

I-I-2007

Ndikimi i drejtimit në rezultatet e nxënësve: T'i japim kuptim evidencave

Viviane Robinson
Universiteti i Auckland-it

Referencë e rekomanduar

Robinson, Viviane, "Ndikimi i drejtimit në rezultatet e nxënësve: T'i japim kuptim evidencave" (2007).

http://research.acer.edu.au/research_conference_2007/5

Ky dokument i konferencës ju vihet në dispozicion falas dhe lirshëm nga Konferencat Kërkimore pranë ACEReSearch. Është pranuar që të përfshihet në "Sfida e Drejtimit - Përmirësimi i të nxënit në shkolla 2007", nga një administrator i autorizuar i ACEReSearch. Për informacione të mëtejshme, ju lutemi kontaktoni mcdowell@acer.edu.au.

Ndikimi i drejtimit në rezultatet e nxënësve: T'i japim kuptim evidencave



Viviane M.J. Robinson

*Universiteti i Auckland-it, Fakulteti i Edukimit,
Shkolla e Mësimdhënies, të Nxënësve dhe
Zhvillimit
Auckland, Zelandë e Re*

Pas përfundimit të studimeve të saj për doktoraturën në Universitetin e Harvardit, Viviane Robinson u punësua pranë Universitetit të Auckland-it, Zelandë e Re, ku tashmë mban postin e Profesoreshës në Fakultetin e Edukimit. Ajo është psikologe organizative, e specializuar në efikasitetin dhe përmirësimin organizativ, drejtimin dhe marrëdhënien ndërmjet kërkimit dhe përmirësimit të praktikës. Punimet e saj janë botuar në doracakë ndërkombëtarë dhe në revista ndërkombëtare drejtuese, si Revista Tremujore për Kërkimin dhe Administrimin në Arsim.

Viviane është edhe Drejtore e programit të diplomimit në menaxhimin në arsim pranë Universitetit të Auckland-it, dhe Drejtore Akadematike e Programit për Drejtorët për Herë të Parë, programi i parë kombëtar i orientimit i Zelandës së re për drejtorët e shkollave.

Ky program i përgatit drejtorët e sapoemëruar nëpërmjet një programi kursesh që zhvillohen në një rezidencë të posaçme, dhe të nxënësve të mentorimit online.

Ajo është shumë e dhënë pas kërkimit që sjell ndryshimin në praktikë, dhe është pikërisht ky pasion që qëndron pas punimeve të saj të shumta kërkimore dhe veprave të shkruara. Së fundi, ajo ka botuar një libër ndër më të shiturit, bazuar në përvojën e saj të mësimdhënies ku i ka mësuar mësuesit se si të bëjnë kërkime që janë njëkohësisht rigorozë dhe të përshtatshme për situatën e tyre të punës (Robinson, V. M. J., & Lai, M. K. (2006).

Kërkimi i profesionistëve për mësuesit: Një udhëzues për përmirësimin e klasave dhe shkollave. Corwin Press).

Fjalimi më i rëndësishëm i Viviane do të tërhiqet nga punimet e saj më të fundit si një shkrimtare e Sintezës Përsëritëse më të Mirë të Evidencave mbi Drejtimin në Arsim. Ky punim është pjesë e programit të Sintezës më të Mirë të Evidencave të Ministrisë së Arsimit të Zelandës të Re, i cili është parashikuar të mbështesë një proces politikëbërjeje më të bazuar në evidencë, si dhe të t'i bëjë gjetjet përkatëse të kërkimit të aksesueshme për profesionistët e shkollës (<http://www.minedu.govt.nz/goto/sintezame> e mirë e evidencave). Sinteza e drejtimit analizon evidencat kombëtare dhe ndërkombëtare mbi ndikimin e drejtimit në një larmi rezultatesh të nxënësve.

