



Republika e Kosovës  
Republika Kosova – Republic of Kosovo  
Qeveria - Vlada - Government

*Ministria e Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit  
Ministarstvo obrazovanja, nauke, tehnologije i inovacije  
Ministry of Education, Science, Technology and Innovation*



# Qasja për Zhvillimin e Integruar të Shkollës (QZhISh-ISDA)

Trajnimi për Inspektorë  
Material leximi për pjesëmarrësit



# Qasja për Zhvillimin e Integruar të Shkollës (QZhISh)

Trajnimi për Inspektorë

Material leximi për pjesëmarrësit

## Falënderim

Ky material është zhvilluar dhe publikuar nga Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH në emër të Qeverisë Gjermane.

Teksti origjinal në gjuhën Shqipe [2021]

E drejta për përdorim, riprodhim dhe redaktim i është bartur Ministrisë së Arsimit, Shkencës, Teknologjisë dhe Inovacionit (MASHTI) [2023]

Përmbajtja e tekstit origjinal është përgjegjësi e autorit dhe jo domosdoshmërisht pasqyron opinionin zyrtar të Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH apo të Qeverisë Gjermane.

## Autor:

Uwe Till, ekspert gjerman

## Koordinuar nga:

Gazmend Tahiraj, GIZ

## Dizajni dhe faqosja:

Envinion



Implemented by

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

# PËRMBAJTJA

1. Qasja e integruar, filozofia, dhe synimet e trajnimit .....	7
2. Menaxhimi i rolit.....	8
Pritjet nga rolet.....	11
Konfliktet e rolit.....	12
Dykuptimësia.....	14
3. Këshillimi .....	15
Dallimi ndërmjet konsultimit dhe këshillimit .....	16
Shkathësitë themelore të këshillimit.....	18
4. Komunikimi .....	20
Modeli themelor i komunikimit.....	20
Modeli i 4 anëve.....	23
Të dëgjuarit aktiv .....	24
Parafrazimi .....	25
Teknikat e parashtrimit të pyetjeve.....	29
Funkcioni i pyetjeve në procesin e konsultimit .....	32
Informatat kthyese .....	34
Bashkëbisedimi.....	40
5. Besimet.....	42
6. Të menduarit e shpejtë dhe të ngadalshëm .....	45
Zgjidhjet e shpejta .....	46
Dy sisteme .....	48
Lehtësimi njohës.....	49
Gabimi konfirmues .....	49
Efekti i spirancës (Shtytja).....	51
Efekti i aureolës.....	51
Korrelacioni iluzor .....	52
Shtrembërimi narrativ .....	52

Vetëbesimi i tepruar – Efekti i Dunning-Kruger .....	53
Trajtimi i paragjytimeve njohëse.....	54
7. Menaxhimi i cilësisë .....	56
Cilësia.....	56
Termet kyqe të menaxhimit të cilësisë .....	56
Dy konceptet e cilësisë.....	57
Tri nivelet e cilësisë.....	59
Cikli i cilësisë.....	60
Përmirësimi i cilësisë.....	61
8. Menaxhimi i cilësisë në arsim.....	64
Zhvillimi i cilësisë në shkollë.....	64
Cilësia në shkollë.....	66
Procesi i zhvillimit të cilësisë.....	67
Kushti për sukses.....	69
9. Teoria e sistemit.....	70
10. Menaxhimi i ndryshimit.....	76
11. Vlerësimi.....	82
Vlerësimi i jashtëm në arsim.....	82
Efektet e inspektimit në shkollë.....	82
12. Informatat kthyes të të gjeturave.....	87
13. Roli dhe qëndrimi.....	88
14. Trajtimi i pengesave dhe rezistencës.....	89
Lista e ilustrimeve.....	90

# 1. Qasja e integruar, filozofia, dhe synimet e trajnimit

Në kuadër të këtij konteksti të gjendjes arsimore në Kosovë dhe gjetjeve nga PISA 2015, Ministria e Arsimit, Shkencës dhe Teknologjisë (MASHT) - me mbështetjen e GIZ/CDBE - prezanton të ashtuquajturën Qasje për Zhvillimin e Integruar të Shkollës (QZhISh). Kjo qasje e re synon të adresojë sfidat kryesore të lartpërmendura dhe **të forcojë rolin e akterëve kryesorë në sistemin arsimor në mënyrë që të përmirësojë cilësinë, klimën shkollore dhe performancën e përgjithshme në nivelin e shkollës duke të kontribuojë në ndryshimet e mëposhtme të mendësisë:**

- **Përmirësimi i metodave të mësimdhënies:** ndryshimi i stilit aktual të mësimdhënies nga “të mësuarit përmendësh” në “ritjen e kuriozitetit dhe interesimit për të mësuar”
- **Përmirësimi i menaxhimit të shkollës:** ndryshimi i rolit të drejtorëve të shkollës nga ai “teknik” në atë “menaxherial”
- **Përmirësimi i mentorimit:** ndryshimi i rolit të inspektorëve të arsimit nga “kontrollues” në “mentorues”
- **Rritja e mekanizmave pjesëmarrës:** ndryshimi i rolit të strukturave shkollore nga ai “pasiv” në “pjesëmarrje aktive”

Një temë e përbashkët në kuadër të të gjitha këtyre ndryshimeve të mendësisë është gjithpërfshirja, e cila kërkon të sigurojë që të gjithë nxënësit të kenë të njëjtat mundësi arsimore brenda sistemit zyrtar të arsimit.

## Inspektorët e arsimit: mentorimi i shkollës

Inspektorët e shkollave përbëjnë akterin kryesor në vlerësimin e performancës së drejtorëve të shkollave. Prandaj është e domosdoshme që inspektimet të kryhen nga stafi i kualifikuar, roli i të cilëve shkon përtej vlerësimit, por përfshin elemente të sigurimit të udhëzimeve teknike për drejtorët shkollave dhe mësimdhënësit.

## Synimet dhe objektivat e QZhISh-s

**Objektivi i QZhISh-s është të forcojë rolin e të gjithë akterëve të përfshirë, për t’ua mundësuar atyre që të bashkëpunojnë në mënyrën më të mirë në rolet e tyre të synuara dhe të rrisin cilësinë, klimën shkollore dhe performancën e përgjithshme të shkollave të tyre përkatëse në mënyrë që t’i përgatisin nxënësit të përballen me të ardhmen e tyre.**

Ndërsa qëllimi i përgjithshëm është një përshkrim i destinacionit ku duam të shkojmë me QZhISh-n, **objektivat** e mëposhtme ndërlidhen me veprimet specifike, të matshme që secili akter duhet të ndërmarë për të kontribuar në arritjen e **qëllimit** të përgjithshëm.

## Inspektorët e arsimit

Për të zhvendosur rolin e inspektorëve të arsimit nga “kontrollues” në “mentore”, QZhISh synon t’i arrijë nënobjektivat e mëposhtme:

- Sigurimi i inspektorëve të arsimit me ekspertizën teknike të nevojshme për mentorimin e shkollave;
- Forcimi i inspektorëve të arsimit në rolin e tyre si mentorues.

## 2. Menaxhimi i rolit



**Termi rol** është veçanërisht i njohur nga teatri. Aktorët marrin një rol me një tekst të dhënë dhe një skenar. Nuk ka skenar të shkruar për rolin e inspektorit, por madje edhe ky rol lidhet me **pritjet, nevojat dhe kërkesat** ndaj personit që kryen këtë funksion. Në këtë kuptim, roli gjithashtu përfaqëson shumën e **pritjeve të sjelljes** që mjedisi përkatës dhe personat referues vendosin mbi **funksionin** e inspektorit dhe kështu mbi personat. Sjellja e pritur është e pavarur nga individi që mban rolin.

Filozofi Richard David Precht ka shkruar një libër i cili ja vlen të lexohet me titull: *Kush jam unë, dhe nëse është kështu, sa veta jam?*

**Figura 1** Rolet

Pra të shohim se sa role të ndryshme luani në profesionin tuaj.

### Roli social

- Shuma e të gjitha pritjeve të vëna mbi personin në një pozitë të caktuar sociale.
- Roli ekziston në mënyrë të pavarur nga bartësi i rolit. Ai përbëhet nga pritjet e përgjithshme që bartësi i rolit duhet t'i përmbushë. Përtej kësaj, bartësi i rolit mund të projektojë rolin në mënyrë individuale.
- Një rol dallohet qartë nga rolet e tjera, d.m.th. secili rol përfshin të drejtat dhe detyrat e veta (p.sh. roli i mësimit - roli i nxënësit).
- Roli koordinohet dhe varet nga roli i personave të tjerë, përmes së cilit këto role e plotësojnë njëri-tjetrin (p.sh. roli i infermierit - roli i pacientit; roli i prindit - roli i fëmijës; roli i nxënësit - roli i mësimit).
- Rolet janë “pritje të ndërsjella”.
- Të kuptuarit e qartë të roleve ofron siguri, mundëson dhe parandalon veprime të caktuara dhe mbron bartësit.

### Roli dhe organizata

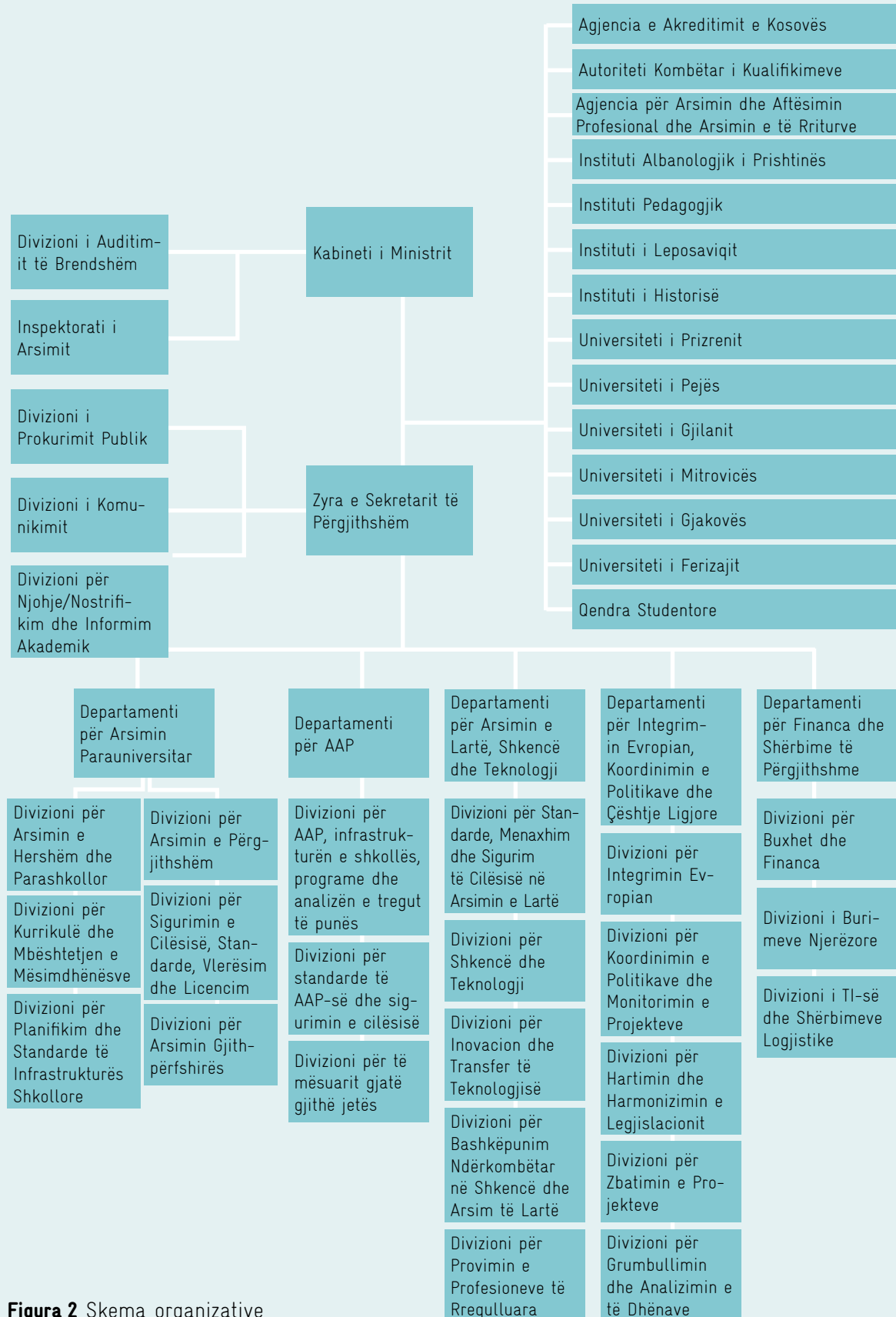
Karakteristikë e organizatave është se personat që u përkasin atyre janë kryesisht bartës të roleve në një sistem të bazuar në ndarjen e punës dhe si të tillë janë të lidhur me njëri-tjetrin.

Personi merr kuptimin e tij nëpërmjet rolit të tij dhe prandaj përmes funksionit që ai ose ajo kryen për organizatën. Kjo e dallon një organizatë pune nga një familje ose një rreth miqsh. Kjo “zakonisht” vlerësohet në mënyrë individuale.

Në organizatë, njerëzit janë bartësit kryesorë të roleve. Nëse personi nuk e plotëson më rolin ose roli nuk është më i nevojshëm, do të ndaheni me personin. Brenda organizatës, personi “ekziston” përmes



## SKEMAT E ORGANIZATËS PARAQESIN STRUKTURËN PRA STATIKËN E BRENDSHME TË NJË ORGANIZATE.



**Figura 2** Skema organizative

rolit të tij ose të saj.

### **Funksionet e roleve**

Rolet..

- Zvogëlojnë kompleksitetin
- Parandalojnë pritjet nga të pasurit nevojë të rinegociimit të serishëm
- E zvogëlojnë horizontin e pritjeve
- E mbrojnë bartësin e rolit
- I japin bartësit të rolit fuqinë dhe mundësitë
- Janë të pavarur prej personave, pasi që ndërlidhen me pozita
- Ofrojnë qasje pavarësisht prej personit

### **Vetëdijesimi mbi rolin**

- Pa qartësinë e rolit dhe vetëdijen për rolin, personi në organizatë është (pothuajse) i paaftë për të vepruar dhe është shumë i pambrojtur.
- Kush vepron jashtë rolit të tij legjitim e vë veten në rrezik dhe nuk mbrohet nga organizata “pavarësisht motiveve të ndershme”.
- Për shembull: Identifikimi i tepërt me organizatat, dinamika e marrëdhënieve familjare, zgjidhja e konflikteve pa mandat, etj.

### **Qartësimi i roleve**

Në punën tonë të përditshme organizative, ne punojmë së bashku me shumë njerëz dhe grupe njerëzish (eporë, kolegë të drejtpërdrejtë, drejtorë shkollash, mësimdhënës, etj.), të cilët kanë pritje të ndryshme nga ne. Në modelin e identitetit të roleve, këto pritje përmbledhen nën termin rol.

Roli = të gjitha pritjet që vendosen në një pozitë nga njerëz ose grupe të ndryshme – pavarësisht se kush e mban këtë pozitë.

Me këtë përkufizim lehtë bëhet e qartë se zakonisht nuk është e mundur të përmbushen të gjitha pritjet. Kjo mund të çojë në konflikte. Në këtë model, identiteti përshkruan idetë tuaja personale se si doni të formoni pozitën ose rolin që mbani. Idetë tuaja personale bazohen në nevojat, interesimet, vlerat dhe bindjet tuaja.

## Pritjet e rolit

*Kush ka pritje nga roli përkatës?*

Termi pritje përshkruan një supozim:

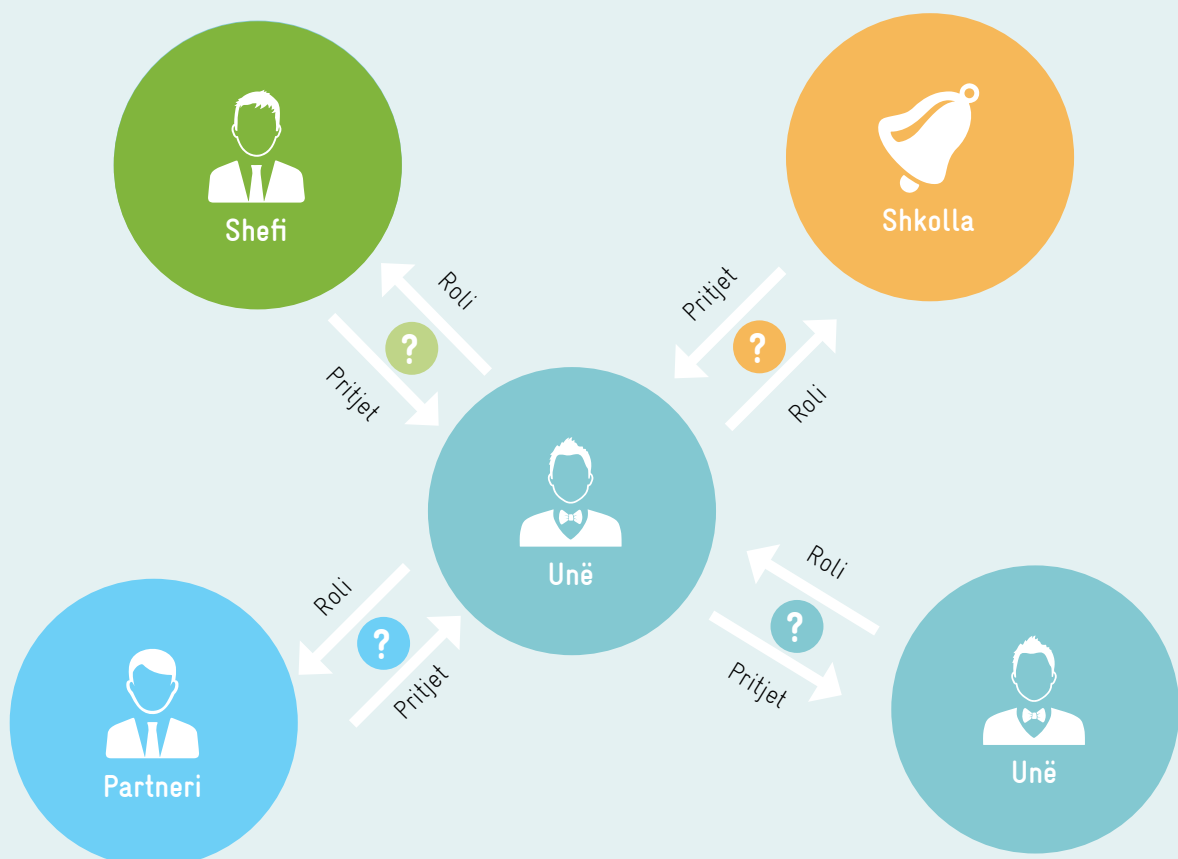
Si duhet të sillet personi tjetër?

Supozimet shprehen në këtë mënyrë, për shembull:

“Kjo është e qartë! Ne e kemi trajtuar gjithmonë në këtë mënyrë! z. X / znj. Y gjithmonë ...”).

Pritjet e roleve shpesh kanë një “jetë të qetë të tyre”. Bëhet e vështirë kur pritjet që grupet e ndryshme referuese kanë për juve, bien në kundërshtim me njëra-tjetrën. Një çelës i rëndësishëm për rolin e caktuar si inspektor për të plotësuar me përgjegjësi është një ballafaqim aktiv me pritjet:

- Secili bartës i rolit duhet të interpretojë rolin e tij dhe të zhvillojë profilin e rolit të tij.
- Kjo gjithashtu përfshin vendosjen se me çfarë pritjesh ai ose ajo duhet të përballet, me cilat dëshiron të përballet dhe cilat pritje nuk dëshiron t'i përmbush.
- Pritjet e sjelljeve vijnë nga shumë anë.



**Figura 3** Pritjet nga roli

Të marrësh rolin nuk do të thotë të pranosh “skenarin” (pritjet) ekzistuese pa i kontrolluar ato. Pritjet e roleve mund të hulumtohen, formulohen, sqarohen dhe negociohen me njëri-tjetrin. Vetëm komunikimi krijon orientim se cila sjellje kërkohet ose është e padëshiruar, cilat pritje duhet të përmbushen, cilat i përkasin “stilit të lirë” ose mund të përmbushen në mënyrë opsionale.

Mund ta përkufizoni veten vetëm nëse mund ta bëni dallimin.

## Konfliktet e rolit

Konfliktet e roleve lindin kur pritjet e roleve nuk sqarohen, si dhe kur ka pritje kontradiktore të njëri-tjetrit brenda një roli ose kur ndërrohen rolet e ndryshme midis dy ose më shumë bartësve të roleve.

### Konfliktet e mundshme të roleve

Roli i inspektorit kombinon pritjet e ndryshme (përzgjedhja):

- Monitorimi i pajtueshmërisë me aktet ligjore
- Vlerësimi i performancës së mësimdhënësve
- Vendimi për vazhdimin e licencës së mësimdhënies
- Këshillimi i udhëheqësve dhe punëtorëve
- Vlerësimi i punës së drejtorëve
- Mbështetja e shkollës në formulimin e qëllimeve të zhvillimit
- Masat e rekomanduara për përmirësim
- Këshillimi i shkollave për zbatimin e masave të përmirësimit
- Informimi i mësimdhënësve për risitë, p.sh. kurrikula
- Informimi i ministrit dhe institucioneve arsimore

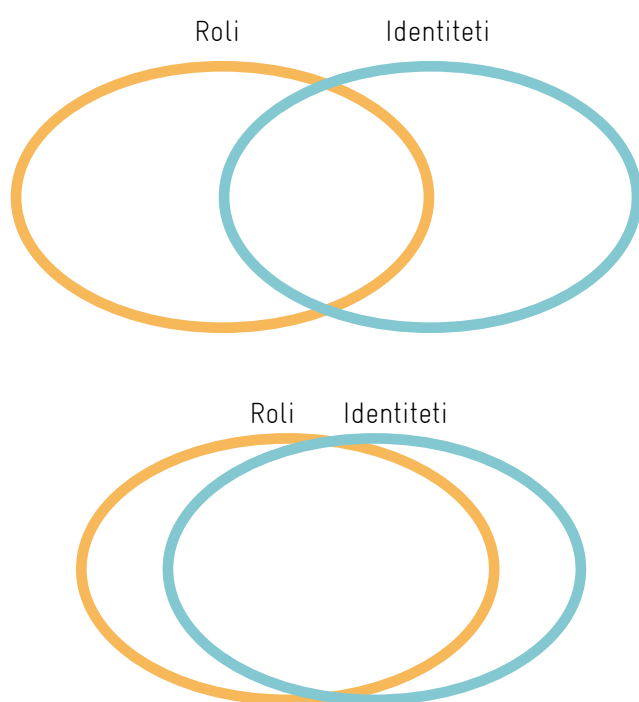


Figura 4 Roli dhe Identiteti

### Menaxhimi i kontraditave ndërmjet identitetit dhe pritjeve të rolit

Ju keni ide të caktuara se si doni të formoni rolet tuaja profesionale. Këto ide vijnë nga vlerat dhe bindjet tuaja. Këto vlera dhe bindje i quajmë identiteti i juaj. Çka është e rëndësishme për ju personalisht dhe çka vlerësoni? Si dëshironi të punoni me eprorët, kolegët dhe shkollat tuaja? Çfarë rëndësie kanë drejtësia dhe respekti për ju?

Pritjet e jashtme dhe idetë tuaja personale mund të ndërthuren në një masë më të madhe ose më të vogël. Në mënyrë ideale, roli dhe identiteti përkojnë me njëra tjetrën, të dyja përshtaten në mënyrë perfekte. Në këtë rast ne mund të veprojmë në mënyrë autentike dhe zakonisht kemi një efekt të fortë, bindës.

Sidoqoftë, nuk mund ta arrijmë gjithmonë këtë gjendje ideale. Çdoherë ka situata në të cilat duhet të veprojmë “jashtë karakterit”, p.sh. duhet t’i përmbushim pritjet e eprorëve tanë - në kundërshtim me idetë tona, me identitetin tonë.

### **Negocioni me vetën tuaj**

Këtu duhet të shqyrtojmë me kujdes në cilat kushte dhe për sa kohë mund të heqim dorë nga identiteti ynë pa e mohuar vetveten. Mendoni, për shembull, për situatat ku kolegu juaj ju kërkon të mbuloni ndonjë keqbërje, por ju nuk mund ta pajtoni këtë me identitetin tuaj, i cili karakterizohet me ndershmëri. Për një konflikt të tillë të brendshëm, ne duhet të gjejmë zgjidhje para se të veprojmë, përndryshe rrezikojmë që identiteti të mbizotërojë në sjelljen tonë dhe “do të dalim nga karakteri”.

Nëse duhet t’u nënshtroheni pritjeve të jashtme, krijoni me vetëdije një proces të brendshëm negociimi midis rolit dhe identitetit.

Duhet të jeni të vetëdijshëm për mospërputhjen midis rolit dhe identitetit. Për sa kohë dhe në cilat kushte mund ta vendosni identitetin tuaj në pritje e madje edhe të veproni kundër parimeve tuaja të brendshme e që ato “të mos ju shtyjnë të shkëlqin në dërrasë të kalbur”?

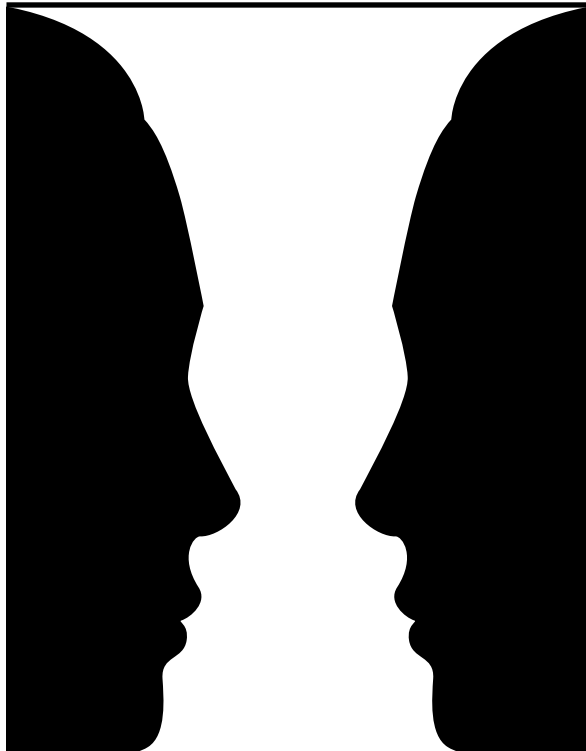
Cili parim udhëzues mund t’ju forcojë në rolin tuaj?

Qëllimi është të “gësh paqen e brendshme” dhe të pranosh që duhet të veprosh “jashtë karakterit” në minutat, orët, ditët ose javët e ardhshme.

Nëse në përgjithësi përjetoni një mospërputhje midis rolit dhe identitetit, kontrolloni se sa kohë dhe në çfarë rrethanash mundeni dhe dëshironi ta pranoni këtë mospërputhje! Nëse nuk doni të vendosni identitetin tuaj në pritje, duhet të konsideroni gjithashtu një ndërrim të vendit të punës ose organizatës.

Zgjidhja e një konflikti të rolit është një proces i vështirë, por që ia vlen. Ju mund të veproni me vetëbesim edhe në situata të pakëndshme.

## Dykuptimësia



**Figura 5** Dykuptimësia

Për të trajtuar në mënyrë të përshtatshme konfliktet e roleve, ju duhet një kompetencë e quajtur tolerancë e dykuptimësisë.

### **Toleranca e dykuptimësisë...**

... përshkruan aftësinë e njerëzve për të gjetur një ekuilibër midis pritjeve të rolit dhe modelit të rolit.

Disa konflikte të roleve nuk mund të zgjidhen (menjëherë).

- Mospërputhjet dhe situatat e paqarta të informatave në kompleksitetin e tyre, para së gjithash për të perceptuar, vlerësuar dhe për të gjetur mjetet e duhura të veprimit.

Dykuptimësisë është një lloj situatë në të cilën diçka nuk përcaktohet qartë, në mënyrë që disa interpretime të jenë të mundshme. Një aspekt i zakonshëm i dykuptimësisë është pasiguria.

### 3. Këshillimi

Roli i inspektorëve karakterizohet nga një përzierje funksionesh.

Nga njëra anë, ata duhet të kontrollojnë cilësinë e mësimdhënësve përmes vëzhgimeve të orëve mësimore dhe në fund ata vendosin për ripërtirjen e licencës së mësimdhënies, nga ana tjetër ata duhet të këshillojnë dhe mbështesin shkollën, drejtorët dhe mësimdhënësit.

Përzierja e funksioneve mund të nënkuptojë që inspektorët nuk perceptohen si mbështetës nga mësimdhënësit dhe drejtorja e shkollës edhe nëse ata kanë qenë “mbështetës” në sjelljen dhe qëndrimin e tyre profesional në shkollë.

Nga shumë role që po merrni si inspektorë, tani dëshiroj të veçoj ato që janë veçanërisht të rëndësishme për zbatimin e projektit *zhvillimi i kapaciteteve në sektorin e arsimit fillor* në Kosovë (CDBE).

Siç keni dëgjuar në fillim, ju keni një rol shumë të rëndësishëm brenda *Qasjes së Zhvillimit të Integruar të Shkollës (QZhis)*. Tani duam ta shohim më nga afër këtë rol.



**Figura 6**

Burim: pixabay - Autor: Gerd Altmann

Kur hyjmë në një shkollë për ta ndihmuar atë të zhvillohet, ne shpesh e kuptojmë se disa projekte reformash tashmë janë iniciuar, por ato nuk çuan në asgjë, nuk janë përfunduar ose kanë dështuar.

Kolegjiumi dhe menaxhmenti i shkollës janë të zhgënjyer, të çorientuar, të paqartë se si të veprojnë ose thjesht janë “lënë anash”.

Një nga detyrat e tyre tani është të krijojnë një atmosferë në të cilën puna konstruktive bëhet e mundur përsëri. Kjo

do të thotë që së pari ju si inspektor do të duhet të punoni në krijimin e një marrëdhënieje të mirë dhe krijimin e besimit.

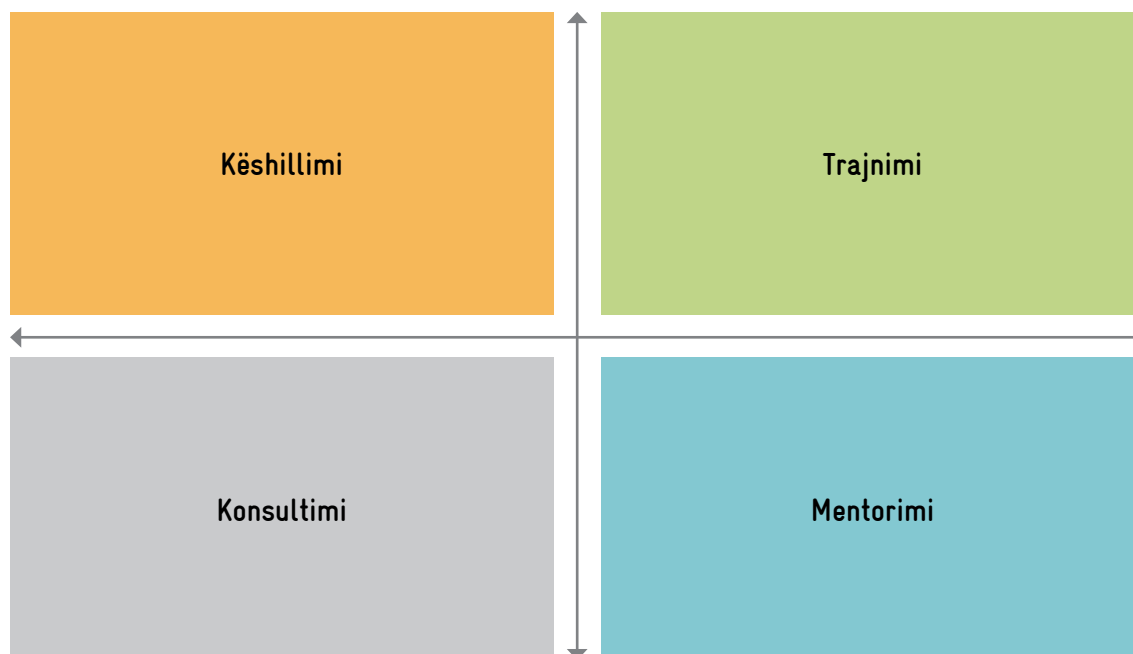
Pastaj mund të bisedoni për synimet dhe procedurat tuaja.

Bëhet fjalë për rolin tuaj në këshillimin dhe mbështetjen e shkollës në zhvillimin e cilësisë së saj.

Në këtë kontekst paraqiten pyetjet vijuese:

- Cili është dallimi midis një inspektori kontrollues dhe atij inspektues?
- Cilat kompetenca ju duhen për të ndihmuar shkollën?
- Me çfarë qëndrimi u drejtoheni drejtorëve dhe mësimdhënësve në shkollë?
- (Dhe çfarë bën një këshillues)?

## Dallimi ndërmjet konsultimit dhe këshillimit



**Figura 7** Dimensionet e trajnimit

**Konsultimi** është shërbimi që ju kërkoni t’i përgjigjeni një problemi specifik duke përdorur njohuritë e ekspertëve të një profesionisti. Konsulenti ka njohuri dhe ekspertizë të specializuar për procesin ose problemin që ju intereson.

Konsulenti është ekspert i cili thirret për këshilla, mendime profesionale ose teknike. Tek ata mbështetemi për të kuptuar problemin dhe për të paraqitur zgjidhjen.

**Këshillimi** është shumë më i llojlojshëm dhe i shumëfishtë.

Në përgjithësi, këshillimi është të japësh këshilla dhe udhëzime me qëllim që të ndikosh në gjykimin ose sjelljen e dikujt.

