

Njerëzit në organizatën



**PROGRAMI PËR PËRGATITJEN DHE DHËNIEN E PROVIMIT PËR  
DREJTOR TË SHKOLLËS FILLORE, SHKOLLËS SË MESME, KONVIKTIT TË  
NXËNËSVE DHE UNIVERSITETIT TË HAPUR CIVIL PËR MËSIM TË  
PËRJETËSHËM**

**MODULI 3**

**NJERËZIT NË ORGANIZATË**

**d-r. Mirjana Aleksova**

**Shkup, 2026**

## PËRMBAJTJA

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| HYRJE .....                                                                      | 4  |
| 1.MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE NË ORGANIZATË .....                             | 5  |
| 1.1. Menaxhimi si nocion.....                                                    | 5  |
| 1.2. Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore .....                            | 7  |
| 1.3. Komponentët e menaxhmentit të burimeve njerëzore .....                      | 9  |
| 1.4. Zhvillimi profesional dhe arsimimi i kuadrit .....                          | 10 |
| 1.5. Menaxhmenti i kapitalit intelektual në organizatën edukativo-arsimore ..... | 11 |
| 1.6. Mentorimi në arsim.....                                                     | 13 |
| SHTOJCAT .....                                                                   | 17 |
| Pjesa 1: Vetëreflektimi.....                                                     | 18 |
| Pjesa 2: Pyetje për diskutim në grup.....                                        | 18 |
| Pjesa 3: Detyrë praktike .....                                                   | 18 |
| Pjesa 4: Plani i veprimit .....                                                  | 19 |
| 2. KOMUNIKIMI NË NIVELIN E ORGANIZATËS SË PUNËS .....                            | 19 |
| 2.1. Komunikimi si nocion.....                                                   | 19 |
| 2.2. Format e komunikimit në shkollë .....                                       | 21 |
| 2.3. Kultura e komunikimit në shkollë.....                                       | 23 |
| 2.4. Karakteristikat e komunikimit efektiv .....                                 | 24 |
| 2.5. Komunikimi asertiv .....                                                    | 26 |
| 2.6. Prezantimi si aftësi e nevojshme komunikimi .....                           | 27 |
| SHTOJCAT .....                                                                   | 29 |
| 3. ORGANIZIMI DHE UDHËHEQJA E MBLEDHJEVE.....                                    | 37 |
| 3.1. Nocioni i mbledhjes .....                                                   | 37 |
| 3.2. Llojet e mbledhjeve në shkollë .....                                        | 38 |
| 3.3. Fazat dhe hapat në udhëheqjen e mbledhjes .....                             | 39 |
| 3.4. Rregulla dhe teknika për udhëheqjen e mbledhjeve .....                      | 40 |
| 3.5. Mbledhje efikase dhe efektive .....                                         | 41 |
| SHTOJCAT .....                                                                   | 44 |
| 4. MARRËDHËNIET ME PUBLIKUN.....                                                 | 46 |
| 4.1. Marrëdhëniet me publikun si nocion .....                                    | 46 |
| 4.2. Planifikimi i marrëdhënieve me publikun.....                                | 47 |
| 4.3. . Marrëdhëniet e brendshme me publikun.....                                 | 48 |
| 4.4. Marrëdhëniet me mediat .....                                                | 50 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.5. Shkolla dhe marrëdhëniet me publikun .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 51 |
| 4.6. Roli i drejtorit të shkollës në marrëdhëniet me publikun .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 52 |
| SHTOJCA .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 53 |
| 5. PËRBALLIMI ME KONFLIKTE .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 55 |
| 5.1. Nocioni dhe llojet e konflikteve .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 55 |
| 5.2. Shkaqet e konflikteve midis punonjësve në shkolla .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 56 |
| 5.3. Hapat për zgjidhjen e konflikteve .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 56 |
| 5.4. Negocim .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 58 |
| SHTOJCAT .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 61 |
| 6. PUNA NË EKIPE .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 66 |
| 6.1. Puna në ekip si koncept dhe bazë për menaxhimin e të punësuarve .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 66 |
| 1. E zhvillon maksimalisht potencialin njerëzor; .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 67 |
| 2. Shkakton efekt sinergjik; .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 67 |
| 3. Mundëson përparim të vazhdueshëm .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 67 |
| 6.2. Zhvillimi i punës ekipore .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 68 |
| 6.3. Punë ekipore efikase dhe efektive .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 69 |
| 6.4. Udhëheqja e ekipeve .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 71 |
| 6.5. Ekipet efektive në shkollat .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 71 |
| SHTOJCA .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 72 |
| Rezultatet e testit nuk bazohen në teori, por më shumë mbështeten në përvojat e sistematizuara nga funksionimi i ekipit dhe kontributi i anëtarëve në punën ekipore. Është e rëndësishme të theksohet se testi nuk përpiqet të japë përgjigje përfundimtare për atë se çfarë janë individët. Testi është një mjet me të cilin mund të pasqyrohen prirjet e mundshme të treguara në test, individualisht ose në grup .....                                                                                                                                                                                                                                                                 | 72 |
| Testi është i ndarë në shtatë pjesë (të numeruara nga 1 deri në 7), dhe secila pjesë përbëhet nga tetë deklaratat (të shënuara me shkronjat A deri në H). Për secilën pjesë parashikohen nga 10 pikë, ose gjithsej 70 pikë. Këto 10 pikë duhet të shpërndahen në disa ose në të gjitha tetë deklaratat, varësisht nga ajo se cila prej tyre i përshtatet më së shumti qëndrimeve, mendimeve dhe sjelljes së individit që e plotëson testin (deklaratat që e pasqyrojnë më së mirë personalitetin e tij). Deklaratave që nuk përputhen fare me personalitetin nuk u jepen pikë. E rëndësishme është të theksohet se duhet të shpërndahen të gjitha 10 pikët, as më shumë e as më pak ..... | 73 |
| Pikët mund të shpërndahen (të distribuhen) sipas deklaratave, varësisht nga vlerësimi i atij që e plotëson testin. Kështu, për shembull, mund: .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 73 |
| Pasi të plotësohen të gjitha pjesët e testit, pikët shënohen në tabelat që pasojnë më tej .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 73 |
| DEKLARATA - POHIME .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 74 |
| IM .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 76 |
| LITERATURA E SHFRYTËZUAR .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 81 |

## HYRJE

Udhëheqësit e institucioneve arsimore-edukative kanë një ndikim dhe përgjegjësi të madhe për realizimin dhe rezultatet e tërësishme të procesit edukativo-arsimor. Ato mund të jenë nxitës, por edhe pengesë në punën e institucioneve, sepse nga aftësitë, shkathtësitë dhe zotësia e tyre për menaxhim varen rezultatet e institucioneve. Cilësia e menaxhimit është veçanërisht e rëndësishme për cilësinë e procesit të mësimdhënies dhe të nxënit, motivimin e stafit mësimor, zgjidhjen e situatave konfliktuale, punën ekipore dhe komunikimin, si dhe zhvillimin profesional të vazhdueshëm të të punësuarve.

Në institucionet edukativo-arsimore moderne, drejtorët, përmes fushave të ndryshme të punës, kanë funksione më të ndërlikuara dhe të ndërlidhura me njëra-tjetrën. Ato janë të angazhuar në realizimin e shumë aktiviteteve, si: *planifikimi dhe organizimi i punës së institucionit; menaxhimi dhe drejtimi i institucionit; ndjekja dhe analiza e rezultateve të punës; marrëdhëniet ndërnjerëzore dhe atmosfera e punës në institucion* etj. Në të gjitha këto fusha, drejtorët veprojnë me qëllim që t'i integrojnë qëllimet e institucionit edukativo-arsimor, si dhe qëllimet personale të të punësuarve.

Për të qenë në gjendje të menaxhojnë me sukses institucionin edukativo-arsimor, drejtorët duhet të zotërojnë kompetenca të caktuara. Meqenëse çdo institucion edukativo-arsimor ka specifikat e veta dhe funksionon në kushte të ndryshme, është e domosdoshme që drejtorët, përmes programeve të trajnimit, të aftësohen për spektrin e ndryshëm të kompetencave, pra njohuri, zotësi dhe aftësi që do të jenë të zbatueshme në kushte të ndryshme të punës.

Moduli **Njerëzit në organizatë** është i destinuar për drejtorët e institucioneve edukativo-arsimore në vendin tonë dhe ka për qëllim që kandidatët të njihen me konceptet teorike nga fusha *menaxhimi me burimet njerëzore*, në mënyrë që të kuptojnë mundësinë dhe rëndësinë e krijimit të ideve të rëndësishme që mundësojnë lidhjen e burimeve njerëzore me zhvillimin e institucionit që ata drejtojnë. Më pas, kandidatët aftësohen për nxitjen e motivimit të të punësuarve dhe për t'u dhënë mbështetje, përmes përmirësimit të aftësive ndërpersonale, përmes rregullave dhe teknikave për udhëheqjen e takimeve; përmes rritjes së ndjeshmërisë ndaj formave të caktuara të punës me publikë të ndryshëm të rëndësishme për punën dhe reputacionin e institucionit; përmes zhvillimit të aftësive personale që janë të domosdoshme për menaxhimin me potencialet njerëzore etj. Gjithashtu, është paraparë të njihen me mundësitë për vendosjen e komunikimit të mirë, me zhvillimin e marrëdhënieve pozitive dhe frymës ekipore në kolektiv, si dhe çfarë do të thotë etika dhe integritetit për këtë pozitë të rëndësishme në organizatë.

Moduli parasheh shkëmbimin e përvojave për problematikën aktuale në fushën e menaxhimit me burimet njerëzore, me qëllim që të vendoset një qasje kritike ndaj kësaj fushe pune, me theks në njohjen e shembujve të praktikave të mira, vërejtjen e përparësive dhe mangësive, në mënyrë që të realizohet një punë edukativo-arsimore më cilësore dhe të mundësohet zhvillimi gjithëpërfshirës profesional i të punësuarve në institucionin edukativo-arsimor.

## 1.MENAXHIMI I BURIMEVE NJERËZORE NË ORGANIZATË

### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Njohja me përdorimin racional dhe efikas të burimeve njerëzore në shkollë, drejt arritjes efektive të qëllimeve organizative.

### Kompetencat e fituara nga drejtori:

- Të fitojë njohuri për njohjen e të gjithë të punësuarve me përshkrimin e vendeve të punës;
- Të aftësohet të kryejë përzgjedhjen e personave të rinj për punë në kolektiv;
- Të fitojë njohuri për sigurimin e kushteve për futjen e praktikantëve në punë dhe ndërmarrjen e masave për realizimin e suksesshëm të mentorimit të mësimdhënësve;
- Të njohë mënyrat e zhvillimit profesional të punonjësve, me qëllim që t'u sigurojë të gjithëve kushte të barabarta për zhvillim profesional;
- Të aftësohet t'u japë mbështetje punonjësve në punën e tyre dhe të njohë e zhvillojë mësimdhënësit/punonjësit e talentuar;
- Të përmirësojë kulturën organizative për ndarjen e njohurive;
- Të fitojë zotësi dhe aftësi për krijimin e një atmosfere pune që karakterizohet nga toleranca, bashkëpunimi, përkushtimi, inkurajimi dhe mbështetja.
- Të kuptojë thelbin e udhëheqjes me integritet, si një aktivitet thelbësisht moral dhe etik;
- Të fitojë njohuri dhe shkathtësi për realizimin dhe mbështetjen e arsimit gjithëpërfshirës;

### Pjesa teorike:

- 1.1. Menaxhimi si nocion
- 1.2. Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore
- 1.3. Komponentët e menaxhimit të burimeve njerëzore
- 1.4. Zhvillimi profesional dhe arsimimi i kuadrit
- 1.5. Menaxhimi i kapitalit intelektual në organizatën edukativo-arsimore
- 1.6. Mentorimi në arsim
- 1.7. Etika dhe integriteti i drejtorit të shkollës
- 1.8. Udhëheqja dhe arsimi gjithëpërfshirës

### 1.1. Menaxhimi si nocion

*Njerëzit janë ajo forcë lëvizëse  
që e kthen ëndrrën në realitet*

Shpeshherë, edhe në jetën e përditshme ashtu edhe në letërsi, shtrohet pyetja pse e përdorim termin *menaxhim*, dhe jo *udhëheqje*. Para së gjithash, termi *menaxhim* është bërë i zakonshëm tek ne, ka fituar popullaritet dhe përdoret shumë në letërsinë profesionale të kësaj fushe, si dhe pranohet me kuptim edhe nga ata që trajnohen. Por, ajo që është më e rëndësishme, është se i kuptuar si udhëheqje, ky nocion shkakton asociacione shumë të përcaktuara dhe vendos korniza të ngushta. Termi *menaxhim* jep gjerësinë e nevojshme. Barazimi i termit *menaxhim* me nocionin e udhëheqjes mund ta komplikojë kuptimin dhe vendosjen e marrëdhënieve ndërmjet tre funksioneve të rëndësishme: *menaxherit*, *udhëheqësit* dhe *drejtorit*.<sup>1</sup>

Burimet njerëzore, gjegjësisht njerëzit, janë potenciali më i vlefshëm, më i shtrenjtë dhe më kompleks që zotëron një organizatë. Ato janë materie e gjallë që, në botën e biznesit, pret të formësohet. Sekreti i formësimit të suksesshëm të kësaj materieje është në udhëheqjen me të, gjegjësisht te *menaxhimi* i saj. Në këtë proces, çdo organizatë mund të jetë origjinale dhe, pikërisht për këtë arsye, me të drejtë konsiderohet se e vetmja dallim i vërtetë mes një organizate dhe tjetrës qëndron te *menaxhimi* i burimeve

<sup>1</sup> Pektovski, K., Aleksova, M. (2004) Drejtimi i një shkolle dinamike, Kiro Dandaro, Manastir, Botimi i dytë i rishikuar, BZHA, fq. 76

Njerëzit në organizatën njerëzore, gjegjësisht i të punësuarve. Ky pohim tregon rolin dhe rëndësinë e madhe të menaxhimit dhe zhvillimit të burimeve njerëzore.

Sipas **Piter Draker**, punonjësit modernë dhe të kualifikuar sot nuk janë vetëm fuqi punëtore, por kapital, i cili është produktiv dhe krijon vlerë të shtuar për organizatën e tij. Organizata është e suksesshme dhe e mirë aq sa janë të suksesshëm dhe të aftë punonjësit e saj. Si pjesë kreative dhe inovative e çdo organizate, njerëzit kanë një rol udhëheqës në krijimin dhe ruajtjen e avantazhit konkurrues të saj. Vetëm burimet njerëzore me arsim të lartë dhe të motivuara siç duhet dhe të angazhuara me mësim të vazhdueshëm të aftësive të reja profesionale, mund t'i përgjigjen sfidave që imponon mjedisi i ri i biznesit.

Nocioni **menaxhim** rrjedh nga fjala e vjetër franceze **menagement** që do të thotë drejtim, dhe nga fjala latine **manu agere**, që do të thotë të udhëheqësh me dorë "to lead by the hand", dhe shënon procesin e udhëheqjes dhe menaxhimit të të gjitha pjesëve të një organizate, me zhvillimin dhe me burimet (njerëzore, financiare, materiale dhe intelektuale).<sup>2</sup>

Në letërsi nuk ekziston një përkufizim i vetëm për menaxhimin e burimeve njerëzore. Nën *menaxhimin e burimeve njerëzore* nënkuptohet aktiviteti menaxherial që përfshin: sigurimin, zhvillimin, mirëmbajtjen, përshtatjen, udhëzimin dhe shfrytëzimin e potencialit njerëzor në përputhje me qëllimet e organizatës, duke respektuar në të njëjtën kohë nevojat dhe qëllimet individuale të të punësuarve. Me *burime njerëzore* kuptohen të gjitha njohuritë, aftësitë, shkathtësitë, mundësitë krijuese, motivimi dhe besnikëria që disponon ndonjë organizatë, që do të thotë se ajo është energjia totale intelektuale dhe psikike që mund ta angazhojë organizata për realizimin e qëllimeve dhe zhvillimin.

Nocioni i menaxhimit, gjithashtu, mund të përkufizohet në 4 mënyra bazë:

1. si proces;
2. si shkencë, disiplinë ose aftësi;
3. si profesion;
4. si karrierë dhe profesion;

- 1) Menaxhimi është një proces themelor organizativ përmes të cilit koordinohen, integrohen dhe udhëzohen aktivitetet organizative për arritjen e qëllimeve.
- 2) Menaxhimi është disiplinë formale, studimi i së cilës organizohet në institucionet arsimore.
- 3) Qasja e veçantë ndaj menaxhimit lidhe edhe me profesionin, grupin e kuadrit në organizatën-menaxherët, të cilët kryejnë funksionet menaxheriale dhe janë përgjegjës për realizimin e qëllimeve organizative.
- 4) Termi menaxhim përdoret edhe për të treguar karrierën ose profesionin, që nënkupton një pozicion në organizatë përmes të cilit merret përgjegjësia për rezultatet e arritura ndërmjet synimit të burimeve njerëzore dhe të tjera organizative.

Menaxhimi i burimeve njerëzore përbën një pjesë të organizatës dhe, me veprimtarinë e tij, kontribuon në arritjen e qëllimeve strategjike të organizatës, me atë që do të tërheqë dhe do t'i mbajë kuadrot cilësore dhe punonjësit profesionistë, si dhe do t'i motivojë të punojnë në mënyrë efektive dhe efikase. Roli i menaxhimit të burimeve njerëzore është i organizatës t'i mundësojë të arrijë sukses me ndihmën e njerëzve. Menaxhimi ka të bëjë me kryerjen e punëve ose me mundësimin që punët të realizohen, dhe kjo lidhet me një proces që të gjithë njerëzit e pranojnë si mënyrë ose kulturë të jetesës së tyre në organizatat. Me fjalë të tjera, menaxhimi i përket të gjitha organizatave.

Qëllimi i menaxhimit është i synuar dhe kujdeset për arritjen e rezultateve të mira. Ekzistenca e rezultateve nënkupton vendosjen e një kompleti ose sistemi vlerash për natyrën e këtyre rezultateve dhe për rëndësinë e tyre, për të cilën ato duhet të arrihen. Të bëhesh një menaxher i suksesshëm nënkupton, në fakt, zhvillimin e kapaciteteve për të kuptuar natyrën e rezultateve dhe arritjeve dhe për t'i lidhur ato në sisteme

---

<sup>2</sup> PUTOKAZI - časopis Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“, UDK 371.1, Čuljak, Č. – Oposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta, 2013, I.(2) crp. 164

Njerëzit në organizatën të përshtatshme vlerash. Do të thotë, menaxhimi nuk është dhe nuk mund të jetë neutral në lidhje me vlerat dhe rezultatet.

## **1.2. Menaxhimi i organizatës edukativo-arsimore**

Menaxhimi si qasje në punën nuk është i pranishëm vetëm në fushën e biznesit, por edhe në sferën shoqërore, edhe pse aty depërton dhe etablon relativisht ngadalë. Sipas kësaj, mund të thuhet me siguri se sot, një nga fjalët më të përdorura në jetën moderne në shoqërinë dhe në punën në botën e biznesit, është padyshim fjala menaxhim.

Roli i ri i menaxhimit në arsim nënkupton zbatimin e njohurive të reja për menaxhimin e organizatave edukativo-arsimore si organizata inovative që mësojnë në mënyrë të vazhdueshme dhe në mënyrë të përhershme.

Parimet e globalizimit nënkuptojnë menaxhim përmes harmonizimit të potencialeve materiale, njerëzore dhe të tjera në edukimin dhe në arsimin, ndërsa nga organet e udhëheqjes dhe menaxhimit pritet realizimi optimal i qëllimeve të sistemit arsimor. Menaxherët e mire dhe të aftë të organizatave edukativo-arsimore veçanërisht kujdesen për mirëmbajtjen e një mjedis pune dhe atmosferë mësimore positive. Duke pranuar drejtorin si menaxher organizativ, shkollat bëhen qendra inovacionesh në mësimdhënie. Aftësia e drejtorëve si menaxherë organizativ bazohet në mbështetjen dhe mbajtjen e mësimdhënësve të mirë. Ata i kushtojnë vëmendje atyre punonjësve që nuk janë mjaftueshëm të aftë dhe nuk kontribuojnë mjaftueshëm në mësimdhënie.

Për organizata të mira edukativo-arsimore konsiderohen ato që janë në gjendje të ruajnë cilësinë e mësimdhënësve të tyre dhe që do t'i trajnojnë shpejt ata mësimdhënës që demonstrojnë cilësi më të dobët. Prandaj drejtorët e shkollave si menaxherë duhet mirë ta njohin praktikën e menaxhimit me kuadrin.

Nocioni i udhëheqjes në arsimin, si dhe nocionet e menaxhimit, udhëheqjes dhe organizimit, ose, në përgjithësi, menaxhimi reflektohet në realizimin e qëllimeve të edukimit dhe arsimimit. Shumë autorë theksojnë se për menaxhim të mirë në të gjitha veprimtaritë, kështu edhe në arsimimin, gjegjësisht në organizatat edukativo-arsimore, është e nevojshme të njihen: planifikimi, organizimi, menaxhimi me potencialet njerëzore, kujdesi për njerëzit, udhëheqja, vlerësimi i arritjeve dhe kontrolli.

Menaxhimi i duhur i burimeve njerëzore në çdo organizatë edukativo-arsimore ndikon drejtpërdrejt në cilësinë dhe suksesin e punës së organizatës. Një nga parimet themelore të menaxhimit të burimeve njerëzore është që personi i duhur të jetë në vendin në kohën e duhur, ndërkohë të gjithë të marrin atë që u takon dhe çdokujt t'i mundësohet të përparojë në mënyrë të barabartë sipas aftësive, cilësive dhe rezultateve të tyre.

Për shkak të kësaj, detyra e shkollës nuk është vetëm të punësojë njerëz me kualifikime të përshtatshme, por edhe të zbulojë, aktivizojë dhe përmirësojë potencialin e tyre, për t'i mobilizuar më pas drejt realizimit të qëllimeve dhe vizionit të shkollës, dhe në këtë mënyrë të përmbushë edhe interesat dhe qëllimet personale të punonjësve.

Arsimi është një nga mënyrat më të rëndësishme për arritjen e zhvillimit personal dhe ndërtimin e marrëdhënieve ndërmjet individëve dhe grupeve, dhe për këtë arsye duhet t'i kushtohet vëmendje e veçantë menaxhimit të burimeve njerëzore.

### **Menaxhmenti në shkollë:**

- përfshin një numër të madh njerëzish, në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të tërthortë;
- duhet të praktikohet në mënyrë profesionale, të ndershme dhe të besueshme;
- ka një rol të rëndësishëm për marrëdhëniet ndërnjerëzore, dhe atë si për ato brenda në shkollë, ashtu edhe për rrethin e saj;

Njerëzit në organizatën

- mundëson mbledhjen e informacioneve dhe shpërndarjen e tyre për të gjitha çështjet relevante për shkollën dhe funksionimin e tij;

- e rrit përgjegjësinë shoqërore që shkolla duhet të ketë;

- u siguron punonjësve vitalitetin e nevojshëm përmes fleksibilitetit dhe përshtatshmërisë, me qëllim që t'u përgjigjen kërkesave të shtuara të komunitetit shoqëror dhe tregu i punës.

Elementet e përmendura tregojnë se, nëse shkollat dëshirojnë të funksionojnë me sukses, është e nevojshme që në punën e tyre të mbështeten në menaxhimin modern dhe në procesin e formimit të ekipeve menaxheriale, të afta për t'u përgjigjur me kushtet e tregut të punës. Ekzistenca e menaxhmentit të burimeve njerëzore në arsim ka një ndikim të drejtpërdrejtë në efektivitetin dhe efikasitetin e mësimdhënies.

**Efektiviteti** gjegjësisht **suksesi** mund të përkufizohet si aftësia për të përcaktuar dhe arritur qëllimet. Kjo do të thotë se sukcesi masa e asaj se sa organizata po bën gjërat e duhura.

**Efikasiteti**<sup>3</sup> është masë e asaj se sa organizata e bën këtë në mënyrën e duhur. Bëhet fjalë për tregues të brendshëm, pra për aftësinë për të optimizuar shfrytëzimin e burimeve në arritjen e qëllimeve organizative.

Puna në shkolla duhet të jetë e suksesshme dhe në mënyrë efikase, dhe këtë mund ta sigurojë menaxhmenti i burimeve njerëzore, i cili luan një rol gjithnjë e më të rëndësishëm në sistemin edukativo-arsimor. Menaxhmenti i burimeve njerëzore përbën edhe pjesë të sistemit të drejtimit në organizatën shkollë moderne dhe mund të përkufizohet si një sistem që përfshin të gjitha vendimet menaxheriale për strategjinë, politikat dhe aktivitetet që ndikojnë drejtpërdrejt mbi punonjësit e shkollës: sjelljen, rezultatet, qëndrimet, vlerat dhe motivimin e tyre.<sup>4</sup>

Detyra e një menaxheri të mirë është të menaxhojë të gjitha burimet në mënyrë të duhur (produktive, kreative, efikase dhe efektive) për arritjen e interesave dhe qëllimeve të institucionit edukativo-arsimor. Për këtë arsye, menaxhimi i burimeve njerëzore është një proces jashtëzakonisht kompleks, që nga menaxheri i përgjegjshëm kërkon shumë njohuri dhe aftësi, shumë më të mëdha sesa kur bëhet fjalë për menaxhimin e llojeve të tjera të burimeve.

Efektiviteti (adaptueshmëria)<sup>5</sup> ose sukcesi përkufizohet si aftësia për të arritur dhe realizuar qëllimet dhe për të siguruar arsim cilësor. Në kohët e fundit, si sinonim për efektivitetin përmendet përshtatshmëria. Kjo rrjedh nga nevoja që çdo shkollë të ndryshojë dhe adaptohet në mënyrë të vazhdueshme ndaj kërkesave moderne të mjedisit në të cilën ekziston, por edhe më gjerë.

Inovacionet në mësimdhënie dhe shkollë ose zhvillimi i metodave efektive të mësimin dhe të mësimdhënies në drejtim të të mësuarit gjatë gjithë jetës, bëhen mjete për arritjen e suksesit.

Tabela 1. Diferenca në funksionet e drejtorit si udhëheqës pedagogjik dhe si menaxher i burimeve njerëzore

| UDHËHEQËS PEDAGOGJIK               | MENAXHER I BURIMEVE NJERËZORE                          |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Planifikimi dhe programimi i punës | Përmirësimi i kushteve të punës (hapësira, pajisje...) |
| Ndjekja dhe avancimi i punës       | Kujdesi për kuadrot cilësore                           |
| Kujdesi për rezultatet e shkollës  | Sigurimi i kushteve për përsosje profesionale          |
| Kujdesi për vizionin e shkollës    | Orientimi drejt tregut – sponsorë, donatorë...         |
| Vlerësimi i punës                  | Bashkëpunimi me mjedisin                               |
| Futja e inovacioneve në punë       | Bashkëpunimi me të gjitha grupet e synuara             |

<sup>3</sup> Кралеv, Т. (2009): *Основи на менаџментот*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје, стр. 17

<sup>4</sup> Гоцевски, Т. (2008): *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово, стр. 52

<sup>5</sup> Стоилковска, А. (2005): *Како да се изгради здрава училишна клима*, Херакли Комерц, Битола, стр. 29

### 1.3. Komponentët e menaxhmentit të burimeve njerëzore

Menaxhmenti i burimeve njerëzore, si një nga funksionet kryesore të organizatës, në vete bashkon një sërë aktiviteteve ose faza, të cilat përkufizohen, ndahen dhe grupohen në mënyra të ndryshme. Si aktivitete bazë të menaxhmentit të burimeve njerëzore në shkolla zakonisht përmenden:

- **Analiza e punës.** Përkufizohet si proces i organizuar i mbledhjes dhe rregullimit të të dhënave dhe informacioneve relevante për punën, njohuritë dhe aftësitë e nevojshme, përgjegjësitë dhe kërkesat e tjera të domosdoshme për kryerjen e një pune. Me analizën e punës identifikohen detyrat kryesore, detyrimet dhe përgjegjësitë që përbëjnë vendin e punës, si dhe njohuritë, aftësitë dhe shkathtësitë që duhet t'i zotërojnë punonjësit në atë pozicion. Të dhënat e mbledhura me analizën e punës përdoren për përgatitjen e përshkrimit të *punës* dhe *specifikimeve të punës*.

- **Planifikimi i burimeve njerëzore.** Ky është proces me anë të të cilit identifikohen nevojat njerëzore të një organizate për të arritur qëllimet e saj strategjike dhe me të cilën bëhen plane se si të plotësohen këto nevoja.<sup>6</sup> Planifikimi i personelit është një grup aktiviteteve që duhet të garanton që njerëzit e duhur të jenë në vendin e duhur në kohën e duhur, me qëllim të kryerjes së aktiviteteve dhe projekteve të planifikuara.

- **Rekrutimi.** Ky është procesi i identifikimit, tërheqjes dhe sigurimit të kandidatëve të kualifikuar në një numër të tillë që shkollës i mundëson të zgjedhë midis disa kandidatëve atë që i përshtatet më së miri për të mbushur vendin përkatës të punës.<sup>7</sup> Procesi i rekrutimit fillon me marrjen e vendimit për të përmbytur një vend të ri ose një vend të lirë pune. Ekzistojnë metoda dhe mënyra të ndryshme për realizimin e rekrutimit, por është shumë e rëndësishme që çdo shkollë të qaset me kujdes në zgjedhjen e metodës së duhur të rekrutimit.

- **Seleksioni.** Seleksioni është procesi përmes të cilit menaxherët përcaktojnë kualifikimet e rëndësishme të kandidatëve të paraqitur dhe potencialin e tyre për të kryer mirë detyrat për një vend pune të caktuar. Seleksioni është një proces identifikimi midis shumë kandidatëve, bazuar në njohuritë e caktuara, shkathtësitë, karakteristikat personale dhe cilësitë e tjera që në shkallë më të lartë i përmbyshin kërkesat e punës dhe vendin e punës. Teknikat më të përdorura në këtë fazë janë testimi dhe intervistimi.

- **Socializimi dhe udhëzimi i punonjësve.** Është e nevojshme që punonjësit e rinj të futen në punë dhe të njihen me organizatën, me kushtet e punës, rregullat e sjelljes, kulturën organizative, me bashkëpunëtorët dhe kolegët si dhe me të drejtat dhe detyrimet që rrjedhin nga kontrata e punës. Aktivitetet e përmendura përbëjnë procesin e socializimit, i cili përkufizohet si një proces i vazhdueshëm i njohjes së punonjësve me vlerat, qëndrimet dhe normat dominuese të sjelljes brenda organizatës.<sup>8</sup> Shpeshherë, në praktikë, punonjësit të ri i caktohet një punonjës me përvojë dhe njohuri më të mëdha, i cili në rolin e mentorit i ndihmon kolegut të ri të njihet me mënyrën e punës dhe të integrohet me sukses në mjedisin e ri.

- **Trajnimi dhe zhvillimi i punonjësve.** Trajnimi, përsosja dhe avancimi i njohurive të punonjësve është një nga aktivitetet më të rëndësishme të menaxhmentit të burimeve njerëzore. Në vete përfshijnë përdorimin e proceseve formale, me qëllim inkorporimin e njohurive dhe ndihmën e njerëzve për të fituar aftësitë që u nevojiten për të kryer punën e tyre në mënyrë të kënaqshme. Trajnimi përdoret si për punonjësit e rinj, ashtu edhe për ata që tashmë punojnë dhe zotërojnë aftësitë e nevojshme për kryerjen e punës. Meqë organizata di dhe mund aq sa din dhe mund të bëjnë të punësuarit në të, realizimi i funksionit arsimor është një detyrë shumë e rëndësishme e menaxhmentit të burimeve njerëzore.

- **Vlerësimi i suksesit të punonjësve dhe përcaktimi i kompensimit.** Nën vlerësimin e suksesit kuptohet krahasimi i rezultateve të punonjësve me standardet e vendosura. Vlerësimi i performancës së punonjësve përkufizohet si një proces i organizuar dhe i vazhdueshëm i ndjekjes, vlerësimit, udhëzimit dhe

<sup>6</sup> Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 44

<sup>7</sup> Vesić, D. D. (2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, стр. 121

<sup>8</sup> Bogićević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, стр. 135  
презменено од Chao, G. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5:730-743

Njerëzit në organizatën përshtatjes së rezultateve dhe sjelljes së tyre në punë për të arritur qëllimet e organizatës.<sup>9</sup> Efektet e mundshme pozitive nga vlerësimi i suksesit të punonjësve mund të jenë: rritja e motivimit për punë, ardhja deri te informacionet e reja për personat që vlerësohen, përkufizimi më i saktë i punës që vlerësohet, fitimi dhe përparimi në bazë të drejtë.

▪ **Shpërblimi dhe motivimi.** Aktivitetet e menaxhmentit për shpërblimin e punonjësve lidhen me formulimin dhe zbatimin e strategjive dhe politikave që kanë për qëllim sigurimin e një shpërblimi që është i drejtë, i barbartë, i qëndrueshëm dhe në përputhje me vlerën që e sjellin njerëzit për organizatën. Me një sistem adekuat të shpërblimit dhe motivimit të punonjësve, jo vetëm shpërblim dhe motivim të duhur për punonjësit për punën e tyre dhe për rezultatet e arritura, por edhe mbajtja e tyre në organizatë, si dhe kushtet për organizatën t'i arrijë qëllimet e saj strategjike dhe të jetë e suksesshme.

▪ **Zhvillimi dhe avancimi në karrierë.** Me zhvillim dhe avancim në karrierë nënkuptohen të gjitha aktivitetet që i ndërmarrin vetë punonjësit ose organizata në të cilën ata punojnë, kryesisht, për vetë punonjësit të bëhen të vetëdijshëm për aftësitë, shkathhtësitë, njohuritë dhe prirjet e tyre, dhe pastaj t'i përsosin dhe shfrytëzojnë drejt drejtimit të duhur të karrierës së tyre dhe avancimit në të.

#### 1.4. Zhvillimi profesional dhe arsimimi i kuadrit

Përsosja e vazhdueshme e individit, ose siç quhet shpesh “mësim gjatë gjithë jetës”, është një bashkësi aktivitetesh arsimore që ndërmerren për arsimin e njeriut gjatë gjithë karrierës dhe jetës së tij. Sipas kësaj, çdo arsim i përhershëm është, në fakt, përsosje dhe zhvillim profesional.

Nëse me **zhvillimin profesional** kuptohet arritja e kompetencës së lartë të individit në fushën e tij, bëhet e qartë se është në interes të çdo drejtuesi është të nxisë ndjekësit e tij, vazhdimisht të përmirësojnë njohuritë e tyre. Nga ana tjetër, punonjësit do të jenë të motivuar për zhvillim dhe përmirësim profesional, të zhvillohen dhe përsosen, sepse zhvillimi i tyre profesional është kusht për avancimin në karrierë.