Abstrakti

Kërkimi i botuar empirik u përdor për sintetizimin e evidencave mbi ndikimin e llojeve të ndryshme të drejtimit në rezultatet akademike dhe joakademike të nxënësve. Analiza e parë përfshiu një krahasim të efekteve të drejtimit transformues dhe të bazuar në udhëzime mbi rezultatet e nxënësve. Analiza e dytë përfshiu zhvillimin orientues të pesë seteve të praktikave në drejtim, dhe përlogaritjen e shkallës së efekteve të tyre.

Krahasimi i efekteve të drejtimit në arsim dhe transformues tregoi se efekti i të parit është vazhdimisht dhe dukshëm më i madh sesa efekti i llojit të dytë të drejtimit.

Analiza e dytë nxori në pah pesë dimensionet e drejtimit, të cilat kanë efekte nga mesatare në të mëdha mbi rezultatet: përcaktimi i qëllimeve dhe pritshmërive; pajisja me burime strategjike; planifikimi, koordinimi dhe vlerësimi i mësimdhënies dhe kurrikulës; nxitja dhe pjesëmarrja në të nxënësve dhe zhvillimin e mësuesve; dhe sigurimi i një mjedisi të rregullt dhe mbështetës.

Sa më shumë që drejtuesit t'i përqendrojnë marrëdhëniet e tyre profesionale, punën dhe të nxënësve të tyre në aktivitetin bazë të mësimdhënies dhe të të nxënësve, aq më i madh ndikimi i tyre mbi rezultatet e nxënësve.

Sugjerohet që teoria, kërkimi dhe praktika në drejtim të jetë e lidhur më ngushtë me kërkimin mbi mësimdhënien efikase, në mënyrë që t'i kushtohet më shumë vëmendje se çfarë duhet të dinë dhe të bëjnë drejtuesit për t'i mbështetur mësuesit në përdorimin e praktikave pedagogjike, të cilat shtojnë arritjet dhe pakësojnë pabarazinë.

Ky punim u realizua me mbështetjen financiare të programit "Sintezë Përsëritëse më të Mirë e Evidencave" e Ministrisë së Arsimit të Zelandës së Re (<http://educationcounts.edcentre.govt.nz/goto/BES?>). Mirënjohje e madhe për asistencën e dhënë nga Dr. Ken Rowe nga Këshilli Australian për Kërkimin në Arsim dhe Dr. Claire Lloyd nga Universiteti i Auckland-it

në përgatitjen e këtij punimi.

Hyrje

Ka një interes ndërkombëtar të paprecedentë lidhur me çështjen se si drejtuesit në arsim ndikojnë mbi një mori rezultatesh të nxënësve (Bell, Bolam, & Cubillo, 2003; Leithwood, Day, Sammons, Harris, & Hopkins, 2006; Leithwood, Seashore Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; Marzano, Waters, & McNulty, 2005; Witziers, Bosker, & Krüger, 2003).

Ky interes pasqyron bindjen e publikut dhe politikanëve se drejtuesit e shkollës bëjnë një ndryshim thelbësor në cilësinë e mësimdhënies, dhe rrjedhimisht edhe në cilësinë e të nxënësve në shkollat e tyre. Megjithatë kjo ide mbështetet nga kërkimi cilësor mbi ndikimin e drejtimit në efikasitetin dhe përmirësimin e shkollës (Edmonds, 1979; Maden, 2001; Scheurich, 1998), kërkimi sasior sugjeron se besimi i publikut në kapacitetin e drejtuesve të shkollës për të sjellë një ndryshim në rezultatet e nxënësve i tejkalon evidencat e disponueshme (Hallinger & Heck, 1998; Marzano et al., 2005; Witziers et al., 2003).

Qëllimi i këtij punimi është adresimi i dallimeve paradoksale ndërmjet evidencave cilësore dhe sasore mbi ndikimet e drejtimit, duke ndjekur një qasje të re ndaj analizës së evidencave sasore.

Në vend që të kryejmë një meta-analizë të mëtejshme të ndikimit të përgjithshëm të drejtimit mbi rezultatet e nxënësve, ne përqendrohemi në identifikimin e ndikimit relativ të llojeve të ndryshme të drejtimit.

