendimi i buxhetit me planin vjetor.....	31
3.3.6 Lidhja e buxhetit me objektivat	31
4. Finalizimi i planit dhe hapat e mëtejshëm	32
4.1 Përgatitja e draftit final për konsultim.....	32
Listë kontrolli — Përgatitja për konsultim	32
4.2 Format dhe struktura e dokumentit final	32

1. Qëllimi dhe fushëveprimi i manualit

Planifikimi vjetor është një nga proceset më të rëndësishme të menaxhimit të shkollave të arsimit profesional. Nëpërmjet tij përcaktohen prioritetet, objektivat dhe veprimtaritë që do të udhëheqin zhvillimin e shkollës gjatë një viti shkollor. Cilësia e Planit Vjetor ndikon drejtpërdrejt në mënyrën se si shkolla organizon veprimtarinë e saj, përdor burimet në dispozicion dhe realizon objektivat e zhvillimit.

Hartimi i një Plani Vjetor cilësor kërkon më shumë sesa njohjen e kuadrit ligjor dhe institucional. Ai kërkon një proces të strukturuar planifikimi, të mbështetur në analiza, evidenca dhe vendimmarrje të argumentuar. Për këtë qëllim është hartuar ky manual.

Manuali ofron udhëzime metodologjike për organizimin dhe zhvillimin e procesit të planifikimit vjetor në shkollat e arsimit profesional. Ai udhëzon hap pas hapi Grupin për Planifikimin dhe Monitorimin (GPM) gjatë gjithë procesit të hartimit të Planit Vjetor, duke ofruar orientime metodologjike, shembuj dhe mjete pune që mbështesin vendimmarrjen e bazuar në evidenca.

Manuali është konceptuar si një udhëzues pune, i cili shoqëron GPM-në gjatë gjithë procesit të planifikimit. Ai mund të përdoret në mënyrë të pavarur, pa qenë e nevojshme t'u referohet dokumenteve të tjera gjatë hartimit të Planit Vjetor.

Ky manual është përshtatur nga **Manuali i Planifikimit dhe Monitorimit Vjetor dhe Afatmesëm**, duke u fokusuar ekskluzivisht në procesin e hartimit të Planit Vjetor.

Ai mbulon të gjithë procesin — nga ngritja e grupit të punës e deri te finalizimi i planit — dhe mund të përdoret pa qenë e nevojshme për t'iu referuar ndonjë dokumenti tjetër.

Ky manual nuk synon vetëm të shpjegojë çfarë duhet bërë, por edhe si duhet të realizohet secili hap i procesit të planifikimit. Ky manual nuk është projektuar për t'u lexuar si një dokument teorik. Ai është një udhëzues pune, i cili përdoret gjatë gjithë procesit të hartimit të Planit Vjetor.

Manuali bazohet në kërkesat e Udhëzimit Nr. 759, datë 30.09.2024 "Për planifikimin dhe monitorimin e ofruesve të arsimit dhe formimit profesional", në standardet e sigurimit të cilësisë për vetëvlerësim dhe akreditim, dhe në praktikat e ndërtuara nga projekti "Aftësi për Punë" (S4J) në mbështetje të shkollave profesionale partnere.

Për të kuptuar rëndësinë e punës tuaj, kjo tabelë tregon se çfarë mbulon ky manual dhe çfarë trajtohet në manualet e tjera:

Manuali mbulon	Manuali nuk mbulon
Analizën e kontekstit brendshëm dhe të jashtëm	Procesin e konsultimit të planit (me Këshillin e Mësuesve, Bordin, Qeverinë e Nxënësve, prindërit dhe bizneset) pasi trajtohet në manualin e veçantë " <i>Manual për Procesin e Konsultimit</i> ".

Manuali mbulon	Manuali nuk mbulon
Analizën SWOT	Monitorimin e zbatimit të planit pas miratimit pasi trajtohet në <i>manualin e veçantë të monitorimit</i> .
Vendosjen e objektivave	Raportimin periodik
Përcaktimin e treguesve	Vlerësimin përfundimtar
Hartimin e aktiviteteve	
Buxhetimin	

1.1 Çfarë është *Plani Vjetor* dhe pse ka rëndësi

Plani Vjetor është dokumenti kryesor që orienton zhvillimin e shkollës gjatë gjithë vitit shkollor. Ai përkthen objektivat strategjike të shkollës në objektiva konkrete që shkolla synon t'i arrijë brenda një viti, veprimtaritë specifike që do të realizohen, dhe burimet (njerëzore, kohore, financiare) që do të vihen në punë për këtë qëllim.

Plani Vjetor nuk hartohet si një dokument i pavarur — ai derivon drejtpërdrejt nga Plani Afatmesëm (4-vjeçar) i shkollës dhe përbën instrumentin përmes të cilit realizohen, në mënyrë të planifikuar, objektivat strategjike të përcaktuar për periudhën katërvjeçare. Çdo objektiv vjetor duhet të kontribuojë drejtpërdrejt në realizimin e një ose më shumë objektivave afatmesëm. Hartimi i Planit Vjetor nuk është vetëm një proces administrativ. Ai është një proces menaxherial, i cili ndihmon shkollën të identifikojë prioritetet, të organizojë burimet dhe të koordinojë veprimtaritë në funksion të përmirësimit të performancës dhe cilësisë së shërbimeve që ofron.

Një proces planifikimi cilësor mbështetet në tre parime themelore:

- Planifikimi mbështetet në evidenca — kërkon mbledhje dhe analizë të kujdesshme të të dhënave të kontekstit të brendshëm dhe të jashtëm;
- Planifikimi është gjithëpërfshirës — duhet të reflektojë dhe përfshijë mendimet e të gjithë aktorëve me rëndësi brenda dhe jashtë shkollës;
- Rolet dhe përgjegjësitë janë të qarta — si gjatë hartimit të planit, ashtu edhe gjatë zbatimit dhe monitorimit të tij..

Rekomandohet që GPM-ja t'i ndjekë kapitujt sipas rendit të paraqitur në manual, pasi çdo hap mbështetet në rezultatet e hapit paraardhës.

Në fund të çdo kapitulli janë përfshirë:

lista kontrolli;

këshilla praktike;

mjete pune;

shembuj praktik.

Këto elemente ndihmojnë grupin të verifikojë nëse secila fazë është përfunduar me sukses përpara se të vazhdojë me fazën pasuese.

1.2 Hapat kryesorë të procesit

Hartimi i Planit Vjetor kalon në tre faza kryesore, secila e trajtuar në një kapitull të veçantë të këtij manuali:

1. Faza e Analizës — ngritja e grupit të punës, analiza e kontekstit të jashtëm dhe të brendshëm, dhe analiza SWOT (Kapitulli 2);
2. Faza e Planifikimit — vendosja e objektivave dhe treguesve, hartimi i veprimtarive, dhe buxheti (Kapitulli 3);
3. Finalizimi i planit — përgatitja për konsultim dhe miratim (Kapitulli 4).

Çdo fazë mbështetet në rezultatet e fazës pararendëse. Për këtë arsye, nuk rekomandohet të kalohet në një fazë të re pa përfunduar analizën dhe dokumentimin e fazës paraardhëse.

Lidhja me manualët e tjera

Pas finalizimit të draftit (Kapitulli 4), procesi vazhdon me konsultimin e plotë me grupet e interesit — shih "*Manuali për Procesin e Konsultimit*".

Pas miratimit dhe zbatimit, ndjekja e progresit trajtohet në *Manualin e monitorimit*.

2. Faza e Analizës

Faza e analizës është themeli i çdo plani të mirë.

Qëllimi i kësaj faze: Të krijojë një bazë të fortë evidencash mbi të cilën do të ndërtohet i gjithë plani. Pa një kuptim të qartë të situatës aktuale të shkollës dhe të mjedisit ku ajo funksionon, objektivat e vendosura më pas rrezikojnë të jenë të paqëndrueshëm ose të shkëputur nga nevojat reale.

2.1 Ngritja e grupit të punës dhe ndarja e përgjegjësiave

Grupi përgjegjës për realizimin e analizës vjetore dhe hartimin e Planit Vjetor është Grupi për Planifikimin dhe Monitorimin (GPM). Sipas Udhëzimit Nr. 759 (neni 9), GPM-ja duhet të përfshijë:

<i>Roli në GPM</i>	<i>Përgjegjësia kryesore</i>
Drejtuesi/ja e shkollës	Drejtues/e i/e grupit; organizon takimet
Nëndrejtorët	Koordinim dhe mbikëqyrje e procesit
Përgjegjësi/ja i/e Njesisë së Zhvillimit dhe Cilësisë	Koordinim teknik i procesit
Përgjegjësit e departamenteve	Kontribut në analizë dhe planifikim
Përgjegjësi/ja i/e financës	Buxheti dhe burimet financiare
Përgjegjësi/ja i/e BNJ-së	Të dhëna për stafin dhe burimet njerëzore
(Opsionale) Anëtarë të tjerë	Sipas nevojave të shkollës

Drejtuesi/ja e shkollës ngre GPM-në dhe, si drejtues/e i/e grupit, organizon takimin e parë. Në këtë takim qartësohen detyrat dhe përgjegjësitë e secilit anëtar, hartohet kalendari i takimeve, dhe vendosen modalitetet e ndërveprimit (p.sh. grup mesazhesh, takime fizike apo online).

