

سنجش تکوینی

پایه بین درس امروز و درس فردا

نوشته کارول آن و تام لینسون
ترجمه احمد شریفان
کارشناس ارشد سنجش و اندازه‌گیری

کمک می‌کند خودشان را با فرایند رشد یادگیری‌شان سازگار کنند. لذا زمانی که می‌شنوم معلمان از سنجش تکوینی یک بار در هفته یا یک بار در ماه استفاده می‌کنند و آن را به‌عنوان فرایند پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ثبت می‌کنند، نگران می‌شوم. این‌گونه استفاده از سنجش تکوینی نمی‌تواند برای تنظیم درس جلسه بعد مناسب باشد و بازخوردهای مطلوبی را برای اثرگذاری بر درس فراهم کند. معلمان خوب با جدیت کار می‌کنند تا یادگیرندگان از آموزش سود ببرند. با این حال، بهترین معلمان نیز در آموزش دچار اشتباه می‌شوند، مگر اینکه به صدای سنجش تکوینی گوش بدهند؛ سنجشی که با بهره‌گیری از اصول ده‌گانه زیر به عمل آمده باشد:

اصل ۱: به دانش‌آموزان کمک کنید نقش سنجش تکوینی را درک کنند

اغلب دانش‌آموزان احساس می‌کنند که مفهوم سنجش با آزمون، رتبه و قضاوت برابر است. این طرز تفکر باعث ناامیدی و دل‌سردی در انجام فعالیت‌های بیشتر می‌شود. زیرا می‌ترسند مبادا شکست بخورند. این موضوع باعث می‌شود دانش‌آموزان به‌جای تمرکز بر یادگیری، بر

سنجش تکوینی می‌تواند آموزش و یادگیری را بهبود بخشد، به‌شرطی که شما اصول ده‌گانه مورد بحث در این مقاله را به‌کار بندید. این روزها در مدارس گفت‌وگوهای فراوانی درباره حمایت از سنجش تکوینی در جریان است. زیرا سنجش تکوینی از قدرت بالایی برای بهبود آموزش و یادگیری برخوردار است.

به‌نظر من، آن نوع سنجش تکوینی که به‌طور اصولی طراحی شده باشد، می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند تا از نظر تحصیلی به‌طور چشمگیری رشد کنند. علاوه بر این، در رشد معلمان نیز مؤثر خواهد بود. اما وقتی که می‌شنوم از این نوع سنجش به‌عنوان ابزاری برای نمره‌دهی و استخراج نمره نهایی (پایان سال تحصیلی) دانش‌آموزان استفاده می‌شود، می‌ترسم مبادا فرایند و هدف آموزش معلمان و یادگیری دانش‌آموزان نیز به این بدفهمی، یعنی «آموزش و یادگیری برای نمره‌دهی»، گرفتار شود.

سنجش تکوینی پل یا معبری بین درس امروز و درس فرداست، و یا باید باشد. به‌کارگیری این نوع سنجش، بینشی از درک دانش‌آموز نسبت به محتوایی که به او آموزش داده شده است به‌دست می‌دهد؛ علاوه بر این، به دانش‌آموز و معلم

کلیدواژه‌ها: سنجش تکوینی، بازخورد آموزشی، آموزش و سنجش، پیوندهای آموزشی، بازخورد اثربخش

اشاره

امروزه در جامعه آموزشی کشور مفهوم سنجش تکوینی، به‌طور کاملاً نادرست و اشتباه «برگزاری آزمون‌های پی‌درپی و ثبت نمره‌های آن‌ها در دفتر»، برای تعیین نمره مستمر دانش‌آموز، معنی می‌شود. ضرورت دارد بدانیم که سنجش تکوینی آزمون نیست بلکه فرایند مستمری است که معلمان از آن برای استنباط و استخراج شواهد مربوط به تطابق آموزش و دانش‌آموزان هم برای تطابق یادگیری‌شان از آن استفاده می‌کنند.

در این مقاله به شفاف‌سازی مفهوم سنجش تکوینی و نقش آن در فرایند یاددهی - یادگیری پرداخته شده است. به‌طوری که بعد از توضیح درباره مفهوم سنجش تکوینی، اصول ده‌گانه‌ای مطرح شده است که معلم با به‌کارگیری آن‌ها می‌تواند فرایند آموزش و یادگیری را بهبود بخشد.



