



**NGA EILEEN HORNG  
DHE SUSANNA LOEB**

## Mënyra të reja të të menduarit për drejtimin e bazuar në udhëzime

**Shkollat që përmirësojnë arritjet e nxënësve kanë më shumë gjasa të kenë drejtorë shkollash që janë menaxherë të mirë të shkollës në krahasim me shkollat me drejtorë që e kalojnë pjesën më të madhe të kohës së tyre duke vëzhguar klasat ose duke mentoruar në mënyrë të drejtpërdrejtë mësuesit.**

**K&Zh** shfaqet në çdo botim të *Kappan* me ndihmën e **Aleancës së Dekanëve**, që përbëhet nga dekanët e shkollat për arsimin/universitetet e mëposhtme: Universiteti i Harvard-it, Universiteti shtetëror i Michigan-it, Universiteti Northwestern, Universiteti i Stanford-it, Universiteti i Teachers College Columbia, Universiteti i California Berkeley, Universiteti i Californisë Los Angeles, Universiteti i Michigan-it, Universiteti i Pennsylvanisë, and Universiteti Wisconsin-it.

Drejtuesit e shkollave kanë rëndësi për suksesin e shkollave. Studime të shumta në harkun kohor të tre dekadave të fundit lidhin drejtimin me cilësi të lartë me rezultatet pozitive të shkollave. Pranimi i rëndësisë së drejtimit të shkollës ka shtuar vëmendjen në rekrutimin dhe përgatitjen e drejtuesve të shkollave. Shumë programe të reja për përgatitjen dhe zhvillimin theksojnë rolin e drejtorëve si “drejtues të bazuar në udhëzime”. Theksi mbi drejtimin e bazuar në udhëzime pati si shtysë kryesore lëvizjen për shkollat efikase e viteve ‘70-’80 dhe është rinovuar që atëherë për shkak të kërkesave në rritje që drejtuesit e shkollave duhet të mbajnë përgjegjësi për performancën e nxënësve (Hallinger 2005). Megjithatë, ndonëse është zhvilluar një diskutim i gjerë mbi rëndësinë e drejtimit të bazuar në udhëzime, konsensus mbi çfarë është saktësisht drejtimi bazuar në udhëzime është arritur në shkallë më të vogël. Disa e shpjegojnë drejtimin e bazuar në udhëzime si sinonimik me vëzhgimet në klasa dhe mësimdhënien e drejtpërdrejtë të nxënësve dhe mësuesve. Bazuar në vëzhgimet dhe intervistat në qindra shkolla, ne sjellim një pikëpamje të ndryshme mbi drejtimin me bazë udhëzimet, një që përfshin praktika më të gjera të personelit dhe praktikat e shpërndarjes së burimeve si thelbësore në përmirësimin me bazë udhëzimet.

### Ide të tradicionale

Literatura tradicionale për drejtimin me bazë udhëzimet thekson aspektet e mësimdhënies dhe nxënies së drejtimit të shkollave. Në përgjithësi, ky kërkim arrin në përfundimin se një drejtor shkolle udhëzues përqendruar në kurrikulë dhe udhëzim është thelbësor për shkollat efikase. Autorët sipas kësaj tradite i kanë karakterizuar drejtorët e suksesshëm

**EILEEN HORNG** është bashkëdrejtuese e Institutit për politikë dhe praktikë të kërkimit dhe arsimimit (IPPKA) në universitetin e Stanfordit, Stanford, Calif. **SUSANNA LOEB** është profesore e arsimimit në universitetin e Stanfordit dhe drejtore e IPPKA-së.

të bazuar në udhëzime si drejtues ‘të përfshirë’, të angazhuar me çështjet e kurrikulës dhe të udhëzimeve, pa pasur frikë të punojnë drejtpërdrejtë me mësuesit, janë shpesh prezentë në klasa.