Kujdes!

Caktoni modele standarde pune që në fillim — formati i analizës, formati i tabelave të objektivave/veprimtarive. Kjo kursen kohë dhe siguron koherencë kur seksione të ndryshme përgatiten nga persona të ndryshëm.

Listë kontrolli — Ngritja e GPM-së

- ☐ A është njoftuar grupi për nisjen e punës nëpërmjet email-it?
- ☐ A i janë vënë në dispozicion grupit materialet e nevojshme?
- ☐ A janë ndarë detyrat mes anëtarëve të grupit, në mënyrë të drejtë?
- ☐ A janë përcaktuar datat e takimeve në vijim?
- ☐ A është plani i punës i qartë për të gjithë?
- ☐ A u caktuan afatet kohore për secilën detyrë?
- ☐ A janë përcaktuar modelet e punës për secilin element (format analize, format tabelash)?

Mjet praktik: Ndarja e roleve për analizën e gjendjes

Tabela më poshtë mund të përdoret direkt nga GPM-ja për t'u dakorduar me konsensus se kush është përgjegjës për secilën pjesë të analizës dhe brenda cilit afat duhet të jetë gati një draft paraprak.

Komponenti	Çështja	Personi/at përgjegjës	Afati i draftit
Analiza e jashtme	Zhvillimi ekonomik		
	Treguesit demografikë		
	Zhvillimet politiko-ligjore		
	Nevojat për aftësi		
Analiza e brendshme	Performanca e nxënësve/kursantëve në tregun e punës		
	Nxënës/kursantë nga regjistrimi në diplomim/certifikim		
	Stafi drejtues, mësimor e mbështetës		
	Mësimdhënia dhe kurrikula		
	Infrastruktura		
	Bashkëpunimi me sektorin privat		
	Rezultate nga vetëvlerësimi		

2.2 Analiza e kontekstit të jashtëm

Analiza e jashtme shqyrton mjedisin në nivel makro — botën në të cilën shkolla funksionon çdo ditë. Ajo identifikon mundësitë dhe kërcënimet që lindin nga ndryshimet e mjedisit të jashtëm, të cilat shkolla nuk i kontrollon, por mund të përgatitet për to.

Analiza e jashtme ka katër përfitime kryesore: (a) njohjen e situatës ekonomiko-sociale dhe ndikimin e saj tek shkolla; (b) mbështetjen e të menduarit strategjik; (c) përgatitjen për përballimin e kërcënimeve; dhe (d) një organizim më të mirë të brendshëm.

Burim i rëndësishëm

Çdo vit, gjatë periudhës Prill–Maj, AKPA u dërgon shkollave analiza në nivel qarku (tregues demografikë, punësimi, arsimi). Ky dokument është pika e nisjes për analizën tuaj, por duhet kontekstualizuar me realitetin specifik të shkollës, jo thjesht riprodhuar — pasurojini me të dhëna nga bashkëpunimi i ngushtë me sektorin privat, institucionet publike lokale dhe organizatat e shoqërisë civile.

2.2.1 Zhvillimi ekonomik rajonal

Pyetje orientuese:

- A janë bërë investime në qark që rrisin mundësitë për zhvillim të shkollës?
- Si ka qenë ecuria e zhvillimit ekonomik në rajon?
- Cila është ecuria e ndërmarrjeve specifike (ndërtimi, akomodimi etj.) që lidhen me shkollën?
- Çfarë ndikimi ka konkurrenca në rajon?

Burime të mundshme: Qarku, Bashkia, organizatat e bizneseve, dhomat e tregtisë, bizneset partnere, Ministria e Ekonomisë, Kulturës dhe Inovacionit, INSTAT.

2.2.2 Treguesit demografikë dhe të tregut të punës

Pyetje orientuese:

- Cila është tendenca e lindshmërisë dhe migracionit në qark?
- Sa është niveli i papunësisë dhe i punëkërkuesve të papunë?
- Cilët sektorë janë më të prekur nga papunësia?
- Çfarë ndikimi kanë faktorët kulturorë në ecurinë e shkollës?

Burime të mundshme: raporte periodike nga Zyra e Punës/AKPA, statistika të AKPA.

2.2.3 Zhvillimet politiko-ligjore

Pyetje orientuese:

- Cilat janë ligjet kryesore mbi të cilat mbështeteni për të vepruar?

- A jeni duke u ballafaquar me ndonjë çështje ligjore që ndikon negativisht tek ju?

Burime të mundshme: progres-raporte të zbatimit të Strategjisë Kombëtare për Punësim dhe Aftësi (SKPA).

2.2.4 Nevojat për aftësi në rajon

Pyetje orientuese:

- Sa është numri i nxënësve të regjistruar në arsimin e mesëm e profesional në nivel qarku, sipas vitit dhe drejtimit?
- Sa është përqindja e punësimit në qark sipas viteve dhe sipas degëve/profileve?

Burime të mundshme: raporte periodike nga Zyra e Punës/AKPA, raporte të tryezave vendore.

Listë kontrolli — Analiza e jashtme

- ☐ A është mbështetur analiza në të dhëna dhe fakte të vërteta dhe të besueshme?
- ☐ A janë analizuar të gjithë elementët e faktorëve të jashtëm të shkollës?
- ☐ A është bërë një analizë e thellë e faktorëve kryesorë?
- ☐ A janë përfshirë të gjithë aktorët kryesorë në procesin e analizës?
- ☐ A janë identifikuar mundësitë dhe kërcënimet e shkollës?
- ☐ A është përcaktuar ndikimi pozitiv apo negativ i faktorëve të jashtëm?
- ☐ A është bërë një analizë e përditësuar?

2.3 Analiza e kontekstit të brendshëm

Analiza e brendshme vlerëson performancën e shkollës në të gjitha aspektet e saj funksionale. Ajo ndihmon në identifikimin e pikave të forta dhe të dobëta, duke mundësuar marrjen e masave të duhura për përmirësimin e cilësisë dhe sigurimin që shkolla përmbush nevojat e nxënësve dhe kërkesat e tregut të punës.

Burimet kryesore të informacionit për analizën e brendshme përfshijnë:

- Të dhëna nga nxënësit, institucionet e praktikës profesionale, sondazhe me bizneset;
- Rezultatet e Kartës së Performancës;
- Sondazhe të brendshme për kënaqësinë e nxënësve, mësuesve, prindërve;
- Të dhëna nga procesi i gjurmimit të të diplomuarve;
- Vëzhgime të orëve mësimore dhe monitorimi i procesit mësimor;
- Raporte periodike nga strukturat e brendshme dhe nga Njësia e Zhvillimit;
- Rekomandimet nga procesi i vetëvlerësimit;
- Të dhëna administrative (regjistra, largime, përdorim i infrastrukturës).

Disa pyetje që mund të orientojnë diskutimin e të dhënave të mbledhura:

- Çfarë është duke ndodhur?
- Çfarë na sugjerojnë të dhënat në lidhje me situatën?
- Cilat janë nevojat e nxënësve, mësuesve, bizneseve, prindërve?
- Cilat janë arsyet që është krijuar kjo situatë?
- Ku duhet të ndërhyhet në mënyrë të menjëhershme?
- Çfarë programe, aktivitete apo ndërhyrje duhen zhvilluar për përmirësim?

Listë kontrolli — Mbledhja e informacionit të brendshëm

- ☐ A kemi mbledhur informacione nga burimet e brendshme të informimit në shkollë?
- ☐ A është informacioni i mbledhur i mjaftueshëm dhe relevant?
- ☐ A janë informacionet e mbledhura të mjaftueshme për të analizuar nevojat e grupeve të ndryshme që ndërveprojnë me shkollën?

Analiza e brendshme organizohet në tetë seksione tematike, secili i shpjeguar më poshtë.

2.3.1 Analiza e arritjeve të vitit të kaluar në kuadër të planit afatmesëm

Ky është seksioni i parë dhe themelor: vlerëson nivelin e përmbushjes së objektivave të vitit shkollor që përfundoi, duke gjykuar nëse veprimtaritë e planifikuara kanë qenë efektive, dhe duke identifikuar fushat me rezultate të mira dhe ato që kanë nevojë për përmirësim.

GPM-ja duhet ta nisë këtë hap duke listuar objektivat e vitit shkollor dhe duke i shqyrtuar bazuar në treguesit e performancës. Statusi i realizimit duhet të mbështetet në evidencë konkrete — jo perceptime apo opinione personale.

Pyetje orientuese:

- A janë përmbushur objektivat e planit vjetor? Deri në çfarë mase?
- Si e vlerësojmë përmbushjen e objektivit?
- Cili është kontributi kundrejt përmbushjes së objektivave afatmesëm?
- A është i nevojshëm rishikimi i objektivave afatmesëm?

