

IKASLEEN IKASKUNTZAN ERAGINA DUTEN PRAKTIKEI ANTZEMATEN

Viviane Robinson (Aucklandeko Unibertsitatea, Zeelanda Berria) mundu mailako ikertzailearik nabarmenetako bat da lidergoaren arloan. Beraren lanaren ardatzetako bat zuzendaritza-praktikak eta ikasleen ikaskuntza-emaitez lotzea izan da: 2008an, zuzendariak gauzatzen dituzten 5 praktika nagusiren eraginaren berri emateko eredu bat garatu zuen. 5 praktika horiek dira: jomugak eta espektatibak ezartzea; baliabideak estrategikoki erabiltzea; irakaskuntza eta curriculum planifikatzea, koordinatzea eta ebaluatzea; irakasleen ikaskuntza eta garapen profesionala sustatzea eta haietan parte hartzea; eta, azkenik, giro ordenatua eta lagungarria ziurtatzea. Ikerketa horrek 10 urte bete zituela eta, ereduak eguneratu du, Emma Grayrekin batera, emaitzetan duten eragina azpimarratzeko asmoz.

Ez da samurra izan eskola-lidergoaren efektuak aztertzea: lehenik eta behin, datu fidagarriak bildu nahi izateak (adibidez, behaketan gehiago oinarrituta, nork bere esperientziari buruz egindako txostenetan baino) zailtasun eta kostu handia dakartza berarekin. Bigarrenik, lidergoak zeharkako eragina du ikasleen ikaskuntzan, eta, beraz, oraindik erronka handia da ereduak eraikitzea eragin hori gauzatzen den moduez kontu zehatza emateko. Hirugarrenik, zuzendariak garatzen dituzten ekimenek denbora luzea hartu ohi dute harik eta ekimen horiei egozteko moduko eta neurtzeko moduko eragina izan arte. Zailtasun horiek guztiak gorabehera, frogatuta daude eskola-lidergoaren efektuak, baina oraindik ez dago argi eta garbi nola funtzionatzen duen prozesuak.

Eskola-zuzendarien lanak hainbat jardunbide ditu barne; oso esijentea da, eta presio handikoa denboraren aldetik. Horregatik, zuzendariak funtsezkoa dute ikasleen ikaskuntzan eta ongizatean eraginik handiena duten praktikak lehenestea. Testu honen egileen premisa da emaitza onak dituzten eskolek indar handiagoa egiten dutela irakaskuntzaren eta ikaskuntzaren hobekuntzan: horretarako, espero duten kalitateari buruzko helburuak eta adierazleak ezartzen dira, eta baliabideak estrategikoki esleitzen zaizkio zehaztutako lehentasunei irakaskuntzaren kalitatea ziurtatzeko. Kalitatea bermatzeko, liderrek eta irakasleek beren ikaskuntzak indartu beharrean daude lehenetsitako helburuak lortzeko asmoz. Emaitza onenak dituzten eskoletako liderrek ez dituzte soilik zuzendarien prestakuntza profesionalerako aukerak antolatzen: haien liderrak ere izaten dira. Hori guztia premisa batean oinarritzen da: lidergoa ikasleengan dago ardatzuta. Jarraian, azken 10 urteetako ebidentziak kontuan hartuta berrikusi diren 5 dimentsioak azalduko dira.