Për identifikimin e llojeve të ndryshme të drejtimit dhe ndikimit të tyre janë përdorur dy strategji mjaft të ndryshme. Strategjia e parë përfshiu një krahasim ndërmjet ndikimit të drejtimit transformues dhe të bazuar në udhëzime (Hallinger, 2005; Hallinger & Heck, 1998; Leithwood, Tomlinson, & Genge, 1996; Leithwood & Jantzi, 2005).

Strategjia e dytë për përcaktimin e llojit të drejtimit u bazua në praktika të veçanta të drejtimit, siç përkraheshin në pikat e anketimit të përdorura në kërkimin përkatës, sesa në një teori abstrakte të drejtimit.

Metodat e kërkimit

Një punë kërkimore mbi literaturën ndërkombëtare mundësoi 24 studime, të botuara ndërmjet viteve 1985 dhe 2006, të cilat ofruan evidenca mbi lidhjet ndërmjet drejtimit dhe rezultateve të nxënësve.

Shumica e studimeve (15 nga 24) u realizuan në shkollë në Shtetet e Bashkuara të Amerikës. Dy studime u realizuan në Kanada, dhe nga një në Australi, Angli, Hong Kong, Izrael, Holandë, Zelandë të Re dhe Singapor.

Katërbëdhjetë studime shqyrtuan drejtimin në shkollat fillore, tre në gjimnaze, dhe shtatë studime përfshinë një përzjerje të shkollave fillore, të mesme dhe gjimnazeve. Trembëdhjetë nga 24 studimet e kufizuan analizën e tyre mbi drejtimin e shkollës vetëm te drejtori, ndërsa njëmbëdhjetë të tjerat bënë një analizë më të gjerë dhe më të shpërndarë të drejtimit.

Njëzet studime shqyrtuan rezultatet akademike, tre shqyrtuan rezultatet joakademike, dhe një i shqyrtoi të dyja.

Strategjitë analitike

Informacioni përkatës nga 24 studimet e identifikua u hodh në një fletë Exceli sipas titujve lidhur me kontekstin, kampionin, teorinë e drejtimit dhe matjen, modelin e kërkimit dhe gjetjet kryesore. Identifikimi dhe përlogaritja e shkallës së efekteve ishte e mundur për 19 nga 24 studime. U mor vendimi për të mos llogaritur një shkallë të përgjithshme të efektit të drejtimit, pasi larmia e madhe e formave të drejtimit, matjet dhe modelet e kërkimit të përdorura në të 24 studimet e bëjnë problematike këtë përlogaritje lidhur me krahasueshmërinë dhe saktësinë. Megjithatë u bënë përlogaritje të shkallës mesatare të efektit për nënsete më homogjene studimesh.

Ndikimi relativ i drejtimit transformues dhe të bazuar në udhëzime u përcaktua përmes përlogaritjes së tre shkallëve të ndryshme të ndikimit, një për studimet e drejtimit transformues dhe dy për studimet e drejtimit të bazuar në udhëzime. Këto të fundit ishin të nevojshme për të siguruar krahasimin e studimeve të drejtimit transformues me studimet e drejtimit të bazuar në udhëzime që përdornin modele të ngjashme kërkimi.

Hapi i parë në përcaktimin e ndikimit relativ të llojeve të ndryshme të praktikës së drejtimit (në vijim “dimensionet e drejtimit”) përfshiu nxjerrjen induktive të dimensioneve përkatëse. Kjo u arrit përmes shqyrtimit të përshkrimeve të autorit për komponentët e variablave të tyre të drejtimit përbërë, dhe të formulimit të treguesve të tyre të drejtimit (komponentët e anketimit).

Pesë dimensionet mundësuan të kuptuarit e përbashkët të komponentëve dhe treguesve. Më pas, secili studim u kodua kundrejt pesë dimensioneve të drejtimit, dhe kur kishte të dhëna të disponueshme u përlogaritën edhe shkallët e efektit për secilin tregues ose komponent të drejtimit.