Sugjerohet përdorimi i një shkalle 0% (nuk është bërë asgjë) deri 100% (arritur plotësisht) për secilin tregues, çka ndihmon diskutimin pasues — ku duhet bërë më shumë punë.

Shembull i analizës së përmbushjes së objektivave

Objektivi	Tregues 20XX-XX	Statusi (evidencë)	Prioritet?	Tregues 20XX-YY
Fuqizimi i marrëdhënieve me biznesin	Do të vendosen bashkëpunime me 60 biznese.	50% (janë vendosur bashkëpunime me 30 biznese)	Po	Do të vendosen bashkëpunime me 80 biznese.
Përmirësimi i aftësive digjitale të stafit	Do të trajnohet gjithë stafi për përdorimin e teknologjisë.	100%	Jo	—

Listë kontrolli — 2.3.1

- ☐ A janë analizuar të gjitha objektivat e vitit të kaluar shkollor?
- ☐ A janë analizuar të gjithë treguesit e performancës?
- ☐ A mbështetet analiza e objektivave në burime objektive informacioni?
- ☐ A mbështetet GPM-ja në evidencë gjatë diskutimeve?
- ☐ A janë përmbushur mjaftueshëm/plotësisht objektivat?
- ☐ A kanë qenë treguesit të mjaftueshëm për të treguar përmbushjen e një objektivit?

2.3.2 Performanca e nxënësve në tregun e punës

Vlerëson efektivitetin dhe përputhshmërinë e programeve me nevojat e tregut të punës, përmes treguesve të punësimit të të diplomuarve (% e të punësuarve, % në profesionin për të cilin u kualifikuan, % aktivë në kërkim pune) dhe statusit aktual (papunësia, NEET, vetëpunësimi, studimet e mëtejshme). Të dhënat sigurohen nëpërmjet sistemit të gjurmimit që shkolla ndërton dhe e zbaton vetë.

Shembull praktik — si i lexon dhe interpreton GPM-ja të dhënat e gjurmimit

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Të dhënat e mbledhura (raporti i gjurmimit të NjZH-së, viti shkollor 2025–2026): Nga 85 të diplomuar të programit të Turizmit, janë kontaktuar 72 (84.7%). Prej tyre: 41 janë të punësuar (57%), prej të cilëve 28 (68%) punojnë në profesionin për të cilin u diplomuan; 12 janë duke studiuar (16.7%); 10 janë aktivisht duke kërkuar punë (13.9%); 9 janë inaktivë — kategori NEET (12.5%). Asnjë nuk ka raportuar vetëpunësim.	Edhe pse 57% punësim duket i pranueshëm, vetëm 28 nga 85 të diplomuar (33%) punojnë në profesionin e tyre. Ky është treguesi kritik — tregon se programi po diplomon nxënës me kualifikime që nuk po absorbohen plotësisht nga tregu. Përqindja NEET (12.5%) është gjithashtu shqetësuese dhe kërkon identifikim të arsyeve (Mungesë ofertash lokale? Kualifikime jo të përshtatshme? Arsye personale?).	Grupi duhet të pyesë konkretisht — ku po punojnë 28 të diplomuarit e profesionit? Cilat biznese i kanë punësuar? Cilat profile të punës i mungojnë tregut lokal? Përgjigjet udhëzojnë vendosjen e objektivave për vitin e ardhshëm. Objektivi vjetor: "Brenda vitit shkollor 2026–2027, 40% e të diplomuarve të programit të Turizmit do të punojnë në profesionin e tyre" Veprimtaria: 3 tryeza dialogu me bizneset e turizmit, rishikim i programit të praktikave me fokus tek hotelet 4–5 yje, dhe fokus në modulin e CV dhe intervistave.

Listë kontrolli — 2.3.2

- ☐ A janë të dhënat e mbledhura të sakta dhe të përditësuara?
- ☐ A është sistemi i gjurmimit i ndërtuar nga shkolla funksional dhe efektiv?
- ☐ A është analizuar niveli i vetëpunësimit mes të diplomuarve?

2.3.3 Nxënës nga regjistrimi në diplomim

Analizon regjistrimet, transferimet, largimet (dhe arsyet e tyre), braktisjen, diplomimin/certifikimin. Treguesit kryesorë: përqindja e regjistruarve ndaj kapacitetit, përqindja e vajzave, e nxënësve nga zona rurale, e nxënësve PAK, nota mesatare në provimet e niveleve dhe të maturës, shkalla e braktisjes.

Shembull praktik:

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Regjistri i sekretarisë (viti shkollor 2025–2026): 312 nxënës aktivë në fillim të vitit. Deri në fund të vitit: 18 kanë braktisur (5.8%), prej të cilëve 11 ishin nxënës të klasës së parë (61% e braktisjeve). Arsyet e deklaruara: 7 punësim i hershëm, 4 largim nga qyteti, 4 vështirësi ekonomike, 3 arsye të tjera. Përqindja e vajzave: 38%. Nxënës nga zona rurale: 42%. Nxënës PAK: 6 (1.9%). Nota mesatare maturës: 6.8 (nga 6.4 vitin paraardhës).	Braktisja është e përqendruar tek klasa e parë — 61% e rasteve ndodh brenda vitit të parë, kjo tregon vështirësi të integrimit fillestar, jo probleme të përgjithshme. Rritja e notës mesatare të maturës nga 6.4 → 6.8 është pozitive por ende e ulët. Nxënësit nga zona rurale dhe ata PAK janë të pranishëm, por nuk dihet nëse marrin mbështetje të diferencuar.	Objektivi vjetor: "Shkalla e braktisjes në klasat e para do të ulet nga 5.8% në 4% brenda vitit shkollor 2026–2027, me fokus te nxënësit e muajit të parë." Veprimtaria: Takime individuale me secilin nxënës të klasës së parë gjatë tetorit; mësues kujdestar i dedikuar; monitorim i mungesave çdo 2 javë.

Listë kontrolli — 2.3.3

- ☐ A janë të dhënat e mbledhura të plota dhe të sakta?
- ☐ A janë përfshirë të dhënat për regjistrimet, transferimet, largimet dhe arsyet?
- ☐ A janë llogaritur dhe analizuar të gjithë treguesit e parashikuar?
- ☐ A janë analizuar trendet e regjistrimit (rritje/ulje gjatë viteve)?
- ☐ A janë identifikuar fushat ku nxënësit kanë nevojë për mbështetje akademike?
- ☐ A janë analizuar arsyet dhe faktorët kryesorë të braktisjes?

2.3.4 Stafi drejtues, mësimor e mbështetës

Bazohet në të dhëna konkrete: numri i mësimdhënësve, ngarkesa, % e atyre me kohë të pjesshme, numri i nxënësve për mësimdhënë. Përfshin gjithashtu zhvillimin profesional të stafit, komunikimin e brendshëm, dhe përfshirjen e stafit/nxënësve/prindërve në vendimmarrje.

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Plani i ngarkesës dhe dosjet e stafit (viti shkollor 2025–2026): 38 mësimdhënës gjithsej — 29 me kohë të plotë (76%), 9 me kohë të pjesshme (24%). Raporti nxënës/mësimdhënës: 8.2. Ngarkesa mesatare javore: 22 orë mësimore. 4 mësimdhënës kanë ngarkesë mbi 28 orë/javë (tejngarkesë). 6 mësimdhënës kanë ngarkesë nën 14 orë/javë. Gjatë vitit janë realizuar 3 trajnime të brendshme; vetëm 7 mësimdhënës (18%) kanë marrë pjesë në trajnime të jashtme/certifikuese. Vrojtimi i orëve: 48 orë të vrojtuar — në 31% të rasteve mësuesi nuk kishte plan mësimor të plotësuar.	Ngarkesa është e shpërndarë në mënyrë të pabarabartë — 4 mësimdhënës janë të tejngarkuar, ndërkohë 6 të tjerë janë të nënngarkuar. Ky nuk është problem buxheti, por i planifikimit të brendshëm të orarit. Pjesëmarrja e ulët në trajnime (18%) dhe mungesa e planeve mësimore në 31% të vrojtimit tregojnë nevojë urgjente për mbështetje dhe llogaridhënie profesionale — jo vetëm trajnim formal.	Objektivi vjetor: "Deri në Dhjetor 2026, ngarkesat mësimore të ribalancohen dhe asnjë mësimdhënës të mos ketë ngarkesë jashtë kufijve 16–26 orë/javë; 70% e stafit të ketë plan mësimor të plotësuar para çdo jave." Veprimtaritë: Rishikim i orarit dhe ndarjes së ngarkesës deri në Shtator; sistem kontrolli të planeve mësimore nga nëndrejtori çdo 2 javë; 2 trajnime të jashtme të certifikuar për të paktën 15 mësimdhënës deri në Prill 2027.