کسب رتبه یا نمره متمرکز شوند. بنابراین ضرورت دارد معلمان به دانش‌آموزان کمک کنند تا درک کنند که سنجش در بهتر و کامل شدن یادگیری‌شان مؤثر است. معلمان می‌توانند این پیام را از طریق گفت‌وگو با دانش‌آموزان در کلاس، به آنان برسانند.

هنگامی که دانش‌آموزان برای یادگیری موضوعی جدید می‌کوشند، باید در امان باشند. یعنی به آنان اطمینان داده شود که اشتباهاتشان ثبت نمی‌شود، اما مورد تحلیل قرار می‌گیرد تا بر پایه آن رهنمودهای لازم برای بهبود یادگیری‌شان ارائه شود.

اصل ۲: درس را از آنجا شروع کنید که دانستن، فهمیدن و توانایی انجام آن برای دانش‌آموزان مهم است.

اولین قدم در خلق ارزش برای سنجش تکوینی این است که معلم طرحی را بر پایه برنامه درسی تهیه کند. به این منظور، ضرورت دارد که بپرسد «دانستن و فهمیدن چه چیزی و کسب توانایی انجام کدام مهارت برای دانش‌آموزان اهمیت دارد؟» پاسخ به این پرسش، به روشنی موارد اساسی سه‌گانه مذکور را در ارتباط با درس مشخص می‌کند. این موضوع به معلمان کمک می‌کند درک کنند چه فعالیت‌هایی برای موفق شدن دانش‌آموزان ضرورت دارد.

آگاهی از اینکه دانستن، فهمیدن و کسب توانایی در انجام چه چیزی برای دانش‌آموزان اهمیت دارد، می‌تواند زیربنای پایه سنجش ورودی و سنجش مستمر را فراهم کند. سنجش ورودی ابزاری برای اندازه‌گیری وضعیت دانش‌آموز در شروع واحد درسی است. به این منظور، ضرورتی ندارد که سنجش ورودی به عمل آمده، از نظر تمامی ابعاد و به‌طور

جامع توصیف و گزارش شود، بلکه از آن باید برای تشخیص این موضوع استفاده شود که هر یک از دانش‌آموزان در زمینه پیش‌نیازها و محتوای آموزش جدید از چه وضعیتی برخوردارند: (آیا بر پیش‌نیازها تسلط دارند؟ آیا بر محتوای جدید آموزش تسلط دارند؟ آیا در زمینه موضوع آموزش یا پیش‌نیازهای آن مشکل و بدفهمی دارند؟) در واقع، این نوع سنجش به همراه سنجش‌های تکوینی، می‌تواند به معلم کمک کند تا تصور درستی از وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان به دست آورد.

اصل ۳: در فرایند آموزش به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان توجه کنید.

مهم‌ترین فایده سنجش‌های تکوینی این است که فرصتی برای دانش‌آموزان فراهم می‌کند تا بتوانند آنچه را که می‌دانند، درک کرده‌اند و قادر به انجام آن هستند، به نمایش بگذارند. از این‌رو، ضرورت دارد معلمان

در فرایند تدریس‌شان بر پایه اطلاعاتی که از این طریق دریافت می‌کنند - متناسب با ویژگی‌های دانش‌آموزان - انعطاف‌پذیری نشان دهند.

اصل ۴: بازخوردهای آموزشی فراهم کنید.

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، از سنجش تکوینی نباید برای نمره یا رتبه‌دهی استفاده کرد. دانش‌آموزان به بازخورد نیاز دارند. البته نه بازخوردهایی مانند «این کار را دوست دارم» یا «چرا جواب نمی‌دهی». این‌گونه بازخوردها به یادگیرنده کمکی نمی‌کند که درک کند چگونه می‌تواند اشتباهش را اصلاح یا بهتر عمل کند. بازخورد باید به دانش‌آموز کمک کند عملکردش را اصلاح نماید و بهبود بیخشد. برای مثال، یک نوع بازخورد مفید این است که معلم بگوید: «سخن شما در این زمینه روشن و منطقی است، اما لازم است برای دفاع و حمایت از نظراتان به جزئیات بیشتری بپردازید.» این بازخورد دانش‌آموز را به سوی اصلاح یا بهبود عملکردش