Një nga treguesit më të rëndësishëm që ndikon drejtpërdrejt në cilësinë e arsimit është aftësia e punonjësve, dhe veçanërisht e mësimdhënësve, për të ushtruar profesionin e tyre. Çdo organizatë edukativo-arsimore duhet të ketë një program për përsosje profesionale dhe përcaktimin e nevojave të punonjësve për trajnim. Programi duhet të bazohet në të dhënat e fituara nga funksioni evalvator hulumtues i menaxhmentit.

Nëse përsosja profesionale kryhet pa planifikim dhe jashtë shkollës, përmes një qasjeje individuale ndaj mësimdhënësit, ekziston një probabilitet më i madh që shumë trajnime mjetet e investuara në to nuk do t'i japin efektet e pritura. Me këtë qasje, ekzistojnë disa mangësi:<sup>10</sup>

- mësimdhënësit nuk i marrin këshillat e duhura lidhur me përsosjen dhe zhvillimin e tyre profesionale;
- përsosje profesionale është një zgjedhje profesionale e çdo mësimdhënësi, prandaj disa e përdorin shumë, disa pak ose fare;
- zhvillimi dhe arsimimi profesional i mësimdhënësve shpesh nuk lidhet me nevojat e shkollës;
- më së shumti përsosje profesionale ekziston jashtë shkollës; dhe
- rezultatet dhe përfitimet nga zhvillimi individual profesional i mësimdhënësve nuk transmetohen tek të tjerët në shkollë.

Prandaj, është e nevojshme të planifikohet përsosja profesionale e mësimdhënësve në nivel individësh në shkollë, ashtu edhe në nivel të shkollës në tërësi. Për këtë qëllim, është e nevojshme të bëhet një analizë e nevojave individuale dhe të përbashkëta të mësimdhënësve dhe të shkollës në përgjithësi. Për shembull, individualisht, një mësimdhënësi i nevojitet trajnim për vlerësim, një tjetër në planifikimin e mësimi dhe përgatitjen e orëve mësimore, etj. Por, për shembull sot, një nevojë e përbashkët për të gjithë mësimdhënësit në një shkollë është të organizohet përsosje profesionale për përdorimin e TIK në mësim, për integrimin e edukimit ekologjik në mësim, për planifikim të integruar dhe çështje të tjera të ngjashme.

<sup>9</sup> Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, стр. 204

<sup>10</sup> Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): *Šola zmore več – Managamentin praksa razvojnoga načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, стр. 139

Njerëzit në organizatën

**Zhvillimi profesional** i mësimeve në shkollë, si proces i përmirësimit dhe përsosjes së përhershme, ka specifikën e vet. Ajo përbëhet në atë që në këtë proces mund të dallohen dy komponente:

- Përsosja dhe përmirësimi i njohurive dhe aftësive në profesionin ose fushën e tyre specifike; dhe
- Përsosja dhe përmirësimi i njohurive dhe aftësive në teknologjinë e fushës në të cilën veprojnë.

Në kuadër të shkollave, kategoria e parë lidhet me individin ose një grup, për shembull asetet profesionale, ndërsa kategoria e dytë i referohet të gjithë kuadrit edukativo-arsimor të përfshirë në mësimdhënie.

**Zhvillimi i karrierës** të çdo punonjësi është në lidhje të ngushtë me zhvillimin e tij personal dhe profesional. Sa i përket zhvillimit të karrierës së stafit arsimor në një shkollë, nuk ekziston një sistem i ndërtimit të karrierës si mësues dhe është i pranishëm mendimi se i vetmi rrugëtim për ndërtimin e karrierës së një mësuesi është ai që çon deri tek menaxheri (drejtori) i shkollës, gjë që në të vërtetë është e gabuar.

Sa i përket zhvillimit të karrierës së kuadrit mësimor në një shkollë, nuk ekziston sistem i ndërtimit të karrierës si mësimeve dhe është i pranishëm mendimi se i vetmi rrugëtim për ndërtimin e karrierës së një mësimeve është ai që çon deri tek menaxheri (drejtori) i shkollës, gjë që në të vërtetë është e gabuar.

Sipas Bredlit,<sup>11</sup> përsosja profesionale u ofron mësimeve aktivitete që ua përmirësojnë kryerjen e punës së tyre aktuale, e përmirësojnë zhvillimin e tyre në karrierë dhe i ofrojnë shkollës aktivitete që u ndihmojnë nxënësve në atë mënyrë i forcojnë fushat në të cilat aktualisht shkolla ka probleme, por edhe çojnë drejt vendosjes së qëllimeve dhe kërkesave më të larta nga të gjithë subjektet në shkollë.

#### 1.5. Menaxhimi i kapitalit intelektual në organizatën edukativo-arsimore

Kapitali intelektual mund të përkufizohet si aftësia organizative e një kombi, qeverie, korporate ose organizate për të fituar dhe përdorur informacione, për të monitoruar mjedisin, për të identifikuar kërcënime dhe sfida të reja, si dhe për t'u përgjigjur në mënyrë kreative ndaj sfidave të reja. Është e rëndësishme të theksohet se aftësia e organizatës për të grumbulluar dhe ruajtur informacion zakonisht është shumë më e madhe se aftësia e saj për t'i analizuar dhe vlerësuar ato informacione.

#### 1.5. Menaxhmenti i kapitalit intelektual në organizatën edukativo-arsimore

Kapitali intelektual mund të përkufizohet si shkathtësia e ndonjë kombi, qeverie, korporate ose organizatë për të fituar dhe përdorur informacione, për të monitoruar mjedisin, për të identifikuar kërcënime dhe sfida të reja, si dhe në mënyrë kreative të mund t'u përgjigjet sfidave të reja. Është e rëndësishme të theksohet se shkathtësia e organizatës për të grumbulluar dhe ruajtur informacion zakonisht është shumë më e madhe se shkathtësia e saj për t'i analizuar dhe vlerësuar ato informacione.

Kapitalin intelektual e përbëjnë:

- të gjithë punonjësit;
- organizata e tyre;
- aftësia për të krijuar vlera që vlerësohen nga tregu.<sup>12</sup>

Menaxhimi me kapitalin intelektual nënkupton përqendrim të aktiviteteve të organizatës drejt së ardhmes, d.m.th. forcimin e shkathtësive përmes eliminimit të dobësive, çka përfaqëson avancim të vazhdueshëm të funksionimit.

Ndryshe nga prona, nocioni që nënkupton tokë, fabrika, mjete, para të gatshme, kapitali intelektual nuk është i prekshëm. Ai përfaqëson njohuritë e fuqisë punëtore: aftësi, intuitë dhe kapacitetin e ekipeve dhe të punësuarve, ose know-how-n e ekipeve brenda organizatave që gjejnë mënyrat më të mira për të

<sup>11</sup> Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press, стр. 2

<sup>12</sup> Inić B., Kukrika M., (2003): „Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“, Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom, (во списанието: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd, стр.9 9

Njerëzit në organizatën përmirësuar efikasitetin dhe efektivitetin e organizatave. Kapitali intelektual është material intelektual (njohuri, informacione, pronësi intelektuale, përvojë) që mund të përdoret për krijimin e vlerave të reja dhe pasurisë së përhershme. Ai është i vështirë për t'u identifikuar, i vështirë për t'u matur dhe akoma më i vështirë për t'u përdorur në mënyrë efektive.

Shprehja "*intelektual*" tregon se burimi i atij kapitali është **intelekti**, pra dituria në forma të ndryshme, dhe e hasim atë në të dyja format e tij të dukshme:

- **materiale**, në formë të planeve, skicave, patentave, licencave, bazën e të dhënave, standardeve organizative, programeve kompjuterike, etj.

- **jomateriale**, që ndodhet në mendjet e të punësuarve (njohuri, vizion, shkathtësi për zgjidhjen e problemeve, lidhshmëri, kulturë, etj.), dhe në letërsi quhet njohuri e fshehur.<sup>13</sup>

Sot, asnjë vend pune ku punojnë kuadro që posedojnë njohuri nuk mund të imagjinohet pa kompjuterë modernë që do t'u mundësojnë atyre qasje në informacione. Posedimi i informacioneve të duhura në kohën e duhur i mundëson një individ ose organizatë të sillet në mënyrë proaktive dhe reagim në kohë ndaj ndryshimeve. Për të aftësuar të punësuarit që të shfrytëzojnë informacionin në mënyrë të drejtë, organizata duhet të zhvillojë metoda dhe mënyra për menaxhimin e njohurive. Menaxhmenti i njohurive ka për qëllim të rrisë efikasitetin dhe efektivitetin e një organizate, duke u mundësuar të punësuarve në të gjitha nivelet, përmes përdorimit të njohurive, përvojës dhe aftësive të tyre, të arrijnë informacionin e duhur që do t'u mundësojnë arritjen e qëllimeve të organizatës. Kjo është, në të vërtetë, shfrytëzimi më efektiv i kapitalit intelektual.

Zhvillimi i një organizate në të ardhmen do të varet nga ajo nëse investon mjaftueshëm mjete për trajnimin dhe zhvillimin e punonjësve, të cilët njëkohësisht janë edhe pasuria më e madhe që një organizatë mund ta posedojë. Kapitali njerëzor, gjegjësisht kapitali intelektual, duhet të jetë pika më e rëndësishme në planifikimin strategjik të një organizate. As teknologjia më moderne e informacionit, as kompjuteri më i madh dhe më i sofistikuar nuk mund ta zëvendësojnë njeriun dhe njohurinë e tij, si dhe aftësinë që kjo njohuri të përdoret në mënyrë adekuate. Njohuria që e posedojnë punonjësit dhe menaxhimi i duhur me njohurinë, janë themeli për arritjen e përparësisë konkurruese të një organizate.

Gjithashtu, një nga funksionet veçanërisht të rëndësishme të menaxhmentit në një organizatë është *menaxhimi i potencialit njerëzor*, sepse i referohet elementit më të rëndësishëm dhe të vetëm të gjallë të çdo organizate: njeriun. Njerëzit dhe kompetencat e tyre, talentet, aftësitë dhe përkushtimi, janë faktorët më të rëndësishëm të organizatave të suksesshme. Prandaj organizatat që e njohin rëndësinë e potencialit njerëzor, e kuptojnë se investimi te njerëzit, tërheqja dhe motivimi i më të mirëve, përbëjnë dallimin kyç që i ndan organizatat e suksesshme nga ato të pasuksesshme. бидејќи се однесува на најважниот и единствен жив елемент на секоја организација: човекот.

*"Kur personi që posedon talente të rralla e detyroni të punojë ndonjë punë vetëm sepse është e dobishme, ajo është sikur një vazo e çmuar dhe delikate të përdorësh si tenxhere kuzhine."*

**Menaxhimi i talentëve, ose talent-menaxhmenti**, në funksionimin bashkëkohor të organizatave, paraqet përdorimin e një grupi të integruar aktivitetesh me qëllim që të sigurohet që organizata t'i tërheqë, t'i mbajë, t'i motivojë dhe t'i zhvillojë individët e talentuar. Organizatat bashkëkohore gjithnjë e më shumë po e kuptojnë se efikasiteti dhe efektiviteti i tyre varen shumë nga njohja, por edhe nga angazhimi dhe zhvillimi i potencialit të punonjësve. Individët e talentuar po shndërrohen në burim strategjik, angazhimi i të cilëve çon në shkëlqimin e performancës organizative. Talent-menaxhmenti është me rëndësi jetike si për individët, ashtu edhe për organizatën. Individët, të cilëve u mundësohet ta shprehin potencialin e tyre, gjenerojnë inovacione dhe kontribuojnë për ndryshime pozitive në organizatë, ndërkohë që ndihen më të kënaqur pasi arrijnë të vetëaktualizohen dhe të përparojnë. Menaxherët që merren me menaxhimin e talentëve kontribuojnë në rritjen e produktivitetit dhe në këtë mënyrë e forcojnë pozicionin konkurrues të organizatës në kushtet e tregut të punës.

<sup>13</sup> Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan(2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press.

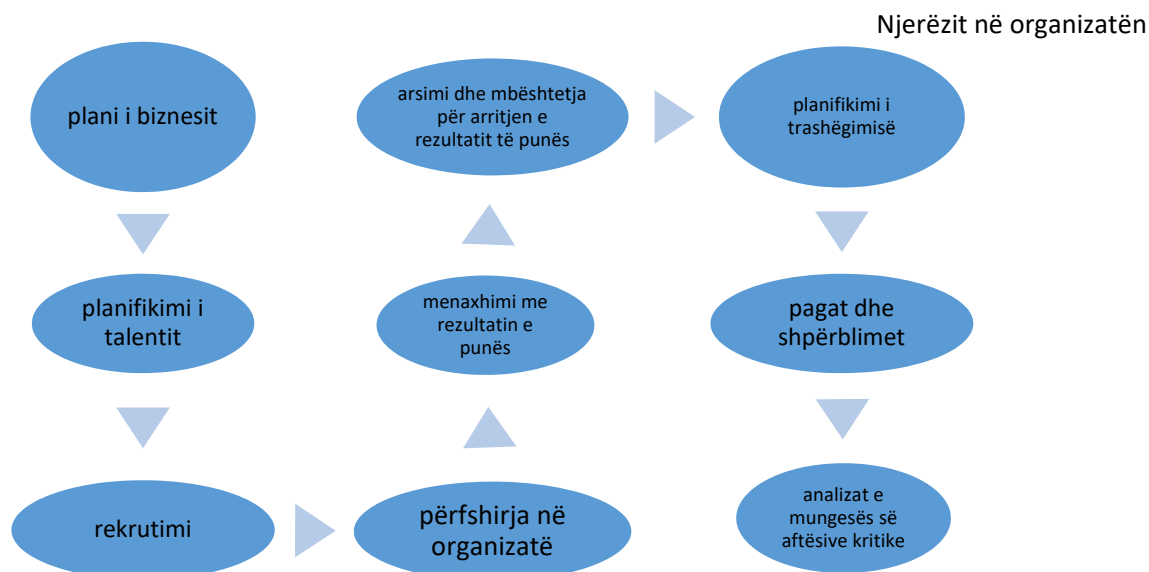


Figura 1. Procesi i menaxhimit të telenteve

## 1.6. Mentorimi në arsim

*Kush guxon të japë mësim, kurrë nuk duhet të pushojë së mësuari.*

*Xhon Koton Dana*

Çdo njeri në fillim të jetës së tij të punës në një mjedis të ri ose në fillim të ndonjë aktiviteti të ri për të cilin nuk ka përvojë dëshiron të ketë dikë që do ta nxisë vetëbesimin e tij, që do ta mbështesë, këshillojë dhe drejtojë, ta udhëheqë, gjegjësisht, dikush që do t'ia mundësojë të mësojë dhe të fitojë ekspertizë në punë. Kjo do të thotë se të gjithë në një moment të caktuar, dëshirojnë të kenë një mentor – një njeri tek i cili do të shohin një udhëheqës dhe dikë që dëshiron pa rezerva t'ua transmetojë njohuritë dhe përvojat e tij të tjerëve.

Sot, në botë po zhvillohet një kulturë e mentorimit si një mënyrë për aftësimin dhe përmirësimin e cilësisë së punës në fusha të ndryshme, veçanërisht në arsim.

Në literaturë ekzistojnë disa përkufizime për procesin e mentorimit, nga të cilat mund të veçohet si në vijm:

**Mentorimi është një proces kompleks dhe interaktiv, që zhvillohet ndërmjet individëve me nivele të ndryshme përvoja dhe ekspertize, ku eksperti (mentori) i jep mbështetje kolegut/koleges, për t'u bërë më efikas në punë dhe për të kontribuar në arritjen e qëllimeve organizative. Qëllimi përfundimtar është zhvillimi profesional dhe përparimi në karrierë.**

Kjo është një marrëdhënie midis një personi me përvojë dhe një personi me më pak përvojë, me ç'rast mentori siguron informim, këshillim, mbështetje dhe lidhje kthyesë për të mentoruarin.<sup>14</sup>

Mentorimi pothuajse gjithmonë ka ekzistuar në arsim, në formë formale ose joformale. Qasja e mentorimit bazohet në të kuptuarit e mënyrës për të cilat mësojnë të rriturit. Mësimdhënësit që fitojnë aftësi dhe njohuri të reja kalojnë nëpër disa faza, duke filluar nga *vëzhgimi* (si punon mentori), *demonstrimi i praktikës së vet* (si punoj unë), d.m.th. *nga të mësuarit sipas modelit deri te udhëheqja e praktikës* dhe, në fund, te zbatimi i pavarur i asaj që është mësuar.

Sot, nocioni *mentor* përdoret kur përshkruhet një mësimdhënës i dashur, mjeshtër i mençur ose një edukator me përvojë. Një mentor i vërtetë mund t'i ndihmojë të mentoruarit ta gjejë vendin e vet në mjedisin e ri, duke zbuluar mundësi të reja për realizimin e vet..

<sup>14</sup> Стојановски, М. (2010): *Менторство*, Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет, Битола, стр. 7

## Njerëzit në organizatën

Mentorimi është një mjet i fuqishëm zhvillimi dhe një proces që në vetvete përfshin ndryshim, ndërsa para vetes ka një qëllim të qartë: të mësuarit dhe zhvillimi i një individi. Para së gjithash, mentorimi përfaqëson një lloj partneriteti ndërmjet dy personave që punojnë në të njëjtën organizatë, një partneritet që bazohet në besim dhe respekt të përbashkët.

Gjithashtu, mund të thuhet se mentorimi përfaqëson edhe një formë zhvillimi profesional, sepse mund të jeni mentor i kolegut tuaj në fushën ku jeni më i mirë, ashtu si ai mund t'ju bëhet mentor – nëse është ekspert në një fushë të caktuar.

Mentorimi nënkupton një marrëdhënie partneriteti ndërmjet mentorit dhe të mentoruarit. Mësimdhënësi fillestar duhet të shohë veten jo vetëm si mësimdhënë, por edhe si partner dhe koleg i mentorit të tij.

Historikisht, nocioni mentorim shfaqet që në 'Odisenë' e Homerit, ku personazhi kryesor, Odiseu, para se të nisej për në Luftën e Trojës, i kërkon mikut të tij të ngushtë, Mentor, të kujdeset për të birin e tij, Telemakun.

Mentor konsiderohej një njeri shumë i mençur dhe me përvojë, dhe Odiseu prej tij ka kërkuar ta pranojë birin e tij Telemakun si edukator, të kujdeset për të, ta udhëheqë në aktivitetet e tij të përditshme, ta mësojë për vlerat e duhura dhe ta mbështesë në zhvillimin e tij personal.

Në shtetin tonë, me kornizë ligjore është rregulluar mentorimi për personat që kryejnë stazhin praktik (në një periudhë prej një viti), d.m.th. mësimdhënësi-praktikant dhe bashkëpunëtori profesional-praktikant, në shkollat fillore dhe të mesme.

Mentori përgatit një program që përfshin përgatitje metodike, didaktike dhe të tjera, të nevojshme për aftësimin e mësimdhënësit për të dhënë provimin profesional para një komisioni të formuar nga ministri.

Mentorimi si proces zakonisht nënkupton ekzistencën e katër fazave:



Figura 2. Fazat e mentorimit

**1. Fillimi i lidhjes së mentorimit ose orientimit.** Javët/muajt e parë janë periudhë orientimi dhe periudhë e vendosjes së bazës së marrëdhënies ndërmjet mentorit dhe të mentoruarit. Gjatë kësaj faze ata njihen me njëri-tjetrin, ndërtojnë besim të ndërsjellë dhe identifikohen nevojat e praktikantit. Praktikanti në këtë fazë të lidhjes identifikohet me mentorin dhe emocionalisht është i varur nga ai.

**2. Periudha e mesme ose faza.** Kjo është faza më e vlefshme për të dyja palët, gjegjësisht është faza e zhvillimit dhe fitimit të përvojës. Gjatë kësaj faze, që zakonisht zgjat nga tre deri në nëntë muaj, miqësia ndërmjet mentorit dhe praktikantit thellohet deri në një shkallë të besimit të plotë dhe intimitetit profesional. Gjatë aktiviteve ndërthuren ndershmëria, besimi, disponueshmëria, sinqeriteti, komunikimi i hapur, mbështetja, profesionalizmi dhe suksesi i ndarë. Mentori në këtë fazë përfshihet gjithnjë e më shumë në mbështetjen dhe udhëheqjen e saktë të praktikantit drejt realizimit të qëllimeve të vendosura, duke ndarë me të njohuritë dhe përvojat e tij, si dhe duke vlerësuar së bashku rezultatet që arrijnë.

**3. Zgjidhja e marrëdhënies ose përfundimi i lidhjes.** Pas një viti, praktikanti ka arritur tashmë një nivel të kënaqshëm për të qenë autonom dhe i pavarur, dhe mentori bëhet gjithnjë e më pak i rëndësishëm për të, sepse të gjitha aspektet dhe ndryshimet e tjera në organizatë janë më të rëndësishme për të dhe e tërheqin atë të merret me ndryshimet specifike. Në këtë fazë, është e rëndësishme që mentori dhe praktikanti të

Njerëzit në organizatën largohen nga marrëdhënia formale dhe të diskutojnë rreth asaj në çfarë forme duan ta vazhdojnë bashkëpunimin e ndërsjellë.

**4. Ridefinimi i marrëdhënies.** Kjo është një fazë në të cilën marrëdhënia midis mentorit dhe praktikantit transformohet dhe në të cilën të dyja palët janë të barabarta dhe në kushte të barabarta. Ata vazhdojnë të bashkëpunojnë, por në një nivel të ndryshëm, me role të reja, në forma të tjera dhe si kolegë të barabartë.

Pranimi i punonjësit të ri, prezantimi i tij/saj në punë është një nga kushtet për të fituar një punonjës që do t'u përgjigjet kërkesave për kryerje cilësore të të gjitha detyrave të punës, i kënaqur me mjedisin në të cilin ka ardhur dhe punën që e bën.

### 1.7. Etika dhe integriteti i drejtorit të shkollës

Etika dhe integriteti përfaqësojnë vlera themelore në menaxhimin e një shkolle. Drejtori dhe ekipi menaxhues kanë një rol qendror në formësimin e kulturës organizative dhe vendosjen e standardeve që garantojnë besim, drejtësi dhe përgjegjësi në komunitetin e shkollës. Liderhipi është një aktivitet etik dhe moral fundamental. (Ciulla, J.B. 2003)

**Etika** përfshin parimet dhe rregullat e sjelljes që udhëheqin vendimet dhe veprimet e drejtorit dhe kuadrit mësimor. Në kontekstin shkollor, udhëheqja etike do të thotë:

- **Drejtësi dhe trajtim i barabartë** – të gjithë nxënësit, mësimdhënësit dhe punonjësit duhet të trajtohen me respekt të barabartë dhe mundësi të barabarta.
- **Transparencë në vendimarrje** – vendimet e rëndësishme duhet të jenë të shpjeguara dhe të arsyetuara qartë.
- **Respektimi i dinjitetit** – ruajtja e dinjitetit të nxënësve, punonjësve dhe prindërve.
- **Përgjegjësi shoqërore** – shkolla duhet të jetë një institucion që kontribuon për komunitetin dhe promovon vlera shoqërore.

Të jesh drejtor etik do të thotë të marrësh përgjegjësi për suksesin e të tjerëve. Një nga çelësat për të punuar mirë në çfarëdo profesioni është jeta etike, “brenda dhe jashtë punës”. Mënyra e vetme që drejtori të tregojë rëndësinë e etikës për të tjerët dhe për organizatën është të mësojë “përmes shembullit”. Për liderët arsimorë, qëllimi është të promovojë qasje të drejtë dhe të barabartë deri te burimet arsimore për të gjithë, pa marrë parasysh “situatën ose prejardhjen”. Arritja e këtij qëllimi kërkon krijimin e një klime etike që komunikon një ndjenjë vlerash, normash, sjelljesh dhe qëndrimesh të ndërtuara mbi parimet e respektit, hapjes dhe drejtësisë.<sup>15</sup>

#### Kornizë etike profesionale për drejtorët:

1. Drejtori është shembull i udhëheqjes së mirë, sepse ai/ajo vëren barazinë midis njerëzve dhe vlerat e tjera demokratike të shoqërisë.
2. Drejtori ushtron ndikim mbi vlerat etike dhe mendimeve dhe të punonjësve të tij.
3. Drejtori është një model etik për nxënësit dhe personelin.
4. Drejtori kujdeset për zhvillimin optimal të nxënësit.
5. Drejtori garanton që vendimarrja në organizatë zhvillohet në diskutim të hapur dhe që mendimet e të tjerëve merren parasysh në mënyrë të barabartë.
6. Drejtori e respekton integritetin e individit dhe siguron mbrojtjen e të dhënave të individit.
7. Drejtori siguron një mjedis të mirë pune dhe arsimor për të gjithë.
8. Drejtori është përgjegjës për zhvillimin e cilësisë së arsimit nëpërmjet vetëevaluimit dhe evaluimit të jashtëm.
9. Drejtori është vazhdimisht i përfshirë në zhvillimin profesional dhe është përgjegjës për zhvillimin e të gjithë organizatës.
10. Drejtori duhet të ketë një vizion të qëndrueshëm dhe global në procesin e marrjes së vendimeve.

**Integriteti** nënkupton ndershmëri, por edhe më shumë. I referohet zotërimit të parimeve të forta të

<sup>15</sup> The Eight Principles of Ethical Leadership in Education - The Advocate

Njerëzit në organizatën brendshme udhëheqëse sipas të cilave nuk bëhet kompromis. Kjo do të thotë të sillesh me të tjerët ashtu siç do të doje të silleshin me ty.

- Integriteti është një aftësi që shkon shumë më thellë se veprimet sipërfaqësore. Bazohet në besimet dhe vlerat udhëheqëse të dikujt dhe është shembull i rëndësishëm të një cilësie thelbësore të lidershit.
- Integriteti (ose mungesa e tij) reflektohet në mendimet, qëndrimet dhe veprimet.
- Njerëzit nuk mund të shohin drejtpërdrejt nivelin e integritetit, por e vlerësojnë paraprakisht, në mënyrë intuitive, bazuar në veprimet dhe fjalët.

Integriteti, që shpesh konsiderohet si gurthemeli i lidershit etik, përfshin mbështetjen e parimeve morale dhe etike, konsekuencë në procedurat dhe vendimet dhe ndershmëri në komunikim. Për drejtorët e shkollave, demonstrimi i integritetit do të thotë marrje e vendimeve që janë në interesin më të mirë të nxënësve dhe stafit, madje edhe kur përballen me presion ose vështirësi. Kur drejtorët tregojnë integritet, ata kultivojnë një mjedis besimi dhe respekti, që është thelbësor për bashkëpunim efektiv dhe mirëqenien e përgjithshme të komunitetit shkollor.

Kultivimi i integritetit përmes lidershit etik te drejtorët e shkollave është me rëndësi jetike për ruajtjen e mirëqenies së institucioneve arsimore. Sjellja etike e drejtorëve ndikon pozitivisht në shëndetin e përgjithshëm të shkollave, duke krijuar një mjedis ku si kuadri edhe nxënësit mund të përparojnë.

Etika dhe integriteti janë baza e udhëheqjes moderne shkollore. Ato nuk janë një detyrim shtesë, por një element thelbësor i lidershit. Një drejtor që vepron në mënyrë etike dhe me integritet ndërton besimin, përmirëson cilësinë e mësimit dhe përgatit shkollën të jetë shembull i vlerave dhe përgjegjësi në komunitetin më të gjerë. Prandaj, mund të konkludohet lirisht se roli i etikës dhe integritetit në shkollë është:

- **Krijimi i besimit** – nxënësit, mësimmdhënësit dhe prindërit kanë besim te drejtori që vepron me ndershmëri dhe transparencë.
- **Forcimi i një kulture organizative pozitive** – integriteti inkurajon punën në ekip, respektin dhe profesionalizmin.
- **Përmirësimi i cilësisë së arsimit** – vendimet e bazuara në parime etike kontribuojnë në një proces arsimor të drejtë dhe cilësor.
- **Parandalimi i konflikteve dhe keqpërdorimeve** – standardet e qarta etike dhe konsekuenca në veprimin e ulin rrezikun nga padrejtësitë, favorizimi dhe situata konfliktuale.

### 1.8. Liderशिpi dhe arsimi gjithëpërfshirës

Lidershipi dhe menaxhimi gjithëpërfshirës është faktor kyç në përpjekjet për përmirësimin e arsimit në nivel lokal, rajonal dhe kombëtar. Arsimi gjithëpërfshirës përfaqëson një qasje që siguron mundësi të barabarta për të mësuar dhe për t'u zhvilluar për të gjithë nxënësit, pa marrë parasysh aftësitë ose pengesat e tyre individuale.<sup>16</sup> Drejtorët efektivë të shkollave dhe sistemeve arsimore ndajnë kohë për të dëgjuar dhe komunikuar me të gjitha palët e interesuara – nxënësit, prindërit, mësimmdhënësit dhe anëtarët e komunitetit. Këta drejtorë gjithashtu ndërtojnë ekupe menaxheriale efektive që ndajnë vizionin për ndryshim dhe sigurojnë mjetet për realizimin e këtij vizioni. Në fund, liderët gjithëpërfshirës-drejtorë janë të përkushtuar ndaj barazisë dhe sigurimit të përvojave të mësimmdhënies me cilësi të lartë për të gjithë fëmijët.

Në zbatimin e arsimit gjithëpërfshirës, është e rëndësishme të kuptohet rëndësia e barazisë në lidhje me qasjen, pjesëmarrjen dhe rezultatet e të nxënit. Barazia i referohet trajtimit të të gjithëve në mënyrë të njëjtë, por njëkohësisht kërkon të sigurohet mbështetja e duhur për çdo fëmijë, që i nevojitet të rritet dhe

<sup>16</sup> UNESCO (2017). *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*, стр. 12

Njerëzit në organizatën të mësojnë. Barazia në arsim kërkon që drejtorët t'i kuptojnë sfidat dhe pengesat unike me të cilat përballen individët dhe familjet, dhe të gjejnë zgjidhje për tejkalimin e këtyre pengesave.

Modeli i lidershit gjithëpërfshirës është ndërtuar në parimin se të gjithë njerëzit kanë të drejtë në të drejtat themelore të njeriut. Liderishi gjithëpërfshirës inkurajon qëndrime dhe aktivitete që ndërmarrin hapa të vetëdijshëm për të shkatërruar pengesat për njerëzit, që janë të ekspozuara në rrezik nga diskriminimi dhe përjashtimi nga shoqëria. Drejtorët inkluzivë gjithashtu shmangin qasjen tradicionale të lidershit hierarkik dhe inkurajojnë pjesëmarrjen e plotë të komunitetit në jetën e shkollës ose të sistemit arsimor.

Roli i drejtorit në procesin e gjithëpërfshirjes është me rëndësi thelbësore<sup>17</sup> dhe përfshin:

- Zhvillimin e një kulture gjithëpërfshirëse<sup>18</sup>
- Mbështetje organizative<sup>19</sup>
- Trajnim profesional<sup>20</sup>
- Bashkëpunim me prindërit dhe komunitetin<sup>21</sup>
- Monitorim dhe evaluim<sup>22</sup>

**Arsimi gjithëpërfshirës e kthen diversitetin në një avantazh dhe e bën shkollën një komunitet më të drejtë dhe më të suksesshëm për të mësuar.**

## SHTOJCAT

### Ushtrimi 1. „5 PSE“

**Pse është i rëndësishëm menxhmenti i burimeve njerëzore në shkollat?**

| PSE?                                                                 | SEPSE |
|----------------------------------------------------------------------|-------|
| Pse është i rëndësishëm menxhmenti i burimeve njerëzore në shkollat? |       |
|                                                                      |       |

<sup>17</sup> Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education, стр. 9

<sup>18</sup> European Agency for Special Needs and Inclusive Education (2019), стр. 21

<sup>19</sup> Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management*, стр. 47

<sup>20</sup> Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*, стр. 33

<sup>21</sup> Hallinger, P., & Wang, W. C. (2022). Leadership for learning, стр. 185

<sup>22</sup> Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*, стр. 102

| Njerëzit në organizatën |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         |  |  |
|                         |  |  |
|                         |  |  |

**Ushtrimi 2. 10 pyetje,** të rëndësishme për kujdesin ndaj burimeve njerëzore në një organizatë edukativo-arsimore:

1. A e dinë punonjësit se cilat janë detyrat dhe përgjegjësitë e tyre?
2. A kanë punonjësit gjithçka që u nevojitet për të kryer punën e tyre?
3. A është çdo punonjës në vendin e duhur të punës?
4. Sa shpesh keni lavdëruar dikë gjatë 7 ditëve të fundit?
5. A keni treguar respekt të mjaftueshëm (pranimi i një propozimi, njohje...)?
6. A kujdeseni për zhvillimin e çdo personi në organizatën tuaj?
7. A mbani llogari për mendimin e secilit punonjës?
8. A ndihen punonjësit se puna e tyre është e rëndësishme për suksesin e organizatës?
9. A ekziston miqësi midis punonjësve?
10. A marrin punonjësit rregullisht informatë kthyesë për atë si e kryejnë punën e tyre?

### 3. Fletë pune: Etika dhe integriteti në udhëheqjen e shkollës

#### Pjesa 1: Vetëreflektimi

- Si e kuptoj personalisht nocionin “etikë” në shkollë?
- Cilat vlera i konsideroj më të rëndësishme në udhëheqjen time të përditshme?
- A jam gjithmonë konsekuent në vendimet dhe procedurat e mia?
- Kur kam qenë në një situatë për të sjellë vendim të vështirë – a e kam sjellë sipas parimeve etike?
- Si reagoj kur ka presion ose pritshmëri që të veproj kundër bindjeve të mia?

#### Pjesa 2: Pyetje për diskutim në grup

- Çfarë do të thotë “udhëheqës me integritet” në kontekstin e një shkolle?
- Si mund të sigurojnë drejtorët trajtim të barabartë dhe drejtësi për të gjithë nxënësit dhe punonjësit?
- Cilat janë dilemat më të zakonshme në udhëheqjen e një shkolle?
- A është etika gjithmonë e harmonizuar me rregulloret ligjore? Çfarë bëhet kur nuk është?
- Çfarë roli ka transparencja në ndërtimin e besimit në shkollë?

#### Pjesa 3: Detyrë praktike

Skenari: Mendoni se në shkollë ka një ankesë nga një prind për favorizim të një fëmije (p.sh., në vlerësim ose përzgjedhje për një garë).

Pyetje për të menduar:

- Si do të reagonit si drejtor?
- Cilat parime etike do t’i zbatonit?
- Si do të siguronit transparencë dhe drejtësi në procedurën?

#### Pjesa 4: Plani i veprimit

Shkruani 3 masa konkrete që mund t'i zbatoni gjatë 3 muajve për të forcuar etikën dhe integritetin në shkollën tuaj.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## 2. KOMUNIKIMI NË NIVELIN E ORGANIZATËS SË PUNËS

### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Njohja me rëndësinë e komunikimit në një organizatë si bazë e të gjitha marrëdhënieve ndërnjerëzore.

