



Përmirësimi i shkollave: Çfarë funksionon? Faqet 36-40

Drejtimi me ndikim të lartë

John Hattie

Drejtuesit e bazuar në udhëzime nuk përqendrohen vetëm në të nxënit e nxënësit. Së fundmi, ata realizuar disa kërkime dhe përfunduan të dhëna për të nxënit.

Menjëherë pasi u publikua sinteza ime kërkimore “Visible Learning” (Të nxënit i dukshëm) (2009), shumë nga kolegët e mi ishin të pakënaqur nga gjetjet që lidheshin me ndikimin e përgjithshme e drejtuesve të shkollave. Nga 55,000 studime, që përfaqësojnë një çerek miliardë të nxënësve, përmasa mesatare e efektit të të gjitha ndikimeve ishte 40 për qind, ndërsa përmasa e efektit për drejtuesit ishte disa shkallë më poshtë, në 36 për qind. Përmasa e efektit është një metodë e standardizuar që mat forcën ose magnitudën e një lidhjeje. Kolegët e mi ishin të zhgënjyer që përmasa e efektit për drejtuesit e shkollave ishte poshtë mesatares.

Drejtues transformues apo i bazuar në udhëzime?

Në të njëjtën kohë, kolegët e mi Viviane Robinson, Claire Lloyd, dhe Ken Rowe (2008) përpiluan një meta-analizë që krahasonte dy llojet e drejtuesve të shkollave. Ata zbuluan se *drejtuesit transformues* përqendrohen më shumë te mësuesit. Ata vendosin një vizion, zhvillojnë objektiva të njëjta për shkollën, frymëzojnë dhe vendosin drejtimin, mbrojnë stafin nga kërkesat e jashtme, sigurojnë një staf të drejtë dhe të paanshëm, dhe u japin mësuesve autonomi të lartë.

Përkundrazi, *drejtuesit e bazuar në udhëzime* përqendrohen më shumë te nxënësit. Ata janë të shqetësuar për ndikimin e mësuesve dhe shkollës në të nxënit e nxënësit dhe çështje të bazuara në udhëzime, duke kryer vëzhgime në klasë, duke siguruar zhvillim profesional që përmirëson të nxënit e nxënësit, duke përcjellë standarde të larta akademike, dhe duke siguruar që të gjitha mjediset e shkollës të lehtësojnë të nxënit.

Sipas një serë kërkimesh, shumica e drejtorëve të shkollave (më shumë se 80 për qind) pohojnë të jenë kryesisht drejtues transformues (Marks, 2013). Shtysa për drejtimin transformues vjen nga komuniteti i biznesit dhe nga politikëbërësit që po kërkojnë të “transformojnë” shkollat, duke bërë që këta të fundit të kenë një status më të lartë brenda dhe jashtë shkollave.

Ajo çfarë Robinson, Lloyd, dhe Rowe zbuluan ishte se efekti i përgjithshëm nga drejtuesit transformues ishte 11, ndërsa efekti i përgjithshëm nga drejtuesit e bazuar në udhëzime ishte 42 për qind. Kjo është një diferencë shumë e madhe.

Mentaliteti me ndikim të lartë

Atëherë le të shohim atributet e drejtuesve të bazuar në udhëzime me ndikim të lartë. Gjithçka nis me atë se çfarë mendojnë drejtuesit për rolin e tyre në shkollë.

Ekzistojnë 7 mentalitete kryesore që orientojnë drejtimin e bazuar në udhëzime me ndikim të lartë.

Këta drejtues e

- kuptojnë rëndësinë për t'u përqendruar në të nxënit dhe në ndikimin e mësimdhënies.
- Ata besojnë se detyra e tyre kryesore është të përcaktojnë ndikimin e gjithsecilit në shkollë për të nxënit e nxënësit.
- Besojnë se sukcesi dhe dështimi i nxënësit në të nxënit lidhet me çfarë ata, si mësues apo drejtues, bënë apo nuk bënë. Ata e shohin veten si agjentë të ndryshimit.
- Shohin vlerësimin si një reagim nga ndikimi i tyre.
- Kuptojnë rëndësinë e dialogut dhe të të dëgjuarit të mendimeve të nxënësve dhe mësuesve.
- Vendosin qëllime sfiduese për veten dhe mësuesit që të rrisin rezultatet e nxënësve.
- Mirëkuptojnë gabimet, ndajnë mësimet e nxjerra nga gabimet e tyre dhe krijojnë një mjedis ku mësuesit dhe nxënësit mund të mësojnë nga gabimet e tyre pa u vënë në siklet.

