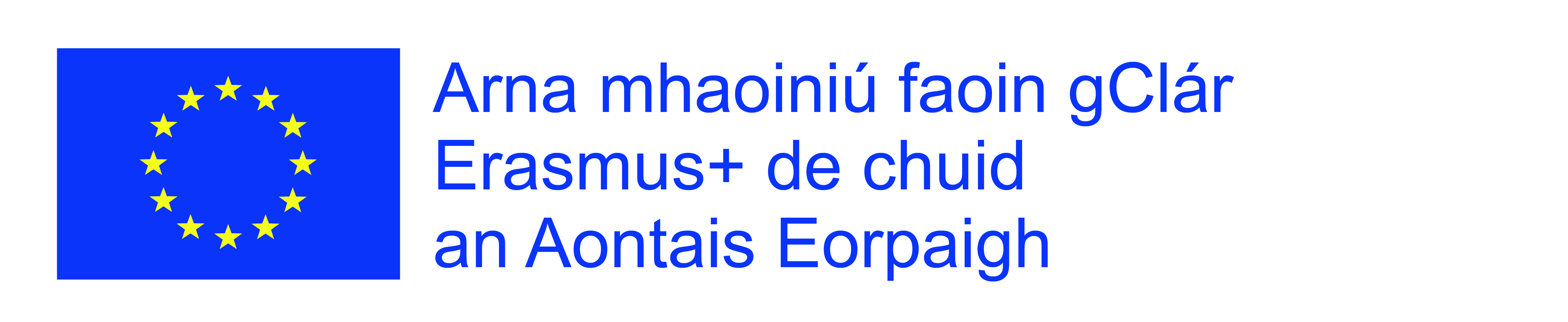
Ceannaireacht Chuimsitheach Scoile

**Uirlis Féinmhachnaimh ar Bheartas agus ar Chleachtas**

**An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach**

Is eagraíocht neamhspleách agus féinrialaitheach í an Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach (an Ghníomhaireacht). Tá an Ghníomhaireacht cómhaoinithe ag aireachtaí an oideachais ina mballstáit agus ag an gCoimisiún Eorpach trí dheontas oibriúcháin laistigh de chlár oideachais an Aontais Eorpaigh (AE).

Ní hionann tacaíocht an Choimisiúin Eorpaigh do tháirgeadh an fhoilseacháin seo agus formhuiniú ar ábhair an fhoilseacháin, ina léirítear tuairimí na n-údar amháin, agus ní féidir freagracht a chur ar an gCoimisiún as aon úsáid a d’fhéadfaí a bhaint as an bhfaisnéis atá ann.

Ní gá gurb ionann na tuairimí a chuireann duine ar bith in iúl sa doiciméad seo agus tuairimí oifigiúla na Gníomhaireachta, a ballstáit nó an Choimisiúin Eorpaigh.

© **An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach 2021**

Eagarthóirí: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir agus Margarita Bilgeri

Is acmhainn foinse oscailte é an foilseachán seo. Ciallaíonn sé sin go bhfuil cead agat rochtain a fháil air, é a úsáid, a mhodhnú agus a scaipeadh ach creidmheas iomchuí a thabhairt don Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus Oideachas Cuimsitheach. Féach ar Bheartas Rochtana Oscailte na Gníomhaireachta le haghaidh tuilleadh faisnéise: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Is féidir tagairt don fhoilseachán seo mar seo leanas: An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2021. *Ceannaireacht Chuimsitheach Scoile:* *Uirlis Féinmhachnaimh ar Bheartas agus ar Chleachtas.* (M. Turner‑Cmuchal, E. Óskarsdóttir agus M. Bilgeri, eag.). Odense, an Danmhairg

Cuireann an Ghníomhaireacht an iúl go buíoch ionchur chomhaltaí cnuasaigh tíre an tionscadail: László Kiss agus Andrea Perlusz, an Ungáir; Brendan Doody agus Anna Mai Rooney, Éire; Josanne Ghirxi agus Alexandra Vella, Málta; Elisabeth Högberg agus Niclas Rönnström, an tSualainn.

Tá an obair seo ceadúnaithe faoi [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Tá cead agat an foilseachán seo a roinnt agus a oiriúnú.

D’fhonn inrochtaineacht níos fearr a fháil, tá an tuarascáil seo ar fáil i 26 teanga agus i bhformáid leictreonach inrochtana ar shuíomh gréasáin na Gníomhaireachta:[www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Aistriúchán é seo ar bhuntéacs i mBéarla. Má tá aon amhras ann faoi chruinneas na faisnéise san aistriúchán, féach ar an téacs bunaidh i mBéarla.

ISBN: 978-87-7110-976-4 (Leictreonach)

**Rúnaíocht**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Teil.: +45 64 41 00 20

[secretariat@european-agency.org](mailto:secretariat@european-agency.org)

**Oifig na Bruiséile**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Brussels Belgium

Teil.: +32 2 213 62 80

[brussels.office@european-agency.org](mailto:brussels.office@european-agency.org)

**Clár na nÁbhar**

[Réamhrá 5](#_Toc94702726)

[Aidhm agus úsáid na huirlise féinmhachnaimh 6](#_Toc94702727)

[Féinmhachnamh do Cheannairí Scoile 8](#_Toc94702728)

[Treoracha do cheannairí scoile agus foirne ceannaireachta 8](#_Toc94702729)

[Céim 1: An méid a bhaineann an cleachtas amach faoi láthair a aithint chomh maith   
leis na príomhláidreachtaí agus na príomhdhúshláin atá aige 9](#_Toc94702730)

[Céim 2: Tosaíocht a thabhairt do shaincheisteanna nach mór aghaidh a thabhairt   
orthu chun cleachtas cuimsitheach a bhaint amach 9](#_Toc94702731)

[Céim 3: Na tacaíochtaí beartais atá i bhfeidhm nó a theastaíonn a aithint chun tacú le cleachtas cuimsitheach 9](#_Toc94702732)

[1. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo a shocrú 11](#_Toc94702733)

[2. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta 16](#_Toc94702734)

[3. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt an duine 23](#_Toc94702735)

[Féinmhachnamh do Lucht Déanta Beartas 28](#_Toc94702736)

[Treoracha do lucht déanta beartas 29](#_Toc94702737)

[Céim 1: Na bearta beartais riachtanacha atá i bhfeidhm, ar gá iad a fheabhsú nó a d’fhéadfadh a bheith in easnamh a aithint 29](#_Toc94702738)

[Céim 2: Na bearta ar tosaíochtaí féideartha iad agus na bearta nach mór aghaidh a thabhairt orthu i bhforbairt bhreise beartais a aithint 29](#_Toc94702739)

[A. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo   
a shocrú 30](#_Toc94702740)

[B. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta 33](#_Toc94702741)

[C. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí scoile chuimsitheacha i bhforbairt   
an duine 38](#_Toc94702742)

[Féinmhachnamh Comhpháirteach de chuid Ceannairí Scoile agus Lucht Déanta Beartas 42](#_Toc94702743)

[Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais maidir le treo a shocrú 43](#_Toc94702744)

[1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu 43](#_Toc94702745)

[2. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna 45](#_Toc94702746)

[3. Cad dó a dtiomnaímid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí   
mar thoradh uirthi 47](#_Toc94702747)

[Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt eagraíochta 48](#_Toc94702748)

[1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu 48](#_Toc94702749)

[2. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna 50](#_Toc94702750)

[3. Cad dó a dtiomnaímid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí   
mar thoradh uirthi 52](#_Toc94702751)

[Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt an duine 53](#_Toc94702752)

[1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu 53](#_Toc94702753)

[2. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna 55](#_Toc94702754)

[3. Cad dó a dtiomnóimid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí   
mar thoradh uirthi 57](#_Toc94702755)

[Iarscríbhinn 1: Treoir chun an Uirlis Féinmhachnaimh a Úsáid 59](#_Toc94702756)

[Cuid 1: Róil agus freagrachtaí 59](#_Toc94702757)

[An fhoireann eagraithe 59](#_Toc94702758)

[Rannpháirtithe an ghnímh féinmhachnaimh 60](#_Toc94702759)

[Cuid 2: Eagrú praiticiúil 60](#_Toc94702760)

[Rannpháirtithe a aimsiú agus cuireadh a thabhairt dóibh 60](#_Toc94702761)

[Grúpaí fócais a eagrú agus clár oibre beartaithe 61](#_Toc94702762)

[Cuid 3: Tuairisciú ar an ngníomh féinmhachnaimh 62](#_Toc94702763)

[Iarscríbhinn 2: An Uirlis Féinmhachnaimh a Oiriúnú do Chomhthéacsanna Tíre 64](#_Toc94702764)

[Iarscríbhinn 3: Gluais Téarmaí 66](#_Toc94702765)

[Tagairtí 74](#_Toc94702766)

Réamhrá

Is ionann an uirlis féinmhachnaimh seo agus aschur thionscadal [Tacú le Ceannaireacht Chuimsitheach Scoile](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) na Ghníomhaireachta Eorpaí um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach (An Ghníomhaireacht). Tá an uirlis bunaithe ar an gcreat beartais SISL, dar teideal *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [*Ceannaireacht Chuimsitheach Scoile: Treoirleabhar praiticiúil chun creataí beartais a fhorbairt agus a athbhreithniú*] (An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020a). Leagtar amach fís, treoirphrionsabail, spriocanna agus cuspóirí sa chreat beartais, mar aon le creat i ndáil leis na caighdeáin agus na bearta beartais comhfhreagracha chun tacú le ceannaireacht chuimsitheach scoile.