Nga kjo literaturë është krijuar prototipi i drejtuesve të bazuar në udhëzime-mësues të jashtëzakonshëm, të frymëzuar për të përdorur aftësitë e tyre të jashtëzakonshme të mësimdhënies për të ndikuar të nxënësve të nxënësve. Drejtuesit mund të drejtojnë stafin e tyre të mësimdhënies duke vëzhguar praktikën, duke ofruar dhe duke modeluar udhëzimet, kur është e nevojshme. Megjithatë, ky është një portret tërheqës ideal, në fakt ky model është i papërshtatshëm për realitetin e shumë prej shkollave të ditëve të sotme. Ky realitet përfshin shkolla të mesme të mëdha që i ofrojnë 3,000 nxënësve programe, duke filluar nga aritmetika e avancuar deri në të nxënësve nëpërmjet shërbimit për komunitetin. Nuk ka rëndësi sa i larmishëm është formimi mësimdhënës i drejtorit të shkollës, a mundet dikush të ketë njohuritë mbi përmbytjen dhe përvojën e përshtatshme për të trajnuar një mësues në fillim të punës së tij si të angazhojë nxënësit në letërsinë britanike të Luftës së Parë Botërore dhe një tjetër si të aplikojë mësimdhënien e diferencuar në kiminë e përgjithshme? Edhe nëse drejtuesit e shkollave kanë ekspertizën e kërkuar, përfytyrojini që ata duhet të gjejnë kohën të vëzhgojnë rregullisht 250 mësues ose të ofrojnë mentorim të hollësishëm praktik për kurrikulë dhe mësimdhënien.

### Ide ndryshe

Në pikëpamje ndryshe mbi drejtimin e bazuar në udhëzime thekson menaxhimin e shkollës për përmirësim të udhëzimeve sesa për udhëzimet ditore të mësimdhënies dhe të nxënësve. Është menjëherë e qartë që ky rikonceptim mund të duket sikur nënvlerëson rëndësinë e udhëzimit në klasë. Në fund të fundit, a nuk janë udhëzimet ditore të mësimdhënies dhe të nxënësve në qendër të udhëzimit të mirë në klasë? Patjetër, që po. Megjithatë, cilësia e mësimdhënies në një shkollë, në shumë raste mund të ndikohet vetëm pak nga përfshirja e drejtorit në klasë. Drejtuesit e shkollave mund të kenë një ndikim të jashtëzakonshëm në të nxënësve, nëpërmjet mësuesve që punësojnë

mënyrës si i caktojnë këta mësues në klasa, si mbajnë mësuesit në punë dhe si krijojnë mundësi që mësuesit të përmirësohen. Menaxhimi i shkollës për përmirësimin e udhëzimeve do të thotë të punësosh në shkollë mësues cilësorë dhe t'i ofrosh atyre mbështetjen e duhur dhe burimet për të qenë të suksesshëm në klasë.

Një studim gjashtëvjeçar i publikuar së fundmi për drejtimin e shkollave, i autorizuar nga fondacion Wallace, doli në përfundimin se drejtuesit e shkollave ndikojnë në mënyrë parësore të nxënësve, duke ndikuar motivimet dhe kushtet e punës së mësuesve. Nëse i krahasojmë, ndikimi i drejtorëve mbi njohuritë dhe aftësitë e mësuesve ka shumë më pak efekt mbi të nxënësve. Si rrjedhojë, autorët paralajmërojnë kundër koncepteve të drejtimit të bazuar në udhëzime me fokus të ngushtë mbi udhëzimet në klasë (Louis et al. 2010).

Kërkimi ynë në universitetin e Stanfordit ka arritur në përfundime të ngjashme. Ne kemi shqyrtuar drejtimin në shkolla shumë thellësisht në tre qarqe shkollore të mëdhenj urbanë: një në bregun lindor, një në bregun perëndimor dhe një në pjesën qendrore perëndimore. Në këto qarqe, ne anketuam më shumë se 800 drejtorë shkollash, 1,100 zëvendës drejtorë dhe 32,000 mësues dhe bëmë më shumë se 250 vëzhgime në baza ditësh punë të plota dhe intervista të hollësishme me drejtorët. Pavarësisht konteksteve të ndryshme dhe politikave të qarqeve të përfaqësuara nga këto tre qarqe, ne zbuluam një njëtrajtshmëri, konkretisht se shkollat që paraqisnin rritje në arritjet e nxënësve kishin më shumë mundësi të kishin drejtorë që ishin menaxherë të mirë të shkollës. Këto drejtorë shkollash nuk përkrijnë me përcaktimin tradicional të drejtuesve të bazuar në udhëzime, por përkrijnë me përkufizimin e ri dhe të zgjeruar të drejtimit më bazë udhëzimet që përfshin edhe menaxhimin e shkollës.