Këshillimi është shoqërimi në një proces strategjik të vendimmarrjes pa ndikuar ose marrë vetë vendimin. Një parashtrim i zgjuar i pyetjeve ndihmon në formulimin e perspektivave të duhura dhe është detyra e këshilltarit të përshtatet me situatën faktike DHE emocionale. Përveç fakteve teknike, “faktet e buta” të vendimeve gjithashtu vlerësohen në mënyrë të përshtatshme.

Pra, mjeti më i rëndësishëm i këshilluesit janë pyetjet.



**Thjeshtë:**

Këshillim: këshilla që jep dikush - Konsultim: këshilla që merr dikush

Integrimi i këtyre dy aspekteve ne i quajmë këshillime plotësuese (konsultime të kombinuara).

Këshillimi merr formën e rekomandimeve, të cilat janë pjesë e raportit të inspektimit.

Në këtë aspekt, këshillimi duhet të kuptohet si forcimi i aspekteve pozitive të shkollës dhe në artin e ndihmës së shkollës për të fituar njohuri të dobishme.

Këto njohuri mund të gjenerohen më shumë nga pyetje sesa nga “njoftime”.

Për të ndryshuar rolin e inspektorëve, është e nevojshme të sqarohet (ndër të tjera) nëse dhe në çfarë mase interesat dhe nevojat (dhe dëshirat) e shkollës mund të merren parasysh në inspektimin e shkollës. Në këtë rast, në ditën në të cilën shkolla informohet për procedurën e inspektimit të shkollës, mund të sqarohet një “deklaratë” e rendit me personat/grupet e shkollës.

**Çfarë efektesh duhet të ketë këshillimi? Cili është përfitimi për shkollat?**

Me siguri e vetmja gjë që mund të nënkuptohet është përmirësimi në mësimdhënie dhe si rezultat, përmirësimi në performancën e nxënësve.

**Kush është përgjegjës për rezultatet? (Për suksesin e procesit të zhvillimit të shkollës dhe për arritjen e qëllimit të zhvillimit)?**

Ekipi i vlerësimit është (pjesërisht) përgjegjës për procesin, jo për rezultatet!

Pra: Mos merrni përgjegjësi për qëllimet dhe rezultatet.

Shkolla është përgjegjëse për formulimin (e zgjuar) të synimeve. Ekipi i vlerësimit sigurohet që synimi është gjithashtu i vlerësueshëm (d.m.th. i vëzhgueshëm në klasë).

“Për udhëzimin sistemor, nuk është aq e rëndësishme të kesh një kompetencë për të analizuar përmbajtjen e një problemi. Përkundrazi, është thelbësore të kesh një kompetencë për mënyrën se si mund të moderojë proceset e ndryshimit”.

Ata mund të mbështesin, këshillojnë, ndoshta të “drejtojnë” shkollën në këtë proces - duke drejtuar fokusin në mësimdhënie, duke u përqendruar në qëllimet e zhvillimit që janë efektive në mësimdhënie. Sidoqoftë, përgjegjësia për qëllimet dhe masat gjithmonë mbetet me shkollën.

Pra, ju nuk e bëni zhvillimin e shkollës. Ne as nuk i bëjmë mësimet më të mira - vetëm mësimdhënësit mund ta bëjnë atë. Ju mund të kontribuoni në përmirësimin e komunikimit në shkollë dhe midis shkollës dhe autoriteteve.

Le të shohim këshillimin më për së afërmi:

Këshilltari u **përgjigjet** nevojave të organizatës dhe individëve.

Këshillimi mund të ndihmojë për të gjetur se cilat ndryshime janë të nevojshme, si mund të bëhen dhe kur.

Cilat shkathtësi ju duhen për këshillim efektiv?

- Më e rëndësishmja është aftësia për të krijuar një marrëdhënie me ata që dëshironi të këshilloni (ose kanë kërkuar këshilla).
- Kjo përfshin në veçanti aftësinë për të dëgjuar si duhet.
- Pastaj aftësia për të bërë pyetje të mira është e rëndësishme.

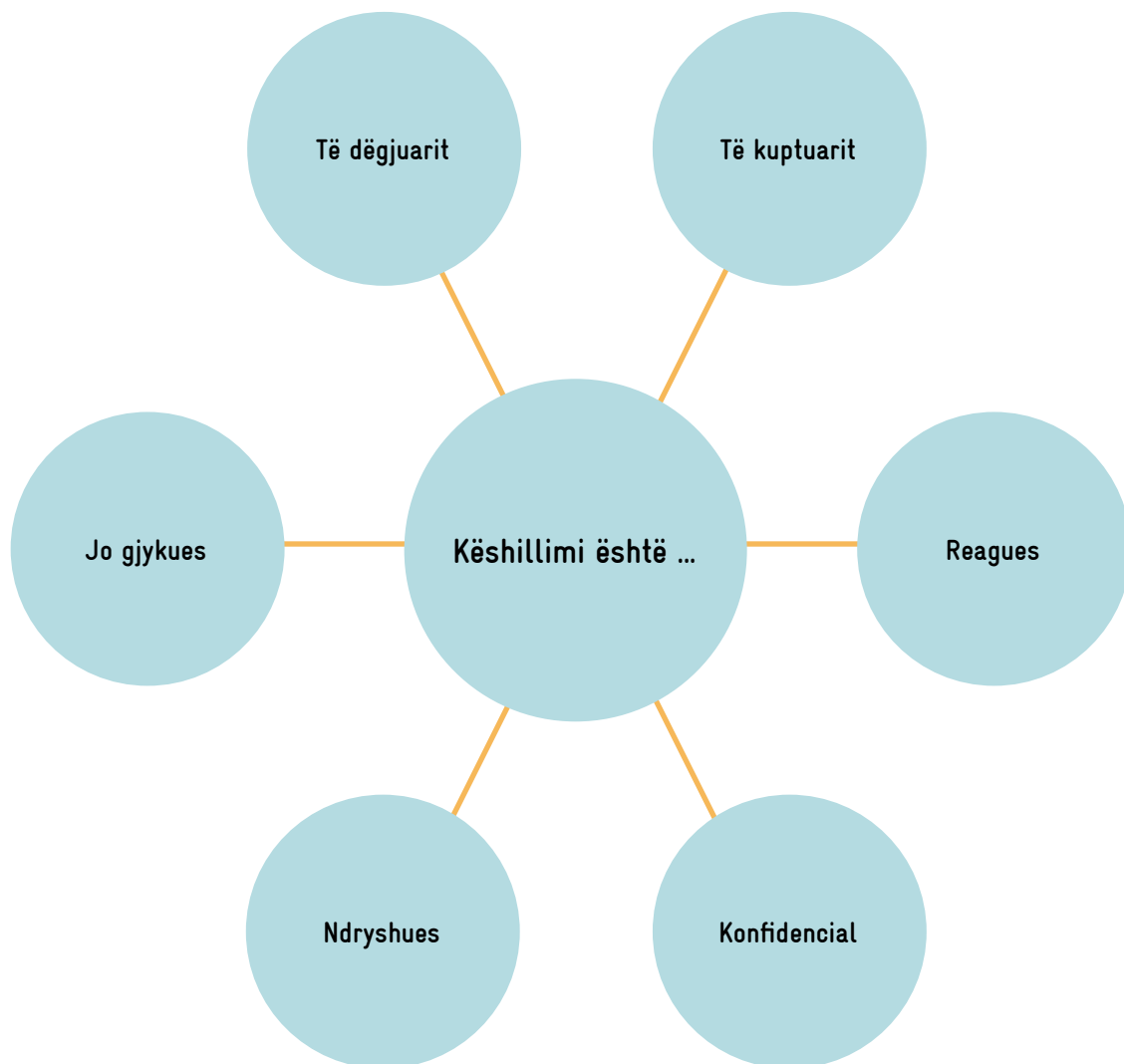
Nëse mbani mend vetëm një fjalë të asaj që keni dëgjuar, është kjo: Gjëja më e rëndësishme është marrëdhënia (raporti)!

Ose me fjalë të tjera:

Marrëdhënia (raporti) para përmbajtjes

Shkathtësitë themelore të këshillimit

- Të dëgjuarit
  - Pjesëmarrja
  - Vëzhgimi
- Solidarizimi
  - Pjesëmarrja joverbale dhe verbale
  - Parafrazimi
- Origjinaliteti
- Vlerësimi pozitiv i pakushtëzuar
- Konkrete
- Pyetjet e hapura
- Zbulimi i vetës së këshilluesit
- Interpretimi
- Dhënia e informatave dhe largimi i pengesave për ndryshime



**Figura 8** Këshillimi

## 4. Komunikimi

### Modeli themelor i komunikimit

#### Modeli i dërguesit-marrësit

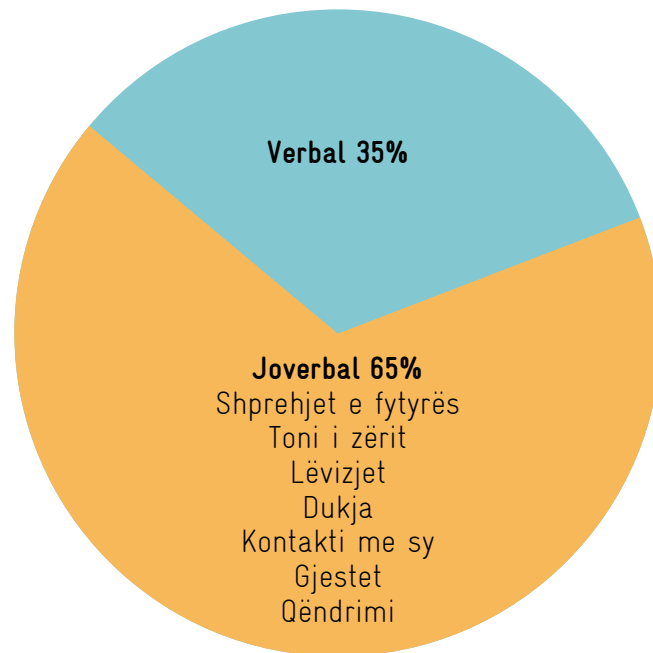


Figura 9 Skema e kodit të komunikimit

Një nga modelet më të thjeshta të komunikimit është modeli dërguesi-marrësi. Modeli thotë se në komunikim ka gjithmonë një dërgues dhe një marrës. Dërguesi kodifikon mesazhin e tij në një sinjal (për shembull, fjalim). Marrësi merr sinjalin (në këtë shembull me veshin e tij) dhe dekodon përmbajtjen. Mund të ketë ndërhyrje gjatë transmetimit, e cila mund të çojë në keqkuptime.

#### Tiparet themelore të komunikimit

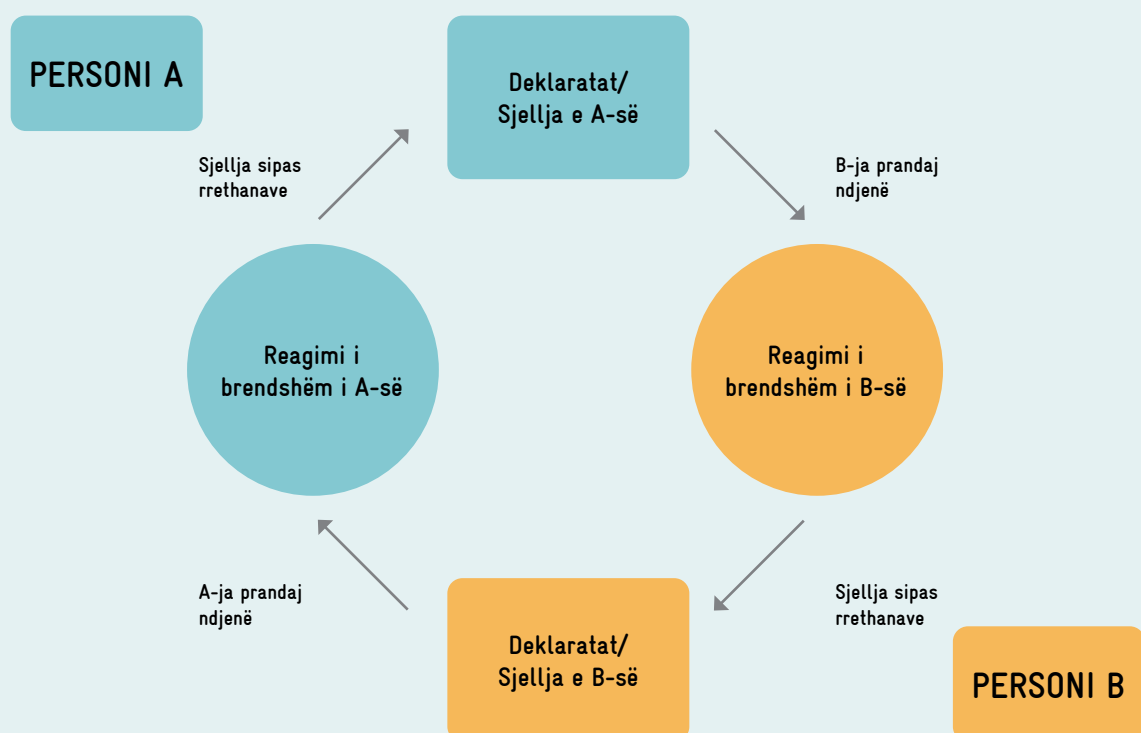
- Ju nuk mund të mos komunikoni
  - Gjithashtu heshtja, përgjigjet e shkurtra, shmangia e kontaktit me sy, kryqëzimi i duarve etj, shprehin diçka dhe për këtë arsye janë komunikim.
- Komunikimi është gjithmonë joverbal
  - Sinjalet joverbale, të tilla si gjestet, shprehjet e fytyrës, kontakti me sy ose qëndrimi, shpesh kanë një domethënie më të fortë se ajo që thuhet.
  - Kjo është arsyeja pse komunikimi verbal dhe joverbal duhet të përputhen gjithmonë.
  - Komunikimi joverbal zakonisht ka një efekt më të fortë se ajo që ne themi. Kjo sepse gjuha e trupit është shumë më e vjetër për sa i përket historisë së zhvillimit dhe shpreh më drejtpërdrejt atë që mendojmë dhe ndiejmë. Është e vështirë të manipulohet dhe shpesh thotë më tepër se shumë fjalë. Por kjo gjithashtu do të thotë që mendimet dhe ndjenjat tona të brendshme zakonisht mund të shihen nga jashtë. Nëse përjashtojmë lojtarët profesionistë të pokerit. Pra, keni kujdes se çfarë mendoni!



**Figura 10** Rëndësia e komunikimit joverbal

### Rrethi vicioz i sjelljes negative

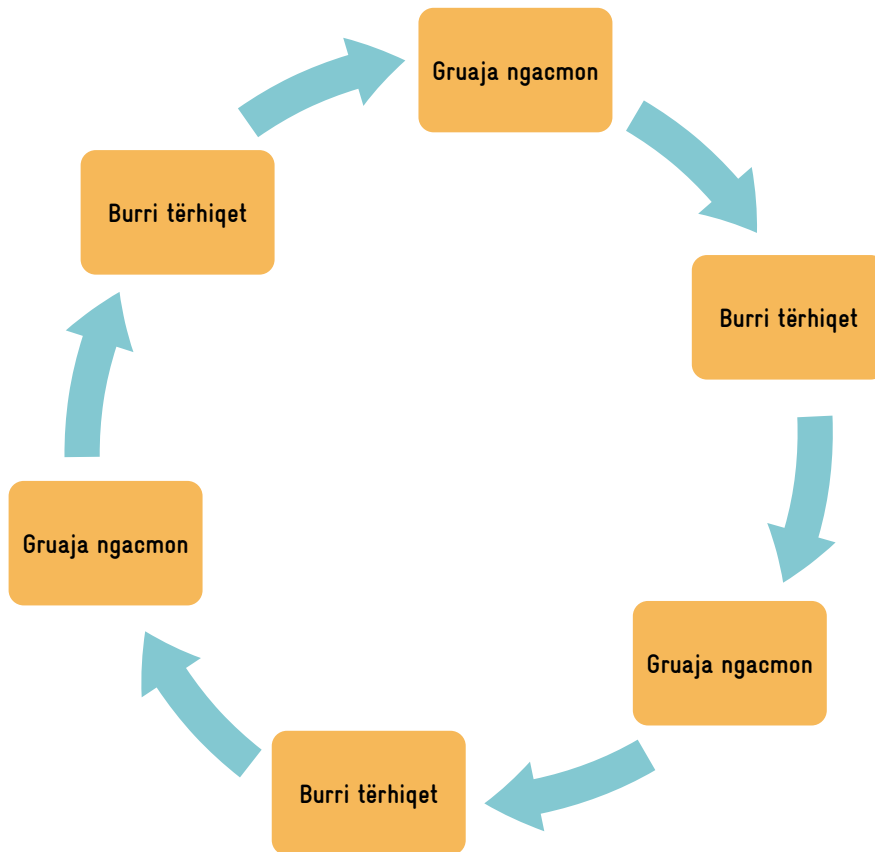
Ne zakonisht e përjetojmë sjelljen tonë si reagim ndaj sjelljes së personit tjetër:



**Figura 11** Cikli i sjelljes

*Shembulli praktikë:*

Një grua ankohet se burri i saj është gjithmonë i tërhequr. Burri, megjithatë, tregon se ai tërhiqet vetëm sepse gruaja e tij vazhdimisht po ankohet. Kështu, gruaja ngacmon dhe burri tërhiqet. Për shkak se ai tërhiqet, ajo ankohet kot. Ju mund ta shihni se është një rreth vicioz.



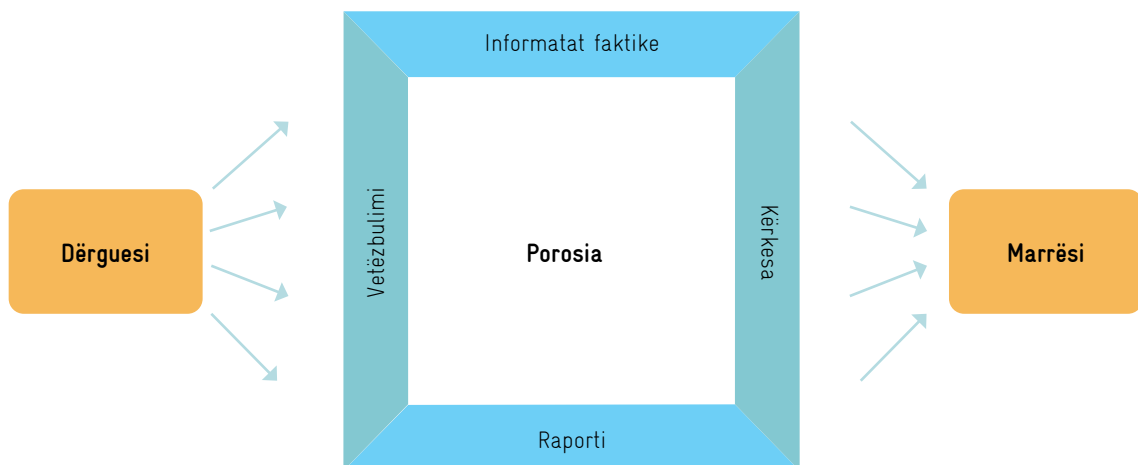
**Figura 12** Rrethi vicioz i sjelljes

- Rrethi vicioz i sjelljes negative duhet të prishet në mënyrë aktive.
- Ju vetë mund të bëni hapin e parë dhe të dilni nga ky rreth vicioz.

Nëse silleni pozitivisht, partneri juaj i bisedës do t'i përshtatet asaj dhe ndërveprimi do të përmirësohet.

## Modeli i 4 anëve

**Modeli i katër anëve** (i njohur gjithashtu si **modeli i katrorit të komunikimit** ose **modeli me katër veshë**) është një model komunikimi nga Friedemann Schulz von Thun. Sipas këtij modeli, çdo mesazh ka katër aspekte, megjithëse nuk mund të vihet i njëjti theks në secilën. Të katër anët e mesazhit janë fakti, vetë-zbulimi, marrëdhënia dhe kërkesa.



**Figura 13** Modeli i katër anëve

„VESHI“	PËRPARËSITË	DOBËSITË
<b>Veshi i fakteve</b>	Objektiv, i paanshëm, i orientuar drejtë rezultativ, i pandjeshëm	Nuk dëgjon “zëra të larta”, jopersonal, i pandjeshëm
<b>Veshi i marrëdhënies</b>	I dobishëm, i orientuar drejtë zgjidhjes, i sjellshëm	Mund të shfrytëzohet, i kushton pak vëmendje nevojave të veta
<b>Veshi i kërkesës</b>	I ndjeshëm, lexon mes rreshtave, i njerëzishëm	I cenueshëm, lehtë ofendohet dhe zemërohet, dëgjon edhe gjërat më të vogla, gjithçka merr personalisht
<b>Veshi i vetëzbulimit</b>	Ndjen dhembshuri, i mirëkuptueshëm, emocionalisht më i shëndetshëm se veshi i marrëdhënies	Problemet i hidhen personit tjetër, nuk e shqyrton veten

### Ky model do t’ju ndihmoj që të ...

- jini më të vetëdijshëm për fjalët tuaja
- rritni ndjeshmërinë ndaj tjetrit
- parandaloni konfliktet dhe komunikimin e gabuar
- Duke qenë të vetëdijshëm se fjalitë e caktuara mund të shkaktojnë reagime emocionale, ju mund t’i drejtoheni fakteve objektivist dhe jo personalisht.
- Të kuptuarit se si çdo komunikim mund të shkaktojë një reagim emocional do t’ju ndihmojë të bëheni më të ndjeshëm ndaj të tjerëve.
- Keqkuptimi ndodh kur dërguesi dhe marrësi tregojnë dhe peshojnë ndryshe 4 nivelet.

### *Sjellja e dëgjesit të mirë*

#### **Të dëgjuarit**

- verbal: “vërtet!”, “Aha!”, Po
- joverbal: kontakti me sy, pohimi me kokë, qëndrimi i përkulur

#### **Të kuptuarit**

- verifikimi i të kuptuarit
- përsëritni me fjalët tuaja
- përmbliidhni

#### **Të kuptuarit e ndjenjave**

- paraqitja e ndjenjave në mënyrë verbale
- vendoseni vetën në lëkurën e tjetrit
- dëgjimi i dëshirave

Lëvizja nga dëgjimi pa vëmendje, në të dëgjuarit me vëmendje dhe të dëgjuarit aktiv.

Gjëja më e rëndësishme në komunikim është të dëgjohet ajo çka nuk thuhet.

## **Të dëgjuarit aktiv**

Të dëgjuarit aktiv do të thotë që të përpiqeni ta vendosni veten në vendin e personit me të cilin po flisni, të mendoni së bashku me ta dhe të tregoni vëmendje dhe interesim për bisedën.

- Duke u përpjekur të bëheni të ndjeshëm me personin me të cilin po flisni.
- Të mendoni së bashku me bisedën.
- T’i kushtoni vëmendje dhe interesim bashkëbiseduesit

Nëse dëgjimi aktiv ju bëhet shprehi, kjo do ta bëjë punën tuaj më të lehtë, sepse ...

- Të dëgjuarit aktiv mund të korrigojë një supozim të gabuar. Personi tjetër ndihet se po kuptohet dhe po merret seriozisht. Asgjë nuk mbetet pezull që nuk është e vërtetë.
- Të dëgjuarit aktiv e bën më të lehtë zgjidhjen e problemit. Inkurajohet përmendja e gjërave të pakëndshme, “të menduarit me zë të lartë”.
- Të dëgjuarit aktiv lë përgjegjësinë për zgjidhjen e problemit me personin tjetër.

Të dëgjuarit kaq të ndjeshëm është një shenjë respekti dhe afeksioni që i jepet folësit. Të dëgjuarit aktiv bëhet një “aftësi jashtëzakonisht e çmuar për të ndihmuar të tjerët për të zgjidhur problemet”. Ky proces i reagimit duhet të bëhet i ndërgjegjshëm më shpesh – p.sh. në ushtrime. Në këtë mënyrë bëhet e qartë se me çfarë ka të bëjë dëgjimi aktiv. Njerëzit që janë shumë të heshtur kanë nevojë për më shumë inkurajim.



Porositë e mëposhtme quhen “hapëse të dyerve”, për shembull:

- Dëshironi të na tregoni më shumë?
- Kjo tingëllon sikur ju emocionon fort?
- A doni të flisni për këtë?
- A do të dëshironit të thoni se çfarë ju emocionon?
- Tani jam shumë i interesuar për këtë.

Impulset duhet të qëndrojnë të hapura, ato nuk duhet të përmbajnë ndonjë vlerësim.

#### 4 nivelet e “të dëgjuarit aktiv”:

Perceptimi: Perceptimi është selektiv dhe subjektiv!

Të kuptuarit: Kur marrësi dhe dërguesi i mesazhit perceptojnë/përkuftizojnë një term ndryshe.

Vlerësimi: Informatat kthyese (kritika pozitive, konstruktive, sugjerime për përmirësim)

Përgjigja: Reagime joverbale dhe verbale (pohimi me kokë, kontakti me sy, teknikat e të dëgjuarit aktiv)

#### Teknikat e të dëgjuarit aktiv

Si mund të tregoni se po dëgjoni në mënyrë aktive?

**Parafrazimi** - Përsëriteni thënien me fjalët tuaja.

**Verbalizoni** për të pasqyruar ndjenjat dhe emocionet e personit tjetër.

**Parashtrimi i pyetjeve** në mënyrë që të kuptojnë faktet (edhe) më mirë.

**Përmbledhja** duhet të shprehet me fjalët tuaja.

Qartësimi i pasigurive.

Vazhdoni - Vazhdoni me bisedën.

Peshimi - Krahasoni ndërveprimet me njëri-tjetrin.

## Parafrazimi

Parafrazimi nënkupton përsëritjen analoge të kontributeve të një partneri në bisedë. Për më tepër, duhet pyetur me mirësjellje nëse ju kanë kuptuar saktë. Nëse përsëritja i referohet me fjalë të tjera kontributeve të mëparshme paraprake të partnerit bashkëbisedues, atëherë flasim për parafrazim të thjeshtë. Sidoqoftë, është gjithashtu e mundur të përsërisni dhe përmbledhni fazat më të gjata të bisedës. Është e dobishme të përfshihen formulimet strukturuese. Në këtë rast, flasim për strukturimin e parafrazimit.

#### *Parafrazimi i thjeshtë*

Ju lutemi dëgjoni me shumë kujdes partnerin tuaj të bisedës. Me të vërtetë përpiquni të kuptoni se çfarë është e rëndësishme dhe domethënëse për të. Ju lutemi mos injoroni asnjë detaj në dukje të vogël. Pastaj përsëritni kontributin me fjalët tuaja. Ju lutemi gjithashtu kushtojini vëmendje detajeve. Së bashku me përsëritjen, pyesni partnerin tuaj të intervistës për të kontrolluar nëse e keni kuptuar atë si duhet.

### Hyrjet tipike për një parafrazë janë

- “A e kam kuptuar saktë se...?”
- “E keni fjalën për atë...?”
- “Ju sapo thatë që ... Por klientët e mi mund të mendojnë se ...”
- “Kur e thua këtë ... a do të thotë kjo ...?”

Pra, parafrazimi i thjeshtë mund të bëhet në variacione të ndryshme. Ju lutemi mësoni këto formulime si fjalor dhe thjesht zbatojini ato. Mund t’u duken të panjohura, zyrtare ose të ngurta. Kjo nuk duhet t’ju ndalojë t’i testoni dhe t’i përdorni ato në praktikë. Ju lutem të mos harroni se nuk jeni në një konkurs krijimtarie ose origjinaliteti. Është thjesht një çështje e përcjelljes së qartë te partneri juaj i bisedës që po përpiqeni ta kuptoni.

### *Strukturimi apo parafrazimi strukturues*

Në këtë rast, nuk duhet thjeshtë t’i përsërisni kontributet e kaluara menjëherë në bisedë, por përpiquni të përmbledhni pjesë të gjata të bisedës ose madje edhe gjithë shqetësimin e partnerit tuaj të bisedës me fjalët tuaja. Nëse keni sukses të sqaroni një strukturë me anë të strukturimit të formulimeve, atëherë ju po i bëni një ofertë të dobishme sqarimi partnerit tuaj të bisedës.

Formulime të tilla strukturuese mund të jenë:

- Së pari – dhe pastaj
- Nga njëra anë – nga ana tjetër
- Për një gjë – për tjetrën
- Jo vetëm – por gjithashtu
- Edhe pse – sidoqoftë
- Në radhë të parë, të dytë, të tretë
- Si kryesorja – por përveç kësaj
- Kurdo – atëherë
- Vetëm nëse – atëherë

Nëse shikoni formulimet për parafrazim, mund të shihni se mund të bëni dy gjëra me të: Së pari, ju dhe intervistuesi juaj mund të siguroheni se e kuptoni njëri-tjetrin në mënyrë të duhur. Sipas modelit të komunikimit “katër anët”, është pra çështja e sqarimit të mesazheve në nivelin faktik dhe të përmbajtjes. Nga ana tjetër, përsëritja juaj dhe pyetja e sjellshme e kontrollit do të tregojnë gjithashtu vlerësimin tuaj ndaj bashkëbiseduesit tuaj. Në këtë mënyrë ju dërgoni mesazhe të favorshme në nivelin e marrëdhënieve.

Formulimi i pyetjeve të kontrollit mund të jetë diçka e tillë:

- “Nëse ju kam kuptuar saktë, atëherë ...?”
- “A ju kam dëgjuar saktë nëse...?”
- “Unë e kuptova që doni të thoni... A është kështu?”
- “Sapo dëgjova nga ju që... A është kështu?”
- “Nëse ju kam dëgjuar saktë, atëherë doni të thoni ... A kam të drejtë?”
- “Unë e kam kuptuar që ... A e dëgjova mirë?”
- “Më lejoni t’ju kuptoj drejt nëse mendoni se...”
- “A është kështu që ju ... mendoni? A ju kam dëgjuar mirë?”
- “A është e saktë që ju kuptova kur thoni se...?”

Parafrazimi kuptohet si një përsëritje analoge e kontributeve të një bashkëbiseduesi. Për më tepër, duhet pyetur me mirësjellje nëse kanë kuptuar saktë. Nëse përsëritja me fjalë të tjera i referohet kontributeve të mëparshme paraprake të bashkëbiseduesit, atëherë flasim për parafrazim të thjeshtë. Sidoqoftë, është gjithashtu e mundur të përsërisni dhe përmbliidhni intervalet më të gjata të bisedës. Është e dobishme të përfshihen strukturime ose formulime strukturuese. Në këtë rast flasim për strukturime ose parafrazimin strukturues.

### **Përparësitë e parafrazimit**

**Saktësia:** Keqkuptimet mund të shmangen, veçanërisht në situata të komplikuar, duke riformuluar përmbajtjen në të njëjtën mënyrë.

**Ngadalësimi:** Sidomos në diskutime të nxehta dhe të ngarkuara emocionalisht, parafrazimi ofron kohë për t'u qetësuar dhe për të rirregulluar argumentet tuaja.

**Sigurimi:** Duke parafrazuar deklaratat e bëra nga bashkëbiseduesi juaj, ju mund të merrni miratimin e nevojshëm për të kuptuar situatën.

**Informatat kthyes:** Duke përsëritur kuptimin e fjalisë thelbësore, ju i jepni bashkëbiseduesit tuaj ndjesinë që keni marrë parasysh shqetësimet e tij.

**Nxitja e komunikimit:** Duke prezantuar secilën parafrazë me një pyetje, ju indirekt inkurajoni bashkëbiseduesin tuaj të vazhdojë të flasë. Në këtë mënyrë, ai mund të sjellë në pah vetë ndonjë pikë të pasqaruar pa e kuptuar se ato po demonstrohen drejtpërdrejtë nga vetë ata.

**Ndërtimi i besimit:** Interesimi i rrezatuar nga përmbledhja kuptimplote e porosisë thelbësore shërben për t'i dhënë personit tjetër ndjenjën e të qenit i perceptuar dhe i kuptuar. Në planin afatgjatë, ne krijojmë një marrëdhënie të qëndrueshme besimi.

**Vëmendje! Fitimi i dominimit:** Parafrazimi shërben gjithashtu për të bërë të qartë pozicionin e vetë të pushtetit. Kjo nuk është gjithmonë një përparësi.

### **Parafrazimi krijon besim**

Ndërsa është e mundur të punohet shumë me shprehjet e fytyrës dhe gjestet në kontekstin e një takimi personal për t'i dhënë sinjal personit tjetër se ai ose ajo kuptohet, kjo nuk është lehtë e mundur në telefon. Sidomos gjatë kontakteve fillestare, mund të zhvillohet lehtësisht një ndjenjë skepticizmi ose rezerva, e cila në përgjithësi nuk është shumë e favorshme. Për të parandaluar këtë dhe në vend të kësaj të krijoni përshtypjen e afërsisë dhe angazhimit, teknikat e bashkëbisedimit të tilla si parafrazimi mund të jenë shumë të dobishme.

Ky efekt bazohet në parimin e pasqyrimin: nëse e harmonizoni veten me bashkëbiseduesin tuaj në shprehjet tuaja, zgjedhjen e fjalëve ose stilin e të folurit, ju sinjalizoni se jeni në të njëjtën frekuencë.

Kjo krijon bazën për simpati dhe besim. Mbi të gjitha, përdorimi i një gjuhe të ngjashme nënkupton një historik të ngjashëm shoqëror dhe mundëson komunikimin në nivelin e syve, gjë që është thelbësore për biseda të frytshme dhe të orientuara drejt qëllimit. Ata që ju kujtojnë si dashamirës dhe të këndshëm, sigurisht që do të jenë më të gatshëm t'ju nënshtrohen një marrëveshjeje ose një takimi të propozuar në vijim. Në këtë mënyrë, ju mund të përfitoni nga disa rregulla të thjeshta komunikimi kur jeni në kontakt me të tjerët.