Cuireann an uirlis féin féinmhachnaimh leis an dá shaincheist dheiridh seo: caighdeáin uaillmhianacha do cheannairí scoile agus an creat beartais tacaíochta. Cumasaíonn sé féinmhachnamh agus malartú i measc na bpáirtithe leasmhara éagsúla chun bearnaí nár mhór aghaidh a thabhairt orthu a aithint. Forbraíodh an creat beartais agus an uirlis féinmhachnaimh trí phróiseas atrialach i gcomhar idir foireann na Gníomhaireachta agus foireann cnuasaigh tíre.

Tá sé i gceist leis an uirlis féinmhachnaimh seo idirphlé gairmiúil agus forbairt beartais chomhoibritheach a spreagadh laistigh agus ar fud scoileanna agus ag leibhéil éagsúla beartais. Is dóibh seo a leanas an uirlis:

* ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta atá ag lorg treorach maidir le cleachtais don cheannaireacht chuimsitheach a ghlacadh agus a fhorbairt;
* lucht déanta beartas atá freagrach as beartais a fhorbairt don oideachas cuimsitheach agus a chur i bhfeidhm ag leibhéil náisiúnta, réigiúnacha agus/nó áitiúla.

San uirlis seo, tuigtear **oideachas cuimsitheach** sa chiall is leithne. Ciallaíonn sin rannpháirtíocht foghlaimeoirí a uasmhéadú, gnóthachtáil a ardú, tacú le [folláine](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) agus muintearas a chruthú do na foghlaimeoirí **ar fad**, lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata de.

Cuireann an uirlis le dhá phríomhghné a aithníodh i [gcreat beartais SISL](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): [caighdeáin](#Standards) uaillmhianacha do cheannairí scoile agus na bearta beartais is gá chun tacú le ceannairí scoile na caighdeáin seo a bhaint amach. Féach [Iarscríbhinn 2](#ANNEX2) chun eolas a fháil ar mar is féidir an uirlis a oiriúnú do chomhthéacsanna tíre.

Sa doiciméad seo, tagraíonn **ceannaire scoile** dóibhsean go léir i róil ceannaireachta i scoileanna agus i bpobail foghlama. Tá an uirlis bunaithe ar thaighde i ndáil le ceannaireacht. Tá idirdhealú idir ceannairí agus ceannaireacht sa réimse sin. De ghnáth, glactar leis gur feidhm eagraíochta í ceannaireacht a [roinntear](#distributed) nó a dháiltear ar go leor daoine. D’fhéadfaí glacadh leis gur ionann ceannaireacht agus ceannaire aonair i dtaobh an dlí. Glactar leis, áfach, gur ionann ceannaireacht agus feiniméan comhchoiteann i dtaobh cur chuige atá bunaithe ar thaighde. Is é bunphrionsabal na huirlise gur chóir go mbeadh sé mar aidhm ag gach ceannaire scoile a bheith ina [**cheannaire cuimsitheacha scoile**](#leader) agus [**ceannaireacht scoile**](#Schoolleadership) chleachtadh **a chuireann cuimsiú chun cinn.**

Bíonn an **fhís ag ceannairí cuimsitheacha scoile** gur chóir go bhfaigheadh ‘gach foghlaimeoir beag beann ar aois’ oideachas fiúntach ar ardchaighdeán ‘ina bpobal áitiúil, in éineacht lena gcairde agus a bpiaraí’ (An Ghníomhaireacht Eorpach, 2015a, lth. 1).

Níl ceannaireacht chuimsitheach scoile neamhspleách ar na beartais a théann i bhfeidhm uirthi. Ba chóir go gcuirfeadh **bearta beartais tacaíochta** ar chumas ceannairí scoile aonair nó foirne ceannaireachta oibriú i dtreo a [bhfís](#Vision).

Aidhm agus úsáid na huirlise féinmhachnaimh

Cuidíonn an uirlis seo le ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta chomh maith le lucht déanta beartas an áit a bhfuil siad ar an mbealach i dtreo ceannaireacht chuimsitheach scoile a bhaint amach a mheas. Cuireann an uirlis trí rogha féinmhachnaimh ar fáil:

1. [**Machnamh do cheannairí scoile**](#School_leaders) ar mar is féidir a gcleachtas cuimsitheach féin a fhorbairt chun oideachas cuimsitheach a bhaint amach. Tugtar cuireadh do **cheannairí scoile** leis an uirlis machnamh a dhéanamh ar a gcleachtais féin. Tá na ceisteanna bunaithe ar chaighdeáin uaillmhianacha a mheastar a bheith ina dtáscairí ar cheannaireacht chuimsitheach scoile agus ar bhealach chun an sprioc níos leithne d’oideachas cuimsitheach a bhaint amach do chách.
2. [**Machnamh do lucht déanta beartas**](#Policy_makers) ar na bearta beartais is gá chun tacú le ceannairí cuimsitheacha scoile ina gcleachtas.
3. **Machnamh agus** [**idirphlé comhpháirteach**](#Joint) **ceannairí scoile agus lucht déanta beartas** ar shaincheisteanna lárnacha i ngach réimse nach mór aghaidh a thabhairt orthu. Cothaíonn ceisteanna treoracha pléití ar na bearta nár mhór a dhéanamh i ndiaidh tosaíochtaí a aithint.

Is é idirphlé comhpháirteach an sprioc mar sin, go hidéalach, ba cheart na trí rogha i ndáil le féinmhachnamh a úsáid. Is féidir na chéad dhá rogha a úsáid go neamhspleách nó le chéile, áfach, mar bhonn do mhachnamh comhpháirteach ar fud gach leibhéil trí dhíriú ar na croífheidhmeanna atá liostaithe thíos nó trí oibriú le páirtithe leasmhara ar leith.

Ba cheart féinmhachnamh na gceannairí scoile agus féinmhachnamh an lucht déanta beartas a thabhairt chun críche sula dtugtar an machnamh comhpháirteach chun críche. Féadfar iad seo a chomhlánú go hiomlán, teoranta do na codanna aonair de [threoir a shocrú](#SettingDirection), [forbairt eagraíochta](#Organisational) agus [forbairt an duine](#Human), nó dírithe ar chatagóirí áirithe laistigh de chodanna aonair.

Cuireann ceisteanna ar leibhéal cleachtais agus beartais araon treoir ar fáil chun a leanas a fhreagairt:

* Cá bhfuilimid anois?
* Cad iad na príomhbhuanna, na dúshláin agus na deiseanna atá againn le haghaidh tuilleadh forbartha?
* Cad iad na réimsí tosaíochta atá againn le dul i ngleic leo?

Trí [**chroífheidhm**](#Core) **de chuid** [**na ceannaireachta cuimsithí scoile**](#leadership) a chuireann le chéile an machnamh ar na ceisteanna seo:

* [**Treo a shocrú**](#SettingDirection): Tá ceannaireacht tábhachtach chun treoir a thabhairt, ag díriú ar na luachanna atá mar bhonn faoi chleachtas cuimsitheach agus ar an dioscúrsa a thacaíonn le cleachtas cuimsitheach.
* [**Forbairt eagraíochta**](#Organisational): Tá ról ríthábhachtach ag ceannairí agus foirne ceannaireachta maidir le beartas cuimsitheach a chur i bhfeidhm agus cleachtas scoile a fhorbairt atá cothrom agus cuimsitheach. Tá siad freagrach as timpeallacht eagraíochtúil a chruthú a thacaíonn le chleachtas scoile agus a chothaíonn feabhas scoile i dtreo oideachas cuimsitheach. Tá siad freagrach freisin as cultúr scoile a chothabháil atá coláisteach, idirghníomhach agus dírithe ar thacú le múinteoirí agus foghlaimeoirí le linn an phróisis oideachais. Trí na feidhmeanna sin a chomhlíonadh, cuirtear ar chumas ceannairí scoile scoil chuimsitheach a chruthú a dhíríonn ar an timpeallacht foghlama, áit a bhfuil gach foghlaimeoir ina rannpháirtí luachmhar a bhfuiltear ag súil go n-éireoidh leis trí oideachas d’ardchaighdeán a chur ar fáil.
* [**Forbairt an duine**](#Human): Tá an cheannaireacht ar cheann de na príomhchúiseanna taobh thiar den chaighdeán teagaisc, agus is í sin an tionchar is tábhachtaí do ghnóthachtáil foghlaimeora. Is éard atá i gceist le forbairt an duine ná acmhainn na gceannairí scoile iad féin, na múinteoirí agus na foirne i scoileanna a neartú agus a fhorbairt. Tá tacú, [monatóireacht](#Monitoring) agus meastóireacht ar chleachtas teagaisc ag croílár an róil straitéisigh seo.