Drejtimi i bazuar në udhëzime me ndikim të lartë është më i rrezikshëm se drejtimi transformues sepse drejtuesit duhet të deklarojnë publikisht se çfarë nënkupton sukcesi, të cilin mund të mos e arrijnë, ose të paktën nuk do e arrijnë jo shumë lehtë.

Përcaktimi i ndikimit

2

Motoja e të Nxënit të Dukshëm është “të njohësh ndikimin”, por çfarë do të thotë ndikim? Është më tepër se një rritje në pikët e provimeve. Kur drejtuesit efikasë të bazuar në udhëzime shqyrtojnë konceptin e ndikimit, ata kanë parasysh katër pyetje e mëposhtme:

- *A është ndikimi i vlefshëm?* Si e kuptojnë të tjerët në shkollë konceptin e ndikimit? Në çfarë rezultatesh specifike do të fokusoheni? A janë dakord nxënësit, prindërit, komuniteti dhe sistemi se këto rezultate janë të vlefshme? Disa shembuj të ndikimit janë përfitimet në përmirësimin e arritjeve, efektet e programeve të mirëqenies, pjesëmarrje e shtuar dhe evidencat që të nxënit e nxënësve po përmirësohet.
- *A është ndikimi i paanshëm?* Sa gjithëpërfshirës është ndikimi? A ndikon pozitivisht nisma të të gjithë nxënësit apo vetëm të një grupi i caktuar brenda shkollës?
- *Sa i madh është ndikimi që dëshironi të arrini?* Drejtuesit e shkollave duhet të diskutojnë për përmasat e ndikimit që dëshironi të arrini në nismat e tanishme apo ato të ardhshme. Kjo mund të shprehet me përmasat e ndikimit ose në mënyrë joformale, me përmirësimet në vëzhgimet e punëve të nxënësve përgjatë një periudhe.
- *Cilat janë praktikat e mësuesve që lidhen më shumë me të nxënit e nxënësit?* Drejtuesit duhet të marrin parasysh në mënyrë sistematike shkaqet dhe jo të fokusohen vetëm në ndikimet. E kundërta do të ishte e barasvlershme me lavdërimin e dikujt që ka humbur peshë pa e ditur nëse personi ka humbur realisht peshë si rezultat i një diete dhe ushtrimesh fizike apo për shkak të një çrregullimi të të ngrënit ose abuzimit të lëndëve narkotike. Praktikrat e mësimdhënies duhet të bazohen në prova të ndikimit në shkollë.

Qasjet që funksionojnë më mirë

Nëse kam mësuar diçka nga kërkimi i të Nxëniti i Dukshëm, është se në arsim pothuajse gjithçka funksionon. Por, pyetja kyçe nuk është “Çfarë funksionon?”, por a po funksionon mjaftueshëm mbi mesataren e të gjitha ndikimeve të mundshme?

Prova është e qartë se drejtuesit që e konsiderojnë/përcaktojnë vlerësimin si një përgjegjësi thelbësore profesionale dhe që e dinë që ndikimi i atyre që shërbejnë në shkollë ka një efekt domethënës në rezultatet e të nxëniti të nxënësit (Hattie, në shtyp).

Për shembull, përmasat e efektit (PE) e të listuarve të mëposhtëm janë shumë sipër mesatares:

- Drejtues që besojnë se roli i tyre kryesor është të vlerësojnë ndikimin e tyre (PE = 91).
- Drejtues që bëjnë që të gjithë të punojnë së bashku që të njohin dhe vlerësojnë ndikimet e tyre (PE = 91).
- Drejtues që mësojnë në një mjedis që favorizon mësimdhënien dhe të nxëniti me ndikim të lartë (PE = 84).
- Drejtues që janë të qartë me mësuesit dhe nxënësit për atë se çfarë do të thotë suksesi (PE = 77).
- Drejtues që caktojnë nivele të përshtatshme sfide dhe që nuk mjaftohen kurrë me shprehjen “thjesht bëj më të mirën tënde” (PE = 57).