Rezultat i kësaj ishte një shkallë mesatare e efektit për secilin prej pesë dimensioneve të drejtimit, duke dhënë në këtë mënyrë një përgjigje të dytë për pyetjen mbi ndikimin e llojeve të ndryshme të drejtimit në rezultatet e nxënësve.

Gjetjet

Fillimisht u paraqitën rezultatet e krahasimit tonë të drejtimit transformues dhe drejtimit të bazuar në udhëzime, dhe më pas u ndoqën nga analiza e ndikimit të dimensioneve të veçanta të drejtimit.

Ndikimi i drejtimit transformues dhe të bazuar në udhëzime

Drejtimi transformues ka efekte jo të drejtpërdrejta të dobëta (<2 ES) mbi rezultatet e nxënësve. Megjithëse ka efekte mesatare mbi qëndrimet dhe perceptimet e mësuesve lidhur me klimën dhe organizimin e shkollës, në tërësi, këto efekte nuk ndikojnë te nxënësit. Ato studime të drejtimit të bazuar në udhëzime, që përdorin modele të ngjashme me ato të përdorura në grupin e drejtimit transformues, treguan shkallë efekti që ishin mesatarisht tre herë më të mëdha sesa ato të gjetura në studimet e drejtimit transformues. Grupi i dytë i studimeve të drejtimit të bazuar në udhëzime (p.sh. ato që kampionuan shkollë ku nxënësit kishin arritje më të larta dhe më të ulëta sesa nivelet e pritshme, në vend të gamës së plotë të rezultateve) treguan efekte edhe më të mëdha të drejtimit të bazuar në udhëzime.

Këto (studime) të fundit tregojnë se drejtimi i shkollave të ngjashme me performancë të lartë dhe të ulët është shumë i ndryshëm, dhe se këto ndryshime janë të rëndësishme për rezultatet akademike të nxënësve.

Si përfundim, të dyja analizat e ndryshme sugjerojnë se ndikimi i drejtimit të bazuar në udhëzime mbi rezultatet e nxënësve është ndjeshëm më i madhe sesa ndikimi i drejtimit transformues. Pa dyshim, këto gjetje bazohen në një numër të vogël studimesh dhe statistikash mbi shkollën e ndikimit.

Ndikimi i dimensioneve të veçanta të drejtimit

Falë analizës së detajuar të kërkimit të botuar, ne kemi identifikuar pesë dimensionet e drejtimit që kanë pasur një ndikim mjaft të fuqishëm te nxënësit. Të pestë dimensionet, së bashku me një përshkrim të shkurtër, janë renditur në Tabelën I.

Lista e dimensioneve është e pazakontë pasi nuk përfshin dallimin tipik ndërmjet detyrave drejtuese dhe marrëdhënies apo personave drejtues.

Tabela 1: Praktikrat e drejtimit të nxjerra nga studimet e efekteve të drejtimit te nxënësit

Praktika e drejtimit	Kuptimi i dimensionit
Përcaktimi i qëllimeve dhe pritshmërive	Përfshin përcaktimin, komunikimin dhe monitorimin e qëllimeve, standardeve dhe pritshmërive të të nxënës, dhe përfshirjen e stafit dhe personave të tjerë në proces, në mënyrë që të ketë qartësi dhe konsensus mbi qëllimet.
Pajisja me burime strategjike	Përfshin bashkërendimin e përzgjedhjes dhe shpërndarjes së burimeve sipas qëllimeve prioritare të mësimdhënies. Përfshin ofrimin e ekspertizës së përshtatshme përmes rekrutimit të stafit.
Planifikimi, koordinimi dhe vlerësimi i mësimdhënies dhe kurrikulës	Përfshirje e drejtpërdrejtë në mbështetjen dhe vlerësimin e mësimdhënies përmes vizitave të rregullta në klasë dhe ofrimin të feedback-ut formues dhe përmbledhës për mësuesit. Mbikëqyrje e drejtpërdrejtë e kurrikulës përmes koordinimit të gjerë të shkollës në klasa dhe vite të ndryshme, dhe përputhje me qëllimet e shkollës.
Nxitja dhe pjesëmarrja në të nxënës dhe zhvillimin e mësuesit	Drejtim që jo vetëm promovon, por edhe nxit pjesëmarrjen e drejtpërdrejtë të mësuesve në të nxënës profesional formal dhe joformal.
Sigurimi i një mjedisi të rregullt dhe mbështetës	Ruajtja e kohës për mësimdhënien dhe të nxënës duke ulur ndërprerjet dhe presionet e jashtme, dhe duke krijuar një mjedis të rregullt dhe mbështetës si brenda edhe jashtë klasave.