Listë kontrolli — 2.3.4

- ☐ A janë të dhënat mbledhur nga burime të besueshme (planet e ngarkesës, dosjet e stafit, vrojtimet e orëve)?
- ☐ A është analizuar në detaje ngarkesa e secilit mësimdhënës?
- ☐ A janë identifikuar raste ngarkese të tepërt ose të pamjaftueshme?
- ☐ A është përlogaritur saktë numri i nxënësve për mësimdhënës?
- ☐ A është vlerësuar ndikimi i ngarkesës së mësimdhënësve në performancën e nxënësve?

2.3.5 Mësimdhënia dhe kurrikulat/oferta mësimore

Kujdes!

Ky seksion nuk gjendet në formatin formal të Udhëzimit Nr. 759, por rekomandohet fuqimisht si pjesë e domosdoshme e analizës së brendshme.

Vlerëson cilësinë dhe efektivitetin e mësimdhënies dhe kurrikulës, për të identifikuar pikat e forta/dobëta dhe për të sugjeruar përmirësime. Aspekte kryesore për analizë:

- Kurrikula — planifikimi, materialet, përdorimi i teknologjisë, përshtatshmëria me nevojat e nxënësve;
- Metodat e mësimdhënies — diversiteti, përdorimi i teknologjisë, efektiviteti;
- Vlerësimi i nxënësve — mënyrat e vlerësimit, përfshirja e bizneseve në vlerësim;
- Programet/profilet e reja — mundësitë për module ose kurse të specializuara shtesë;
- Sfida dhe arritje lidhur me të nxënë të biznes — cilësia e praktikës profesionale.

Shembull praktik

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Vrojtimi i 24 orëve mësimore tregoi që metoda e ligjëratis mbizotëron në 70% të rasteve, ndërsa metodat bashkëkohore (punë në grup, projekte, simulime) përdoren në vetëm 30% . Sondazhi me 120 nxënës tregoi se 65% e tyre preferojnë mësim me pjesëmarrje aktive.	Ka një hendek mes metodave aktuale dhe preferencave të nxënësve, çka mund të ndikojë në motivim dhe rezultate.	Objektivi vjetor: "40% e orëve mësimore të përfshijnë të paktën një metodë bashkëkohore mësimdhënieje, e verifikuar përmes vërtetimit periodik të klasave". Veprimtaria: "Organizimi i 3 trajnimeve për mësuesit mbi metodat bashkëkohore të mësimdhënies."

Listë kontrolli — 2.3.5

- ☐ A janë analizuar rezultatet e monitorimit të procesit mësimor?
- ☐ A janë analizuar rezultatet e sondazhit me nxënësit, mësuesit, prindërit dhe bizneset lidhur me mësimdhënien dhe kurrikulën?
- ☐ A janë analizuar rezultatet e vetëvlerësimit të mësuesve për zhvillimin e vazhduar profesional?

2.3.6 Infrastruktura

E rëndësishme për planin vjetor, por me ndikim më të theksuar tek plani afatmesëm. Fokusi është përmirësimi i infrastrukturës për të rritur cilësinë e mësimdhënies dhe për të siguruar mjedis të sigurt për nxënësit dhe stafin. Aspekte kryesore: burimet fizike (klasa, laboratorë, bibliotekë, palestër), burimet financiare, burimet njerëzore, përdorimi i teknologjisë, shërbimet mbështetëse.

Shembull praktik

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Inventari i laboratorit të TI tregoi se 12 nga 20 stacione pune janë funksionale (60%); 8 janë jashtë përdorimit për shkak komponentësh të dëmtuar. Sondazhi me nxënësit e degës përkatëse tregoi se 70% e tyre raportojnë "radhë pritjeje " për të praktikuar.	Kapaciteti aktual i laboratorit nuk mbulon numrin e nxënësve të regjistruar; kjo ndikon drejtpërdrejt në cilësinë e praktikës dhe në kohën efektive të nxënësve praktik.	Objektivi vjetor: "Riparohen ose zëvendësohen 8 stacione pune në laboratorin e TI deri në Janar 2027." Tregues: "20 nga 20 stacione funksionale." Buxhet: Specifikuar për pjesët e nevojshme.

Listë kontrolli — 2.3.6

- ☐ A është bërë një inventar i plotë i pajisjeve TIK?
- ☐ A janë pajisjet TIK funksionale dhe në përputhje me nevojat aktuale?
- ☐ A janë pajisjet laboratorike në gjendje të mirë dhe të sigurta?
- ☐ A ka mjaftueshëm libra dhe materiale mësimore?
- ☐ A janë administruar raportet nga inspektimet periodike?
- ☐ A është marrë feedback nga nxënësit dhe stafi për cilësinë e infrastrukturës?
- ☐ A është bërë analizë e detajuar e investimeve të nevojshme?

2.3.7 Bashkëpunimi me sektorin privat

Vlerëson përshtatshmërinë e kurrikulës me kërkesat e tregut, aftësitë praktike të nxënësve, dhe qëndrueshmërinë e marrëdhënieve me bizneset. Treguesit kryesorë: numri i bizneseve sipas numrit të praktikantëve, % e nxënësve në praktikë ndaj totalit me të drejtë praktike, rritja e numrit të bizneseve aktive, formave të bashkëpunimit (sponsorizime, marketing i përbashkët, projekte të përbashkëta).

Shembull praktik

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Raporti i NjZH-së dhe të dhënat administrative (viti shkollor 2025–2026): 47 biznese partnere aktive gjithsej — 31 me marrëveshje bashkëpunimi të firmosur, 16 vetëm me kontakt informal. 143 nxënës me të drejtë praktike, prej të cilëve 118 (82.5%) kanë realizuar praktikën plotësisht. 25 nxënës nuk kanë gjetur vend praktike që t'u mundësohet plotësisht. Bizneset sipas sektorit: turizëm 18, ndërtim 12, IT 7, tregëti 10. Bashkëpunim financiar (sponsorizime, donacione): vetëm 3 biznese. Takime formale me biznese gjatë vitit: 4 gjithsej — mesatarisht 1 në tremujor.	17.5% e nxënësve nuk kanë realizuar praktikën plotësisht — ky është tregues kritik, jo thjesht statistikë. Këta 25 nxënës kanë përfunduar vitin pa përvojë cilësore praktike, çka ndikon drejtpërdrejt në punësueshmërinë e tyre. Sektori IT ka vetëm 7 biznese partnere, ndërkohë është sektori me kërkesën më të lartë për të diplomuar.	Objektivi vjetor: "Deri në fund të vitit shkollor 2026–2027, 100% e nxënësve me të drejtë praktike të realizojnë praktikën e plotë, dhe numri i bizneseve partnere në sektorin IT të rritet nga 7 në 15." Veprimtaritë: Hartim i listës së 25 nxënësve pa praktikë të plotë dhe kontakt i drejtpërdrejtë me biznese për vendosjen e tyre deri në Tetor; 2 tryeza dialogu me bizneset e IT-së;

Listë kontrolli — 2.3.7

- ☐ A është numri i praktikave profesionale në rritje?
- ☐ A është mbledhur feedback-u i nxënësve mbi praktikat e tyre në sektorin privat?
- ☐ A ka strategji për krijimin dhe mbajtjen e marrëdhënieve me bizneset?
- ☐ A janë identifikuar bizneset kryesore për partneritet afatgjatë?
- ☐ A janë organizuar takime të rregullta me përfaqësues të sektorit privat?
- ☐ A janë identifikuar fusha të reja për bashkëpunim?
- ☐ A është mbledhur feedback nga bizneset për performancën e bashkëpunimeve?

2.3.8 Rezultate nga vetëvlerësimi dhe veprimtaria e Njesisë së Zhvillimit

Përfshin rezultatet dhe rekomandimet (planin e përmirësimit) nga procesi i vetëvlerësimit institucional, për secilën fushë vlerësimi: menaxhimi e drejtimi, marrëdhëniet e bashkëpunimi, kurrikula e zbatuar, mësimdhënia e të nxënit, vlerësimi. Burimi kryesor: Njësia e Zhvillimit (NjZH), bazuar në raportin e Grupit të Vetëvlerësimit.

Shembull praktik

Të dhëna të mbledhura	Interpretimi	Si përdoret në plan
Raporti i vetëvlerësimit institucional (NjZH, Maj 2025) — 5 fusha të vlerësuara: Menaxhimi dhe drejtimi: 3.2/5 (mirë); Marrëdhëniet dhe bashkëpunimi: 2.8/5 (kënaqshëm); Kurrikula e zbatuar: 3.0/5 (mirë); Mësimdhënia dhe të nxënit: 2.6/5 (kënaqshëm); Vlerësimi: 2.4/5 (kënaqshëm). Rekomandimet kryesore të planit të përmirësimit: (1) rishikim i praktikave të vlerësimit të nxënësve; (2) forcim i komunikimit me prindërit; (3) zhvillim i sistemit të monitorimit të brendshëm. Nga 3 rekomandimet e vitit paraardhës: 1 e realizuar plotësisht, 1 pjesërisht, 1 e parealizuar (komunikimi me prindërit).	Dy fushat me vlerësim më të ulët — Mësimdhënia dhe të nxënit (2.6) dhe Vlerësimi (2.4) — janë pikërisht ato me ndikim më të drejtpërdrejtë tek nxënësit. Kjo është koherente me gjetjet e 2.3.5 (metodat e mësimdhënies) dhe 2.3.3 (rezultatet e nxënësve). Rekomandimi për komunikimin me prindërit ka mbetur i parealizuar për dy vite rresht — kjo është alarmuese dhe tregon mungesë të mekanizmit zbatues, jo mungesë vullneti.	Objektivi vjetor: "Deri në Maj 2027, vlerësimi i fushës 'Mësimdhënia dhe të nxënit' të rritet nga 2.6 në 3.2, dhe rekomandimi për komunikimin me prindërit të realizohet plotësisht me të paktën 3 mekanizma konkretë funksionalë." Veprimtaritë: Grupet e punës me mësuesit për rishikim të metodave të vlerësimit (Tetor–Dhjetor); platformë komunikimi me prindërit (WhatsApp/email i strukturuar) funksionale nga Shtatori; raportim tremujor i NjZH-së drejtuar GPM-së për monitorimin e progresit.