Ky fokus në ndikim, thekson kapacitetin e drejtuesve dhe mësuesve për të ndërtuar programe efikase, për t’i zbatuar ato në mënyrë cilësore dhe për të përcaktuar nivelin e rezultateve të të nxëniti të nxënësit. Drejtuesit me ndikim të lartë ndërtojnë një mjedis në shkollë, ku të gjithë mësojnë, të nxëniti përvetësohet nga të gjithë dhe kritikata jo vetëm që tolerohen por edhe mirëpritin.

Nevojitet një ekip

Modeli i të Nxëniti i Dukshëm nuk është ai sipas të cilit drejtuesi e është hero që bën çdo gjë vetë. Përmirësimi i rezultateve mund të arrihet nëpërmjet një ekipi mësuesish, nxënësish, prindërisht dhe anëtarësh të komunitetit, të gjithë duke punuar së bashku. Ekipi punon së bashku për të rënë dakord se cila do të jetë natyra e suksesit përgjatë vitit akademik. Ky sukses mund të reflektohet në përmirësimin e nxënësit, në kuptimin e përvetësimit të përmbajtjeve të ndryshme, përmes zhvillimit të strategjive më efikase të të nxëniti, ose përmes dëshirës së madhe të nxënësve për të investuar në të nxëniti.

Ekziston një konsensus që çdo ndërhyrje që nuk arrin ndikimin e synuar, do të ndryshohet ose do të rrëzohet. Nëse një program i caktuar ndikon vetëm te një grup i caktuar, mësuesit duhet të aplikojnë një grup strategjish të ndryshme për të siguruar që të gjithë nxënësit të kenë sukses.

Filloni me provat

Një rol kryesor i drejtorëve të shkollave është të ngrenë diskutime mbi natyrën dhe cilësinë e provave që do të bindin të gjithë në shkollë se një praktikë, program apo nismë e caktuar ka ndikime mbi mesataren në të nxëniti të nxënësit. Ky është shqetësimi ynë kryesor në punën e të Nxëniti të Dukshëm, mospërfshirja në anekdota dhe histori luftë, por përqendrimi në cilësinë e provave.

Drejtuesit e bazuar në udhëzime me ndikim të lartë kërkojnë dakordësi midis kolegëve për çka është provë bindëse që shkolla e tyre është e angazhuar në praktika me ndikim të lartë. Ata mund të shqyrtojnë

- *mënyrën se si gabimet mirëpriten* nga të dy palët, mësuesit dhe nxënësit. Mësuesit mendojnë se është në rregull të ndërmarrësh risqe, të thuash “nuk e di” apo “më duhet ndihmë”. Kultura e shkollës inkurajon nxënësit që të kërkojnë vlerësimin nga mësuesit apo shokët e tyre. Një provë e mirë është të shohësh se çfarë bëjnë nxënësit kur përballen me gabimet dhe pasaktësitë: I shohin gabimet si mundësi për të nxënë nga to apo si shkurajim?
- *Bashkëpunimi ndërmjet mësuesve*. Orari u jep mundësi mësuesve të bashkëpunojnë për vlerësimet, ata së bashku planifikojnë mësimet, me objektiva specifike mësimore dhe kritere të suksesit.
- *Mësuesit si nxënës të dukshëm*. Mbledhjet e stafit dhe ekipit përqendrohen te mënyra se si t'i zhvillojnë nxënësit të jenë të dukshëm dhe të aftë për të kryer vlerësime. Nxënësit e dukshëm investojnë në të nxënit, mund ta vlerësojnë vetë të nxënit e tyre, e dinë çfarë të bëjnë kur përballen me pengesa, dhe bashkëpunojnë me të tjerët për të nxitur të nxënit e tyre. Të gjitha këtotribute mund të mësohen.
- *Vlerësimet e mësuesve dhe ndikimi i tyre në mësimdhënien e nxënësit*. Në mjedisin ku karakterizohet kryesisht nga vëzhgimet dhe vlerësimet me rrezik të lartë, drejtuesi me ndikim të lartë krijon mundësi për mundësi me risk të ulët, kryen vëzhgime e shpeshta ku pranohen eksperimentimet dhe gabimet e mësuesve, dhe nxitet të nxënit.
- *Vëzhgimet e mësuesve dhe ndikimi i tyre në të nxënit e nxënësit*. Rregullisht anëtarët më me përvojë të stafit kryejnë inspektime dhe vëzhgime që fokusohen në atë se çfarë nxënësit mësojnë, në vend të se çfarë po u mësojnë mësuesit.