آن نوع سنجش تکوینی که به‌طور اصولی طراحی شده باشد، می‌تواند به دانش‌آموزان کمک کند تا از نظر تحصیلی به‌طور چشمگیری رشد کنند. علاوه بر این، در رشد معلمان نیز مؤثر خواهد بود

سنجش تکوینی باید به طور مستمر در تمامی لحظات آموزش، توسط معلم مورد استفاده قرار بگیرد و دانش آموزان را به این امر عادت دهد. بنابراین، معلم همواره باید کار دانش آموزان را مشاهده کند، نحوه رشد و پیشرفت آن‌ها را بررسی کند و از آنان درباره وضعیت تحصیلی شان جویا شود

هدایت می‌کند. اما بازخوردی مانند «ایده شما ضعیف است» نمی‌تواند به اصلاح یا بهبود و تعمیق عملکرد دانش آموز منجر شود. وقتی که بازخورد بر پایه هدف آموزشی یا به قصد آموزش تهیه می‌شود، دانش آموزان به روشنی هدف یادگیری را درک می‌کنند و متوجه می‌شوند که سنجش راه دستیابی به هدف‌های آموزشی و یادگیری را به آن‌ها نشان می‌دهد. لذا دانش آموزان درک می‌کنند که معلمان از سنجش برای کمک به آن‌ها برای رسیدن به هدف‌ها استفاده می‌کنند و متوجه می‌شوند که آنان فرصت دارند که از بازخوردهای ارائه شده برای بهبود عملکردشان استفاده کنند.

اصل ۵: بازخوردها را دوستانه ارائه کنید.

بازخورد باید روشن، متمرکز و متناسب با عملکرد دانش آموزان باشد. اکثر ما معلمان خطاهای دانش آموزان را روی برگه‌هایشان مشخص می‌کنیم. این عمل ما، زمان زیادی از آموزش را به خودش اختصاص می‌دهد. حال اگر این عمل آموزشی اصلاح، بهبود یا تعمیق یادگیری دانش آموز را در پی

نداشته باشد، خواهیم گفت عمل بیهوده‌ای انجام داده‌ایم. بنابراین، برای قدرت بخشیدن به بازخورد، بازخورد باید به گونه‌ای باشد که دانش آموز را به اندیشه و تأمل درباره عملکردش وادارد، به این معنا که بدانند چگونه می‌توانند عملکردش را بهبود ببخشند. در نتیجه، بازخوردی مفید است که دانش آموز را به ارائه پاسخ شناختی، نه هیجانی، وادارد (ویلیام^۱، ۲۰۱۱). برای مثال، اینکه به دانش آموز بگوییم «کارش عالی است» یا «کارش بد است» هیچ دردی را دوا نمی‌کند و صرفاً او را به ارائه پاسخ هیجانی وامی‌دارد. این نوع بازخوردها یادگیری دانش آموزان را کند یا متوقف می‌کنند. برعکس، بازخورد زمانی سودمند است که با گام‌های بعدی یادگیری دانش آموز رابطه قوی داشته باشد و بر پایه هدف‌های آموزشی و به‌طور واضح تهیه و ارائه شود. بنابراین، ابتدا معلم باید بداند که دانش آموز در چه زمینه‌ای پیشرفت داشته یا در چه مواردی دچار مشکل یا بدفهمی شده است، سپس برحسب اطلاعاتی که از هر دانش آموز به دست می‌آورد، اقدام به تهیه و ارائه بازخورد کند. در این صورت است که می‌توان انتظار

داشت بازخورد ارائه شده سودمند واقع شود.