## Menaxhimi i shkollës

Çfarë do të thotë të jesh një menaxher i mirë i shkollës? Menaxherët e mirë zhvillojnë më shumë struktura organizative për përmirësimin e udhëzimeve sesa shpenzojnë kohë në klasa ose duke trajnuar mësuesit. Menaxherët e mirë të shkollës janë efikas në punësimin dhe mbështetjen e stafit, shpërndarjen e buxhetit dhe burimeve dhe në ruajtjen e një ambienti pozitiv pune dhe të nxënësve. Shkollat që shfaqin përmirësim akademik kanë më shumë mundësi të kenë menaxherë efikasë shkolle. Në një nga studimet tona, ne shqyrtuam vetëraportimet e drejtorëve të shkollave dhe efikasitetin e tyre në 42 detyra posaçërisht për drejtimin e shkollës. Efikasiteti i aftësive menaxhuese të drejtorit të shkollës parashikon rritjen në mënyrë të vazhdueshme të arritjeve të nxënësve.

Për më tepër, ky zbulim vërtetohet nga vlerësimi i zëvendës drejtorë për drejtorët e tyre (Grissom dhe Loeb 2009). Në një studim tjetër, ne përdorëm vëzhgimet mbi shfrytëzimin e kohës nga drejtorët e shkollave në vend të raporteve mbi efikasitetin e tyre. Zbulimet tona mbeten të njëtrajtshme. Ne ndoqëm punën ditore të drejtorëve në shkolla, duke dokumentuar se si i shpenzonin ata kohën e pushimeve pesëminutëshe. Ne konstatuam se kur drejtorët shpenzojnë më shumë kohë në aktivitete për menaxhimin e shkollës, rezultatet e shkollave ishin më të mira, duke përfshirë pikët në testet e nxënësve dhe vlerësimet pozitive të mësuesve dhe prindërve për klimën mësimore në shkollë. Në të kundërt, koha e shpenzuar në aktivitetet ditore të bazuara në



**Drejtorët strategjikë nuk kanë të njëjtën qasje ndaj të gjithëve.**

**Menaxherët efikas të shkollave punësojnë, mbështesin dhe mbajnë në punë në mënyrë strategjike mësuesit, duke zhvilluar ose larguar nga puna mësuesit më pak efikasë.**

udhëzime, si vëzhgimet në klasë, janë pak ose aspak të lidhura me përmirësimet në performancën e nxënësve. Në fakt, koha e shpenzuar në aktivitetet ditore të bazuara në udhëzime shpesh lidhet negativisht me vlerësimet e prindërve dhe mësuesve. Fatkeqësisht, zbuluam gjithashtu se mesatarisht vetëm një e pesta e kohës së drejtorëve i dedikohet aktiviteteve të menaxhimit të shkollës. Në krahasim me këtë, pothuajse një e treta e kohës së tyre shpenzohet për detyra administrative, si menaxhimi i disiplinës së nxënësve dhe plotësimi i

**Shkollat që paraqesin rritje në arritjet e nxënësve kanë më shumë mundësi të kenë drejtorë që janë menaxherë të mirë të shkollës.**

dokumente të përputhshmërisë, që nuk duken se janë të lidhura me rezultatet e përmirësuar të shkollës (Horng, Klasik, dhe Loeb 2010).