Procesi i sqarimit që njihet si provë, e cila përdoret si udhëzim për të përcaktuar nëse një ndërhyrje do të pranohet apo jo, nuk është aspak e është, veçanërisht në rastet kur projekti provë nuk duket se po jep efektin e dëshiruar. I gjithë ky proces kërkon një drejtim i fortë, të nxitur nga një vendosmëri e konsoliduar, për të rritur ndikimin e të nxënit te nxënësit, për të përmirësuar natyrën e provave në lidhje me atë ndikim dhe për të marrë vendimet e duhura për të ardhmen.

Një shembull nga praktika

Shkolla fillore “Keilor Views”, jashtë Melburnit, Australi, është shembulli tipik për drejtimin me ndikim të lartë. Si një shkollë fillore e re e bashkuar (dy shkolla u bashkuan në një), ajo përjetoi sfida të rëndësishme, por gjithashtu pati mundësinë të ripërcaktonte aspiratat për nxënësit e saj. Drejtori i shkollës, Charles Branciforte, që së fundmi u emërua si Drejtori Viktorian i Vitit 2013, e dinte se duhet të krijonte një ekip drejtimi që do të punonin së bashku për të orientuar këtë ndryshim.

Të dhënat për arritjet e nxënësve treguan se nxënësit nuk po përparonin brenda nivelit mesatar kombëtar, edhe pse aty kishte disa elementë suksesi. Ekipi i drejtimit mbledhi prova nëpërmjet vëzhgimeve dhe inspektimeve në klasë, dhe u bë e qartë se, në shumicën e rasteve, nxënësit nuk ishin në qendër të mësimdhënies dhe të nxënit, dhe sigurisht nuk kishin perceptimin e duhur dhe strategjitë që ju nevojiteshin për ta “parë veten si mësuesit e tyre”.

Për shembull, kur anëtarët e fokus grupit të nxënësve u pyetën për të përshkruar një “nxënës të mirë” ata u shprehën: “Nxënësit e mirë dëgjojnë mësuesin e tyre”, “Bëjnë punën e tyre”, “Janë shumë të sjellshëm”, “Japin më të mirën e tyre” dhe “Nisin punën menjëherë.” Shkolla vendosi se qëllimi kryesor ishte mbështetja e nxënësve për të arritur një vit rritje brenda një viti pune. Rezultati strategjik i tij për nxënësit, rezultat përmes së cilët shkolla do të arrinte qëllimin e saj, ishte të rriste nxënës si nxënës të dukshëm. Thjesht nxënës që nuk shfaqin të nxënit e tyre se çfarë po mësojnë, dinë se ku kanë arritur dhe mund të artikulojnë qëllimet e tyre personale të të nxënit.

Së fundi, u vu re se ndryshueshmëria e rezultateve të nxënësve ishte pasojë e ndryshueshmërisë së efikasitetit të mësuesve. Shumë mësues nuk po bënin lidhjen midis arritjeve të nxënësve dhe praktikës së tyre, nuk po i kushtonin rëndësinë e duhur asaj çfarë nxënësit bënin apo thonin, dhe nuk e kuptonin rëndësinë e synimet të të nxënësve dhe kriterit të suksesit, si një nevojë për të siguruar që ata vetë dhe nxënësit e tyre e kanë kuptuar qëllimin e të nxënësve dhe mund të vëzhgojnë progresin e tij.

Pikërisht në këtë moment, mentaliteti i të qenit agjent ndryshimi u bë kaq i rëndësishëm. Besimi se sukcesi apo dështimi në të nxënësve e nxënësit lidhej drejtpërdrejt me atë çfarë bënin ata, si mësues apo drejtues, kishte rëndësi të jashtëzakonshme për drejtuesit e shkollave. Branciforte ka pohuar: "Ne punuam shumë për të dëbuar kulturën e "por", të tilla si, "por fëmijët tanë janë të varfër, por fëmijët tanë nuk lexojnë në shtëpi."