### Kompetencat e fituara të drejtorit:

- të njihet me nocionet themelore nga fusha e komunikimit dhe me parimet e komunikimit të mirë dhe të dëgjimit aktiv;
- të fitojë njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për komunikim asertiv;
- të zhvillojë aftësi për prezantim;
- të fitojë aftësi për të komunikuar me punonjësit në mënyrë të qartë dhe konstruktive;
- të avancojë aftësitë e veta ndërpersonale;
- të fitojë njohuri për përgatitjen e prezantimit, duke zbatuar të gjitha hapat dhe rregullat

### Pjesa teorike

- 2.1. Komunikimi si nocion
- 2.2. Format e komunikimit
- 2.3. Kultura e komunikimit në organizatë
- 2.4. Karakteristikat e komunikimit të mirë
- 2.5. Komunikimi asertiv dhe të drejtat asertive
- 2.6. Prezantimi si aftësi e nevojshme komunikimi

#### 2.1. Komunikimi si nocion

*Nevoja për komunikimin efektiv*

*është si nevojë për ajër të pastër.*

*Atëherë kur ju mungon,*

*e kuptoni sa është e rëndësishme dhe thelbësore.*

Termi *komunikim* rrjedh nga gjuha latine, nga folja **comunicare** (të bësh diçka të përbashkët, të njoftosh). Emri i nxjerrë nga e njëjta folje, **communicatio**, ka kuptimin e bashkësisë, të drejtuarit ose të shoqënit. Do të thotë, qëllimi i komunikimit nuk është asgjë tjetër, veçse të krijojë bashkësi dhe shoqërim. Komunikimi e plotëson nevojën themelore njerëzore – të jemi në kontakt me të tjerët. Të gjithë ne komunikojmë në një apo tjetër mënyrë dhe të gjithë jemi në gjendje të komunikojmë. Thelbi qëndron në gjetjen e kanalit të duhur, përmes të cilit mesazhi i saktë dhe i përkufizuar do të arrijë tek marrësi. Çdo gjë që bëjmë në jetë kërkon komunikim. Ai përfaqëson bazën e marrëdhënieve ndërnjerëzore dhe është një nga aktivitetet më dinamike, më të ndërlikuara dhe më gjithëpërfshirëse të njerëzve në shoqëri.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf> посето на 22.7.2018

Njerëzit në organizatën komunikimi është proces i dërgimit dhe marrjes së mesazheve, dmth një proces në të cilin një individ, grup apo organizatë transmetojnë një lloj informacioni tek një individ tjetër, grup apo organizatë, ose tek një audiencë masive. Prej rëndësisë thelbësore në atë proces *është të kuptohet mesazhi*.

### TRE KOMPONENTËT E MODELEVE TË KOMUNIKIMIT:

1. DËRGUESI      2. POROSIA      3. PRANUESI

Me komunikim të suksesshëm nënkuptohet informacioni të merret saktë në lidhje me përmbajtjen që ka përcaktuar dërguesi. Për të mundur që komunikimi të zhvillohet në përgjithësi, dhe veçanërisht për të komunikuar në një kontekst biznesi, pjesëmarrësit në komunikim duhet të:

- të njohin gjuhën;
- të njohin elementet e saj verbalë dhe joverbalë, si dhe modelet gjuhësore që i përgjigjen situatës së caktuar të komunikimit;
- të kenë aftësi interaktive, dmth të njohin karakteristikat e situatave të ndryshme të komunikimit dhe të jenë në gjendje të zgjedhin formën e duhur të ndërveprimit dhe protokollin për situatën konkrete;
- të njohin karakteristikat e rëndësishme të strukturës shoqërore ku komunikojnë, si dhe përbërjen e vlerave dhe qëndrimeve të saj.

Komunikimi është proces që mund të përmbledhet më së miri në këtë mënyrë (*konstatimi i Lasvellova*, sipas të cilit procesi i komunikimit lidhe me pesë segmentet në vijim):

- **Kush** tregon?
- **Çfarë** tregon?
- **Në çfarë mënyre** tregon?
- **Kujt** i tregon?
- **Si është efekti?**

Procesi i komunikimit përfshin elementet themelore në vijim:

#### A. Pjesëmarrësit në komunikim:

- komunikues (dërguesi i mesazhit)
- marrësi (pranuesi i mesazhit)

#### B. Instrumentet e komunikimit:

- mesazhi
- kanali i komunikimit (mediumi përmes të cilit transmetohet mesazhi)
- informacioni i kthimit (feedback)

#### C. Funksionet e komunikimit:

- kodimi (krijimi i mesazhit)
- enkodimi (drejtimi i mesazhit)
- dekodimi (pranimi dhe interpretimi i mesazhit)

Komunikimi është proces dykahësh. Ai realizohet kur mesazhi është pranuar dhe deri në një masë e kuptuar. Kjo nuk do të thotë se marrësi e ka kuptuar mesazhin në atë mënyrë siç e ka pasur për qëllim dërguesi, sepse mesazhi nuk ajo që ka dërguar dërguesi, por atë që e ka pranuar marrësi. Prandaj, sa më i vogël të jetë dallimi ndërmjet kuptimit dhe mendimit, do të jetë aq më i suksesshëm komunikimi.

Komunikimi paraqet një proces të dërgimit dhe pranimit të mesazheve. Kur analizohet përmbajtja e mesazhit, është e rëndësishme të theksohet dallimi midis nocioneve *e dhënë* dhe *informacion*.

**E dhënë**      të dhënat janë çfarëdo lloj njohurish, dmth fakte të papërpunuara.

**Informacioni**      informacionet janë të dhëna të përpunuara, të paramenduara, të cilat pas përpunimit marrin formën e informacionit.

Për komunikimin janë veçanërisht të rëndësishme kuptimi dhe konteksti. Pa kuptim, informacionet nuk janë të dobishme.

Gjatë komunikimit mund të dallohen katër të ashtuquajtura zona të komunikimit, dhe atë:

- *Zona intime* – komunikim me fëmijët, personin e dashur;
- *Zona personale* – komunikimi me miqtë e afërt;
- *Zona sociale* – komunikimi në mbledhje, me të panjohur, me partnerë biznesi;
- *Zona publike* – komunikimi në konferenca, seminare, fjalime, prezantime.

## 2.2. Format e komunikimit në shkolla

Fusha e komunikimit, veçanërisht e komunikimit të biznesit, është shumë e gjerë dhe përfshin disa forma të ndryshme të komunikimit. Në parim, dallojmë dy forma të komunikimit:

- Komunikimi verbal dhe
- Komunikimi joverbal.

Komunikimi verbal, nga ana e tij, përmban dy forma: **komunikimi i të folurit dhe komunikimi i të shkruarit**.

Në komunikimin e të folurit përdoret gjuha (fjalët), që është mjete më i rëndësishëm i komunikimit njerëzor. Me ndihmën e gjuhës, njeriu shpreh në mënyrë më të saktë mendimet dhe ndjenjat e tij. Kur bëhet fjalë për komunikimin e të folurit, duhet pasur parasysh se ekzistojnë forma të ndryshme **monologjike** dhe **dialogjike**.

Format tipike monologjike që përdoren në komunikimin e biznesit janë: fjalimi, lajmi, raporti, analiza, shënimi, komenti dhe kritika.

Ndryshe nga format monologjike, të cilat bazohen në komunikim njëkahësh, format dialogjike përbëhen nga shkëmbimi dhe ndarja e informacioneve. Në format dialogjike përfshihen: dialogu, diskutimi dhe debati.

Një formë karakteristike e komunikimit është **biseda e biznesit**. Ajo është forma bazë e komunikimit interaktiv në biznes dhe është bazë për format tjera të komunikimit të biznesit, siç janë: **mbledhjet e biznesit, negociatat, prezantimet, këshillimet** dhe të ngjashme. Në lidhje me bisedën e biznesit, është e rëndësishme të përcaktohet: sa është i sigurtë menaxheri se është kuptuar drejt nga punonjësit? Gabimin më të madh që e bëjnë menxherët, përveç që mendojnë se e gjithë mençuria buron prej tyre, është moskuptimi se komunikimi duhet të jetë dykahëshe. Duhet të transmetohen idetë e tyre tek të tjerët, por të dëgjohen edhe idetë e tyre. Duhet të jemi të hapur ndaj njerëzve tjerë, ata që janë: mbi, nën dhe pran nesh.

Të shkruarit është proces. Një nga dallimet më të mëdha midis shkrimit biznesor dhe formave të tjera të shkrimit është në kohëzgjatjen. Shkrimtarët biznesorë shpesh shkruajnë nën presionin e afateve kohore, prandaj rritja e efikasitetit në shkrim është jashtëzakonisht e rëndësishme.

Nga kjo rrjedh edhe nevoja për njohjen e rregullave dhe udhëzimeve të veçanta gjatë shkrimit të letrave ose lloj tjetër të dokumenteve:

- **informacioni të jetë i saktë;**
- **informacioni të jetë i kuptueshëm dhe mirë i mbështetur;**
- **të përmbajë përgjigje për pyetjet e parashtruara;**
- **të përdoret gjuha letrare dhe të respektohet gramatika;**
- **të përdoret stil i përshtatshëm i shkrimit;**
- **të shkruhet në mënyrë të qartë dhe të sjellshme;**
- **Letrat pozitive dhe neutrale shkruhen në mënyrë deduktive;**

- **Tek letrat negative, informacioni, gjegjësisht teksti, duhet të rrjedhë nga arsyet.**

Komunikimi me shkrim ofron disa avantazhe në krahasim me komunikimin e të folurit:

- mesazhi me shkrim qëndron më gjatë para syve të atyre që e marrin dhe mund disa herë ta lexojnë, dhe me këtë mundëson një kuptim më të mirë të saj;
- mesazhet me shkrim merren shumë më seriozisht se sa mesazhet e të folurit.

Sot, komunikimi me shkrim është bërë një formë shumë e përdorur e komunikimit biznesor, që është rezultat i zhvillimit të Internetit si rrjet global botëror dhe përdorimit masiv të postës elektronike. Posta elektronike, së bashku me telefonat celularë dhe mesazhet tekstuale, ngadalë po dominon jetën tonë. Me këtë mënyrë të komunikimit mund të bëjmë si në vijim:

- të komunikojmë shpejt, me mundësi për përgjigje të shpejt;
- të drejtohem direkt tek ai që duam;
- të kalojmë kontinente dhe zona të kohës;
- të transmetojmë informacione tek një numër i madhe njerëzish lehtë dhe shpejt;
- të dërgojmë dokumente dhe imazhe;
- të kontrollojmë më mirë kohën, sepse mund të vendosim kur të përgjigjemi;
- të komunikojmë më shpejt se sa me postën e zakonshme dhe faksin.

Përveç komunikimit verbal, vendin dhe rëndësinë e saj në botën e biznesit ka edhe **komunikim joverbal** ose siç njihet popullisht “gjuha e trupit”. Sipas disa studimeve, 75 deri 80 % e komunikimit kryhet në mënyrë joverbale.

Gjuha e trupit është një nga aftësitë e komunikimit. Komunikimi joverbal ka kufijtë e tij në sasinë dhe dallimin e informacionit që mund t’i përcjellë. Ai është mbështetës i komunikimit verbal, dhe ndërveprimi i tyre i ndërsjellë e përmirëson komunikimin midis njerëzve në tërësi.

**Si e percepton kologu juaj atë që e flitni?**

**55% gjuha e trupit**

**38% mënyra si është thënë**

**7% fjalë aktuale të thëna**

**Kontakti me sytë** është një element shumë i rëndësishëm i komunikimit joverbal. Ai duhet të inkurajohet. Kontakti me sytë mundëson një përjetim më të vetëdijshëm dhe një kuptim më të mirë të gjuhës së trupit të personit tjetër. Kontakti me sytë duhet zgjasë aq sa edhe gjatësia e fjalisë së thënë. Nëse zgjat më shumë, mund të interpretohet në mënyrë arbitrare. Prandaj, duhet të kemi kujdes në çfarë mënyre “flasim me sytë”.

**Shprehja e fytyrës** duhet të jetë e gjallë dhe ekspresive, e kontrolluar me kujdes dhe e kufizuar. Lëvizjet dhe shprehja e fytyrës i japin të tjerëve informacion për ne.

**Lëvizjet e kokës**, sidomos tundja e saj, mund të ndihmojnë në komunikimin. Prandaj, këto lëvizje duhet të inkurajohen. Sa më shumë që inkurajoni njerëzit të flasin, aq më shumë do t’ju pëlqejnë dhe do t’ju pranojnë. Andaj është e rëndësishme të dëgjoni në mënyrë aktive, por edhe të kërkonit fjalën. Është e reëndësishme të mos mbahet monolog.

**Gjestet** duhet të jenë të hapura dhe ekspresive, ashtu si shprehja e fytyrës. Duhet të tregohet kujdes që të mos ekzagjerohet me gjestet, sepse mund të kalojnë në afektizim dhe ekzagjerim. Gjestet duhet të jenë spontane dhe të përputhen me gjuhën trupore dhe temën e bisedës. Dorezat e hapura lart ose jashtë inkurajojnë bashkëbiseduesit.. Studimet kanë treguar se njerëzit me status më të lartë gjestikulojnë më pak

Njerëzit në organizatën dhe ndryshojnë më pak qëndrimin e trupit. Eështë e rëndësishme të vlerësohet se çfarë gjestikulimesh janë të përshtatshme në përputhje me situatën.

**Mbajtja dhe qëndrimi i trupit** janë të rëndësishme për të treguar interes gjatë komunikimit. Trupi duhet të qëndrojë drejt, pak i përkulur përpara, duke përcjellë kështu porositë të bashkëbiseduesi se jeni të interesuar dhe të angazhuar në bisedë. Në disa situata, përkulja asimetrike e trupit prapa mund të interpretohet si një kontribuim për krijimin e një atmosfere joformale dhe të relaksuar. Nëse trupi është i përkulur përpara me shpatulla të ulura, kjo do të interpretohet si mungesë interesi.

**Distanca në komunikim** është një faktor i rëndësishëm për përshtypjen që lë te bashkëbiseduesi. Nuk mund të jeni shumë afër me njerëzit që i takoni për herë të parë, ashtu si dhe me ata më të moshuar se ju. Prandaj, duhet të tregoni kujdes për kontaktin, i cili duhet të bazohet kryesisht në atë që diktohet nga bashkëbiseduesit.

**Prekja, kontakti trupor** duhet të inkurajohen deri në kufirin kur mund të kalojë në shqetësim. Ракувањето, тапкањето по рамо, прегрнувањето околу рамениците е добра порака до соговорникот, но само во почетокот. Shtrëngimi i dorës, goditja lehtë mbi shpatulla, përqafimi rreth shpatullave janë porosi të mira për bashkëbiseduesin, por vetëm në fillim. Edhe këtu, përsëri, duhet të tregojë kujdes për përdorimin e prekjes, e cila duhet të diktohet nga bashkëbiseduesi dhe të varet nga lloji dhe intensiteti i porosisë që po përcillet. Natyrisht, duhet të prisni iniciativën e personave të tjerë për të parë në çfarë mase do të pranojnë nivelin e kontaktit trupor.

**Veshja**, pamja jonë në tërësi mund të ndryshojnë aq sa të mendojmë se këto ndryshime do të çojnë në përmirësim. Zgjedhja dhe eksperimentimi me veshjet mund të shkaktojë befasi, zili ose habi te të tjerët. Edhe pse “veshja nuk e bën njeriun”, ajo mund të përmirësojë përshtypjen që krijohet për dikë. Çdo pjesë e veshjes mund të lërë një përshtypje të veçantë për të cilën mund të ju kujtojnë.

**Matja e kohës dhe sinkronizimi** bazohen në sinjale delikate dhe për përmirësimin e tyre duhet të kushtohet shumë kohë. Mënyra më e mirë për të mësuar këtë aftësi është vëzhgimi i atyre njerëzve që kanë ndjesi të shkëlqyer për matjen e kohës dhe që mund të sinkronizohen në mënyrë fleksibile gjatë ndërveprimit me të tjerët.

### **2.3. Kultura e komunikimit në shkollë**

Kultura e komunikimit lidhet ngushtë me mënyrën e sjelljes së individëve. Ndonjëherë njerëzit nuk janë të sigurt se si duhet të përgjigjen, sepse nuk e dinë pozicionin dhe statusin e tyre brenda organizatës. Prandaj, për përcaktimin e këtij faktori të komunikimit është e nevojshme të përgjigjemi në pyetjen: **Me kë bisedohet?**

Mënyra e shprehjes në komunikimin organizativ varet kryesisht nga pozicioni i komunikatorëve. Në organizatat, komunikimi më i zakonshëm është ai midis bashkëpunëtorëve, por nuk duhet të harrohet as komunikimi midis menaxherëve dhe punonjësve, si dhe midis punonjësve dhe klientëve. Në secilën nga këto marrëdhënie dhe situata, mënyra e komunikimit duhet të jetë e ndryshme. Për shembull, nëse bëhet fjalë për komunikim me bashkëpunëtorët, atëherë konversationi nuk duhet të jetë shumë formale. Kjo, deri në një shkallë të caktuar, nënkupton edhe interes për jetën private të kolegëve, për problemet, interesat dhe zakonet e tyre. Ndryshe nga ky rast, komunikimi midis mbikëqyrësve dhe të nënshtruarve nënkupton rregulla të caktuara që përbëjnë kulturën e komunikimit. Natyrisht, ekzistojnë edhe disa rregulla të pazakonta që zbatohen gjatë komunikimit me mbikëqyrësin.

Kur bëhet fjalë për të folur e mbikëqyrësi ndaj të nënshtruarve, duhet të dihet se nuk lejohet përdorimi i komenteve sarkastike për të nënshtruarit ose punën e tyre, as përdorimi i një toni të tepruar urdhërues gjatë dhënies së detyrave. Komunikimi është shumë më efektiv kur përdoren fraza me fjalë kërkesë. Edhe të nënshtruarit duhet të sillen ndaj mbikëqyrësit në mënyrë që të respektojnë rregullat e komunikimit biznesor, duke përdorur një ton kulturor dhe të sjellshëm, por jo servil. Mirësjellja e tepruar ndikon: e rëndë, jo reale dhe servile, dhe ka efekte të kundërta. Komunikimi i punonjësve me klientët gjithmonë nënkupton një qasje formale, me përdorim të manirave të mira dhe kulturës në komunikim. Në çdo rast, për të gjitha llojet e komunikimit, pa marrë parasysh nivelin hierarkik të komunikatorëve, një

Njerëzit në organizatën rregull mbetet themelor për një komunikim të suksesshëm: të komunikosh duke respektuar personalitetin e bashkëbiseduesit.

**Komunikimi midis të punësuarve në organizatë duhet të jetë pa mirësjellje të tepruar, paragjykim dhe servilizëm!**

Mënyra se si njerëzit i shohin gjërat, gjegjësisht modelet e tyre mendore, përcakton qasjen e tyre në komunikim, përkatësisht stilin e tyre të komunikimit, ndërsa reagimi i tyre pozitiv ose negativ ndaj situatave përcakton qëndrimin e tyre ndaj komunikimit. Më e rëndësishmja është të kuptohet se çdo njeri ka karakteristikat e veta individuale dhe se ato ndikojnë edhe në mënyrën se si ai komunikon. Megjithatë, komunikimi nuk është diçka e dhënë njëherë e përgjithmonë, por përkundrazi, ai është proces i ndryshimit dhe përsosjes së vazhdueshme.

## **2.4. Karakteristikat e komunikimit efektiv**

Komunikimi efektiv bazohet në katër elemente kyç:

- Konsistencë e komunikimit verbal dhe joverbal;
- Dëgjim;
- Parashtrimi i pyetjeve;
- Konfirmimi/vërtetimi.

Duhet të ketë përputhshmëri ndërmjet komunikimit verbal dhe joverbal. Nëse porositë verbale dhe joverbale janë kontradiktore, njerëzit më tepër do t'u besojnë porositë joverbale. Një person me aftësi të mira komunikimi të dy elementët e komunikimit, duke i plotësuar njërin me tjetrin dhe duke i orientuar drejt një kuptimi të qartë.

Është interesante të konstatohet se pjesa më e madhe e komunikimit zhvillohet pa të folur të vërtetë. Ndonjëherë, mjaftueshëm është një shikim i thjeshtë i një personi për të kuptuar ("lexosh") se çfarë mendon ai/ajo. Shpesh ndodh njerëzit gjenden në situatë kur e dinë, sipas sjelljes së ndonjë individi, se ai është i zemëruar ose i lënduar dhe kur e pyesin: "Çfarë ka ndodhur", ai përgjigjet "Asgjë". Në pyetjen: "A je i zemëruar?" Përgjigja më shpesh është: "Jo nuk jam. Përse do të isha i zemëruar?" Komunikimi joverbal mund të thuhet se është "pjesa e vërtetë" e komunikimit njerëzor ("detektor i së vërtetës – gënjeshtres"), sepse është e vështirë të zbulohet nga ajo se çfarë është thënë atë që komunikuesi me të vërtetë ia mendon. Reagimet e njerëzve, shprehjet e fytyrës së tyre, lëvizjet, ngjyra dhe intonacioni i zërit, etj. janë tregues të rëndësishëm që duhet të merren parasysh gjatë interpretimit të porosisë së thënë të fjalimit.

Duke marrë parasysh, bëhet e qartë se dëgjimi ka një rëndësi të veçantë për komunikimin e të folurit. Dëgjimi është një element për komunikim efektiv, sepse hap dhe zbulon horizonte të reja në porosinë e pranuar. Qëllimi i dëgjimit të vërtetë është të kuptohet saktë bashkëbiseduesi dhe të zbulohet porosia e vërtetë. Gjatë këtij procesi dëgjuesi i mirë dërgon porosi verbale dhe joverbale drejt bashkëbiseduesit, që e lehtëson komunikimin. Kjo quhet **dëgjim aktiv**.

Është e rëndësishme të kihet parasysh se njerëzit nuk dëgjojnë në situatat në vijim:

- kur krahasohen me të tjerët;
- kur kanë qëndrim negativ ndaj njerëzve (p.sh. ai është torollak, ajo është e mërzitshme);
- kur japin këshilla;
- kur e konfirmojnë atë që është thënë;
- kur gjithmonë pajtohen;
- kur mendojnë çfarë do të thonë;
- kur e kërkojnë kuptimin e fshehur të asaj që është thënë.

Dëgjimi aktiv do të thotë se është dëgjuar jo vetëm ajo që atë që e ka thënë bashkëbiseduesi, por edhe që janë kuptuar ndjenjat, nevojat, interesat, besimet dhe pritshmëritë e tij. Dëshifrimi i porosisë është një aftësi për të kuptuar bashkëbiseduesin.

Të gjithë njerëzit janë të preokupuar me veten dhe me problemet e tyre në jetën dhe në punën. Prandaj kur flasin me njerëzit tjerë, ata zakonisht flasin për veten e tyre. Kjo është arsye pse ata nuk janë efikasë në

Njerëzit në organizatën komunikimin me të tjerët. Të gjithë ata që do ta kuptojnë dhe tejkalojnë atë, do të jenë bashkëbisedues të dëshiruar dhe të suksesshëm. Kjo është lehtë për t'u thënë dhe ndoshta të kuptohet, por është shumë vështirë të praktikohet. Kjo kërkon të tejkalohet kotësia dhe mendjemadhësia personale. Për këtë qëllim nevojitet përkushtim i madh dhe ushtrim. Shumë mund, i cili shpërblehet. Përfitimet nga kjo janë shumë të mëdha.

Kjo është veçanërisht e rëndësishme në botën e biznesit, në marrëdhëniet me eprorët dhe vartësit, me klientët dhe me palët e tjera të interesuara.

Thelbi i suksesit dhe i komunikimit cilësor qëndron në atë që komunikuesit të ndihen të respektuar dhe të rëndësishëm. Sa është ajo në harmoni me natyrën njerëzore më së miri e tregon edhe fakti se edhe fëmijët e vegjël i duan më shumë ata njerëz që sillen me ta si me të rritur, pra kanë durim t'i dëgjojnë dhe t'i pyesin për veten e tyre dhe për atë që fëmijët bëjnë. Askush nuk dëshiron të jetë: i nënvlerësuar, i përçmuar dhe i injoruar. Për këtë qëllim është e nevojshme të përmbaheni ndaj këtyre gjërave:

- Dëgjojeni me kujdes bashkëbiseduesin;
- Gjatë bisedës, shikojeni bashkëbiseduesin drejt në sy;
- Gjatë bisedës, mos shikoni në orë, telefonin mobil apo në monitorin e kompjuterit;
- Jepuni bashkëbiseduesve komplimente dhe lavdërojeni në mënyrë adekuate;
- Drejtoheni bashkëbiseduesve me emrin e tyre;
- Mos i ndërprisni bashkëbiseduesit gjatë të folurit;
- Jini të gëzuar dhe të buzëqeshur gjatë bisedës, tregoni entuziazëm – “kjo është ngjithëse”;
- Para se të përgjigjeni në ndonjë pyetje, patjetër bëni një pauzë sikur po mendoni, sepse në të kundërtën do të dërgoni porosi se pyetja është e rëndomtë ose e thjeshtë (që bashkëbiseduesin sigurisht do ta ofendojë) ose, po ashtu, se dëshironi të përfundoni sa më shpejt bisedën;
- Nëse bashkëbiseduesi ka prituri për bisedën me ju, atëherë në fillim patjetër falenderojeni për durimin, por mos u kërkonit falje në stilin se ishit shumë i zënë, keni pasur një telefonatë të rëndësishme ose një bisedë të rëndësishme me dikë tjetër – këtë ai/ajo do ta perceptojë si ofendim dhe do të ketë ndjenjë të vlerës më të ulët;
- Nëse po zhvillonit një bisedë me një grup njerëzish, atëherë kujdesuni t'u kushtoni vëmendje të gjithëve, jo vetëm liderit të grupit ose dikujt që ju pëlqen ose është mik në grup – kjo do të ofendojë shumë të tjerët.

Të gjithë njerëzit kanë qëndrimet dhe mendimet e tyre. Por, aftësia e komunikuesve të mirë qëndron në faktin se ata dinë të harmonizojnë me sukses mendimin e tyre me atë të tjerëve. Dinë të jenë të pajtueshëm ose të pranojnë ekzistencën dhe të respektojnë mendimin e tjetrit. Kjo është urtësia e jetës.

Të gjithë menaxherët kanë sitlin e tyre të veçantë të menaxhimit dhe udhëheqjes, i cili ndikon në mënyrat se si ata komunikojnë me të tjerët, veçanërisht me vartësit. Ata duhet të zhvillojnë, stile të komunikimit, sipas tre elementeve në vijim, në çdo situatë udhëheqjeje:

- ❖ Ti si udhëheqës (**udhëheqës**)
- ❖ Vartësit e tu (**trashëgues**)
- ❖ Puna që duhet të kryhet (**situtatë**)

Vetëm me kuptim dhe analizë të këtyre tre elementeve, çdo drejtor do të mund të zgjedhë stilin e duhur të komunikimit për çdo situatë. Në këtë kontekst, sipas Bllançard dhe Hersi ekzistojnë katër stile bazë të udhëheqjes:

1. Drejtuese;
2. Trajnuese;
3. Mbështetëse;
4. Deleguese.

Secili nga këto stile është i përshtatshëm për një situatë të caktuar, por duhet të kihet parasysh se çdo individ preferon stilin e vet dhe shpesh është shumë e vështirë të ndryshojë stilin, madje edhe kur dihet se duhet ta bëjë.

**Stili drejtues** është shumë i përshtatshëm kur duhet të kryhet një detyrë komplekse dhe kur vartësit nuk kanë përvojë në të, nuk janë të motivuar për atë, ose kur ekziston një afat i shkurtër për përfundimin. Atëherë eprori shpjegon çfarë duhet të bëhet dhe u tregon vartëseve çfarë ata duhet të bëjnë. Në një situatë të tillë mund të bjerë në bisedë të tepruar në të folur (komunikim), që, nga ana e saj, çon në krijimin e konfuzionit në të menduarit dhe humbje të panevojshme të kohës.

**Stili trajnues** është i përshtatshëm kur vartësit janë të motivuar mirë dhe bëhen më të përvojshëm gjatë vetë procesit të kryerjes së detyrës. Ajo që u duhet në rast të tillë është shpjegimi i detajuar dhe ndihma për të kuptuar gjërat. Në këtë mënyrë, koha e kaluar me vartësit përdoret për ndërtimin e marrëdhënieve të mira me ato.

**Stili i mbështetjes** funksionon atëherë kur njerëzit janë njohës të mirë të teknikave të kërkuara dhe kanë arritur nivel të caktuar të zhvillimit në marrëdhëniet me eprorin. Atëherë eprori (drejtori) i kushton mjaft kohë të folurit me ta, me qëllim që t'i përfshijë në marrjen e vendimeve, si dhe t'i dëgjojë sugjerimet për përmirësimin e kryerjes së detyrës.

**Stili delegues** është i zgjedhur atëherë kur vartësit janë plotësisht të drejtuar dhe të suksesshëm në kryerjen e detyrës, dhe eprori mund thjesht t'u lejojë të qasen në realizimin. Njerëzit me përvojë nuk duan eprori "t'u varet në shpatulla" dhe vazhdimisht t'u ndërhyjë në punën e tyre. Megjithatë, ai "me njërin sy" e ndjek punën e tyre për t'u siguruar se po mbahet standardi i nevojshëm i punës.

## 2.5. Komunikimi asertiv

Asertiviteti përbën një tipar shumë të rëndësishëm në sjelljen e çdo njeriu dhe për këtë arsye meriton vëmendje të veçantë, veçanërisht për nevojën që ai të shfaqet, duke pasur parasysh faktin se efektet e sjelljes jo-asertive janë të qarta dhe të provuara në përvojën e përditshme. Ekzistenca e sjelljes asertive dhe përdorimi i komunikimit asertiv përbën një faktor të rëndësishëm të etos së çdo organizate arsimore-arsimore. Sjellja dhe komunikimi asertiv, në fakt, përfaqëson sjellje dhe komunikim proaktiv. Tek ne, në hapësirat tona, janë kryer një numër i vogël studimesh mbi temën e asertivitetit. Sjellja jo-asertive mund ta çojë shumë lehtë individin drejt mungesës së vetërespektit dhe ndjenjës më të ulët të vlerësimit.

Asertiviteti është një formë sjelljeje me të cilën tregohet respekt si për veten, ashtu edhe për të tjerët. Kjo do të thotë se asertiviteti lidhet me menaxhimin e ndjenjave të veta, për veten dhe për të tjerët. Të jesh asertiv do të thotë të jesh i hapur dhe i sinqertë me veten dhe me të tjerët, të dëgjosh mendimin e të tjerëve dhe të tregosh mirëkuptim për njerëzit e tjerë, të shprehësh qartë idetë, por jo në kuriz të të tjerëve, të arrish zgjidhje funksionale nëse ka ndonjë problem, të kesh një qëndrim të qartë, të mos qëndrosh mënjane, të kesh respekt, të jesh i barabartë me të tjerët duke ruajtur individualitetin tënd, të mbrosh të drejtat e tua dhe të shprehësh ndjenjat në mënyrë të sinqertë dhe me kujdes.<sup>24</sup>

Me asertivitet arrihet hapësia për zgjidhjen e konflikteve, marrja e parasysh në kohë e arritjes së barazisë midis njerëzve duke respektuar unikatën e tyre, njohja e efekteve të sjelljes së të tjerëve dhe ruajtja e dinjitetit të tyre.

Asertiviteti dallohet nga agresiviteti dhe pasiviteti si forma të sjelljes, sepse njerëzit më lehtë mësojnë dhe pranojnë këto të dyta, dhe për dallim nga ato, asertiviteti përbën një sfidë të madhe. Të tre mënyrat janë forma natyrore të sjelljes, ato nuk janë as pozitive, as negative, por bëhet fjalë për zgjedhjen e duhur dhe

<sup>24</sup> Willis, L., Daisley, J. (1995): The Assertive Trainer. London: McGraw Hill Book Company

Njerëzit në organizatën formën më konstruktive të sjelljes në një situatë të caktuar jetësore. Çdokush është i aftë të mësojë të sillet në mënyrë pasive ose agresive, por shumica e njerëzve kanë tendencë drejt një forme të caktuar sjelljeje. Githashtu, të gjithë janë të aftë të mësojnë të sillen në mënyrë asertive, po ky mësim është pak më i vështirë kërkon kohë dhe përpjekje. Tek fëmijët edukimi luan një rol shumë të rëndësishëm në zhvillimin e asertivitetit. Nëse në kohë mësohen format e përshtatshme të sjelljes asertive, fëmijët do të kenë më shumë vetërespekt, më lehtë do të përballen me stresin, më rrallë do të vuajnë nga sindromat psikopatologjike, më lehtë do të përballen me situata të caktuara kur ju nevojitet ndihmë dhe mbështetje sociale.

Që njerëzit të bëhen asertiv, së pari duhet të kuptojnë se askush nuk mund të manipulojë me emocionet dhe sjelljen e tyre, përveç nëse ata vetë e lejojnë këtë. Problemi është se ata shpesh nuk janë të vetëdijshëm se kjo është pikërisht ajo që po lejojnë, dhe ndonjëherë madje i ftojnë të tjerët t'i manipulojnë me qëndrimet dhe sjelljen e tyre. Për të qenë më efektivë në parandalimin e manipulimit, ata duhet të rishqyrtojnë "besimet dhe qëndrimet e tyre femnore" që kanë ndërtuar dhe që i bëjnë të ndjeshëm ndaj manipulimit nga njerëzit e tjerë.

Në kontekst të mëparshëm, dhe si pjesë e edukimit të njerëzve, mirë është të dihen **të drejtat asertive** të njerëzve. Të drejtat e tyre asertive përbëjnë bazën për pjesëmarrje të shëndetshme të çdo individit në të gjitha ndërveprimet njerëzore. Mirë është të njihen të drejtat e veta asertive. Duhet të fillohet me mësimin e të drejtës bazë asertive nga e cila rrjedhin të gjitha të drejtat e tjera asertive: e drejta e çdo njeriu është të jetë vlerësuesi i vetëm i asaj që është dhe i asaj që e bën. Të drejtat asertive në vijim janë me rëndësi të veçantë për çdo njeri:

- Kam drejtë t'i shpreh ndjenat e mia.
- Kam të drejtë të bëj zgjedhjen time.
- Kam drejtë të them JO.
- Kam të drejtë të mos justifikohem para të tjerëve.
- Kam të drejtë të mendoj mirë.
- Kam të drejtë të gaboj.
- Kam të drejtë të zemërohem me dikë që e dua.
- Ka të drejtë të mos lexoj mendimet e të tjerëve.
- Kam të drejtë të them "nuk kuptoj".
- Kam të drejtë të them "nuk më intereson".

## 2.6. Prezantimi si aftësi e nevojshme komunikimi

Në ditët e sotme, në shkollat moderne, realizimi i prezantimeve është pjesë e punës së menaxherëve dhe mësimitdhënësve. Prezantimet janë të pranishme madje edhe tek nxënësit. Ato po bëhen pjesë e jetës organizative. Të posedosh aftësi të mira komunikimi dhe prezantimi përfaqëson një zotësi për të arritur të transmetosh tek të tjerët idetë, risitë dhe planet tona. Këto aftësi fitohen, mësohen, ushtrohen dhe me kalimin e kohës, përmes zbatimit praktik, përmirësohen.