Është gjithmonë e dobishme për atmosferën e diskutimit nëse dëgjoni me vëmendje dhe përmbledhni përsëri deklaratat thelbësore. Kjo e bën personin tjetër të ndihet i kuptuar dhe i marrë seriozisht. Edhe nëse nuk pajtoheni me personin tjetër, të paktën do t'ju jepni përshtypjen se jeni marrë me argumentet e tyre.

## INKURAJIMI I PËRGJIGJEVE PËR BISEDË

### Përforcimi joverbal

- Kontakti me sy
- Pohimi me kokë
- Poo...
- Qëndrimi i relaksuar dhe i drejtë
- Ritmi i duhur i të folurit

### Përgjigja ndaj përmbajtjes dhe ndjenjave

- Përmbledhje të shkurtra
- Pasqyrimi i mendimeve dhe ndjenjave të njëri tjetrit
- Pyetni nëse personi tjetër ndihet i kuptuar
- Mos bëni vlerësime, mësoni anash mendimin tuaj
- Mos sugjeroni zgjidhje shumë herë

### Inkurajoni për të biseduar – tregoni interesim – “çelësi i derës”

- A do të më tregonit më shumë rreth kësaj?
- Kjo tingëllon se ju prek thellë emocionalisht?
- Si ju bën kjo të ndiheni?
- Jam i interesuar në atë që ka qenë duke ndodhur me juve.
- Jam kureshtar.
- A të vazhdojmë këtu?
- A dëshironi të më tregoni se çka ju emocionon tani?

### Koha

- Jepuni kohë të mendojnë
- Pritni në heshtje
- Largoju presionit të kohës

## PARANDALIMI I REAGIMEVE PËR BASHKËBISEDIM

- Mos iu referoni bashkëbiseduesit
- Mos tregoni interesim, p.sh. duke parashtruar pyetje apo duke pohuar me kokë
- Bëni aktivitete të tjera, shikoni kah dritarja, lexoni gazetë, shikoni orën
- Thyeni kontaktin me sy
- Nënvlërësoni tjetrin ose bisedën e tij
- Ndërpritni personin tjetër
- Ndërroni temën pa shpjegim
- Jepni këshilla apo bindeni të tjerët
- Bëni që intervistuesi të ndihet që ai apo ajo nuk janë të besueshëm për të gjetur zgjidhjet e veta

**Si të sigurori se keni kuptuar domethënien e porosisë së dërguesit?**

- Të dëgjuarit aktiv
- Raporti para përmbajtjes
- Së pari kuptoni pastaj të jeni të kuptuar

*Dëgjimi me vesh – dëgjimi me vëmendje – dëgjimi nga afër: Cili është dallimi?*

Ka dallime të vogla ndërmjet të gjitha këtyre termeve:

**Dëgjimi** ose të dëgjuarit pa vëmendje: Vëmendja nuk përqendrohet domosdoshmërisht në përmbajtjen e bisedës, por në mendimet e veta dhe mundësinë për të folur.

**Të dëgjuarit me vëmendje:** ose të dëgjuarit PA dëgjuar nga afër: Dëgjuesi përpiqet të dëgjojë personin që fletë, por nuk përpiqet të zbulojë se çfarë do të thotë saktësisht folësi. Personi këtu është më i distancuar dhe i papërfshirë emocionalisht.

**Të dëgjuarit nga afër:** Të dëgjuarit nga afër është bashkimi i gjithçkaje. Dëgjuesi përpiqet të vendosë veten në pozitën e personit tjetër. Personi i kushton vëmendje jo vetëm përmbajtjes, por edhe mënyrës se si silltet personi tjetër. Përmes qëndrimit dhe reagimeve të duhura, personi tregon se nuk ka asgjë më të rëndësishme për momentin sesa ajo që diskutohet.

**Teknikat e parashtrimit të pyetjeve**

Format vijuese të parashtrimit të pyetjeve janë në dispozicion:

- Pyetje e mbyllur
- Pyetje e hapur
- Pyetje alternative
- Pyetje retorike
- Kundër pyetje
- Pyetje sugjестive
- Pyetje kthyesë



**Figura 14** Parashtrimi i pyetjeve

Burim: pixabay – Autori: nugroho dwi hartawan

### Pyetje e mbyllur

Pyetjeve të mbyllura zakonisht mund t'u jepet përgjigje vetëm me "Po" ose "Jo". Kjo teknikë e parashtrimit të pyetjes e drejton fuqishëm bashkëbiseduesin. Pyetjet e mbyllura përdoren gjithashtu në mënyrë manipuluese në "hapat me pyetje" ose "zinxhirë pa pyetje".

Zbatimi:

- kur duhet të nxirni të dhëna nga bashkëbiseduesi juaj ("sistemi i ekspertëve")
- nëse keni të bëni me një folës të shpeshtë
- nëse ju duhet t'i detyroni nxjerrjen e përgjigjeve
- nëse dëshironi të mendoni për një problem në mënyrë logjike.

Shembull: *"A keni filluar tashmë zbatimin e masës?"*

Përparësia: Kontrolli i qëlluar

### Pyetja e hapur

Pyetja e hapur mundëson përgjigje të ndryshme, të cilat i pyeturi mund t'i formulojë lirshëm. Pyetja e hapur gjithmonë fillon me një fjalë pyetëse (kush, çfarë, pse, cila, kur, për çfarë arsye, si ...). Kjo lloj pyetje nuk mundëson një përgjigje të shkurtër si "po" ose "jo". Kështu që bashkëbiseduesi indirekt drejtohet të tregojë shumë.

Shembull: *"Si ishte dita juaj dje?"*

Përparësia: Njeriu mëson shumë për nevojat e personit në fjalë (informatë).

Mangësia: Ekzistojnë vetëm disa mundësi për të drejtuar bisedën

Pyetja e hapur është forma pyetëse kryesore e moderimit.

Fjalët e ndryshme pyetëse kanë secila karakterin e vet, të cilat mund ta drejtojnë diskutimin në drejtime të ndryshme:

Çka? Sqarimi i temës, krijimi i atmosferës, kontrollimi i përkufizimeve

Si? Mbledh informata, identifikon mjetet

Për çka? Qartësimi i interesave dhe nevojave

Për çfarë? Reflektoni/qartësoni qëllimet

("Për çfarë arsye?" drejtohet drejt së ardhmes dhe prandaj shpesh është më konstruktive sesa pyetja arsyetuese "Pse?", e cila tenton të kërkojë justifikim dhe kërkim falje).

Cila? Mundësitë e parashtrimit të pyetjeve/gjetja e alternativave

### Pyetja alternative

Në pyetjen alternative, të pyeturit i jepet vetëm një zgjedhje midis opsioneve të ofruara. Nuk është më çështja "nëse", d.m.th. në qoftë se dikush, por vetëm "si", d.m.th. cila nga alternativat e ofruara është më e këndshme për të pyeturin. Kështu personi punon sipas parimit të argumentit vetanak. Kjo lloj pyetje është shumë mbizotëruese.

Shembull: *"Dëshironi puding ose akullore për ëmbëlsirë?"*

Përparësia: Mundësi e mirë për të drejtuar bisedën

Mangësia: rreziku i manipulimit. Mund të çojë në frustrimin e personit që pyetet (=> qëndrim mbrojtës)

Përdorimi duhet të konsiderohet me kujdes, pasi që pyetja alternative mund të “ndajë” grupin.

### **Pyetja retorike**

Pyetja retorike përdoret shpesh si një mjet stilistik në diskutime ose fjalime për të hedhur kundërmendime në tavolinë. Pyetjes në të vërtetë i përgjigjet me “logjikë të shëndoshë”.

Për shembull: *“A duam të ulemi këtu në këtë mot të mirë dhe të kemi diskutime të mërzhitshme?”*

Mangësia: Vepron në mënyrë manipuluese dhe për këtë arsye mund të çojë në reagime mbrojtëse.

Kjo lloj pyetje nuk lejohet me moderim sepse minon klimën e dëshiruar e të qenit i hapur.

### **Kundër-pyetje**

Çdo pyetje gjeneron një përgjigje tek i pyeturi. Me kundër pyetjen, i pyeturi i shpëton presionit duke iu përgjigjur me pyetjen e tij në vend të një përgjigjeje. Kjo mund të bëhet si çështje e mirëkuptimit (pyetja: *“Çfarë mendoni?”*) Ose si një taktikë devijuese.

Shembull: *“Çfarë sugjeroni?” - «Pse po pyetni?”*

Përparësia: kursimi i kohës dhe shpërqendrimi ose sqarimi i problemeve të të kuptuarit

Mangësia: mund të jetë provokuese

Përdorni vetëm si çështje e të kuptuarit.

### **Pyetje sugjестive**

Në rastin e pyetjeve sugjestionuese, ju e vendosni përgjigjen në gojën e të pyeturit, si të thuash. Kjo bazohet në ndjenjën e solidaritetit, statusin, imazhin, vlefshmërinë ose gjendjen aktuale mendore.

Shembull: *“z. Agim unë ju vlerësoj si një person inteligjent. Prandaj, ju jeni me siguri të bindur se është e rëndësishme të ndryshoni stilin e mësimdhënies së mësimdhënësve, apo jo?”*

Përparësia: Mundësitë e manipulimit (retorika e tryezës së “rregulluesve të lojës”)

Mangësia: Manipulimi mund të çojë në reagime mbrojtëse.

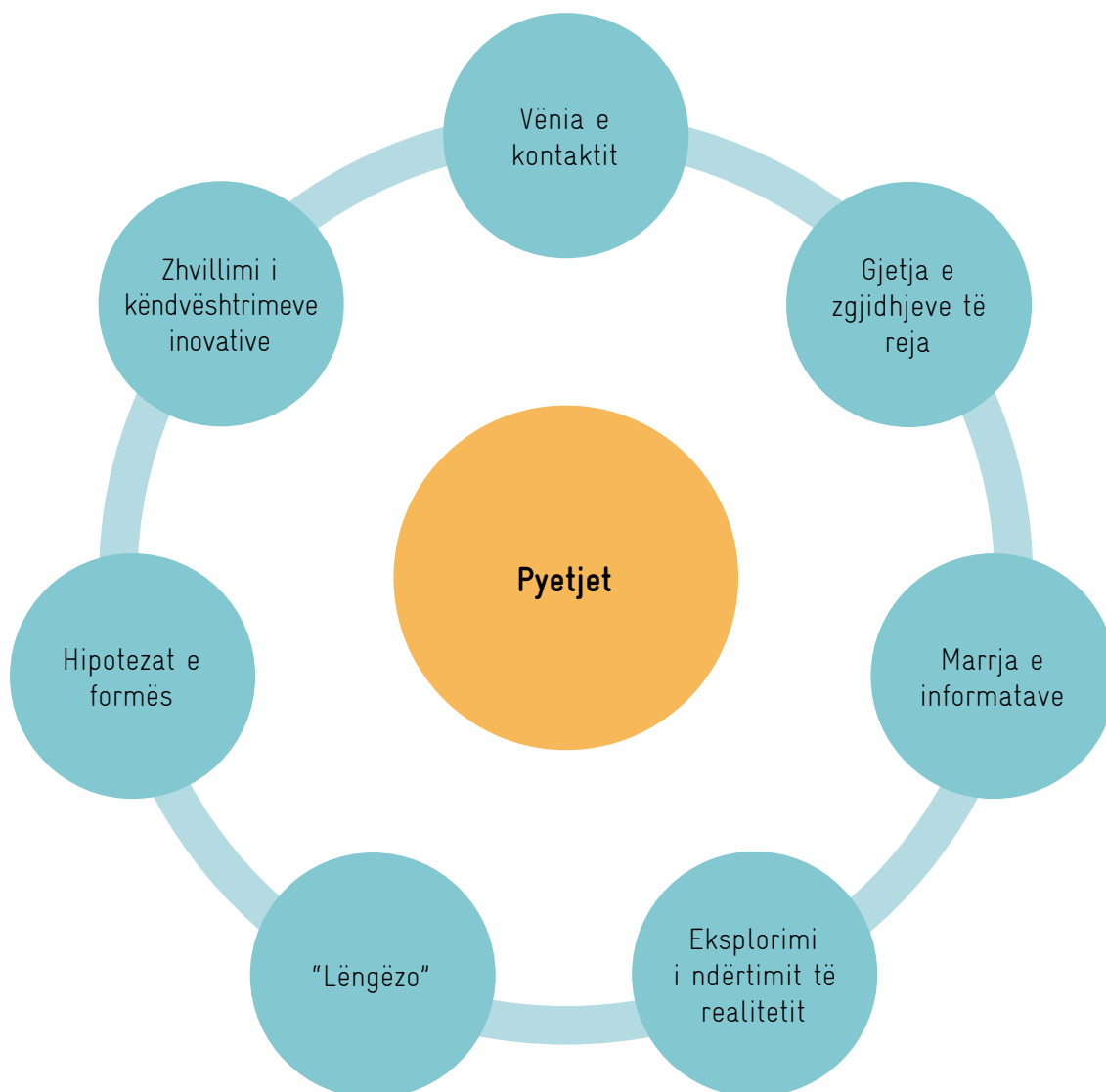
Si rregull, kjo formë e pyetjes është e ndaluar sepse minon klimën e dëshiruar të të qenit i hapur.

### **Pyetja e kthyer**

Pyetja e kthyer nuk është në të vërtetë një formë pyetjeje e pavarur, por një mënyrë specifike e trajtimit të pyetjeve, veçanërisht në moderim ose në këshillim. Për shembull: Moderator i kthen pyetjen grupit: *“A nuk duhet ta diskutojmë këtë pikë me kryetarin e grupit?” “Çfarë mendojnë të tjerët?”*

Në veçanti, bisedat e synuara dhe domosdoshmërisht të vëmendshme me pyetje të mbyllura kërkojnë praktikë dhe vëmendje të madhe ndaj reagimeve verbale (fjalë përgjigje) dhe reagimet joverbale (gjuha trupore) e të pyeturit.

### Funksioni i pyetjeve në procesin e konsultimit



**Figura 15** Funksioni i pyetjeve

#### *Idetë për përmirësimin e pyetjeve tuaja*

**Hapeni.** Nëse doni diçka më shumë sesa një përgjigje po ose jo, merrni një pyetje të mbyllur dhe hapeni duke filluar pyetjen me fjalë të tilla si çfarë, pse ose si. Pra, në vend që të pyesni “A kanë ndryshuar gjërat që nga viti i kaluar?”, Më mirë të pyesni: “Si kanë ndryshuar gjërat nga viti i kaluar?”

**Mbylleni.** Ka raste, megjithatë, kur mbyllja e një pyetjeje (në mënyrë që të nxjerr një përgjigje të thjeshtë “po ose jo”) mund t’ju ndihmojë të identifikoni një supozim të gabuar të brendshëm. Para se të kaloni shumë kohë duke menduar, “Pse e kemi këtë problem?”, do të ishte mirë të pyesni: «A është ky një problem?»



**Saktësoni.** Pyetjet e sakta do të prirën të japin përgjigje më të mira. Në vend të “*Si do të ndikojnë tek ne ndryshimet aktuale në treg?*” më mirë të pyesni, “*Si do të ndikojë tek ne rritja e tregtisë elektronike në treg?*”

**Shtoni një ‘Pse’ në të.** Unë jam një besimtar i madh për të arritur të “pyetja prapa pyetjes”, dhe kjo do të thotë të pyesësh jo vetëm për “Çfarë”, por edhe “Pse” prapa “Çfarë”. Pra, në vend që vetëm të pyesni: “*Për cilin trend jeni më i shqetësuar?*” pyesni “*Për cilin trend jeni më i shqetësuar - dhe pse?*”

**Zbuteni.** Pyetjet mund të jenë konfrontuese. Mund të ndihmojë për të shtuar një frazë zbutëse në fillim, një frazë që tregon se pyetja bazohet në interesim të vërtetë, jo në kritikë. Pra, në vend të, “*Pse po e bën kështu?*” pyesni, “*Unë jam kurioz të di: pse po bëni kështu?*”

**Neutralizoni.** Sigurohuni që pyetja të jetë neutrale - pa agjendë, pa asnjë përpjekje për ta çuar dikë në një përgjigje të dëshiruar. Pyetjet drejtuese mund të funksionojnë për prokurorët dhe hetuesit, por zakonisht duhet të shmangen. Pyetja drejtuese e tmerrshme “*A nuk është problem kjo rregullore e re?*” Pak më mirë: “*A është rregullorja e re problem?*” Shumë më mirë: “*Çfarë mendoni për rregulloren e re?*”

**Bëjeni më të mençur.** Njerëzit brengosen se nëse ata bëjnë pyetje në punë mund të duket se janë të painformuar. Një mënyrë për t’u marrë me këtë është të bëni disa detyra të shtëpisë për një pyetje të veçantë, para se ta bëni atë pyetje. Pastaj, parashtroni pyetjen tuaj në një mënyrë që tregon se ju keni menduar për këtë çështje. «*Unë kam qenë duke bërë disa hulumtime për X, dhe po pyes veten, si mundet që organizata jonë të eksplorojë mënyra për të përdorur X në avantazhin tonë?*”

**Thjeshtojeni.** Bëni pyetje thelbësore - edhe nëse mund të duken naive. “*Pse jemi në këtë punë?*” “*Në çfarë pune jemi në të vërtetë?*” “*Si ta përkufizojmë suksesin?*” Këto pyetje duhet të bëhen herë pas here për qëllime qartësie. Kuptoni që nëse bëni gjithnjë pyetje thelbësore, mund t’i çmendni kolegët tuaj. Por herë pas here, është mirë të parashtroni një pyetje të sofistikuar, komplekse dhe të mendoni se si ta ndani- atë në diçka shumë më themelore.

*Si mund të bëheni parashtruesi më i mirë i pyetjeve?*

Pyetjet i kushtojnë vëmendje të madhe botës përreth tyre.

Ata shikojnë dhe përpiqen të vërejnë detaje që të tjerëve u ikin. Ata dëgjojnë nga afër ato që thonë të tjerët, gjë që i ndihmon ata të kuptojnë se çfarë pyetjesh duhet të bëjnë.

Pyetjet nuk supozojnë ose pranojnë.

Si për shembull, “*ashtu janë gjërat.*” Ata pyesin, “*Pse gjërat janë kështu?*”

Mos supozoni. Herën tjetër kur jeni të hutuar, thjesht bëni pyetje.

Pyetjet nuk kanë frikë të bëjnë pyetjet më themelore.

Edhe nëse disa njerëz mund të mendojnë se këto pyetje janë të qarta ose naive. Bërja e pyetjeve themelore mund ta ndihmojë pyetësin të sfidojë supozimet.

Pyetësit gërmojnë thellë.

Ata përdorin pyetje vijuese (të tilla si duke bërë “5 pse”) për të arritur në thelbin e çështjes.

Pyetësit përdorin imagjinatën e tyre.

Pyetjet “Po sikur” hapin mundësi dhe ide të reja:

“*Po sikur ta shikojmë mbrapsht?*”

“*Po sikur të kombinojmë X dhe Y?*”

Pyetësit ndajnë pyetjet e tyre me të tjerët.

Kështu që ata marrin ndihmë dhe ide nga njerëzit që janë të interesuar për të njëjtën pyetje. (Si mund ta zgjidhim këtë së bashku?)

Parashtruesit e pyetjeve jo gjithmonë presin të marrin përgjigje menjëherë.

Ndonjëherë duhet të “qëndroni me” një pyetje të rëndësishme - dhe të kaloni kohë duke menduar për të, duke punuar mbi të, duke u ndeshur me të.

Parashtruesit e pyetjeve kalojnë nga pyetja në veprim.

Filloni me “Pse”, kaloni te “Po sikur” dhe përpiquni të shkoni te “Si” – si për shembull: “Si mund të bëjmë diçka, çkado, që do të na ndihmojë t’i afrohemi pak përgjigjes?”

## Informatat kthyese

### Informatat kthyese mbi makinat

Termi “informatat kthyese” do të thotë “përgjigje” dhe vjen nga kibernetika, studimi i proceseve rregulluese. Me këtë sistem makina kontrollon efektin e veprimeve të saj dhe i rregullon ato derisa të arrihet qëllimi i dëshiruar.

### Informatat kthyese me njerëzit në proceset fiziologjike

Funksionon në një mënyrë të ngjashme kur personi i bie gozhdës. Pas goditjes së gozhdës, sytë kontrollojnë rezultatit: “Sa thellë ka depërtuar gozhda? A është e drejtë apo e shtrembër?” Truri rregullon goditjen tjetër në përputhje me rrethanat. Kjo është gjithashtu një çështje e informatave kthyese midis vlerave aktuale dhe atyre të synuara.

- Pamje e rrugës në terren të njohur ose të panjohur
- Afrimi i një të huaji

Informatat kthyese janë një parakusht për zhvillimin dhe mësimin shoqëror të fëmijëve.

### Informatat kthyese të të rriturve në proceset shoqërore

Shkencëtarët socialë vëzhguan punëtorët e fabrikës. Shkencëtarët folën për ato që kishin vërejtur. Punëtorët u bënë kurioz dhe dëshironin të ishin aty kur shkencëtarët flisnin për ta.

### Produktiviteti i punës u rrit dhe sjellja ndryshoi sa më shumë që pjesëmarrësit mësuuan për veten e tyre dhe efektin e sjelljes së tyre.

Perceptimi i vetvetes dhe perceptimi i jashtëm u sinkronizuan dhe çuan në ndryshime.

### Informatat kthyese: Një program i fuqishëm kontrolli

Funksioni i informatave kthyese është të kontrollojë vetë-organizimin e sistemeve në natyrë, marrëdhëniet njerëzore dhe proceset teknike, duke mundësuar kështu realizimin e përshtatjes.

### Cili është efekti i informatave kthyese?

Prandaj mund të përshkruajmë informatat kthyese si një sistem i pozicionimit shoqëror.

Kam nevojë që personi tjetër të dijë se ku jam unë! Vetëm atëherë mund ta kontrolloj veten.

Perceptimi i vetvetes dhe perceptimi i jashtëm sinkronizohen nga fakti që dikush e vë në dispozicionin tim vëzhgimin e tij ose të saj.

Pa këtë orientim, zhvillimi mendor do të ishte “antisocial”!

### **Mungesa e informatave kthyese si mjet fuqie**

Nëse doni të “shqetësoni dhe mbizotëroni” një person, refuzoni t’i jepni informatat kthyese.

Mos e lejoni të dijë se çfarë mendoni për të, çfarë mendoni rreth tij ose çfarë prisni nga ai.

Bëni veten të padukshëm për sa i përket gjuhës dhe gjuhës trupore.

Asgjë nuk ju bën të ndiheni më të pasigurt se sa një kundërshtar që nuk reagon ndaj një veprimi nga ana juaj.

Informatat kthyese kanë funksionin e një sistemi radari.

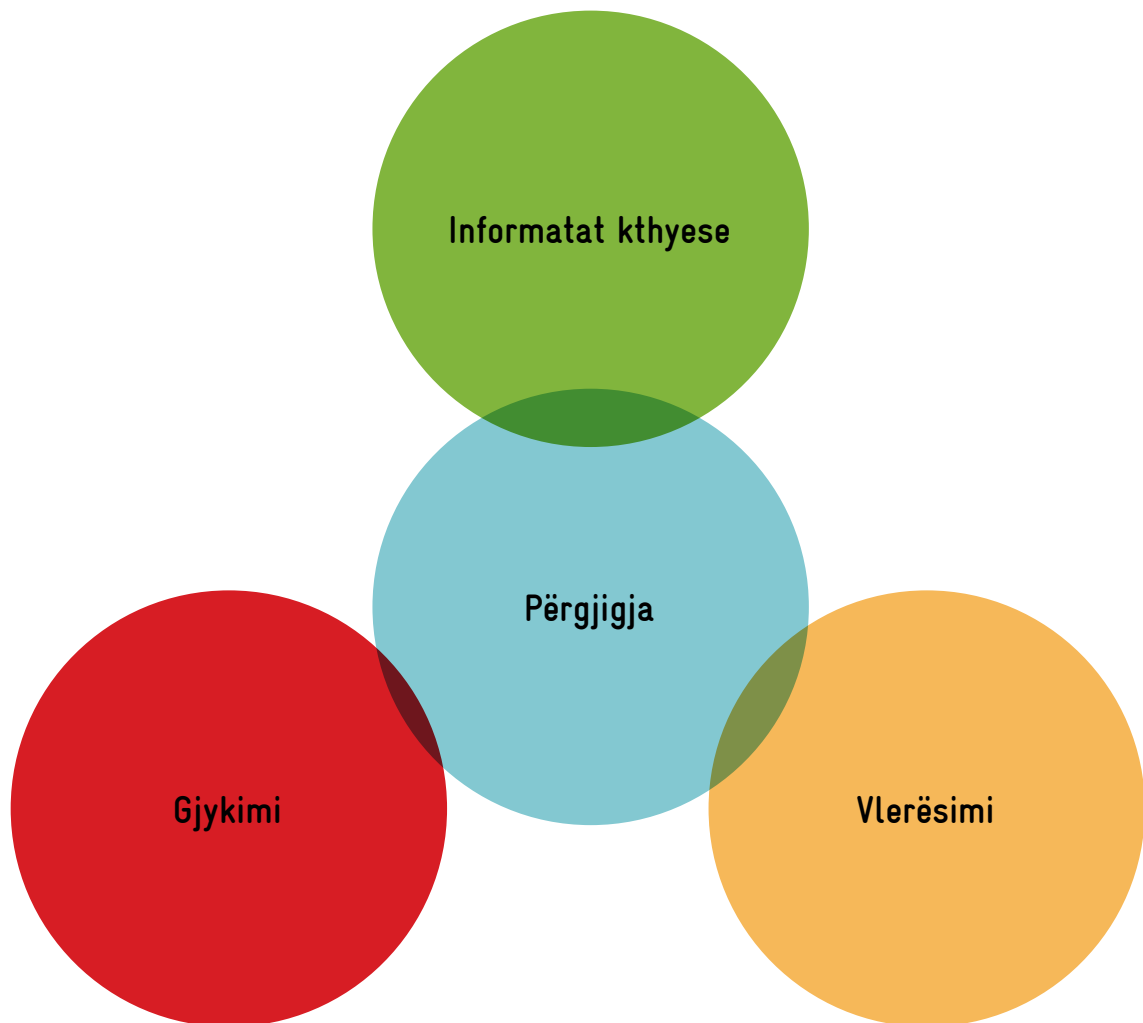
Shërben si një lokalizues shoqëror dhe kështu ofron mundësinë e rregullimit të menjëhershëm.

### **Përdorimi i paqartë apo jo i duhur**

*“Më lejoni t’ju jap disa informata kthyese: Ju nuk mund ta bëni këtë kështu”.*

*“Jo, e keni gabim. Ju nuk mund ta shikoni atë në atë mënyrë!”*

*“Biseda për informatat kthyese: Ne nuk mendojmë se jeni i përshtatshëm për të plotësuar këtë pozitë.”*



**Figura 16** Familja e termeve

**Çka janë informatat kthyese?**

Informatat kthyese përshkruajnë perceptimin dhe efektin që sjellja e një personi/një grupi/një procesi ka shkaktuar tek unë me qëllim që t'i bëj pjesëmarrësit e tjerë të vetëdijshëm për perceptimin tim dhe efektin e tij.

Marrësi i informatave kthyese merr kështu informata (vëzhgime) shtesë të vlefshme, të cilat i mundësojnë atij të bëjë përshtatje (ndryshime apo të bëj këmbëngulje) të ndërjegjishme dhe të pavarura.

**Çka është vlerësimi/gjykimi?**

Vlerësimi zakonisht i referohet vlerave të synuara përgjithësisht detyruese (rregulla, standarde, ligje).

Vlerësimet nuk i lënë asnjë liri veprimi personit të vlerësuar.

Nëse merren vendimet, ato janë të domosdoshme.

Vlerësimet kërkojnë një pozitë hierarkike dhe/ose aftësinë profesionale të vlerësuesit.

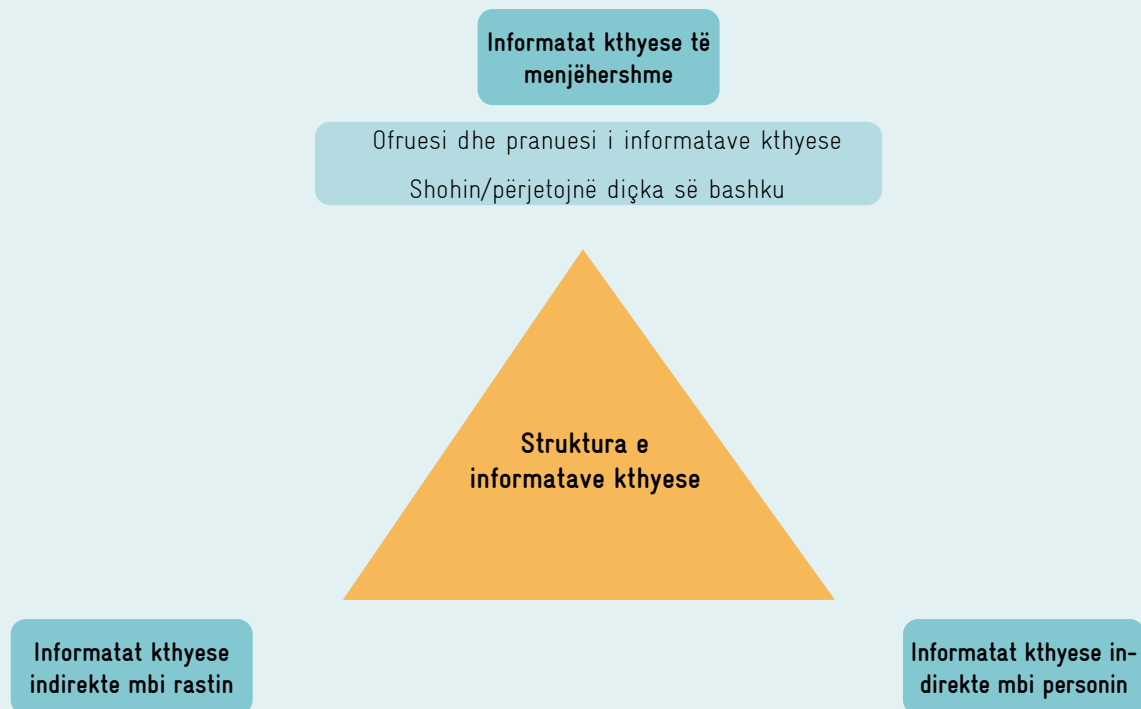
Vlerësimi është asimetrik dhe ka karakterin përfundimtar.

**Çka është vlerësimi?**

Vlerësimi është procedurë që përfshin regjistrimin dhe vlerësimin e proceseve dhe rezultateve për monitorimin, kontrollin dhe reflektimin e ndikimit në sektorin arsimor. Vlerësimi i referohet vlerave të përcaktuara më parë (përkohësisht) duke përdorur tregues të kuptueshëm dhe të përcaktuar. Përcaktohet se çfarë mund të përmirësohet ose çfarë është arritur tashmë. Ndryshe nga informatat kthyese, treguesit dhe vlerat e synuara përcaktohen paraprakisht. Ato nuk janë vëzhgime thjesht subjektive. Pjesëmarrësit i referohen një kornize të përbashkët dhe një kuptimi të përbashkët të “asaj faktike dhe synimit”!

**Gjasat e posaçme që përgjigja të jetë informatë kthyese**

- Informatat kthyese përshkruajnë perceptimet dhe efektet individuale (efektet), dhe kështu zgjerojnë këndvështrimet për marrësin e informatave kthyese, nëse dëshironi të përjetoni atë që (nuk) dëshironi të arrini, përdorni informatat kthyese.
- Është subjektive dhe mund të pranohet ose refuzohet nga marrësi i informatave kthyese.
- Prandaj, duhet të di nëse mund “të përballoj” të jem ofruar i informatave kthyese.
- Mundëson vetëkontroll dhe përshtatje të vetëdijshme në kuptimin e ndryshimit ose këmbënguljes.
- Informatat kthyese janë një format i rëndësishëm veçanërisht për të mësuarit e “të rriturve”, sepse nuk ka të bëjë shumë me “saktë apo gabim”, por më shumë me integrimin dhe lidhjen e diçkaje të re me atë ekzistuese.
- Informatat kthyese promovojnë një dialog në nivelin e syve. Çdo vëzhgim fillimisht është i vlefshëm. Nuk ka të bëjë me marrëveshje, por me zgjerimin e këndvështrimeve.
- Vlerësuesi ose këshilltari i jashtëm pranohet më lehtë si një ofruar informatash kthyese sesa si ofruar informatash kthyese nga sistemi vetanak.



**Figura 17** Struktura e informatave kthyesë

### **Informatat kthyesë të menjëhershme**

#### Struktura

1. Sqaroni arsyen dhe merrni pëlqimin
2. Përshkruani situatën siç e keni perceptuar
3. Përshkruani ndikimin (efektin) që u shkaktua tek ju (ofruesi i informatave kthyesë) (gjithmonë si mesazh ego)
  - Filloni pozitivisht dhe konkret
  - Vazhdoni në mënyrë kritike dhe konkrete
4. Përmendni dëshirën / idenë / sugjerimin:
  - Unë do të dëshiroja.../
  - Do të mund të paramendoja...
5. Koha për reagimin e marrësit të informatave kthyesë, por pa vë në pyetje të perceptuarën (i bën informatat kthyesë joefektive).