Gjithashtu, shkolla duhet të vendoste se çfarë duhet të pranohej dhe çfarë jo. Programi promovues i gjërmëzimit, i pëlqyer nga të gjithë, provoi të kishte evidenca të mjaftueshme për ndikimin. Mësuesit nisën rregullisht të diskutonin se çfarë nënkuptonin termat si "ndikimi", "progresi" dhe "të parit përmes syve të nxënësve". Së bashku, ata analizuan përmasat e efektit të programit të tyre dhe përdorën provat e rritjes së nxënësve, për t'iu përgjigjur pyetjeve si "Çfarë nënkupton kjo për planifikimin e ardhshëm? Si mund t'i ndajmë praktikën për t'i bërë të dhënat të pasqyrojnë sukses më të qëndrueshëm ndër klasa të ndryshme? dhe cili mund të jetë shkaku i dallimeve midis disa nxënësve? Bisedat për reagimet që përqendrohen te "njohja e ndikimit tënd" janë bërë një pjesë e proceseve të përditshme në "Keilor Views".

Në dy vitet e saj të para, shkolla e tejkaloi objektivin e saj për nxënësit e vitit të 5-të: Mesatarisht, nxënësit fituan të paktën dy vite rritje brenda një viti. Teksa nxënësit filluan të përfshiheshin më shumë në të nxënësve, ata nisën ta shikonin veten si çelësin për suksesin e tyre. Tashmë nxënësit diskutojnë se çfarë po mësojnë, jo çfarë po bëjnë.

Ky proces ka bërë që shkolla të ketë qasje ndaj qëllimeve apo synimeve të reja, që kanë hapur rrugën për punën në të ardhmen. Qëllimet e reja përfshijnë strategji zhvillimi për ndarjen dhe transferimin e njohurive dhe praktikave efikase se si nxënësit mësojnë, duke mbledhur dhe përdorur rregullisht të dhëna për të kthyer informacionet në njohuri, duke u përqendruar veçanërisht në të nxënësve me në qendër nxënësin.

Ka të bëjë me nxënësin

Ky është drejtimi i bazuar në udhëzime në veprim. Ka të bëjë aq shumë me zgjedhjen e saj që nuk duhet të bëni sesa me zgjedhjen e saj që duhet të bëni. Provat mund të çojnë në ndërprerjen e programit, ndryshimin e metodës së mësimdhënies së disa mësuesve, duke e vendosur theksin te ata që kanë ndikimin më të madh në të nxënësve dhe duke krijuar dialog të vazhdueshëm dhe zhvillim profesional që synojnë shtimin e këtij ndikimi për të gjithë nxënësit.

Referencat

Hattie, J. (2009). *Visible learning (Të nxënësve i dukshëm): Një sintezë me mbi 800 meta-analiza në lidhje me arritjen*. Nju Jork: Routledge.

Hattie, J., Masters, D., & Birch, K. (në shtyp). *Visible learning into action: International case studies of impact*. New York: Routledge. (*Të nxënësve i dukshëm në veprim: Studime të rasteve ndërkombëtare të ndikimit*. Nju Jork: Routledge.)

Marks, W. (2013). *Karriera e vonë dhe tranzicioni në fazat e daljes në pension për drejtuesit e shkollave në shekullin 21: Aspiratat, pritshmëritë dhe reflektimet mbi karrierën e vonë dhe drejtorët që kanë dalë në pension kohët e fundit në Uellsin e Ri Jugor (2008-2012)*. Disertacion doktore e papublikuar, Universiteti i Wollongong-it, Uellsin e Ri Jugor.

Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. (. (Ndikimi i drejtimit në rezultatet e nxënësve: Një analizë e ndikimeve të ndryshme për llojet e drejtimit.) *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674

[John Hattie](#) është profesor dhe drejtor i Institutit të Melbourne për Kërkimet mbi Arsimin, në Australi. Libri i tij i fundit, me bashkautor Gregory C. R. Yates, është *“Visible Learning and the Science of How We Learn” (Të nxënësve i dukshëm dhe shkenca se si ne mësojmë)* (Routledge, 2013). Libri i tij i ardhshëm, bashkëredaktuar nga Debra Masters dhe Kate Birch, është *“Visible Learning into Action” (Të nxënësve i dukshëm në veprim)* (Routledge, 2015).