Komunikimi i suksesshëm kërkon nga ata që komunikojnë ta përcjellin porosinë e tyre në një mënyrë që është menduar për publikun e synuar. Krijimi dhe realizimi i një prezantimi të suksesshëm kërkon një kuptim themelor të procesit të komunikimit. Prezantimi kërkon transmetim të qartë të porosisë, në një mënyrë që të jetë e qartë dhe e kuptueshme për pranuesin. Komunikimi është një aftësi dhe, si i tillë, kërkon ushtrim. Përsosja përmes ushtrimit është ajo që e dallon aftësinë nga format e tjera të dijes. Kuptimi i teorisë së komunikimit dhe i prezantimit të suksesshëm nuk do ta bëjë vetvetiu dikë një prezantues brilant, por ai do të jetë i vetëdijshëm se në ç'mënyrë, përmes prezantimit të tij, mund të arrijë efektin maksimal. Më e rëndësishme është të mbahet mend se porosia që njeriu ka ndërmend të përcjellë mund të keqkuptohet. Për këtë arsye, përveç se duhet të përgatiteni me kujdes dhe ta prezantoni porosinë tuaj, është e rëndësishme të jeni të vëmendshëm dhe të kushtoni kujdes ndaj çdo shenje që tregon se publiku e ka kuptuar gabimisht atë që dëshironi të thoni. Prezantuesi ka përgjegjësi që gjithmonë të kontrollojë nëse porosia është pranuar, kuptuar, interpretuar saktë dhe mbajtur mend.

**Qëllimet e prezantimit:**<sup>25</sup>

- ❖ të demonstrohet ndonjë produkt, shërbim ose sistem;
- ❖ të krijohet çfaqje, strategji;
- ❖ të mbahet vëmendja e kolegëve dhe e personave të jashtëm;
- ❖ të shitet një produkt, ide, koncept;
- ❖ të prezantohet një organizatë, departament, grup;
- ❖ të promovohet një qëndrim ose mënyrë e punës;
- ❖ të sugjerohet ose propozohet një zgjidhje ose koncept.

**Për të realizuar një prezantim të suksesshëm, është e nevojshme të mbahet parasysh si vijon:**

- përgatitja e prezantimit (struktura dhe elementët e një prezantimi të suksesshëm);
- elementët për të kapërcyer me sukses frikën dhe tremën para një paraqitjeje publike;
- krijimi i marrëdhënieve me dëgjuesit;
- komunikimi joverbal (qëndrim, gjestikulacioni, mimika etj.);
- përdorimi i hapësirës;
- mjete vizuale ndihmëse (përzgjedhja dhe përdorimi);
- përdorimi i pyetjeve dhe përgjigjeve;
- pjesa praktike, përgatitja e prezantimit mbi një temë të caktuar (çdo pjesëmarrës do të marrë një regjistrim video të paraqitjes së tij).

**Faktorët kyç për një prezantim të suksesshëm:**

- plani;
- përgatitja;
- praktikimi para performancës;
- prezantimi – performancë;
- pyetje.

**Për të qenë një prezantues i mirë, duhet:**

- të jesh i thjeshtë, i hapur dhe i qartë;
- të evitohen zhargonet dhe “shakatë”;
- të bëhet e qartë për audiencën se prezantuesi është i vetëdijshëm për përvojat e tyre të ndryshme dhe se disa gjëra disave do t’u jenë të njohura;
- të krijohet ndjenjë për qëllim të përbashkët;
- të bëhet përpjekje të prezantohet materiali nga kënde të ndryshme.

---

<sup>25</sup> Константин Н.Петковский, Мирјана А. Алексова (2004) *Водење на динамично училиште* – второ дополнето издание, БРО, стр. 144

**PREZANTIMI KONSIDEROHET I USHTRUAR KUR PREZANTUESI ËSHTË NË GJENDJE  
TA “RECITOJË” ATË**

## **SHTOJCAT**

### **1.TEKNIKA TË SJELLJES ASERTIVE**

Shumë prej nesh mendojnë se gjithmonë duhet të kënaqim të tjerët ose t'u përulemi dhe se nuk është e mirë të mendojmë vetëm për nevojat tona. Nëse keni vështirësi të thoni “jo”, madje edhe kur duhet me të vërtetë të thoni “jo”, nëse ndjeni se njerëzit “ju shtypin”, ose nëse keni problem të kontrolloni zemërimin tuaj, atëherë do të ishte shumë e dobishme të mësoni diçka mbi komunikimin asertiv. Për të përmirësuar asertivitetin tuaj mund të përdorim disa nga teknikat që do të na ndihmojnë ta zotërojmë dhe ta përdorim atë në mënyrë të dretjë. Më poshtë vijojnë disa shembuj me të cilët mund të ushtrojmë asertivitetin në komunikimin tonë:

- Të pranohen dhe të jepen komplimente (në mënyrë të sinqertë);
- Të kërkohet ndihmë ose informacioni që na nevojitet;
- Të shprehet mospajtim me mendim të dikujt;
- Të thuhet **JO** kur diçka nuk duam ta bëjmë;
- Të themi çfarë ndjejmë dhe mendojmë;
- Të pranojmë mendim të ndryshëm;
- Të kërkojmë fajlë nëse është e nevojshme, të pranojmë gabimin;
- Të shikojmë në sy, të flasim ashtu që të gjithë qartë të na dëgjojnë.

### **TEKNIKA E HAPJES**

Nëse bashkëbiseduesit janë dy individë të afërt dhe të barabartë, duke përdorur teknikën e hapjes, ata lirisht dhe pa frikë nga pasojat, shprehin ndjenja pozitive dhe negative në përjetimin e një situatë problematike. Në këtë mënyrë, personi mëson të flasë lirisht për dëshirat, frikërat, dobësitë, të metat, virtytet, fantazitë dhe mendimet e veta, pa frikë se bashkëbiseduesi do ta gjykojë keq. Shprehjet që përdorim kur përdorim këtë teknikë janë: "Më bën nervoz/e, më dhemb, nuk më lejon, nuk më pëlqen, më shqetëson, më frikëson"... Për ta bërë zbatimin e teknikës më efektive, do të ishte e dobishme të përdoret skema e mëposhtme e dialogut:

- Burri: *A je gati? Po shkojmë.*

- Gruaja: *Ende nuk jam.*
- Burri: *Aatëherë shpejto! Nuk do të të pres. Po shkoj ta ndez makinën.*
- Gruaja: *Më bën nervoz kur më ngut!*
- Burri: *Eh sa shqetësohem kur të pres, kështu gati për t'u nisuar.*
- Gruaja: *Po, por do doja ta respektosh kohën e caktuar për dalje, ashtu siç u morëm vesh.*

## TEKNIKË E KTHIMIT TË TOPIT

Duke zbatuar këtë teknikë, personi mëson të përballlet me sukses me kritikën manipuluese. Në vend të reagimit automatik (kundërsulmit), i cili ndodh në shumicën e rasteve, personi duhet të përdorë fjali pyetëse për të fituar bindjen e kritikut në mënyrë që të zbulojë qartë dhe saktë se cili është në të vërtetë subjekti i vërtetë i kritikës së tij. Duke u përballur me argumentet e kritikut, personi nga njëra anë zbut frikën e tij irracionale nga kritika, dhe nga ana tjetër, ndërpret vërejtjet kritike të palës tjetër në konflikt, sepse pala tjetër detyrohet të deklarojë konkretisht se cili është problemi. Kjo teknikë përshkruhet më së miri përshkruhet me ndihmë të shembullit të një punonjësi dhe një shefi:

- Punonjësi: *Paga ime për muajin e kaluar është ulur, a mund të marr një shpejgim?*
- Shefi: *Nuk e keni kry mirë punën.*
- Punonjësi: *A do të ishit aq i sigurtë të më shpjegoni më konkretisht çfarë nuk kam bërë mirë?*
- Shefi: *Of, po prej nga të filloj...*
- Punonjësi: *Pres...*
- Shefi: *Shumë punë ka këtu...*
- Punonjësi: *Ju lutem më tregoni më konkretisht!*

## TEKNIKË E KOMPROMISIT

Në rastet kur qëndrimet e personave në dialog dallohen, situata konfliktuale, si në marrëdhëniet emocionale ashtu edhe në ato profesionale dhe gjysmëprofesionale, mund të zgjidhet vetëm me kompromis. Shembull me kolegët në punë:

- Kolegu A: *Prapavija le të jetë gri.*
- Kolegu B: *Oh jo... unë mendoj e kuqe.*
- Kolegu A: *Çfarë e kuqe! Do të jetë e shëmtuar... megjithatë gri është zgjedhja e duhur!*
- Kolegu B: *Më efektive do të jetë të vendosni të kuqe. Gri është krejtësisht një dështim.*
- Kolegu A: *A të zgjedhim ndonjë ngjyrë të tretë?*
- Kolegu B: *Po... hajde. Mes i artë!*

Problemi paraqitet në ato situata kur për arsye objektive nuk është e mundur të arrihet kompromis ose kur zgjidhja kompromisuese është e dëmshme për individin. Ekzistojnë situata rreth të cilave

nuk është e mundur të bëhet kompromis.

## **2. DISA MODELE PËR EVALVIMIN E TRAJNIMIT PËR ASERTIVITET:**

### **1. MODELI**

Rretho fjalën që përshkruan se si ndihesh në momentin aktual:

*pozitiv, i inatosur, përgjegjës, i gëzuar, i hutuar, i mërzhitur, negativ, i shkëlqyer, i kënaqur, interesant, i fuqishëm, nuk jam i sigurt, stimulues, i pafuqishëm, i trishtuar, i emocionuar.*

### **2. MODELI**

Plotësoi fjalitë:

- *Sot më së shumti më pëlqeu...*
- *Sot nuk më pëlqeu...*
- *Herën tjetër shpresoj se...*
- *Mirë do të ishte, nëse...*
- *Më e dobishme ishte...*
- *Deri herën tjetër do të mendoj...*

### **3. MODELI**

Rretho figurën që simbolizon se si ndihesh në momentin aktual.

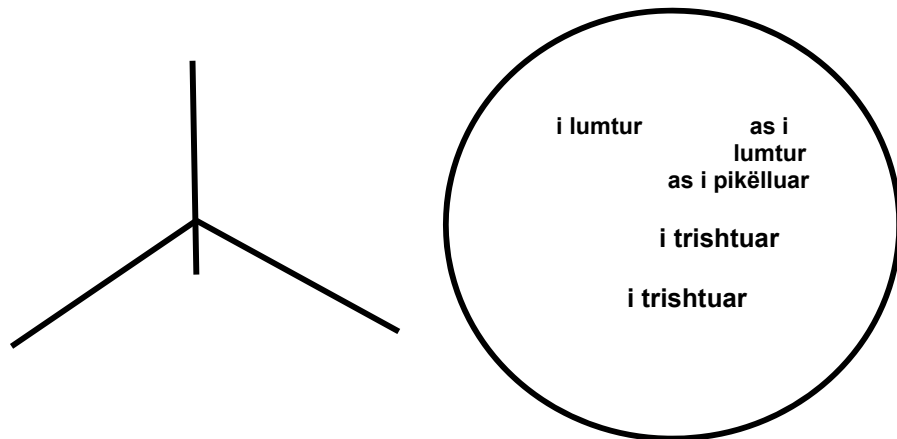


Fotografia. 1. Pema e ndjenjave

#### 4. MODELI

Çdokush nënshkruhet në pjesën e rrethit që përputhet me gjendjen e tij aktuale shpirtërore.

Fotografia 2. Rrethi i ndjenjave



#### 3. Ushtrim: Pyetësor për stilin e komunikimit

Zgjidhni fjalë që më së shumti i përgjigjen komunikimit tuaj me të tjerët. Nuk ekzistojnë përgjigje të sakta ose të pasakta. Përgjigjuni ashtu siç silleni, e jo siç do të duhej të silleni:

##### 1. Kur flas me të tjerët, më pëlqen:

- A. të them atë që është më e rëndësishme;
- B. të flas;
- C. të them vetë atë që dua ta dijnë të tjerët;
- Ç. të shkoj më thellë në detaje.

##### 2. Kohë pas kohe ndoshta:

- A. jam i mërzitshëm;
- B. kam problem me dhënien e informacioneve;
- C. jam shumë i rreptë në interpretimet e mia;
- Ç. jam shumë subjektiv në përshkrimin e detajeve.

##### 3. Njoftimet në komunikimin tim janë të orientuara drejt:

- A. qasje miqësore ndaj të tjerëve;
- B. precizitete;
- C. bashkëpunim;
- Ç. arritja e rezultateve.

##### 4. Ndonjëherë hidhërohen:

- A. që unë hezitoj;
- B. se nuk dëgjoj;
- C. se shpaguehem;
- Ç. se flas shumë.

##### 5. Kur diskutoj diçka, njerëzit:

- A. e duan që dua fakte;
- B. e dinë që nuk dua surpriza;

- C. e dinë çfarë dua të them;
- Ç. e dinë që jam entuziast.

**6. Dua komunikim që është:**

- A. pozitiv;
- B. logjik;
- C. direkt;
- Ç. modest.

**7. Dua biseda që janë:**

- A. stimuluese;
- B. optimiste;
- C. të singerta;
- Ç. të kontrolluara.

**8. Nuk dua biseda që:**

- A. shkaktojnë stres;
- B. nuk janë kooperativë;
- C. nuk e pranojnë mendimin tim;
- Ç. nuk mund të kontrolloj.

**9. Më mirë ndihem kur:**

- A. i dëgjoj tjerët;
- B. e ndjek rendin e ditës;
- C. u tregoj të tjerëve çfarë duhet të punojnë;
- Ç. jam i qetë dhe i relaksuar.

**10. Ana ime e dobët në komunikim me të tjerët është:**

- A. kërkoj detaje;
- B. reagoj shumë shpejt;
- C. kërkoj vëmendje personale;
- Ç. flas pa përgatitje adekuate.

**11. Shumica e njerëzve me të cilët punoj më konsiderojnë të jem:**

- A. mik;
- B. gënjeshtar;
- C. i hapur për ndryshime;
- Ç. i singertë.

**12. Më së shumti më duhet dikush që të:**

- A. jam midis njerëzve;
- B. kam kohë për përshtatje me ndryshimet;
- C. ma kujtoj;
- Ç. më jep vlerësime dhe kritika të singerta.

**13. Ideja themelore e komunikimit është:**

- A. bashkëpunimi me të tjerët;
- B. fitimi i pushtetit ;
- C. bindja e të tjerëve;
- Ç. vendosja e gjërave nën kontroll.

**14. Kur përdor komunikim me shkrim, zakonisht:**

- A. shkruaj shumë shkurt ose fare nuk shkruaj;
- B. teproj në lavdërimin e ideve;
- C. veproj sipas librave;
- Ç. dokumentoj tepër ose shkruaj porosi të gjata.

**15. Më së miri funksionoj në mjedis i cili është:**

- A. i lirë;

B. përfshin njerëz tjerë;

C. i organizuar;

Ç. i këndshëm.

**16. Motivim më të madh më jep një bisedë që do të thotë:**

A. frymëzim;

B. komoditet;

C. ndërtimi i marrëdhënieve miqësore;

Ç. dhënia e njohjes.

**17. Kur njerëzit rreth meje janë të stresuar, u flas:**

A. për anë të pozitive;

B. për atë çka duhet të bëjnë;

C. se duhet të përshtaten në situatën;

Ç. të qëndrojnë të qetë.

**18. Në bisedë me njerëzit tjerë, anë të mia të të forta janë:**

A. ndërgjegjshëm;

B. çiltërsi;

C. vendosmëri;

Ç. gatishmëri për të dëgjuar.

**Udhëzimo:** Në secilën kolonë, rrethoni shkronjën që zgjedhët kur iu përgjigjët pyetjeve të parshtruara

|    | I | II | III | IV |
|----|---|----|-----|----|
| 1  | A | B  | C   | Ç  |
| 2  | A | Ç  | B   | C  |
| 3  | Ç | A  | C   | B  |
| 4  | B | Ç  | C   | A  |
| 5  | C | Ç  | B   | A  |
| 6  | C | A  | Ç   | B  |
| 7  | A | B  | C   | Ç  |
| 8  | Ç | C  | B   | A  |
| 9  | C | Ç  | A   | B  |
| 10 | B | Ç  | C   | A  |
| 11 | C | A  | Ç   | B  |
| 12 | Ç | A  | B   | C  |
| 13 | B | C  | A   | Ç  |
| 14 | A | B  | C   | Ç  |
| 15 | A | B  | Ç   | C  |
| 16 | A | Ç  | C   | B  |
| 17 | B | A  | Ç   | C  |
| 18 | C | B  | Ç   | A  |

Njerëzit në organizatën

|          |           |           |                |         |
|----------|-----------|-----------|----------------|---------|
| Gjithsej |           |           |                |         |
|          | Komandant | Realizues | I përshtatshëm | Analist |

## Karakteristikat e stileve të komunikimit

### I MBYLLUR

| ANALIST                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | KOMANDANT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>I kujdesshëm në veprimet dhe vendimarrjen</li> <li>Preferon organizimin dhe strukturimin</li> <li>I jep përparësi një ambienti pune objektiv dhe intelektual</li> <li>Dëshiron të ketë të drejtë, prandaj mbështetet fuqimisht në mbledhjen e të dhënave</li> <li>Punon i vetëm, në mënyrë precise dhe ngadalë</li> <li>Kërkon ambient të sigurt me rrezik të ulët</li> <li>Posedon aftësi të mira për zgjidhjen e problemeve</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dëshiron të kontrollojë</li> <li>Karakterizohet nga veprimet dhe vendimet e forta</li> <li>I pengon joaktiviteti</li> <li>Dëshiron liri maksimale në udhëheqje</li> <li>Është i qetë dhe i pavarur në konkurrencë me të tjerët</li> <li>Tolerancë e ulët ndaj ndjenjave dhe qëndrimeve të njerëzve tjerë</li> <li>Punon shpejt dhe në mënyrë të pavarur</li> <li>Kërkon respekt dhe dëshiron të theksohet</li> <li>Posedon aftësi të mira administrative</li> </ul> |
| VETËBESIM I ULËT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | VETËBESIM I LARTË                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| I PËRSHTATSHËM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | REALIZUES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dëshiron afërsinë</li> <li>▪ Nuk dëshiron konflikte</li> <li>▪ Mbështet dhe në mënyrë aktive i dëgjon të tjerët</li> <li>▪ I ngadalshëm dhe inert në marrjen e vendimeve</li> <li>▪ Punon ngadalë dhe në bashkëpunim me të tjerët</li> <li>▪ Dobësi ka përkufizimin e qëllimeve dhe vetë-orientimin</li> <li>▪ Kërkon siguri dhe ndjesi përkatësie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuk dëshiron të jetë vetëm</li> <li>▪ Tepron dhe gjeneralizon</li> <li>▪ Ëndërrimtar që tërheq të tjerët në ëndrrat e tij</li> <li>▪ Spontan në veprime dhe vendimmarrje</li> <li>▪ Dëshiron të angazhohet</li> <li>▪ Është i paqëndrueshëm</li> <li>▪ Kërkon respect dhe ndjesi përkatësie</li> <li>▪ Posedon aftësi të mira të ndikimit</li> </ul> |

#### I HAPUR

#### 4. Ku qëndron problemi në këtë tregim?

Ky është një tregim për katër persona me emrat **SECILI, KUSHDO, ASKUSH DHE DIKUSH**.

Duhej të kryhej një punë e rëndësishme dhe **SECILI** ishte i sigurt se **DIKUSH** do ta bëj atë. **KUSHDO** mund ta kryente punën por **ASKUSH** nuk e bëri atë.

Prandaj **DIKUSH** u zemërua, sepse ajo ishte puna e **SECILIT**.

**SECILI** mendonte se **KUSHDO** do ta kryejë punën, por **ASKUSH** nuk kuptoi se **SECILI** nuk do ta bëjë atë.

Gjithkëcka përfundoi kështu që **SECILI** e akuzoi **DIKË** se **ASKUSH** nuk e bëri atë që duhej të bëhet **KUSHDO**.

### 3. ORGANIZIMI DHE UDHËHEQJA E MBLEDHJEVE

#### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Kuptimi i rëndësisë së mbledhjeve si mjet themelor dhe thelbësor i menaxhmentit për marrjen dhe komunikimin e vendimeve dhe reduktimin e paqartësive në minimum.

#### Kompetencat e fituara të drejtorit:

- të dijë të përgatisë, organizojë dhe udhëheqë mbledhje individuale, grupe dhe kolektive;
- të fitojë dituni për kuptimin e lëndës, synimin dhe qëllimet e mbledhjes;
- të fitojë aftësi për praktikimin e teknikave dhe procedurave të udhëheqjes së mbledhjes;
- të dijë fazat për udhëheqjen e një mbledhje;
- të zhvillojë aftësi komunikimi për udhëheqjen e mbledhjes;
- të dijë ta vlerësojë cilësinë e mbledhjes në organizatën e tij arsimore;

#### Pjesa teorike

- 3.1. Nocioni i mbledhjes
- 3.2. Llojet e mbledhjeve
- 3.3. Fazat dhe hapat në udhëheqjen e mbledhjeve
- 3.4. Rregulla dhe teknika për udhëheqjen e mbledhjeve
- 3.5. Mbledhje efikase dhe efektive

#### 3.1. Nocioni i mbledhjes

*Menaxheri që nuk din ta udhëheqë mbledhjen nuk din ta udhëheqë as kompaninë!*

**Kur tre ose më shumë persona punojnë së bashku, ballë për ballë, atëherë kjo quhet mbledhje.**<sup>26</sup>

Hulumtimet që janë kryer vitet e fundit në botën e zhvilluar tregojnë se koha e kaluar në mbledhje po rritet dhe menaxherët po marrin pjesë gjithnjë e më shumë në mbledhje të ndryshme. Hulumtimet e kryera tregojnë se në disa organizata deri në 65% të orarit të punës trajtohet në mbledhje të ndryshme. Kjo do të ishte mirë nëse të gjitha ato mbledhje do të ishin produktive dhe do të rezultonin me disa vendime. Por hulumtimet tregojnë se jo vetëm tek ne, "por edhe në të gjithë botën, pjesa më e madhe e kohës së kaluar në mbledhje është shpenzuar pa nevojë".

Kuptohet se shumë nga mbledhjet që mbahen çdo ditë janë të nevojshme, por ekzistojnë edhe nga ato që nuk janë të nevojshme. Disa prej tyre janë të përgatitura dobët, në disa marrin pjesë njerëzit e gabuar, nuk ka arsye objektive për mbajtjen e disave, ose gjërat mund të bëhen më me sukses dhe në mënyrë më racionale në një mënyrë tjetër. Por duhet marrë parasysh edhe se shumë mbledhje që ishin të nevojshme, madje edhe thelbësore, nuk u mbajtën. Prandaj, vlerësimi i nevojës për të mbajtur një mbledhje, përcaktimi i kohës së duhur dhe ftesa e njerëzve të duhur në mbledhje është një mjeshtëri e vërtetë. Por, pavarësisht kësaj përshtypjeje të përgjithshme për mbledhjet, është e vërtetë se një mbledhje e mirë, e mbajtur siç duhet, do të japë shumë më tepër sesa mund të japë secili pjesëmarrës i vetëm. Gjithashtu, shumë më tepër informacion mund të merret në një mbledhje sesa në çdo mënyrë tjetër. Mbledhjet nuk janë një alternativë e thjeshtë ndaj letrave, memorandumeve ose bisedave telefonike. Kur merren në konsideratë deklaratat e mëparshme në lidhje me mbledhjet, ekziston nevoja për një përkufizim të përshtatshëm të një mbledhje, si dhe një përgjigje për pyetjen se pse organizohen dhe zhvillohen mbledhjet. Në këtë kuptim, një përkufizim i pranueshëm i mbledhjeve është ai sipas të cilit mbledhjet janë një nga format e punës në grup dhe më shpesh thirren dhe mbahen në rastet kur është e nevojshme:

- të mirret ndonjë vendim;
- të shkëmbehen informacionet;

<sup>26</sup> Silberman M., Clark K. (1995): Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group, cnp. 5

- të zgjidhen disa probleme;
- të jepen ide;
- të mblidhen informacione, sugjerime, mendime.

### 3.2. Llojet e mbledhjeve në shkolla

Mbledhjet mund të klasifikohen sipas:

- numrit të pjesëmarrësve në to;
- qëllimit të tyre;
- përmbajtjes që trajtojnë;
- autoritetit të tyre (nëse kanë apo jo aftësinë për të marrë vendime);
- thirrësit të mbledhjes;
- përbërjes së pjesëmarrësve dhe të ngjashme.

Në varësi të **numrit të pjesëmarrësve**, mbledhjet mund të jenë: të vogla (deri në dhjetë pjesëmarrës), të mesme (më shumë se dhjetë dhe më pak se tridhjetë pjesëmarrës) dhe të mëdha (më shumë se tridhjetë pjesëmarrës). Vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet pjesëmarrësve në mbledhjen dhe në varësi të saj të organizohet mbledhja.

Ka dallime në përgatitjen e mbledhjeve me 5-6 persona dhe mbledhjeve me 30 ose më shumë pjesëmarrës. Të parat janë zakonisht joformale, të gjithë pjesëmarrësit njihen drejtpërdrejt dhe qëllimet e vendosura arrihen lehtësisht. Në mbledhjet me një numër më të madh pjesëmarrësish takohen njerëz të ndryshëm me qëndrime dhe karakteristika të ndryshme. Mbledhjet e tilla duhet të kenë një udhëheqës të mbledhjes gjegjësisht lehtësues.

Sipas **përbërjes** së pjesëmarrësve, mbledhjet mund të jenë: homogjene ose heterogjene, respektivisht, mund të marrin pjesë njerëz vetëm nga një organizatë (njësi organizative) me të njëjtën strukturë, ose mund të marrin pjesë pjesëmarrës nga organizata të shumta (njësi të shumta organizative) dhe palë të tjera të interesuara.

Në varësi të **qëllimit dhe përmbajtjes** që trajtojnë, mbledhjet mund të kenë karakteristika të ndryshme. Në këtë kuptim, mund të dallohen llojet e mëposhtme të mbledhjeve:<sup>27</sup>

- **Mbledhje për marrëveshje.** thirren kur është e nevojshme të zgjidhen disa konflikte. Diskutimi mund të jetë i dy anshëm dhe qëllimi i këtyre mbledhjeve është që të sillen të dyja anët në tryezë të përbashkët, me qëllim të fitohet një zgjidhje e pranueshme për konfliktin.
- **Mbledhje për informim** – tek ky lloj i mbledhjeve rrjedha e informacionit është e një anshme dhe diskutimet janë të pavlefshme, bile edhe të dëmshme, pasi që munden të ndikojnë në rrjedhën e informacionit.
- **Mbledhjet për zgjidhjen e problemeve** – thirren me qëllim që të shfrytëzohet kreativiteti i grupit, për të sjellë një vendim të mire. Struktura e mbledhjes së këtillë nuk mundet të precizohet, por si zakonisht diskutimi udhëhiqet në "tryezë të rrumbullakët".
- **Mbledhje për sjelljen e vendimeve**-organizohen vetëm për anëtarët të cilët kanë autorizimin që të sjellin vendime. Pas një mbledhje të tillë, i cili duhet të jetë i strukturuar mirë, anëtarët duhet të informohen për vendimin e marrë për të parë nëse e kanë pranuar atë.
- **Mbledhje për grumbullim ose këmbim të ideve**- thirren me qëllim që të prezantohet ndonjë ide, të informohen pjesëmarrësit për ndonjë ide ose të shihet reagimi i të pranishmëve në lidhje me këtë ide. Ky tip i mbledhjes kërkon diskutime dhe parashtrime të pyetjeve.

<sup>27</sup> Erchulj, J i Blatnik-Mohar, M. (1997): Ravnatelj kot pedagogskih vodja, Shola za ravnatelje, Ljubljana, crp. 73

Sa i përket **autorizimit** të cilin e kanë pjesëmarrësit në mbledhje, mbledhjet mund të organizohen me qëllim që të propozohet ndonjë vendim (për shembull, mbledhja e ekspertit të ndonjë fushe) ose të mbledhjes pjesëmarrësit kanë autorizim të sjellin vendime (këshilli i shkollës, bordi i drejtorëve dhe të ngjashme).

Sipas asaj **kush e thërret mbledhjen dhe në çfarë mënyrë**, dallojmë:

- mbledhje formale dhe
- joformale.

Mbledhjet joformale vijnë në shumë forma të ndryshme dhe mund të jenë një mënyrë e shkëlqyer për të zgjidhur problemet e përditshme. Ato mund të thirren shpesh dhe mund të përfshijnë mbledhjet joformale takime në korridor dhe midis kolegëve gjatë orarit të punës, të cilat shërbejnë për të zgjidhur aktivitetet e përbashkëta. Mbledhjet joformale janë gjithashtu shumë të rëndësishme sepse njerëzit ndihen shumë më rehat dhe të lirë, komunikimi verbal është i përditshëm dhe komunikimi joverbal është i relaksuar.

Ndryshe nga mbledhjet joformale, mbledhjet formale mund të vijnë në një sërë formash. Në këtë kuptim, disa mbledhje thirren nga strukturat e menaxhimit dhe të udhëheqjes, ndërsa të tjerat thirren nga kryetarët e sindikatave, shoqatave dhe të ngjashme. Këto mbledhje përfshijnë një numër më të madh njerëzish, dhe për këtë arsye diskutimi i tyre kontrollohet dhe fjala zakonisht i jepet udhëheqësit të mbledhjes.

Në kuadër të shkollave, një formë e përditshme e mbledhjeve janë **mbledhjet joformale** në të cilat përfshihen vetë takimet mes kolegëve gjatë orarit të punës, të cilat shërbejnë për zgjidhjen e problemeve të zakonshme ose çështjeve me interes të përbashkët.

**Mbledhjet formale** në shkolla përfshijnë: **mbledhjet e këshillit të klasës, këshillit pedagogjik, këshillit të prindërve**, mbledhjet e **Bordit të shkollës, mbledhjet prindërore**, mbledhje **të komunitetit të nxënësve, mbledhje me përfaqësues të vetëqeverisjes lokale** etj. Këto takime udhëhiqen nga persona të ndryshëm, nga nxënësit deri te drejtori. Mbledhjet e tilla përfshijnë një numër të madh pjesëmarrësish, kanë diskutim të kontrolluar dhe flitet me marrjen e fjalës nga udhëheqësi i mbledhjes. Gjithmonë mbahet procesverbal, ndërsa pjesëmarrësit duhet të veprojnë së bashku dhe në mënyrë të koordinuar.

Drejtori si menaxher i shkollës, i udhëheq mbledhjet e Këshillit të Klasës dhe Këshillit Pedagogjik dhe pikërisht në këto raste aftësitë e tij janë nën vëzhgimin e punonjësve dhe kontribuojnë ato të formojnë pasqyrë për (pa) suksesshmërinë dhe/ose (pa) aftësinë e tij për organizim dhe efektivitet.

### 3.3. Fazat dhe hapat në udhëheqjen e mbledhjes

Ai që udhëheq mbledhjen duhet të ketë parasysh se secila mbledhje ka tre faza: **para mbledhjes, gjatë kohës së mbledhjes dhe pas mbledhjes**.

Në fazën “**para mbledhjes**” ndërmerren hapat në vazhdim:

- Zgjedhim qëllimin e mbledhjes;
- Kontrollohet nëse është e nevojshme mbledhja;
- Përcaktohet çfarë lloji të mbledhjes është e nevojshme;
- Përcaktohet rendi i ditës;
- Përcaktohet cilët pjesëmarrës do të thirren në mbledhje;
- Përcaktohet kush do të jetë procesmbajtës.

Në fazën “**gjatë mbledhjes**” ndërmerren hapat në vazhdim:

- Mbledhjen e fillojmë dhe e mbarojmë në kohën e duhur;
- Ai që e udhëheq mbledhjen dhe pjesëmarrësit në të, i përmbahen rendit të ditës;
- Ai që e udhëheq mbledhjen nuk lejon që të ketë rend dite të fshehur;
- Ai që e udhëheq mbledhjen dhe pjesëmarrësit në të duhet me kujdes të dëgjojnë, sipas nevojës të marrin shënime dhe të vëzhgojnë ngjarjet gjatë mbledhjes;
- Ai që e udhëheq mbledhjen, po sa paraqitet problemi, menjëherë duhet të mundohet ta zgjidh;
- Mbledhja duhet të përfundojë me marrjen e kokluzioneve.

Në fazën “**pas mbledhjes**” ndërmerren hapat në vazhdim:

- Harmonizohen hapat në vazhdim – aktivitetet për zbatimin e konkluzioneve të miratuara;
- Sigurohet një procesverbal me konkluzione të cilat do t'i marrin të gjithë pjesëmarrësit e mbledhjes;
- Zbatohen konkluzionet nga mbledhja *аклучоците од состанокот*.

### 3.4. Rregulla dhe teknika për udhëheqjen e mbledhjeve

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

Ai që e udhëheq mbledhjen është përgjegjës për: kontrollimin e ndodhive në mbledhje, sqarimin e qëllimeve dhe detyrave, aktivizimin e pjesëmarrësve, sigurimin e diskutimeve konkrete dhe kohëzgjatjen e mbledhjes. Udhëheqësi i mbledhjes nuk guxon të involvohet në përmbajtjen e detyrës, e as të propozojë zgjidhje dhe koncepte të gatshme. Përgjegjësia e tij përfshin aktivitetet në vazhdim:

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

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

- Para mbledhjes: i kontrollon të gjitha gjërat që kanë të bëjnë me mbajtjen e mbledhjes, e cakton datën dhe kohën e mbajtjes së mbledhjes, mban shënime për anëtarët e informuar, i distribuon dokumentet e nevojshme, kujdeset për logjistikën (hapësirën,

pajisjen dhe teknikën);

- Gjatë kohës së mbajtjes së mbledhjes: e udhëheq procesverbalin, kujdeset për rregullsinë e pjesëmarrësve, i shënon aktivitetet të cilat duhet të ndërmerren, i shënon vendimet e miratuara, por edhe kush është përgjegjës për realizimin e tyre;
- Pas mbledhjes: E shkruan procesverbalin, i kontrollon faktet e rëndësishme, e harmonizon procesverbalin me atë që e ka shkruar gjatë mbledhjes dhe e distribuon-shpërndan atë.
  - Por përveç procesmbajtësit dhe udhëheqësit, secili që merr pjesë në mbledhje ka përgjegjësi dhe duhet që të kontribuojë që mbledhja të jetë e suksesshme, është shumë me rëndësi që secili anëtar ta kuptojë në të vërtetë rëndësinë e mbledhjes, pikat e rendit të ditës dhe rolin e pjesëmarrësve tjerë në mbledhje.

Atë që secili prej tyre duhet të jep kontributin e vet ndaj secilës fazë të mbledhjes është në vazhdim:

- **Para mbledhjes** e hulumton lëndën e mbledhjes, nga këndvështrimi i vet, përgatit argumente të arsyeshme ose kundërgjegjësit të arsyeshme mbi dokumentet që i janë dhënë për mbledhjen, jep vërejtje për detajet, kohën, datën dhe përgatitet për rolin që duhet të ketë në mbledhje;
- **Gjatë mbledhjes** dëgjon diskutimet, propozimet dhe mendimet e të tjerëve, jep kontribut përmes sugjerimeve konstruktive, si dhe mban interesin dhe vëmendjen për atë që po diskutohet;
- **Pas mbledhjes** e kryen çdo detyrë që i caktohet në mbledhje.