Tá na ceisteanna grúpáilte laistigh de gach feidhm i gcatagóirí ar leith nó i ngnéithe de cheannaireacht a chuireann cuimsiú chun cinn. Ní gá do cheannairí scoile na ceisteanna ar fad a fhreagairt ag an am céanna. Ina áit sin, is féidir leo an uirlis a úsáid chun machnamh a dhéanamh ar chatagóirí agus ar ghnéithe ar leith.

Tá na grúpaí fócais maidir le machnamh comhpháirteach comhdhéanta de pháirtithe leasmhara atá páirteach sna réamh-mhachnaimh do cheannairí scoile agus do lucht déanta beartas.

Más ann do struchtúir fhoirmiúla cheana, struchtúir a chumasaíonn díospóireachtaí idir ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta agus lucht déanta beartas don mhachnamh comhpháirteach, d’fhéadfaí grúpaí fócais a chruthú níos éasca. Mar sin féin, ní hionann iad agus réamhchoinníoll maidir leis an machnamh comhpháirteach. Is féidir na grúpaí fócais a eagrú mar chruinnithe aonair i ndáil le díospóireacht idir páirtithe leasmhara.

Tá trí iarscríbhinn sa cháipéis seo chun tacú le húsáid na huirlise féinmhachnaimh:

[Iarscríbhinn 1](#ANNEX1): Treoir chun an uirlis féinmhachnaimh a úsáid. Tugann seo sampla ar mar a ullmhaítear agus mar a threoraítear úsáid na huirlise féinmhachnaimh SISL.

[Iarscríbhinn 2](#ANNEX2): An uirlis féinmhachnaimh a oiriúnú do chomhthéacsanna tíre. Tugann seo míniú ar na céimeanna atá le déanamh chun an uirlis a oiriúnú do chomhthéacsanna náisiúnta éagsúla.

[Iarscríbhinn 3](#ANNEX3): Gluais de théarmaí.

Féinmhachnamh do Cheannairí Scoile

Dírítear sa chuid seo den uirlis féinmhachnaimh ar cheannairí scoile agus ar fhoirne ceannaireachta. Cumasaíonn sé iad machnamh a dhéanamh ar an gcleachtas atá acu i leith ceannaireacht chuimsitheach scoile, atá neamhspleách ar na suíomhanna ina n-oibríonn siad.

Áirítear ar **cheannairí scoile agus foirne ceannaireachta** (ach gan bheith teoranta dóibh) príomhoidí, ceannairí sinsearacha, láir agus múinteoirí, foireann tacaíochta, sainseirbhísí pobail agus tacaíochta, baill de bhoird scoile agus geallsealbhóirí córais a bhfuil baint acu le tacaíocht ceannaireachta.

Tá na ceisteanna sna táblaí bunaithe ar [**chaighdeáin**](#Standards) **uaillmhianacha do chleachtas i leith ceannaireacht chuimsitheach scoile.**

Treoracha do cheannairí scoile agus foirne ceannaireachta

Tugtar cuireadh do **cheannairí scoile** leis an uirlis féinmhachnaimh machnamh a dhéanamh ar a gcleachtais féin. Is féidir leis an machnamh tacú le:

Céim 1: An méid a bhaineann an cleachtas amach faoi láthair agus na príomhláidreachtaí agus na príomhdhúshláin atá aige a aithint.

Céim 2: Tosaíocht a thabhairt do shaincheisteanna nach mór aghaidh a thabhairt orthu chun cleachtas cuimsitheach a bhaint amach.

Céim 3: Na tacaíochtaí beartais atá i bhfeidhm nó a theastaíonn a aithint chun tacú le cleachtas cuimsitheach.

Féadfaidh ceannairí scoile, agus an uirlis féinmhachnaimh á húsáid acu, cinneadh a dhéanamh Céim 1 amháin a chríochnú nó dul ar aghaidh go Céim 2 agus/nó Céim 3.

Tá na táblaí sa chuid seo eagraithe i dtrí chroífheidhm a bhaineann le [ceannaireacht chuimsitheach scoile](#leadership). Tá grúpaí de cheisteanna i ngach tábla a dhíríonn ar ghné amháin de cheannaireacht a chuireann chleachtas cuimsitheach scoile chun cinn. Nuair atáthar ag úsáid na huirlise féinmhachnaimh, tá rogha ag ceannairí scoile díriú ar ghrúpa amháin ceisteanna laistigh de gach aon chroífheidhm:

1. Cuimsítear fís scoile a chruthú agus a chur in iúl, béim ar fhoghlaimeoirí agus dul i gcionn ar bheartas faoi [threo a shocrú](#SettingDirection).
2. Cuimsítear bainistíocht scoile, comhoibriú, agus [monatóireacht](#Monitoring) agus bailiú sonraí faoi [fhorbairt eagraíochta](#Organisational).
3. Cuimsítear forbairt acmhainn na gceannairí scoile, [foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) foirne, agus cleachtas a thacú, a mhonatóiriú agus a mheas faoi [fhorbairt an duine](#Human).

Is é bunphrionsabal na huirlise seo ná go dteastaíonn na caighdeáin atá liostaithe chun cleachtas don cheannaireacht chuimsitheach scoile a chruthú.

Céim 1: An méid a bhaineann an cleachtas amach faoi láthair a aithint chomh maith leis na príomhláidreachtaí agus na príomhdhúshláin atá aige

Tá seacht gcolún i ngach tábla.

* Liostaítear i gColún 1 ceisteanna atá dírithe ar [cheannairí cuimsitheacha scoile](#leader) atá bunaithe ar chaighdeáin do cheannaireacht chuimsitheach scoile. Baineann na ceisteanna úsáid as ‘muidne’ mar, go hidéalach, ní oibríonn ceannaire cuimsitheacha scoile ina aonar, ach i bhfoireann de bhaill foirne agus le páirtithe leasmhara eile sa scoil agus lasmuigh di.
* Cuirtear spás ar fáil sna chéad cheithre cholún eile chun chomh mór a bhaineann a leanas leis an gceist ó cholún 1 a chur in iúl:
  + Le breithniú (colún 2): is cleachtas é seo nár breithníodh go fóill, ach gur cheart go mbreithneofaí.
  + Ag teacht chun cinn (colún 3): tá an cleachtas á bhreithniú agus táthar i mbun pleanála lena chur i bhfeidhm.
  + Ar siúl (colún 4): tá cuid den chleachtas i bhfeidhm agus céimeanna á nglacadh chun é a chur i bhfeidhm níos forleithne.
  + Cleachtas inbhuanaithe (colún 5): tá an cleachtas seo inbhuanaithe mar chuid dhílis d’eagraíocht agus de chultúr iomlán na scoile.
* Tá Colún 6 ábhartha maidir le chéim 3.
* Cuirtear spás ar fáil i gColún 7 chun tuairimí nó nótaí a thabhairt ar gach ceist.

Tá spás leagtha amach i ndiaidh na dtáblaí le haghaidh faisnéis ábhartha bhreise nár thug na táblaí aghaidh orthu.

Céim 2: Tosaíocht a thabhairt do shaincheisteanna nach mór aghaidh a thabhairt orthu chun cleachtas cuimsitheach a bhaint amach

Trí na ceisteanna a fhreagairt - cibé laistigh de chatagóir áirithe nó sna táblaí ar fad - cuirfear próifíl bhraite fhoriomlán i dtoll a chéile ar láidreachtaí agus dúshláin sa phróiseas don cheannaireacht chuimsitheach scoile.

I ndiaidh na dtáblaí, tá cúpla ceist ann a chabhróidh le machnamh a dhéanamh ar na torthaí. Tugtar cuireadh d’fhreagróirí na gceisteanna sin réimsí láidreachta agus réimsí le feabhsú a lorg agus tosaíocht a thabhairt do ghníomhartha maidir le ceannaireacht chuimsitheach scoile.

Céim 3: Na tacaíochtaí beartais atá i bhfeidhm nó a theastaíonn a aithint chun tacú le cleachtas cuimsitheach

Cuirtear spás ar fáil chun na bearta beartais a theastaíonn chun tacú le ceannaireacht chuimsitheach scoile atá in easnamh sa bheartas náisiúnta/réigiúnach a liostáil. Is féidir an fhaisnéis seo a úsáid in idirphlé le lucht déanta beartas atá ag iarraidh beartas a thacaíonn le ceannaireacht chuimsitheach scoile a fheabhsú.

Fiafraítear i gColún 6 a mhéid a fhaigheann ceannairí scoile tacaíocht ón mbeartas chun oibriú go héifeachtach ar gach gné. Liostaítear ann an beart beartais comhfhreagrach. Cuirtear spás ar fáil i gColún 7 chun tuairimí nó nótaí a thabhairt. Tugann sé seo deis d’úsáideoirí faisnéis a sholáthar ar fhoinsí a gcuid measúnuithe, chomh maith le soiléirithe nó tráchtanna meastóireachta a bhaineann le míreanna ar leith. Is féidir le taifeadadh ar fhaisnéis den sórt sin a bheith mar bhunús chun plé a dhéanamh ar an bhfianaise do réimsí le cur leo agus réimsí le forbairt.

1. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo a shocrú

Is [chroífheidhm](#Core) de cheannaireacht chuimsitheach scoile [treo a shocrú](#SettingDirection). Tá sé tábhachtach chun treoir straitéiseach a thabhairt, ag díriú ar na luachanna atá mar bhonn faoi chleachtas cuimsitheach agus ar an dioscúrsa a thacaíonn le cleachtas cuimsitheach.

Tá na ceisteanna maidir leis an bhfeidhm sin i dtrí chatagóir: Fís scoile a chruthú agus a chur in iúl, Béim ar fhoghlaimeoirí agus Dul i gcionn ar bheartas.

Tábla 1. Fís scoile a chruthú agus a chur in iúl

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 An bhfuil [fís oideachais cuimsitheach](#Vision) aitheanta againn agus curtha in iúl go soiléir againn bunaithe ar chearta agus [cothromas](#Equity) leanaí, i gcomhar le [pobal na scoile](#community)? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. An gcuirimid fís threorach chuimsithe na scoile in iúl agus an spreagaimid tiomantas múinteoirí agus foirne ina leith? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 An dtugann muid treoir do agus an mbíonn tionchar againn ar eagrú agus ar acmhainní scoile de réir phrionsabail an [chothromais](#Equity)? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 An gcuirimid cultúr feabhsúcháin, nuálaíochta agus comhoibrithe leanúnaigh chun cinn chun teagasc, foghlaim agus [measúnú](#Formative) a fhorbairt? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 An ndéanaimid féinmheastóireacht scoile a ailíniú le [fís na scoile maidir le cuimsiú](#Vision)? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tábla 2. Béim ar fhoghlaimeoirí

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 An leagaimid ionchais arda maidir le [folláine foghlaimeora](#wellbeing) agus a bhfuil le baint amach ag gach foghlaimeoir? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 An ndéanaimid cleachtas atá [dírithe ar an bhfoghlaimeoir](#Learnercentred) a éascú agus a chumasú? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 An mbunaímid éiteas uile-scoile a chuireann ar chumas foghlaimeoirí a dtuairimí a thabhairt chun eolas a chur ar fáil faoi gach céim den oideachas? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 An dtugaimid aird ar thuairimí na bhfoghlaimeoirí, an ndéanaimid iad a bhreithniú agus beart a dhéanamh ina leith? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tábla 3. Dul i gcionn ar bheartas

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 An féidir linn beartais a aistriú agus a chur i bhfeidhm ar bhealaí atá oiriúnach do chomhthéacs agus luachanna ár scoile? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 An féidir linn tionchar a imirt ar fhorbairt an bheartais náisiúnta ar [chothromas](#Equity) agus [oideachas cuimsitheach](#Vision) trí chomhairliúchán agus cumarsáid, trí [chur chuige bunaithe ar chearta](#Rightsbased) a ghlacadh? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar ár bhfreagraí faoi threo a shocrú:**

1. Cé chomh cuimsitheach agus atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile maidir le treo a shocrú don scoil?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?
4. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
5. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
6. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?
7. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta

Is [croífheidhm](#Core) de chuid na ceannaireachta cuimsithí scoile an [fhorbairt eagraíochta](#Organisational). Tá ról ríthábhachtach ag ceannairí agus foirne ceannaireachta maidir le beartas cuimsitheach a chur i bhfeidhm agus cleachtas scoile a fhorbairt atá cothrom agus cuimsitheach. Tá siad freagrach as timpeallacht eagraíochtúil a chruthú a thacaíonn le chleachtas agus a chothaíonn feabhas scoile i dtreo oideachas cuimsitheach. Tá siad freagrach freisin as cultúr scoile a chothabháil atá coláisteach, idirghníomhach agus dírithe ar thacú le múinteoirí agus foghlaimeoirí le linn an phróisis oideachais. Trí na feidhmeanna sin a chomhlíonadh, cuirtear ar chumas ceannairí scoile scoil chuimsitheach a chruthú a dhíríonn ar an timpeallacht foghlama, áit a bhfuil gach foghlaimeoir ina rannpháirtí luachmhar a bhfuiltear ag súil go n-éireoidh leis trí oideachas d’ardchaighdeán a chur ar fáil.

Tá na ceisteanna maidir leis an bhfeidhm sin i dtrí chatagóir: Bainistíocht scoile, Comhoibriú, agus [Monatóireacht](#Monitoring) agus bailiú sonraí.

Tábla 4. Bainistíocht scoile

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 An mbainistímid athrú ar leibhéal na scoile?  Mar shampla, maidir lena leanas:   * creataí curaclaim agus measúnaithe; * [foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment); * maoiniú agus leithdháileadh acmhainní; * dearbhú cáilíochta agus cuntasacht? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 An mbainistímid acmhainní airgeadais chun freastal ar riachtanais [phobal na scoile](#community) uile (foghlaimeoirí, teaghlaigh agus foireann uile na scoile)? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 An gcinntímid go bhfuil an curaclam agus an measúnú oiriúnach don fheidhm agus go bhfreastalaímid ar riachtanais gach foghlaimeora? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 An spreagaimid agus an dtacaímid le hoideolaíocht agus cleachtas nuálach agus solúbtha a fhreastalaíonn ar ghrúpa éagsúil foghlaimeoirí agus a chuireann le cinntí eolasacha? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 An soláthraímid réimse leathan deiseanna agus tacaíochta lena chinntiú go bhféadfaidh foghlaimeoirí freagracht a ghlacadh as a gcuid foghlama, a gcuid rath agus a gcuid gnóthachtálacha féin? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tábla 5. Comhoibriú

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 An bhforbraímid cultúr comhoibrithe - caidrimh dhearfacha agus mhuiníneacha? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 An gcinntímid [contanam tacaíochta](#Continuum) i [bpobal na scoile](#community) do gach foghlaimeoir, gach teaghlach agus gach ball foirne? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 An ndéanaimid comhpháirtíochtaí a chumasú agus a neartú le:   * gníomhaireachtaí tacaíochta; * scoileanna/institiúidí eile ar leibhéil chórais eile; * gnóthais sa phobal   chun leasa foghlaimeoirí? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 An méadóimid acmhainn na scoile chun freastal ar fhoghlaimeoirí éagsúla trí rannpháirtíocht taighde agus gníomhaíochtaí [foghlama agus forbartha gairmiúla](#ProfessionalLearningDevelopment) comhoibreacha, m.sh. le hollscoileanna? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 An eagraímid [contanam tacaíochta](#Continuum) cothrom chun gnóthachtáil agus [folláine](#wellbeing) foghlaimeora a chinntiú? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 An gcuirimid struchtúir/próisis ar fáil a thacaíonn le comhoibriú le teaghlaigh agus teagmháil ghníomhach a dhéanamh leo chun torthaí agus [folláine](#wellbeing) foghlaimeoirí a chur chun cinn? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tábla 6. Monatóireacht agus bailiú sonraí

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 An mbímid ag plé leis an bpobal foghlama maidir le [féin-athbhreithniú](#SelfReview) agus machnamh a dhéanamh ar shonraí chun eolas a chur ar fáil d’fheabhsú leanúnach scoile? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 An ndéanaimid [monatóireacht](#Monitoring) ar chleachtas an tseomra ranga, ag gealladh ardchaighdeán oideachais agus [folláine](#wellbeing) do chách? |  |  |  |  | Féach beart beartais [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar ár gcuid freagraí ar fhorbairt eagraíochta:**

1. Cé chomh cuimsitheach agus atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile chun forbairt eagraíochta ár scoile a chinntiú?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?
4. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
5. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
6. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?
7. Ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt an duine

Is [croífheidhm](#Core) í [forbairt an duine](#Human) i gceannaireacht chuimsitheach scoile. Tá an cheannaireacht ar cheann de na príomhchúiseanna taobh thiar de chaighdeán an teagaisc, agus is í sin an tionchar is tábhachtaí ar leibhéal na scoile maidir le gnóthachtáil, [folláine](#wellbeing) agus muintearas an fhoghlaimeora. Tá tacú, [monatóireacht](#Monitoring) agus meastóireacht ar chleachtas teagaisc ag croílár an róil straitéisigh seo.

Tá na ceisteanna maidir leis an bhfeidhm sin i dtrí chatagóir: Forbairt acmhainn na gceannairí scoile, [Foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) foirne agus Cleachtas a thacú, a mhonatóiriú agus a mheas.