1. **dimentsioa – Helburuak eta espektatibak ezartzea.** Dimentsio honek barne hartzen ditu helburuak ezartzea, helburu horiek erdiesteko ardura dutenek konpromisoa hartzea eta helburuak komunikatzea. Helburuak ezartzea ezin da harremanetatik bereizi: zuzendari batek jomugak zehaztu ditzake, baina ez dira beteko baldin eta helburu horiek lortzeko behar diren pertsonak motibatzen ez badira. Lidergoaren dimentsio honek txikitik ertainera bitarteko efektua du, batez beste, ikasleengan. Zeharka funtzionatzen du, batetik taldearen lana bideratuz eta koordinatuz eta bestetik ikasleek ikastea eta xedeak lortzea arinduz.
2. **dimentsioa – Baliabideen esleipen estrategikoa.** Errendimendu handiko eskoletako liderrek funtsezko lorpenei lehentasuna emanaz esleitzen dituzte baliabideak (dirua, denbora, materialak eta trebetasuna). Kontua ez da zenbat baliabide dauden erabilgarri: kontua da nola erabili behar diren helburuak lortzeko aukerak areagotzeko. Horretarako, funtsezko bi elementu daude: koordinatzea eta bateratzea. Horrek esan nahi du erabakiak –batzuetan nekezak– hartu behar direla alde aurretik ezarritako helburuei erreparatuta.
3. **dimentsioa – Irakaskuntzaren kalitatea ziurtatzea.** Dimentsioa ulertzeko modu berria hiru praktikatan oinarritzen da:
 - **Irakaskuntza-esparru koherentea garatzea;** hau da, curriculuma irakaskuntza-estragiekin lotuta egotea eta ebaluazioak koordinatuta egotea –mailen barruan zein mailen artean– ikaskuntzan aurrera egingo dela ziurtatzeko.
 - **Monitorizatzea eta ikasleen lorpenen ebidentziak erabiltzea.** Eskola-liderrek bidea eman behar diote datuak erabiltzeko eta irakaslan publikoaren begiradapean gero eta gehiago jartzeko kulturari; horrela, lekua egingo da trebetasuna eta eskarmentua garatzeko eta jardunbide egokiak partekatzeko.
 - **Irakasleak eta irakaskuntza ebaluatzea** irakasleak ikasleen ikaskuntzan eta ongizatean duen inaktuaren ebidentzietan oinarrituta. Horretarako, garrantzitsua da etengabeko gainbegiratze-prozesuak garatzea.
4. **dimentsioa – Irakasleen ikaskuntza eta garapena lideratzea.** Ebidentzien arabera, praktika honetan zentratzen diren eskola-liderrek aukera gehiago

dituzte irakaskuntza-praktikak eta eskola-lorpenak hobetzeko. Hala ere, garapen profesionaleko programen eraginkortasuna areagotu egiten da honako ezaugarri hauekiko batzuk (edo guztiak) badituzte: ikasleen ikasteko premiaren bati buruzko ebidentzietan oinarritzen dira; irakaskuntzaren eta ikaskuntzaren emaitzen arteko erlazioan zentratzen dira; teoria eta praktika integratzen dituzte; kanpoko adituak ekartzen dituzte beren esperientzia erakustera; eta ikasteko aukera ugari eskaintzen dituzte.

- 5. dimentsioa – Giro ordenatua eta segurua ziurtatzea.** Espazio fisiko eta soziala sortzea du helburu, eta, horrela, posible bihurtzea ikasleak beren ikaskuntzan kontzentratzea, gozatzea eta arrakasta izatea. Oro har, errendimendu handiko eskolek espektatiba handiak dituzte, diziplina-errutina argiak eta bidezkoak, eta konfiantza-maila handiak ikasle, irakasle, lider eta ahaldunen artean. Dimentsio honek eragin mugatua badu ere, ikaskuntzarako giro egokia sortzen du, eta, horrela, beste dimentsioak garatzeko oinarriak ezartzen ditu.

Lidergo-dimentsioak berrikusteak zuzendaritza-eginkizunetan funtsezkoak diren jardunbideetan beste ezaugarri batzuk gaineratzeko balio du. Hala ere, oraindik ebidentzia gehiago bildu behar da jakiteko ea Robinsonek 2008an adierazitako efektuen inpaktua baieztatzen den edo haietakoren bat aldatu behar den eta ondorioz inpaktu handiagoa edo txikiagoa duen adierazi. Eskola-lidergoaren ikerketari dagokionez, beste erronka bat ere planteatzen da: kontua dagoeneko ez da aztertzea zer lidergo-estilo den eraginkorrena (adibidez, transformazionala edo irakaskuntzakoa); aitzitik, garrantzitsua da ulertzea zein diren ikasleen ikaskuntza eta ongizatea sustatzen duten praktikak, nola konbinatzen diren eta eragiten dioten elkarri, bai-eta zein diren haien helburuak, maiztasunik egokiena eta ezaugarri espezifikoa ere.

Claudia Llorentek eta Paulo Volantek itzuli eta egokitu dute, hemendik:

Robinson, V. & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? Journal of the Royal Society of New Zealand, DOI: 10.1080/03036758.2019.1582075

Gunearen mapa

Txileko Unibertsitate Katolikoa - Hezkuntza Fakultatea - Telefonoak: +56 (2) 354 5325

San Joaquin Campusa - Avda. Vicuña Mackenna 4860, Macul, Santiago