#### **Informatat e mira kthyesë...**

- I japin marrësit të informatave kthyesë lirinë për të reaguar
- Shmang zhvlerësimet e çfarëdo lloji
- Le të bëhet vlerësimi i qartë tek personi
- Është konkrete dhe e sinqertë
- Përdoret vetëm nëse siguruesi i informatave kthyesë ka mundësi të mos arrijë një efekt (padyshim) miratues në fillim

**Shënim**

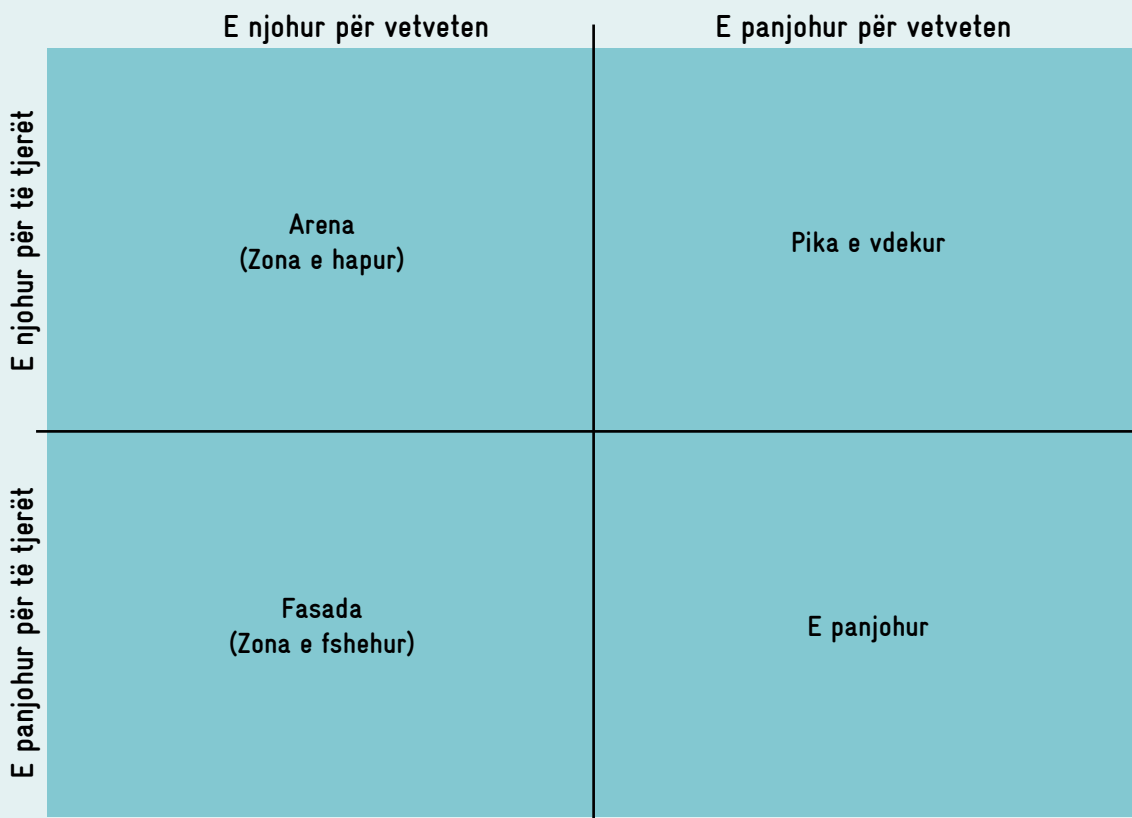
- Merrni leje/bëni marrëveshje
- Merrni parasysh rolin - roli i udhëheqjes ndikon në informatat kthyese
- Përdorni informatat kthyese vetëm nëse marrësi i informatave kthyese ka mundësi ta lejojë atë “të gënjejë”
- Informatat kthyese janë një dhuratë që duhet të ju pasurojë.  
Por dhuratat gjithashtu mund të lihen të qëndrojnë gjithandej!

**Informatat kthyese të tërthorta**

*Shembull*

B-ja i jep A-së informata kthyese për informatat e tij ose të saj kthyese  
 A raporton i frustruar tek B për këtë!  
 Meqenëse B nuk ishte aty, ai nuk mund të jep informata kthyese të menjëhershme.  
 B-ja stimulon A-në për të dhënë informata kthyese për veten duke bërë pyetje specifike dhe të hapura.  
 A-ja përjeton një situatë të vështirë, e cila është shumë-shtresore dhe komplekse.  
 B-ja nuk ishte i pranishëm!

Pyetjet në lidhje me informatat kthyese për vetveten kanë për qëllim të hapin perceptimin e kufizuar të marrësit të informatave kthyese. Për shkak të përfshirjes së tij emocionale, ai fsheh pjesë të caktuara (zakonisht burimet) dhe kështu zvogëlon mundësitë e tij.



**Figura 18** Dritarja e Joharit

### Dritaret e Joharit

**Arena:** Karakteristikat dhe sjelljet për të cilat jeni të vetëdijshëm edhe ju, edhe të tjerët. Ajo përfshin gjithçka rreth vetes që jeni të gatshëm të ndani me të tjerët. Kjo fushë sjell qartësi dhe ndërton besim.

**Maska:** Aspekte për veten tuaj për të cilat jeni të vetëdijshëm por mund të mos dëshironi që të tjerët t'i dinë. Mund të përfshijë gjithashtu tipare që nuk po i ndani me të tjerët pa qenë të vetëdijshëm. Ajo që ju u tregoni të tjerëve është një maskë që fsheh unin tuaj autentik.

**Pikat e vdekura:** Çfarë perceptojnë të tjerët, por jo edhe ju. Është e rëndësishme të theksohet: mosvlerësimi i pikave tuaja të forta mund të jetë gjithashtu një pikë e vdekur. Informatat kthyesë nga të tjerët mund t'ju bëjnë më të vetëdijshëm për tiparet tuaja negative por edhe për ato pozitive që nuk po i vlerësoni.

**E panjohur:** Aspekte të pavetëdijshme, të panjohura për ju dhe për këdo tjetër.

Ky diagram i modelit Dritarja e Joharit është një shembull i rritjes së zonës së hapur, me zvogëlimin e zonës së vdekur, e cila zakonisht do të arrihej përmes procesit të kërkimit dhe pastaj marrjes së informatave kthyesë.

- Informatat kthyesë zhvillojnë zonën e hapur duke zvogëluar zonën e vdekur.
- Zona e hapur mund të zhvillohet gjithashtu përmes procesit të zbulimit, i cili zvogëlon zonën e vdekur.
- Zona e panjohur mund të zvogëlohet në mënyra të ndryshme: nga vëzhgimi i të tjerëve (gjë që rrit zonën e vdekur); me vetë-zbulim (i cili rrit zonën e vdekur), ose me informim të ndërsjellë - zakonisht përmes përvojave në grup dhe diskutimit - i cili rrit zonën e hapur ndërsa zona e panjohur zvogëlohet.

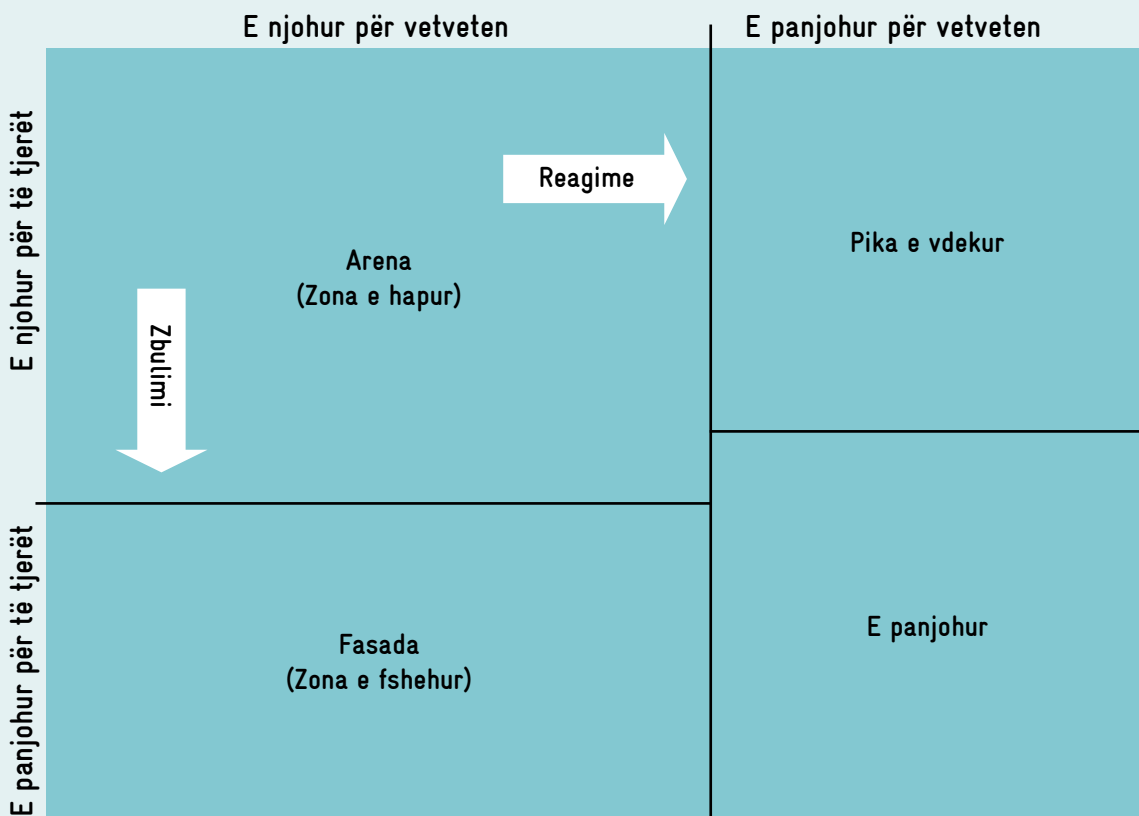


Figura 19 Dritarja e Joharit dhe informatat kthyesë

Ekipi që e kupton vetveten - domethënë, secili person që ka një mirëkuptim të fortë reciprok me ekipin - është shumë më efektiv sesa një ekip që nuk e kupton njëri-tjetrin - domethënë, anëtarët e të cilit kanë zona të mëdha të fshehura, të vdekura dhe/ose të panjohura.

Anëtarët e ekipit - dhe udhëheqësit - gjithmonë duhet të përpiqen të rrisin hapësirat e tyre të lira dhe të zvogëlojnë zonat e tyre të vdekura, të fshehura dhe të panjohura.

Në drejtimin tjetër ju mund të rrisni zonën e hapur vetëm duke hequr fasadën. Këtë mund ta bëni vetëm nëse doni ta bëni vetë duke u hapur.

## Bashkëbisedimi

Bashkëbiseda është një formë e veçantë e bisedës, ose më saktë: një qëndrim i veçantë në bisedë.

Bashkëbiseda është një bisedë midis njerëzve që flasin me njëri-tjetrin në mënyrë që të kuptojnë tjetrin dhe të vënë në dyshim supozimet themelore personale dhe të zakonshme që ka njeriu në mënyrë që të fitojë njohuri të reja. Duke vepruar kështu, nuk është e rëndësishme të bëhemi të një mendjeje. Bashkëbisedimi mund të jetë veçanërisht i frytshëm kur pjesëmarrësit sjellin qasje shumë të ndryshme.

Në bashkëbisedë, ndjenjat, vlerësimet dhe supozimet nga historia e jetës personale mund të dalin në pah. Bashkëbiseda ofron kështu mundësinë për të shkuar përtej bisedës thjesht kundër ose për njëri-tjetrin. Sipas David Bohm, bashkëbiseda është një rrjedhë e lirë mendimesh, asnjë rezultat nuk detyrohet.

Në mënyrë që të zhvillohet një bashkëbisedim i tillë, përveç dëgjimit, nevojiten aftësitë e mëposhtme, të cilat janë jashtëzakonisht të dobishme në çdo bisedë të vështirë.

### *Ngadalësimi: Krijimi i hapësirës*

Që të zhvillohet bashkëbiseda, duhet të ketë një hapësirë të lirë ku gjithçka mund të diskutohet dhe ku nuk ka pse të nxirren përfundimet. Biseda duhet të zhvillohet në një bazë të barabartë dhe të lejojë që proceset e mendimit të zbulohen dhe të hulumtohen së bashku. Prosesi duhet të ngadalësohet në mënyrë që të vërehet se cilat reflekse, reagime, vlerësime, mendime dhe kujtime mund të zbatohen në një deklaratë nga një person tjetër që shkaktohen tek ne.

### *Të sillni në pah*

Bashkëbisedimi ka të bëjë me shprehjen e saktë të asaj që është e rëndësishme për një person dhe për atë që ai ose ajo dëshiron të dëgjojë. Ata që sjellin gjëra në pah duhet të bëjnë një zgjedhje aktive në lidhje me atë që thuhet dhe atë që nuk thuhet. Nëse është e mundur, duhet të përmendet edhe ajo që duket në një mënyrë e patregueshme.

Përmbahuni me vlerësime.

Të përmbahesh nga vlerësimet do të thotë të mbash gjykimin tënd pezull. Është çështje e shqyrtimit të këndvështrimeve të tjerëve, ndërsa gjykimet dhe vlerësimet e personale lihen mënjanë për aq sa është e mundur.



### *Dëgjimi i të gjithë grupit*

Kushdo që mund të dëgjojë grupin në tërësi mund të përjetojë realitetin e përbashkët dhe perceptimin e zhvillimit. Në veçanti, është e mundur të zbulohet se çfarë po bën grupi, çfarë lë jashtë, kush kontribuon kush jo, si lëviz grupi në tërësi dhe si e gjithë kjo është e lidhur me atmosferën e grupit dhe dinamikën e grupit.

### *Komunikoni me respekt*

Respekti tregohet nga fakti ku lejohet dhe vlerësohet dallimi. Në komunikimin me respekt, personalitetet bëhen mirënjohëse dhe të sjellshme dhe bashkëbiseduesit trajtohen me saktësi si dhe shqyrtohet caktimi koherent i kohës.

### **Bashkëbiseda e orientuar drejtë zgjidhjes**

- **Komunikimi jo verbal:** kontakti me sy, qëndrimi i hapur i trupit, shmangni pozicionin e uljes ballë për ballë, mimikat dhe shprehjet e fytyrës
- **Të dëgjuarit aktiv:** Riprodhimi (“parafrazimi”) i fjalive thelbësore me fjalët tuaja. Bërja e pyetjeve të të kuptuarit dhe konsolidimit
- **Vëzhgoni nivelin faktik dhe të marrëdhënieve:** Ofroni strukturimin e përmbajtjes dhe theksoni përvojën emocionale
- **Porositë - unë:** Përkundrazi më përpara paraqitni këndvështrimin e tuaj sesa të bëni deklaratat për partnerin bashkëbisedues
- **Nxitja e bashkëbisedimit:** Pjesët e bisedës të paktën të jenë të shpërndara në mënyrë të barabartë. Sigurohuni që të keni kuptuar saktë dhe jeni kuptuar si duhet. Bëni metakomunikimin kur është e nevojshme (“Ku qëndrojmë tani?”).

### **Faza e procesimit të temës:**

- Përfshini në mënyrë të barabartë partnerin bashkëbisedues në zhvillimin e zgjidhjeve të propozuara dhe vendimmartjen
- **Pyetjet e orientuara drejtë zgjidhjes:** shikoni drejtë ndryshimeve në vend të fiksimit në problem

#### **Pyetjet për përjashtime:**

- Kur nuk ndodh problemi (ose: kur është më i dobët)?
- Çka është ndryshe në këto situata?
- Çfarë bëni ndryshe në këto situata?
- Çfarë është e dobishme në këto situata?

#### **Pyetjet në lidhje me sukseset dhe burimet:**

- Si ia dolët në këto kushte të vështira...?
- Kush do të mund t’ju mbështeste?

#### **Pyetje për të ardhmen:**

- Çfarë është e rëndësishme për ju?
- Duke supozuar se e kemi zgjidhur problemin - kush ose çfarë do të kishte ndryshuar më së shumti?
- Kush do të kishte përparësi, kush do të kishte mangësi?

## 5. Besimet



**Figura 20** Besimet  
Burim: pixabay – Autor: talha khalil

### Besimet – çka në fakt janë ato?

“Sistemet e besimit” është një term i krijuar nga psikologjia për të përshkruar besimet e rrënjosura thellë të një personi. Në radhë të parë bëhet fjalë për imazhin e tij për veten, por edhe për atë të botës së jashtme. Besimet kanë një ndikim të madh në perceptimin e realitetit. Prandaj, ato përcaktojnë se cilat vlerësime dhe interpretime i përshkruan një person ngjarjeve të tij ose të jetës së tij.

### Shembulli 1:

“Ju kanë liruar për shkaqe operationale”:

*Rasti 1: Nëse besimi juaj negativ është “Unë nuk jam mjaft i mirë në punën time”, tani do të mendoni: “Arsye operationale? Kjo gjithsesi është vetëm një pretekst për të më hequr qafe”.*

*Rasti 2: Nëse, nga ana tjetër, dogma juaj është pozitive dhe thotë “Unë jam i mirë në punën time dhe një punëtor i vlefshëm”, interpretimi juaj i shkarkimit mund të jetë krejtësisht i ndryshëm: “Është për të ardhur keq që kompania i ka punët kaq keq sa që duhet të shkurtojë vendet e punës. Por mbase kjo është një mundësi për mua që të gjej një punë edhe më të mirë, fusha të reja përgjegjësie ose një pagë më të lartë me një punëdhënës tjetër. Do të gjej përsëri një punë të re (pa ndonjë problem)”.*

E shihni: Besimet - në të dy format pozitive dhe negative - kanë një ndikim të jashtëzakonshëm në imazhin tuaj për veten dhe qëndrimin tuaj ndaj jetës.

Kështu, besimet përcaktojnë me vendosmëri mendimin dhe veprimin e një personi. Por pikërisht këtu qëndron problemi, sepse dogmat janë mbi të gjitha një gjë: të pavetëdijshme. Dhe nëse nuk bëheni të vetëdijshëm për besimet tuaja në një moment në jetën tuaj dhe ndoshta i ndryshoni ato nga bindjet negative në ato pozitive, ato mund t’ju kushtojnë suksesin tuaj profesional dhe lumturinë tuaj private. Pse?

Profecia vetë-përmbushëse: Efekti i besimeve negative

Sepse në mënyrë të pavetëdijshme do të vazhdoni të kërkonti përmbushjen e besimeve tuaja. Dhe nëse këto janë të prekur negativisht, ju do të keni të njëjtat përvoja negative të lidhura me to përsëri dhe përsëri gjatë jetës tuaj dhe kështu i rrënjosni dogmat tuaja gjithnjë e më thellë. Pra, ju faktikisht po hyni në një spirale në rënie. Ne po flasim për të ashtuquajturën profeci vetëpërmbushëse. Për një kuptim më të mirë, ne do të dëshironim të merrnim edhe njëherë shembullin e mëparshëm këtu:

### *Shembulli 2:*

Tani ju kanë dhënë njoftimin për shkarkim nga puna për arsye operationale dhe po kërkonti një punë të re.

*Rasti 1: Ju vjen turp nga shkarkimi. Mbi të gjitha, mjedisi juaj shoqëror tani - ashtu si edhe vet ju - do të mendojë se jeni një dështak. Me besim, ju dërgoni disa aplikacione dhe paraqiteni me pak vetëbesim në intervista. Si rezultat, kërkimi juaj për punë ka tendencë të jetë i ngadalshëm dhe ju i ulni pritjet tuaja gjithnjë e më shumë. Gjëja kryesore është të gjeni një punë të re sa më shpejt të jetë e mundur - edhe nëse paguhet keq dhe është diçka tjetër nga ajo që gjithmonë keni ëndërruar.*

*Rasti 2: Ju jeni pushuar nga puna. Ani çka? Ishte për arsye operationale dhe jo për fajin tuaj. Prandaj, ju afroheni në mënyrë aktive me mjedisin tuaj shoqëror dhe kërkonti ndihmë në rrjetin tuaj (profesional) në vend që të keni turp për largimin nga puna. Përmes kontakteve ju merrni sugjerime për pozita të lira dhe plotësoni aplikacionet e para me besim. Nëse jeni të detyruar të bëni një riorientim profesional tani, pse të mos e përdorni atë në avantazhin tuaj? Prandaj vendosni për trajnim të mëtejshëm, paraqiteni me vetëbesim në intervistën për punë dhe merrni një pozitë më të paguar dhe më lartë në hierarki.*

Pra, në të dy rastet e shembullit tonë doktrina e besimit ka ndikuar në të menduarit dhe veprimin tuaj dhe kështu është konfirmuar si një profeci vetë-përmbushëse. Pra, pse është e dëshirueshme që ju të kërkonti dogma negative dhe t'i ndryshoni ato në pozitive është diçka që ndoshta nuk kemi nevojë ta shpjegojmë përsëri në këtë pikë, apo jo?

### **Shkrini besimet negative – dhe i shndërroni ato në pozitive: Si funksionon kjo?**

Besimet negative formohen në fëmijërinë e hershme. Kështu që i keni bartur me vete për shumë vite dhe dekada dhe i keni rrënjosur gjithnjë e më thellë përmes profecisë vetë-përmbushëse. Shumë njerëz nuk janë aspak të vetëdijshëm për besimet e tyre. Dhe nëse janë, është shumë e vështirë për t'i larguar ato negative dhe për t'i shndërruar ato në pozitive. Ndryshimi i besimeve është një sfidë e madhe në zhvillimin e personalitetit tuaj. Ju duhet shumë vullnet, aftësi kritike, vetë-disiplinë dhe durim. Shkrimi i besimeve negative - kjo funksionon si më poshtë:

Hapi 1: Njohja e besimeve negative: Meqenëse në mënyrë të pavetëdijshme mbani besimet tuaja me vete dhe i konfirmoni ato përsëri dhe përsëri përmes profecisë vetë-përmbushëse, hapi i parë është t'i gjeni dhe të shkruani besimet tuaja individuale. Praktikoni vetë-reflektimin dhe vëzhgoni mendimet, fjalët dhe veprimet tuaja me kujdes për një kohë. Për shembull, çdo mbrëmje shkruani sukseset dhe dështimet tuaja të ditës, si i interpretoni ato dhe cilat i shihni si arsyet e asaj që ka ndodhur. Kjo së shpejti do të zbulojë nëse keni besime pozitive apo negative, d.m.th. bindjet themelore, për veten dhe jetën tuaj.

Hapi 2: Shndërroni besimet negative: Tani që i keni ekspozuar besimet tuaja negative, duhet që në mënyrë aktive t'i shndërroni ato në besime pozitive. Prandaj, fshini të gjitha besimet negative nga lista juaj dhe shkruani ato pozitive si barasvlerë pranë tyre ose në një listë të re. Pra, si në shembullin tonë, kthejeni “Unë jam i keq në punën time” në “Unë jam i mirë në punën time dhe një punëtor i vlefshëm”. Sigurisht, ky mekanizëm mund të zbatohet edhe për të gjitha besimet e tjera.

Hapi 3: Konsolidoni besimet pozitive: Gati? Në asnjë mënyrë! Fatkeqësisht, shndërrimi i besimeve negative në ato pozitive nuk është aq i thjeshtë. Keni durim me veten tuaj, sepse duhet shumë kohë për të hequr dorë nga besimet e ngulitura thellë nga fëmijëria dhe për t'i zëvendësuar ato me të reja. Prandaj, vazhdoni të vëzhgoni mendimet dhe veprimet tuaja. Shpërfaqni besimet negative dhe zëvendësojini ato me ato pozitive. Shkruajini ato në listën tuaj, lexojini pa pushim dhe tregojini vetes besimet tuaja të reja pozitive sa më shpesh të jetë e mundur.

Është veçanërisht e rëndësishme që tani të përqendrohemi në mënyrë aktive në konfirmimin e besimeve tuaja pozitive në jetën tuaj të përditshme. A merrni vlerësime nga mbikëqyrësi juaj? Një kompliment nga ndonjë koleg? Apo keni zotëruar një sfidë? Pastaj shkruani këto suksese dhe konsolidoni qëndrimin tuaj të ri ndaj jetës përmes konfirmimit të vazhdueshëm.

**Konkludimi: Besimet pozitive ju ndihmojnë të arrini më shumë sukses në jetë – dhe më shumë lumturi!**

Shkrirja e besimeve negative dhe shndërrimi i tyre në ato pozitive - për këtë ju duhet mbi të gjitha vullneti, disiplina, durimi dhe shumë vetë-reflektim. Por është një rrugë që ia vlen dhe jo vetëm do t'ju ndihmojë të ngjiteni shkallëve të karrierës por edhe për më shumë lumturi, kënaqësi, vetëbesim dhe qetësi në jetë. Hidhni një vështrim të sinqertë në besimet tuaja, gjurmoni bindjet negative dhe prisni për efektet pozitive të besimeve tuaja të reja përmes profecisë vetë-përmbushëse. Ju do të habiteni nga ndikimi i madh që do të ketë kjo në qëndrimin tuaj ndaj jetës dhe rrugës suaj në jetë.

## 6. Të menduarit e shpejtë dhe të ngadalshëm

### Paragjykimet njohëse dhe si të merremi me to

Në inspektimin e shkollës, ne përballemi çdo ditë me sisteme mjaft komplekse në të cilat njerëzit, grupet, konceptet, specifikimet etj, janë të ndërlidhura dhe ndikojnë tek njëra-tjetra. Nga ju pritet jo vetëm të kuptoni se si funksionojnë këto sisteme në një kohë shumë të shkurtër, por edhe të bëni deklaratat sa më të sakta për marrëdhëniet e ndërlidhura dhe marrëdhëniet shkak-pasojë.



Figura 21 Truri

Burim: pixabay – Autor: Gerd Altmann

Kjo detyrë është e vështirë dhe e prirë për gabime. Dhe unë do të doja t'ju njoftoj me disa nga burimet e mundshme të gabimeve.

Një nga mangësitë më të mëdha të trurit tuaj është se ndonjëherë është thjesht dembel. Kur përpiqeni të zgjidhni një problem ose të merrni një vendim, mendja juaj shpesh bie në rregullat e përgjithshme ose zgjidhjet që kanë funksionuar mirë në të kaluarën. Në shumë raste, kjo është një qasje e dobishme dhe efektive. Përdorimi i rrugëve të shkurtra ju mundëson të merrni vendime shpejt pa pasur nevojë të renditni me mundim çdo zgjidhje të mundshme. Por nganjëherë këto rrugët e shkurtra mendore, të njohura si **zbulime të shpejta**, mund të ju mashtrjnë dhe t'ju bëjnë të bëni gabime.

Për shembull, ju mund të ndiheni të tmerruar nga fluturimi me aeroplan, sepse menjëherë mund të mendoni për disa rrëzime tragjike aeroplanësh me njerëz të nivelit të lartë. Në realitet, udhëtimi me aeroplan është në të vërtetë shumë më i sigurt se udhëtimi me veturë, por për shkak se truri juaj po përdor një rrugë të shkurtër mendore të njohur si **zgjidhja e disponueshmërisë**, ju mashtroheni duke besuar se fluturimi është shumë më i rrezikshëm se sa është në të vërtetë. Njohja e kësaj nuk do t'ju mbajë më të sigurt, por sigurisht që do të duhet t'ju mbante në gjendje më të mirë gjatë fluturimit.

Këto janë predispozitat që mund të ndikojnë në mënyrën se si i perceptoni njerëzit (siç është **efekti i aureolës**), si i perceptoni ngjarjet (**paragjykimi i mendimit të ngurtë**) dhe cilat aspekte të një situatë i kushtoni vëmendje kur merrni një vendim (**paragjykimi atribues**).

Një tjetër është **paragjykimi i konfirmimit**, i cili mund t'ju bëjë të vendosni theks më të madh ose edhe të kërkoni gjëra që konfirmojnë atë që tashmë besoni, ndërsa në të njëjtën kohë injoroni ose minimizoni çdo gjë që kundërshton idetë tuaja ekzistuese.

Paragjykimet e tilla njohëse mund t'ju pamundësojnë të mendoni qartë dhe të merrni vendime të sakta - për financat tuaja, shëndetin tuaj, madje edhe mënyrat në të cilat bashkëveproni në botë.

Kujtesa nuk është si një video kamerë, duke ruajtur me kujdes ngjarjet saktësisht siç ndodhin. Është shumë më e brishtë, e pasaktë dhe e ndjeshme ndaj ndikimeve sesa mund të besoni.

Për shembull, hulumtimet tregojnë se është çuditërisht e lehtë të bësh dikë të ketë kujtime të rreme për ngjarje që nuk kanë ndodhur në realitet. Në një studim, shkencëtarët zbuluan se shikimi i një videoje nga njerëz të tjerë duke bërë diçka që i bëri pjesëmarrësit të besojnë se ata e kishin kryer vetë atë gjë.

Ne gjithashtu priremi të harrojmë sasi të mëdha informatash, nga detaje të parëndësishme që hasim çdo ditë te informatat e rëndësishme që na duhen. Ekspertja e kujtesës Elizabeth Loftus sugjeron se ekzistojnë disa arsye kryesore prapa këtyre dështimeve të kujtesës. Mosarritja e marrjes së informatave nga kujtesa, rënia viktimë e kujtimeve konkurruese, dështimi në ruajtjen e informatave në kujtesë dhe harrimi i qëllimshëm i kujtimeve të dhimbshme janë vetëm disa nga shkaqet e mundshme themelore të harresës.

Truri juaj është i aftë për gjëra të jashtëzakonshme, nga ajo duke kujtuar një bisedë që keni pasur me një mik të dashur deri te zgjidhja e problemeve komplekse matematikore. Por është larg nga të qenit perfekt. Atëherë, çfarë mund të bëni?

Nuk ka asnjë mënyrë për të shmangur të gjitha këto probleme të mundshme, por të jesh i vetëdijshëm për disa prej paragjyqimeve dhe mangësive perceptuese që truri juaj është i ndjeshëm ndaj tyre, mund t'ju ndihmojë.

## Zgjidhja e shpejtë

Për të qenë në gjendje të merremi me situata ose detyra shumë komplekse, ne përdorim të ashtuquajturat zgjidhje të shpejta.

[Përkufizimi: Zgjidhja e shpejtë përshkruan artin e arritjes së zgjidhjeve të kënaqshme me njohuri të kufizuara (informata të paplota) dhe pak kohë]. Metodot e zgjidhjes së shpejtë bazohen në përvojën (kjo përsëri është baza e intuitës sonë - por më shumë për këtë do të flasim më vonë). Ato gjithashtu mund të bazohen në «përvoja të rreme», d.m.th. perceptime të shtrembëruara por edhe shtrembërime të tjera njohëse, korrelacione të rreme, etj.

Ajo që “shohim” ose perceptojmë shpesh varet jo vetëm nga stimuli objektiv (fizik), por edhe nga faktorë të tjerë:

- Nga informatat dhe paragjykimet e mëparshme
- Nga paragjykimet e grupit tonë

Bindjet të cilat dikur i kemi krijuar vështirë se mund të ndryshohen përsëri. As kur paraqiten «provat» e papërshtatshmërisë së bindjes.

Psikologu Daniel Kahnemann përshkruan disa të ashtuquajtura **zgjidhje të shpejta gjykimi** në librin e tij «Të menduarit e shpejt dhe ngadalshëm».

### Disponueshmëria e zgjidhjes së shpejtë:

Kur situatat bëhen shumë komplekse - dhe ky është rasti për shembull me çdo inspektim shkollor - ne priremi t'i zëvendësojmë pyetjet e vështira që nuk mund të përgjigjen lehtë me pyetje të ngjashme, më të lehta dhe t'i përgjigjemi atyre. Me fjalë të tjera, rezultati ndikohet nga fakti se sa shembujt e disponueshëm të ngjarjeve të ngjashme janë në kujtesën tonë. (-> lehtësia njohëse)-> Ne shohim atë që ne dimë.

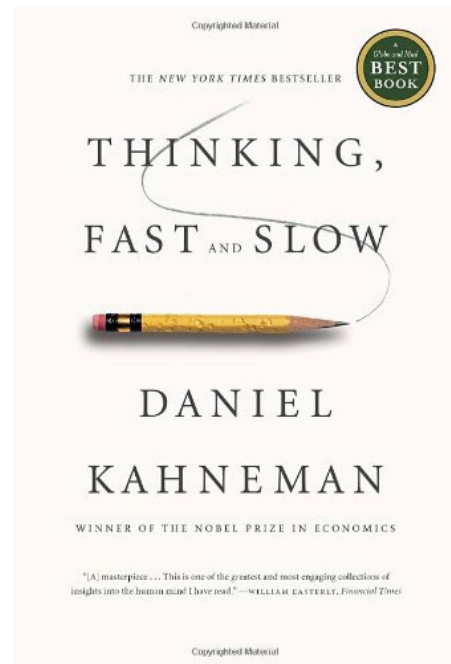


Figura 22 Kahneman

Dy shembuj interesant:

Në partneritete dhe grupe punuese, konfliktet ndonjëherë lindin kur dikush nuk mendon se kontributet e tij ose të saj vlerësohen sa duhet.

Disponueshmëria e zgjidhjes së shpejtë çon në një mbivlerësim të kontributit të vet, sepse është gjëja më e lehtë për tu mbajtur mend.

Bashkëshortët janë pyetur për kontributin e tyre në punët rreth shtëpisë, duke inicuar aktivitete të përbashkëta, por gjithashtu duke shkaktuar mosmarrëveshje. Mbledhja e përqindjeve raportuese të të dy partnerëve ishte gjithmonë mbi 100%.

Ky shtrembërim mund të kundërvihet në mënyrë efektive duke përdorur të dhëna dhe prova si bazë për gjykim.

### Disponueshmëria e zgjidhjes së shpejtë

Sa i përket të ashtuquajturës gjykimin të zgjidhjes së shpejtë. Këto janë rregulla të përgjithshme me të cilat mund të arrihet shpejt në gjykime nëse nuk ka të dhëna të sakta, të plota ose vetëm të dhëna të vështira për t'u interpretuar janë në dispozicion.