برای مثال، معلمی که با دانش آموزان درباره نحوه استفاده از منابع برای دفاع از ایده‌هایشان کار می‌کند، ملاک‌هایی را برای استفاده مؤثر از این منابع در راستای هدف آموزش تهیه می‌کند. در این باره، برخی از دانش آموزان در ترکیب نظرات جمع‌آوری شده از منابع متعدد، مشکل دارند. گروهی دیگر توانایی ترکیب ایده‌ها را دارند، اما در تفسیر آن دچار مشکل هستند. برای بهبود و رفع مشکل دانش آموزان، معلم باید به هر گروه بازخورد متفاوتی ارائه کند. زیرا گروه اول نیاز دارند در زمینه ترکیب ایده‌ها یا نظرات برگرفته از منابع هدایت شوند و گروه دوم باید در مورد تفسیر و تعمیق ایده‌ها و نظرات هدایت و راهنمایی شوند. لذا، در اینجا لازم است که بازخورد روی هدف مورد نظر تمرکز داشته باشد، با این تفاوت که در گروه اول بر ترکیب نظرات و در گروه دوم بر تفسیر و تعمیق نظرات ترکیبی متمرکز باشد تا بازخورد ارائه شده آنان را به سوی انجام گام بعدی تکلیف رهسپار کند.

اصل ۶: سنجش پیوسته و مداوم باشد.

سنجش تکوینی باید به‌طور مستمر در تمامی لحظات آموزش، توسط معلم مورد استفاده قرار بگیرد و دانش آموزان را به این امر عادت دهد. بنابراین، معلم همواره باید کار دانش آموزان را مشاهده کند، نحوه رشد و پیشرفت آن‌ها را بررسی کند و از آنان درباره وضعیت تحصیلی شان جویا شود. این‌گونه معلمان دائماً بین دانش آموزانشان هستند، به گفته‌های آنان گوش می‌دهند، درکشان را بررسی می‌کنند، درباره تفکرات آنان پرسش می‌کنند، در نتیجه، برداشت خود را درباره هر دانش آموز یادداشت می‌کنند. علاوه



بر این، از دانش‌آموزان می‌خواهند نظرشان را برای بهبود فعالیت‌های آموزشی، رفع مشکلات آموزشی و ... ابراز کنند.

معلمان برای آگاهی از اثربخشی تکلیف خانه بر یادگیری دانش‌آموزان، از تکلیف خانه قبلی به‌عنوان پایه یادگیری استفاده می‌کنند. به این منظور، ناتوانی و اشتباهات (حتی بدفهمی) دانش‌آموز در انجام دو تکلیف خانه (قبل و بعد از آموزش) را با یکدیگر مقایسه می‌کنند و از این طریق به رشد، بهبود و عمق یادگیری دانش‌آموز پی می‌برند. همین‌طور، در پایان کلاس درس و قبل از خروج دانش‌آموزان از کلاس، از آنان می‌خواهند درک و فهم و آموخته‌های اساسی‌شان از درس جدید را به‌طور خلاصه روی کاغذ بنویسند و به معلم تحویل دهند. علاوه بر این، مشاهدات خودشان را درباره تک‌تک دانش‌آموزان ثبت می‌کنند و با آنان درباره فعالیت‌هایشان گفت‌وگو می‌کنند. حتی با والدین درباره قوت‌ها، ضعف‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها، عادات کاری، هدف‌ها و... دانش‌آموزان گفت‌وگو می‌کنند. این‌ها تنها گوشه کوچکی از روش‌هایی است که معلمان به‌عنوان سنجش تکوینی از آن‌ها استفاده می‌کنند. به کارگیری تمامی این روش‌ها به‌طور رسمی یا غیررسمی و فردی یا گروهی، به معلمان اجازه می‌دهد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را در طول دوره آموزش درک کنند. برای این گروه از معلمان، سنجش تکوینی آموزش جنبی تلقی نمی‌شود؛ بلکه رشد حرفه‌ای قلمداد می‌شود.

اصل ۷: دانش‌آموزان را با سنجش تکوینی همراه کنید.

زمانی بود که پزشکان بیمار را معاینه می‌کردند، بیماری او را تشخیص می‌دادند و در نهایت طرح درمان خود را با بیمار در

میان می‌گذاشتند. اخیراً پزشکان یاد گرفته‌اند که پیامدهای درمان را نیز از طریق گفت‌وگو با بیمارشان بررسی کنند.

برای معلمان آسان‌تر این است که به الگوهای سنتی بچسبند، یعنی آزمون بگیرند، نمره بدهند، وانمود کنند که نیازهای دانش‌آموزان را بهتر از او تشخیص می‌دهند و شیوه عمل و فعالیت او را توصیف کنند. در حالی که بهتر این است که دانش‌آموزان به‌طور کامل و فعال در فرایند سنجش شرکت کنند.