Burimet e informacionit sipas çështjes

Tabela më poshtë mund të përdoret nga GPM-ja si referencë e shpejtë për të identifikuar ku të kërkojë të dhëna për secilën çështje analize.

Çështja	Burimi i informacionit
Zhvillimi ekonomik rajonal	Strategji zhvillimi e Qarkut; raporte të tryezave vendore; dokumenti i buxhetimit të Bashkisë; të dhëna nga AKPA
Treguesit demografikë dhe të tregut të punës	Raporte periodike nga Zyra e Punës/AKPA; statistika të AKPA
Zhvillimet politiko-ligjore	Progres-raporte të zbatimit të SKPA-së
Nevojat për aftësi në rajon	Raporte periodike nga Zyra e Punës/AKPA; raporte të tryezave vendore

Çështja	Burimi i informacionit
Arritjet e vitit të kaluar (plani afatmesëm)	Plani vjetor i vitit të shkuar; raporte periodike monitorimi
Performanca në tregun e punës (gjurmimi)	Raport gjurmimi nga NjZH; AKPA
Regjistrimi deri në diplomim	Të dhëna administrative (sekretaria)
Stafi drejtues, mësues e mbështetës	Sistemi i të dhënave administrative; nëndrejtorët; raport ZHVP nga NjZH; specialisti BNj
Infrastruktura	Të dhëna administrative; inspektime të jashtme; inventarë; raporte të sigurisë/higjienës; specialisti TIK
Bashkëpunimi me sektorin privat	Sistemi i të dhënave administrative; raport i marrëdhënieve me biznesin nga NjZH
Vetëvlerësimi dhe Njësia e Zhvillimit	Raport vetëvlerësimi; raporte tematike nga NjZH

2.4 Diskutimi dhe reflektimi mbi analizën e përmbushjes së objektivave

Ndërsa në hapin e mëparshëm GPM-ja vetëm kuptoi nëse objektivat janë përmbushur, në këtë hap nis diskutimi rreth arsyeve që kanë çuar në përmbushjen ose mospërmbushjen e tyre — dhe rrjedhimisht diskutimi i objektivave për vitin e ardhshëm.

Pyetje orientuese:

- Cilat janë arsyet që nuk u përmbushën objektivat?
- Çfarë veprimesh duheshin ndërmarrë për të shmangur mospërmbushjen?
- A janë këto objektiva të rëndësishëm për vitin e ardhshëm shkollor?
- Çfarë sugjeron analiza — ku duhet të fokusohet vëmendja gjatë vitit të ardhshëm?

GPM-ja duhet të përfshijë në diskutim aktorët që ndërveprojnë me shkollën, sidomos grupet që lidhen drejtpërdrejtë me objektivat e përcaktuara (p.sh. nxënësit, nëse objektivat lidhen me performancën e tyre).

Listë kontrolli — Diskutimi dhe reflektimi

- ☐ A bazohet diskutimi te analiza e përmbushjes së objektivave?
- ☐ A është diskutimi gjithëpërfshirës?
- ☐ A reflektohen perspektivat e grupeve të ndryshme gjatë analizës?
- ☐ A ka pasur GPM-ja kohë të mjaftueshme për të reflektuar?
- ☐ A ka çuar diskutimi në sugjerime për prioritetet e vitit të ardhshëm?

2.5 Analiza SWOT

Pasi përfundon analiza e situatës, GPM-ja mbledhet për të rishikuar rezultatet dhe për t'i diskutuar. Analiza SWOT identifikon në mënyrë sistematike Fuqitë (Strengths), Dobësitë (Weaknesses), Mundësitë (Opportunities) dhe Kërcënimet (Threats) e shkollës.

Baza e SWOT-it: analiza e kontekstit të jashtëm identifikon mundësitë dhe kërcënimet; analiza e kontekstit të brendshëm identifikon pikat e forta dhe të dobëta. Të katër kategoritë duhen parë të lidhura ngushtë me njëra-tjetrën, jo në mënyrë të izoluar.

Udhëzime për secilën kategori

1. Pikat e forta (Fuqitë)

- Identifikoni cilësitë dhe burimet që e bëjnë shkollën të shquhet (programe cilësore, infrastrukturë moderne, staf i kualifikuar);
- Përfshini pikëpamjet e nxënësve, prindërve, stafit dhe partnerëve;
- Identifikoni programet e suksesshme dhe inovacionet në mësimdhënie.

2. Pikat e dobëta (Dobësitë)

- Identifikoni zonat me nevojë për përmirësim (infrastrukturë e vjetër, mungesë teknologjie, burime financiare të kufizuara);
- Përfshini vështirësitë e raportuara nga nxënësit, prindërit, stafi dhe partnerët.

3. Mundësitë

- Identifikoni mundësitë për zhvillim (programe të reja, partneritete me komunitetin, teknologji e re);
- Konsideroni mundësitë për rritje të pjesëmarrjes së prindërve dhe mbështetje financiare të jashtme.

4. Kërcënimet

- Identifikoni kërcënime potenciale (ulje financimi, konkurrencë nga shkolla private, rënie reputacioni);
- Identifikoni sfida të ardhshme (ulje regjistrimesh, ndryshime në politikat arsimore).

Shembull i analizës SWOT

Pikat e forta	Pikat e dobëta
1. Programe të përshtatura mirë me tregun e punës 2. Infrastrukturë bashkëkohore	1. Numër i ulët regjistrimesh në disa programe 2. Burime financiare të kufizuara

3. Staf i kualifikuar dhe me përvojë 4. Aktivitete jashtëshkollore të larmishme 5. Mbështetje e fortë nga komuniteti lokal	3. Raport jo i duhur mësues/nxënës në disa klasa 4. Mungesë burimesh për nxënës me nevoja të veçanta 5. Qasje e kufizuar në teknologji të avancuar
Mundësitë	Kërcënimet
1. Bashkëpunime të reja me biznese lokale 2. Kurse/programe të reja sipas interesave të nxënësve 3. Fushata për mbledhje fondesh/donatorë 4. Zgjerim i platformave online 5. Ndryshime ekonomike rajonale që rrisin punësimin	1. Ulje e financimit publik për arsimin 2. Ndryshime demografike (rënie e numrit të nxënësve) 3. Rritje e konkurrencës nga shkolla të tjera 4. Kushte të pafavorshme moti/fatkeqësi natyrore 5. Ndryshime të shpeshta në politikat arsimore

Listë kontrolli — Analiza SWOT

- ☐ A është mbështetur analiza SWOT në fakte dhe vlerësime objektive?
- ☐ A janë përfshirë një gamë e gjerë faktorësh të jashtëm dhe të brendshëm?
- ☐ A lidhet analiza SWOT me qëllimet strategjike të shkollës?
- ☐ A janë shqyrtuar ndërveprimet midis faktorëve të ndryshëm?

3. Faza e Planifikimit

Pasi GPM-ja ka përfunduar analizën e situatës dhe ka identifikuar Fuqitë, Dobësitë, Mundësitë dhe Kërcënimet (SWOT), grupi është gati të kalojë në fazën e planifikimit. Ky është momenti kur analiza shndërrohet në veprim. Pikat e forta duhet të shfrytëzohen për të kapur *mundësitë*. Pikat e dobëta duhen adresuar për të minimizuar kërcënimet. Objektivat duhet të fokusohen në adresimin e dobësive dhe në shfrytëzimin e mundësive.

GPM-ja duhet t'i referohet vazhdimisht analizës SWOT gjatë gjithë fazës së planifikimit për të siguruar që objektivat e vendosura janë të justifikuara dhe të lidhura me realitetin e shkollës.

3.1 Vendosja e objektivave dhe treguesve të performancës

Ky hap duhet të rrjedhë logjikisht: pasi është bërë analiza SWOT, pasi janë analizuar objektivat e vitit të kaluar, dhe pasi janë konsultuar objektivat afatmesëm. Objektivat vjetorë duhet të jenë në linjë me misionin, vizionin dhe prioritetet strategjike të shkollës, si dhe me objektivat që AKPA u dërgon shkollave çdo vit për orientim.