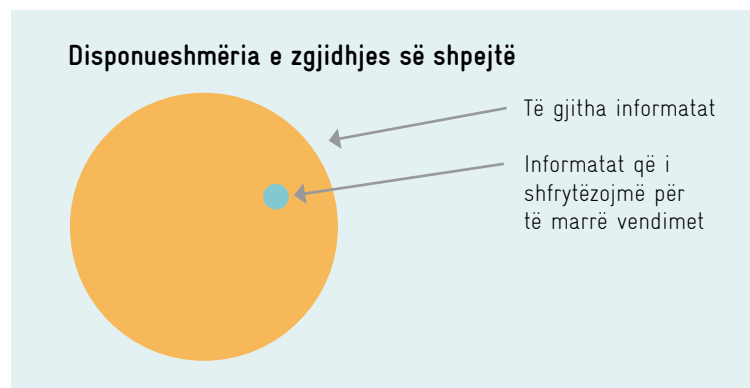


Figura 23 Disponueshmëria e zgjidhjes së shpejtë

Ne më pas i zëvendësojmë këto informata të vështira për t'u qasur te ato më lehtësisht të disponueshme siç janë përvojat personale ose informatat nga media. Ta themi me pak fjalë: Ne nuk mendojmë në kuptimin e statistikave, ne mendojmë në shembuj dhe tregime.

## Dy sisteme

### Sa bëjnë 2 x 2?

Kjo është e lehtë, apo jo?

### Sa bëjnë 24 x 37?

12609? 123? – shumë shpejtë do të shihni që të dyja janë jo të paarsyeshme.

Po 768? – a do të mund të ishte...

Ndërsa përqipeni t'i zgjidhni detyrat, kryhen një sërë hapash aritmetikë dhe ju përjetoni të menduarit e ngadalshëm. Gjëja e parë që keni bërë ishte të kujtoni programin njohës të shumëzimit që keni mësuar në shkollë nga kujtesa juaj - atëherë e zbatuat atë në praktikë. Llogaritja është e lodhshme. Ndjeni sa stresuese është të mbani mend shumë materiale, sepse nuk duhet të harroni se ku keni qenë dhe ku po shkoni, ndërsa rezultatin e ndërmjetëm e mbani në mend. Ky proces është punë mendore: kërkon përpjekje dhe strukturim të qëllimshëm, dhe për këtë arsye është një prototip i të menduarit të ngadalshëm. Llogaritja nuk është vetëm një proces mendor; trupi juaj është gjithashtu i përfshirë. Muskujt tuaj tensionohen, tensioni juaj rritet, dhe rrahjet e zemrës suaj gjithashtu rriten. Nëse dikush do t'i shikonte sytë e juaj nga afër ndërsa jeni duke u marrë me këtë problem do të shihte që bebëzat tuaj po zgjerohen. Sapo të keni mbaruar - kur të keni gjetur përgjigjen (e cila është 888, meqë ra fjala) ose kur të keni hequr dorë – bebëzat e syve tkurren përsëri në madhësinë normale.

**Sistemi 1** punon automatikisht dhe shpejt, kryesisht pa mendim dhe pa kontroll të qëllimshëm.

**Sistemi 2** kontrollohet qëllimisht, i sforcuar dhe punon ngadalë, por mund të zgjidhë probleme të vështira siç janë llogaritjet komplekse.

Nuk do të ishte e mundur që ne të përdorim Sistemin 2 përgjithmonë, pasi thjesht do të ishte shumë i mundimshëm. Prandaj, pjesën më të madhe të punës ia lëmë sistemit 1, detyra e të cilit është të zbulojë nëse gjithçka është në rregull apo duhet të aktivizohet sistemi 2.

- Sistemi 1 analizon vazhdimisht të gjitha inputet dhe na paraqet zgjidhje pa shumë përpjekje.
- Sistemi 2 thirret automatikisht nëse Sistemi 1 vëren diçka të pazakontë ose nëse ne (Sistemi 2) dëshirojmë qëllimisht të thirremi.
- Sistemi 2, sidoqoftë mund të përpunojë inputin në një masë të kufizuar - prandaj duhet të jemi të kujdesshëm se në çfarë përqendrohemi.
- Në mënyrë të përmblodhur mund të thuhet se Sistemi 1 vazhdimisht analizon të gjitha inputet dhe na paraqet zgjidhje pa shumë përpjekje. Sistemi 2 thirret automatikisht kur Sistemi 1 vëren diçka



të pazakontë ose kur ne (Sistemi 2) qëllimisht dëshirojmë të thirremi. Sistemi 2, megjithatë, mund të përpunojë të dhënat vetëm në një masë të kufizuar, kështu që duhet të jemi të kujdesshëm se në çfarë fokusohemi.

### Lehtësia njohëse

Kur jam në një gjendje lehtësie njohëse, unë prirem të jem në **disponim të mirë**, më pëlqen ajo që shoh, besoj atë që dëgjoj, i besoj parandjenjave të mia dhe largojë vigjilencën time. Lehtësia njohëse më bën të ndjej se situata ime aktuale është e njohur mirë. Kur ndihem i tensionuar, ka më shumë të ngjarë të jem vigjilent dhe i dyshimtë, të investoj më shumë përpjekje në atë që po bëj, të ndihem më pak i qetë dhe të bëj më pak gabime, por gjithashtu jam më pak intuitiv dhe më pak krijues se zakonisht.

Katër faktorë ndikojnë në ndjenjën e lehtësisë njohëse:

- Përvoja e përsëritur
- Prezantimi i qartë
- Aktivizimi i ndërlidhjeve në kujtesë bazuar në përvojën e mëparshme (nacionet e nxitura)
- Disponimi i mirë

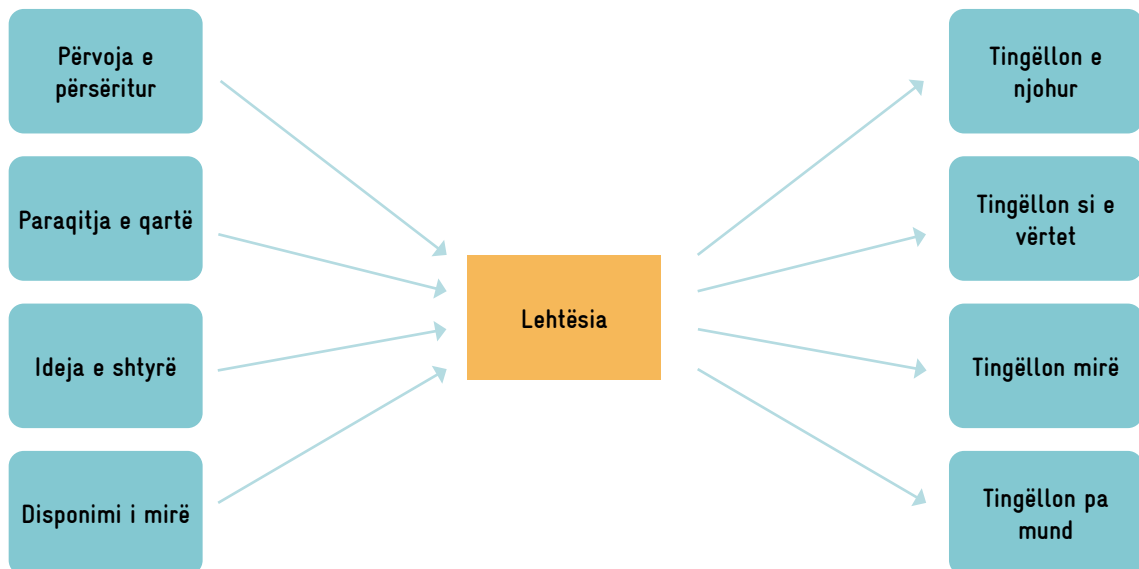


Figura 24 Lehtësi njohëse

### Gabimi i konfirmimit

Prirja për të zgjedhur dhe interpretuar informata në mënyrë të tillë që pritjet dhe hipotezat e personit të përmbushen ose konfirmohen. Në mënyrë të pavetëdijshme, informatat që hedhin poshtë pritjet e personit mënjanoen (kjo përfshin perceptimin selektiv dhe kujtesën selektive).

Gabimi i konfirmimit është më shumë një **problem i perceptimit** sesa një gabim logjik. Ai konsiston në faktin se kemi më shumë gjasa të perceptojmë dhe kujtojmë ngjarje ose - në përgjithësi - të dhëna

që konfirmojnë një mendim të formuar tashmë. Nga ana tjetër, të dhënat që bien në kundërshtim me mendimet tona ka shumë të ngjarë të neglizhohen dhe të harrohen më lehtë. Gabimi i konfirmimit është veçanërisht i përhapur kur kërkojmë një model në ngjarjet nga kujtimet tona sesa të konsultohemi me burimet objektive.

Ne priremi të kërkojmë dhe t'i kushtojmë më shumë vëmendje informatave që konfirmojnë bindjet dhe mendimet tona. Në kombinim me efektin e aureolës, gabimi i konfirmimit mund të ketë një ndikim thelbësor në qëndrimet e mësimdhënësve dhe nxënësve për natyrën e performancës. Supozimet e padiskutueshme ose stereotipet negative mund të përforcohen në këtë mënyrë.

**Shembull:** Keni blerë veturë të re - papritmas e shihni këtë veturë kudo. Nuk është se papritmas të gjithë e kanë blerë këtë veturë, por kjo është për shkak se kjo veturë tani është e njohur dhe e njohur për ju dhe prandaj e shihni kudo.



**Figura 25** Gabimi i konfirmimit

Burim: pixabay

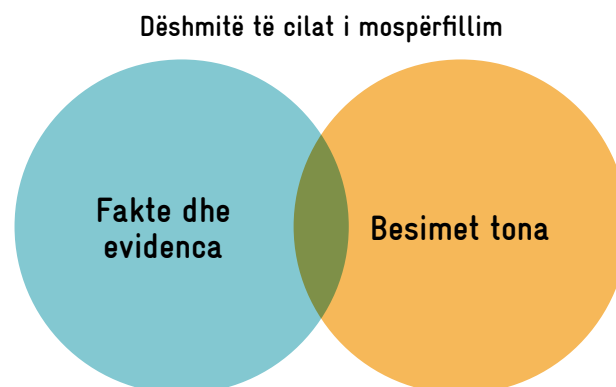
Gratë shtatzëna dinë një efekt të ngjashëm.

Prandaj është bërë praktikë e zakonshme në shkencë të mos konfirmohen hipotezat pozitivisht, por të përpiqemi të vërtetojmë se ato janë të gabuara (të rreme). Hipoteza është e saktë nëse nuk mund të vërtetohet se është e gabuar.

Prandaj, një qasje e mirë është të shkosh në shkollë me synimin për të hedhur poshtë paragjykimin personal për shkollën dhe për të gjetur prova për këtë nëse është e mundur.

- Nëse jeni në dijeni të gabimit të konfirmimit, do të jeni më të hapur dhe të aftë të mësoni më shumë.
- Nëse ndryshoni këndvështrimin tuaj, situata ndryshon.

Nëse shkoni në një situatë në mënyrë negative, do të gjeni negativen. E njëjta gjë vlen anasjelltas: Nëse hyni në një situatë në një mënyrë pozitive, do të gjeni më shumë gjëra pozitive.



**Figura 26** Evidencat

- Mendoni dy herë për ato që thoni ose mendoni për një person tjetër. Ju ndikoni te njerëzit me ato që thoni - dhe gjithashtu te vetja juaj.
- Kërkoni prova se vetë paragjykimet dhe hipotezat tuaja janë të gabuara.

### **Efekti i spirancës (shtytja)**

Ne priremi të mbivlerësojmë informatat që kemi marrë së pari (edhe nëse janë të parëndësishme ose arbitrare) dhe nuk largohemi sa duhet nga kjo spirancë kur formojmë gjykime. Nxënësve të cilëve iu është caktuar një numër i lartë si spirancë në një eksperiment prireshin të vlerësonin performancën e tyre në të ardhmen më fort sesa të tjerët me një numër të ulët ankorimi.

Informatat mjedisore gjithashtu mund të ndikojnë në vendimet. Edhe nëse janë të parëndësishme për vendimin. Spirancat në mënyrë të pavetëdijshme gjenerojnë ndërlidhje që u përshtaten atyre, të cilat më pas ndikojnë në procesin e vendimmarrjes (mekanizmi i shtytjes). Vendimi bazohet në spirancën “arbitrare”, ka një shtrembërim në drejtim të spirancës.

### **Efekti i Aureolës**

Ky fenomen ka të bëjë me efektin e ankorimit.

Këtu, perceptimet e pavarura “mbivendosen” me njëra-tjetrën. Njeriu arrin në përfundim nga karakteristikat e vetme, të njohura (të perceptuara) te ato të panjohura, të pavëzhguara.

Për shembull, kur shihemi me dikë, përqendrohemi tepër në karakteristikat e para që vërejmë tek ky person, ndërsa të tjerat kryesisht i injorojmë ose nuk i vërejmë fare.

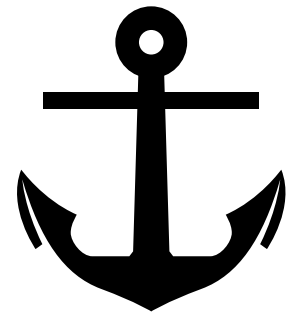
Kjo informatë i jep një peshë të re thënies “Përshtypjet e para janë ato që llogariten”. Për shembull, përshtypja që mësimdhënësi fiton nga nxënësi në ditët ose javët e para të një viti shkollor do të ketë një efekt disproporcional në vlerësim gjatë pjesës tjetër të vitit shkollor. Dhe përshtypja e kthyer nga mësimdhënësi mund të ndikojë nga ana tjetër në mënyrën se si nxënësi e vlerëson veten dhe atë që ai ose ajo bën.

Këto të gjetura mund të transferohen në situata të tjera në të cilat njerëzit bëjnë gjykime.

Hyrja e pamirëmbajtur e një shkolle (mundësisht) menjëherë e vendos veten si një perde mbi perceptimet e mëposhtme.

Nëse mësimdhënësi na duket i pëlqyeshëm në fillim të një ore mësimore, ne gjithashtu mund të na pëlqej më shumë njësia mësimore sesa nëse një person është spontanisht jo simpatik.

Ndikimi i efektit të aureolës është veçanërisht i fortë nëse vlerësuesi i jep shumë rëndësi karakteristikave individuale dhe i mbivlerëson ato.



**Figura 27** Spiranca

Burim: pixabay

### Korrelacioni iluziv

Flasim për korrelacion iluziv kur korrelacionet objektivisht jo-ekzistente konsiderohen të jenë qartë të perceptueshme. Ky është një manifestim i efektit të aureolës.

Një shembull i njohur është fakti që në rajonet rurale ka më shumë lejlekë dhe niveli i lindjeve është më i lartë. Ekziston një korrelacion midis këtyre dy vlerave. Por nuk ka asnjë shkak-pasojë.



**Figura 28** Lejlekët

Burim: pixabay – Autor: suju



**Figura 29** Foshnja

Burim: unsplash – Autor: Katie Smith

### Shtrembërimi narrativ



**Figura 30** Microsoft

Në retrospektivë, ne zakonisht mund të shpjegojmë lehtë pse diçka ka ndodhur në këtë mënyrë dhe jo ndryshe. Ne ndërtojmë histori të gabuara ose jo të plota në një mënyrë të tillë që ato të duken plotësisht të besueshme në retrospektivë.

Shembuj: Suksesi i Google ose Microsoft është në retrospektivë plotësisht “i qartë”, zhvillimi i çmimeve të aksioneve mund të kenë ndodhur vetëm në këtë mënyrë dhe jo në ndonjë mënyrë tjetër.

Fatkeqësisht, ne shpesh jemi nën një iluzion kur besojmë se kemi kuptuar diçka.

Testi vendimtar për cilësinë e një shpjegimi është nëse do ta kishte bërë ngjarjen të parashikueshme paraprakisht. Asnjë histori për suksesin e mundshëm të Google nuk do ta kalonte këtë test, sepse asnjë histori nuk merr parasysh shumë ngjarje që mund të kishin prodhuar një rezultat tjetër.

Perceptimi ynë është i shtrembëruar sepse ne gjithmonë përpiqemi t'i kuptojmë ngjarjet në kuadër të njohurive tona në dispozicion. Gjasat, ngjarjet e panjohura ose të pashpjegueshme luajnë vetëm një rol të vogël për ne. “Ne thjesht nuk të mos i trajtojmë informatat e kufizuara që posedojmë sikur të ishin të gjitha ato që mund të dihen rreth temës. Nga informatat që disponojmë, ne ndërtojmë historinë më të mirë të mundshme dhe nëse është një histori e mirë, ne e besojmë atë”.

### Vetëbesimi i tepruar – efekti Dunning-Kruger

Kjo ka të bëjë me vlerësimet e ekspertëve. Më saktësisht, bëhet fjalë për aftësinë e tyre për të vlerësuar (saktë) besueshmërinë e gjykimit të tyre.

Efekti Dunning-Kruger përshkruan prirjen e njerëzve të paaftë për të mbivlerësuar aftësitë e tyre.

“Nëse dikush është i paaftë, ai nuk mund ta dijë se është i paaftë. Aftësitë e nevojshme për të gjetur një zgjidhje të saktë janë pikërisht ato aftësi të nevojshme për të njohur një zgjidhje si të saktë.” Dunning



**Figura 31** Superheronjë  
Burim: pixabay – Autor: Erik Wittlieb

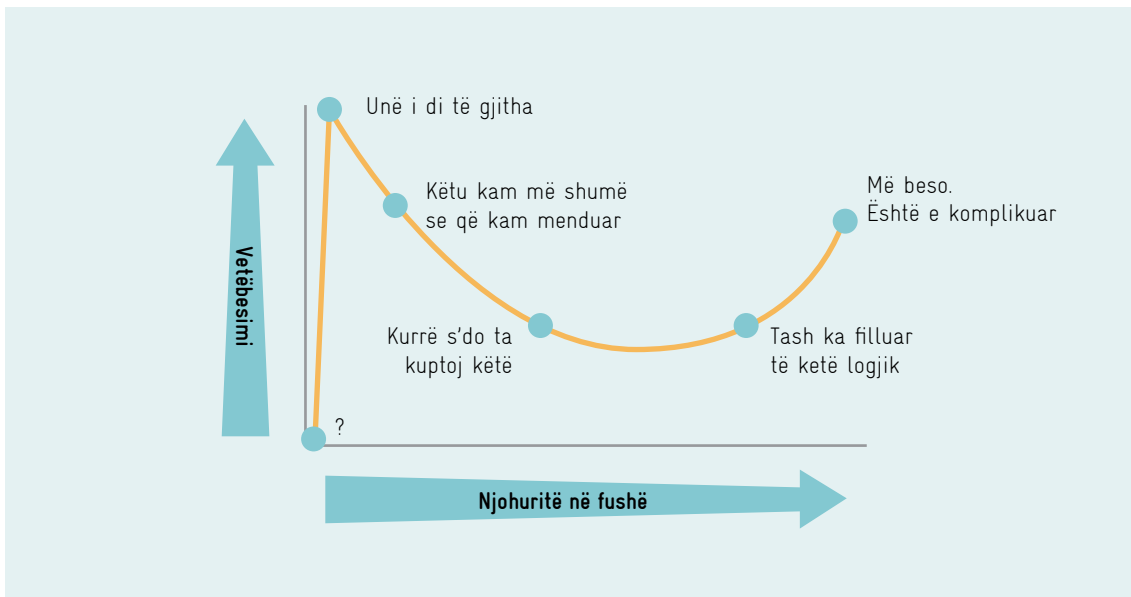
Për shumë ekspertë, shkalla e bindjes subjektive (në lidhje me atë që ata bëjnë dhe vlefshmërinë e tyre parashikuese) është shumë e lartë.

Arsyet për bindjen subjektive janë **Lehtësia njohëse dhe Koherenca**.

Shumica prej nesh kemi besim të madh në vendimet tona. Në përgjithësi besohet se vendimet merren bazuar në prova të disponueshme. Sidoqoftë, vetëbesimi zakonisht bazohet në ndjenja. Ndjenja që varet nga historia që i tregoni vetes. Ne jemi të sigurt kur historia që ne i tregojmë vetes na vjen pa mundim, është e qëndrueshme dhe nuk ka asnjë skenar konkurrues. (-> Lehtësia njohëse)

Problemi është: Ju mund t'i tregoni vetes një histori koherente edhe me shumë pak dhe informata të pasakta. Ne krijojmë historinë më të mirë të mundshme nga informatat e disponueshme. Dhe gjithmonë bëjmë parashikime ekstreme bazuar në shumë pak informata që kemi.

- Injoranca çon në më shumë vetëbesim sesa njohuritë.
- Udhëheqja e dobët shoqërohet me më shumë vetëbesim sesa performanca e fortë.
- Njerëzit më pak të aftë ...
  - Kanë prirje t'i mbivlerësojnë aftësitë e tyre,
  - Nuk i njohin aftësitë superiore tek të tjerët,
  - Nuk e njohin përmasën e paaftësisë së tyre.



**Figura 32** Një indikacion i paaftësisë është aftësia e vetë-reflektimit.

## Trajtimi i paragjytimeve njohëse

Budallakia është se gjykimi i zgjidhjes së shpejtë po i drejton automatikisht proceset e mendimit. Prandaj, ato drejtohen në mënyrë të pavetëdijshme, pa dashje, pa qëllim dhe pa ndonjë përpjekje për trurin tonë. Të menduarit e kontrolluar (dhe gjykimi) nga ana tjetër është i vetëdijshëm dhe rraskapitës. Prandaj, gjykimi i zgjidhjes së shpejtë përdoret gjithashtu kur dikush është i lodhur ose i shpërqendruar.

Anais Nin: “ nuk e perceptojmë botën ashtu siç është, ne e perceptojmë atë siç jemi.

Lajmi i mirë është se të **menduarit tonë është i ndryshueshëm** - vetëm duke vërejtur, identifikuar dhe duke u bërë të vetëdijshëm për këto modele mendimesh dhe kurthe mendimesh ua heqim fuqinë e tyre.

Me të tjerët, dikush e sheh më shumë atë sesa me vetveten. Prandaj, diskutoni shtrembërimet njohëse me kolegët: Një diskutim i hapur për veten tonë dhe ndjeshmëria jonë ndaj paragjytimeve njohëse promovon vetëdijen dhe nuk bën që referencat ndaj saj të duken tek të tjerët si një sulm personal.

Gjykimi i zgjidhjes së shpejtë janë procese automatike të të menduarit:

- e pavetëdijshme, e paqëllimshme dhe e pavullnetshme
- krejt pa mundim

Të menduarit e kontrolluar është

- me vetëdije dhe
- rraskapitës!

Rekomandime për të kundërshtuar paragjykimet njohëse:

- Ushtrime në të cilat njeriu futet në rolin e të tjerëve.
- Strukturoni stimulimet në mënyrë të tillë që të shfrytëzohet neveria për humbjen.
- Bëni dallimin midis peshimit të provave dhe mbledhjes së argumenteve; vlerësim për shqyrtimin e kundër-argumenteve.
- Diskutoni rregullisht implikimet e paragjyqimeve të tilla për të inkurajuar reflektimin mbi gjykimin e vet.
- Vlerësoni procesin e vlerësimit, jo rezultatin.

Kontrolli më efektiv kundër paragjyqimeve njohëse është nga jashtë: Të tjerët mund t'i perceptojnë gabimet tona më lehtë sesa ne. Dhe “organizatat me mendim të ngadalshëm”, siç thotë ai, mund të krijojnë politika që përfshijnë monitorimin e vendimeve dhe parashikimeve individuale. Ato gjithashtu mund të kërkojnë procedura të tilla si listat kontrolluese dhe “paravdekje”, një ide dhe term i menduar nga Gary Klein, një psikolog njohës. Paravdekja përpiqet të kundërshtojë paragjykimin e optimizmit duke kërkuar që anëtarët e ekipit të imagjinojnë se projekti ka shkuar shumë, shumë keq dhe të shkruajnë një ose dy fjali që përshkruajnë se si ndodhi kjo. Realizimi i këtij ushtrimi, rezulton se i ndihmon njerëzve të mendojnë përpara.

“Qëndrimi im është se asnjë nga këto gjëra nuk ka ndonjë efekt në Sistemin 1,” thotë Kahneman. “Ju nuk mund ta përmirësoni intuitën. Ndoshta, me trajnime shumë afatgjata, shumë biseda dhe ekspozim ndaj ekonomisë së sjelljes, ajo që mund të bëni është të arsyetoni, kështu që mund të angazhoni Sistemin 2 për të ndjekur rregullat.

## 7 Menaxhimi i cilësisë

### Cilësia

Për një gjë mund të jemi të sigurt: cilësia është ajo që bën ndryshimin midis gjërave që janë të shkëlqyera ose ato që i tejkalojnë kufijtë. Gjithnjë e më shumë, cilësia bën dallimin midis suksesit dhe dështimit.

**Cilësia është e vështirë për t'u definuar dhe është një koncept iluziv**

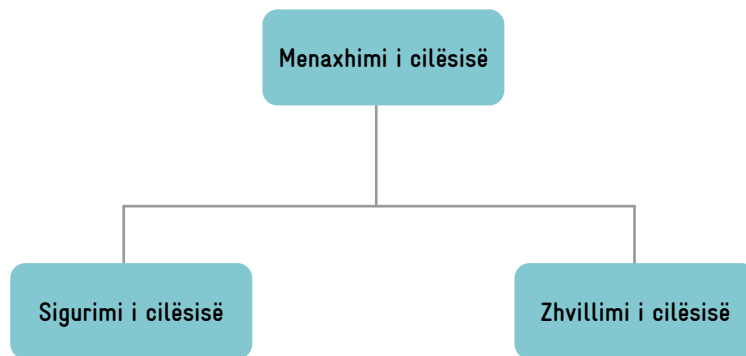
Është jostabile sepse ka një larmi të tillë kuptimesh dhe fjala nënkupton gjëra të ndryshme për njerëz të ndryshëm. Ndërsa të gjithë janë pro ofrimit të arsimit cilësor, argumentet fillojnë kur përpiqemi të përcaktojmë se çka do të thotë cilësi. Është e nevojshme të kemi një kuptim të qartë të domethënieve të ndryshme ose ekziston rreziku që ajo të bëhet një frazë e thjeshtë, një fjalë me ton të lartë moral, por me pak vlerë praktike.

#### Termet kyçe të menaxhimit të cilësisë

**Kontrolli i cilësisë** është koncepti më i vjetër i cilësisë. I referohet zbulimit dhe eliminimit të përbërësve ose produkteve përfundimtare që nuk janë në nivelin e duhur. Është një proces pas ngjarjes që ka të bëjë me zbulimin dhe refuzimin e sendeve me defekt. Si një metodë e sigurimit të cilësisë, ajo mund të përfshijë një sasi të konsiderueshme

të mbeturinave, mbetjeve dhe ripunimit. Kontrolluesit e cilësisë ose inspektorët zakonisht kryejnë kontrollin e cilësisë. Inspektimi dhe testimi janë metodat më të zakonshme të kontrollit të cilësisë dhe përdoren gjerësisht në arsim për të përcaktuar nëse standardet janë duke u përmbushur.

**Sigurimi i cilësisë** është ndryshe nga kontrolli i cilësisë. Ashtë një proces para dhe gjatë ngjarjes në fjalë për të parandaluar gabimet që ndodhin në radhë të parë. Sigurimi i cilësisë ka të bëjë me modelimin e cilësisë në procesin e përpjekjes për të siguruar që produkti prodhohet në një specifikim të paracaktuar. E thënë thjesht, sigurimi i cilësisë është një mjet për të prodhuar produkte pa defekte dhe gabime. Qëllimi është 'zero defekte'. Sigurimi i cilësisë ka të bëjë me përmbushjen e vazhdueshme të specifikimeve të produktit ose rregullimin e gjërave si duhet për herë të parë, çdo herë.



**Figura 33** Cilësia – termet kyçe



Cilësia e mallit ose shërbimit sigurohet duke ekzistuar një sistem, i njohur si sistemi i sigurimit të cilësisë (SC), që përcakton saktësisht se si duhet të bëhet prodhimi dhe me çfarë standardesh.

Standardet e cilësisë mirëmbahen duke ndjekur procedurat e përcaktuara në sistemin e Sigurimit të Cilësisë. Sigurimi i cilësisë është përgjegjësi e fuqisë punëtore, zakonisht duke punuar në qarqe ose skuadra cilësore, në vend të inspektorit, megjithëse inspektimi mund të luajë një rol në sigurimin e cilësisë.

**Përmirësimi i cilësisë** verifikon sigurimin e duhur dhe kontrollin e duhur të cilësisë, vlerëson metodologjitë e bazuara në specifikacione, përcakton qëllimet dhe parametrat për përmirësim.

**Menaxhimi i plotë i cilësisë** përfshin sigurimin e cilësisë dhe e zgjeron dhe zhvillon atë. MPC ka të bëjë me krijimin e një kulture cilësore ku qëllimi i çdo anëtari të stafit është të kënaqë klientët e tyre, dhe ku struktura e organizatës së tyre i mundëson ata ta bëjnë këtë. Në MPC konsumatori është sovran.

**Procesi** është një seri hapash të përcaktuar në një aktivitet të drejtuar nga rezultati që çon në një produkt ndërmjetës, produkt përfundimtar, informatë ose rezultat. (Vini re se çdo proces mund të ndahet në hapa të nën-procesit ose të zgjerohet për t'u lidhur me proceset e tjera në vazhdim).

## Dy konceptet e cilësisë

### *Cilësia sipas faktit*

Përkufizimi relativ i cilësisë ka dy aspekte. E para ka të bëjë me matjen dhe sigurimin e konformitetit me një specifikim të paracaktuar. Pyetja që bëhet është 'A e bën ky mall apo shërbim atë që kërkohet ose pritet prej tij?' Kjo është përshtatja për qëllimin. Kjo nganjëherë quhet përkufizimi i prodhuesit i cilësisë ose koncepti procedural i cilësisë.

Në këtë mënyrë arrihet cilësia nga produktet ose shërbimet që plotësojnë një specifikim të paracaktuar në një mënyrë të qëndrueshme. Cilësia demonstron nga një prodhues që ka një sistem, i njohur si sistemi i sigurimit të cilësisë, që mbështet prodhimin e qëndrueshëm të mallit ose shërbimit sipas standardit ose specifikimit të veçantë.

Kjo pikëpamje e cilësisë ndonjëherë quhet *cilësi në fakt*. Cilësia në fakt është baza e sistemeve të sigurimit të cilësisë të hartuara në përputhje me standardin ndërkombëtar ISO 9000.

Koncepti procedural vë theks të konsiderueshëm në punën për sistemet dhe procedurat e përcaktuara. Kjo shihet si metoda që ka shumë të ngjarë të prodhojë një rezultat të standardizuar ose cilësor. Cilësia arrihet duke vënë në funksion sistemet dhe procedurat dhe duke siguruar që ato sisteme të funksionojnë në mënyrë efektive dhe efikase. Është qasja e gjurmës së auditimit ndaj cilësisë. Sot, pjesa më e madhe e punës së cilësisë ka të bëjë me gjetjen e provave të përshtatshme për mënyrën e kryerjes së aktiviteteve të veçanta brenda institucionit. Koncepti procedural ka të bëjë me *vërtetimin* se gjërat kanë ndodhur në përputhje me specifikimet e paracaktuara. Siguron që veprimtaritë të jenë në përputhje me kërkesat, megjithëse kritikët e qasjes argumentojnë se ajo mund të mbyste kreativitetin dhe inovacionin.

*Vërtetimi, miratimi dhe raportimi* janë përshkruesit kryesorë të kësaj qasjeje kryesisht instrumentale për cilësinë. Është *qasja e llogaridhënies ose e auditimit* që ka të bëjë me sigurimin e qëndrueshmërisë dhe konformitetit. Bazohet në treguesit kryesisht të fortë të performancës së matshme. Në arsim, treguesit e fortë të cilësisë përfshijnë tabelat e ligave të provimeve publike për shkolla dhe universitete.

### *Cilësia transformuese*

Cilësia transformuese është ndryshe. Ajo ka të bëjë më pak me sistemet dhe procedurat por më shumë ka të bëjë me përmirësimin e vazhdueshëm dhe transformimin organizativ. Ky koncept e shikon cilësinë si një proces kompleks me një pikëpamje më të gjerë. Ai përqendrohet në aspektet më të buta dhe më të paprekshme të cilësisë. Këto koncepte më të buta përfshijnë kujdesin, shërbimin ndaj klientit dhe përgjegjësinë sociale, dhe shpesh shkojnë në zemër të çështjeve të vështira dhe jo-materiale për të kënaqur dhe bërë të lumtur klientin. Shpesh thuhet se ndërsa nocionet procedurale të cilësisë janë thelbësore dhe të nevojshme, ato në vetvete nuk janë të mjaftueshme për të siguruar besnikërinë e klientit. Gjërat që i sjellin klientët përsëri të kthehen dhe mbajnë besnikërinë e tyre shpesh përqendrohen në shërbimin personal dhe kujdesin ndaj klientit.

Cilësia transformuese arrihet jo përmes respektimit të sistemeve dhe procedurave, por përmes ushtrimit të udhëheqjes. Është udhëheqja ajo që krijon një vizion që përkthehet në shërbimin ndaj klientit dhe ndërton strukturat dhe kulturën organizative që fuqizojnë stafin për të ofruar një shërbim cilësor.