Ky dallim është shmangur këtu, pasi shqyrtimi nga afër i treguesve të drejtimit të përdorur në këto studime tregon se aftësitë në marrëdhënie janë pjesë e çdo dimensionit.

Dimensioni i parë: Përcaktimi i qëllimeve dhe pritshmërive

Drejtimi sjell ndryshim për nxënësit nëpërmjet fokusit të tij në qëllime të qarta akademike dhe të të nxënës. Në një mjedis pune ku kërkesat e shumta kundërshtuese mund të bëjnë që gjithçka të duket njësoj e rëndësishme, qëllimet përcaktojnë se çfarë është relativisht më shumë ose më pak e rëndësishme, dhe e përqendrojnë vëmendjen dhe përpjekjet e stafit dhe nxënësit sipas rastit. Rëndësia e marrëdhënieve në këtë dimension të drejtimit është e dukshme për vetë faktin që drejtuesit, të cilët i kushtojnë më shumë rëndësi komunikimit të qëllimeve dhe pritshmërive (Heck, Larsen, & Marcoulides, 1990; Heck, Marcoulides, & Lang, 1991), informimit të komunitetit për arritjet akademike dhe njohjes së arritjeve akademike (Heck et al., 1991), gjenden në shkolla me performancë më të lartë. Gjithashtu, ka disa të dhëna

se masa e konsensusit të stafit mbi qëllimet e shkollës është një element dallues i rëndësishëm ndërmjet shkollave të ngjashme me performancë të lartë dhe të ulët (Goldring & Pasternak, 1994).

Në shkollat me arritje ose përfitime të larta, fokusi i qëllimit jo vetëm që shprehet nga drejtuesit, por është i ngulitur në rutinat dhe procedurat e shkollës dhe klasës.

Drejtimi i suksesshëm ndikon në mënyrë ndërpersonale dhe përmes strukturimit të mënyrës se si mësuesit e bëjnë punën e tyre (Ogawa & Bossert, 1995).

Dimensioni i dytë: Pajisja me burime strategjike

Fjala "strategjike" në përshkrimin e këtij dimensionit tregon se ky dimension i drejtimit lidhet me sigurimin dhe shpërndarjen e materialit, dhe pajisjen me burime që janë në përputhje me qëllimet pedagogjike, sesa me aftësitë e drejtimit në sigurimin në vetvete të burimeve. Prandaj, kjo masë nuk duhet të interpretohet si një tregues i aftësisë për mbledhjen e fondeve, plotësimin e aplikimit për grante ose vendosjen e partneriteteve me biznesin, pasi këto aftësi

mund ose mund të mos zbatohen në mënyra që iu shërbejnë qëllimeve kryesore pedagogjike. Ka disa të dhëna që tregojnë se ky lloj drejtimi ka një efekt mesatar jo të drejtpërdrejtë te nxënësit, dhe se mund të jetë mjaft i rëndësishëm në rajone ku ka një pamjaftueshmëri të vazhdueshme të burimeve.