Shpesh, GPM-ja identifikon më shumë probleme sesa mund të zgjidhë brenda një viti. Prandaj, është e rëndësishme t'i prioritetizojë, bazuar në:

Ndikimin: Cilat objektiva do të kenë ndikimin më të madh pozitiv te nxënësit dhe cilësia e shkollës?

Urgjencën: Cilat probleme kërkojnë veprim të menjëhershëm (p.sh., braktisja e lartë)?

Burimet e disponueshme: A ka shkolla burimet (financiare, njerëzore, kohore) për të realizuar objektivin?

Lidhjen me planin afatmesëm: A kontribuon objektivi në realizimin e një objektivi strategjik afatmesëm?

Për të prioritetizuar, GPM-ja mund të përdorë një matricë të thjeshtë:

Objekti i Mundshëm	Ndikimi (i Lartë/Mesatar/Ulët)	Urgjenca (i Lartë/Mesatar/Ulët)	Burimet e Nevojshme	Prioriteti (1-3)
Ulja e braktisjes në klasën e parë	I Lartë	I Lartë	Mesatare	1
Rritja e punësimit në profesion	I Lartë	Mesatar	Mesatare	2
Përmirësimi i mësimdhënies	I Lartë	Mesatar	Mesatare	2
Rinovimi i laboratorit të informatikës	Mesatar	I Ulët	Lartë	3

Shënim: Objektivat me prioritet 1 dhe 2 duhet të jenë pjesë e Planit Vjetor. Objektivat me prioritet 3 mund të shtyhen për vitin e ardhshëm ose të përfshihen në plan afatmesëm.

3.1.1 Cilësia e treguesve të performancës

Treguesit duhet të jenë të matshëm, të arritshëm, të lidhur me objektivin specifik, dhe realistë për periudhën kohore. Duhet shmangur treguesit e përgjithshëm:

Shmangni treguesit e përgjithshëm — treguesot duhet të jenë specifike

JO: "zhvillohen takime me bizneset" → PO: "zhvillohen 30 takime me bizneset"

JO: "rritet vizibiliteti i shkollës" → PO: "faqja e shkollës në media sociale ndiqet nga ~500 persona"

JO: "stafi merr pjesë në trajnime" → PO: "80% e stafit merr pjesë në programe trajnimi"

JO: "nxënësit komunikojnë me psikologun" → PO: "100 nxënës (30%) janë referuar te shërbimi psiko-social"

Treguesit duhet të paraqesin tendencën në vite. Nëse gjatë vitit të kaluar shkolla vendosi bashkëpunime me 30 biznese, mund të parashikohet një rritje prej 50% për vitin e ardhshëm — duke reflektuar situatën lokale reale, jo shifra arbitrare.

3.1.1.1 Tre shembuj të plotë të objektivave SMART

Një objektivi "SMART" është Specifik, i Matshëm, i Arritshëm, Relevant dhe i kufizuar në Kohë. Më poshtë janë tre shembuj të plotë — nga fusha të ndryshme — që tregojnë si duket një objektivi vjetor i shkruar mirë, krahasuar me një version të dobët.

Shembulli 1 — Bashkëpunimi me biznesin

I dobët vs. SMART

Version i dobët: "Të rritet bashkëpunimi me bizneset partnere."

Version SMART: "Brenda vitit shkollor 2026–2027, shkolla do të nënshkruajë 15 marrëveshje të reja bashkëpunimi me biznese të sektorit të turizmit dhe ndërtimit (nga 10 marrëveshje aktuale), duke u mbështetur te Njësia e Zhvillimit dhe departamentet përkatëse, me 2 vlerësime progresi (Janar dhe Maj).

Pse SMART: numri është konkret (15), afati i qartë (viti shkollor), sektori specifik (jo "biznese" në përgjithësi), dhe ka të përcaktuar afatin (Janar).

Shembulli 2 — Zhvillimi profesional i stafit

I dobët vs. SMART

Version i dobët: "Të përmirësohen aftësitë digjitale të mësuesve."

Version SMART: "Deri më 31 Dhjetor 2026, 25 nga 30 mësues (83%) do të kenë përfunduar trajnimin e certifikuar për përdorimin e platformave digjitale në mësimdhënie, të vërtetuar me certifikatat respektive dhe vrojtim klase pas trajnimit."

Pse SMART: numri konkret i përfituesve (25/30), afat i saktë (31 Dhjetor), dhe metodë e qartë verifikimi (certifikatë + vrojtim klase).

Shembulli 3 — Reduktimi i braktisjes së shkollës

I dobët vs. SMART

Version i dobët: "Të ulet braktisja e nxënësve."

Version SMART: "Brenda vitit shkollor 2026–2027, shkalla e braktisjes në klasat e para do të ulet nga 8% në 5%, përmes 3 ndërhyrjeve specifike: mbështetje psiko-sociale për 40 nxënës në risk, takime mujore me prindërit e tyre, dhe monitorim i mungesave çdo dy javë nga mësuesi kujdestar."

Pse SMART: shifra para/pas (8%→5%), grup i synuar specifik (klasat e para), dhe veprimtaritë konkrete që lidhen drejtpërdrejt me objektivin — jo vetëm një numër pa shpjegim si arrihet.

3.1.2 Tregues sasiore dhe cilësorë

Treguesit sasiore shprehen në numra absolutë, përqindje ose raporte (p.sh. 100 nxënës, 60%). Ata na ndihmojnë të fotografojmë situatën, por jo të kuptojmë pse po ndodh një fenomen.

Treguesit cilësorë mbështeten në intervista të thelluara, grupe diskutimi, ose histori personale konfidenciale — p.sh. pritshmëritë e prindërve, kënaqësia e nxënësve me laboratorët. GPM-ja duhet të përdorë të dy llojet e treguesve.

Le të marrim disa shembuj konkretë për të kuptuar më mirë se si funksionojnë treguesit cilësorë dhe si dallojnë nga ata sasiore.

Në fushën e komunikimit me prindërit, një tregues sasior do të ishte: *"Numri i takimeve të zhvilluara me prindërit gjatë vitit shkollor."* Ky tregues na tregon sa takime u zhvilluan, por nuk na tregon nëse këto takime ishin efektive. Një tregues cilësor plotësues do të ishte: *"Shkalla e kënaqësisë së prindërve me komunikimin nga shkolla, e matur përmes një sondazhi vjetor."* Ky tregues na tregon si e perceptojnë prindërit cilësinë e komunikimit dhe nëse ai po i plotëson nevojat e tyre.

Po kështu, në lidhje me zhvillimin profesional të stafit, një tregues sasior mund të jetë: *"Numri i trajnimeve të zhvilluara për mësimdhënësit."* Por ky tregues nuk na tregon nëse trajnimet ishin të dobishme. Një tregues cilësor do të ishte: *"Vlerësimi i mësimdhënësve për dobishmërinë e trajnimeve në praktikën e tyre të përditshme, i matur përmes një pyetësi pas trajnimit."* Ky tregues na ndihmon të kuptojmë nëse trajnimi po sjell ndryshim dhe si mund të përmirësohet në të ardhmen.

Në fushën e mbështetjes psiko-sociale, një tregues sasior do të ishte: *"Numri i nxënësve të referuar te psikologu i shkollës."* Por ky numër nuk na tregon nëse nxënësit po marrin mbështetje cilësore. Një tregues cilësor do të ishte: *"Perceptimi i nxënësve për mbështetjen psiko-sociale të marrë në shkollë, i matur përmes fokus-grupeve ose intervistave individuale konfidenciale."* Ky tregues na ndihmon të kuptojmë nëse nxënësit ndihen të mbështetur dhe çfarë mund të përmirësohet në shërbimin e ofruar.

Për të pasur një pamje të plotë të performancës, GPM-ja duhet të përdorë gjithmonë të dy llojet e treguesve. Tabela e mëposhtme tregon se si treguesit sasiorë dhe cilësorë plotësojnë njëri-tjetrin për të njëjtin objektiv:

Objektivi	Treguesi Sasior	Treguesi Cilësor Plotësues
Forcimi i bashkëpunimit me biznesin	30 biznese partnere të angazhuara në aktivitete të përbashkëta.	80% e bizneseve partnere e vlerësojnë bashkëpunimin si "të dobishëm" ose "shumë të dobishëm" në sondazhin vjetor.
Përmirësimi i mësimdhënies	20 mësues të trajnuar për metoda bashkëkohore.	85% e mësuesve të trajnuar raportojnë se kanë ndryshuar praktikat e tyre mësimore si rezultat i trajnimit.
Përmirësimi i përvojës së nxënësve	90% e nxënësve të diplomuar brenda afatit.	75% e nxënësve të diplomuar e vlerësojnë përvojën e tyre në shkollë si "pozitive" ose "shumë pozitive" në sondazhin e diplomimit.