Ndërsa koncepti procedural ka të bëjë me vërtetimin, qasja transformuese ka të bëjë me përmirësimin. Bëhet fjalë për të bërë gjërat siç duhet, jo vetëm për të bërë gjërat e duhura. Është një gjendje e mendjes organizative që sheh përmirësime të vazhdueshme në zemër të procesit të cilësisë. Cilësia transformuese ndërthur aspiratat e klientëve me fuqizimin e stafit. Merr një pamje të gjerë dhe më eklektike të cilësisë. E vendos konsumatorin në radhë të parë dhe kërkon të zgjerojë horizontet e tij. Në një mjedis arsimor, kultura transformuese është një funksion i motivimit të stafit dhe udhëheqjes akademike në një mjedis ku nxënësi është në qendër.

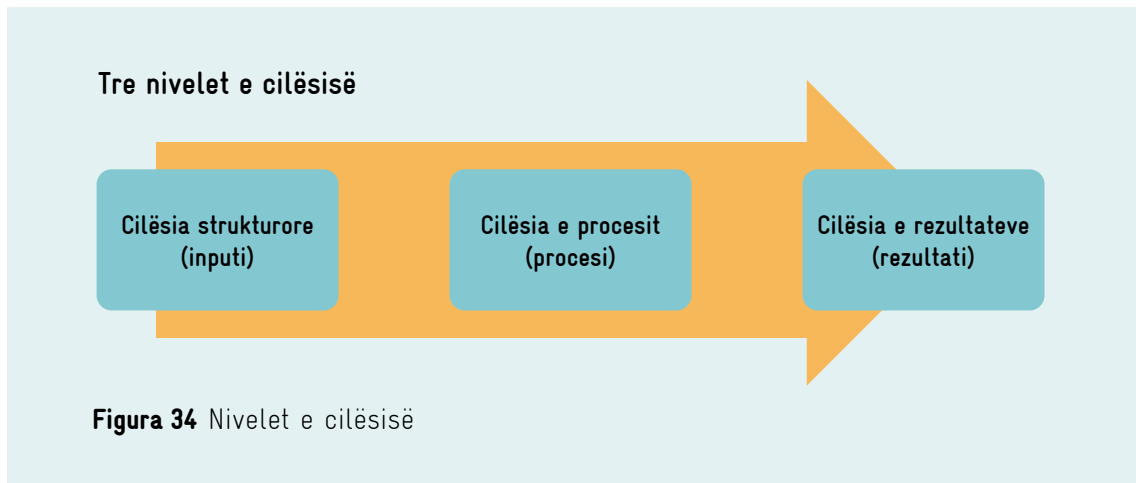
Cilësia transformuese synon përsosmërinë dhe nuk është e kënaqur me përshtatshmërinë për qëllimin. Kjo nuk duhet ta ngatërrojë atë me përkufizimin absolut të cilësisë. Përsosmëria është një aspiratë, një përpjekje.

Ajo që ka të bëjë me cilësinë transformuese është synimi i lartë dhe siguri që ekziston një agjendë e përmirësimit të cilësisë.

Pjesa e rëndësishme e bërjes së dallimit midis aspekteve procedurale dhe atyre transformuese të cilësisë është të mos etiketoni njërin si të drejtë dhe tjetrën si të gabuar. Të dy konceptet luajnë një rol kyç në kuptimin e cilësisë. Pika e dallimit është të pranojmë se ka qasje të ndryshme për të arritur cilësinë. Ndjekja e cilësisë është një ushtrim që kërkon jo vetëm sisteme dhe procedura të zhvilluara mirë dhe të kuptuara, por edhe një kulturë transformuese të orientuar drejt klientit, ku individëve u jepet përgjegjësia për cilësinë e punës në fushën e tyre dhe mund të kontribuojnë plotësisht në arritjen e saj.

## Tre nivelet e cilësisë

### *Cilësia strukturore*



Proceset e mira zhvillohen në struktura të mira.

Cilësia strukturore lidhet me kornizën strukturore. Cilësia strukturore përcaktohet në thelb nga aftësitë dhe kualifikimet profesionale të personelit, d.m.th. mësimdhënësit, përvojën e tyre profesionale, trajnimin dhe motivimin e tyre. Cilësia strukturore gjithashtu përfshin kërkesat për kornizën dhe kornizën organizative. Një strukturë e mirë nuk garanton automatikisht rezultate të mira, por është bazë për to.

### *Cilësia e procesit*

Rezultatet e mira vijnë nga proceset e mirëorganizuar.

Cilësia e proceseve në praktikë quhet cilësi e procesit. Kjo ka të bëjë me mënyrën në të cilën zhvillohen mësimet, vlerësimi i performancës dhe veprimi i përgjithshëm pedagogjik. Është shumë më e vështirë të gjykohesh SI, sesa të vlerësosh strukturën.

Cilësia e rezultateve (rezultati i pritur/rezultati përfundimtar)

*Arritja e rezultateve të mira po bëhet qëllimi i çdo organizate të pranuar.*

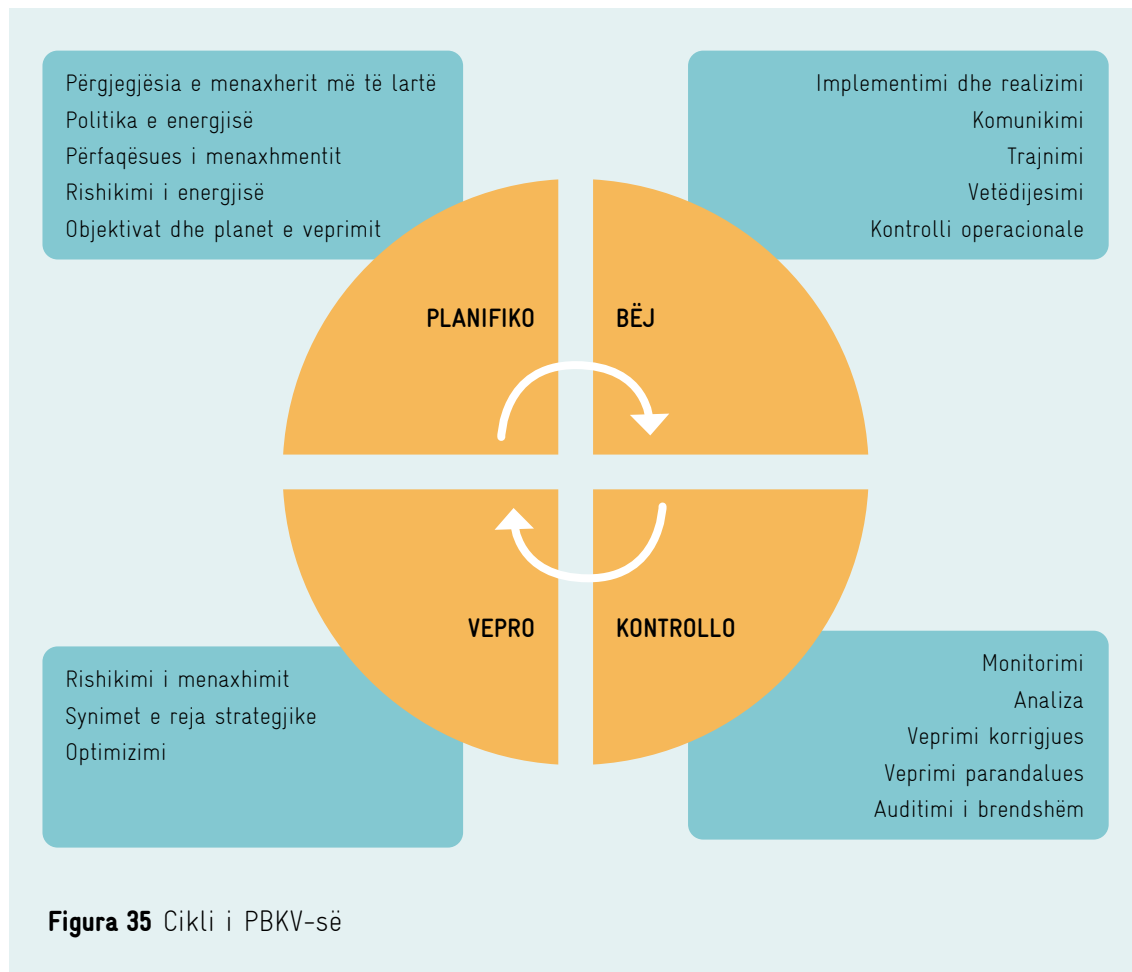
Cilësia e rezultateve përshkruan rezultatit përfundimtar në të cilin pasqyrohen cilësitë e tjera.

*Dimensionet e cilësisë janë të ndërvarura.*

Gjëja më e vështirë është vlerësimi i cilësisë së rezultateve, d.m.th. cilësisë së mësimdhënies. Ajo që nënkuptohet janë rezultatet e procesit mësimor, d.m.th. çfarë kanë mësuar nxënësit. Sidoqoftë, është shumë e vështirë të përcaktohet se në çfarë mase përmbajtja e mësimit është pranuar nga nxënësit. Kësaj mund t'i afrohem me tregues të përshtatshëm, por një deklaratë e besueshme për suksesin e të mësuarit është pothuajse e pamundur, veçanërisht nëse shkon përtej vlerësimit të njohurive të pastra faktike, d.m.th. nëse duhet të vlerësohet përvetësimi i aftësive.

## Cikli i cilësisë

Rrethi Deming ose cikli PBKV përshkruan një proces përsëritës me tre ose katër faza për të mësuar dhe përmirësuar. PBKV do të thotë Planifiko - Bëj - Kontrolllo - Vepro. Origjina e procesit qëndron në sigurimin e cilësisë.



### Planifiko

Krijoni objektivat dhe proceset e nevojshme për realizimin e rezultateve të dëshiruara.

### Vepro

Realizoni objektivat nga hapi i mëparshëm.

### Kontrolllo

Gjatë fazës së kontrollimit, të dhënat dhe rezultatet e mbledhura nga faza e veprimit vlerësohen. Të dhënat krahasohen me rezultatet e pritura për të parë ndonjë ngjashmëri dhe dallim. Prosesi i testimit vlerësohet gjithashtu për të parë nëse ka pasur ndonjë ndryshim nga testi origjinal i krijuar gjatë fazës së planifikimit. Nëse të dhënat vendosen në një grafik, kjo mund ta bëjë më të lehtë për të parë ndonjë trend nëse cikli PBKV zhvillohet shumë herë. Kjo ndihmon për të parë se cilat ndryshime funksionojnë më mirë se të tjerat, dhe nëse ndryshimet në fjalë mund të përmirësohen.

### Vepro

Gjithashtu e quajtur “rregullimi”, kjo fazë e veprimit është ajo ku procesi përmirësohet. Regjistrimet nga fazat “bëj” dhe “kontrollo” ndihmojnë në identifikimin e çështjeve në proces. Këto çështje mund të përfshijnë probleme, mospërputhje, mundësi për përmirësim, joefikasitet dhe çështje të tjera që rezultojnë në rezultate dukshëm më pak se optimale. Shkaqet themelore të çështjeve të tilla hulumtohen, gjenden dhe eliminohen duke modifikuar procesin. Rreziku rivlerësohet. Në fund të veprimeve në këtë fazë, procesi ka udhëzime, standarde ose qëllime më të mira. Planifikimi për ciklin tjetër mund të vazhdojë me një bazë më të mirë. Puna në fazën tjetër të bërjes nuk duhet të krijojë përsëritje të çështjeve të identifikuara; nëse po, atëherë veprimi nuk ishte efektiv.

### Përmirësimi i cilësisë

Cikli PBKV-së përshkruan fazat në procesin e përmirësimit të vazhdueshëm (PPV). PPV është baza e të gjitha sistemeve të menaxhimit të cilësisë. Kjo ndjek një përmirësim të vazhdueshëm të proceseve dhe procedurave me qëllim përmirësimin e efikasitetit, kënaqëshmërisë së klientit dhe punëtorëve.

Pas çdo cikli PBKV-së, masat standardizohen nga një cikël SDCA. Pas çdo prezantimi të një standardi të përcaktuar (Standardizo), ky standard praktikohet (Bëj), procedura kontrollohet për saktësi dhe funksionalitet (Kontrollo) dhe ndryshohet nëse është e nevojshme (Vepro). Ky veprim zakonisht është planifikimi i një cikli tjetër të PBKV-së.

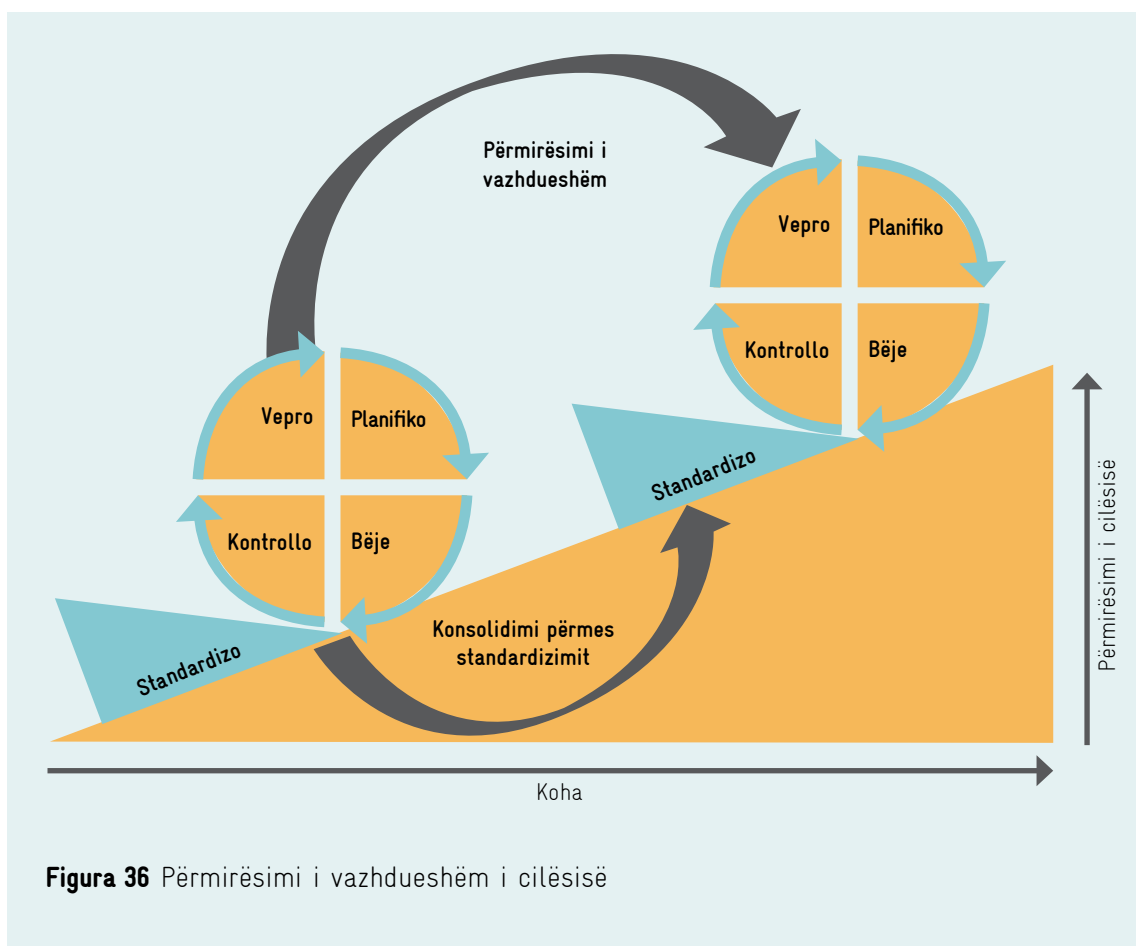
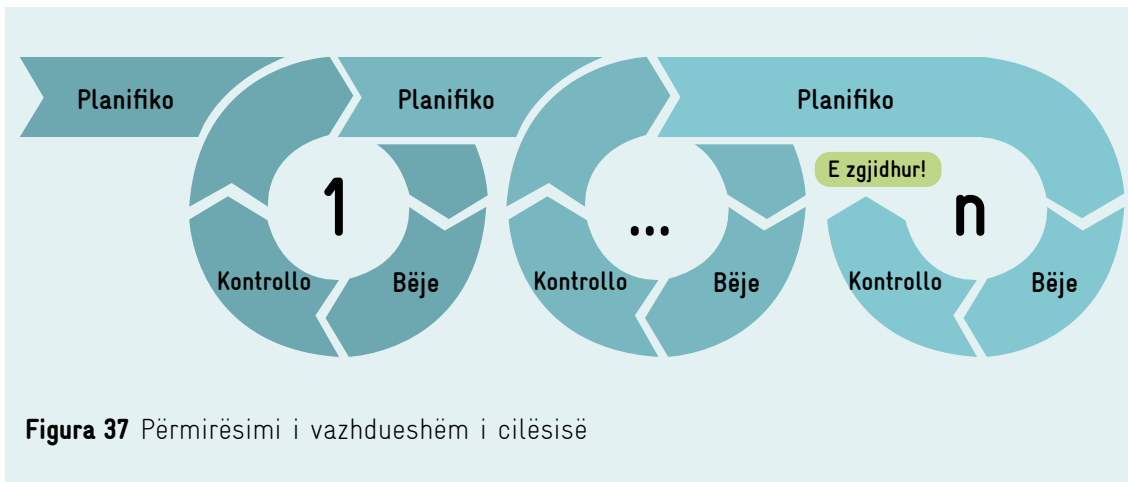


Figura 36 Përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë



**Figura 37** Përminësimi i vazhdueshëm i cilësisë

### Trekëndëshi magjik

Koha, kostoja dhe cilësia janë në garë me njëra tjetrën.

“Trekëndëshi magjik” përshkruan raportin ndërmjet kostove, kohës së kërkuar dhe cilësisë së arritshme të prodhimit dhe shërbimeve. Fillimisht, kjo lidhje ishte njohur dhe përshkruar në menaxhimin e projektit, por ajo gjithashtu mund të gjendet në fusha të tjera dhe pothuajse në të gjitha proceset operationale në një kompani.

Korrelacioni i përshkruar shpesh injorohet dhe ata që janë përgjegjës habiten çdo herë që ky korrelacion tregon efektin e saj të plotë.

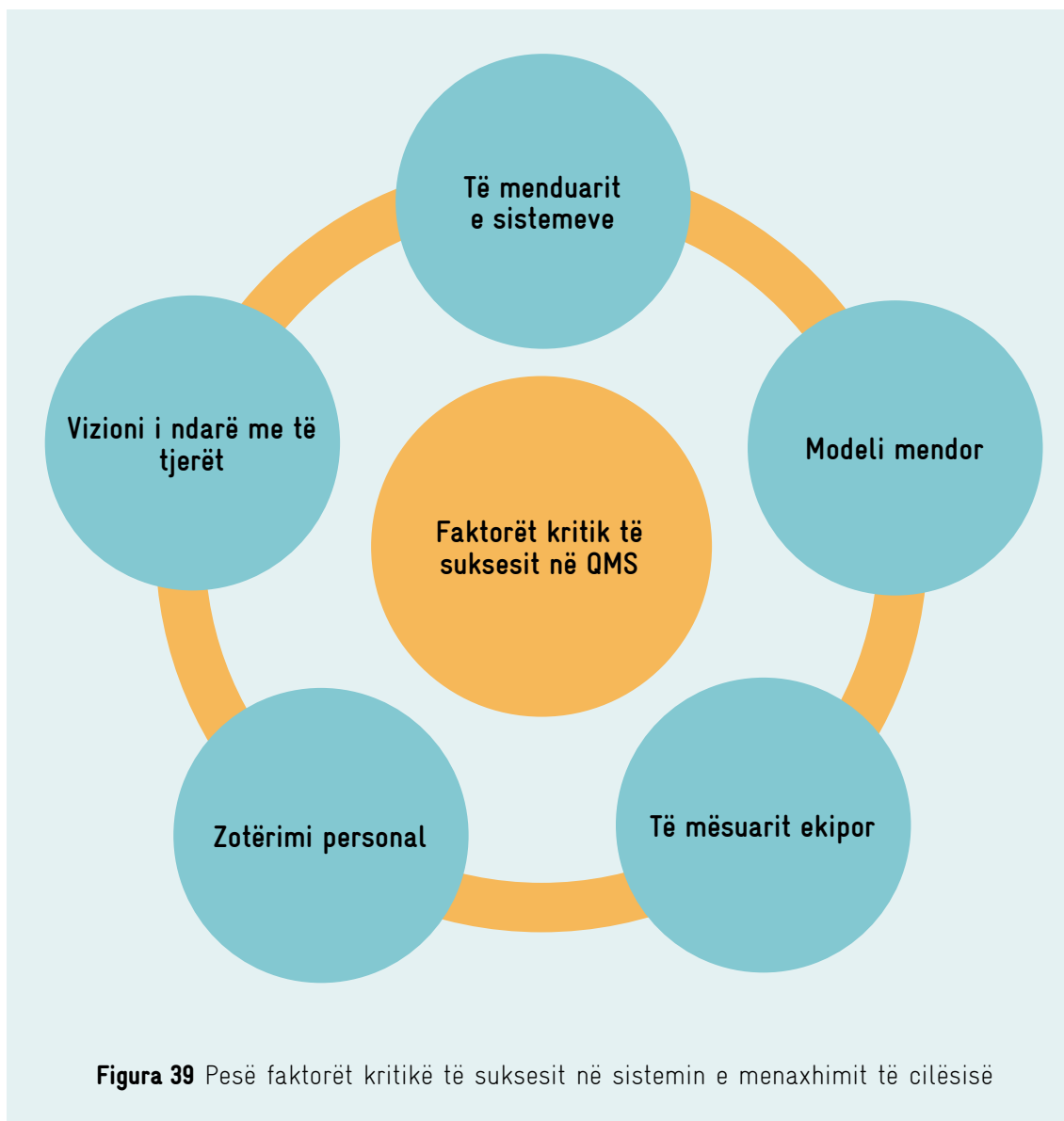


**Figura 38** Trekëndëshi magjik

Burim: pixabay – Autor: Dirk Wouters

Veçanërisht në projektet ku koha e planifikuar është shumë e shkurtër, bëhet e qartë se specifkimet e kohës respektohen vetëm kur kostot rriten ose cilësia zvogëlohet. Por procese të tjera gjithashtu tregojnë se, për shembull, kursimi i kostos mund të arrihet vetëm në një periudhë afatshkurtër me kohë më të gjatë ose cilësi më të ulët. Edhe pse ky korrelacion vlen vetëm për një periudhë afatshkurtër, vështirë se mund të parandalohet.

**Faktorët e suksesit në sistemin e menaxhimit të cilësisë**



## 8. Menaxhimi i cilësisë në arsim

Drejtuesit arsimorë në mijëvjeçarin e ri përballen me një gjendje dramatike të pasigurisë. Ekziston një presion i madh për të arritur një sërë pritshmëri të performancës në një klimë të performancës së nxënësve dhe llogaridhënies financiare. Presioni po rritet gjithashtu nga ata që kërkojnë të krijojnë alternativa ndaj arsimit publik. Se si udhëheqësit arsimorë kryejnë rolin e agjentit të ndryshimit mund të përcaktojnë suksesin dhe të ardhmen e shkollave publike. Drejtimi për ndryshim duhet t'i drejtojë shkollat të jenë më produktive, efektive, efikase dhe njerëzore.

### MPC në arsim

Menaxhimi i plotë i cilësisë (MPC) u prezantua për herë të parë si një qasje e menaxhimit të biznesit kur Deming dhe të tjerët rizbuluan me sukses ekonominë japoneze. Drejtuesit e biznesit amerikan shikuan filozofinë, parimet dhe mjetet e MPC-së për të përmirësuar ekonominë. Kohët e fundit, drejtuesit e arsimit kanë filluar të njohin potencialin për MPC të aplikuar në organizatat arsimore. Menaxhimi i cilësisë siguron një lidhje midis rezultateve dhe procesit me të cilin arrihen rezultatet. Nëse, siç e kuptojnë shumë njerëz, shkak i dështimeve në arsim është një problem në dizajn, menaxhimi i cilësisë mund të konsiderohet si një proces ideal sistematik për menaxhimin e ndryshimeve në arsimin publik. Ka pasur pak ngurrime për të zbatuar praktika cilësore në arsim, megjithatë thelbësore për metodat dhe filozofinë e menaxhimit të Deming është këmbëngulja se gjithçka mund të bëhet më mirë. Arsimimi i mirë është fortifikimi kundër varfërisë dhe trazirave sociale. Ekziston megjithatë një qëndrim delikat pesimist se njerëzit po bëjnë më të mirën e mundshme me ato që kanë. Mesazhi duket të jetë se arsimi mund të jetë i suksesshëm vetëm me nxënësit e caktuar. Deming shkruan se me “përdorimin e pamjaftueshëm, keqpërdorimin dhe abuzimin e aftësive dhe njohurive ... Shtetet e Bashkuara mund të jenë kombi më i pazhvilluar në botë”. Përmirësimi me të gjitha nivelet e nxënësve duhet të shihet jo vetëm si i mundur, por edhe thelbësor.

### Zhvillimi i cilësisë në shkolla

**Për të filluar, është mirë të kemi parasysh disa nga ndryshimet e rëndësishme midis arsimit dhe industrisë.**

- Shkolla nuk është fabrikë
- Nxënësit nuk janë produkt
- Edukimi i tyre është produkt
- Klientët për produktin janë disa
  - vetë nxënësit
  - prindërit e tyre
  - punëdhënësit e tyre të ardhshëm
  - Shoqëria në përgjithësi
- Nxënësit duhet të jenë “bashkë-menaxherë” të arsimimit të tyre
- Nuk ka mundësi për kthim prapa



### Menaxhimi i cilësisë së shkollës do të thotë:

- Mësimdhënësit bashkërisht dhe sistematikisht merren me termin “cilësi” në fushat qendrore të jetës shkollore.
- Ata krijojnë - në bazë të kërkesave ligjore - një kornizë të detyrueshme e cila përcakton konceptet e përbashkëta të cilësisë së shkollës (deklarata e misionit).
- Ata analizojnë pikat e forta dhe të dobëta të shkollës (vetëvlerësim) ose përdorin një vlerësim të jashtëm, zhvillojnë masa për përmirësim dhe i zbatojnë ato (zhvillimi i cilësisë).
- Shkolla raporton për performancën e saj (vlerësimi i jashtëm) dhe kështu arsyeton përdorimin e fondeve publike.

### Fushat e zhvillimit të cilësisë

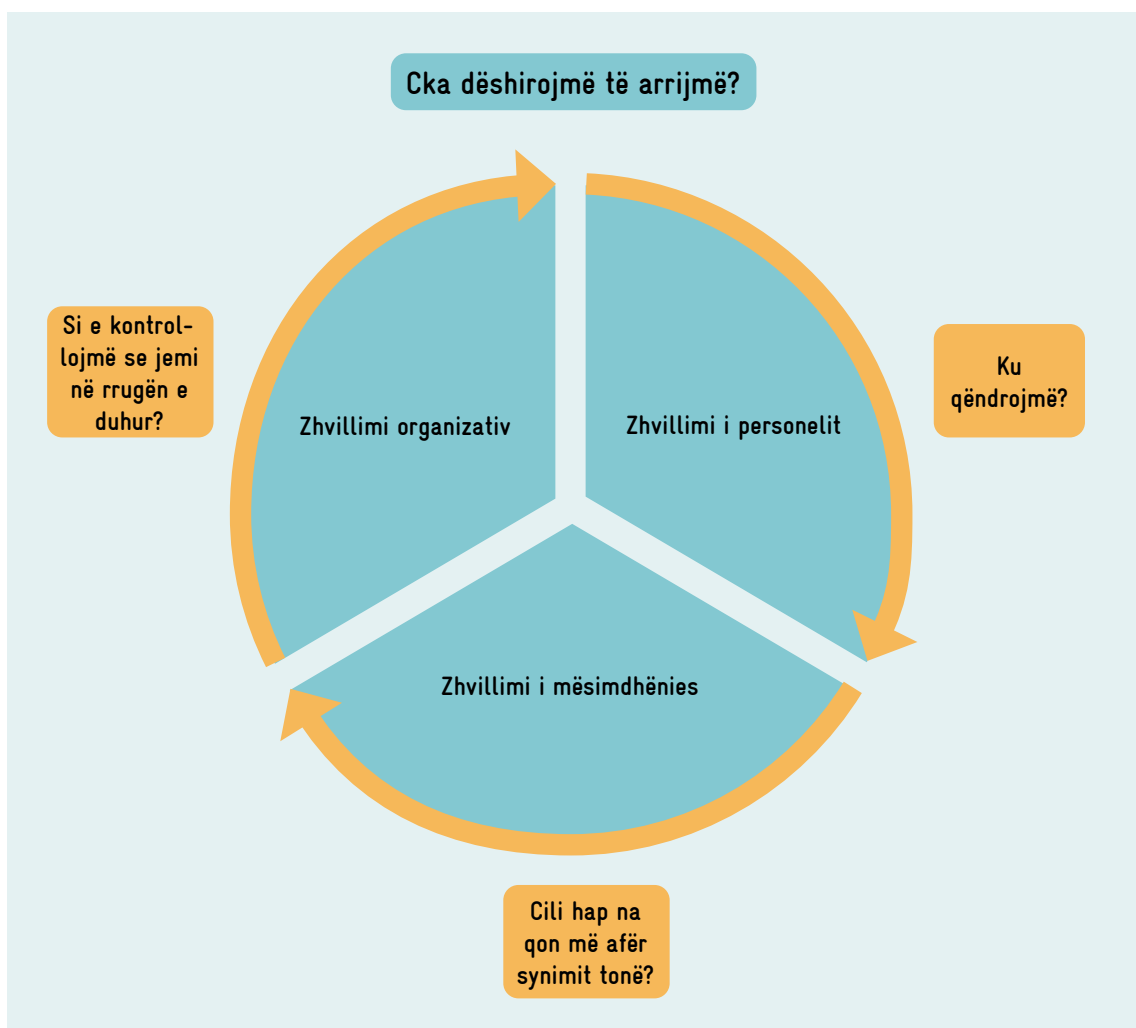


Figura 40 Fushat e zhvillimit të cilësisë

### Cilësia e shkollës

Kush e përcakton cilësinë e shkollës?

...Nga këndvështrimi i ofruesve:

- Shkollat, ministrinë e arsimit

...nga ekspertët:

- Hulumtuesit arsimor

...nga përdoruesit e produkteve apo shërbimeve:

- Nxënësit, prindërit, dhe institucionet e tjera, shoqëria

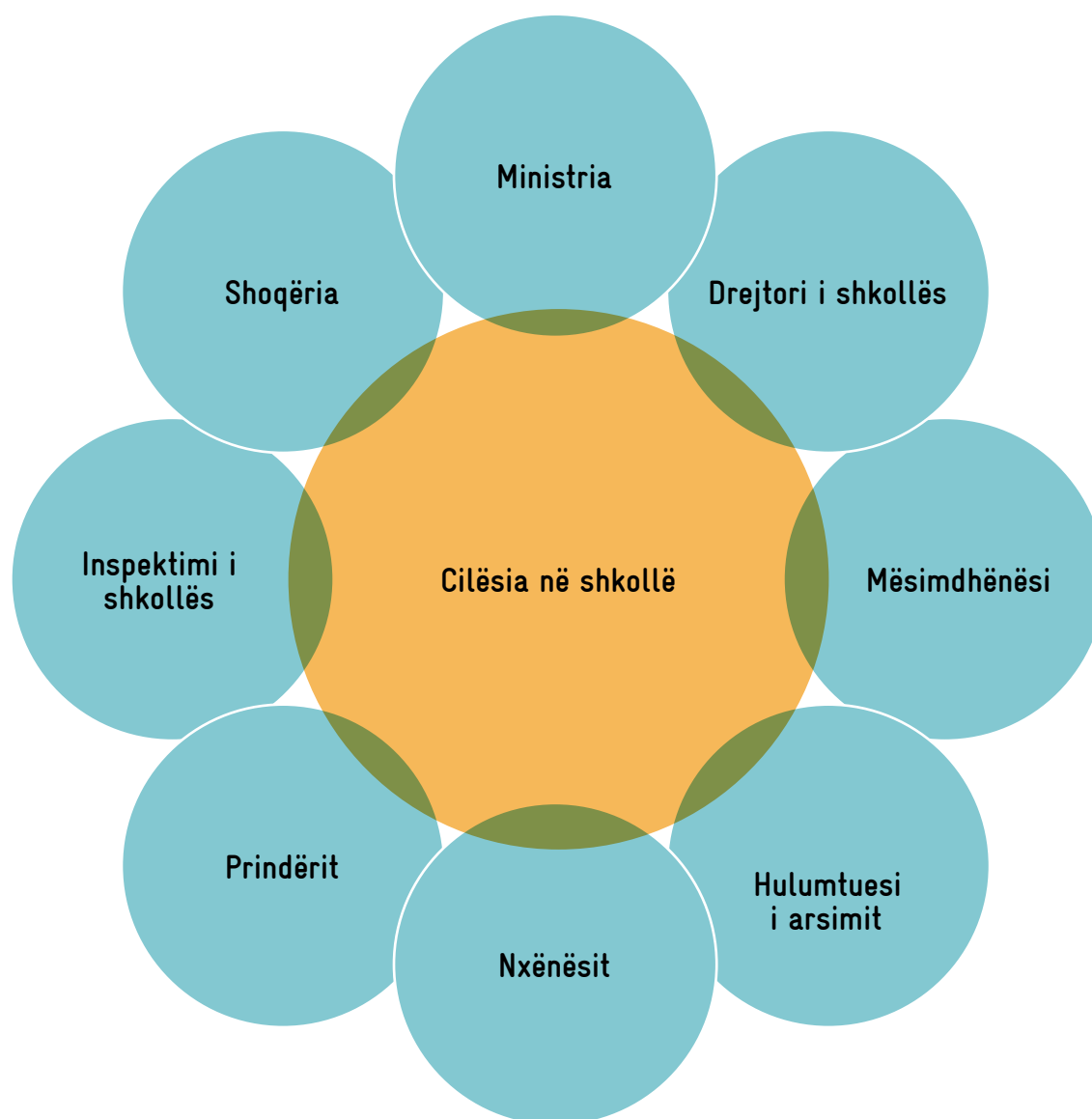


Figura 41 Cilësia në shkollë

### Vështirësitë në zbatimin e menaxhimit të cilësisë në shkolla

...janë gjithmonë gabimet e shndërrimit:

- Proceset e lidhura me cilësinë nuk janë (të kuptueshme) të organizuara
- Vështirësitë në matjen e cilësisë (kriteret, standardet dhe metodat)
- Kontrollat e cilësisë që mungojnë ose janë josistematike
- Vendimet nuk u referohen rezultateve të testeve
- Nuk ka referencë të përcaktuar e klientit (e brendshme dhe e jashtme)
- Vendimet që lidhen me cilësinë nuk janë të dokumentuara
- Mungesa e përfshirjes së shkollës dhe prindërve
- Referenca për “punën thelbësore” nuk është e qartë
- Dhe shumë më tepër

### Procesi i zhvillimit të cilësisë

**Pse zhvillimi sistematik i cilësisë në shkolla është aq i vështirë  
- dhe cilat kushte për sukses ekzistojnë**

### Udhëheqja dhe ndryshimi në organizatat eksperte

Ekspertët shpesh ndihen më të lidhur me temën e tyre sesa me organizatën e tyre. Prandaj shpesh është më e vështirë për t'i motivuar ata për zhvillimin e të gjithë organizatës. Disa njerëz flasin për “studiot e artistëve nën një çati” në këtë kontekst.