Në dy studime të tjera, zbuluam se menaxhimi i personelit është një nga përgjegjësitë më të rëndësishme të menaxherëve të mirë të shkollave. Menaxherët efikasë të shkollave punësojnë, mbështesin dhe mbajnë në punë në mënyrë strategjike mësuesit e mirë, ndërkohë që zhvillojnë ose heqin ata më pak efikasë. Në një studim tjetër, aplikua metoda me vlerë të shtuar, për të vështuar lidhjen midis efikasitetit të një shkolle dhe rekrutimit, mbajtjes në punë

dhe roleve të tjera. Dhe kjo është diçka që kemi qenë të aftë të përdorim për të mbajtur në punë mësuesit që mund të largoheshin për në një institucion tjetër.

Drejtorët e tjerë të shkollave në studimin tonë përshkruan si drejtorët organizativë të shkollave përdorin në mënyrë strategjike zhvillimin profesional si mënyrë për të shpërblyer dhe mbajtur në vendin e punës mësuesit efikasë. Për shembull, një drejtoreshë shkolle ruan fonde për mësuesit e saj më të mirë në mënyrë që të mund të kapin mundësitë për zhvillimin profesional që i lejojnë ata të përmbushin ambiciet e tyre në mësimdhënie.



dhe zhvillimin e mësuesve të tyre. Ne zbuluam se shkollat efikase kanë mundësi të mbajnë mësuesit cilësorë dhe të largojnë nga puna ata që ofrojnë më pak cilësi në mësimdhënie. Për më tepër, kur krijohen vende të lira pune për mësuesit, këto shkolla efikase janë më shumë të afta të punësojnë mësues shumë cilësorë. Gjithashtu, zbuluam se mësuesit që punojnë në shkolla më efikase përmirësohen më shpejt se ata në shkolla më pak efikase. Praktikant e menaxhimit organizativ nga drejtuesit e saj, veçanërisht në fushën e menaxhimit të personelit, duket se luajnë një rol kritik në përmirësimin e shkollave (Beteille, Kalogrides, dhe Loeb 2009).

Sipas një studim tjetër, zbuluam se këto praktika të menaxhimit të personelit janë veçanërisht të suksesshme kur aplikohen në mënyrë strategjike (Bal, Horng, dhe Loeb 2010). Kjo ndodh kur përpjekjet për të rekrutuar, mbështetur, zhvilluar dhe hequr nga puna mësues janë qartësisht të synuara. Për shembull, një drejtor shkolle që intervistua shpjegoi se si i vendos objektivat për mbajtjen në punë të mësuesve të jashtëzakonshëm:

Kam disa mësues që mund të ndërmarrin role drejtuese, role të cilat nuk parashikohen në udhëzimet e zakonshme të qarkut, si drejtuesit e departamenteve ose

objektivat. Çuditërisht, shumë nga këta drejtorë tregojnë gjithashtu se si përdorin zhvillimin profesional për mësuesit me performancë të ulët. Në disa raste, ata përdorin zhvillimin profesional si trajnim për të ndihmuar mësuesit me performancë të ulët të përmirësohen dhe në raste të tjera, e përdorin si dënim për të inkurajuar mësuesit me performancë të ulët të transferohen në ndonjë shkollë tjetër. Si shembull i asaj çka thamë më sipër, një drejtor shkolle krijon seanca të zhvillimit profesional në nivelin e shkollës të përqendruara në fusha të veçanta në të cilat disa nga mësuesit e tij kanë nevojë për përmirësim. Si shembull i të dytës, një drejtor tjetër përshkruan se si i nxit mësuesit me performancë të ulët të largohen:

Fillova ta dokumentoja që javën e parë të shkollës, dhe kam bërë takim pas takimi me të. E detyrova të bënte një mësim; unë nuk detyroja askënd tjetër të bëjë mësim ditor ose javor. Kam qëndruar në klasën e saj. Është diçka që do zgjasë një vit dhe ajo nuk ka për t'u kthyer më.