Tábla 7. Forbairt acmhainn na gceannairí scoile

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 An rachaimid i mbun deiseanna [foghlama agus forbartha gairmiúla](#ProfessionalLearningDevelopment) chun ár gcumas chun tacú le cleachtais oideachais chuimsithigh a fheabhsú agus a bhfuil le baint amach agus [folláine](#wellbeing) gach foghlaimeora a ardú? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 An lorgaímid comhpháirtíochtaí gairmiúla, [cairde criticiúla](#friend) agus líonrú le ceannairí scoile eile le haghaidh tacaíochta? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tábla 8. Foghlaim agus forbairt ghairmiúil foirne

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 An ndéanaimid deiseanna comhoibrithe a chur chun cinn agus a éascú don fhoireann uile:   * i ngnáthghnéithe na heagraíochta foghlama; * trí [chur chuige nuálacha](#innovative), lena n-áirítear glacadh le teicneolaíochtaí nua? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 An ndírímid ar fheabhas a chur ar spreagadh, inniúlachtaí agus timpeallachtaí oibre múinteoirí agus foirne chun a bhfuil le baint amach agus [folláine](#wellbeing) foghlaimeoirí a ardú? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 An gcinntímid go ndéantar saineolas agus taithí a fhorbairt agus a roinnt go leanúnach laistigh agus ar fud na scoile agus níos faide i gcéin? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 An gcuirimid deiseanna [foghlama agus forbartha gairmiúla](#ProfessionalLearningDevelopment) ar fáil do mhúinteoirí agus don fhoireann a n-inniúlachtaí a fhorbairt chun gnóthachtáil agus [folláine](#wellbeing) foghlaimeoirí a ardú agus an gcothaímid iad? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tábla 9. Cleachtas a thacú, a mhonatóiriú agus a mheas

| **Ceisteanna** | **Le breithniú** | **Ag teacht chun cinn** | **Ar siúl** | **Cleachtas inbhuanaithe** | **An dtacaíonn beartas leis seo go héifeachtach?** | **Tráchtanna/nótaí** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 An éascaímid [cleachtas machnamhach](#TeacherReflection) agus é mar aidhm againn teagasc, foghlaim agus measúnú a athrú? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 An mbainimid úsáid as sonraí mar bhunús do [mhachnamh múinteoirí](#TeacherReflection) agus feabhsú leanúnach? |  |  |  |  | Féach beart beartais [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 An gcuirimid [freagracht agus cuntasacht ghairmiúil](#professionalresponsibility) chun cinn agus an gcinntímid go nglacann múinteoirí freagracht as gach foghlaimeoir, go háirithe iadsan atá i mbaol eisiata? |  |  |  |  | Féach bearta beartais [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar ár gcuid freagraí ar fhorbairt an duine:**

1. Cé chomh cuimsitheach atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile maidir le forbairt fhoireann iomlán na scoile?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?
4. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
5. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
6. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?

Féinmhachnamh do Lucht Déanta Beartas

Tá [ceannairí cuimsitheacha scoile](#leader) freagrach as scoileanna a threorú a chuireann le prionsabail an [chothromais](#Equity) chun a bhfuil le baint amach agus [folláine](#wellbeing) gach foghlaimeora ina [bpobal scoile](#community) a ardú. Ionas go bhféadfaidh foireann iomlán na scoile glacadh go hiomlán le cuimsiú, ní mór do cheannairí scoile a **bhfís straitéiseach** a shocrú agus freastal ar an dá rud, an **duine** agus **forbairt eagraíochta**. Chun é seo a bhaint amach go héifeachtach, teastaíonn tacaíocht ó cheannairí scoile le bearta beartais a sholáthraíonn:

* **rochtain** ar stádas, pá iomchuí, acmhainní riachtanacha, agus oiliúint agus [foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) do [cheannaireacht chuimsitheach scoile](#leadership);
* **neamhspleáchas** chun cinntí eolasacha a dhéanamh maidir le treo, forbairt agus eagrú straitéiseach na scoile, lena n-áirítear [fís an oideachais chuimsithigh](#Vision) a chomhlíonadh do gach foghlaimeoir;
* **cuntasacht** ar aon dul leis an leibhéal rochtana ar acmhainní, tacaíocht agus foghlaim agus forbairt ghairmiúil agus an méid neamhspleáchais atá ag ceannairí scoile ar leibhéil éagsúla beartais.

Áirítear ar **lucht déanta beartas** (ach gan a bheith teoranta dóibh) lucht déanta beartas ar leibhéal pobail, bardais, réigiúnach agus náisiúnta le sainordú san oideachas nó in earnálacha eile a bhfuil tionchar acu ar oideachas, cosúil le cigirí, seirbhísí sláinte agus sóisialta, nó iadsan atá freagrach as dearbhú cáilíochta.

Tugtar cuireadh leis an uirlis féinmhachnaimh do lucht déanta beartas machnamh a dhéanamh ar cheisteanna atá bunaithe ar bhearta beartais a theastaíonn chun tacú le ceannairí scoile chun scoileanna cuimsitheacha a thógáil agus a fhorbairt. Is féidir le lucht déanta beartas an uirlis a úsáid chun machnamh a dhéanamh ar réimsí ar leith amhail [treo a shocrú](#SettingDirection), [forbairt eagraíochta](#Organisational) nó [forbairt an duine](#Human). Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá i bhfeidhm cheana mar **bua**. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá á bhforbairt mar **deis**. Mura bhfuil bearta beartais i bhfeidhm nó mura bhfuil siad á mbreithniú, féadfar breathnú orthu mar **dúshlán**.

Is féidir leis an machnamh tacú le:

Céim 1: Na bearta beartais riachtanacha atá i bhfeidhm, ar gá iad a fheabhsú nó a d’fhéadfadh a bheith in easnamh a aithint.

Céim 2: Na bearta ar tosaíochtaí féideartha iad agus na bearta nach mór aghaidh a thabhairt orthu i bhforbairt bhreise beartais a aithint.

Agus an uirlis féinmhachnaimh in úsáid acu, féadfaidh lucht déanta beartas cinneadh a dhéanamh Céim 1 a chríochnú nó dul ar aghaidh go Céim 2.

Treoracha do lucht déanta beartas

Tá an trí tábla sa chuid seo eagraithe de réir [chroífheidhmeanna](#Core) phríomhróil na ceannaireachta cuimsithí scoile:

1. Treo a shocrú
2. Forbairt eagraíochta
3. Forbairt an duine.

Céim 1: Na bearta beartais riachtanacha atá i bhfeidhm, ar gá iad a fheabhsú nó a d’fhéadfadh a bheith in easnamh a aithint

Tá dhá cholún i ngach tábla:

* Fiafraítear i gColún 1 an bhfuil na bearta beartais is gá i bhfeidhm chun tacú le ceannaireacht chuimsitheach scoile do gach ceann de na croífheidhmeanna.
* Cuirtear spás ar fáil i gColún 2 le haghaidh fianaise ar bheartas náisiúnta/réigiúnach/áitiúil agus tráchtanna breise. Tugann sé seo deis d’úsáideoirí faisnéis a sholáthar ar fhoinsí a gcuid measúnuithe, chomh maith le soiléirithe nó tráchtanna meastóireachta a bhaineann le míreanna ar leith. Is féidir le taifeadadh ar fhaisnéis den sórt sin a bheith mar bhunús chun plé a dhéanamh ar an bhfianaise do réimsí le cur leo agus réimsí le forbairt.

Tá spás leagtha amach i ndiaidh gach tábla le haghaidh faisnéis ábhartha bhreise nár thug na táblaí aghaidh orthu. Trí na ceisteanna go léir sna táblaí a fhreagairt, cuideoidh sé le próifíl fhoriomlán bhraite a chruthú de láidreachtaí agus de dhúshláin sa phróiseas don cheannaireacht chuimsitheach scoile.

Céim 2: Na bearta ar tosaíochtaí féideartha iad agus na bearta nach mór aghaidh a thabhairt orthu i bhforbairt bhreise beartais a aithint

I ndiaidh gach tábla, tá cúpla ceist ann a chabhróidh le machnamh a dhéanamh ar na torthaí. Iarrann na ceisteanna seo ar fhreagróirí réimsí láidreachta agus réimsí le feabhsú a lorg agus tosaíocht a thabhairt do ghníomhartha maidir le ceannaireacht chuimsitheach scoile. Is féidir leis an machnamh seo idirphlé a spreagadh idir ceannairí scoile agus lucht déanta beartas.

1. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo a shocrú

Is [chroífheidhm](#Core) de cheannaireacht chuimsitheach scoile [treo a shocrú](#SettingDirection). Is féidir le beartas tacú le ceannairí cuimsitheacha scoile agus le foirne ceannaireachta san fheidhm seo trí chreat a chur ar fáil a dhíríonn ar na luachanna atá mar bhonn faoin gcleachtas cuimsitheach agus ar dhioscúrsa a thacaíonn le cleachtas cuimsitheach.