Këta janë profesionistë tepër të specializuar, të cilët ngurrojnë të “përfshihen në të” dhe kanë nevojë për autonomi dhe liri për të zhvilluar aftësitë e tyre. Drejtorët përballen me sfidën për t'u marrë me të paktën dy logjika organizative: Logjika administrative e organizatave mbështetëse dhe logjika teknike e ekspertëve në terren.

Sfida e udhëheqjes në organizatat eksperte është të ndërtojme një urë midis motivimit të brendshëm dhe qëllimeve të përgjithshme organizative. Prandaj, *arsyeja* e masave organizative dhe dobia e tyre për ekspertët në terren është e një rëndësie jetike. Nëse ekspertët mendojnë se organizata po i pengon ata në punën e tyre “të vërtet”, çdo veprim i ri, siç është ndryshimi, shoqërohet me mosbesim të madh ose të paktën indiferencë. Struktura, njohuritë dhe besimi janë tre burime elementare që duhet të vihen në dispozicion përmes udhëheqjes, veçanërisht në organizatat eksperte.

### Teza bazë

Shkolla si një “organizatë eksperte” nuk është aspak një organizatë, por një institucion që administron kontradiktat themelore që janë të pazgjidhshme.

### Proceset dhe “produktet”

- “Produkti” i ofrohet drejtpërdrejt “klientit” dhe konsumatori është “bashkë-prodhues”.
- “Produkti” është shumëplanësh dhe realizohet kryesisht përmes marrëdhënieve.
- Puna varet nga ekspertiza dhe mbi të gjitha nga motivimi i “punëtorëve”.

### Kontrolli i cilësisë

- Aktivitetet e personelit mësimor vështirë se mund të menaxhohen ose kontrollohen nga jashtë.
- Rezultatet dhe kriteret e suksesit janë të shumëfishta.
- Informatat kthyesë nga jashtë (p.sh. nga nxënësit ose prindërit) vështirë se luajnë ndonjë rol.

### Organizimi i punës

- Ekziston një shkallë e lartë e autonomisë për mësimdhënësit individual.
- Nën sistemet qëndrojnë lirshëm krah për krah.
- Strukturat e ndarjes së punës vështirë se janë zhvilluar.
- Puna organizative shihet si një punë e lodhshme shtesë.

### Modelet mendore / kultura organizative

- Rregulli jozyrtar që askush nuk lejohet të ndërhyjë drejtpërdrejt në mësimdhënien e një mësimdhënësi është udhëzuesi i veprimit.
- Rregulli jozyrtar që të gjithë mësimdhënësit në një shkollë janë të barabartë pa dallim po udhëheq veprimin.
- Ekziston një “efekt anti-hierarkik” dhe shumë mësimdhënës e kanë të vështirë të marrin funksionet e udhëheqjes.

### Konkludimi

- Angazhimi për zhvillimin e cilësisë është një ndryshim i mendësisë dhe përfaqëson një ndërprerje kulturore:
  - Ai lëviz nga autonomia individuale në modelin kolektiv.
  - Shkon nga pretendimi për barazi në diferencim përmes ndarjes funksionale të punës.



**Figura 42** Fryma e ndryshimit

Burim: pixabay - Autor: Javier Alamo

## Kushti për sukses

### Domethënia kuptimplote

- Vlerësimi - edhe për punën e bërë deri më tani!
- Përjetimi i përfitimeve përmes hapave të vegjël që bëjnë të mundur suksesin afatshkurtër!
- Siguroni pjesëmarrje të kualifikuar që bashkon “duhet”, “duan” dhe “mund”!



**Figura 43** Suksesi

Burim: Pixabay – Autor: Gerd Altmann

### Lidhja

- Mos merrni parasysh vetëm “logjikën faktike”, por “psiko-logjikën”!
- Përshtatni me kujdes lidhjet nga bota e biznesit me natyrën e veçantë të sistemit shkollor!
- Merrni parasysh historinë dhe kulturën e shkollës individuale!

### Qartësia / Sistematika

- Qartësia e objektivave
- Qartësia e detyrave dhe roleve, qartësia e strukturës
- Qartësia e proceseve të vendimmarrjes dhe rrjedhat e informatave
- Qartësia e orientimit / matjes

### Veprimi i menaxhimit

- Përcaktoni problemet në lidhje me organizatën
- Përcaktoni kornizën e referencës
- Vëzhgoni bashkëveprimin - zgjeroni kontekstet
- Qëllimisht hapni rrugën për komunikim
- Institucionalizoni qarqet e informatave kthyesë

### Guximi për të udhëhequr

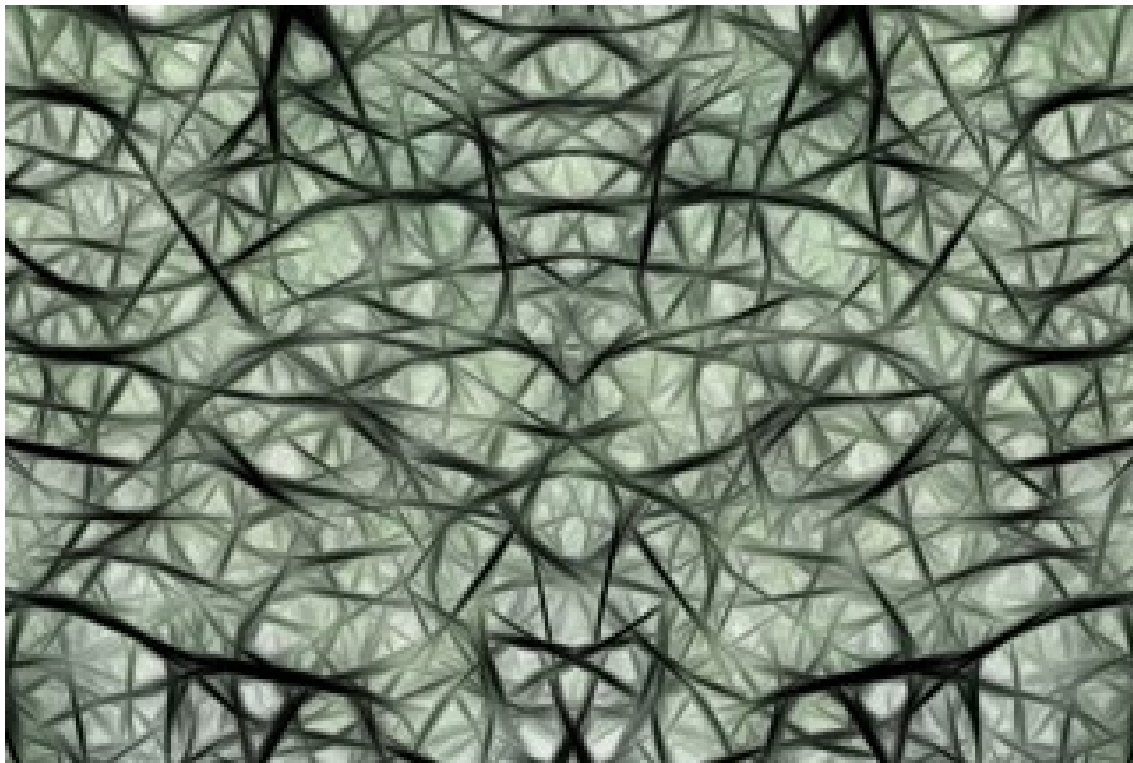
- Sqarimi i rendit
- Menaxhimi i ndërfaqes
- Zbatimi i risive në mënyrë sistematike
- Promovimi i profesionalizmit
- Të kërkuarit e punës zhvillimore

## 9. Teoria e sistemit

Sistemi është një strukturë e elementeve të lidhura.

Në mënyrë që të kuptojmë sistemin, ne duhet ta shikojmë atë në tërësi dhe atë që e lidh atë.

Komponentët thelbësorë të një sistemi nuk janë elementet (p.sh. njerëzit) por lidhjet e tij.  
(*Niklas Luhmann*)



**Figura 44** Sistemet

Burim: pixabay

### **Të menduarit dhe të punuarit sistemor**

Kur mendojmë sistematikisht, gjërat nuk shihen kurrë të izoluar nga njëra-tjetra, por gjithmonë të integruara në sistemin përkatës.

“Në qendër të qasjeve sistemore-teorike nuk është natyra e dukurive të vëzhguara, por marrëdhënia midis këtyre dukurive. Pikëpamja tradicionale se njerëzit dhe gjërat kanë disa cilësi dhe karakteristika në vetvete, braktiset në favor të supozimit qarkor (ose sistemor) se karakteristikat e tilla mund të lidhen vetëm me karakteristikat e kundërta të njerëzve të tjerë ose të tregojnë gjëra”.

(*Prof. Günter Schiepeck*)

### **Njohja e lidhjeve dhe modeleve**

- Puna sistimore nuk ka të bëjë me “diagnostikimin”, por me “vëzhgimin” e marrëdhënieve / lidhjeve / rrjeteve!
- Konsulenti që punon në mënyrë sistematike vëzhgon dhe inkurajon klientët e tij përmes pyetjeve të tij për vetë-vëzhgim në mënyrë që të identifikojë modelet e lidhjes.
- Këto modele kanë qenë të dobishme deri më tani, përndryshe, ato nuk do të ishin krijuar. Aktualisht, megjithatë, ato mund të pengojnë zhvillimin, prandaj duhet të ekspozohen dhe të ndërpriten.

### **Sistemet krijohen përmes diferencimit të kufijve sistem-mjedis.**

Sa më të qartë të jenë kufijtë (dallimi) e sistemit, aq më i fortë është ...

- ndjenja e përkatësisë së brendshme
- imazhi publik nga jashtë

### **Rojtari i sistemit**

- Në funksionimin e sistemeve, personat përgjegjës i kushtojnë vëmendje efektivitetit të kufijve (dallimeve).
- Kjo ndodh përmes komunikimit për veçoritë dalluese dhe kështu është një inskenim gjuhësor i vazhdueshëm!
- P.sh. përmes vlerave, modeleve, vizioneve, qëllimeve, normave, ritualeve, traditave, historive për ...!

### **Baza e të gjitha sistemeve nuk janë pjesëmarrësit, por puna e tyre:**

#### **Vëzhgimi dhe komunikimi**

- Vëzhgoni = dalloni dhe identifikoni
- Ne projektojmë sisteme përmes vëzhgimit dhe komunikimit!
- Thjesht të flasësh për një sistem tashmë e krijon sistemin!

#### **Kufijtë e sistemit kanë përshkrueshmëri të ndryshme**

- Sistemi lejon vetëm aq informata sa mund të përpujë dhe nuk rrezikon identitetin e tij. (Prindërit thonë, për shembull: Fëmija im nuk e bën këtë!)
- Luhmann thotë: “Sistemet janë të mbyllura në mënyrë operative dhe të hapura nga ana njohëse”
- Shkëmbimi bëhet më intensiv kur krijohen struktura pritjeje që janë me interes për sistemet përkatëse (= bashkimi strukturor)!
- Pa interes/përfitim nuk ka asnjë lidhje midis sistemeve (“autizmi i sistemit”).
- A arrijnë këshilltarët të zgjojnë kaq shumë interes sa që sistemi që kërkon këshilla është i gatshëm të hapet?  
Nëse jo, sistemi i kërkimit të këshillave gjithashtu reagon me: “Ne nuk kemi nevojë për diçka të tillë” dhe kultivon rezistencën e tij.

### **Sistemet funksionojnë mbi bazën e ndërveprimeve komplekse që janë të parashikueshme.**

*Proceset lineare (mekanike) dhe jolineare (komplekse)*

Sistemi është linear nëse i njëjti shkak ka gjithmonë të njëjtin efekt. Nëse bëj A, B do të ndodhë gjithmonë.

Linear = shkak - pasojë; e drejtë - e gabuar; zakonisht vetëm një mundësi. Parimi i punës është parashikueshmëria

Shembull: Nëse e ngrejë orën, ajo do të funksionojë! Akrepat sillen në një mënyrë të përcaktuar. Akrepat nuk mund të ndikojnë në njëri-tjetrin në mënyrë të tillë që të negociojnë lidhje të reja me njëri-tjetrin.

Për proceset lineare, siç është mekanika, duhen udhëzime për përdorim për të shmangur surprizat.

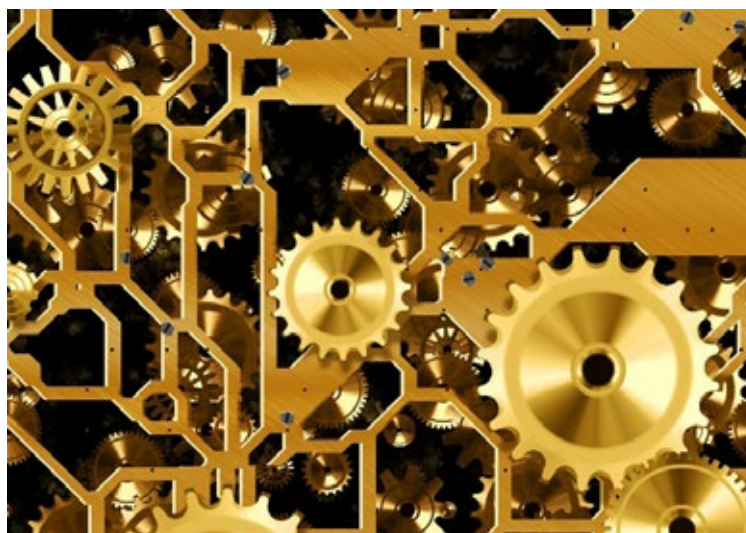
Sistemi është jo-linear kur përbërësit kthejnë informata kthyesë, duke shkaktuar ndërveprime.

Shembull: Nëse shkaktohet një ortek varet nga një mori faktorësh, siç janë sasia e borës, dendësia, temperatura, dhe në nën tokë, era, një gur i nisur aksidentalisht nga një alpinist malor ...

Sa më “i paqëndrueshëm” të jetë sistemi, aq më i fortë është efekti madje i faktorëve të vegjël ndikues!  
(Kriza e euros, bursa, dhuna në stadiumin e futbollit ...)

**E komplikuar** do të thotë që gjërat kanë hyrë në çrregullim dhe me durim dhe njohuri (udhëzimet për përdorim) vendosen përsëri në rregull. Gjërat e komplikuar mund të regjistrohen në diagramet shkak-pasojë

● Janë të parashikueshme.



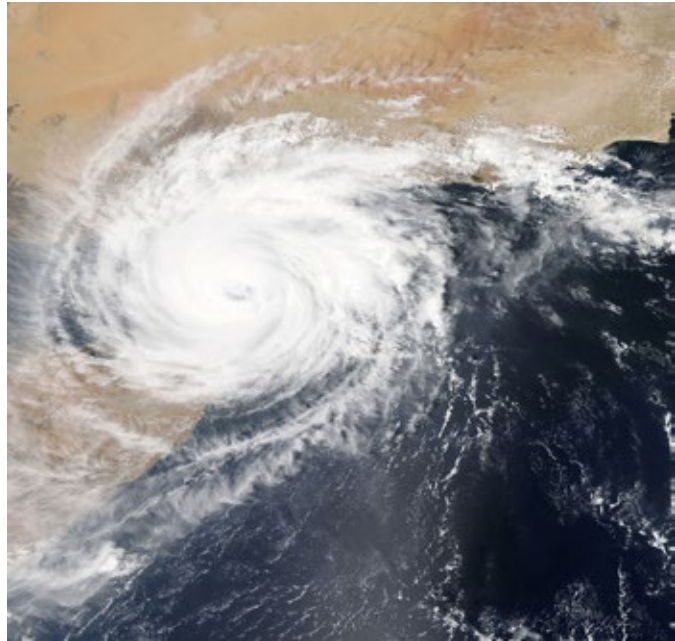
**Figura 45** E komplikuar  
Burim: pixabay – Autor: Gerd Altmann



**Gjërat komplekse** ndërveprojnë me njëra-tjetrën në retrospektivë, në konstalacione gjithnjë të reja. Parimi i punës është befasia

- vështirë se është e parashikueshme.

**Kompleksiteti** i referohet mundësive që potencialisht përmbajnë një sistem që ushqehen me njëri-tjetrin.



**Figura 46** Moti: E ndërlikuar  
Burim: unsplash – Autor: NASA

Problemet e thjeshta, të komplikuar dhe komplekse

Ndjekja e recetës	Dërgimi i raketës në hënë	Rritja e fëmijës
Recetat lehtë përsëriten.	Dërgimi i një raketë e rritë sigurinë se edhe dërgimi i raketës tjetër do të jetë në rregull.	Rritja e një fëmije jep përvojë, por nuk jep siguri suksesi me rritjen e fëmijës tjetër.
Ekspertiza është e dobishme por jo e domosdoshme.	Nevojiten nivele të larta të ekspertizës në fusha të shumëfishta.	Ekspertiza mund të kontribuojë, por nuk është as e nevojshme dhe as e mjaftueshme për sukses.
Prodhojnë produkt të standardizuar.	Raketat janë të ngjashme në mënyra kryesore.	Secili fëmijë është unik dhe duhet të trajtohet individualisht.
Recetat më të mira japin rezultate të mira çdoherë.	Ekziston një shkallë e lartë sigurie në rezultat pasi zgjidhen çështjet kryesore.	Mbetet pasiguria nga rezultatet.



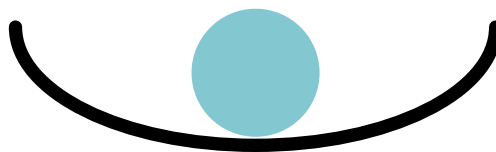
**Figura 47** Të mësuarit e ndërlikuar  
Burim: pixabay – Autor: klimkin

### Proceset e informatave kthese në sistemet komplekse sikurse masat për mësime nuk janë të parashikueshme!

Për procese komplekse, siç janë zhvillimet ose marrëdhëniet, keni nevojë për mundësi vëzhgimi për t'u orientuar kur ndodhin surpriza dhe për të gjetur rrugën tuaj përsëri.

### Sistemet kërkojnë stabilitet dhe dëshirojnë ta ruajnë atë.

- Sistemet përpiqen të qëndrojnë në **ekuilibër**.
- Ato përdorin informata kthese për të zbuluar nëse ka ndonjë devijim dhe për të rivendosur stabilitetin e tyre origjinal.
- Nëse do të ndodhë ndryshimi, nevojiten forca (= tërheqës) që shkaktojnë paqëndrueshmëri të konsiderueshme (p.sh. mbyllja e kërcënues, krizat, ndryshimi i udhëheqjes, etj.).
- Gjendja e ekuilibrit lihet pastaj për një kohë, por gjithmonë me synimin për të arritur një ekuilibër të ri.



**Figura 48** Ekuilibri

Nëse një sistemi dinamik i afrohet një gjendje që e bën atë të bëhet e paqëndrueshme, ndodh një fazë evolucionare që e transformon këtë sistem në një gjendje të re, më të qëndrueshme.

Për këtë qëllim, nevojitet një tërheqës i ri, i cili për një kohë të kufizuar ndikon në komunikimin në sistem.

Tërheqësit janë mesazhe thelbësore të formuluar saktësisht, të cilat aktualisht njihen si domethënëse nga sa më shumë pjesëmarrës të një sistemi (të paqëndrueshëm) që të jetë e mundur.

Kushdo që gjen ose formulon tërheqësin fiton pushtet mbi “kodin burimor” të një sistemi dhe mund të njohë ose ndikojë në drejtimin e tij!

### Paradoksi i ruajtjes së problemeve në shërbim të ekuilibrit

- Cilët janë elementët lidhës që e kanë mbajtur këtë konflikt për kaq gjatë? Kush përfiton? Cili është përfitimi i tij?
- Nëse një sistem konflikti ekziston për një kohë të gjatë, ka gjithmonë përfitues, përndryshe nuk do të kishte sistem!

**“Nëse diçka duhet të ndryshojë, duhet ta kuptoni sistemin”.**

Para se të zgjidhni një problem, duhet të kuptoni se si lindi problemi.

Kaloni shumë kohë duke kuptuar parimet shkak-pasojë.

“Nëse problemet duhet të eliminohen në mënyrë të qëndrueshme, ato shpesh duhet të adresohen në nivelin që është nën atë që është e qartë”. (*John Whitmore*)

**Informatat kthyese dhe rëndësia e tyre në sistemet komplekse**

Sa më të paparashikueshme dhe komplekse të jenë situatat, aq më të rëndësishme bëhen proceset e informatave kthyese (qarqet e informatave kthyese), pasi ato promovojnë një qasje përsëritëse: veprimi - vëzhgimi i përbashkët i efektit - përshtatja - veprimi -

**Vëzhgimi si intervenim**

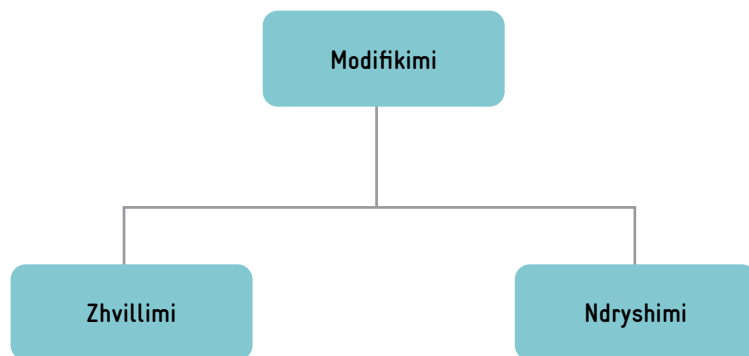
- Ndërhyrja është bërja e një ndryshimi kuptimplotë në mënyrën e funksionimit të një sistemi!
- Vëzhgimi tashmë ndikon në atë që vëzhgohet.
- Ajo që unë vërej nuk vendoset në momentin e vëzhgimit, por më tepër nga harta (teoria) që kam krijuar më parë.
- Ky vëzhgim më pas shkakton ndërhyrjen time verbale, d.m.th. një pyetje sistemore. Përmes tyre unë përqendroj vëmendjen e atyre që janë të përfshirë dhe kështu gjeneroj energjitë me të cilat punoj.
- Pra, nuk ka organizim “në vetvete” që konsulentit objektivist i mungon në një farë mase nga jashtë, por organizimi që gjenerohet në procesin e konsultimit nga ata që përfshihen përmes vëzhgimit dhe komunikimit.

## 10. Menaxhimi i ndryshimit

Në menaxhimin e përditshëm, përkrahimi i një procesi gjithëpërfshirës të ndryshimit përkrahur si “ndryshim”. Çfarë do të thotë termi “ndryshim”? A është gjithçka që ka të bëjë me ndryshimin gjithashtu gjithmonë një proces ndryshimi?

Çdo ndryshim shoqërohet me paqëndrueshmëri gjatë tranzicioneve.

- Zhvillimet zakonisht karakterizohen nga kalime të menaxhueshme ...
- Është një ndryshim i natyrshëm që ndodh pothuajse pa u vënë re, del nga vetvetja dhe rezultati i të cilit është shumë i parashikueshëm.



**Figura 49** Dallimi ndërmjet zhvillimit dhe ndryshimit

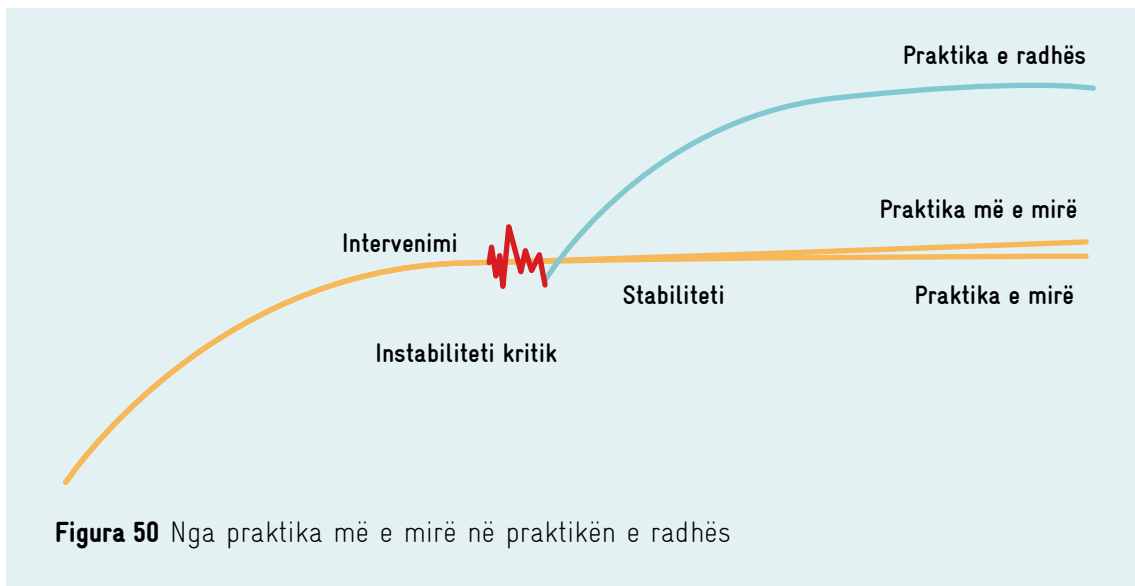
Ndryshimi nga ana tjetër është një ndryshim i qëllimshëm nga një gjendje e rendit në një gjendje tjetër të rendit. Tranzicioni shoqërohet me destabilizim të konsiderueshëm dhe prandaj kërkon një nivel të lartë të vëmendjes dhe kontroll shtesë.

### **Ndryshimi po bëhet i zakonshëm**

- Ndryshimi dikur ishte përjashtim nga norma. Sot ndryshimi po bëhet një gjendje e përhershme.
- Ne duhet të mësojmë si individë, grupe dhe organizata të merremi me paparashikueshmërinë e shkaktuar nga tranzicionet e reja të vazhdueshme dhe të zhvillojmë aftësi të reja për to.
- Kjo kërkon qëndrueshmërinë tonë personale dhe organizative.

### **Sfida në ndryshim**

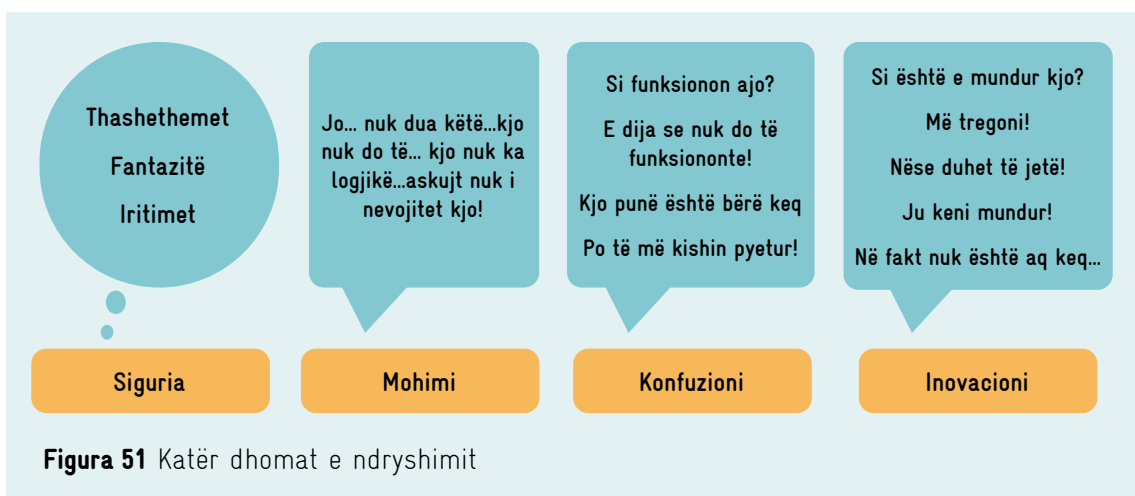
- Tranzicionet që shkaktohen nga ndryshimi i nënshtrohen një tensioni të veçantë për shkak të pasigurive që kurrë nuk mund të zgjidhen plotësisht.
- Paparashikueshmëria dhe pasiguritë çojnë në gjendje individuale dhe grupore të stresit, të cilat shfaqen në emocione të rritura dhe sjellje irracionale.

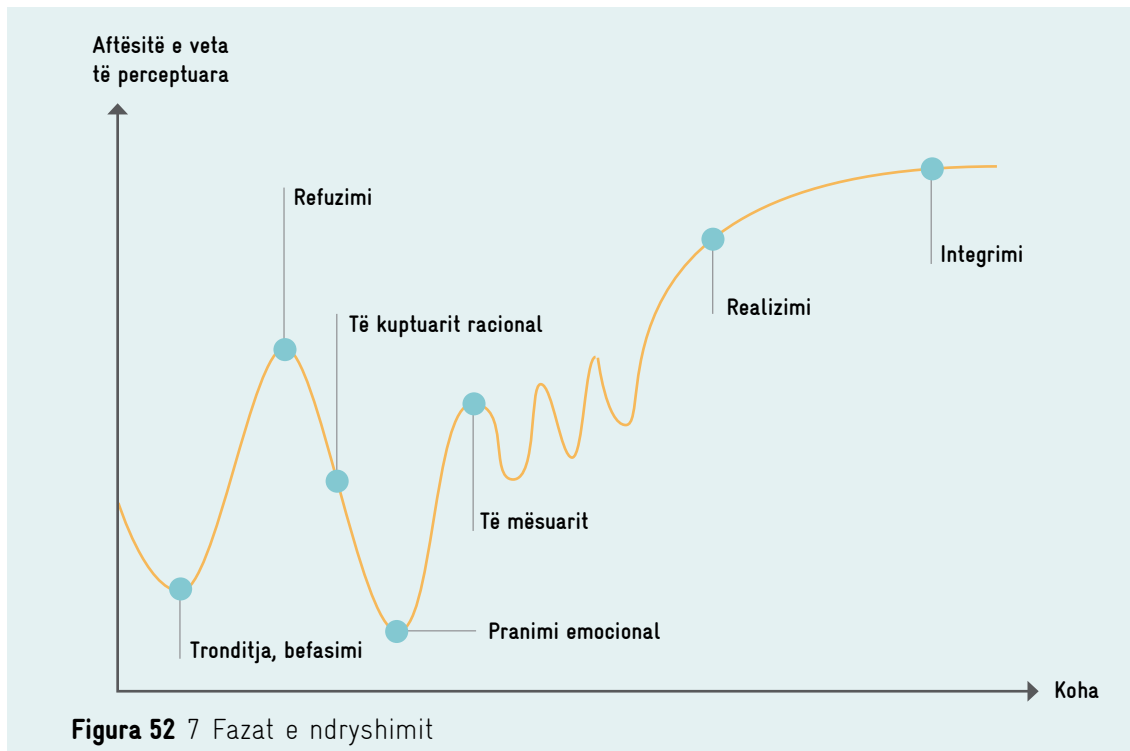


**Procesimi emocional i ndryshimit kërkon kohë dhe hapësirë**

- Njerëzve u duhet kohë të merren emocionalisht dhe racionalisht me presionet e shkaktuara nga ndryshimi.
- Ekzistojnë modele të ndryshme që përshkruajnë fazat tipike në proceset e ndryshimit.
- Modelet prej tre fazave paraqiten këtu si shembuj:
  - Katër dhomat e ndryshimit sipas Hansueli Eugster
  - Modeli me 7 faza sipas Gerhard Fatzer
  - Modeli me 3 faza sipas Kurt Lewin

**Katër dhomat e ndryshimit (Hansueli Eugster)**





## 7 fazat e ndryshimit (Streich)

### Faza 1: tronditja, befasia

Punëtorët përballen me nevojën për ndryshim. Reagimi tipik në këtë fazë është tronditja dhe befasia, frika nga situata e re dhe mungesa e mirëkuptimit. Kjo shpesh çon në një rënie të produktivitetit, pasi punëtorët e kuptojnë që praktikatat aktuale nuk janë të përshtatshme për situatën e re. Në fillim, anëtarët e ekipit mund të jenë në një tronditje të vërtetë në lidhje me ndryshimin e njoftuar. Ata mund të mos jenë në gjendje të pranojnë faktin se duhet të përshtaten me diçka të re. Kjo mund të çojë në paaftësi për të menduar dhe vepruar.