Dimensioni i tretë: Planifikimi, koordinimi dhe vlerësimi i mësimdhënies dhe kurrikulës

Ka pasur të dhëna të konsiderueshme që tregojnë se ky dimension i drejtimit ka ndikim të madh në rezultatet e nxënësve. Ai përfshin katër lloje të praktikës së drejtimit:

- 1 Përfshirjen e stafit në diskutime mbi mësimdhënien, duke përfshirë ndikimin saj te nxënësit;
- 2 Punën me stafin për koordinimin dhe rishikimin e kurrikulës, p.sh. përparimin e objektivave për mësimdhënien mbi të shkruarit në vite të ndryshme;
- 3 Dhënien e feedback-ut për mësuesit, bazuar në vëzhgimet në klasë që ata i raportojnë si të dobishme për përmirësimin e mësimdhënies të tyre;
- 4 Monitorimin sistematik të progresit të nxënësve me qëllim përmirësimin në nivel klase dhe departamenti shkolle.

Megjithëse masat e drejtimit në këto studime përfshinin më shumë se thjesht drejtorët, efekti i këtyre praktikave të drejtimit duket se ka qenë më i ulët në shkollat e mesme sesa në shkollat fillore. Qartazi, ne duhet të dimë më shumë rreth mënyrave se si drejtimi sjell ndryshimin te nxënësit e shkollave të mesme.

Dimensioni i katërt: Nxitja dhe pjesëmarrja në të nxënës dhe zhvillimin e mësuesit

Ky dimension i drejtimit përshkruhet si nxitës dhe pjesëmarrës, për shkak se përfshin më shumë sesa thjesht mbështetjen apo sponsorizimin e punonjësve të tjerë në të nxënës e tyre.

Drejtuesi merr pjesë në procesin e të nxënës si drejtues, si nxënës ose në të dyja rolet. Kontekstet për këtë proces të të nxënës janë si formale (mbledhje të stafit dhe zhvillim profesional), ashtu edhe joformale (diskutime mbi problematika specifike të mësimdhënies).

Ky dimension i drejtimit ka një ndikim të madh në performancën e shkollës. Në shkollat me arritje dhe përfitime të larta, mësuesit raportojnë që drejtuesit e shkollave të tyre (zakonisht drejtorit) të jenë pjesëmarrës më aktivë në të nxënës dhe zhvillimin e mësuesit sesa në shkollat të ngjashme me arritje ose përfitime të ulëta (Andrews & Soder, 1987; Bamburg & Andrews, 1991).

Ka më shumë gjasa që drejtuesit të nxisin dhe të marrin pjesë në diskutime të stafit mbi mësimdhënien dhe problematika të saj sesa drejtorët në shkollat me arritje/përfitime të ulëta (Heck et al., 1990; Heck et al., 1991).

Ka më shumë gjasa që edhe drejtorët të shihen nga stafi si një burim i këshillimit të bazuar në udhëzime, që sugjeron se ata janë më të disponueshëm dhe kanë më shumë njohuri për çështje të mësimdhënies sesa kolegët e tyre në shkollat të ngjashme me arritje më të ulëta (Friedkin & Slater, 1994).

Dimensioni i pestë: Sigurimi i një mjedisi të rregullt dhe mbështetës

Ky dimension përshkruan ato praktika të drejtimit që garantojnë se mësuesit mund të përqendrohen në mësimdhënien, dhe nxënësit të përqendrohen në të nxënës. Gjetjet për këtë dimension sugjerojnë se drejtimi i shkollave me performancë të lartë dallon nga fokusi i tij dhe suksesi në krijimin e një mjedisi të sigurt dhe mbështetës, përmes pritshmërive sociale të qarta dhe vazhdimisht të përforcuara, dhe kodeve të disiplinës (Heck et al., 1991).

Edhe sipas mësuesve, drejtimi i shkollave me performancë të lartë gjykohet që të jetë ndjeshëm më i suksesshëm sesa drejtimi i shkollave me performancë të ulët, për sa i përket mbrojtjes së mësuesve nga presioni i tepërt i ushtruar nga zyrtarët e arsimit dhe nga prindërit

(Heck et al., 1990; Heck et al., 1991). Një mjedis i rregullt dhe mbështetës nënkupton edhe atë mjedis ku mosmarrëveshjet ndërmjet stafit adresohen shpejt dhe me efektshmëri (Eberts & Stone, 1986).