Tábla 10. Treo a shocrú

| **An dtacaíonn bearta beartais le foirne ceannaireachta cuimsithí trí …** | **Fianaise agus tráchtanna breise** |
| --- | --- |
| A.1 Ina ndeartar go bhfuil beartas oideachais náisiúnta tógtha ar [phrionsabail an chuimsithe](#Vision), chearta leanaí agus an [chothromais](#Equity)? |  |
| A.2 Cinntiú go ndíríonn oideachas tosaigh múinteoirí agus [foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) leanúnach ar [chothromas](#Equity) agus éagsúlacht? |  |
| A.3 Tacaíocht a chinntiú d’oideachas atá [dírithe ar an bhfoghlaimeoir](#Learnercentred), cultúr a chruthú chun éisteacht le foghlaimeoirí agus iadsan agus a dteaghlaigh a bheith páirteach i gcinntí faoina gcuid foghlama agus dul chun cinn (go háirithe ag amanna nuair atá athrú ag tarlú)? |  |
| A.4 Rochtain a sholáthar ar chumarsáid idir lucht déanta beartas agus [ceannaireacht scoile](#Schoolleadership) maidir le beartas agus cuntasacht oideachais? |  |
| A.5 Rochtain ar [fhoghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) agus ar thacaíocht a chinntiú chun a chur ar chumas ceannairí freagrachtaí a bhaineann le cuimsiú agus [cothromas](#Equity) a chomhlíonadh? |  |
| A.6 Rochtain ar thacaíocht a chinntiú d’fhorbairt ceannaireachta scoile maidir le héiteas scoile a chothú agus cultúr cuimsitheach scoile a fheabhsú? |  |
| A.7 [Féinmheastóireacht](#SelfReview) scoile a ailíniú le fís cheannaireacht na scoile maidir le cuimsiú? |  |
| A.8 Bearta cuntasachta a leagan amach a dhéanann [monatóireacht](#Monitoring) ar achtú phrionsabail an [chothromais](#Equity)? |  |
| A.9 Neamhspleáchas a thabhairt d’fhoirne ceannaireachta scoile a bheith solúbtha maidir le beartas náisiúnta (curaclam, measúnú, eagrú scoile) a oiriúnú do chomhthéacsanna áitiúla? |  |
| A.10 Neamhspleáchas a thabhairt d’fhoirne ceannaireachta scoile múinteoirí agus baill foirne a cheapadh a ghlacann freagracht as a bhfuil le baint amach agus [folláine](#wellbeing) gach foghlaimeora a ardú agus trí oideolaíocht nuálach atá [dírithe ar an bhfoghlaimeoir](#Learnercentred)? |  |
| A.11 Neamhspleáchas a thabhairt d’fhoirne ceannaireachta scoile chun fís na scoile a fhorbairt? |  |
| A.12 Neamhspleáchas a thabhairt d’fhoirne ceannaireachta scoile chun an fhís, na luachanna agus na torthaí a leagan amach ar mian leo (agus geallsealbhóirí eile) a bheith cuntasach ina leith (m.sh. [cothromas](#Equity), neamh-idirdhealú, ag freastal ar riachtanais gach foghlaimeora ón bpobal áitiúil i dtéarmaí torthaí pearsanta, sóisialta agus acadúla)? |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar na torthaí i ndáil le treo a shocrú:**

1. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá i bhfeidhm cheana mar **bua**. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta A.1–A.6)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach bearta A.7–A.8)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta A.9–A.12)
2. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá á bhforbairt mar **deis**. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
   1. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní:
   2. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile:
   3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht:
3. Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo a shocrú?
4. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta

Is [croífheidhm](#Core) de chuid na ceannaireachta cuimsithí scoile an [fhorbairt eagraíochta](#Organisational). Is féidir le beartas tacú le ceannairí cuimsitheacha scoile agus foirne ceannaireachta san fheidhm seo trí dhíriú ar ghnéithe a théann i bhfeidhm ar an timpeallacht foghlama, áit a bhfuil gach foghlaimeoir ina rannpháirtí luachmhar a bhfuiltear ag súil go n-éireoidh leis trí oideachas d’ardchaighdeán.

Tábla 11. Forbairt eagraíochta

| **An dtacaíonn bearta beartais le foirne ceannaireachta cuimsithí trí …** | **Fianaise agus tráchtanna breise** |
| --- | --- |
| B.1 Na buntáistí a bhaineann le cleachtas comhoibritheach san fhoghlaim, sa bhforbairt agus sa tacaíocht ghairmiúil a aithint? |  |
| B.2 Bearta mionsonraithe a éascaíonn obair [idirdhisciplíneach](#interdisciplinary) ar gach leibhéal chun a chinntiú gur féidir le ceannairí cuimsitheacha scoile acmhainní, taithí agus saineolas comhghleacaithe/gairmithe eile a úsáid go héifeachtach? |  |
| B.3 Béim a chur ar chomhoibriú méadaithe idir aireachtaí/ranna ar leibhéal náisiúnta/réigiúnach/pobail a bhfuil ról lárnach acu san oideachas agus sa tacaíocht d’fhoghlaimeoirí agus a dteaghlaigh? |  |
| B.4 Soiléire a chinntiú maidir le feidhmeanna a bhaineann le measúnú [múnlaitheach](#Formative) agus suimitheach nó [measúnú don fhoghlaim](#AfL) agus oibriú i dtreo chórais mheasúnaithe chomhtháite atá oiriúnach don fheidhm agus a chuimsíonn gach foghlaimeoir? |  |
| B.5 Rochtain ar thacaíocht a chumasú (lena n-áirítear tacaíocht ó phiaraí) agus oiliúint leanúnach chun:   * athrú a bhainistiú; * maoirseacht a dhéanamh ar fhorbairt ghairmiúil foirne chun cleachtas cuimsitheach a neartú; * acmhainní a leithdháileadh chun tacú go cothrom le gach foghlaimeoir? |  |
| B.6 Rochtain ar fhoghlaim ghairmiúil ar feadh an tsaoil gairme a chur chun cinn chun cuir chuige fhiosracha agus chomhleanúnacha a fhorbairt a thógann agus a chothaíonn cleachtas? |  |
| B.7 Rochtain ar acmhainní agus ar thacaíocht, agus ar an neamhspleáchas chun comhpháirtíochtaí a fhorbairt, lena n-áirítear le hollscoileanna agus le hinstitiúidí ardoideachais, a chur ar fáil chun rannpháirtíocht taighde agus cleachtas eolasach a mhéadú? |  |
| B.8 Rochtain ar acmhainní agus maoiniú leordhóthanach a chur ar fáil chun freastal ar riachtanais [phobal na scoile](#community) ar fad? |  |
| B.9 Rochtain ar thacaíocht leanúnach a chur ar fáil atá oiriúnach do leibhéil neamhspleáchais? |  |
| B.10 Rochtain ar thacaíocht ó thaobh bainistíocht airgeadais agus treoir ar leithdháileadh cothromasach acmhainní a chur ar fáil? |  |
| B.11 Rochtain ar acmhainní a chur ar fáil chun cumas an lucht saothair don éagsúlacht a fhorbairt agus chun tionscnaimh bheartais náisiúnta a chur i bhfeidhm? |  |
| B.12 Rochtain ar [fhoghlaim agus ar fhorbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) a chinntiú a chuimsíonn eolas ar mhíchumas agus éagsúlacht? |  |
| B.13 A chur ar chumas foirne ceannaireachta scoile a bheith cuntasach (d’fhoghlaimeoirí, do theaghlaigh, don phobal áitiúil) trí mheicníochtaí atá ailínithe le réimsí beartais eile, chun tacaíocht do bheartas agus do chleachtas don oideachas cuimsitheach a chinntiú? |  |
| B.14 Cuntasacht a ailíniú chun acmhainní airgeadais a bhainistiú agus a úsáid le réimsí beartais eile? |  |
| B.15 Ailíniú a chinntiú idir bearta cuntasachta náisiúnta/réigiúnacha agus beartas oideachais chuimsithigh, ag cur ar chumas ceannairí scoile [monatóireacht](#Monitoring), [féin-athbhreithniú](#SelfReview) agus meastóireacht ar leibhéal scoile a ailíniú? |  |
| B.16 A chinntiú go bhfuil meicníochtaí cuntasachta agus dearbhaithe cáilíochta comhtháite agus go dtacaíonn siad le forbairt chuimsitheach? |  |
| B.17 Neamhspleáchas a thabhairt do cheannairí scoile múinteoirí agus baill foirne a cheapadh a ghlacann freagracht as agus a mhéadaíonn a bhfuil le baint amach ag gach foghlaimeoir agus a [bhfolláine](#wellbeing) trí oideolaíocht nuálach atá [dírithe ar an bhfoghlaimeoir](#Learnercentred) ? |  |
| B.18 An neamhspleáchas a thabhairt d’fhoirne ceannaireachta scoile ról lárnach a bheith acu i [monatóireacht](#Monitoring), [féin-athbhreithniú](#SelfReview) agus meastóireacht, i dteannta le príomhpháirtithe leasmhara, chun faisnéis a chur ar fáil faoi thorthaí foghlaimeoirí agus machnamh a dhéanamh ar shonraí chun feabhas leanúnach a threorú? |  |
| B.19 A chinntiú go bhfuil neamhspleáchas ag foirne ceannaireachta scoile chun cinntí eolacha a dhéanamh maidir le maoiniú agus leithdháileadh acmhainní cothroma? |  |
| B.20 Neamhspleáchas a chur ar fáil chun tacú le gach foghlaimeoir gan úsáid a bhaint as próisis lipéadaithe nó mhaorlathacha? |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar na torthaí maidir le forbairt eagraíochta:**

1. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá i bhfeidhm cheana mar **bua**. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta B.1–B.12)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach bearta B.13–B.16)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta B.17–B.20)
2. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá á bhforbairt mar **deis**. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
   1. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní:
   2. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile:
   3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht:
3. Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta?
4. Bearta beartais is gá chun tacú le ról cheannairí scoile chuimsitheacha i bhforbairt an duine

Is [croífheidhm](#Core) í [forbairt an duine](#Human) i gceannaireacht chuimsitheach scoile. Is féidir le beartas tacú le ceannairí cuimsitheacha scoile agus foirne ceannaireachta san fheidhm seo trí rochtain ar acmhainní agus tacaíocht a chur ar fáil, creat a thabhairt le haghaidh cuntasachta, [monatóireacht](#Monitoring) agus meastóireacht a dhéanamh ar chleachtas teagaisc, agus neamhspleáchas a thabhairt do cheannairí scoile maidir le hacmhainní daonna a fhorbairt.