Kur menaxherët organizativ strategjik kanë mësues me performancë të ulët, ata bëjnë përpjekje për të kuptuar pse disa mësues

nuk po performojnë kënaqshme dhe synojnë të bëjnë përpjekje për zhvillimin e mësuesit (ose largimin nga puna). Një drejtor shkollë që kemi vëzhguar dhe intervistuar, jep përshkrimin e dy mësues me performancë të ulët në shkollën e saj: “Një mësuese bën shumë përpjekje, por nuk po merr rezultatet e kërkuara. Personi tjetër thjesht nuk punon mjaftueshëm.” Ajo shpjegon më vonë që mësuesit punëtorë, por joefikasë i ka referuar pranë programit për asistencën dhe mentorimin e kolegëve, ajo monitoron drejtpërdrejt mësuesin tjetër për ta motivuar të punojë më fort. Drejtorët strategjikë të shkollave nuk kanë të njëjtën qasje mbështetje për të gjithë mësuesit.

Dy studime të tjera kundërshtojnë pikëpamjen tradicionale të udhëheqjes me bazë udhëzimet të përqendruara në kurrikulë dhe në udhëzime, me një pikëpamje më të gjerë të drejtimit të bazuar në udhëzime të përqendruara në menaxhimin e shkollës. Në studimin e parë, krahasuam drejtuesit që shpenzojnë më shumë kohë me kryerjen e vëzhgimeve informale në klasë me ata që shpenzojnë më pak kohë për to. Ne nuk gjetëm prova që frekuenca apo kohëzgjatja e paraqitjes në klasë të drejtorit lidhet me klimën e bazuar në udhëzime të shkollës ose në arritjet e nxënësve (Ing 2008). Në studimin e dytë, shqyrtoam rolin e drejtorëve në mbështetjen e mësuesve, duke krijuar ambiente pune bashkëpunuese. Këtu zbuluam se mësuesit e drejtuar nga menaxherë organizativë efikasë kanë më shumë gjasa t’i drejtohen drejtorëve të shkollave dhe mësuesve të tjerë për burime ose këshilla mbi përmirësimin e praktikës së tyre të mësimdhënies. Ky përdorim i burimeve të shkollës për përmirësimin e udhëzimeve aplikohet veçanërisht për mësuesit e rinj. Nga ana tjetër, drejtorët e shkollave që janë menaxherë organizativë të këqij të shkollave kanë më shumë gjasa që t’i drejtojnë mësuesit për mbështetje jashtë shkollës (Hornig, Loeb, dhe Mindich 2010). Si rrjedhojë, menaxherët organizativë të mirë të shkollave janë të aftë të mbështesin mësimdhënien në klasa pa ia ofruar këtë mbështetje drejtpërdrejt çdo mësuesi. Në vend të kësaj, ata krijojnë një ambient pune në të cilin mësuesit kanë qasje në mbështetjen për të cilën kanë nevojë.

## Implikimet e politikës- praktika

Drejtimi i mirë i bazuar në udhëzime është thelbësor që një shkollë të jetë e suksesshme. Megjithatë, i përkufizuar ngushtësisht vetëm në termat e kurrikulës dhe udhëzimit në klasë, drejtimi me bazë udhëzimet ka pak gjasa të rezultojë në përmirësim të nxënies së nxënësve dhe përfundime të tjera të dëshirueshme. Studimet tona kanë zbuluar se përmirësimi i rezultateve në shkollat e vlerësuara vjen më shumë nga menaxhimi i shkollës për përmirësimin e bazuar në udhëzime, sesa nga koha e shpenzuar e drejtorëve për të vëzhguar klasat ose

për të trajnuar drejtpërdrejtë mësuesit. Drejtuesit e shkollës ndikojnë në mësimdhënien në klasa, dhe për rrjedhojë të nxënësve të nxënësve, duke punësuar mësues shumë efikasë dhe duke mbështetur ata mësues me mësimdhënie efikase dhe ambiente të nxënësve, në vend që të përqendrohen shumë ngushtësisht në kontributet e tyre për udhëzimet në klasa.

**K**

## REFERENCAT

Balu, Rekha, Eileen L. Hornig, dhe Susanna Loeb. “Menaxhimi strategjik i personelit: Si drejtorët e shkollave rekrutojnë, mbajnë në punë, zhvillojnë dhe largojnë nga puna mësuesit.” Kërkimi për drejtimin e shkollave, punimi akademik 10-6. Stanford, Calif.: Instituti për Kërkime mbi Politikën e arsimit dhe praktikën, 2010.[ “Strategic Personnel Management: How School Principals Recruit, Retain, Develop and Remove Teachers.” School Leadership Research, Working Paper 10-6. Stanford, Calif.]