Diskutim

Përfundimi kryesor që nxirret nga analizat aktuale është se lloje të veçanta drejtimit të shkollës kanë ndikime thelbësore në rezultatet e nxënësve. Sa më shumë drejtues që ta përqendrojnë ndikimin, të nxënës dhe marrëdhëniet e tyre me mësuesit mbi aktivitetin bazë të mësimdhënies dhe të të nxënës, aq më i madh ndikimi i tyre mbi rezultatet e nxënësve.

Drejtimi i bazuar në udhëzime, siç përshkruhet nga pesë dimensionet e Tabelës 1, ka ndikim të nxënësit falë fokusit të madh në cilësinë e mësuesve dhe mësimdhënies, dhe janë pikërisht këto variabla që kontribuojnë edhe më shumë në variacionin në shkollë lidhur me arritjet e nxënësve sesa çdo variabël tjetër i shkollës (Darling-Hammond, 2000).

Natyra më e përgjithshme e teorisë së drejtimit transformues, me fokusin e saj në marrëdhëniet drejtues-ndjekës sesa në punën për përmirësimin e të nxënës dhe mësimdhënies, mund të jetë përgjegjëse për efektin e saj më të dobët në rezultatet e nxënësve. Teoria e drejtimit transformues parashikon qëndrimet dhe kënaqshmërinë e mësuesit, por, në tërësi, ndikimet e saj pozitive mbi stafin nuk kalojnë te nxënësit.

Këto gjetje mbartin sfida të rëndësishme për politikëbërësit dhe studiuesit e drejtimit në arsim. Për të parët, sfida është që të kuptojnë më mirë se përse drejtuesit e shkollës, dhe drejtorët në veçanti, nuk shpenzojnë më shumë kohë në aktivitete të drejtimit të bazuar në udhëzime (Mullis, Martin, Gonzalez, & Kennedy, 2003). Sfida më e madhe e politikave është se si të krijojnë kushte në shkollat, të cilat iu mundësojnë drejtuesve të shkollës ta zhvillojnë këtë punë të rëndësishme.

Për sa u përket studiuesve të drejtimit në arsim, sfida është të përqendrohen më shumë në mënyrën se si drejtuesit ndikojnë në praktikatat e mësimdhënies që kanë vlerë. Integrimi më i madh i kërkimit dhe teorisë së drejtimit me praktikatat që kanë rezultuar efikase dhe të nxënës e mësuesit ka shumë dobi.

Referenca

- Andrews, R., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, (Drejtimi i drejtorit dhe arritjet e nxënësve. *Drejtimi në arsim*), 44(6), 9–11.
- Bamburg, J. D., & Andrews, R. L. (1991). School goals, principals and achievement. *School Effectiveness & School Improvement*, (Qëllimet e shkollës, drejtorët dhe arritjet. *Efikasiteti i shkollës dhe Përmirësimi i shkollës*), 2, 175–191.
- Bell, L., Bolam, R., & Cubillo, L. (2003). A systematic review of the impact of school headteachers and principals on student outcomes. (Një rishikim sistematik i ndikimit të drejtuesve dhe drejtorëve të shkollës në rezultatet e nxënësve) London: EPPI- Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education. (Londër: Qendra EPPI, Njësia e Kërkimit për Shkencat Sociale, Instituti i Edukimit)
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives* (Cilësia e mësuesve dhe arritjet e nxënësve: Një rishikim i evidencave të politikave shtetërore. *Arkivat e Analizës së Politikave Arsimore*), 8(1). Marrë më 20 prill 2006, from <http://epaa.asu.edu/epaa/v8n1>
- Eberts, R. W., & Stone, J. A. (1986). Student achievement in public schools: Do principals make a difference? *Economics of Education Review* (Arritjet e nxënësve në shkollat publike: A e sjellin drejtorët ndryshimin? *Ekonomia e Rishikimit në Arsim*), 7(3), 291–299.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership* (Shkollat efikase për të varfrit në zona urbane. *Drejtimi në arsim*), 37, 15–24.
- Friedkin, N. E., & Slater, M. R. (1994). School leadership and performance: A social network approach. *Sociology of Education* (Drejtimi dhe performanca e shkollës: Një qasje e rrjetit social. *Sociologjia e arsimit*), 67(2), 139–157.
- Goldring, E. B., & Pasternak, R. (1994). Principals' coordinating strategies and school effectiveness. *School Effectiveness & School Improvement* (Strategjitë e koordinimit të drejtorëve dhe efikasiteti i shkollës. *Efikasiteti i shkollës dhe Përmirësimi i shkollës*), 5, 237–251.

- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools* (Drejtimi i bazuar në udhëzime dhe drejtori i shkollës: Një dëshirë kalimtare që nuk zbehet. *Drejtimi dhe politikat në shkolla*), 4(3), 221–239.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement* (Eksplorimi i kontributit të drejtorit në efikasitetin e shkollës: 1980–1995. *Efikasiteti i shkollës dhe Përmirësimi i shkollës*), 9, 157–191.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly* (Drejtimi i bazuar në udhëzime dhe arritjet e shkollës: Vlerësimi i një modeli rastësor. *Revista Tremujore për Administrimin në Arsim*), 26(2), 94–125.
- Heck, R. H., Marcoulides, G. A., & Lang, P. (1991). Principal instructional leadership and school achievement: The application of discriminant techniques. *School Effectiveness and School Improvement* (Drejtimi i bazuar në udhëzime i drejtorit dhe arritjet e shkollës: Zbatimi i teknikave dalluese. *Efikasiteti i shkollës dhe Përmirësimi i shkollës*), 2(2), 115–135.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, England: National College of School Leadership. (Shtatë kërkesat strikte për drejtimin e suksesshëm të shkollës. Nottingham, Angli: Kolegji Kombëtar i Drejtimit të Shkollës)
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools* (Një rishikim i kërkimit për drejtimin transformues të shkollës 1996–2005. *Drejtimi dhe politikat në shkolla*), 4(3), 177–199.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (Shtator 2004). *How leadership influences student learning*. (Si ndikon drejtimi në të nxënësit e nxënësve) Marrë më qershor 2005, nga <http://www.wallacefoundation.org/NR/rdonlyres/E3BCCFA5-A88B-45D3-8E27-B973732283C9/0/ReviewofResearchLearningFromLeadership.pdf>
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. (Drejtimi transformues i shkollës) Në K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (Doracaku ndërkombëtar i drejtimit dhe administrimit në arsim) (f. 785–840). Dordrecht: Kluwer Academic.
- Maden, M. (Ed.). (2001). *Success against the odds, five years on: Revisiting effective schools in disadvantaged areas* (Suksesi kundrejt gjasave, pesë vite më pas: Vizitimi sërish i shkollave efikase në zonat e pafavorizuara). Londër: Routledge Falmer.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works: From research to results*. (Drejtimi i shkollës që funksionon: Nga kërkimi te rezultatet) Auroroa, CO: ASCD dhe McREL.
- Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Gonzalez, E. J., & Kennedy, A. M. (2003). *PIRLS 2001 International Report*. Boston College, MA: International Study Center, Lynch School of Education. (Raporti Ndërkombëtar PIRLS 2001. Kolegji i Bostonit, MA: Qendra e Studimeve Ndërkombëtare, Shkolla e Edukimit Lynch.)
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. *Educational Administration Quarterly* (Drejtimi si një cilësi organizative. *Revista Tremujore për Administrimin në Arsim*), 31, 224–243.
- Scheurich, J. J. (1998). Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics. *Urban Education* (Shkollat fillore publike shumë të suksesshme dhe miqësore, të frekuentuara kryesisht nga fëmijë me ngjyrë me status të ulët socio-ekonomik. *Arsimimi në zonat urbane*), 33(4), 451–491.
- Witziers, B., Bosker, R. J., & Krüger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly* (Drejtimi i drejtorit dhe arritjet e nxënësve: Kërkimi i vështirë për një lidhje të tillë. *Revista Tremujore për Administrimin në Arsim*), 39(3), 398–425.