دانش‌آموزان زمانی بیشترین سود را می‌برند که فعالیت‌های یادگیری‌شان و نتایج به‌دست آمده از آن را با مقیاس درجه‌بندی توصیفی که در اختیار دارند مقایسه کنند و کیفیت عملکرد خودشان را بر پایه آن بسنجند و درباره آن قضاوت کنند. علاوه بر این، دانش‌آموزان از بازخوردهای هم‌کلاسی‌هایشان نیز سود می‌برند. از این طریق، آن‌ها می‌توانند عملکرد خود را اصلاح کنند و بهبود بخشند.

همچنین دانش‌آموزان باید بر پایه امتحاناتی که در کلاس به‌عمل می‌آید بازخورد دریافت کنند. با این حال، اگر بازخوردهای ارائه شده برایشان متفاوت و گویا نباشد، حق دارند از معلم سؤال کنند و بخواهند آن‌ها را برایشان به‌طور شفاف و همراه با شواهد توضیح دهد، طوری که بتوانند از بازخورد ارائه شده در بهبود عملکرد تحصیلی‌شان استفاده کنند.

اصل ۸: الگوها را جست‌وجو کنید.

هدف از برگزاری و بررسی نتایج سنجش تکوینی این نیست که برای هر دانش‌آموز برنامه درسی یا آموزشی خاصی تدارک ببینیم، بلکه هدف این است که در کارها و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان

الگویی را پیدا کنیم تا بتوانیم بر پایه آن، برنامه‌ای آموزشی را برای کلاس درس طراحی کنیم که هم پیشرفت یادگیری آنان را در پی داشته باشد و هم فرایند یاددهی-یادگیری کلاس درس را مدیریت کند.

معلم می‌تواند با به‌کارگیری سنجش تکوینی به چگونگی گروه‌بندی دانش‌آموزان کلاس از نظر یادگیری پی ببرد؛ به این معنا که متوجه می‌شود از نظر نحوه عملکرد تحصیلی در کلاس درس، چه گروه‌هایی وجود دارند. گروهی بر محتوای آموزش تسلط دارند، گروهی اگرچه بر محتوای آموزش تسلط ندارند، اما مطالب را به‌خوبی یاد می‌گیرند، گروهی می‌دانند که در یادگیری مشکل دارند، اما نمی‌دانند چگونه باید با آن مقابله و مشکل را حل کنند، گروهی که اصلاً نمی‌دانند مشکلشان در یادگیری مطلب چیست و گروه‌های دیگر.

اصل ۹: آموزش را بر پایه مقتضیات محتوا و نیازهای دانش‌آموزان طراحی کنید.

سنجش تکوینی یعنی آموزشی را طراحی کنیم که با نیازهای دانش‌آموز بهتر تطابق داشته باشد. به‌ویژه، سنجش تکوینی نشان می‌دهد که هر دانش‌آموزی در کلاس درس نیاز دارد به فعالیت و تمرین بیشتری همراه با به‌کارگیری مهارت خاصی بپردازد. بنابراین، سنجش تکوینی به ما کمک می‌کند آموزش متفاوتی را در یک دوره زمانی خاص از کلاس درس ارائه کنیم. در نتیجه، در تکالیفی که به دانش‌آموزان محول می‌کنیم نیز باید به ویژگی‌های هر دانش‌آموز توجه داشته باشیم و تکلیف محوله را بر پایه آن تعیین کنیم. جان هاتی^۲ (۲۰۱۲) می‌گوید، معلمان

دانش‌آموزان
زمانی بیشترین
سود را می‌برند
که فعالیت‌های
یادگیری‌شان و
نتایج به‌دست
آمده از آن را با
مقیاس درجه‌بندی
توصیفی که در
اختیار دارند
مقایسه کنند و
کیفیت عملکرد
خودشان را بر
پایه آن بسنجند و
درباره آن قضاوت
کنند