Béteille, Tara, Demetra Kalogrides, dhe Susanna Loeb. “Shkollat efikase: Menaxhimi i rekrutimit, zhvillimit dhe mbajtjes në punë të mësuesve me cilësi të lartë.” Qendra Kombëtare për të Dhënat në Kërkimet për Arsimin (CALDER), Punimi akademik 37. Uashington, D.C.: Instituti Urban, 2009.[ “Effective Schools: Managing the Recruitment, Development, and Retention of High-Quality Teachers.” National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research (CALDER), Working Paper 37. Washington, D.C.: The Urban Institute, 2009.]

Grissom, Jason, dhe Susanna Loeb. “Trekëndëshi i efikasitetit të drejtorëve të shkollave: Si perspektivat e prindërve, mësuesve dhe mësuesve ndihmës tregojnë rëndësinë e madhe të aftësive menaxheriale.” Qendra kombëtare për të dhënat në kërkimet për arsimin (CALDER), Punimi akademik 35. Uashington, D.C.: Instituti Urban, 2009.[ “Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principals Identify the Central Importance of Managerial Skills.” National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research (CALDER), Working Paper 35. Washington, D.C.: The Urban Institute, 2009.]

Hallinger, Phillip. “Drejtimi i bazuar në udhëzime dhe drejtori i shkollës: Një tekë kalimtare që refuzon të zbehet.” Drejtimi dhe politika në shkolla 4, nr. 3 (2005): 1-20.[ “Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy That Refuses to Fade Away.” Leadership and Policy in Schools, no. 3 (2005): 1-20.]

Hornig, Eileen L., Daniel Klasik, dhe Susanna Loeb. “Shfrytëzimi i kohës nga drejtorët e shkollave dhe efikasiteti në shkolla.” Revista amerikane e arsimit 116, nr. 4 (2010): 492-523.[ “Principal Time-Use and School Effectiveness.” American Journal of Education, no. 4 (2010): 492-523.]

Hornig, Eileen L., Susanna Loeb, dhe Dan Mindich. “Sjelljet e mësuesve që kërkojnë mbështetje dhe si ndikohen ata nga drejtimi i shkollës.” Kërkimi për drejtimin e shkollave, punimi akademik 10-5. Stanford, Calif.: Instituti për Kërkime mbi Politikën e arsimit dhe praktikën, 2010.[ “Teachers’ Support-Seeking Behaviors and How They Are Influenced by School Leadership.” School Leadership Research, Working Paper 10-5. Stanford, Calif.: Institute for Research on Education Policy and Practice, 2010.]

Ing, Marsha. “Përdorimi i vëzhgimeve informale në klasa për të përmirësuar mësimdhënien: Përshkrimi i ndryshueshmërisë ndër shkolla.” Kërkimi për drejtimin e shkollave, punimi akademik 08-1. Stanford, Calif.: Instituti për Kërkime mbi Politikën e arsimit dhe praktikën, 2008.[ “Using Informal Classroom Observations to Improve Instruction: Describing Variability Across Schools.” School Leadership Research, Working Paper 08-1. Stanford, Calif.: Institute for Research on Education Policy and Practice, 2008.]

Louis, Karen S., Kenneth Leithwood, Kyla L. Wahlstrom, dhe Stephen E. Anderson. “Hetimi i lidhjeve për të përmirësuar të nxënësve të nxënësve.” Raporti final për Wallace Foundation, Qendrën për Kërkimin e Aplikuar dhe Përmirësimin e Arsimit, Universiteti i Minesotës dhe Instituti i Ontarios për Studime në Arsim, Univeristet i Torontos, 2010.[ “Investigating the Links to Improved Student Learning.” Final Report to the Wallace Foundation, Center for Applied Research and Educational Improvement, University of Minnesota and Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto, 2010.]

**Koha e shpenzuar në aktivitete ditore të bazuara në udhëzime shpesh lidhet negativisht me vlerësimin e prindërve dhe mësuesve.**