### Faza 2: refuzimi

Pas tronditjes, njerëzit shpesh kapen pas së kaluarës dhe duan të vazhdojnë të lëvizin sikur asgjë nuk ka ndryshuar. Në rastet më ekstreme, ata mund të qëndrojnë në refuzim për një kohë të gjatë dhe të humbin kontaktin me realitetin. Në këtë fazë, udhëheqësi duhet të ndihmojë anëtarët e ekipit të kuptojnë pse po bëhet ndryshimi dhe çfarë do të thotë saktësisht për individin. Përqendrimi në komunikimin ballë për ballë dhe dëgjimi i shqetësimeve të stafit tuaj do ta bëjë më të lehtë procesin.

### Faza 3: Informatat racionale

Punëtorët e kuptojnë që refuzimi i ndryshimit nuk do të sjellë rezultatin e dëshiruar dhe ata tani e shohin ndryshimin si të pashmangshëm, mbase edhe të nevojshëm. Ende nuk ka një pasqyrë më të thellë në ndryshimin themelor të tyre. Fillimisht, vetëm ndryshime të vogla vihen re, zgjidhjet afatshkurtra janë të dëshiruara.

**Faza 4: pranimi emocional**

Pika vendimtare e kthimit arrihet me pikën e ulët emocionale në procesin e ndryshimit. Punëtorët e perceptojnë aftësinë e tyre këtu si shumë të ulët dhe fillojnë të pranojnë ndryshimin në vend që thjesht ta kuptojnë atë. Këtu devijoni nga praktikatat e njohura, tani një ristrukturim themelor mund të fillojë.

**Faza 5: të mësuarit**

Punëtorët fillojnë me kuriozitet të merren me situatën, rrugën e re dhe proceset shoqëruese. Masat e duhura mësohen përmes provave dhe gabimeve.

**Faza 6: realizimi**

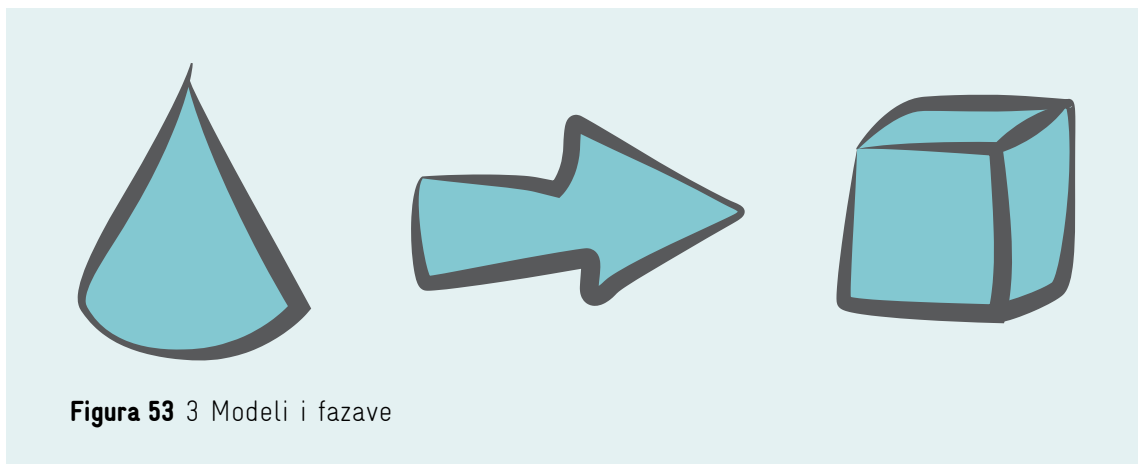
Realizimi lind se ka edhe diçka të mirë në lidhje me ndryshimin. Integrimi i veprimeve në jetën e përditshme fillon me suksesin fillestar në zgjerimin e aftësive të veta.

**Faza 7 Integrimi**

Masat dhe sjelljet e reja janë përfundimisht të integruara plotësisht në rrjedhën e punës dhe të marra si të mirëqena nga punëtorët.

**Modeli i 3-fazave (Kurt Lewin)**

Imagjinoni që keni një bllok akulli në formë koni dhe supozohet se do ta ktheni atë në një kub. Si veprohet? Mirë ... ju mund të copëtoni gjithçka që nuk ju nevojitet - por kjo do të krijonte shumë pjesë të vogla. Në modelin 3-fazor, ju do të veproni si më poshtë: Së pari, shkrini bllokun e akullit, më pas formojeni siç dëshironi dhe në fund ngrijeni përsëri.



**Figura 53** 3 Modeli i fazave

## Faza 1: Shkrijeni

Imagjinoni të ndryshoni vendin tuaj të punës brenda natës dhe duke filluar nga nesër vetëm duke folur anglisht. A ndiheni të befashuar? Sigurisht. Me siguri do të kishit dashur të ishit përgatitur për ndryshimin.

Kjo është saktësisht çka është faza e shkrirjes:

- **Përshkruani situatën aktuale:**

Të gjitha ndryshimet bazohen në situatën aktuale. Në mënyrë që të jemi në gjendje t'i bindim të tjerët, duhet njohur statusi aktual dhe duhet treguar arsyen e ndryshimit.

- **Siguroni mbështetje:**

Ndryshimet funksionojnë vetëm nëse ekipi menaxhues qëndron pas tyre. Dëshironi të prezantoni një proces të ri të menaxhimit të cilësisë vetëm dhe pa ndonjë mbështetje? Nuk ka shans!

- **Motivoni ndryshimin:**

Përgatitni ata që janë përfshirë për ndryshimin. Përshkruani pse është e nevojshme dhe dëgjoni se çfarë marrin të gjithë prej saj.

Siç mund ta shihni, në këtë fazë nuk ka asnjë ndryshim të drejtpërdrejtë, përkundrazi ai analizohet, informohet dhe shpesh diskutohet gjerësisht. Ndryshimet që janë veçanërisht të thella shpesh sjellin dëme, ku përgatitja e kujdesshme është thelbësore.

## Faza 2: Ndryshimi

Faza e “Ndryshimit” është pothuajse e vetëshpjegueshme: Këtu ndodhin ndryshimet faktike. Futen në zbatim proceset, ristrukturohen departamentet, testohen konceptet e reja. Për të zotëruar këtë fazë, duhet të bëni si më poshtë:

- **Komunikoni:**

Nëse ndryshimet duhen pranuar, kjo vështirë se është e mundur pa komunikim. Vazhdoni të tregoni përfitimet, të raportoni progresin dhe të përgatiteni për rrethanat e reja.

- **Largoni thashethemet:**

Kur njerëzit ndihen të kërcënuar, shpejt lindin thashetheme dhe frika. Përgjigjuni në mënyrë aktive, përgjigjuni pyetjeve në mënyrë të hapur dhe sinqerisht. **Përfshini:**

Gjërat e reja pranohen më lehtë nëse përfshihen ata që janë të angazhuar dhe mund të ndihmojnë në formësimin e tyre.

Proceset e ndryshimit nuk janë gjithmonë të lehta, veçanërisht kur disa palë presin disavantazhe. Investoni kohë dhe përpjekje - dhe mos prisni që përfitimet e mundshme të kuptohen dhe pranohen nga të gjithë menjëherë.



### Faza 3: Ngrijeni sërish

Është bërë ndryshimi dhe gjithçka po shkon mirë? Nuk është aq e lehtë. Vetëm për shkak se keni shkuar në një kurs një javor për softuer të ri, përsëri duhet të mësoheni derisa lëvizjet e duarve të funksionojnë mirë në jetën e përditshme.

Në fazën e ngrirjes së serishme, sigurohet që ndryshimi të vazhdojë dhe të mos bjerë përsëri në modelet e vjetra. Qëllimi është të krijohet një mjedis të qëndrueshëm për të gjithë të përfshirë, në të cilin ata mund të punojnë në mënyrë produktive.

Detyrat e mëposhtme trajtohen në këtë fazë:

- **Sigurori qëndrueshmëri:**

mbështetja e menaxhimit, sistemet e informatave kthyesë, komunikimi - derisa të vendoset përfundimisht ndryshimi, proceset duhet të monitorohen dhe, nëse është e nevojshme të rregullohen.

- **Mbështetja:**

Trajnimi, stërvitja, mbështetja - merrni masat e duhura për të siguruar që ata që përfshihen të mësohen me proceset e reja.

### Ndihmat e navigimit për procesin e ndryshimit

<b>Tregimi - Tërheqësi</b>
Përshkrimi i objektivave – KU DUHET SHKUAR
Arsyeja – PSE
Dobitë – PER ÇKA
Vlerësimi – ÇKA KA NDODHUR DERI ME TANI?
<b>Procesi dhe strategjia e komunikimit</b>
Përshkrimi i procesit – PROCEDURA
Akterët – ME KE KA TE BEJ
Caktimi i roleve – KUSH BEN ÇKA
KONTRATA – SI PAJTOHEMI
<b>Mjetet për komunikim dhe kontroll</b>
Harta rrugore si mjet vizualizimi
KONTROLLONI EFEKTET DHE RREZIQET
VIZITKARTA për tregimin (Terminologjia – metafora si mbështetje)
QARKU I INFORMATAVE KTHYESE

## 11. Vlerësimi

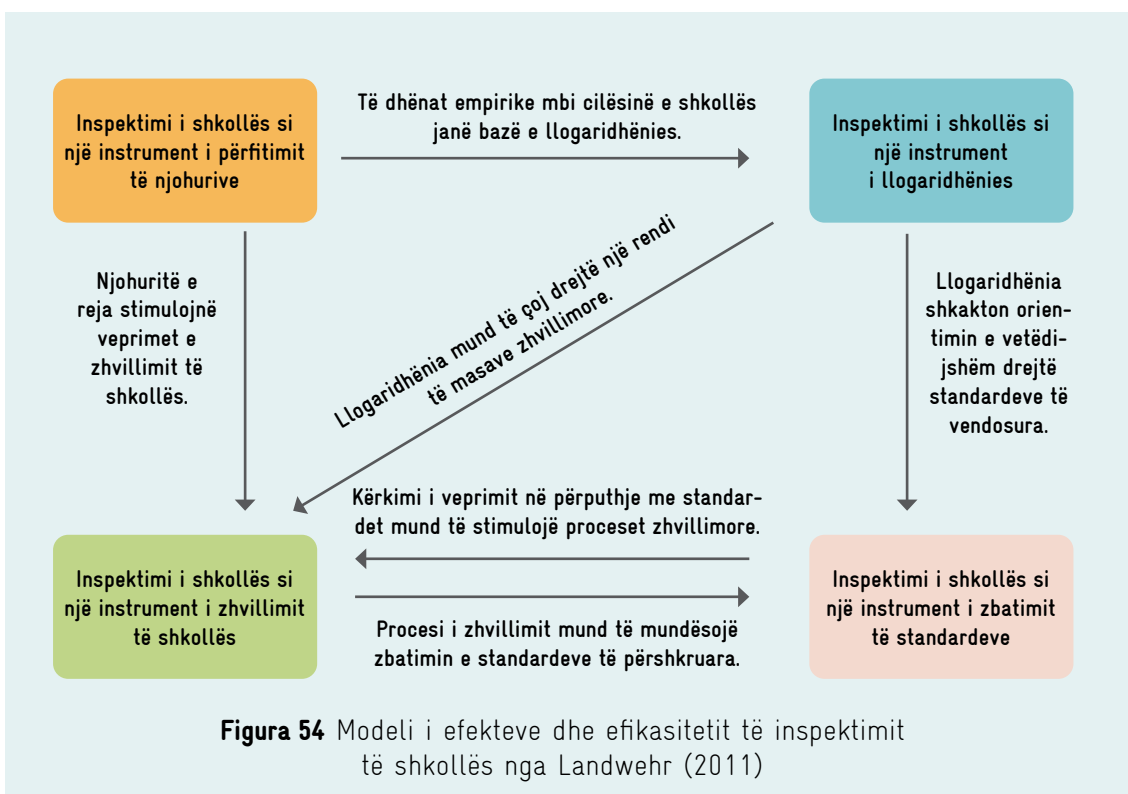
Në mënyrë që të verifikohet dhe paraqitet sukcesi i kualifikimit, masa duhet të vlerësohet sipas rezultatit formativ (shoqëruese e procesit) ashtu edhe sumativ (krahasimi i rezultatit me cilësimet e synuara). Sipas kërkesës, këshilltari do të bëjë propozimet e duhura. Parakushti për një vlerësim fitimprurës është një formulim i qartë (i funksionalizuar) i pritjeve dhe qëllimeve nga klienti.

### Vlerësimi i jashtëm në arsim

#### Efektet e inspektimit në shkollë

Sipas modelit funksional të Landwehr (2011), inspektimi shkollor duhet të përmbushë katër funksionet kryesore në mënyrë që përdorimi i tij të justifikohet dhe perceptohet si një sukses, duke përfshirë përvetësimin e njohurive, zhvillimin e shkollës, llogaridhënien/kontrollin dhe zbatimin e normave.

Këto nuk janë të izoluar nga njëra-tjetra, por janë të ndërvarura. Për shembull, funksioni i gjenerimit të njohurive ofron bazën për aktivitetet e synuara të zhvillimit, por funksioni i llogaridhënies gjithashtu mund të sigurojë stimulimin për zhvillimin dhe sigurimin e cilësisë. Ekzistojnë një numër efektesh ndërveprimi brenda katër funksioneve kryesore.



### Si duhet të funksionojë inspektimi shkollor?

*“Zhvillimi i cilësisë/shkollës përmes garës“*

- Vlerat udhëzuese: kontrolli dhe transparenca
- Komponentët: Publikimi i rezultateve të vlerësimit të jashtëm, shumë përgjegjësi për shkollat, qasje falas në të gjitha shkollat

*“Zhvillimi i cilësisë/shkollës lidhur me pasojat “*

- Vlerat udhëzuese: Njohuria si shërbim dhe kontroll
- Komponentët: mbështetje; aktivizimi i sanksioneve negative ose pozitive.

*“Zhvillimi i cilësisë/shkollës përmes informatave të thukëta “*

- Vlerat udhëzuese: Dituria si shërbim dhe transparenca
- Komponentët: vlerësimi i jashtëm si mbështetje ose shërbim për shkollën individuale; Raporti i rezultateve - Transparenca brenda komunitetit shkollor + bazë për fillimin e masave të cilësisë dhe zhvillimit të shkollës

### Rekomandimet

- Zhvillimi si një perspektivë udhëzuese (por gjithmonë edhe si një element kontrollues dhe normativ)
- Ndërtimi i pranimi dhe besimit nga mësimdhënësit dhe administratorët e shkollës
  - Mbështetje për krijimin e sistemeve të menaxhimit të cilësisë brenda shkollës
  - Edukimi dhe trajnimi i administratorëve dhe mësimdhënësve të shkollës në lidhje me proceset e brendshme të zhvillimit të cilësisë dhe zhvillimin e mësimdhënies
  - Mbështetje e mjaftueshme në procesin përcjelljes së mëpasshme së vlerësimit të jashtëm
  - Merrni parasysh kushtet specifike të shkollave (lloji i shkollës, madhësia e shkollës, zona e shkollës, funksionimi gjithë ditë, fushat e arsimit special, etj.) gjatë vlerësimit të shkollave
  - Përfshini shkollat në procesin e inspektimit
- Shkollat me një kapacitet të lartë inovacioni kanë nevojë për më pak informata kthyesë dhe këshilla zhvillimi sesa shkollat me një kapacitet të ulët inovacioni

Gjetjet e inspektorëve të shkollës zakonisht paraqiten si fakte të forta që duhet të jenë të dukshme për të gjithë.

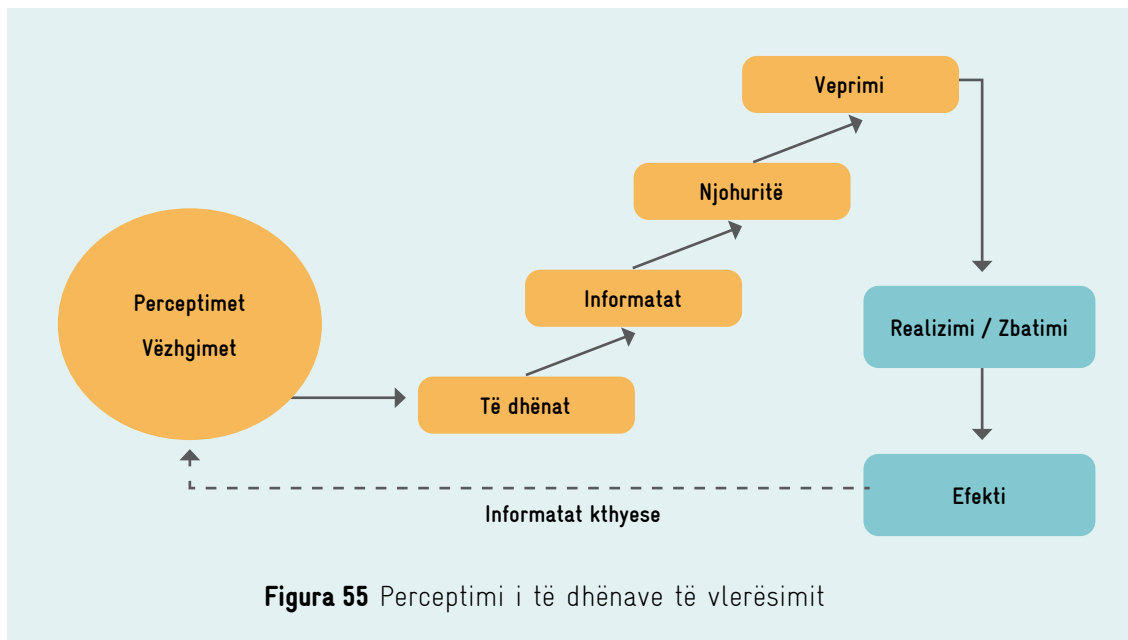
Sidoqoftë, ajo që është e qartë për inspektorët e shkollës nuk është domosdoshmërisht e qartë për drejtorët dhe aq më pak për mësimdhënësit.

Informatat kthyesë nga vlerësuesit nuk janë të dukshme për shumë drejtorë të shkollave.

Cilësia e qartësisë varet, ndër të tjera, nga të dhënat, informacionet, njohuritë dhe ka një rëndësi domethënëse për veprim dhe vendimmarrje.

Vështrimi mbi provat empirike të vlerësuesve është rezultat i një procesi që duhet të prodhohet në mënyrë aktive nga akterët e shkollës (vetë ata) në bazë të përvojave të tyre (“ri-shpikja”).

Të kuptuarit kërkon të ashtuquajturat procese “krijimi i logjikës”, në të cilat rezultatet duhet të lidhen me vlerësimin e vetë për cilësinë e shkollës dhe mjedisin shkollor.



Nuk ka domosdoshmërisht një rrugë lineare të drejtpërdrejtë nga informatat kthyesë të gjetjeve deri te zbatimi i aktiviteteve të zhvillimit të shkollës dhe mësimin.

Përpunimi zhvillohet në faza:

**Pranimi** (perceptimi dhe kuptimi i informatave):

- Informatat kthyesë verbale
- Raporti i shkruar
- Diskutim individual

**Reflektimi:**

- Analiza e rezultateve dhe shkaqeve të tyre (p.sh. në konferenca dhe takime)
- Krahasimi me vetëvlerësimin e akterëve të shkollës
- Lidhur me informata të tjera
- Kërkoni shpjegime
- Vendimmarrja dhe prioritizimi i masave
- Formulimi i marrëveshjeve të synuara

**Veprimi:**

- Planifikimi dhe zbatimi i masave
- Vlerësimi

Ekziston një zhvendosje e “prodhimit të qartësisë” në bashkëbisedë.

Ndërveprimi midis ekipit vlerësues dhe akterëve të shkollës gjatë vizitës vlerësuese mund të kontribuojë në mënyrë të konsiderueshme në vendosjen e proceseve të synuara të ndryshimit dhe inovacionit në lëvizje.

### Zhvillimi i qëndrueshëm i shkollës mund të arrihet vetëm përmes: Informatave të thukta (gjykimi dhe të kuptuarit)

#### **Si e mbështesim paraqitjen e informatave të thukta? (jo: krijimi i informatave të thukta!)**

Inspektorët duhet të jenë kureshtar, të hapur, të interesuar, me një përpjekje të sinqertë për të kuptuar homologun në situatën e tij individuale, për të njohur dhe vlerësuar pikat e forta.

Dhe kërkon një proces vlerësimi të karakterizuar nga respekti, sinqeriteti dhe transparenca, e cila duhet t’u mundësojë shkollave të punojnë, “në dialog” me ekipin, procedurën e duhur për të arritur qëllimet e zhvillimit

Për të ndryshuar rolin e inspektorëve, është e nevojshme të sqarohet (ndër të tjera) nëse dhe në çfarë mase interesat dhe nevojat (dhe dëshirat) e shkollës mund të merren parasysh në inspektimin e shkollës. Në këtë rast, në ditën në të cilën shkolla informohet për procedurën e inspektimit të shkollës, mund të sqarohet një “deklaratë” e gjendjes me personat/grupet e shkollës.

#### **Parakushtet për inspektimin efektiv të shkollës janë:**

##### **Pranimi**

- Krijimi i raportit
- Stili solidarizues dhe vlerësues i komunikimit

Mësimdhënësit dhe drejtorët duhet të njohin thelbësisht dhe të pranojnë inspektimin e shkollës. Nuk duhet të ketë rezistencë të qartë ndaj inspektimit të shkollës.

Parakusht për këtë janë mësimdhënësit e shkollës që i kushtojnë vëmendje një stili komunikimi solidarizues dhe vlerësues. Ata duhet të jenë të sjellshëm dhe të besueshëm, të pranojnë shqetësimet dhe nëse është e mundur, t’i paraqesin ato.

Gjëja kryesore është të krijoni një marrëdhënie pozitive në mënyrë që të siguronit një gatishmëri për të dëgjuar.

##### **Kuptueshmëria**

- Bilanci midis thjeshtimeve (të cilat nuk mund të keqkuptohen) dhe arsyeve të arsyeshme për gjetjet

Informatat kthyese të të dhënave duhet të kuptohen nga shkolla.

Kjo ka të bëjë me nivelin faktik të komunikimit, duke marrë parasysh aftësinë e marrësve për të marrë, kuptuar dhe interpretuar informatat.

### **Kërkesë**

- Impulset duhet të jenë të reja dhe sfiduese për shkollën
- Inspektimi i shkollës nuk duhet ta lë shkollën në zonën e rehatisë

Është e rëndësishme të gjejmë ekuilibrin ndërmjet thjeshtimit (semaforit) që nuk është justifikim mashtrues dhe i besueshëm për gjetjet.

OFSTED zbuloi se inspektimi i shkollës ka ndikimin më të fortë kur shkolla kupton të dhënat dhe gjetjet që çojnë në vlerësimin e Unë-Ekipit.

Dialogu i vazhdueshëm i ekipit të inspektimit me udhëheqjen e shkollës dhe informatat kthyese/bisedat e rregullta me udhëheqjen e shkollës ishte aspekti më i dobishëm i inspektimit.

Dialogu ka të bëjë me zhvillimin e shkollës, jo me inspektimin.

Impulset e vendosura duhet të jenë gjithnjë të reja dhe sfiduese për shkollat. Informatat kthyese duhet të jenë një stimul dhe nxitje për shkollat për të marrë projekte të reja të SE-së. Ky është efekti tërheqës i inspektimit shkollor: të gjitha shkollat duhet të përpiqen për përmirësim të mëtejshëm pas inspektimit shkollor, pa marrë parasysh sa pozitive është vlerësuar puna e tyre deri më tani. Me fjalë të tjera, inspektimi i shkollës nuk duhet ta lërë shkollën në një zonë të mirë dhe të rehatshme. Informatat e tyre kthyese nuk duhet të jenë pa probleme, tërësisht të parashikueshme dhe pa pasoja të papërfillshme.

Në përmbledhje, inspektimet në shkollë duket se janë veçanërisht premtuese nëse ato arrijnë të paraqiten para shkollave individuale si një procedurë miqësore, kolegiale, si një përshkrim transparent, objektiv dhe i kuptueshëm i fakteve dhe si një kërkesë e pashmangshme dhe sfiduese për veprim.

## 12. Informatat kthyese rreth të gjeturave

Metodat që janë të përshtatshme për të siguruar informatat kthyese mbi rezultatet e inspektimit dhe ku komuniteti shkollor mund të përfshihet në gjenerimin e njohurive dhe formulimin e masave përfshijnë sa vijon:

Mund të gjeni shumë përshkrime dhe referenca për këto metoda në Internet.

- Tregu
- Vizita në muze
- Kafeneja botërore
- Ekipi reflektues

## 13. Roli dhe qëndrimi

### Kompetencat

- Çfarë jeni në gjendje të bëni? Dhe çfarë guxoni të bëni?
- Çfarë kompetencash ju nevojiten për detyrën e ndryshuar?
- Çfarë kompetencash sillni me vete?
- Ku (ende) ndiheni të pasigurt dhe dëshironi trajnim të mëtejshëm?

“Thelbi i profesionalizmit të këshilluesit është aftësia për vetë-refleksivitet emocional.» (Prof. Rolf Arnold 2009)

“Vetë-refleksiviteti në këtë kontekst nënkupton, nga njëra anë, vetëdijen e vazhdueshme të konstruktivitetit të realitetit (të vetes), dhe nga ana tjetër, një vetëdije të përfshirjes në kontekstet e vëzhguara të brendshme dhe të jashtme».

Suksesi (i këshillimit) qëndron dhe bie mbi aftësinë e profesionistit për ta bërë veten të kuptueshëm me homologun e tij dhe për të komunikuar me të në një mënyrë të tillë që homologu të mbetet në kontakt, të ndiejë rezonancë emocionale (p.sh. të qenit i pranueshëm, i vlerësuar).

**Profesionist nuk është një etiketim që i jepni vetes –  
është përshkrim që shpresoni se të tjerët do tua bëjnë juve.**



## 14. Trajtimi i pengesave dhe rezistencës

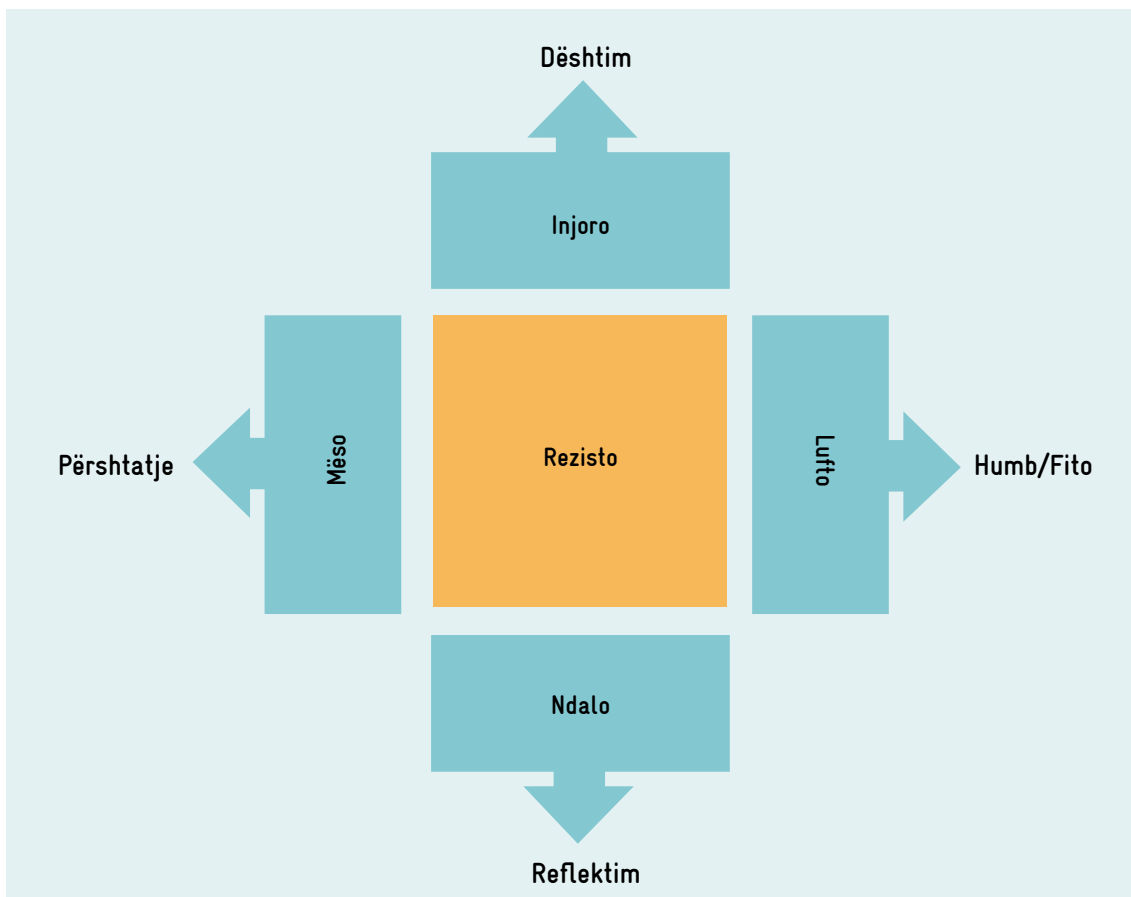


Figura 56 Rezistenca



Figura 57 Dinamika e problemit dhe zgjidhjes

## Lista e ilustrimeve

<b>Figura 1</b> Rolet.....	8
<b>Figura 2</b> Skema organizative.....	9
<b>Figura 3</b> Pritjet e roleve.....	11
<b>Figura 4</b> Roli dhe identiteti .....	12
<b>Figura 5</b> Dykuptimësia .....	14
<b>Figura 6</b> Plan.....	15
Burim: pixabay – Autor: Gerd Altmann	
<b>Figura 7</b> Dimensionet etrajnimit.....	16
<b>Figura 8</b> Këshillimi.....	19
<b>Figura 9</b> Skema e kodit të komunikimit.....	20
<b>Figura 10</b> Rëndësia e komunikimit joverbal.....	21
<b>Figura 11</b> Cikli i sjelljes .....	21
<b>Figura 12</b> Rrethi vicioz i sjelljes.....	22
<b>Figura 13</b> Modeli i katër anëve.....	23
<b>Figura 14</b> Parashtrimi i pyetjeve .....	29
Burim: pixabay – Autor: nugroho dwi hartawan	
<b>Figura 15</b> Funksioni i pyetjeve .....	32
<b>Figura 16</b> Familja e termeve .....	35
<b>Figura 17</b> Struktura e informatave kthyese .....	37
<b>Figura 18</b> Dritarja e Joharit.....	38
<b>Figura 19</b> Dritarja e Joharit dhe informatat kthyese.....	39
<b>Figura 20</b> Besimet.....	42
Burim: pixabay – Autor: talha khalil	
<b>Figura 21</b> Truri.....	45
Burim: pixabay – Autor: Gerd Altmann	
<b>Figura 22</b> Kahneman.....	50
<b>Figura 23</b> Disponueshmëria e zgjidhjes së shpejtë.....	50
<b>Figura 24</b> Lehtësi njohëse.....	50
<b>Figura 25</b> Gabimi i konfirmimit.....	50
Burim: pixabay	
<b>Figura 26</b> Evidencat.....	50
<b>Figura 27</b> Spiranca.....	51
Burim: pixabay	
<b>Figura 28</b> Lejlekët.....	52
Burim: pixabay – Autor: suju	
<b>Figura 29</b> Foshnja.....	52
Burim: unsplash – Autor: Katie Smith	
<b>Figura 30</b> Microsoft.....	52
<b>Figura 31</b> Superheronjë.....	53
Burim: pixabay – Autor: Erik Ęttlieb	

<b>Figura 32</b> Një indikacion i paaftësisë është aftësia e vetë-reflektimit.....	54
<b>Figura 33</b> Cilësia – termet kyçe.....	56
<b>Figura 34</b> Nivelet e cilësisë.....	59
<b>Figura 35</b> Cikli PBKV.....	60
<b>Figura 36</b> Përmirësimi i vazhdueshëm i cilësisë.....	61
<b>Figura 37</b> Përmirësimi i cilësisë.....	62
<b>Figura 38</b> Trekëndëshi magjik.....	62
Burim: pixabay – Autor: Dirk Wouters	
<b>Figura 39</b> Pesë faktorët kritik të suksesit në sistemin e menaxhimit të cilësisë.....	63
<b>Figura 40</b> Fushat e zhvillimit të cilësisë.....	66
<b>Figura 41</b> Cilësia në shkollë.....	66
<b>Figura 42</b> Fryma e ndryshimit.....	68
Burim: Pixabay – Autor: Javier Alamo	
<b>Figura 43</b> Suksesi.....	69
Burim: Pixabay – Autor: Gerd Altmann	
<b>Figura 44</b> Sistemet.....	70
Burim: pixabay	
<b>Figura 45</b> E komplikuar.....	72
Burim: pixabay – Autor: Gerd Altmann	
<b>Figura 46</b> Moti: Kompleks.....	73
Burim: unsplash – Autor: NASA	
<b>Figura 47</b> Të mësuarit. Kompleks.....	74
Burim: pixabay – Autor: klimkin	
<b>Figura 48</b> Ekuilibri.....	74
<b>Figura 49</b> Dallimi ndërmjet zhvillimit dhe ndryshimit.....	76
<b>Figura 50</b> Nga praktika më e mirë në praktikën e radhës.....	77
<b>Figura 51</b> Katër dhomat e ndryshimit.....	77
<b>Figura 52</b> 7 Fazat e ndryshimit.....	78
<b>Figura 53</b> Modeli me 3 faza.....	79
<b>Figura 54</b> Modeli i efekteve dhe efikasitetit të inspektimit të shkollës nga Landwehr (2011).....	82
<b>Figura 55</b> Perceptimi i të dhënave të vlerësimit.....	84
<b>Figura 56</b> Rezistimi.....	89
<b>Figura 57</b> Dinamika e problemit dhe zgjidhjes.....	89