Ka shumë faktorë që personi që drejton mbledhjen duhet të përmbushë, por në këtë rast mund të përmenden disa prej tyre:

- përgatitje e mirë;
- vetëndërgjegjësim;
- një fillim i menduar mirë dhe efektiv;
- të kalojë menjëherë te thelbi dhe gjërat e rëndësishme;
- të mos i lexojë deklaratat, por t'i dijë përmendsh;
- të flet me zë të lartë, me ton të këndshëm, në mënyrë dinamike dhe jo monotone;
- të jetë një folës i mirë, të zotërojë gjuhën letrare;
- të udhëheqë mbledhjen në mënyrë natyrale;
- të ketë ndjeshmëri për komunikim joverbal.

Është e rëndësishme të theksohet se personi që drejton mbledhjen duhet të dijë se nuk është në rolin e një ligjëruesi, por gjatë mbledhjes ai drejton, parafrazon, shpjegon dhe, nëse është e nevojshme, ndërpret. Ai duhet të motivojë, inkurajojë dhe intrigojë të gjithë pjesëmarrësit në takim. Për këtë qëllim, ai duhet të zgjedhë përmbajtje të përshtatshme dhe të vendosë një qëllim të qartë për mbledhjen. Gjatë mbledhjes, ai duhet të jetë i përgatitur të bëjë pyetje të ndryshme, t'u përgjigjet pyetjeve të drejtpërdrejta, të tërthorta, sugjестive dhe provokuese.

### 3.5. Mbledhje efikase dhe efektive

Një pyetje bëhet vazhdimisht, dhe ajo është: "**Si të vlerësohet një mbledhje e suksesshme?**" Në këtë kontekst, para së gjithash është e rëndësishme t'u përgjigjemi disa pyetjeve:<sup>28</sup>

- Çfarë ndodhi në mbledhjen?
- A janë fituar rezultatet e dëshiruara?
- Çfarë u bë, cilat probleme u zgjidhën, çfarë vendimesh mori grupi?
- A janë zgjidhjet dhe vendimet inovative?

<sup>28</sup> Петковски К. и Јанкуловска П. (2006): Деловно комуницирање – ИРИС – Р, Струга, стр. 272

## Njerëzit në organizatën

Aktiviteti i dytë ka të bëjë me vlerësimin e mënyrës në të cilën u zhvillua procesi i realizimit të mbledhjes. Për këtë qëllim është e nevojshme të merret përgjigje në pyetjet në vazhdim:

- Si u zgjidhën problemet?
- Si u morën vendimet?
- Si u ndjenë nerëzit gjatë mbledhjes?
- A patën të gjithë mundësinë të merrnin pjesë në punën e mbledhjes apo dominoi vetëm një person?
- A u stimuluna të pranishmit, respektivisht a ishte mbledhja sfidues për ta?

Ekspertët rekomandojnë që mbledhja të mos zgjas më shumë se një orë e gjysmë, sepse personi mesatar ka vështirësi të përqendrohet në punë pas kësaj kohe. Për shkak të kësaj, ekziston një probabilitet më i madh për të bërë gabime, dhe në të njëjtën kohë, ekziston një rrezik më i madh për situata konflikti. Mbledhja duhet të planifikohet në mënyrë që të mos zgjasë shumë për të shmangur lodhjen dhe mërzitjen midis pjesëmarrësve. Në ato takime që zgjasin më shumë, këshillohet të bëhet një pushim. Tek ato mbledhje që zgjasin më gjatë kohë, rekomandohet të ketë pushim.

Nga praktika mund të konstatohet se faktorë shumë të rëndësishëm që ndikojnë në suksesin e mbledhjes janë:

- përgatitja për mbledhjen;
- përmbajtja e mbledhjes;
- pjesëmarrësit e mbledhjes;
- udhëheqja e mbledhjes;
- mundësitë materiale (hapësirat, financat).

Është e kuptueshme që, sapo të fillojë mbledhja, rolin më të rëndësishëm e luan udhëheqësi i mbledhjes, ose, siç quhet edhe ndryshe, kryetari ose moderatori. Ai duhet të kujdeset për: kohëzgjatjen e mbledhjes, respektimin e rregullave të përcaktuara dhe rrjedhën e diskutimeve. Përgjithësisht dihet se diskutimet më të gjata se 60 minuta janë joefektive, ato më të gjata se 90 minuta janë të paimteresuara dhe ato më të gjata se 120 minuta janë krejtësisht të padobishme, irrituese dhe më shpesh përfundojnë me përfundime dhe vendime të këqija (nëse merren fare). Nëse mbledhja zgjat më shumë se një orë e gjysmë, udhëheqësi patjetër duhet të japë pushim, ndërsa mbledhjet më të gjata se 3 orë duhet të ndërpriten dhe të caktojnë vazhdimin për një ditë tjetër.

Në lidhje me udhëheqjen e mbledhjes, është mirë të merren parasysh udhëzimet që janë veçanërisht të rëndësishme për udhëheqësin e mbledhjes, dhe që lidhen me nevojën për **dëgjim aktiv**. Dëgjimi aktiv është një sjellje komplekse gjatë mbledhjes dhe kryesisht nënkupton të dëgjosh atë që thuhet nga vetvetja, si dhe të dëgjosh të tjerët. Për këtë qëllim, gjatë mbledhjes duhet:

- ❖ të mos flitet për ndjenjat dhe problemet e veta;
- ❖ të shikohet biseduesi në sy;
- ❖ të tregohet kuptimi në mënyrë joverbale;
- ❖ të vihet në vendin e tjetrit për të kuptuar faktet dhe ndjenjat e tij;
- ❖ të mos jesh i paragjykuar;
- ❖ të mos merret pjesë në favor të njëres palë kur dy persona kanë diskutime të kundërta;
- ❖ të mos ndërpritet fjala e tjetrit;
- ❖ të bëhen pyetje dhe të jepen propozime dhe këshilla;
- ❖ të përsëriten faktet dhe ndjenjat e rëndësishme.

Por pavarësisht gjithçkaje, është fakt se shumë mbledhje janë të pasuksesshme. Për këtë mund të ekzistojnë disa arsye, dhe disa prej tyre janë si më poshtë::

- ❖ Nëse mbledhja është thirrur pa një nevojë të qartë dhe nuk ka një qëllim të qartë;
- ❖ Nuk është zgjedhur forma e duhur për realizimin e mbledhjes;

Njerëzit në organizatën

- ❖ Mbledhja udhëhiqet në mënyrë të papërshtatshme, ose ai/ajo që e udhëheq nuk ka kontroll mbi ngjarjet gjatë mbajtjes së mbledhjes;
- ❖ Mbledhjet janë të gjata dhe të mërzitshme;
- ❖ Disa nga pjesëmarrësit në mbledhje veprojnë në mënyrë agresive dhe nuk respektojnë pjesëmarrësit tjerë;
- ❖ Nuk respektohen vendimet dhe konkluzionet e mbledhjes së mëparshme.

*Karakteristikat e mbledhjeve të këqija*

- Disa pjesëmarrës gjatë mbledhjes kryejnë aktivitete që lidhen me detyrat e tyre aktuale (shënohet në ditar);
- Disa pjesëmarrës shkëmbejnë shkrime me një pjesëmarrës tjetër që ulet në anën tjetër dhe komunikojnë me mimikë;
- Disa pjesëmarrës në mbledhje vonohen rregullisht dhe mendojnë për gjëra të tjera;
- Disa pjesëmarrës thonë gjëra që i rëndojnë shpirtin, por që nuk kanë lidhje me rendin e ditës;
- Disa pjesëmarrës gjatë mbledhjes, të paktën një herë, telefonojnë, dërgojnë porosi ose shkëmbejnë shkrime në Facebook;
- Disa pjesëmarrës thonë diçka kundër vetëm për parë se si do të jetë reagimi;
- Disa pjesëmarrës kërkojnë në çantat e tyre;
- Disa pjesëmarrës ndërhyjnë në çdo pikë edhe pse nuk kanë asgjë të veçantë për të thënë;
- Disa pjesëmarrës tregojnë mendjemadhësi me grimasa, ngritje të vetullave ose me psherëtimë;
- Disa pjesëmarrës tregojnë se udhëheqësi i mbledhjes është i paaftë dhe përpiqen ta hutojnë ose të krijojnë konfuzion;
- Disa pjesëmarrës ndërpresin fjalën e tjetrit;
- Disa pjesëmarrës për çdo pikë të rendit të ditës pëshpërisin me fqinjët dhe nuk flasin me zë të lartë kur të thirren.

Nga përvoja dihet se në mbledhje takohen: *persona konfliktuale, të ditur për gjithçka, të frikësuar, mendjemadh, jo të sigurtë dhe të pasivë*. Udhëheqësit e sukseshëm të mbledhjeve kanë aftësinë të vendosin komunikim të mirë me të pranishmit, sepse përdorin strategji të përshtatshme për çdo lloj njerëzish.

## SHTOJCAT

**1. Zgjidhni një temë për mbledhjen (nga institucioni juaj edukativo-arsimor), dhe më pas përgjigjuni pyetjeve në vazhdim!** (Para çdo mbledhjeje, udhëheqësit e mbledhjes duhet të gjejnë përgjigje të përshtatshme për këto pyetje).

- Çfarë duam të arrijmë me mbledhjen?
- A është mbledhja forma më e përshtatshme e komunikimit për qëllimin e vendosur?
- Çfarë lloj mbledhje është zgjedhur?
- Kush do të marrë pjesë në mbledhjen?
- Çka të përgatitet për mbledhjen?
- Si të përgatitet mbledhja?
- Ku dhe kur të mbahet mbledhja?
- Si të dizajnohet hapësira për mbledhjen?

**2. Çka duhet të bëjë procesmbajtësi gjatë mbledhjes, në secilën fazë të mbledhjes? Plotësoni tabelën!**

| Para mbledhjes | Gjatë mbledhjes | Pas mbledhjes |
|----------------|-----------------|---------------|
| 1.             |                 |               |
| 2.             |                 |               |
| 3.             |                 |               |

## 3. SHEMBULL PËR PROCESVERBAL

**Emri i organizatës** \_\_\_\_\_

**Procesverbali nr.** \_\_\_\_\_

Për mbledhjen e mbajtur më \_\_\_\_\_ më datë \_\_\_\_\_ viti, me fillim në ora \_\_\_\_\_.

Numri i përgjithshëm i anëtarëve \_\_\_\_\_

Mungojnë me arsye (emri dhe mbiemri) \_\_\_\_\_

Mungojnë pa arsye (emri dhe mbiemri) \_\_\_\_\_

Pjesëmarrës të tjerë (emri dhe funksioni)

\_\_\_\_\_

**Udhëheqësi i mbledhjes** \_\_\_\_\_

**Procesverbalisti** \_\_\_\_\_

**Rendi i ditës:**

1. Analiza e përfundimeve nga mbledhja e mëparshme:

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

Rrjedha e diskutimit dhe pjesëmarrësit:

a) Miratimi i formulimit të përfundimit dhe vendimet nga mbledhja e mëparshme

b) Shqyrtimi i përfundimeve dhe vendimeve të kryera nga mbledhja e mëparshme, përfundimeve dhe vendimeve të pazbatuara dhe bartësve të tyre: \_\_\_\_\_

Udhëheqësi \_\_\_\_\_

Në diskutim morën pjesë \_\_\_\_\_

Qëndrimet \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Shënime dhe sugjerime \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Përfundime dhe vendime

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mbajtësit dhe afatet \_\_\_\_\_

Mbledhja përfundoi në ora \_\_\_\_\_.

Në \_\_\_\_\_ viti.

Procesverbalisti    Certifikuesi i procesverbalit    Drejtori (ose Kryetari)

#### 4. MARRËDHËNIET ME PUBLIKUN

##### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Kuptimi i rëndësisë dhe funksionit të marrëdhënieve me publikun, si një mjet për të mbajtur marrëdhëniet e mira dhe mirëkuptim të ndërsjellë të organizatës arsimore dhe publikut të saj.

##### Kompetencat e fituara të drejtorit:

- Të dijë të krijojë dhe të mbajë lidhje të mira me komunitetin lokal, në drejtim të përfshirjes së komunitetit lokal në punën e institucionit;
- Të fitojë njohuri dhe njohje për burimet e disponueshme, të ndërtojë një rrjet kontakti me publikun e synuar si partnerë strategjikë;

##### Pjesa teorike

- 4.1. Marrëdhëniet me publikun si nocion
- 4.2. Planifikimi dhe organizimi i marrëdhënieve me publikun
- 4.3. Marrëdhëniet interne me publikun
- 4.4. Marrëdhëniet me mediat
- 4.5. Shkolla dhe marrëdhëniet me publikun
- 4.6. Roli i drejtorit në marrëdhëniet me publikun

##### 4.1. Marrëdhëniet me publikun si nocion

Marrëdhëniet me publikun janë pjesë e menaxhmentit dhe merren me mënyrën e sjelljes dhe qëndrimet e individit, organizatës dhe qeverisë, dhe janë të ndërthurura me njëra-tjetrën. Thelbi i marrëdhënieve me publikun është i njëjtë, pa marrë parasysh nëse përdoret në politikë, në fushën komerciale, për qëllime bamirësie ose në cilëndo tjetër situatë ku ekziston një nevojë për e posaçme prej tyre.

Filozofia bazë e marrëdhënieve me publikun është shumë e thjeshtë: *qëllimet e organizatës realizohen më lehtë me mbështetje dhe mirëkuptim nga publiku, sesa kur publiku është kundërshtues ose indiferent.*

Marrëdhëniet me publikun mund të përshkruhen me disa fjalë kyçe: **autoritet, perceptim, besueshmëri, besim, mirëkuptim dhe respekt i ndërsjellë**, të bazuara në parimet e të vërtetës dhe informimit të plotë.

Një nga definicionet më të mira për marrëdhëniet me publikun e ka dhënë Sem Blek në librin e tij “Marrëdhëniet me publikun”, e cila thotë: *“Zbatimi i marrëdhënieve me publikun është njohuri dhe art me të cilin, përmes mirëkuptimit të ndërsjellë, të bazuar në informim të vërtetë dhe të plotë, arrihet harmonia me mjedisin.”*

Definicioni për marrëdhëniet me publikun njihet edhe në Deklaratën Meksikane të miratuar në vitin 1978, më parë nënshkruar nga tridhjetë shoqata kombëtare dhe rajonale që merren me marrëdhënie me publikun. Ajo thotë: *“Zbatimi i marrëdhënieve me publikun është një aftësi dhe shkencë shoqërore që analizon lëvizjet, parashikon pasojat, këshillon menaxhmentin në një organizatë dhe realizon qëllimet e planifikuara.”*

Kotler dhe Armstrong kanë dhënë definicionin e mëposhtëm: *“Marrëdhëniet me publikun përfshijnë ndërtimin e marrëdhënieve të mira me pjesë të ndryshme të publikut mbi bazën e publicitetit të favorshëm, ndërtimin e një imazhi të fortë korporativ dhe zgjidhjen ose parandalimin e fenomeneve të padëshiruara, thashethemeve, tregimeve ose ngjarjeve. Mjetet kryesore të marrëdhënieve me publikun janë: marrëdhëniet me mediat, publiciteti, komunikimi korporativ, lobimi dhe këshillimi.”*

Në përgjithësi, marrëdhëniet me publikun përfaqësojnë një përmbledhje të aftësive komunikative,

Njerëzit në organizatën psikologjike dhe sociologjike me të cilat mundësohet krijimi dhe forcimi i imazhit dhe autoritetit pozitiv të kompanive, institucioneve, individëve ose shtetit. Faktor kyç i marrëdhënieve me publikun është **opinion** publik.

#### **Funksionet kryesore të marrëdhënieve me publikun janë:**

- funksioni informues (të prezantojë arritjet e organizatës);
- funksioni prestigjioz (të ndërtojë një avantazh të organizatës, krahasuar me të tjerat);
- funksioni parareklamues (“të përgatit terrenin” për pranimin e saj – krijimi i një klime pozitive);
- funksioni tërheqës (të tërheqë dhe të ruajë në mënyrë të qëndrueshme interesin e publikut/mjedisit ndaj organizatës);
- funksioni barrierë (të mbrohet nga konkurrenca dhe disa fenomene negative në shoqëri);
- funksioni korrigjues (të demantojë thashethemet dhe deklaratat e rreme që lidhen me punën e organizatës dhe të bindë publikun për kujdesin ndaj interesave të njerëzve dhe mjedisit më të gjerë).

#### **Qëllimet e marrëdhënieve me publikun janë:**

- të përmirësohet mirëkuptimi me klientët dhe partnerët e biznesit;
- të ushtrohet ndikim mbi opinionin publik;
- të ndërtohet identiteti i vet;
- të sigurohet një informim më i mirë i publikut.

#### **Pse janë të rëndësishme marrëdhëniet me publikun?**

- Për marrjen e reagimit (informacionit kthyes) nga publiku;
- Për rishqyrtimin e arritjeve të organizatës;
- Për korrigjimin e aktiviteteve të organizatës;
- Për përmirësimin e punës së organizatës.

### **4.2. Planifikimi i marrëdhënieve me publikun**

Planifikimi i marrëdhënieve me publikun përfshin mbledhjen dhe përdorimin e informacioneve të nevojshme, si dhe formimin e qëllimeve dhe strategjive për marrëdhënie me publikun. Planifikimi përbën një përpjekje të vazhdueshme për të krijuar dhe ruajtur reputacionin e mirë të organizatës në mjedisin e saj, si dhe për të vendosur mirëkuptim dhe besim reciprok midis organizatës dhe publikut të saj të brendshëm dhe të jashtëm.

Plani duhet të bazohet në rezultatet e kërkimit. Detyra e planifikimit është të arrijë te publiku specifik dhe të realizojë qëllimin. Nga aspekti kohor, dallohen: planet afatgjata (strategjike) dhe planet afatshkurtra (taktike). Po ashtu, planifikohen edhe mjetet financiare të nevojshme, duke u marrë parasysh mundësitë e organizatës. Me planin, duhet të jepen përgjigje për disa pyetje kyçe:

- **Me kë** duhet të komunikohet?
- **Sa** janë ata me të cilët duhet të komunikohet?
- **Si** duhet të komunikohet?
- **Kush** duhet të komunikojë? (cili është burimi i mesazhit)
- **Ku, sa shpesh dhe kur** duhet të komunikohet? (kanali i komunikimit ose media)
- **Sa mjete** duhet të investohen?

Në zgjedhjen e strategjive të mundshme për marrëdhëniet me publikun, analizohen faktorët e mëposhtëm:

1. **Mundësitë financiare** të organizatës (shkollës)
2. **Karakteristikat e aktiviteteve të punës** së organizatës

### 3. Karakteristikat e mjedisit.

Procesi i planifikimit të aktiviteteve zhvillohet sipas hapave të mëposhtëm:

#### 1. Analiza e situatës aktuale

- a. Hulumtimi i mendimit publik
- b. Analiza SWOT
- c. Analiza e faktorëve kyç në mjedisin
- ç. Analiza e aktiviteteve të deritashme të marrëdhënieve me publikun

#### 2. Përkufizimi i qëllimeve

#### 3. Përkufizimi i strategjive dhe taktikave

#### 4. Caktimi i buxhetit

#### 5. Ndjekja dhe vlerësimi i rezultateve të arritura dhe matja e efekteve të realizuara

- a. Kuantitativisht (numri i mesazheve të dërguara, numri i atyre që i marrin mesazhet)
- b. Kualitativisht (cilësia e përmbajtjes së porosisë, cilësia e mediave përkatëse)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PËRPARËSITË</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vendndodhje e mirë (qendër e qytetit)</li> <li>- staf profesional me përvojë shumëvjeçare</li> <li>- traditë 80-vjeçare</li> <li>- numër i madh seksionesh dhe manifestimesh brenda shkollës</li> <li>- pajisje teknike</li> <li>- enterier i rinovuar i shkollës</li> <li>- strukturë çatie e zëvendësuar</li> </ul>                                                                          | <b>DOBËSITË</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fasada në gjendje të keqe</li> <li>- inventar i vjetër (banka, karrige, dollapë në gjendje të keqe)</li> <li>- reputacion ekzistues negativ</li> <li>- sallë jo funksionale për arsim fizik për disa sporte të caktuara</li> <li>- instalacione të vjetruara</li> <li>- niveli i ulët i suksesit të përgjithshëm për klasa</li> </ul>        |
| <b>MUNDËSITË</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rregullimi i plotë i shkollës me mjete nga investitorë dhe donator</li> <li>- futja e një stafi të ri, të ri dhe të arsimuar, duke pasur parasysh se një pjesë e mirë e stafit ekzistues do të dalë në pension</li> <li>- mbështetje dhe ndihmë më e madhe financiare nga vetëqeverisja locale</li> <li>- futja e një sistemi informacioni për vlerësimin dhe përpunimin e të dhënave</li> </ul> | <b>KËRCËNIMET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vazhdimi i fluktuacionit të stafit mësimor, që ndikon në njohuritë e nxënësve</li> <li>- propaganda personale negative</li> <li>- mbyllja e shkollës për shkak të numrit të pamjaftueshëm të nxënësve</li> <li>- tepriçë e punonjësve për shkak të pamundësisë për të formuar klasa të reja për shkak të uljes së regjistrimeve</li> </ul> |

Figura 3. Shembull i analizës **SWOT** të një shkolle

**Publiku** është çdo grup njerëzish që ka interes aktual ose potencial, ose ndikim mbi aftësinë e organizatës për të arritur qëllimet e saj (sipas Kotler)

### 4.3. . Marrëdhëniet e brendshme me publikun

Komunikimi i brendshëm është baza e marrëdhënieve të brendshme me publikun. Ai përbën një mekanizëm të tërësishëm të lidhjeve reciproke me anë të të cilit krijohen kontakte brenda organizatës, si dhe

Njerëzit në organizatën të gjitha **mjetet dhe metodat** me të cilat transmetohen informacionet për ushtrimin e një ndikimi të caktuar mbi sjelljen e njerëzve, me **qëllim** të sigurojë zbatimin sa më të plotë të detyrave të punës, nga të cilat varet realizimi i qëllimeve të organizatës.

**Faktorët kryesorë** që ndikojnë në procesin e komunikimit të brendshëm janë:

1. Fusha ku i përket organizata
2. Aktivitetet konkurruese
3. Misioni
4. Madhësia dhe struktura organizative
5. Tradita dhe historia
6. Imazhi ekzistues i organizatës
7. Punonjësit

**Në praktikë, zhvillimi i mjeteve të komunikimit** ka ndikuar në komunikimin e brendshëm në mënyrat e mëposhtme:

- a) përparimi i komunikimit dyanshëm;
- b) zhvillimi i komunikimit joformal;
- c) efikasiteti dhe efektiviteti i komunikimit;
- c) krijimi i një klime organizative të favorshme dhe marrëdhënie të qëndrueshme ndërpersonale;
- d) marrja e përgjigjeve të shpejta;
- dh) suksesi i ndryshimeve organizative.

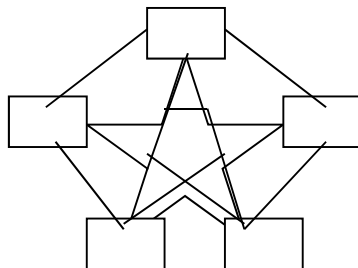


Figura 4. Shembull i një rrjeti komunikimi në formë ylli (komunikimi i ndërsjellë i të gjithë punonjësve)

*Komunikimi joformal* ndikon në motivimin dhe zhvillimin e marrëdhënieve të mira ndërpersonale. Punonjësit zhvillojnë biseda të zakonshme, shaka, diskutime për problemet e përditshme, por shpesh diskutojnë edhe për punën. *Komunikimi formal* kryesisht zhvillohet relacioni eprorë - vartësit.

Rrjedha formale e informacionit ndjek zinxhirin zyrtar të urdhrave, ndërsa informacioni mund të lëvizë: lart, poshtë dhe horizontalisht.

**Faktorët kryesorë të brendshëm për marrëdhëniet me publikun në shkolla janë:**

**Prindërit** – marrëdhëniet e mira luajnë rol kyç në sigurimin e mbështetjes së tyre për procesin arsimor.

**Drejtori** – detyra e tij si zëdhënës është të formulojë mesazhin dhe të përgatisë argumentet më të mira për publikun.

**Kuadri** – punonjësit janë ata që përfaqësojnë shkollën para publikut të jashtëm.

**Nxënësit** – informacionet kryesore për shkollën prindërit i marrin nga fëmijët e tyre. Prandaj, nxënësit duhet të informohen për të gjitha aktivitetet.

### **Faktorët kryesorë të jashtëm për marrëdhëniet me publikun në shkollë:**

**Komuniteti lokal** – anketat e herëpashershme me prindërit dhe me organizatat e tjera të komunitetit shërbejnë si kriter për evaluimin e statusit publik të stafit të shkollës, por më e rëndësishmja është që ato japin edhe informacion kthyes që e avancojnë punën.

**Mediet** – duke përfshirë edhe mediat lokale, ato janë burim shumë i rëndësishëm informacioni (që arrijnë te publiku) për aktivitetet e shkollave dhe problemet me të cilat përballen.

#### **4.4. Marrëdhëniet me mediat**

Mediet kanë **funksion të dyfishtë**:<sup>29</sup>

- Ato janë një nga **publikët më të rëndësishëm që kërkojnë** një program të mirëkomponuar komunikimi.
- Përmes tyre **veprohet mbi publikun më të gjerë**.

**Mesazhi, informacioni ose lajmi për organizatën** përbën pjesë të përmbajtjes mediatike (artikuj gazetarësh, transmetime televizive ose radiofonike), të cilëve autorët janë përfaqësuesit e mediave (gazetarë, redaktorë, producentë). **Besueshmëria dhe ndikimi i një mesazhi të tillë** varen nga vëmendja që publiku i synuar i kushton medias përkatëse dhe nga besimi që individët kanë te ajo media.

Në kontekstin e marrëdhënieve me publikun, mediat janë: gazetatat, revistat, radioja, televizioni, interneti. *Marrëdhëniet me mediat* përbëjnë një grup aktivitetesh brenda marrëdhënieve me publikun, me të cilat në mënyrë të organizuar dhe të planifikuar krijohen dhe ruhen marrëdhënie të dobishme reciproke midis organizatës dhe përfaqësuesve të mediave. **Qëllimi** është:

- ❖ krijimi i publicitetit pozitiv;
- ❖ krijimi i simpatisë ndaj gazetarëve dhe një marrëdhënie partneriale të veçantë midis organizatës dhe medias, e cila në komunikimin biznesor do të ndërmjetësojë në mënyrën e dëshiruar midis organizatës dhe publikut të saj të synuar.

**Zëdhënësi** është personi i autorizuar të paraqitet në media në emër të organizatës.

Nëse organizata nuk zgjedh një person që të paraqitet në media në emër të saj, gazetarët do ta bëjnë këtë vetë. Në këtë rast, nuk mund të pritët kontroll mbi formën dhe përmbajtjen e mesazhit që transmetohet.

Zëdhënësi duhet të:<sup>30</sup>

1. të njohë **të gjitha aspektet e punës** së organizatës;
2. të jetë i **informuar për të gjitha temat** që mund të interesojnë mediat;
3. të njohë **të gjitha aftësitë dhe teknikat e komunikimit biznesor dhe paraqitjes publike**;
4. të njohë **mënyrën e funksionimit të mediave të ndara**;
5. të ndërtojë **një marrëdhënie të ngushtë profesionale me mediat**;
6. të ketë **të ndërtuar imazh profesional**;
7. të jetë **gjithmonë i disponueshëm dhe i gatshëm për komunikim**;
8. të ketë **të gjitha autorizimet** nga drejtoria për komunikimin me gazetarët.

Një nga format më të zakonshme të komunikimit me mediat është mbajtja e një **konference për gazetarët**. Por këtu është e rëndësishme të jepet një këshillë, dhe ajo është: thërrisni vetëm kur keni një arsye vërtet të mirë. Thirrja e gazetarëve zhvillohet në tre faza ose valë.

Në valën e parë dërgohet informacion me shkrim te gazetarët së bashku me ftesën, shtatë ditë më parë, në mënyrë që ata të mund të planifikojnë kohën dhe të rezervojnë termin.

Në valën e dytë dërgohen letra elektronike. Pas njëres nga këto dy hapa, e ndonjëherë dhe pas secilës,

<sup>29</sup> [http://www.tacso.org/data/dokumenti/pdf/doc\\_manual6rs.pdf](http://www.tacso.org/data/dokumenti/pdf/doc_manual6rs.pdf), посетено на 10.8.2018

<sup>30</sup> <https://poslovi.infostud.com/zanimanje/pr-menadzer/109>, посетено на 10.8.2018

Njerëzit në organizatën është e nevojshme të telefononi redaksinë ose gazetarin përkatës: për të verifikuar nëse ftesa ka arritur dhe është dorëzuar aty ku duhet, si dhe nëse gazetari është i gatshëm të marrë pjesë. Kini parasysh se, për shkak të një ngjarjeje të papritur, të gjithë gazetarët mund të jenë të zënë dhe mund të mos merrni asnjë kamerë nga televizionet, edhe pse gjithçka është planifikuar në mënyrë të përkryer. Por ky problem nuk është i pazgjdhshëm, sepse materialin tuaj video mund t'ua dërgoni raportuesve edhe pas konferencës.

Është shumë e rëndësishme që në ftesën për gazetarët të përfshihen përmbledhje të mesazheve dhe temave më të rëndësishme, të cilat do ta bëjnë konferencën tuaj më të veçantë sesa ndonjë ngjarje tjetër ku mund të shkojë gazetari. Këtu duhet të përmendet se, përveç folësit dhe përmbajtjes, po aq të rëndësishme janë edhe materialet për shtyp, dmth materialet që u jepen gazetarëve dhe që u mundësojnë realizimin më të shpejtë të punës së tyre. Ky komplet mund të përfshijë:

1. njoftim;
2. transkript i fjalimit;
3. informacion për vetë organizatën (shkollën);
4. fotografi.

Është mirë që të gjitha materialet të jenë në formë elektronike, për shembull në CD-ROM. Për gazetarët që nuk do të mund të vijnë, organizoni dërgimin e materialeve për shtyp në adresën e redaksisë. Dhe mos harroni: në konferencën për gazetarët, më i rëndësishëm nuk është folësi, as ju, por – gazetarët.<sup>31</sup>

#### **4.5. Shkolla dhe marrëdhëniet me publikun**

Shkolla ka një rol edukativo-arsimor dhe kulturor në shoqërinë, por marrëdhëniet brenda organizatës, si dhe marrëdhëniet e saj me subjektet e tjera, ndryshojnë intensivisht, në përputhje me nevojat e një shoqërie masive dhe heterogjene, dhe këto ndryshime në komunikim kërkojnë një qasje shkencore. Shkollat konsiderohen si bartëse të ndryshimeve shoqërore, sepse veçanërisht arsimit fillor, por edhe ai i mesëm, përfshin një numër të madh nxënësish, prindërish, specialistësh, mësimdhënësish dhe përfaqësues të tjerë të publikut. Për këtë arsye, është e rëndësishme të studiohet opinioni publik, strategjitë, teknikat dhe metodat e formësimit të tij, si dhe burimet që disponojnë institucionet arsimore.

Duke pasur parasysh publikun laik dhe ekspert, si dhe opinionin publik për arsimin, është e nevojshme të i kushtohet më shumë vëmendje marrëdhënieve me publikun në shkolla, si dhe që brenda shkollave të punojë një person i kualifikuar ose specialist për marrëdhënie me publikun. Një i tillë do t'ua përgatiste mediave dhe publikut njoftime informuese, përmbajtësore, të plota dhe të sakta, duke profesionalizuar kështu qëndrimin e mediave ndaj arsimit, duke zvogëluar perceptimet e gabuara dhe duke drejtuar opinionin publik për arsimin. Është e nevojshme të rishikohet marrëdhënia e shkollës si organizatë në sistemin arsimor me mediat, me publikun e brendshëm dhe të jashtëm, të fuqizohen disa përfaqësues të arsimit për një komunikim më modern, më cilësor dhe më inovativ, sepse jetojmë në një epokë mediatike dhe ekziston nevoja për një komunikim bashkëkohor të shkollave me publikun.

Komunikimi “ballë për ballë” me një numër të madh përfaqësuesish të mediave që raportojnë për ngjarjet në arsimin, ndodh ndonjëherë zhvillohen disa herë në javë, dhe rastet shpesh kanë karakter sensacional, duke bërë që duket se drejtuesit e shkollës nuk po arrijnë të veprojnë në mënyrë adekuate në këto kushte. Претставниците на власта, исто така, се заинтересирани за работата на училиштата, особено во локалната заедница која ги финансира. Освен тоа, образованието постојано е под „будните очи“ на дел од јавноста – стручњаци, меѓу кои се инспекторите кои ги контролираат училишните финансии и просветните инспектори и советници, кои ја контролираат и унапредуваат работата на наставниците.

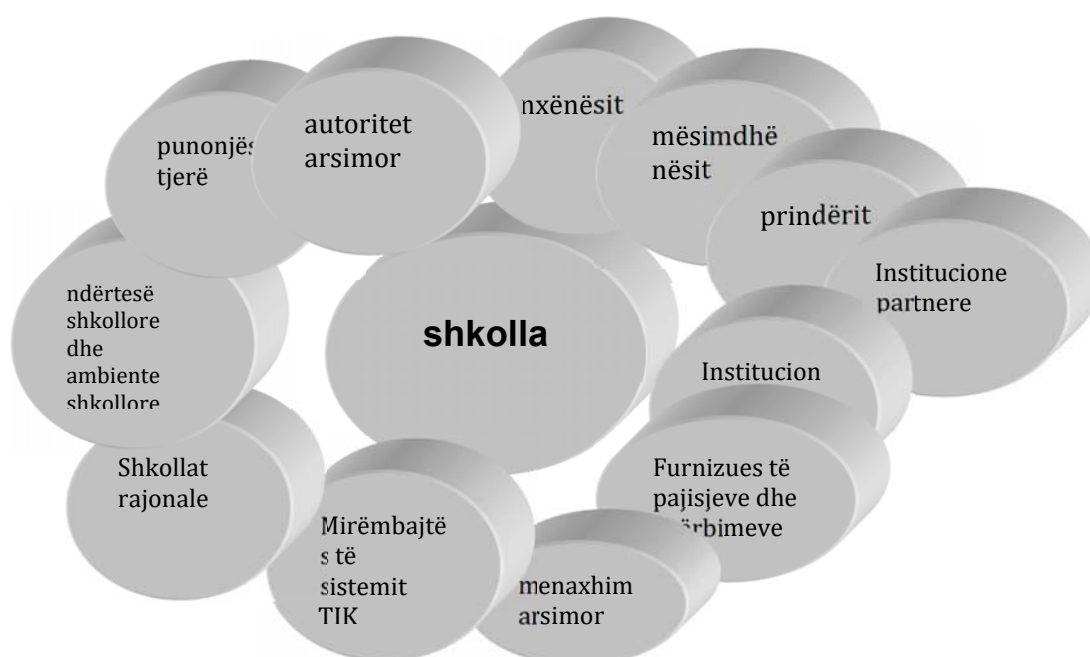
Nëse nuk ekziston një komunikim pozitiv nga ana e shkollës, i bazuar në parimin e mirëkuptimit, si një vlerë e padukshme e organizatës që vlerësohet mbi bazën e reputacionit dhe veprimtarisë së saj në treg, zërat e kritikëve do të dëgjohen përmes mediave, gjë që mund të dëmtojë drejtpërdrejt reputacionin e institucionit arsimor, dhe mund të ndikojë në mënyrë indirekte në reputacionin shoqëror, statusin dhe besimin te shkolla dhe punonjësit e arsimit.