Treguesit cilësorë janë veçanërisht të vlefshëm sepse zbulojnë shkaqet dhe na ndihmojnë të kuptojmë pse një tregues sasior është i ulët ose i lartë. *Për shembull*, nëse numri i takimeve me prindërit është i lartë, por kënaqësia e tyre është e ulët, treguesi cilësor na tregon se duhet të ndryshojmë mënyrën e komunikimit, jo sasinë e tij; Nxisin përmirësim të vazhdueshëm pasi ofrojnë sugjerime konkrete për

përmirësim, duke u fokusuar në cilësinë e shërbimeve, jo vetëm në sasi. Gjithashtu, fuqizojnë zërin e të gjithë aktorëve, pasi përfshijnë perceptimet e nxënësve, prindërve, mësuesve dhe bizneseve, duke siguruar që planifikimi të reflektojë nevojat e tyre reale.

Rekomandim për GPM-në: Kur vendosni treguesit për çdo objektiv, pyesni veten: *"Si mund ta masim jo vetëm sasinë, por edhe cilësinë e rezultatit? Cili tregues cilësor do të na tregonte nëse kemi arritur sukses të vërtetë?"* Përgjigja e kësaj pyetjeje do t'ju ndihmojë të krijoni një plan më të balancuar dhe më efektiv.

3.1.3 Çka duhet të reflektojnë objektivat dhe aktivitetet

- Rekomandimet nga vetëvlerësimi, që nuk janë ezauruar nga plani i përmirësimit të cilësisë;
- Rekomandimet nga procesi i akreditimit (nëse ka pasur akreditim gjatë vitit);
- Rekomandimet nga procesi i konsultimit me grupet e interesit;
- Mësimet e nxjerra nga monitorimi dhe raportimi i zbatimit të planit vjetor;
- Objektivat mbi treguesit e Kartës së Performancës dhe objektivat e AKPA-s.

Listë kontrolli — Objektivat dhe treguesit

- ☐ A mbështeten objektivat në analizën e situatës?
- ☐ A janë objektivat të mjaftueshëm për zgjidhjen e problemit?
- ☐ A zotëron shkolla burime informacioni për çdo tregues?
- ☐ A janë treguesit e performancës të matshëm, të arritshëm, të lidhur me objektivin, dhe realistë?
- ☐ A janë përfshirë tregues sasiore dhe cilësore?
- ☐ A janë konsideruar të gjithë aktorët dhe faktorët?

3.2 Hartimi i planit të aktiviteteve për çdo objektiv

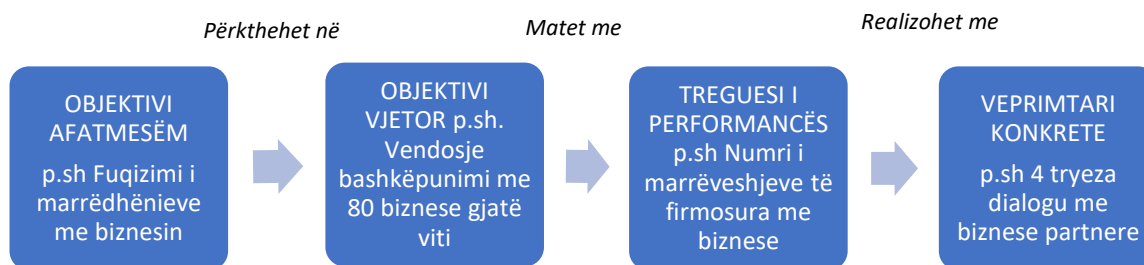
Pasi përcaktohen objektivat, GPM-ja harton planin e veprimtarive konkrete. Disa pyetje që duhen shtruar gjatë takimeve:

- Çfarë lloj aktiviteteve duhet realizuar për të përmbushur objektivat?
- Cilat grupe do të jenë përgjegjëse për zbatimin dhe raportimin e progresit?
- Si dhe sa shpesh do të raportohet mbi realizimin?
- Çfarë lloj burimesh duhet vënë në dispozicion?

Bëni diferencimin midis veprimtarive brenda shkollës dhe atyre jashtë saj — këto të fundit kërkojnë zakonisht më shumë mobilizim burimesh dhe kohë, por janë gjithashtu mundësi për të zgjeruar rrjetin e bashkëpunësorëve.

Listë kontrolli — Plani i aktiviteteve

- ☐ A janë identifikuar aktorët që do të përfshihen në veprimtari?
- ☐ A ka burime të mjaftueshme për zbatim?
- ☐ Nëse jo, a ka plan për sigurimin e tyre?
- ☐ A është plani i aktiviteteve realist?
- ☐ A reflekton plani rritje dhe zhvillim të mëtejshëm?
- ☐ A është e qartë kush merret me zbatimin dhe monitorimin?
- ☐ A është plani fleksibël, i përshtatshëm ndaj ndryshimit të rrethanave?



Çdo veprimtari duhet të kontribuojë në një tregues, çdo tregues të masë një objektiv, Asnjë element nuk duhet të mbetet pa lidhje në zinxhir.

Mjet praktik: Tabela e objektivave, veprimtarive dhe treguesve

Kjo është struktura standarde që GPM-ja duhet të plotësojë për çdo objektiv vjetor, duke e lidhur me objektivin afatmesëm përkatës.

Objektiv afatmesëm: [specifikoni objektivin afatmesëm përkatës nga Plani Afatmesëm]

Objektivi vjetor 1.1.1 — [specifikoni]						
Veprimtari	Tregues performance	Afate	Njësia/personi përgjegjës	Frekuenca raportimit	Dokumenti vërtetues	Buxheti planifikuar

Objektivi vjetor 1.1.2 — [specifikoni]						
Veprimtari	Tregues performance	Afate	Njësia/personi përgjegjës	Frekuenca raportimit	Dokumenti vërtetues	Buxheti planifikuar

Përsëritni këtë strukturë (objektiv afatmesëm → objektivat vjetorë → tabela e veprimtarive) për secilin prioritet strategjik të planit afatmesëm.

3.3 Buxheti

Buxheti është pjesë integrale e fazës së planifikimit: përcakton burimet financiare që mbështesin veprimtaritë e planifikuara për vitin e ardhshëm. Procesi kalon në katër hapa kryesorë.

3.3.1 Identifikimi i nevojave të buxhetit

Bëhet një analizë e hollësishme e nevojave financiare: kostot për personelin, materialet mësimore, teknologjinë, trajnimet, infrastrukturën, dhe çdo veprimtari tjetër e planifikuar.

3.3.2 Përcaktimi i burimeve financiare

Identifikohen të gjitha burimet e disponueshme: fondet nga qeveria, projektet, financimet dhe sponsorizimet nga biznesi, dhe burime të tjera të jashtme.

3.3.3 Përcaktimi i prioriteteve dhe alokimi i fondeve

Bazuar në nevojat e identifikuar dhe burimet e disponueshme, hartohet plani i buxhetit për çdo prioritet/objektiv/veprimtari, duke siguruar fonde të mjaftueshme për prioritetet kryesore.

3.3.4 Monitorimi dhe rishikimi i buxhetit

Përfshin vlerësimin periodik të shpenzimeve aktuale kundrejt buxhetit të planifikuar, dhe rishikimin e planit kur është e nevojshme (kjo trajtohet më në detaje në fazën e monitorimit të zbatimit).

3.3.5 Bashkërendimi i buxhetit me planin vjetor

Plani i buxhetit dhe Plan i Vjetor i shkollës kanë kalendarë të ndryshëm — buxheti është vit kalendarik, plani vjetor është vit mësimor. Sinkronizimi i tyre duhet planifikuar paraprakisht, zakonisht duke filluar para fillimit të vitit shkollor, për t'u siguruar që planifikimi është i plotë dhe i gatshëm.

Tre aspekte praktike të bashkërendimit

Përshtatja kohore e shpenzimeve — përcaktoni kur do të shpenzohen fondet, në linjë me veprimtaritë e planifikuara (shpenzime operative, trajnime, blerje materiale).

Monitorimi në kohë reale — kontrolloni rregullisht shpenzimet kundrejt planit, për të korrigjuar sipas nevojave aktuale.

Përdorimi i të dhënave për rishikim — në fund të periudhës, përdorni të dhënat e monitorimit për të përmirësuar planet e ardhshme.

3.3.6 Lidhja e buxhetit me objektivat

Lidhja midis buxhetit dhe objektivave vjetorë është thelbësore për menaxhim efektiv të burimeve. Prioritetet e identifikuar duhet të reflektohen drejtpërdrejt në alokimin e burimeve financiare — një objektiv pa buxhet të mjaftueshëm rrezikon të mos realizohet.

4. Finalizimi i planit dhe hapat e mëtejshëm

Pasi GPM-ja ka kompletuar analizën, ka vendosur objektivat dhe treguesit, ka hartuar veprimtaritë dhe ka planifikuar buxhetin, drafti i Planit Vjetor është gati për fazën tjetër: diskutimi me palët e interesit (konsultimi) dhe miratimi.