Tábla 12. Forbairt an duine

| **An dtacaíonn bearta beartais le foirne ceannaireachta cuimsithí trí …** | **Fianaise agus tráchtanna breise** |
| --- | --- |
| C.1 Ina luaitear go bhfuil beartas oideachais náisiúnta tógtha ar phrionsabail an chuimsithe, chearta leanaí agus an [chothromais](#Equity)? |  |
| C.2 Comhoibriú a éascú agus tacú leis idir soláthraithe foghlama gairmiúla aireachta, réigiúnacha agus áitiúla agus scoileanna chun:   * contanam deiseanna foghlama gairmiúla a fhorbairt; * creat comhaontaithe inniúlachtaí a fhorbairt do cheannairí cuimsitheacha scoile atá uaillmhianach agus gníomhach a fhorbairt? |  |
| C.3 Foghlaim ghairmiúil shonrach a chinntiú do cheannairí scoile maidir le hoideachas i suíomhanna éagsúla agus le cleachtais oideachais chuimsithigh a fhorbairt? |  |
| C.4 Straitéisí a thabhairt isteach chun inniúlachtaí ceannaireachta a fhorbairt (m.sh. ceannaireacht scoile nó róil ceannaireachta tacaíochta foghlama) don oideachas cuimsitheach i ngach deis foghlama ghairmiúil ábhartha? |  |
| C.5 Critéir/inniúlachtaí a leagan síos do mhúinteoirí agus do cheannairí scoile atá ag obair san oideachas cuimsitheach agus deiseanna a chur ar fáil chun na cumais ábhartha a fhorbairt? |  |
| C.6 Ag díriú ar ghairmithe teagaisc agus ceannaireachta scoile a neartú agus na buntáistí a bhaineann le cleachtas comhoibritheach san fhoghlaim, san fhorbairt agus sa tacaíocht ghairmiúil a aithint? |  |
| C.7 Rochtain a chur ar fáil ar líonraí, deiseanna oiliúna agus meantóireachta, tacaíocht do mheastóireacht agus comhairliúchán faoi fheabhsú scoile? |  |
| C.8 Rochtain ar acmhainní a chinntiú chun múinteoirí agus baill foirne agus a dtimpeallachtaí oibre a fhorbairt? |  |
| C.9 Rochtain ar fhoghlaim ghairmiúil ar feadh an tsaoil gairme a chur chun cinn chun cuir chuige fhiosracha agus chomhleanúnacha a fhorbairt a chruthaíonn agus a chothaíonn cleachtas? |  |
| C.10 Rochtain a thabhairt ar shonraí ar leibhéil éagsúla beartais le húsáid mar bhonn fianaise? |  |
| C.11 Neamhspleáchas ceannaireachta a chinntiú maidir le cinnteoireacht ó thaobh dualgais iomadúla ceannairí scoile, ionas gur féidir leo saincheisteanna riaracháin agus cuimsitheacha ceannaireachta scoile a chothromú? |  |
| C.12 Neamhspleáchas a chur chun cinn maidir le múinteoirí agus baill foirne a fhorbairt/a chumasú trí thascanna ceannaireachta roinnte agus [foghlaim agus forbairt ghairmiúil](#ProfessionalLearningDevelopment) chomhoibritheach? |  |
| C.13 Neamhspleáchas a thabhairt do cheannairí scoile múinteoirí agus baill foirne a cheapadh a ghlacann freagracht as agus a mhéadaíonn a bhfuil le baint amach agus [folláine](#wellbeing) gach foghlaimeora trí oideolaíocht nuálach atá [dírithe ar an bhfoghlaimeoir](#Learnercentred)? |  |

**An bhfuil faisnéis bhreise ann a chaithfear a mheas nár tugadh aghaidh uirthi sna ceisteanna thuas?**

**Ag machnamh ar na torthaí maidir le forbairt an duine:**

1. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá i bhfeidhm cheana mar **bua**. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta C.1–C4, C6–C.10)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach beart C.5)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta C.11 - C.13)
2. Is féidir féachaint ar bhearta beartais atá á bhforbairt mar **deis**. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní:
4. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile:
5. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht:
6. Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt an duine?

Féinmhachnamh Comhpháirteach de chuid Ceannairí Scoile agus Lucht Déanta Beartas

Aithnítear sa chuid seo den uirlis féinmhachnaimh an sineirgíocht idir ceannairí scoile agus lucht déanta beartas maidir le hathrú dearfach a bhaint amach i dtreo oideachas níos cuimsithí. Feidhmíonn sé mar spreagadh le haghaidh idirphlé gairmiúil agus forbairt beartais chomhoibritheach.

Bíonn tionchar ag coinbhinsiúin agus comhaontuithe idirnáisiúnta chomh maith le reachtaíocht agus beartas ar leibhéil náisiúnta, réigiúnacha agus pobail ar [cheannaireacht chuimsitheach scoile](#leadership). Cinneann beartas na hacmhainní atá ar fáil (**rochtain**) solúbthacht sa chinnteoireacht (**neamhspleáchas**) agus cén cheannaireacht scoile (i ngach foirm), de réir comhthéacs agus cultúir, atá cuntasach as [monatóireacht](#Monitoring) agus meastóireacht próisis (**cuntasacht**).

Tá cleachtas, róil agus freagrachtaí ceannaireachta cuimsitheacha ag an gcomhéadan idir beartais oideachais agus a gcur i bhfeidhm i scoileanna. Cuireann an cleachtas seo béim ar an bhféidearthacht go mbeidh ról lárnach ag ceannairí scoile i dtacú le claochlú córais níos leithne ar fud leibhéil éagsúla beartais agus laistigh dá scoileanna.

Bíonn tionchar ag beartas ar cheannaireacht chuimsitheach scoile. Tá sé freagrach freisin as beartas agus reachtaíocht a athrú go dtí cleachtas feabhsaithe oideachais chuimsithigh. Is féidir le [ceannairí cuimsitheacha scoile](#leader) tionchar a imirt ar bheartas ar leibhéal áitiúil, réigiúnach agus náisiúnta má tá meicníochtaí cumarsáide agus aiseolais iomchuí i gceist do lucht déanta beartas ag leibhéal náisiúnta.

**I gcomhpháirt, tá ceannairí scoile agus lucht déanta beartas** in ann na ceisteanna treorach a úsáid chun díospóireacht agus plé a dhéanamh ar na gníomhaíochtaí is gá a thógáil tar éis tosaíochtaí a aithint sa [Féinmhachnamh do Cheannairí Scoile](#School_leaders) agus sa [Féinmhachnamh do Lucht Déanta Beartas](#Policy_makers).

Tugtar deis leis an uirlis seo do cheannairí scoile agus do lucht déanta beartas príomhláidreachtaí, deiseanna le haghaidh tuilleadh forbartha, dúshláin agus tosaíochtaí a chur i láthair, a bhreathnú, a phlé agus a chaibidliú Is éard atá i gceist ná aird a tharraingt ar dhifríochtaí peirspictíochtaí agus bearnaí idir cleachtas ceannaireachta cuimsithí scoile ([**caighdeáin**](#Standards) **do chleachtas ceannaireachta cuimsithí scoile**) agus bearta beartais atá ann cheana (**bearta beartais tacaíochta**), chomh maith le machnamh a dhéanamh ar ghníomhartha féideartha amach anseo.

Ní mór féinmhachnamh na gceannairí scoile agus féinmhachnamh an lucht déanta beartas a thabhairt chun críche sula dtugtar an machnamh comhpháirteach seo chun críche. Féadfar iad seo a chomhlánú go hiomlán, teoranta do na codanna aonair a bhaineann le [treo a shocrú](#SettingDirection), [forbairt eagraíochta](#Organisational) agus [forbairt an duine](#Human), nó dírithe ar chatagóirí áirithe laistigh de chodanna aonair.

Tá an próiseas féinmhachnaimh chomhpháirtigh chomhdhéanta de:

* + [Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais maidir le treo a shocrú](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt eagraíochta](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt an duine](#role_policy_measures_human_dev).