نکته‌ها

هشت نکته مهم در سنجش متفکرانه



نوشته برنت داکر

ترجمه احمد شریفان

کارشناس ارشد سنجش و اندازه‌گیری

۱. اگر دانش‌آموزان به تمامی پرسش‌هایی که معلمشان از آنان می‌پرسد درست پاسخ بدهند، معلم مطمئن می‌شود زمانی که برایشان صرف کرده است ارزش داشته است. لذا سؤال‌هایی ارزش دارند که دانش‌آموزان را به کوشش و تفکر بیشتر وادارند.
۲. هنگامی که به دانش‌آموزان فشار می‌آوریم تا به سؤال‌های بیشتری پاسخ درست بدهند، در واقع آنان را به جای تفکر درباره موضوع مورد پرسش، به تقلب کردن سوق می‌دهیم.
۳. اکثر دانش‌آموزان فکر می‌کنند یادگیری فرایندی دشوار است. این نوع تفکر، خود مانع یادگیری آنان می‌شود. سنجش باید این نوع تفکر را تعدیل کند.
۴. رتبه‌دهی (مانند رتبه الف، خیلی خوب، یا...) همانند نمره دادن، مؤلفه مؤثری است که به دانش‌آموزان می‌فهماند آن‌ها هوشمند هستند.
۵. بیشتر اوقات بین معلم و دانش‌آموز بازخورد رد و بدل می‌شود. به این ترتیب، دانش‌آموزان می‌توانند به کیفیت عملکردشان پی ببرند.
۶. اگر ما به دانش‌آموزان آموزش ندهیم که چگونه کارهایشان را برنامه‌ریزی کنند، آن‌ها را مورد سنجش قرار دهند و روی عملکردشان در آزمون‌ها اندیشه کنند، آن وقت عملکرد آنان ارزش زیادی نخواهد داشت.
۷. اگر به دانش‌آموزان درباره عملکردشان بازخورد ندهیم، آن‌ها نمی‌توانند به کیفیت یادگیری‌شان پی ببرند.
۸. معلمان موفق، آموزش خودشان را از جایی شروع می‌کنند که دانش‌آموزان درباره آن اطلاعات کمی دارند.

* منبع

- Duckor, Brent. (2014). Using Assessment Thoughtfully. Educational leadership. 71, . Retrieved January 14, 2014. From: <http://www.ascd.org/publications/educational-Leadership/Jan 14/ Vol 71/ Jan 14>.

باید بدانند که دانش‌آموزان در کجای برنامه آموزش قرار دارند و به چه هدف‌هایی دست یافته‌اند، سپس تلاش کنند آن‌ها را به سوی دستیابی به هدف‌های دیگر یا بالاتر سوق دهند و هدایت کنند. سنجش واقعی فقط سنجش تکوینی است، زیرا معلمان می‌توانند بر پایه آن شواهدی درباره عملکرد تحصیلی دانش‌آموز جمع‌آوری و تفسیر کنند و از آن‌ها برای تدریس استفاده کنند؛ به طوری که آموزش برای یادگیری دانش‌آموز سودمند یا مؤثر واقع شود (ویلیام، ۲۰۱۱).

اصل ۱۰: فرایند سنجش - آموزش را تکرار کنید.

سنجش تکوینی باید به نوعی «عادت آموزشی» در کلاس درس تبدیل شود تا بتواند میزان رشد هر دانش‌آموز را به حداکثر برساند. در هیچ کلاس درسی نمی‌توانیم بدون داشتن درک درستی از پیشرفت دانش‌آموزان، به آموزش مؤثر اقدام کنیم. سنجش هر تجربه یادگیری، مرحله‌ای است که می‌تواند ما را به طراحی تجربه یادگیری بعدی هدایت کند. باید بدانیم که چرخه سنجش - آموزش انتها ندارد. کلاس درس نظام به هم پیوسته‌ای از محیط یادگیری، کیفیت برنامه درسی، به کارگیری سنجش تکوینی، طراحی آموزشی و ... است که معلم هم‌زمان آن‌ها را به کار می‌گیرد. بنابراین، استفاده مفید از سنجش تکوینی، مؤلفه اساسی در به کارگیری سایر مؤلفه‌های کلاس درس به شمار می‌آید.

* پی‌نوشت

1. Wiliam
2. John Hatti

* منبع

Tom Linson, carol Ann. (2014). The Bridge Between Today,s lesson and Tomorrow,s. Educational Leadership. 71,10-14. Retrieved January 14,2014, From: <http://www.ascd.org/publications/educational-Leadership/ Jan 14/ vol 71/ Jan 14>.