<sup>31</sup> <http://www.volontiram.ba/wp-content/uploads/2014/09/Odnosi-sa-javnoscju.pdf>, посетено на 10.8.2018

*Fuqizimi i kapaciteteve komunikative dhe organizative të shkollave fillore dhe të mesme është i mundur, nëse, në përputhje me përvojat e biznesit dhe frymën e kohës, kryhet përmirësim organizativ i komunikimit, me qëllim për avancimin e marrëdhënieve me mjedisin dhe me të gjitha grupet e synuara.*

#### Pse janë të rëndësishme marrëdhëniet me publikun për shkollat?

- Të përmirësojnë atë që punojnë.
- Të sigurojnë shërbime më të mira dhe kënaqësinë e publikut.
- Të krijohet një proces i dyanshëm dhe të merret informacion i kthyer (feedback).
- Të shihen gjërat nga një perspektivë tjetër.
- Kritikata dhe ankesat e publikut janë një faktor korrigjues për aktivitetet e shkollës.



#### 4.6. Roli i drejtorit të shkollës në marrëdhëniet me publikun

*“Marrëdhëniet me publikun në arsim janë një funksion i planifikuar dhe sistematik i menaxhimit, i konceptuar me qëllim për të përmirësuar programin dhe shërbimet e organizatave arsimore. Ato mbështeten në një proces gjithëpërfshirës dhe dyanshëm të komunikimit, duke përfshirë publikun e brendshëm dhe atë të jashtëm, me qëllim nxitjen dhe përparimin e kuptimit të roleve, qëllimeve, arritjeve dhe nevojave të organizatës.”<sup>32</sup>*

Зајакнувањето на раководството по пат на примена на знаење од областа на менаџментот, но и од односи со јавноста е неопходно за да може раководството на основните и средните училишта да ги исполни секојдневните барања.

Според тоа, **директорот** на воспитно-образовната организација мора да почитува определени процедури во согласност со образовната политика и одлуките на училишниот одбор и да ги почитува постоењето и улогите на личностите кои се занимаваат со односите меѓу училиштата и јавноста. **Активностите** што се реализираат во тие односи подразбираат:

<sup>32</sup> <http://www.nspra.org/files/docs/StandardsBooklet.pdf> посетено на 26.7.2018

- *situata krizash,*
- *qartësi dhe sinqeritet në ndërveprim me mediat,*
- *komunikimi me mediat,*
- *përcaktimi i mënyrave formale dhe joformale të komunikimit me punonjësit,*
- *përcaktimi i mënyrave formale dhe joformale të komunikimit me prindërit dhe komunitetin,*
- *hulumtimi i mendimeve dhe qëndrimeve të punonjësve dhe autoriteteve përkatëse.*

Drejtori i shkollës duhet të dijë se karakteristika kryesore e të gjitha aktiviteteve në marrëdhëniet me publikun duhet të jenë **standardet e profesionit**, dhe jo standardet e punëdhënësit ose të klientit.

**Drejtori** i shkollës është personi i autorizuar dhe përgjegjës për funksionimin e gjithë punës edukativo-arsimore. Ai komunikon me kolektivin, nxit punën në grup dhe zgjidhjen e përbashkët të problemeve. Drejtori prezanton qëllime, objektiva dhe detyra të qarta të shkollës drejt mjedisit të jashtëm, për të përfshirë komunitetin lokal në punën e shkollës.

#### **Detyra e tij e rëndësishme është të paraqitet në rolin e zëdhënësit të shkollës – ZËDHËNËS.**

Si drejtor i shkollës dhe si ekspert i marrëdhënieve me publikun, ai duhet të zotërojë cilësitë e mëposhtme:

**Aftësi** – për të shkruar në mënyrë efektive, për të folur bindshëm;

**Shkathhtësi** – për zgjidhjen e problemeve, për marrjen e vendimeve, për të vepruar me njerëzit në mënyrë të aftë, për ndërtimin e besimit, për pranimin e përgjegjësisë;

**Njohuri** – njohuri të thelluara për mediat;

**Cilësitë** – qëndrueshmëri dhe arsyetim i shëndoshë, entuziazëm dhe ambicie, interes i gjerë, kuriozitet intelektual, rezistencë ndaj frustrimeve.

Roli i drejtorit në marrëdhëniet me publikun është veçanërisht i rëndësishëm – ai i jep “**ton etik**” të gjithë organizatës. **Shtylla etike e organizatës** shfaqet si rezultat i ndërveprimit midis **kulturës së organizatës dhe sjelljes së menaxhmentit**. Sa më shumë të ekspozohen punonjësit e shkollës ndaj **veprimeve joetike** të mjedisit, aq më e madhe është mundësia që ata të veprojnë në mënyrë joetike.

**Kodi i profesionit, libri i standardeve** të organizatës dhe **politika e organizatës** ndikojnë në sjelljen e punonjësve, duke përcaktuar se cila sjellje është e pranueshme dhe cila jo.

#### **TOP 10 LISTA E DREJTORIT PËR KOMUNIKIM TË SUKSESSHËM ME PUBLIKUN**

1. Komunikoni në kohë dhe shpesh.
2. Komunikoni ballë për ballë sa më shpesh që të jetë e mundur.
3. Zhvilloni marrëdhëniet me komunitetin tuaj.
4. Filloni me stafin tuaj, punonjësit të jenë ambasadorë të shkollës.
5. Insistoni në sjellje të sjellshme dhe shërbime të klientëve për të gjithë vizitorët (prindërit, nxënësit, etj.).
6. Ndhmoni prindërit të kuptojnë rolin e tyre në procesin arsimor dhe rëndësinë e tij.
7. Bëhuni të përmbledhur dhe të qartë deri në fund.
8. Mos gënjeni kurrë.
9. Kryeni mirë punën tuaj.
10. Zhvilloni një plan për komunikim.

Njerëzit në organizatën

**Ushtrimi 1.** Publiku është çdo grup njerëzish që ka interes aktual ose potencial, ose ndikim mbi aftësinë e organizatës për të arritur qëllimet e saj.

**Detyra:**

- Bëni listën tuaj të grupeve të synuara.
- Cilat janë ato dhe cilat janë karakteristikat e tyre?
- Shkalla e fuqisë dhe ndikimit të grupeve të synuara.
- Interesimi për atë që ju keni për të thënë – shkalla e interesit.
- Si është njohuria dhe disponimi i tyre? Çfarë mendimi kanë për ju? A dinë ata diçka për ju ose për organizatën tuaj?
- Çfarë presin ata nga ju?

**Ushtrimi 2. Bëni një plan sipas kërkesave të mëposhtme:**

- Kush jemi? Cila është imazhi ynë? A kemi ndonjë problem dhe cili është ai? (Bëni një analizë SWOT)
- Çfarë na duhet/çfarë duam: krijimi i opinionit, ndryshimi i opinionit, përcaktimi i opinionit? (cilat janë qëllimet tona)
- Si të arrihet e gjitha kjo?

**Ushtrimi 3. Dërgoni një porosi te grupi i synuar** (përshtatni përmbajtjen, gjuhën, stilin. Shmangni pengesat e tilla si: teknike, përvojash, emocionale, perceptive, kulturore).

- **Kujdes për formën!**
- Përmes cilave kanale do ta dërgoni?
- Informacioni i kthyer.

**Ushtrimi 4. Mundohuni të përgjigjeni në pyetjet e mëposhtme lidhur me shkollën tuaj ose institucionin edukativo-arsimor, të lidhura me reklamimin në publik.**

**10 Pyetje për sukses në reklamimin e organizatës:**

- A i ndiqni vazhdimisht lajmet dhe trendet që lidhen me klientët, konkurrencën, kanalet e shpërndarjes dhe mjedisin e përgjithshëm?
- A keni kapacitete/shkathtësi të mira për të ndryshuar drejtimin kur atë e kërkojnë nga ju mundësitë e reja ose mjedisi e kërkon këtë?
- A keni aftësi/shkathtësi të zhvilluara mirë për segmentim, përcaktimin e segmentit të synuar dhe pozicionimin?
- A i inkurajoni dhe shpërbleni punonjësit për propozimet e tyre për përparimin e procesit të punës?
- A zhvillonin shërbime të reja duke përdorur qasje në ekip?
- A jeni të përkushtuar ndaj cilësisë, shërbimeve dhe vlerave në çdo nivel të organizatës?
- A zbatoni një sistem të shkëlqyer të planifikimit strategjik dhe taktik të marketingut?
- A bazuat përparimin tuaj në një plan afatgjatë strategjik, të zhvilluar për të ndërtuar avantazh konkurrues?
- A përgjigjeni më agresivisht ndaj sulmeve të konkurrencës?
- A keni një perspektivë/vision global dhe a bashkëpunoni mirë me partnerët tuaj strategjikë?

## 5. PËRBALLIMI ME KONFLIKTE

### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Të kuptuarit e rëndësisë së gjetjes së mënyrës më të mirë për zgjidhjen e situatave konfliktuale, me qëllim përmirësimin e marrëdhënieve ndërpersonale brenda organizatës arsimore.

### Kompetencat e fituara të drejtorit:

- Të dijë t'i njohë shkaqet e konflikteve;
- Të jetë në gjendje të zgjidhë situatat e konfliktit në mënyrë konstruktive;
- Të jetë në gjendje të inkurajojë konflikte konstruktive me qëllim përmirësimin e punës në organizatën arsimore.
- Të fitojë aftësi komunikimi të nevojshme në procesin e zgjidhjes së situatave konfliktuale

### Pjesa teorike

- 5.1. Nocioni dhe llojet e konflikteve
- 5.2. Burimet e konflikteve
- 5.3. Hapat për zgjidhjen e konflikteve
- 5.4. Negocimi
- 5.5. Roli i drejtorit në procesin e zgjidhjes së konflikteve

#### 5.1. Nocioni dhe llojet e konflikteve

Konfliktet janë një pjesë integrale e marrëdhënieve ndërpersonale dhe janë të pranishme gjatë gjithë jetës. Foshnjat qajnë për ushqim; fëmijët zihen për lodra; të rinjtë kërkojnë më shumë të drejta; të rriturit debatojnë për punën, prindërimin, paratë, politikën, të drejtat, përgjegjësitë; të moshuarit presin kujdes, trajtim etj. Konfliktet mund të jenë për çështje të parëndësishme (cilin program televiziv të shikojmë), si dhe për ato që janë shumë serioze për të gjithë njerëzimin: konfliktet ndëretnike, ndërracore dhe ndërkombëtare.

Në fjalimin e përditshëm, **konflikti** më shpesh nënkuptohet një përplasjeje midis dy ose më shumë njerëzve ose grupeve që zbatojnë forcën si mjet për të fituar ose për të mbrojtur veten. Por nga një perspektivë profesionale, konflikti është një lidhje e tre komponentëve: **palëve në konflikt, sjelljes në konflikt dhe interesave në konflikt.**

1. Individët ose grupet që janë të përfshirë drejtpërdrejt në një konflikt quhen **palë në konflikt** (marrin pjesë së paku dy palë kundërshtarë). Në varësi të palëve në konflikt, ekzistojnë llojet e mëposhtme të konflikteve:

**Konflikte intrapersonale** – gjatë fundjavës burri dëshiron të shkojë për peshkim, dhe gruaja kërkon ndihmë në punët e shtëpisë.

**Konflikte ndërpersonale** – ndodhin midis individëve (nxënës – nxënës, nxënës – mësimitdhënës, koleg – koleg, drejtor – mësimitdhënës ose punonjës tjetër, etj.).

**Konfliktet brendagrupit** – ndodhin midis anëtarëve të grupeve më të vogla dhe përfshijnë të gjithë anëtarët e atij grupi (grupe pune, komisione të ndryshme në shkollë, etj.). Për shembull, mësimitdhënësit nga i njëjti aktiv profesional debatojnë rreth shpërndarjes së orëve.

**Konfliktet ndërgrupore** – ndodhin midis grupeve me madhësi të ndryshme, të formuara mbi një sërë arsyes. Për shembull, mësimitdhënësit me aktive profesionale të ndryshme profesionale debatojnë për udhëheqjet klasore.

2. Sjellja në konflikt përbëhet nga aktivitetet e ndërmarra nga njëra palë me qëllim kundërshtimin e palës tjetër. Këto veprime mund të variojnë në intensitet të ndryshëm: nga indiferenca pasive (mosbështetja), përmes mosmarrëveshjes së hapur përmes debatit, sabotimit, dhunës, fyerjeve ose goditjeve, deri në luftë të plotë.

3. Me interesat në konflikt nënkuptohen shqetësimet, nevojat, dëshirat dhe frikërat e shprehura ose të pashprehura që lindin nga veprimet e palëve në konflikt. Kur të dyja palët kanë një interes të përbashkët, atëherë nuk ka konflikt. Nëse interesat janë të kundërta, atëherë ekziston një konflikt, ku njëra palë kërkon të fitojë në kurriz të palës tjetër.

Konfliktet ndodhin sepse njerëzit:

- Shikojnë lëndët, fenomenet, dhe mjedisin ndryshe;
- u japin përparësi gjërave të ndryshme;
- kanë mënyra të ndryshme të të menduarit dhe të sjelljes;
- gabimisht mendojnë për konfliktin;
- kanë qasje të gabuar për zgjidhjen e tij.

Më e rëndësishme është menaxhimi i konflikteve. Menaxhimi i mirë me konfliktet është rezultati më i mirë i mundshëm për të dyja palët.

## 5.2. Shkaqet e konflikteve midis punonjësve në shkollë

Situatat e konfliktit janë një realitet mjaft i zakonshëm në çdo organizatë, përfshirë shkollat, dhe identifikimi, kuptimi dhe kontrolli i tyre paraqesin interes të vazhdueshëm për psikologët dhe shkencëtarët e arsimit, kryesisht për shkak të ndikimit të tyre në performancën individuale dhe organizative. Edhe pse ky realitet minimizohet ose "fshihet" nga mësimdhënësit dhe menaxherët e shkollave, këto konflikte ndikojnë në cilësinë e mjedisit të të nxënës, si dhe në performancën e mësimdhënësit (dhe në mënyrë indirekte, performancat e nxënësve).

Si shkaqet kryesore të konflikteve profesionale midis mësimdhënësve janë identifikuar në vazhdim: **informacione dhe përvoja të ndryshme të mëparshme në lidhje me një çështje të caktuar, perceptime të ndryshme për të njëjtin problem, motivim, interesa dhe qëllime personale të ndryshme, shpërndarje e pabarabartë e detyrave.** Shkaqe të tjera të rëndësishme të situatave konfliktuale janë: **shpërndarja e pabarabartë e burimeve shkollore, shpërndarja e dobët e orëve, mundësitë e kufizuara për avancim dhe zhvillim në karrierë, vlerësimi subjektiv i punës së mësimdhënësve, shkeljet në respektimin e rregullave dhe rregulloreve të brendshme, komunikimi jooptimal (mungesë e transparencës, qartësisë).**

Në nivel të shkollës, efektet e konflikteve të brendshme janë: përkeqësimi i klimës dhe dëmtimi i komunikimit të brendshëm, me një ndikim të drejtpërdrejtë negativ në të nxënë dhe performancën e nxënësve.

Në nivel individual, konfliktet ndikojnë negativisht në imazhin personal të disa mësimdhënësve (dhe punonjësve të tjerë) duke shmangur dhe izoluar disa prej tyre, nga pjesa tjetër. Gjithashtu krijojnë demotivim dhe mungesë interesi për çështje të rëndësishme shkollore, nervozizëm dhe një atmosferë armiqësore, manifestim të kotësisë profesionale, etj.

## 5.3. Hapat për zgjidhjen e konflikteve

Profesori Dudley Weeks<sup>33</sup> propozon tetë hapa ose faza themelore nëpër të cilat kalon procesi i zgjidhjes së konflikteve:

1. Krijimi i një atmosfere efektive që do të mundësojë zgjidhjen konstruktive të konflikteve;
2. Qartësimi i perceptimeve që do të krijojnë mundësi për formimin e pikëpamjeve të qarta dhe personale mbi situatën;
3. Fokusimi në nevojat që përfaqësojnë nevojat individuale të individit, por edhe nevojat e përbashkëta të ekipit ose organizatës;
4. Ndërtimi i fuqisë së përbashkët pozitive që përdoret për të trajtuar në mënyrë efektive konfliktet dhe për të përmirësuar marrëdhëniet midis palëve në atë konflikt;

<sup>33</sup> Петковски, К. (2000): Водството и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола, стр. 271

Njerëzit në organizatën

5. Pamje e së ardhmes që do të përdorë të gjitha kushtet dhe lidhjet nga e kaluara. E ardhmja ndërtohet mbi themelet e së kaluarës. Për këtë arsye, kushtet e së kaluarës duhet të jenë bazë për ndërtimin e së ardhmes;
6. Gjenerimi i mundësive që lejojnë kapërcimin e të vërtetave të pranuar më parë që e kufizojnë aftësinë për t'u sjellë në mënyrë konstruktive në zgjidhjen e konfliktit;
7. Zhvillimi i një shkalle veprimi, e cila paraqet krijimin e një plani veprimi mbi bazën e të cilit do të zbatohen aktivitetet e nevojshme që janë në funksion të miratimit të drejtë të zgjidhjeve konkrete;
8. Krijimi i marrëveshjeve të dobishme reciprokisht të cilat, nëse lindin nga aktivitetet e partneritetit në konflikt, kanë mundësi të mbeten efektive në të ardhmen.

|                                                     |
|-----------------------------------------------------|
| 1. Përballja me konfliktin                          |
| 2. Dëgjimi i palës tjetër dhe qetësimi i emocioneve |
| 3. Përcaktimi i problemit dhe terminet për nevojat  |
| 4. Kërkesë dhe vlerësimi i zgjidhjeve të ndryshme   |
| 5. Marrëveshja dhe shndërrimi i zgjidhjes në veprim |

Skemë 1. Fazat e strategjisë për bashkëpunim<sup>34</sup>

Konfliktet si proces që ndodh vazhdimisht, mund të reflektojnë me **efekte pozitive dhe negative**.<sup>35</sup>

**Efektet negative** krijojnë kushte për:

- Dëmtimin e funksionimit normal të organizatës;
- Mbizotërimi i emocioneve ndaj arsyes, në procesin e marrjes së vendimeve dhe aktvendimeve. Zakonisht, në situata të tilla, alternativat që ofrohen nuk pranohen si mundësi, por hidhen menjëherë si pasojë e marrëdhënieve ndërpersonale të dëmtuara;
- “Harresa” e qëllimeve organizative dhe mbizotërimi i qëllimeve personale;
- Përjetimi i stresit, frustrimeve dhe një numrit të madh gjendjesh negative psikofizike që i shkaktojnë individëve zhvillimin e ndjenjës së përjashtimit dhe jo-përkatës në organizatë.

**Efektet pozitive** të këtij fenomeni të përditshëm mundësojnë stimulimin e analizës kritike, e cila është baza për të kuptuar gjendjet reale të organizatës, në bazë të së cilës identifikohen mundësitë për tejkalimin e situatave negative dhe alternativat që:

- Shërbejnë për rritjen e suksesit në punë;
- Krijimi i ndryshimeve që janë parakusht për funksionimin efikas dhe efektiv të organizatës;

<sup>34</sup> Rijavec, M.; Miljković, D.(2002): *Kako rješavati konflikte?*, IEP, Zagreb., стр. 48 - 49

<sup>35</sup> Петковски, К., Жопевска, Ф. (2015): *Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно- образовните организации*, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола, стр. 239-242.

Njerëzit në organizatën

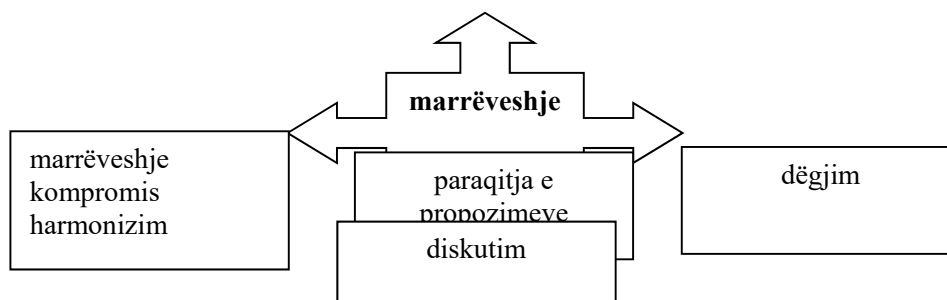
- Pastrimi i mjedisit të punës dhe heqja e konflikteve “të fshehta” brenda dhe mes individëve, grupeve ose më gjerë brenda organizatës;
- Bashkëpunimi më i madh brenda grupeve, si rezultat i konflikteve ndërmjet grupeve. Në këto kushte kur ndodhin situata konflikti mes dy ose më shumë grupeve, zhvillohet ndjenja dhe bashkëpunimi në nivel të grupit.

#### 5.4. Negocim

Zgjidhja e konfliktit mund të arrihet përmes *negociatave*. Negocimi ka kuptim kur palët kundërshtare, pavarësisht interesave të kundërta, kanë edhe interesa të përbashkëta. Dy ose më shumë palë hyjnë në negociata sepse mund të ofrojnë diçka dhe të marrin diçka në këmbim. Negocimi është një nga strategjitë për zgjidhjen e situatave të konfliktit, e cila bazohet në interesa, dhe duhet të shihet si një nga proceset kryesore të biznesit që i shton vlerë organizatës, por edhe klientëve dhe partnerëve të saj të biznesit.

**Elementet e negociatave janë:**

- përshtatje,
- aftësitë dhe njohuritë e nevojshme,
- proces komunikimi që synon zgjidhjen e konflikteve dhe mosmarrëveshjeve midis dy ose më shumë palëve dhe
- marrëveshje të përbashkët.



Skema 2. Procesi i negociimit <sup>36</sup>

**Përgatitja** përfshin planifikimin dhe zgjedhjen e alternativave më të mira për marrëveshje në negociata dhe vlerën minimale të pranueshme që palët në konflikt janë të gatshme ta pranojnë. Gjithashtu, është e rëndësishme të parashikohet pozicioni i palës tjetër.

Në fazën e dytë paraqiten **propozime konkrete**, diskutohet për qëndrimet e palëve dhe shpalosen argumentet. Të dyja palët përcaktojnë rregullat dhe procedurat që lidhen me negociatat.

Faza e tretë është **dëgjimi**, ndërsa faza e katërt është **diskutimi**. Pajtimi ose marrëveshja do të jetë i mundur nëse komunikimi është i suksesshëm. Elementi më i rëndësishëm i komunikimit është **dëgjimi aktiv**.

Në fazën e pestë të **marrëveshjes** më e rëndësishme është të arrihet ajo që është afër vlerës së dëshiruar dhe të mos pranohet asgjë që nuk i përputhet interesave, pasi njëra nga palët e kundërshtuara mund të dalë nga procesi i negociatave.

<sup>36</sup> <https://hrcak.srce.hr/Tomašević L., Marija.: Pregovaranje, poseteno na 1.2.2016>

## DËGJIMI AKTIV

Për të parandaluar situata konfliktuale, dëgjimi aktiv është i dëshirueshëm!

- ♦ A janë të dyja palët në të njëjtën linjë?
- ♦ A ka mirëkuptim reciprok?
- ♦ Të dëgjohen ndjenjat dhe faktet më të rëndësishme.

Gjithashtu, kur bëhet fjalë për llojet e negociatave, ekziston edhe një ndarje tjetër, sipas së cilës negociatat mund të jenë:

- **negociata konkurruese** – secila palë përpiqet të mposhtë tjetrën për të marrë atë që dëshiron.
- **negocim bashkëpunues** – të dyja palët bashkëpunojnë për të gjetur zgjidhje që do të plotësojnë nevojat e të dyja palëve. (Situatë WIN – WIN)

**Si duhet të jetë sjellja në procesin e negociimit?**

- ❖ Mbatja e një qasjeje të sjellshme dhe të kulturuar;
- ❖ Të mos kthehet me të njëjtën masë të fyerjeve;
- ❖ Negocimi bazuar në interesa të përcaktuara;
- ❖ Inkurajimi i ideve dhe kritikave të propozimit tuaj, por sugjerimi që pala tjetër të bëjë të njëjtën gjë;
- ❖ Fokusi të vihet në çështjet që po diskutohen, dhe jo te vetja
- ❖ Të ruhen paqja dhe qetësia, pa sulme personale
- ❖ Të demonstrohet entuziazëm dhe përkushtim ndaj zgjidhjeve.

Nëse një negocim ngec dhe palët nuk janë në gjendje të zgjidhin mosmarrëveshjet e tyre përmes negociatave, atëherë mund të kërkojnë ndihmën e një pale të tretë. Ekzistojnë katër role themelore të një pale të tretë:

- **Ndërmjetës** (medijator) – një palë e tretë neutrale që lehtëson gjetjen e një zgjidhjeje.
- **Arbitër** – një palë e tretë që ka fuqinë për të diktuar marrëveshjen. Arbitrazhi mund të jetë vullnetar ose i detyruar.
- **Pajtimtar** – pala e tretë në të cilën të dyja palët kanë besim.
- **Këshilltari** – është një palë e tretë profesionale e pavarur, e cila synon të lehtësojë zgjidhjen e problemit përmes komunikimit dhe analizës, ku i ndihmon njohuria e tij për menaxhimin e konfliktit. Roli i këshilltarit nuk është të gjejë zgjidhje, por të përmirësojë marrëdhëniet midis palëve të kundërshtuara.

## 5.5. Roli i drejtorit të shkollës në procesin e zgjidhjes së konflikteve

Qëllimi i menaxherëve shkollorë është të përmirësojnë shkollën, të menaxhojnë si duhet burimet njerëzore për zhvillim më të shpejtë dhe realizim të qëllimeve organizative, si dhe të mundësojnë zhvillimin e potencialeve individuale të individëve.

Prandaj, është e nevojshme që drejtorët të zotërojnë aftësitë e nevojshme ndërpersonale, të njohin ligjet dhe faktorët e sjelljes dhe motivimit, si dhe aftësitë e duhura të ndërveprimit dhe komunikimit.

Strategjia më e zakonshme e drejtorëve që nuk janë të përgatitur të përballen me konfliktin brenda organizatës është që në fakt të mos bëjnë asgjë. Ata thjesht mendojnë se konflikti do të zhduket vetvetiu, megjithëse në disa situata kjo strategji nuk është gjithmonë e keqe. Kryesisht, shumica e drejtorëve nuk ndërmarrin asgjë sepse kanë frikë ta nxjerrin në dritë konfliktin dhe nuk dinë si të përballen me emocionet e pakëndshme. Fatkeqësisht, kjo sjellje çon në një përshkallëzim të konfliktit dhe drejtori do të flitet si një person që nuk ka asnjë njohuri për atë që po ndodh, as nuk ka kontroll mbi situatën në shkollë.

Shumë drejtorë pranojnë se ekziston konflikt dhe “premtojnë” ta zgjidhin atë. Por, kur u parashtrohet

Njerëzit në organizatën pyetja konkrete në lidhje me zgjidhjen e problemit në organizatën merret informacioni i kthyer se "problemi shqyrtohet". Kjo vetëm çon në kuptimin se problemi arsyeja për të cilën ka lindur konflikti mund të shqyrtohet pafundësisht.

Një nga mënyrat për të shmangur konfliktet është të fshehen informacionet. Por fshehja e informacioneve u kushton si punonjësve ashtu edhe menaxherëve njësoj. Pika fillestare këtu është teoria se nëse askush nuk e di se për çfarë bëhet fjalë, nuk do të ketë konflikt, por në fakt ai konflikt vetëm shtyhet dhe nuk mund të shmanget, sepse do të bëhet më intensiv dhe me shumë momente konflikti më të pakëndshme sesa do të kishte qenë në fillim të zgjidhjes së problemit pa fshehur informacionet.

Konfliktet nuk duhen klasifikuar si të mira ose të këqija. Vlera e tyre vjen nga mënyra se si dhe pse lindin dhe si zgjidhen. Menaxherët/liderët duhet të jenë në gjendje t'i njohin saktë konfliktet dhe të dinë si t'i zgjidhin ato në mënyrë efektive, në mënyrë që të reflektojnë pozitivisht në suksesin e organizatës.<sup>37</sup>

Reagimi i vetëm i vërtetë për një drejtor kur lind një konflikt është **komunikimi i hapur**. Në këtë mënyrë, nëpërmjet mirëkuptimit dhe respektit të treguar, drejtori do ta zgjidhë konfliktin dhe do të përfitojë. Zgjidhja e suksesshme e konfliktit çon në përmirësimin e marrëdhënieve dhe të klimës organizative, dhe rritet edhe ndjenja e përkatësisë ndaj organizatës, gjegjësisht shkollës.

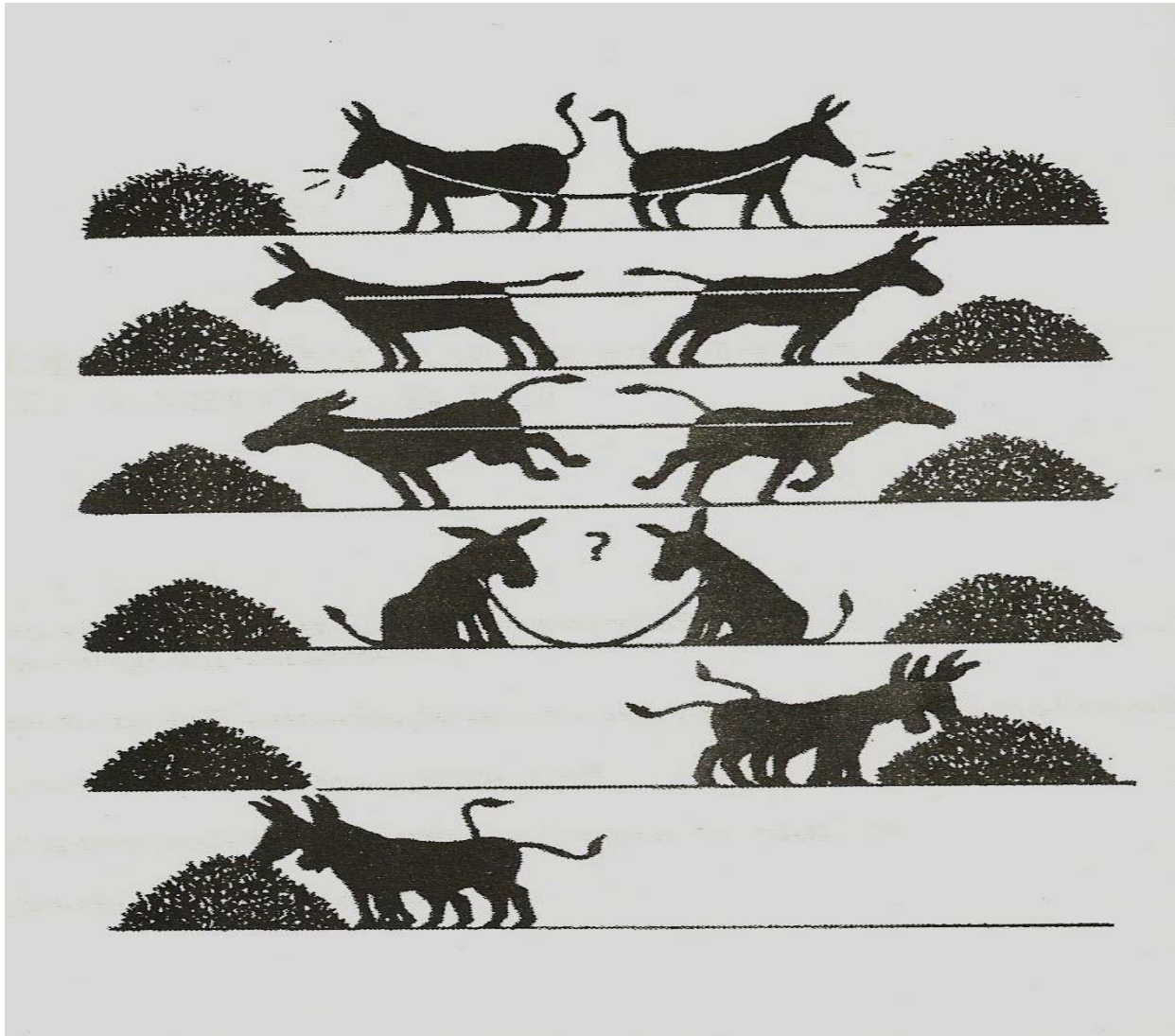
Çdo drejtor duhet ta dijë se **nuk mund të negociohet:**

- për vlera (përgjegjshmëri, profesionalizëm, cilësi të shërbimeve, kod i sjelljes);
- për diçka që është miratuar me akt të organizatës nga organi përkatës;
- për diçka që shkel masat dhe procedurat disiplinore;
- për një vendim tashmë të shpallur;
- për një problem, kur nuk janë të pranishme të gjitha palët e interesuara dhe të rëndësishme.

<sup>37</sup> [www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf) посето на 28.7.2018

## SHTOJCAT

1. Shpjegoni shembullin e ilustruar për zgjidhjen e një situatë konflikti.



2. Përpquni të jepni një shembull në të cilin në mënyrë të ngjashme është zgjidhur një situatë konflikti në shkollën tuaj.

3. Numëroni pesë faktorë kyç për zgjidhjen me sukses të një situatë konflikti në shkollë, nga ana e drejtorit.

**2. Ushtrim: DËGJIM AKTIV**

3.

Во контекст на потребата од добро слушање, Максвел во својата книга „Како да станете вистински лидер“ дава тест, од кој секој може да се самооцени за степенот на сопствената можност за активното слушање, односно да ја воочи сопствената вештина за слушање.