4.1 Përgatitja e draftit final për konsultim

Para se materiali të dalë jashtë GPM-së, ai duhet redaktuar me kujdes. Një anëtar/e i/e grupit — zakonisht drejtuesi/ja — duhet të jetë përgjegjës/e për të shqyrtuar gjithë materialin dhe për të identifikuar aspekte që kërkojnë vëmendje (qartësi gjuhe, organizim, koherencë mes seksioneve).

Listë kontrolli — Përgatitja për konsultim

- ☐ A përmbush plani standardet e përcaktuara në Udhëzimin Nr. 759?
- ☐ A kanë pasur mundësi të gjithë anëtarët e GPM-së të lexojnë planin dhe të japin komente?
- ☐ A janë reflektuar komentet e brendshme në material?
- ☐ A është plani i qartë dhe i kuptueshëm?
- ☐ A reflektojnë objektivat e vendosur nevojat reale të shkollës?
- ☐ A ekziston lidhje logjike mes të gjitha seksioneve të planit?
- ☐ A është materiali redaktuar (gjuhë, drejtshkrim, format)?

Hapi i radhës: Konsultimi

Pasi drafti është gati dhe i redaktuar, procesi vazhdon me konsultimin e plotë — fillimisht me Këshillin e Mësuesve, pastaj me Bordin, Qeverinë e Nxënësve, dhe grupet e interesit më të gjera (prindër, biznese partnere). Ky proces, me modelet e email-it, posterit dhe ftesës, trajtohet hap pas hapi në "Manuali për Procesin e Konsultimit".

4.2 Format dhe struktura e dokumentit final

Plani Vjetor final duhet të respektojë disa rregulla bazë formatimi për profesionalizëm dhe lexueshmëri:

- Font dhe madhësi: Times New Roman ose Arial, madhësia 12 për tekstin kryesor, 14–16 për titujt;
- Hapësira midis rreshtave: 1.15 ose 1.5, për lexueshmëri më të mirë;
- Margjinat: 1 inç (2.54 cm) nga të gjitha anët;
- Titujt: përdorni nivele të qarta (Heading 1, 2, 3) për të strukturuar dokumentin, dhe shtoni një tabelë përmbajtjeje;
- Numrat e faqeve: vendosur në krye ose fund të faqes;

- Tabelat e gjata: vendosini në Aneke, me interpretimin tuaj në tekstin kryesor dhe referencë te aneksi përkatës;
- Referencat: nëse përdoren burime të jashtme, citoni sipas një stili të pranuar (p.sh. APA).

Struktura standarde e dokumentit përfshin: Hyrje; Procesi e përgjegjësitë (përfshirë procesin e konsultimit — shkruhet pasi ai përfundon); Analiza e gjendjes (e jashtme dhe e brendshme); Prioritetet, objektivat dhe treguesit; Kalendar i veprimtarive, monitorimi e buxheti; dhe Aneke (vendimi i Bordit, formatet e raportimit, analizat e buxhetit).

4.2.1 Gjuha dhe toni i dokumentit

Plani Vjetor është dokument zyrtar që dërgohet te AKPA, te Bordi dhe te partnerët e shkollës. Gjuha duhet të jetë e qartë, e drejtpërdrejtë dhe e mbështetur në evidenca. Tre parime orientuese mund t'kondiderohen nga GPM-ja gjatë redaktimit final:

- **Shkruaj objektivat në formë aktive, jo pasive.** "Shkolla do të realizojë 15 trajnime" — jo "Do të realizohen 15 trajnime". Forma aktive tregon qartë kush mban përgjegjësi.
- **Shmang formulimet e paqarta pa numër pas tyre.** "Do të përmirësohet bashkëpunimi me bizneset" nuk thotë asgjë konkrete. "Numri i bizneseve partnere do të rritet nga 30 në 45" është i matshëm dhe i verifikueshëm.
- **Respekto kohën gramatikore sipas seksionit.** Seksionet e analizës shkruhen në kohën e shkuar — çfarë gjetëm, çfarë ndodhi. Objektivat dhe veprimtaritë shkruhen në kohën e ardhme — çfarë synojmë, çfarë do të bëjmë.

Shembull: e njëjta gjetje e shkruar mirë dhe keq

Keq: "Bashkëpunimi me sektorin privat është përmirësuar dhe do të vazhdojë të rritet."

Mirë (analizë): "Gjatë vitit 2025–26, numri i bizneseve partnere u rrit nga 22 në 31 (+41%)."

Mirë (objektiv): "Deri në Qershor 2027, numri i bizneseve partnere aktive do të arrijë 45, me 14 marrëveshje të reja të firmosura."

4.2.2 Çfarë hyn në tekstin kryesor dhe çfarë në anekse

Një gabim i shpeshtë është ngarkimi i tepërt i tekstit kryesor me tabela të gjata, lista dhe dokumentacion mbështetës — gjë që e vështirëson leximin dhe e bën dokumentin të duket si raport teknik në vend të një dokumenti planifikimi. Rregulli bazë: teksti kryesor duhet të jetë i lexueshëm nga çdo anëtar i Bordit, pa qenë ekspert i çështjes.

Elementi	Teksti kryesor	Aneksi
Analiza SWOT	✓ E plotësuar	—

Elementi	Teksti kryesor	Aneksi
Tabela e objektivave / veprimtarive	✓ E plotësuar	—
Tabela e burimeve të informacionit	✓ Versioni i shkurtër	—
Shembujt praktikë (tabela 3-kolonëshe)	✓ Pranë seksionit	—
Vendimi i miratimit të Bordit	—	✓ I detyrueshëm
Procesverbalet e konsultimit	—	✓ I detyrueshëm
Pyetësorët e sondazheve të brendshme	—	✓ Rekomandohet
Inventarët e infrastrukturës	—	✓ Rekomandohet
Planet e ngarkesës mësimore	—	✓ Rekomandohet
Analiza e hollësishme e buxhetit	—	✓ Rekomandohet

4.2.3 Elementet e detyrueshëm dhe ato të rekomanduara

Udhëzimi Nr. 759 përcakton elementet minimale që duhet të përmbajë Plani Vjetor për t'u pranuar nga AKPA. Tabela e mëposhtme i ndan qartë: çfarë nuk mund të mungojë dhe çfarë është shtesë e mirëseardhur por jo e detyrueshme.

Elementi i dokumentit	Statusi	Shënim
Vendimi i miratimit të Bordit të Shkollës	I detyrueshëm	Me datë dhe numër vendimi; i nënshkruar
Analiza e kontekstit të jashtëm (4 nënçështjet)	I detyrueshëm	E mbështetur në burime të identifikuara
Analiza e kontekstit të brendshëm (8 nënseksionet)	I detyrueshëm	Të gjitha 8 fushat, edhe nëse shkurt
Analiza SWOT	I detyrueshëm	E lidhur me analizën e mëparshme
Tabela e objektivave, veprimtarive dhe treguesve	I detyrueshëm	Me tregues të matshëm dhe afate
Procesverbali i konsultimit me grupet e interesit	I detyrueshëm	Min. 3 grupe: mësues, nxënës, prindër/biznese
Plani i buxhetit (edhe në formë të përmbledhur)	I detyrueshëm/ I rekomanduar	Burimi i financimit duhet specifikuar (në varësi të veprimtarove dhe burimeve të financimit,

Elementi i dokumentit	Statusi	Shënim
		sipas rastit; kur financimi mbulohet nga Buxheti I shtetit [sht] e detyrueshme të vihet)
Shembujt praktikë (tabela 3-kolonëshe)	I rekomanduar	Tregon se analiza është e thellë dhe e bazuar
Tregues cilësorë plotësues (sondazhe, vrojtim)	I rekomanduar	Rrit cilësinë e vlerësimit nga AKPA
Analiza e hollësishme buxhetore sipas veprimtarive	I rekomanduar	E nevojshme për monitorim të saktë
Inventarët dhe raportet mbështetëse	Opsional	Si anekse vetëm nëse është referuar në tekst

Kujdes: mos ngatërro "të detyrueshëm" me "të gjatë"

Çdo element i detyrueshëm mund të jetë i shkurtër — ajo që ka rëndësi është se është i pranishëm, i qartë dhe i mbështetur në evidenca. Një analizë e jashtme e shkruar mirë në gjysmë faqe ka më shumë vlerë se dy faqe tekst i përgjithshëm pa burime dhe pa konkluzione specifike.

Bashkëlidhur një model plani vjetor! Tek ndërtimi i tabelave të Objektivave/prioriteve strategjike, atyre vjetor, veprimtari, etj. për t'i bërë më të kuptueshme/lexueshme i kemi prezantuar të ndara, por duhet të ruhet formati që është prezantuar në pikën 3.2 në këtë material. Gjithashtu, prezantimi i analizave është bërë në formë tabelore për lehtësi interpretimi, por shkolla mund të zgjedhë çdo formë prezantimi të tyre.

Ky manual mund të përditësohet dhe pasurohet në vijimësi, bazuar në përvojën e secilës shkollë dhe në ndryshimet eventuale të kuadrit ligjor rregullues (Udhëzimi Nr. 759 dhe aktet pasuese).