Нë контекстин е невојës për të dëgjuar mirë, Maksvell në librin e tij “Si të bëhesh një udhëheqës i vërtetë” jep një test, me anë të të cilit secili mund të vetëvlerësojë shkallën e aftësive të veta për dëgjim aktiv, gjegjësisht për të realizuar shkallën e aftësisë së vet për të dëgjuar.“

Nëse u përgjigjeni pohimeve të mëposhtme me:

“gjithmonë”, rrethojeni 4

“zakonisht”, rrethojeni 3

“rrallë”, rrethojeni 2

|   | <b>Pohimi</b>                                                                              | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | I lejoj bashkëbiseduesit të përfundojë pa e ndërprerë?                                     | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 2 | A e dëgjoj atë që ndodhet “midis rreshtave”?                                               | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 3 | Kur mbaj shënime, a i dëgjoj dhe i shkruaj faktet dhe frazat kryesore?                     | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 4 | A e përsëris atë që personi e ka thënë, për të sqaruar që është thënë?                     | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 5 | A e shmang qëndrimin armiqësor dhe/ose shqetësimin kur nuk jam dakord me bashkëbiseduesin? | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 6 | A po e prish përqendrimin bashkëbiseduesit me ndërprerjet e mia?“                          | 1        | 2        | 3        | 4        |
| 7 | A e mbaj me vështirësi vëmendjen ndaj asaj që e flet personi i përcaktuar?                 | 1        | 2        | 3        | 4        |
|   |                                                                                            |          |          |          |          |
|   | Numri i shifrave të rrethuara në secilën kolonë                                            |          |          |          |          |
|   | X shenja e shumëzimit                                                                      | X1       | X2       | X3       | X4       |
|   | Shuma të pjesshme të pikëve                                                                |          |          |          |          |
|   | <b>Gjithsej pikë</b>                                                                       |          |          |          |          |

“kurrë”, rrethojeni 1

### Rezultatet

26 pikë ose më shumë: Dini të dëgjoni në mënyrë të shkëlqyer.

22-25 pikë: Dëgjoni më mirë se maesatarja.

18-21 pikë: Mund të jetë edhe më mirë.

17 pikë ose më pak: **Filloni menjëherë të ushtroni aftësinë për dëgjim!**

### 3. Pyetësor: Si reagoni ndaj konflikteve?

Me përdorimin e notave prej 1 deri 5, tregoni sa shpesh Ju veproni në përputhje me thëniet popullore të dhëna, pra sa jeni dakord me to:

1. Kurrë
2. Rrallë
3. Shpesh
4. Më shpesh
5. Gjithmonë

|    | EKSPOZE – FJALË E URTË                                                                  | Оцена |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1  | Nëse sheh dy persona që zihen ose rrihen, më mirë është të ikësh.                       |       |
| 2  | Nëse nuk mund ta bindësh tjetrin të mendojë si ti, bëje të veprojë ashtu siç mendon ti. |       |
| 3  | Nëse mund të durosh, do të kalosh si zotëri.                                            |       |
| 4  | Nëse më kruan ti mua, do të të kruaj edhe unë ty.                                       |       |
| 5  | Së bashku jemi më të fortë.                                                             |       |
| 6  | Kur dy veta zihen, i treti përfiton.                                                    |       |
| 7  | Kur hingëllin kali, i hesht të gjithë.                                                  |       |
| 8  | Uji i qetë e gërryen bregun.                                                            |       |
| 9  | Më mirë një harabel në dorë se një pëllumb në degë.                                     |       |
| 10 | E vërteta qëndron në dije, e jo në mendimin e shumicës.                                 |       |
| 11 | Ai që sulmon i pari dhe ikën, jeton mjaftueshëm për të sulmuar sërish.                  |       |
| 12 | Fitues është ai që e detyron armikun të ikë.                                            |       |
| 13 | Vrite armikun me mirësi.                                                                |       |
| 14 | Hidhe një peshk të vogël për të zënë një troftë më të madhe.                            |       |
| 15 | Askush nuk e ka zgjidhjen përfundimtare – secili ka vetëm një pjesë të saj.             |       |

|    |                                                                               |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|--|
| 16 | Rri larg njerëzve që nuk pajtohen me ty.                                      |  |
| 17 | Betejat i fitojnë ata që besojnë në fitore.                                   |  |
| 18 | Fjalët e sjellshme vlejnë shumë, por nuk kushtojnë asgjë.                     |  |
| 19 | Kush vepron sipas parimit “mirë për mirë”, nuk gabon.                         |  |
| 20 | Dy sy shohin më mirë se një..                                                 |  |
| 21 | Shmangi njerëzit që zihen – ata mund të ta hidhërojnë jetën.                  |  |
| 22 | Ai që nuk tërhiqet, i detyron të tjerët të tërhiqen.                          |  |
| 23 | Qengji i butë thith nga dy nëna.                                              |  |
| 24 | Kush do të fitojë, duhet edhe të japë.                                        |  |
| 25 | Përballu hapur me çdo problem, nëse do të zgjidhet më së miri.                |  |
| 26 | Mënyra më e mirë për t’u përballur me çdo problem, është ta shmangësh.        |  |
| 27 | Shkel fort aty ku mendon të qëndrosh.                                         |  |
| 28 | Me butësi largohet zemërimi.                                                  |  |
| 29 | Më mirë të marrësh një pjesë të asaj që dëshiron, sesa të mos marrësh asgjë.. |  |
| 30 | Me sinjeritet, ndershmëri dhe besim edhe malet lëvizin.                       |  |
| 31 | Nuk ka gjë aq të vlefshme sa që njeriu të duhet të luftojë për të.            |  |
| 32 | Në botë ekzistojnë dy lloje njerëzish: fitues dhe humbës..                    |  |
| 33 | Kur dikush të godet me gur, ti godite me bukë.                                |  |
| 34 | Nëse secili heq dorë nga diçka, lehtë arrihet marrëveshja.                    |  |
| 35 | Duke gërmuar më thellë, e zbulon të vërtetën.                                 |  |
| 36 | Më e lehtë është të përmbahesh nga një zënkë, sesa të tërhiqesh prej saj.     |  |
| 37 | Ku ka forcë, nuk ka drejtësi.                                                 |  |
| 38 | Fjala e ëmbël i hap edhe dyert prej hekuri..                                  |  |
| 39 | Nëse ndahet drejt, nuk ka për t’u bërë sherr.                                 |  |
| 40 | Askush nuk e di të vërtetën e plotë – për ta mësuar duhet të pyesë të tjerët. |  |

**Llogaritja e pikëve**

Në tabelën në vijim, transferoni notat e dhëna për secilën fjalë të urtë sipas rendit të caktuar të numrave rendorë dhe pastaj mbledhni ato veçmas për secilën kolonë

|     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1.  | 2.  | 3.  | 4.  | 5.  |
| 6.  | 7.  | 8.  | 9.  | 10. |
| 11. | 12. | 13. | 14. | 15. |
| 16. | 17. | 18. | 19. | 20. |
| 21. | 22. | 23. | 24. | 25. |
| 26. | 27. | 28. | 29. | 30. |

|               |              |              |              |               |
|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 31.           | 32.          | 33.          | 34.          | 35.           |
| 36.           | 37.          | 38.          | 39.          | 40.           |
| Shuma:<br>THQ | Shuma:<br>DE | Shuma:<br>LË | Shuma:<br>PZ | Shuma:<br>PËR |

**Shuma më e madhe nëpër kolona tregon sjelljen tuaj në situatë konflikti**  
**TËRHEQJA (THQ)**

Ju hiqni dorë nga qëllimet tuaja dhe nga marrëdhëniet me palën tjetër.

Tërheqja është e dobishme kur qëllimi nuk është i rëndësishëm për ju dhe nuk keni nevojë të ruani marrëdhënien me palën tjetër, kur konflikti shpërthen me një person të panjohur që është armiqësor, ose kur si ju ashtu edhe pala tjetër jeni shumë të zemëruar.

**DETYRIMI (DE)** – Ju përpiqeni t'i arrini qëllimet tuaja me çdo kusht. E detyroni palën tjetër të veprojë "siç doni ju", pa marrë parasysh se sa mund t'i dëmtojë kjo marrëdhëniet tuaja.

Shtërngimi është i justifikuar vetëm nëse qëllimi është me rëndësi jetike.

**LËSHIMI (LË)** – Ju jeni të gatshëm të hiqni dorë nga qëllimet tuaja vetëm për ta ruajtur marrëdhënien me palën tjetër në nivelin më të lartë. Kjo është e pranueshme vetëm kur marrëdhënia është jashtëzakonisht e rëndësishme për ju, ndërsa qëllimi i palës tjetër ka shumë më tepër rëndësi se qëllimi juaj. Lëshimi bëhet më lehtë duke përdorur humor ose duke kërkuar falje.

**PAZARITJA (PZ)** – Jeni të gatshëm të hiqni dorë nga një pjesë e qëllimeve tuaja dhe një pjesë e marrëdhënieve të mira, për të arritur një marrëveshje të përbashkët. Pazaritja është e përshtatshme kur si qëllimet ashtu edhe marrëdhëniet janë disi të rëndësishme, dhe situata nuk lejon që të merret gjithçka që dëshirohet.

**PËRBALLJA (PËR)** – Ju shpesh i inicioni negociatat për të plotësuar qëllimet tuaja, por edhe qëllimet e palës tjetër, duke ruajtur marrëdhënien e ndërsjellë në nivelin më të lartë. Kërkimi i zgjidhjes është i përbashkët, ndërsa tensionet dhe ndjenjat negative janë minimale. Përballja me konfliktin është e pashmangshme kur për ju janë jashtëzakonisht të rëndësishme si qëllimet, ashtu edhe marrëdhëniet me palën tjetër..

## 6. PUNA NË EKIPE

### Qëllimi i përgjithshëm i temës:

Përmirësimi i njohurive për punën në ekip, si një nga format më të mira për zgjidhjen e problemeve dhe sfidave me të cilat përballen institucionet arsimore.

Kompetencat që fiton drejtori:

- Të dijë të ndikojë, me punën e tij, në zhvillimin e marrëdhënieve pozitive dhe shpirtit ekipor në kolektiv;
- Të dijë të formojë, organizojë dhe mbështesë punën e ekipeve;
- Të dijë të koordinojë punën e ekipeve;
- Të dijë të sigurojë shkëmbimin e informacioneve ndërmjet ekipeve;

### Pjesa teorike

- 6.1. Puna në ekip si koncept dhe bazë për menaxhimin e të punësuarve
- 6.2. Zhvillimi i punës ekipore
- 6.3. Punë ekipore efikase dhe efektive
- 6.4. Udhëheqja e ekipeve
- 6.5. Ekiye efektive në shkolla

### 6.1. Puna në ekip si koncept dhe bazë për menaxhimin e të punësuarve

Njerëzit janë qenie shoqërore që kanë nevojë të jenë pjesë përbërëse e një grupi. Grupi u siguron atyre siguri, komunikim, shkëmbim të ideve dhe mendimeve dhe e lehtëson punën e përbashkët. Grupet e punës përfaqësojnë një numër të caktuar njerëzish që duhet të vendosin ndërveprim të ndërsjellë, i cili do t'i mundësojë çdo anëtar të e shohë veten si pjesë të atij grupi. Ky ndërveprim realizohet përmes bashkëpunimit në aktivitetet që vendosen në funksion të arritjes së qëllimeve të organizatës.

Këto grupe funksionojnë mbi bazën e lëvizjeve të vazhdueshme brenda tyre, të cilat i japin karakter dinamik, që, në fakt, është bazë për funksionimin efikas të tyre. Zakonisht grupet formohen me qëllim që individët të arrijnë një qëllim të përbashkët. Duke ecur së bashku në një rrugë të mbushur me shumë aktivitete të nevojshme, secili anëtar i grupit ndihet më i sigurt. Grupi mundëson realizimin e aktiviteteve që njeriu, si individ, nuk mund t'i realizojë vetëm. Siç u përmend më parë, njeriu është qenie shoqërore dhe grupi e plotëson këtë nevojë të tij. Çdo anëtar merr atë që i nevojitet, por njëkohësisht jep kontributin e vet përmes gjërave që janë të nevojshme për grupin.

Numri i anëtarëve të saj duhet të jetë më shumë se dy, duke pasur parasysh faktin se ndërveprimi, i cili duhet patjetër të realizohet në situata të tilla, përndryshe nuk mund ta nxisë dinamikën e grupit. Në këtë fazë të formimit, grupi nuk mund të funksionojë si ekip, sepse ende nuk ekziston një klimë që do të mundësonte drejtimin e energjive individuale drejt një qëllimi të përbashkët. *“Individi mund të punojë shumë, por përpjekja e tij nuk mund të transmetohet në mënyrë efikase te përpjekja e ekipit. Mirëpo, kur ekipi e zhvillon harmoninë dhe përputhjen e tij, shfaqet drejtimi i përbashkët dhe ndodh harmonizimi i energjisë së individit. Në ekip ekziston qëllim i përbashkët, vizion i përbashkët dhe kuptohen mënyrat se si përpjekjet mund të plotësojnë njëra-tjetrën.”*<sup>38</sup>

Duhet theksuar se **çdo ekip përbën një grup, por jo çdo grup është ekip**. Duhet theksuar se çdo ekip përbën një grup, por jo çdo grup është ekip. Ajo që i mungon grupit, që përfundimisht të shndërrohet në ekip, është orientimi dhe drejtimi i të gjitha atyre energjive individuale drejt një qëllimi të përbashkët. Me fjalë të tjera, duhet të funksionojë **sinergjia**. Termi sinergji zakonisht

<sup>38</sup> Senge, P. (2007): Peta disciplina: Umeçe i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić), Novi Sad: Asee crp. 246

Njerëzit në organizatën përkufizohet si “koncept që nënkupton se përpjekjet ekipore të kombinuara dhe të orientuara brenda ekipit janë më të mëdha sesa shuma e përpjekjeve të tyre individuale”. Efekti i sinergjisë në shumë raste është i matshëm dhe i dukshëm. Ekzistenca e kësaj veprimi sinergjik ose të bashkuar konsiderohet arsyeja kryesore për përdorimin e saj në ekipe dhe për shfaqjen e të ashtuquajturës “urtësi e ekipit”, sipas së cilës efektiviteti i ekipit është më i madh se thjesht shuma e efektivitetit individual të anëtarëve.

Tabela 2. Dallimi midis ekipit dhe grupit

| Efekti 2+2 = 5 ose 1+1 >2 |                   |                 |
|---------------------------|-------------------|-----------------|
| Karakteristikat           | GRUPI             | EKIP            |
| përgjegjësi               | individuale       | grupore         |
| motivim                   | e vogël           | e madhe         |
| komunikim                 | e dobët           | inkurajuese     |
| qëllime                   | individuale       | të përbashkëta  |
| marrja e vendimeve        | votim             | konsensus       |
| sinergji                  | nuk ka            | deri në 30%     |
| ego                       | individualisht    | kolektivisht    |
| hierarki                  | ekziston          | minimale        |
| shkathtësi                | jo komplementare  | komplementare   |
| ndryshime organizative    | jo rezistente     | rezistente      |
| pavarësi                  | e vogël ose aspak | shkallë e lartë |

Ekzistojnë disa faktorë që e dallojnë ekipin nga grupi: rolet dhe përgjegjësitë, lehtësimi i procesit, identiteti, kohezioni, komunikimi, entuziazmi dhe fleksibiliteti. Për ta arritur këtë, nevojiten kohë dhe punë. **Ekipet krijohen, nuk ndodhin vetvetiu.** Në momentin e formimit, çdo ekip është vetëm një grup pune.

Thelbi i punës në ekip është më së miri i përmbledhur në fjalën angleze **TEAM**, e trajtuar si akronim (Together Everyone Achieves More), që në përkthim të lirë do të thotë: me punë të përbashkët secili arrin më shumë.

Ekipi është një grup i vogël njerëzish (**nga 2 deri në 25**), me njohuri dhe aftësi komplementare, të cilët kanë një qëllim, qasje, entuziazëm dhe përgjegjësi të përbashkët. Anëtarët e ekipit mund ta pranojnë dhe realizojnë me sukses çdo detyrë të caktuar. Çdo anëtar i ekipit punon në mënyrë të pavarur në detyrën e tij, por njëkohësisht bashkëpunon me anëtarët e tjerë. Në ekip ekziston **komunikim i sqartë, i hapur dhe profesional.**

Ekipi siguron tre përfitime të mëdha:

1. E zhvillon maksimalisht potencialin njerëzor;
2. Shkakton efekt sinergjik;
3. Mundëson përparim të vazhdueshëm.

Ekipi bëhet një vend ku vizionet personale shërbejnë si bazë për ndërtimin e një vizioni të përbashkët. Që të arrihen qëllimet e ekipit, të gjithë anëtarët e tij duhet të funksionojnë si një i vetëm. Ekipi është një mjedis në të cilin respektohen dallimet mes anëtarëve, çka u mundëson atyre që, nga njëra anë, të jenë heterogjenë dhe fleksibël, ndërsa nga ana tjetër, të realizojnë me cilësi punën e përbashkët.

Sipas Adizhesit,<sup>39</sup> nevoja themelore në menaxhim është ndërtimi i **ekipeve komplementare** me ndjeshmëri ndaj dallimeve të bashkuara. Nëse ekipet formohen nga individë që kanë aftësi dhe karakteristika të njëjta me liderin, pra me menaxherin, atëherë nuk bëhet fjalë për formim ekipi, por për klonim (të gjithë në ekip mendojnë njësoj). Ekipet të tilla përbëjnë një mangësi për organizatën, e cila do të reflektohet negativisht në punën e saj. "Kur në një ekip (organizatë) ka dy persona që gjithmonë dhe për gjithçka pajtohen, njëri prej tyre është i panevojshëm."<sup>40</sup> Megjithatë, nuk mjafton që ekipi të sigurojë vetëm përfaqësimin e dallimeve; ato duhet të respektohen, dhe në këtë mënyrë të bashkohen anëtarët e ekipit.

## 6.2. Zhvillimi i punës ekipore

Procesi i ndërtimit të ekipeve kërkon t'i kushtohet vëmendje faktorëve në vijim:

- ❖ zgjedhja e anëtarëve të ekipit,
- ❖ përcaktimi i vizionit, misionit dhe qëllimeve të punës së ekipit,
- ❖ ndarja e detyrave,
- ❖ përcaktimi i planit të aktiviteteve,
- ❖ vendosja e ekuilibrit të aftësive branda ekipit,
- ❖ alokimi i burimeve dhe roleve brenda ekipit, matja e rezultateve të punës,
- ❖ harmonizimi i veçorive të antarëve të ekipit dhe
- ❖ trajnimi i anëtarëve të ekipit për punë të suksesshme të përbashkët.

Hapi i parë në zhvillimin e një ekipi funksional dhe koheziv është krijimi i besimit. Besimi duhet të ndërtohet mbi bazën e respektimit të të tjerëve, që del nga nevoja që anëtarët e ekipit të jenë të gatshëm dhe pa hezitim t'i pranojnë dhe t'i pranojnë gabimet, dobësitë dhe lëshimet e tyre, si dhe të shprehin nevojën për ndihmë. Në të njëjtën mënyrë, ata duhet t'i pranojnë forcën dhe dobësitë e të tjerëve, madje edhe nëse ajo forcë e tejkalon të tyren.

Ky hap është në fakt më i vështirë për menaxherët, pra drejtorët, sesa për vetë anëtarët e ekipit. Ndonjëherë menaxherët mendojnë se përballë anëtarëve të talentuar të ekipit rrezikojnë të humbin pozicionin e tyre të pushtetit. Megjithatë, ata duhet të jenë në gjendje të tregojnë dobësi në situata të vështira, duke u dhënë shembull të tjerëve. Nëse menaxherët nuk lejojnë që dikush tjetër, në një situatë të caktuar, "të jetë më i mirë se ata", ky model sjelljeje u transmetohet anëtarëve të ekipit, të cilët mbyllen ndaj njëri-tjetrit për të mos u vënë në pozitë të pranojnë dobësitë ose gabimet e tyre. Prandaj, shprehje të tilla si: "*gabova*", "*më vjen keq*", "*në këtë jeni më i mirë se unë*", bëhen tregues të një niveli të lartë të besimit dhe respektit të ndërsjellë mes anëtarëve të ekipit, gjë që përbën kusht për punën e tyre të përbashkët të suksesshme. Pa këtë hap në zhvillimin e ekipit, ekipi nuk do të jetë i aftë të marrë pjesë në një konflikt të shëndetshëm.

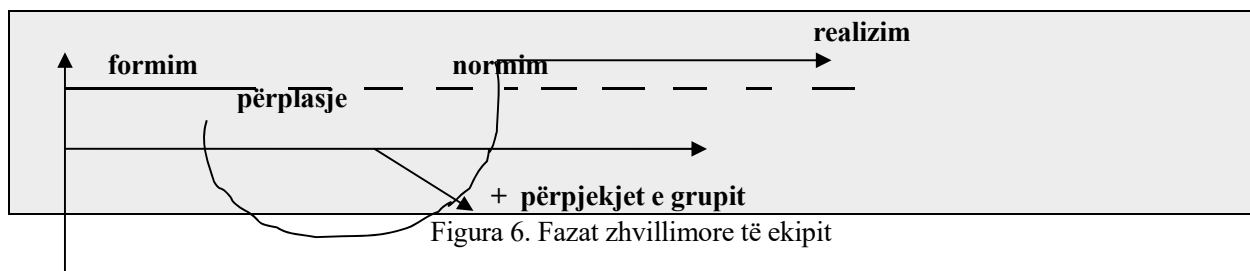
Përkushtimi dhe besnikëria e anëtarëve ndaj ekipit përfaqësojnë synimin e të gjithë menaxherëve. Duke marrë parasysh se konsensusi natyror rrallëherë ekziston, ky qëllim është i vështirë për t'u arritur. Anëtarët mund të jenë të përkushtuar ndaj ekipit vetëm nëse nuk marrin pjesë në konflikt produktiv, por të pakontrolluar. Ndoshta duket ironike, por fakt është se ekipet që, për shkak të grindjeve të shpeshta, mund t'i duken vëzhguesit të jashtëm si jofunksionale, në të vërtetë janë ato që arrijnë të marrin vendime të vështira dhe t'u përmbahen atyre gjatë zbatimit. Megjithatë, duhet theksuar se përkushtimi ndaj punës ekipore dhe konfliktet e shëndetshme nuk janë të mundshme pa zhvillimin e besimit të ndërsjellë. Nëse anëtarët e ekipit janë të përqendruar vetëm te vetja, ata nuk do të jenë të aftë të zhvillojnë përkushtim dhe besnikëri ndaj anëtarëve të tjerë, dhe as të marrin pjesë në konflikte.

Ndërtimi i ekipit është një proces që përfshin zhvillimin e ndjenjës së besimit dhe bashkëpunimit

<sup>39</sup> Адизес, И. (1994): Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, сејмениот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар стр.91

<sup>40</sup> Адизес, И. (2006): Menadžment za kulturu, Novi Sad: Adizes menadžment konsaltin, стр. 139

Njerëzit në organizatën mes anëtarëve të ekipit. Morali i ekipit mund të varet nga faktorët e mëposhtëm: mbështetja, disponueshmëria e burimeve, intensiteti dhe cilësia e komunikimit, si edhe veçoritë e anëtarëve të ekipit. Anëtarët e ekipeve më pak të suksesshme prirën t’ia raportojnë udhëheqësit të ekipit sjelljet e papranueshme të dikujt, madje edhe të merren me thashetheme dhe përhapje të zërave. Kjo sjellje nuk ka vetëm ndikim shkatërrues mbi moralin e ekipit, por gjithashtu bën që anëtarët të merren më gjatë se zakonisht me çështje që janë lehtë të zgjidhshme. Menaxherët nuk e kanë të lehtë kur duhet t’i përballin anëtarët e ekipit me sjelljet që dëmtojnë punën e ekipit. Megjithatë, kjo mund të arrihet dhe ata mund të kenë sukses nëse qëllimet e punës së ekipit përcaktohen dhe definojnë qartë, gjë që mundëson identifikimin e lehtë të sjelljeve që e dëmtojnë ekipin dhe qortimin e anëtarëve që i shfaqin ato.



### 6.3. Punë ekipore efikase dhe efektive

Efikasiteti dhe efektiviteti i ekipeve, dhe si rrjedhojë edhe suksesit i punës ekipore, siç u theksua më herët, varen nga shkalla e pranisë së disa determinantëve ose treguesve të caktuar. Në këtë kontekst, nga shumë determinantë të tillë, si veçanërisht të rëndësishëm për organizatat edukativo–arsimore do të theksohen vetëm disa prej tyre, dhe ato janë: **motivimi dhe komunikimi**, të cilët janë faktorë nga të cilët varet ekskluzivisht niveli i suksesit të punës ekipore dhe që lirisht mund të quhen mjete të buta (soft skills) që përbëjnë parakusht për një udhëheqje të mirë ekipore.

**Motivimi** është një segment i rëndësishëm në procesin e punës së ekipeve, i cili rrit energjinë, orienton drejt arritjes së qëllimeve individuale dhe ekipore dhe shërben për të ruajtur sjelljen e anëtarëve të ekipit. Udhëheqja ekipore duhet të veprojë në drejtim të motivimit të anëtarëve të ekipit drejt arritjes së vetëaktualizimit, ku, sipas Maslow-it, individët karakterizohen nga vlera që i tejkalojnë interesat e tyre personale. Ata janë të përkushtuar dhe punojnë për diçka që zhvillon “dihotominë”, pra gjendjen në të cilën procesi i punës sjell gëzim.

Çdo drejtor duhet të ketë njohuri, aftësi dhe shkathtësi të zhvilluara për zbatimin e drejtë të procesit të motivimit. Aftësia e tij buron nga vërejtja e duhur dhe në kohë e nivelit të rezultateve të arritura në përmbushjen e objektivave organizative, gjë që varet nga realizuesit e drejtpërdrejtë të detyrave të punës. Sa më shumë të nxisen ata për punë, aq më të mëdha do të jenë rezultatet e punës së tyre. Në këtë proces, drejtori duhet të ofrojë inkurajim, të ushtrojë ndikim mbi anëtarët e ekipit, të krijojë situata që frymëzojnë dhe të vazhdojë t’i motivojë dhe t’i frymëzojë anëtarët e ekipit si realizues dhe ekzekutues të detyrave të punës.

**Komunikimi** përfaqëson një faktor pa të cilin funksionimi i ekipit dhe pritjet për punë ekipore efikase dhe efektive do të ishin të pakuptimta. Lideri i mirë e di se nuk ekziston ekip dhe punë ekipore pa aftësi të zhvilluara komunikimi, të cilat duhet të praktikohen deri në nivelin maksimal të mundshëm. Komunikimi është kusht për ndërtimin e besimit, zhvillimin e një niveli të lartë motivimi, krijimin e një klime të mirë pune dhe arritjen e një gjendjeje të bashkësisë — si një nga karakteristikat e ekipeve të suksesshme, në të cilat procesi i punës ekipore efikase dhe efektive zbatohet në mënyrë konsekuente.

**Komunikimi efektiv dhe efikas në ekip** nënkupton një proces në të cilin informacionet “rrjedhin” në tre drejtime (horizontalisht dhe vertikalisht brenda ekipit, si edhe komunikimi me mjedisin e jashtëm brenda organizatës dhe jashtë saj). Në këtë kontekst, Peter Drucker thotë:

“Më e rëndësishmja në komunikim është të dëgjosh atë që nuk është thënë.”<sup>41</sup>

Ekzistojnë disa forma të komunikimit ekipor:

- *Komunikimi formal dhe joformal.* Komunikimi formal i referohet rrjedhës së informacionit që është i nevojshëm për realizimin e një detyre të caktuar pune, në marrëdhënien lider–anëtar i ekipit dhe anasjelltas. Komunikimi joformal realizohet përmes bisedave midis anëtarëve të ekipit dhe ka për qëllim të plotësojë nevojat për ndërveprim si kategori shoqërore, që ndikon pozitivisht në proceset e mëtejshme të punës;
- *Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm.* Komunikimi i brendshëm paraqet rrjedhën e informacionit në nivel të ekipit, ndërsa komunikimi i jashtëm paraqet lidhjen dhe ndërveprimin me mjedisin e jashtëm të ekipit — brenda organizatës ku ai vepron ose në ambientin e saj të jashtëm;
- *Komunikimi poshtë, lart, lateral dhe diagonal.* Komunikimi poshtë paraqet rrjedhën e informacionit nga lideri tek anëtarët e ekipit. Qëllimi i tij është të transmetojë vendimet e marra paraprakisht në nivel të organizatës tek anëtarët e ekipit që duhet t’i zbatojnë ato. Komunikimi drejt lart zakonisht realizohet në situata kur liderët duhet t’ia përcjellin qëndrimet e anëtarëve të ekipit bordit të drejtorëve ose ekipeve të tjera që janë të pozicionuara më lart në hierarkinë organizative. Komunikimi që zhvillohet midis ekipeve të vendosura në të njëjtin nivel horizontal quhet komunikim lateral, ndërsa komunikimi diagonal i referohet transmetimit të informacionit ndërmjet ekipeve të ndryshme që i përkasin niveleve të ndryshme organizative dhe hierarkike.

Tabela 3. Karakteristikat kryesore të ekipit efikas dhe joefikas

| Ekip efikas                     | Ekip joefikas                       |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| numër i vogël                   | frustrim                            |
| aftësi komplementare            | konflikt                            |
| qëllim i përbashkët             | konkurrencë e pashëndetshme         |
| qëllime specifike               | takime jo–produktive                |
| qasje e përbashkët              | mosbesim ndaj udhëheqësit të ekipit |
| <b>përgjegjësi e përbashkët</b> | komunikim i dobët                   |

Një nga frytet kryesore të udhëheqjes së mirë të ekipit është **EKIPI I SUKSESSHËM DHE EFEKTIV!**

**Karakteristikat e një ekipi efektiv:**

1. Ekip i lumtur;
2. Ndan qëllime të qarta dhe të dakorduara;
3. Ka procedura të qarta;
4. Bën rishikim të rregullt dhe të plotë të progresit të punës së ekipit;
5. Ka linja të hapura komunikimi;
6. Ka klimë mbështetjeje dhe besimi;
7. E pranon se konflikti është i pashmangshëm, por mund të jetë konstruktiv;
8. Kujdeset për zhvillimin personal dhe profesional të anëtarëve të tij.

<sup>41</sup> Masić, B., Babić, L., Bojanović, DŽ. J., Dobrivoić, G., Veselinović, S. (2010) Menadžment: principi, koncepti i procesi, Beograd: UNIVERZITET SINGIDINUM, стр. 299

#### 6.4. Udhëheqja e ekipeve

*Orkestrat mund të përmbajnë violinistë të shkëlqyer, frymorë dhe instrumentistë të tjerë, mund të kenë një kompozim të mrekullueshëm para tyre, por nëse dirigjenti nuk është udhëheqës, ata nuk do të arrijnë të krijojnë një interpretim të mirë të muzikës.*

##### **Nuk ka ekip pa udhëheqës dhe nuk ka udhëheqje pa ekip!**

Për krijimin e një atmosfere të shëndetshme pune në ekip, përgjegjësinë më të madhe e ka udhëheqësi i ekipit. Udhëheqësi duhet të drejtojë duke u mbështetur në parime dhe norma demokratike, duke mbrojtur dinjitetin e çdo anëtarit të ekipit, duke nxitur mendimin kreativ dhe duke inkurajuar konfliktet njohëse. Detyrë e çdo anëtarit të ekipit, e jo vetëm e udhëheqësit, është *t'i mbajnë nën kontroll konfliktet njohëse (kognitive), në mënyrë që ato të mos shndërrohen në konflikte afektive, pra në mosdurim personal mes anëtarëve të caktuar të ekipit ose mes grupeve joformale brenda ekipit*. Përveç të përmendurave, roli i udhëheqësit të ekipit është:

- të sigurojë kushte adekuate në të cilat ekipi do të punojë dhe krijojë,
- të përmirësojë marrëdhëniet e bashkëpunimit midis anëtarëve,
- të inkurajojë dhe të përmirësojë frymën dhe mënyrën e punës ekipore,
- të ndihmojë në marrjen e vendimeve racionale dhe me kohë,
- të inkurajojë ndryshimet organizative, teknike dhe çdo ndryshim tjetër të mundshëm,
- të ruajë disiplinën në ekip, etj.

Shumë menaxherë dëshirojnë ta stimulojnë suksesin e ekipeve, por nuk e shohin veten si anëtarë aktivë në këtë proces. Ndonjëherë ekziston mendimi se ekipet drejtohen nga vetë anëtarët e ekipit. Megjithatë, menaxheri ka rol kyç në krijimin e klimës për zhvillimin e ekipit.

Nëse shikojmë ekipet jashtë organizatës së punës, është e qartë se sukcesi i tyre varet nga udhëheqja. Ekipet sportive kanë trajnerë, orkestrat kanë dirigjentë. Këto ekipe nuk mund të bëhen të suksesshme në mënyrë spontane, por zhvillohen dhe rriten me ndihmën e udhëheqësit, detyra e të cilit nuk është të kontrollojë, por të mësojë, të drejtojë, të nxisë, të organizojë dhe të ndihmojë.

Udhëheqësi i ekipit mund të përshkruhet si katalizator: ai është një faktor që mundëson zhvillimin në një drejtim të caktuar.

Me kalimin e kohës, pra gjatë ciklit jetësor të ndërtimit të ekipit, roli i udhëheqësit ndryshon. Në fillim të krijimit të ekipit, roli i udhëheqësit lidhet kryesisht me ndihmën rreth përcaktimit të misionit dhe objektivave, si dhe me zhvillimin e shkathtësive të tilla si menaxhimi i konflikteve, menaxhimi i kohës, i takimeve etj. Udhëheqës duhet të jetë ai që i heq pengesat në punën e ekipit, në kuptimin e personave që janë në masë të madhe jokomunikues apo që u mungojnë shkathtësi për punë në ekip, duke shkaktuar kështu pengesa të ndryshme në punë. Ashtu si ekipi zhvillohet dhe piqet, roli i udhëheqësit ndryshon, ndaj ai mund të bëhet anëtar i barabartë i ekipit ose mund të tërhiqet pjesërisht dhe t'ia lërë ekipit vetëorganizimin dhe vetëmenaxhimin në punë.

#### 6.5. Ekipet efektive në shkollat

Në vendet me sistem arsimor të zhvilluar dhe shkolla cilësore, janë aktuale të ashtuquajturat “ekuipe

Njerëzit në organizatën që mësojnë përmes punës praktike”. Koncepti i këtyre ekipeve bazohet në nevojën që, përmes bashkëpunimit, t’u përgjigjen problemeve komplekse me të cilat përballen mësime dhe edukatorët, si dhe të kanalizohet energjia individuale drejt rezultateve të qarta për përparimin e shkollës. Megjithatë, me rëndësi të madhe për një organizatë, e rrjedhimisht edhe për shkollat si institucione arsimore-edukuese, është **matja e saktë e performancës së ekipeve**. Kjo është një procedurë që kërkon shumë kohë dhe përpjekje.

Suksesi dhe efektiviteti i ekipeve shkollore në fund e përcaktojnë performancën e përgjithshme të organizatës, prandaj menaxherët efektivë, të aftë të krijojnë marrëdhënie të mira mes anëtarëve të grupit dhe të ndërtojnë kanale të mira komunikimi, kanë rëndësi të madhe për suksesin e çdo projekti me të cilin merret ekipi. Në një mjedis të tillë, të gjithë anëtarët e ekipit do të kenë mundësi të fitojnë shkathhtësi dhe njohuri të reja për të ardhmen. Shtesë kësaj, një aspekt kritik i vlerësimit të saktë të performancës ekipore është mundësia që anëtarët e ekipit të marrin feedback për kontributin e tyre, të identifikohen gabimet dhe të korrigjohen, në mënyrë që të parandalohet përsëritja e tyre.

Sandstrom (1990) pohon se efektiviteti i ekipit përbëhet nga dy pjesë:<sup>42</sup>

1. Pjesa e parë përfshin **informacionin e kthyer që anëtarët e ekipit e marrin nga klientët** (nxënësit, prindërit, shkollat partnere, institucionet, etj.). Në këtë mënyrë mund të shihet se ku janë bërë gabime dhe të gjenden mënyra për t’i korrigjuar ato, dhe ekipi jo vetëm që mund t’i lokalizojë gabimet dhe dobësitë e veta, por përmes korrigjimit mund edhe ta përmirësojë performancën e vet.

2. Pjesa e dytë është ngushtësisht e lidhur me **atmosferën e brendshme në ekip**. Prandaj kërkohet përkushtim i vazhdueshëm nga anëtarët e ekipit për të investuar kohë dhe përpjekje që ta përmirësojnë punën së bashku, si dhe aftësia për t’i zgjidhur konfliktet e mundshme dhe dallimet ndërmjet tyre.

Menaxherët e shkollave dhe të institucioneve të tjera arsimore-edukuese duhet t’i zhvillojnë aftësitë e tyre për zhvillimin e punës ekipore dhe duhet të ndihmojnë në krijimin e ndjenjës së besimit mes anëtarëve të ekipit, si dhe ndjenjës së vetëbesimit të çdo anëtar individual. Si pasojë, kjo do ta përmirësojë mënyrën e komunikimit dhe zhvillimin e ideve të reja mes anëtarëve të grupit, që do të mundësojë që detyrat dhe qëllimet të përmbushen më shpejt dhe më efektivisht. Për më tepër, mungesa e vizionit dhe orientimit drejt kryerjes së detyrës mund të ketë pasojë të dëmshme për performancën e ekipit, prandaj menaxheri duhet të sigurohet që të gjithë anëtarët ta kuptojnë “pamjen e madhe” dhe secili prej tyre të dijë se si ai/ajo përshtatet në atë pamje.

## SHTOJCA

### Testi i Belbinit

Kollexhi Menaxherial “Henley” në Angli e ka zhvilluar testin vijues për përcaktimin e roleve të anëtarëve në ekipe, nën udhëheqjen e Meredith Belbin. Ky test, në këtë formë, është rezultat i përgjigjeve të marra nga zbatimi i tij të menaxherët në mbarë Evropën (më shumë se 30.000 përgjigje).

Rezultatet e testit nuk bazohen në teori, por më shumë mbështeten në përvojat e sistematizuara nga funksionimi i ekipit dhe kontributi i anëtarëve në punën ekipore. Është e rëndësishme të theksohet se testi

---

<sup>42</sup> <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/> посетено на 27.7.2018

Njerëzit në organizatën nuk përpiqet të japë përgjigje përfundimtare për atë se çfarë janë individët. Testi është një mjet me të cilin mund të pasqyrohen prirjet e mundshme të treguara në test, individualisht ose në grup.

Testi është i ndarë në shtatë pjesë (të numeruara nga 1 deri në 7), dhe secila pjesë përbëhet nga tetë deklarata (të shënuara me shkronjat A deri në H). Për secilën pjesë parashikohen nga 10 pikë, ose gjithsej 70 pikë. Këto 10 pikë duhet të shpërndahen në disa ose në të gjitha tetë deklaratat, varësisht nga ajo se cila prej tyre i përshtatet më së shumti qëndrimeve, mendimeve dhe sjelljes së individit që e plotëson testin (deklaratat që e pasqyrojnë më së mirë personalitetin e tij). Deklaratave që nuk përputhen fare me personalitetin nuk u jepen pikë. E rëndësishme është të theksohet se duhet të shpërndahen të gjitha 10 pikët, as më shumë e as më pak.

Pikët mund të shpërndahen (të distribuhen) sipas deklaratave, varësisht nga vlerësimi i atij që e plotëson testin. Kështu, për shembull, mund:

- t'u shpërndahen në 5 deklarata nga dy pikë,
- në 6 deklarata nga 1 pikë dhe në dy deklarata nga 2 pikë,
- në 2 deklarata nga 5 pikë,
- në 2 deklarata nga 3 pikë dhe në një deklaratë – 4 pikë
- në 1 deklaratë të gjitha pikët etj. (ekzistojnë shumë kombinime të ndryshme).

Pasi të plotësohen të gjitha pjesët e testit, pikët shënohen në tabelat që pasojnë më tej.

## DEKLARATA - POHIME

| 1.     | Besoj se mund të kontribuoj në punën e ekipit, për shkak të sa vijon:                                                                                                               | Numri i pikëve |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| A      | Mendoj se mund t'i vërej dhe t'i shfrytëzoj shpejt mundësitë e reja.                                                                                                                |                |
| B      | Shumë mirë bashkëpunoj me tipe të ndryshme njerëzish.                                                                                                                               |                |
| C      | Kam talent të lindur dhe aftësi për të krijuar ide të reja.                                                                                                                         |                |
| Ç      | Aftësia ime bazohet në faktin që gjithmonë mund të zbuloj më të mirën te njerëzit që kanë një aftësi të caktuar, me ç'rast kontribuoj në realizimin e qëllimeve/detyrave të ekipit. |                |
| D      | Aftësia ime për t'i përfunduar disa punë është pasqyrim i efektivitetit tim personal.                                                                                               |                |
| D<br>H | Jam i/e gatshëm/gatshme të përballem me një papopullaritet të përkohshëm nëse kjo në fund do të çojë drejt arritjes së rezultateve të rëndësishme.                                  |                |
| E      | Zakonisht mund ta ndiej qasjen më të mirë për ato situata që i kam përjetuar më parë.                                                                                               |                |
| Ë      | Mund të ofroj një listë të alternativave të mundshme për veprim, pa lënë përshtypjen e paragjykitimit apo mendimit të paramenduar.                                                  |                |
| 2.     | Nëse kam ndonjë të metë në punën ekipore, atëherë ajo është sepse...                                                                                                                | Numri i pikëve |
| A      | nuk ndihem mirë kur mbledhjet nuk janë drejt të strukturuar, të paramenduara, të kontrolluara dhe të udhëhequra mirë në përgjithësi.                                                |                |
| B      | kam zakon të jem tepër bujar/e ndaj atyre që kanë qëndrime të arsyeshme, por të cilëve nuk u kushtohet mjaftueshëm vëmendje.                                                        |                |
| C      | kam zakon të flas tepër kur ekipi drejtohet drejt ideve të reja.                                                                                                                    |                |
| Ç      | dëshira ime për objektivitet më pamundëson t'i qasem punës me entuziazëm dhe hapur.                                                                                                 |                |
| D      | nganjëherë më shohin si të fuqishëm/të fuqishme dhe autoritar/e, kur është e nevojshme të kryhen detyrat.                                                                           |                |
| D<br>H | mendoj se është e vështirë të udhëheqësh, duke pasur parasysh se jam tepër i/e ndjeshëm/ndjeshme kur bëhet fjalë për atmosferën në ekip.                                            |                |
| E      | kam zakon të zhytëm tepër në idetë e mia dhe kështu e humbas lidhjen me atë që po ndodh.                                                                                            |                |
| Ë      | sipas mendimit të kolegëve të mi, shqetësohem pa nevojë për detajet dhe e theksoj tepër mundësinë që gjërat mund të shkojnë keq.                                                    |                |
| 3.     | Kur punoj në ndonjë projekt së bashku me njerëz të tjerë,...                                                                                                                        | Numri i pikëve |
| A      | kam ndikim te njerëzit, por nuk ushtroj presion mbi ta në asnjë mënyrë.                                                                                                             |                |
| B      | zakonisht jam i/e kujdesshëm/kujdesshme, dhe kjo është e rëndësishme për të mos gabuar nga pakujdesia apo ndonjë lëshim.                                                            |                |
| C      | jam i/e gatshëm/gatshme të mbështes një veprim në mënyrë që mbledhja të mos përfundojë me përshtypjen e humbjes së kohës ose të mosrealizimit të qëllimit kryesor të saj.           |                |
| Ç      | më konsiderojnë si person që kontribuon në ekip me diçka origjinale.                                                                                                                |                |
| D      | gjithmonë jam i/e gatshëm/gatshme të pranoj një sugjerim ose këshillë të dobishme që është në interes të përbashkët.                                                                |                |
| D<br>H | më pëlqen të jem në hap me njohuritë më të reja që janë të nevojshme për krijimin dhe zhvillimin e ideve të reja.                                                                   |                |
| E      | mendoj se aftësia ime për vlerësim mund të ndihmojë në marrjen e vendimeve                                                                                                          |                |

|        |                                                                                                                                                                         |                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|        | të drejta (të mira).                                                                                                                                                    |                       |
| Ë      | mund të mbështeten tek unë gjithmonë kur është e nevojshme të organizohet ndonjë punë e rëndësishme.                                                                    |                       |
| 4.     | <b>Qasja ime karakteristike ndaj punës ekipore është e tillë që...</b>                                                                                                  | <b>Numri i pikëve</b> |
| A      | më pëlqen t'i njoh mirë kolegët e mi                                                                                                                                    |                       |
| B      | nuk hezitoj, nëse është e nevojshme, t'u kundërvihem pikëpamjeve ose qëndrimeve të ndryshme të njerëzve të tjerë, ose t'i mbroj qëndrimet e mia edhe kur jam në pakicë. |                       |
| C      | mund të gjej një listë të tërë argumentesh për t'i kundërshtuar propozimet e këqija ose sugjerimet e pabazuara.                                                         |                       |
| Ç      | mendoj se kam talent për të realizuar një plan që tashmë është hartuar.                                                                                                 |                       |
| D      | jam në gjendje të anashkaloj diçka që është e dukshme dhe të paraqitem me diçka të papritur.                                                                            |                       |
| D<br>H | në çdo detyrë të ekipit ku marr pjesë, sjell perfeksionizëm.                                                                                                            |                       |
| E      | jam i/e gatshëm/gatshme t'i shfrytëzoj kontaktet/lidhjet që i kam jashtë ekipit.                                                                                        |                       |
| Ë      | edhe pse më pëlqen t'i dëgjoj të gjitha qëndrimet, nuk hezitoj të marr një vendim timin kur vjen koha e duhur.                                                          |                       |
| 5.     | <b>Jam i/e kënaqur me punën sepse...</b>                                                                                                                                | <b>Numri i pikëve</b> |
| A      | e adhuroj t'i analizoj situatat dhe të përballem me të gjitha alternativat e mundshme                                                                                   |                       |
| B      | më pëlqen të gjej zgjidhje praktike për problemet ekzistuese në punën e ekipit.                                                                                         |                       |
| C      | ndihhem mirë kur krijohet një klimë e mirë pune në ekip.                                                                                                                |                       |
| Ç      | mund të kem ndikim të madh në procesin e marrjes së vendimeve në ekip.                                                                                                  |                       |
| D      | jam në gjendje të zbuloj njerëz që mund të ofrojnë diçka të re në punën e ekipit.                                                                                       |                       |
| D<br>H | kam aftësinë t'i fitoj njerëzit për realizimin e detyrave të punës.                                                                                                     |                       |
| E      | ndiej se jam në element kur mund t'i përkushtohem plotësisht kryerjes së detyrave.                                                                                      |                       |
| Ë      | më pëlqen të gjej fusha që e zgjerojnë imagjinatën time.                                                                                                                |                       |
| 6.     | <b>Nëse papritur marr një detyrë të vështirë, të kufizuar në kohë dhe me njerëz të panjohur, atëherë.....</b>                                                           | <b>Numri i pikëve</b> |
| A      | më pëlqen të tërhiqem mënjatë dhe të kthehem me një mendim të mirëformuar para se të marr vendimin.                                                                     |                       |
| B      | jam i/e gatshëm/gatshme të jem bashkëpunëtor/e i/e një personi që tregon qasje pozitive në zgjidhjen e problemeve, pavarësisht sa e vështirë mund të jetë kjo.          |                       |
| C      | mund të gjej një mënyrë për ta thjeshtuar detyrën atëherë kur të zbuloj se cilët individë në ekip mund të kontribuojnë më së shumti.                                    |                       |
| Ç      | ndjenja ime për urgjencë më ndihmon t'i kryej detyrat me kohë.                                                                                                          |                       |
| D      | mund të jem i/e qetë dhe ta ruaj aftësinë time për të menduar me kthjelltësi                                                                                            |                       |
| D<br>H | mund ta mbaj qëllimin kryesor të pandryshuar, pavarësisht presionit të tjerëve në ekip ose rrethanave.                                                                  |                       |

|        |                                                                                                                                        |                       |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| E      | mund ta marr udhëheqjen nëse nuk ka përparim në punën e ekipit.                                                                        |                       |
| Ë      | mund të nis një diskutim me qëllim që të stimuloj ide të reja dhe t'i vë gjërat në lëvizje.                                            |                       |
| 7.     | <b>Sa i përket problemeve me të cilat përballemi gjatë punës në ekip...</b>                                                            | <b>Numri i pikëve</b> |
| A      | e tregoj qartë se nuk i toleroj ata që e pengojnë punën e ekipit.                                                                      |                       |
| B      | anëtarët e tjerë të ekipit mund të më kritikojnë se jam person tepër analitik dhe jo mjaft intuitiv.                                   |                       |
| C      | mund ta ngadalësoj punën e ekipit me dëshirën time që puna të kryhet siç duhet.                                                        |                       |
| Ç      | zakonisht më mërzhisin shpejt anëtarët e tjerë të ekipit dhe për këtë arsye mbështetem te një ose dy persona që mund të më inspirojnë. |                       |
| D      | e kam të vështirë të filloj ndonjë punë para se të më bëhen të qarta qëllimet e asaj pune...                                           |                       |
| D<br>H | e kam të vështirë t'i shpjegoj problemet dhe të përballem me problemet e ndërlikuara që shfaqen në punën e ekipit.                     |                       |
| E      | jam i/e vetëdijshëm/vetëdijshme se u kërkoj të tjerëve të bëjnë atë që unë vetë nuk mund ta bëj.                                       |                       |
| Ë      | ndërroj mendje kur duhet t'i shpreh qëndrimet e mia nëse ndiej një opozitë të fortë në ekip.                                           |                       |

|              | <i>IM</i> | CH | SH | PL | RI | ME | TW | CF |
|--------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|
| 1.           | G         | D  | F  | C  | A  | H  | B  | E  |
| 2.           | A         | B  | E  | G  | C  | D  | F  | H  |
| 3.           | H         | A  | C  | D  | F  | G  | E  | B  |
| 4.           | D         | H  | B  | E  | G  | C  | A  | F  |
| 5.           | B         | F  | D  | H  | E  | A  | C  | G  |
| 6.           | F         | C  | G  | A  | H  | E  | B  | D  |
| 7.           | E         | G  | A  | F  | D  | B  | H  | C  |
| Gjiths<br>ej |           |    |    |    |    |    |    |    |

**IM – REALIZUES****SH – SFIDUES****RI – HULUMTUES I BURIMEVE****TW – PUNËTOR EKIPOR****CH – KOORDINATOR****PL – INOVATOR****ME – VLERËSUES****CF – ZBATUES (finalizon)**

## Shkalla e shprehjes së roleve në ekip sipas testit të Belbinit

| Roli në ekip                | I ulët<br>0 – 33% | Mesatar<br>33 – 66% | I lartë<br>66 – 85% | Shumë i lartë<br>mbi 85% | Rezultate<br>mesatare |
|-----------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|-----------------------|
| <b>Realizues</b>            | 0 - 6             | 7 - 11              | 12 - 16             | 17 - 23                  | 10,0                  |
| <b>Koordinator</b>          | 0 - 6             | 7 - 10              | 11 - 13             | 14 - 18                  | 8,8                   |
| <b>Sfidues</b>              | 0 - 8             | 9 - 13              | 14 - 17             | 18 - 36                  | 11,6                  |
| <b>Inovator</b>             | 0 - 4             | 5 - 8               | 9 - 12              | 13 - 29                  | 7,3                   |
| <b>Hulumtues i burimeve</b> | 0 - 6             | 7 - 9               | 10 - 11             | 12 - 21                  | 7,8                   |
| <b>Vlerësues</b>            | 0 - 5             | 6 - 9               | 10 - 12             | 13 - 19                  | 8,2                   |
| <b>Punëtor ekipor</b>       | 0 - 8             | 9 - 12              | 13 - 16             | 17 - 25                  | 10,9                  |
| <b>Zbatues</b>              | 0 - 3             | 4 - 6               | 7 - 9               | 10 - 17                  | 5,5                   |

## Karakteristikat e secilit rol në ekipin

| Energji              |                                                                                           |                                                                                                                               |                                                                                                                            |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I drejtuar nga vetja | <b>Realizues</b><br>E bën punën e vet                                                     | <b>Sfidues</b><br>Ndikon mbi të tjerët                                                                                        | I drejtuar nga të tjerët                                                                                                   |
| I drejtuar nga vetja | <b>Zbatues</b><br>Hyn në detaje                                                           | <b>Koordinator</b><br>I tërheq të tjerët nga ekipi                                                                            | I drejtuar nga të tjerët                                                                                                   |
| I drejtuar nga vetja | <b>Vlerësues</b><br>Ndjek dhe vlerëson                                                    | <b>Hulumtues i burimeve</b><br>Pozitiv, mik i mirë                                                                            | I drejtuar nga të tjerët                                                                                                   |
| I drejtuar nga vetja | <b>Inovator</b><br>Zbulon diçka të re                                                     | <b>Punëtor ekipor</b><br>I integron anëtarët e ekipit                                                                         | I drejtuar nga të tjerët                                                                                                   |
| Rafinim              |                                                                                           |                                                                                                                               |                                                                                                                            |
| Rolet në ekipin      | Kuptim                                                                                    | Përparësi                                                                                                                     | Mangësi                                                                                                                    |
| <b>Realizues</b>     | Konservativ<br>Shumë detyra<br>I parashikueshëm<br>Punon sipas planit                     | Punëtor i mirë<br>Organizator i mirë<br>I vetëdisiplinuar<br>I rregullt<br>I dëshiruar për menaxherët                         | Mungesë fleksibiliteti<br>“I shurdhër” ndaj ideve<br>të paprovuara<br>Nuk është i pari kur<br>bëhet fjalë për diçka të re  |
| <b>Koordinator</b>   | I qetë<br>Plot vetëbesim<br>E kontrollon sjelljen e vet                                   | Dëgjon mirë<br>Mbledh ide<br>I pranon mendimet,<br>qëndrimet dhe arritjet e<br>anëtarëve të tjerë të ekipit<br>pa paragjykime | Asnjëherë nuk<br>ekspozohet<br>Nuk del me ide<br>Nuk i promovon arritjet e veta                                            |
| <b>Sfidues</b>       | I ndjeshëm<br>I tejngarkuar<br>Dallohet dhe<br>paraqitet publikisht<br>Dinamike / Dinamik | Shpesh di të vendosë sfidë<br>kur ekipi nuk është efikas<br>Provokator pozitiv<br>Gjithmonë në plan të parë                   | Di të provokojë<br>Zemërohet shpejt dhe<br>tregon padurim<br>Kërkohet pak përpjekje<br>nga koordinatori për ta<br>qetësuar |
| <b>Inovator</b>      | Individ<br>I papërshtatshëm<br>Inteligjent<br>Mendon seriozisht                           | “Gjenialitet”<br>Intelekt i zgjuar<br>Ka njohuri<br>Kreativ – jep ide                                                         | Gjithmonë është me<br>kokën në re<br>I mbyllur në vetvete<br>Kontrollon në detaje<br>(teorikisht dhe<br>praktikisht)       |

## Njerëzit në organizatën

|                             |                                                                                                                            |                                                                                                                   |                                                                                             |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Hulumtues i burimeve</b> | I drejtuar<br>I hapur<br>Di të humbet në mendime / të zhytet<br>I rregullt<br>Komunikues<br>Është kudo / e ka kudo praninë | Kontakton me shumë njerëz<br>Gjithmonë e intereson diçka e re<br>I përgjigjet sfidave të ndryshme                 | Nuk e pëlqen sjelljen rutinë<br>E humb shpejt interesin për punën pas entuziazmit fillestar |
| <b>Vlerësues</b>            | “I kthjellët”<br>I qetë<br>I pandjeshëm<br>I kujdesshëm                                                                    | Përsiatje<br>Aftësi për të arsyetuar<br>Analitik në vlerësimin e ideve                                            | Mungesë shpirti<br>Mungesë aftësish për të motivuar të tjerët                               |
| <b>Punëtor ekipor</b>       | I orientuar drejt njerëzve<br>I ndjeshëm<br>I dashur / i pëlqyer<br>Përpiqet që të gjithë të jenë të kënaqur               | Aftësi për t’u përshtatur me njerëzit dhe situatat<br>Përfaqësues i frymës ekipore<br>Kujdeset për klimën në ekip | Pavendosmëri në momente krize                                                               |
| <b>Zbatues</b>              | Nxit<br>Ka ndjenjë faji<br>I rregullt<br>I/e shqetësuar / i/e trazuar                                                      | Perfeksionist                                                                                                     | Kujdeset për gjërat e vogla<br>Refuzon të pranojë:<br>“Hajde mjaft, do rregullohet”         |

## 2. Fuqizimi i ekipit që ndihmon në ndërtimin e tij

Hapi më i rëndësishëm në planifikimin e aktiviteteve për fuqizimin e ekipit vjen në fillim: së pari duhet të identifikoni me cilat sfida dhe probleme përballen ekipi juaj. Vetëm pastaj mund të zgjidhni ushtrime efektive që do të ndihmojnë ato të kapërcehen.

Pastaj mendoni për anët e forta dhe të dobëta aktuale të ekipit. Bëjani vetes pyetjet e mëposhtme për të zbuluar burimin e problemit:

- A ka përplasje mes individëve që çojnë në përçarje në ekip?
- A duhet anëtarët e ekipit të njihen më mirë mes vete?
- A ka individë në ekip që janë të përqendruar në suksesin e tyre personal dhe kështu i bëjnë dëm grupit si tërësi?
- A e ngadalëson komunikimi i dobët përparimin e ekipit?
- A duhet njerëzit të mësojnë si të punojnë së bashku, në vend që secili të punojë për vete?
- A ka individë në ekip që kanë rezistencë ndaj ndryshimeve dhe a ndikon kjo në aftësinë e grupit për të përparuar?
- A u nevojitet anëtarëve të ekipit mbështetje morale?

Kur t’i përcaktoni arsyet e problemeve në ekipin tuaj, do të mund të planifikoni ushtrime që do t’i trajtojnë këto probleme. Në këtë mënyrë do t’i ndihmoni ekipit të përfitojë vërtet dhe të ndiejë se angazhimi ia ka vlejtur mundimin.

## Shembuj të ushtrimeve për fuqizimin e ekipit

Ekzistojnë mijëra aktivitete për fuqizimin e ekipit, të cilat trajtojnë një numër të madh problemesh në këtë temë. Ja disa nga ushtrimet bazë që duhet t'i provoni nëse në ekipin tuaj ka probleme me komunikimin, stereotipet, besimin etj.

### 1. Vizatim shpinë më shpinë

Ndani grupin në çifte dhe secili çift le të ulët në dysheme, të kthyer shpinë më shpinë. Njërit personë nga çdo çift jepjani një figurë me një formë, ndërsa personit tjetër jepjani një laps dhe një letër. Kërkojuni atyre që e mbajnë figurën t'u japin partnerëve të tyre udhëzime verbale se si ta vizatojnë formën, por pa e përmendur asnjëherë formën. Kur ta përfundojnë detyrën, kërkojuni çdo çifti ta krahasojë vizatimin me origjinalin dhe të reflektojë mbi disa gjëra:

- Sa mirë e përshkroi partneri formën?
- Sa mirë i ndoqi anëtar i tjetër udhëzimet?
- A ka pasur probleme në procesin e komunikimit gjatë dërgimit dhe pranimit të informacionit?

### 2. Skenar për mbijetesë

Në këtë ushtrim, ekipi juaj mëson të komunikojë dhe të negociojë me qëllim që të sigurojë “mbijetesën” e vet. U thoni anëtarëve të ekipit tuaj se aeroplani i tyre do të bjerë në oqean. Aty pranë ka një ishull, dhe në varkën e shpëtimit ka vend për secilin edhe për 12 sende të tjera që u nevojiten për të mbijetuar në ishull. Jepuni udhëzime të zgjedhin cilat sende do t'i marrin me vete.

- Si do të marrin vendim?
- Si do ta rendisin ose vlerësojnë secilin objekt?

## Ushtrime për dhënie të informacionit rikthyes

### 1. Ushtrim për punën ekipore dhe rolet – AUTOMJETI

**Hapi 1.** Në çifte ose individualisht, imagjinoni ekipin si një automjet. Ai mund të jetë i ndryshëm: makinë, traktor, anije ose aeroplan. Automjeti duhet të pasqyrojë, sipas mendimit tuaj, karakteristikën kryesore të ekipit. Vizatojeni automjetin.

**Hapi 2.** Përpiquni t'i vendosni anëtarët e ndryshëm të ekipit në automjet si pjesë të tij. Për cilat pjesë mendoni se u përgjigjen? Kush do të ishte vela, motori, busulla, sedilja, frena, GPS-i, etj.? Pse?

**Hapi 3.** Tregohuni vizatimet tuaja të tjerëve.

**Hapi 4.** Çfarë mund të mësojmë nga kjo?

**Koha:** Të paktën një orë për një ekip prej 4 anëtarësh.

### 2. Ushtrim për dhënie të feedback-ut personal – KARRIGJA E NXEHTË

- Uluni në rreth dhe vendosuni rehat. Vendosni një karrige në rreth. Njëri pas tjetrit, anëtarët e ekipit ulen në “karrigen e nxehtë”.

- Ndërsa jeni ulur në karrige, tregojuni kolegëve tuaj për çfarë do të dëshironit të merrnit feedback: p.sh. për punën tuaj si trajner, për rolin në ekip etj., duke pasur parasysh rregullat për të cilat jeni marrë vesh:

- › Kufizoni kohën e qëndrimit në “karrigen e nxehtë”.

Njerëzit në organizatën

- › Ndërsa jeni ulur në karrige, nuk mund të reagoni ndaj komenteve individuale nga anëtarët e ekipit, por keni kohë të reagoni dhe të bëni pyetje kur të përfundojë raundi, përpara se anëtari tjetër të ulet në karrige.

**Koha e nevojshme:** të paktën 20 min. për anëtar të ekipit

**Vëmendje:** ky aktivitet mund të jetë i shumë i ndjeshëm. Para se të filloni, mos harroni të dakordoheni për rregullat bazë të dhënies së feedback-ut.

## LITERATURA E SHFRYTËZUAR:

1. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. Academy of Management Executive
2. Adižes, I. (2006): Menadžment za kulturu, Novi Sad: Adižes menadžment konsalting
3. Adair, J. (2006). Effective Leadership Development. London: Kogan Page
4. Abrudan, M. M., Matei, M. C. (2009). „Talent Management – a strategic priority“, Annals of the University of Oradea, Economic Science Series
5. Ainscow, M. (2020). *Promoting inclusion and equity in education: Lessons from international experiences*. Nordic Journal of Studies in Educational Policy, 6(1)
6. Bradley, H. (1991): *Staff Development*, London: The Falmer Press
7. Blankenship, J. (1972) Public Speaking A Rhetorical Perspective, New Jersey:Prentice-hall,inc.
8. Bolman, L.G. i Deal, T. E.(1984.) Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass
9. Bolman, L.G. i Deal, T.E. (1997.) Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
10. Bush, T. (2003.) Theories of Educational Leadership and Management. (3. Edition). London: SAGE Publications
11. Bush, T. (2020). *Theories of Educational Leadership and Management* (5th ed.). SAGE Publications
12. Bogićević, B. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 135 преземено од Chao, G. (1994) Organizational Socialization: Its Content and Consequences, *Jornal of Applied Psychology*, Vol.79, No.5
13. Cuthbert, R. (1984.) The Management Process, E324 Management in Post Compulsory Education. Buckingham: Open University Press
14. Devine M, Powell M. (2008). “Talent management in the public sector”, The Ashridge Journal
15. Devecchi, C., & Nevin, A. (2010). Leadership for inclusive schools and inclusive school leadership. In A. H. Normore (Ed.), Global perspectives on educational leadership reform: The development and preparation of leaders of learning and learners of leadership. Emerald Group Publishing Limited
16. Erčulj, J. & Vodopivec, I. (1999) S komunikacijo do ciljev, Ljubljana: Šola za Ravnatelje
17. English, W. F.(2006.) Encyclopedia of educational leadership and administration. California: Thousand Oaks
18. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. (2019). *Inclusive Education for Learners with Disabilities*
19. Fenton, J. (1990.) 101 Ways to Boost Your Business Performance. Mandarin Business
20. Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass
21. Green, M. F. (ed.) (1988.) Leaders for a New Era. New York: American Council on Education
22. Hallinger, P., & Wang, W. C. (2022). Leadership for learning: Lessons from international research. *Educational Management Administration & Leadership*

23. Husén, T. i Postlethwaite, T. N. (ur.). (1994.) The International Encyclopedia of Education (2. изд.). Oxford: Pergamon press.
24. Hargreaves, D. & D. Hopkins (2001): *Šola zmore več – Managamentin praksa razvojnoga načrtovanja*, Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana
25. Ingvarson, L.; Anderson, M; Gronn, P.; Jackson, A. (2006.) Standards for School Leadership: A Critical Review of Literature. Wolongong: Teaching Australia
26. Inić B., Kukrika M., (2003);,,Kako biti konkurentan na globalnom tržištu“, Menadžment znanjem i intelektualnim kapitalom: Kvalitet, Poslovna politika, br. 9-10, Beograd
27. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. I., Cvetkovski, T. (2004): *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
28. Janicievic,J. ( 2000) Komunikacija i kultura,I.K.Zorana Stojanovica, Novi Sad
29. Key Competencies (2002.) Survey 5. Bruxelles: Eurydice. EU
30. Khavandkar, Jalil & Khavandkar, Ehsan(2009), "Intellectual Capital: Managing, Development and Measurement Models". Iran Ministry of Science, Research and Technology Press
31. Leithwood, A. K. (1994.) Leadership for school restructuring. Educational Administration Quarterly
32. Leithwood, A. K., Jantzi, D. (1999.) Changing Leadership for Changing Times. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
33. Lindstrom, Ph. H. i Speck, M. (2004.) The principal as profesional leader. Thousand Oaks: Corwin Press.
34. Lipicnik,B.(1994) Clovecki viri in ravnanje z njimi, in: Mozina et al, Management, Didakta, Radovljica
35. Middlehurst, R. i Elton, L. (1992.) Leadership and Management in Higher Education. Studies in Higher Education
36. Mozina, S.et al. (1994) Management,Didakta,Radovljica
37. Morgan, G. (1997.) Images of Organization. Newbury Park, CA: Sage Publications
38. Maslow, H.A. (2001) O zivotnim vrednostima, Beograd:IP Zarko Albulj
39. Masić,B., Babić,L., Bojanović,DŽ.J., Dobrivoić,G.,Veselinović,S. (2010) Menadžment: principi, koncepti iprocesi, Beograd:Univerzitet Singidinum
40. New School Management Approaches (2001.) Paris: OECD
41. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications
42. Obdržálek, Z. i Horváthova, K. (ur.) (2004.) Organizácia a manažment školstva: Terminologický a výkladový slovník. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá
43. Piansoongnarn, O., Anurit, P., & Bunchapattanasakda, C. (2008). “Managing talented employees: a study of leading corporations in Europe”, European Journal of Social Sciences
44. Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
45. Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002.,
46. Robinson, S. P.; Judge, T. A.(2010): Organizacijsko ponašanje, Mate d.o.o., Zagreb
47. Robinson, S. P.; Judge, T. A. (2010 ): *Organizacijsko ponašanje*, Mate d.o.o., Zagreb

48. Sikavica, P. (2011): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
49. Silberman M., Clark K.( 1995): Ways to Make Meetings Active : Surefire Ideas to Engage Your Group
50. Senge, P. (2007): Peta disciplina: Umeće i praksa organizacije koja uči (prevod Slobodan Dimić),Novi Sad:Asee
51. Starc, J., I Keverski, L., (2009) Diagnosis of the situation and training of Macedonian managers in function of effectively approaching towards the EU, Kiro Dandaro, Bitola
52. Tomic, Z. (2003) Komunikologija, drugo izdanje,Beograd
53. UNESCO. (2017). *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education*. Paris: UNESCO
54. Vesić, D. D.(2006): *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
55. Willis, L., Daisley, J. (1995): The Assertive Trainer. London: McGraw Hill Book Company
56. Адигес, И. (1994): Овладување со промените: Моќта на заемната почит и доверба во личниот живот, семејниот живот, бизнисот и општеството, Скопје: ДЕТРА центар
57. Бешка, В.П. (1995) Конфликтити/Конфликтет, Филозофски факултет, Скопје
58. Виск, Д.,(1998) Разрешување конфликти, БЦМ, ФФ, Скопје
59. Гоцевски, Т. (2008): *Образовен менаџмент*, Македонска ризница, Куманово
60. Кралев, Т. (2009): *Основи на менаџментот*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
61. Петковски, К. (2000) Водството и ефективната комуникација, Киро Дандаро, Битола
62. Петковски, К., Алексова, М.,(2004) Водење на динамично училиште, второ дополнето издание, БРО, Скопје
63. Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Предизвиците на менаџментот и лидерството во воспитно- образовните организации, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола
64. Петковски, К., Јошевска, Ф. (2015): Современите аспекти на лидерството во воспитно-образовните организации, Херакликомерц и Коучинг-Н, Битола
65. Петковски К. и Јанкуловска П. (2006): Деловно комуницирање – ИРИС, Струга
66. Петковски, К., Стоилковска, А. (2010): *Менаџмент на човечките ресурси*, Универзитет за туризам и менаџмент, Скопје
67. Стојановски, М. (2010): *Менторство*, Универзитет Св. Климент Охридски, Педагошки факултет, Битола
68. Стоилковска, А. (2005): *Како да се изгради здрава училишна клима*, Херакли Комерц, Битола
69. Bersin, J. (2006). „Talent Management: What is it? Why now?“. достапна на: <http://www.bersin.com/Blog/post/Talent-Management--What-is-it--WhyNow.aspx>.
70. [www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf](http://www.ekof.bg.ac.rs/nastava/.../doc/KONFLIKTI.pdf)
71. <https://hrcak.srce.hr/Tomašević L., Marija.: Pregovaranje>
72. <http://vtsns.edu.rs/wp-content/uploads/2016/09/Poslovne-komunikacije-SKRIPTA.pdf>
73. <http://www.pretpriemac.com/timska-rabota-efektivnost/>
74. The Eight Principles of Ethical Leadership in Education - The Advocate

75. <https://doi.org/10.1080/15700760500483995>, Ryan, J. (2006). Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in Schools*
76. <https://fso.hr/projekti/head-osnazivanje-ravnatelja-ica-za-inkluzivnu-skolsku-kulturu>
77. Acidera, E., Apollo, E., Julian, F., & Abun, D. (2023). The Effect of Ethical Leadership on the Work Performance of Employees. *Divine Journal of Management and Humanities (DWIJMH)* (ISSN: 2980-4817). <https://doi.org/10.62025/dwijmh.v2i3.32>.