Cuirtear táblaí ar fáil do gach aon cheann den trí réimse i ndáil le machnamh comhpháirteach. Is féidir le freagróirí na táblaí a úsáid chun a leanas a thaifeadadh:

* tosaíochtaí a pléadh;
* gníomhartha tosaíochta a bhfuil aghaidh le tabhairt orthu;
* tosaíochtaí a chomhaontaíodh;
* gealltanais a chomhaontaíodh;

Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais maidir le treo a shocrú

1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu

Is chun measúnú a dhéanamh ar a mhéid gur féidir ceannaireacht scoile a mheas mar chuimsitheach an chuid seo. Ag brath ar rannpháirtithe an ghrúpa fócais, is féidir leis an gcuid seo faisnéis a chur ar fáil faoin áit a bhfuil do thír, réigiún, bhardas nó scoil áitiúil faoi láthair ó thaobh oideachas cuimsitheach a sholáthar do chách.

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh treo a shocrú. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 13 thíos ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cé chomh cuimsitheach agus atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile maidir le treo a shocrú don scoil?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?

Réamhcheisteanna machnaimh do **lucht déanta beartas**:

1. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta A.1–A.6)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach bearta A.7–A.8)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta A.9–A.12)
2. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
   1. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní
   2. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile
   3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 13. Tosaíochtaí a pléadh

| **Cé acu grúpa páirtithe leasmhara? (ceannairí scoile, lucht déanta beartas nó iad araon)** | **Cad iad na buanna?** | **Cad iad na deiseanna?** | **Cad iad na réimsí ar chóir aghaidh a thabhairt orthu?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna

Is chun chomhthuiscint a fháil ar na réimsí is gá a fheabhsú chun comhsprioc an oideachais chuimsithigh a bhaint amach a chumasaíonn rannpháirtíocht, a mhéadaíonn a bhfuil le baint amach, a thacaíonn le [folláine](#wellbeing) agus a chruthaíonn muintearas do na foghlaimeoirí **ar fad,** lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata an chuid seo. Laistigh den chomhsprioc seo, féadfaidh gach grúpa páirtithe leasmhara spriocanna sonracha a leagan amach a bhfuil gá leo chun é a bhaint amach.

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh treo a shocrú. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 14 ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
2. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
3. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?

Réamhcheist mhachnaimh do **lucht déanta beartas**:

Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile maidir le treo a shocrú?

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 14. Gníomhartha tosaíochta a bhfuil aghaidh le tabhairt orthu (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha do cheannairí scoile** | **Gníomhartha do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Céim 3: Tosaíocht a thabhairt do ghníomhartha

Aontaítear ar thrí ghníomh tosaíochta do gach grúpa páirtithe leasmhara, chomh maith le trí ghníomh tosaíochta comhpháirteacha. Féadfaidh na gníomhartha tosaíochta aonair forluí leis na gníomhartha comhpháirteacha ach ní gá dóibh. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí na tosaíochtaí a liostáil agus córas pointí a chur i bhfeidhm (i gcás ina bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí thar ghníomhartha agus ina roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na cinn a bheidh le tabhairt ar aghaidh a chinneadh.

Tábla 15. Tosaíochtaí atá comhaontaithe (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Cad dó a dtiomnaímid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí mar thoradh uirthi

Sa chuid seo iarrtar ar gach grúpa páirtithe leasmhara tiomantas a thabhairt do ghníomhartha ar féidir leo a dhéanamh ina n-aonar agus i gcomhpháirt.

Bunaithe ar na gníomhartha tosaíochta comhaontaithe, ba cheart don ghrúpa na bearta atá le tabhairt ar aghaidh a aontú agus cibé an gníomhartha gearrthéarmacha (láithreacha) iad seo nó an dteastaíonn pleanáil fhadtéarmach uathu a oibriú amach. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí chóras pointí a chur i bhfeidhm (sa chás go bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí thar ghníomhartha agus go roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na bearta atá le tabhairt ar aghaidh sa ghearrthéarma nó san fhadtéarma a chinneadh. Ina theannta sin, ba cheart don ghrúpa mar atá gach gníomh le thabhairt ar aghaidh a chur in iúl go sonrach.

Is chun na gealltanais comhaontaithe a thaifeadadh atá Táblaí 16-18 ann (3 ar a mhéid in aghaidh an tábla).

Tábla 16. Gealltanais na gceannairí scoile

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 17. Gealltanais lucht déanta beartas

| **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 18. Gealltanais chomhpháirteacha

| **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt eagraíochta

1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu

Is chun measúnú a dhéanamh ar a mhéid gur féidir ceannaireacht scoile a mheas mar chuimsitheach an chuid seo. Cá bhfuil an tír, an réigiún, an bardas nó an scoil áitiúil faoi láthair ó thaobh oideachas cuimsitheach a bhaint amach do chách?

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh forbairt eagraíochta. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 19 ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cé chomh cuimsitheach agus atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile chun forbairt eagraíochta ár scoile a chinntiú?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?

Réamhcheisteanna machnaimh do **lucht déanta beartas**:

1. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta B.1–B.12)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach bearta B.13–B.16)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta B.17–B.20)
2. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
   1. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní
   2. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile
   3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 19. Tosaíochtaí a pléadh

| **Cé acu grúpa páirtithe leasmhara? (ceannairí scoile, lucht déanta beartas nó iad araon)** | **Cad iad na buanna?** | **Cad iad na deiseanna?** | **Cad iad na réimsí ar chóir aghaidh a thabhairt orthu?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna

Is chun chomhthuiscint a fháil ar na réimsí is gá a fheabhsú chun comhsprioc an oideachais chuimsithigh a bhaint amach a chumasaíonn rannpháirtíocht, a mhéadaíonn a bhfuil le baint amach, a thacaíonn le [folláine](#wellbeing) agus a chruthaíonn muintearas do na foghlaimeoirí **ar fad**, lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata an chuid seo. Laistigh den chomhsprioc seo, féadfaidh gach grúpa páirtithe leasmhara spriocanna sonracha a leagan amach a bhfuil gá leo chun é a bhaint amach.

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh forbairt eagraíochta. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 20 ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
2. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
3. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?

Réamhcheist mhachnaimh do **lucht déanta beartas**:

Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt eagraíochta?

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 20. Gníomhartha tosaíochta a bhfuil aghaidh le tabhairt orthu (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha do cheannairí scoile** | **Gníomhartha do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Céim 3: Tosaíocht a thabhairt do ghníomhartha

Aontaítear ar thrí ghníomh tosaíochta do gach grúpa páirtithe leasmhara, chomh maith le trí ghníomh tosaíochta comhpháirteacha. Féadfaidh na gníomhartha tosaíochta aonair forluí leis na gníomhartha comhpháirteacha ach ní gá dóibh. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí na tosaíochtaí a liostáil agus córas pointí a chur i bhfeidhm (i gcás ina bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí thar ghníomhartha agus ina roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na cinn a bheidh le tabhairt ar aghaidh a chinneadh.

Tábla 21. Tosaíochtaí atá comhaontaithe (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Cad dó a dtiomnaímid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí mar thoradh uirthi

Sa chuid seo iarrtar ar gach grúpa páirtithe leasmhara tiomantas a thabhairt do ghníomhartha ar féidir leo a dhéanamh ina n-aonar agus i gcomhpháirt.

Bunaithe ar na gníomhartha tosaíochta comhaontaithe, ba cheart don ghrúpa na bearta atá le tabhairt ar aghaidh a aontú agus cibé an gníomhartha gearrthéarmacha (láithreacha) iad seo nó an dteastaíonn pleanáil fhadtéarmach uathu a oibriú amach. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí chóras pointí a chur i bhfeidhm (sa chás go bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí thar ghníomhartha agus go roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na bearta atá le tabhairt ar aghaidh sa ghearrthéarma nó san fhadtéarma a chinneadh. Ina theannta sin, ba cheart don ghrúpa mar atá gach gníomh le thabhairt ar aghaidh a chur in iúl go sonrach.

Is chun na gealltanais comhaontaithe a thaifeadadh atá Táblaí 22-24 ann (3 ar a mhéid in aghaidh an tábla).

Tábla 22. Gealltanais na gceannairí scoile

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 23. Gealltanais lucht déanta beartas

| **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 24. Gealltanais chomhpháirteacha

| **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Machnamh ar ról cheannairí scoile agus bearta beartais i bhforbairt an duine

1. Cá bhfuilimid anois? Díospóireacht ar láidreachtaí, deiseanna agus réimsí a bhfuil tuilleadh imscrúdaithe le déanamh orthu

Is chun measúnú a dhéanamh ar a mhéid gur féidir ceannaireacht scoile a mheas mar chuimsitheach an chuid seo. Cá bhfuil an tír, an réigiún, an bardas nó an scoil áitiúil faoi láthair ó thaobh oideachas cuimsitheach a bhaint amach do chách?

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh fhorbairt an duine. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 25 ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cé chomh cuimsitheach atá ár gcleachtas ceannaireachta scoile maidir le forbairt fhoireann iomlán na scoile?
2. Cad iad na buanna atá againn ina leith sin?
3. Cad iad na réimsí a gcaithfimid a fheabhsú/a fhorbairt tuilleadh?

Réamhcheisteanna machnaimh do **lucht déanta beartas**:

1. Cad iad na réimsí ina léiríonn na torthaí go bhfuil bearta beartais tacaíochta i bhfeidhm?
   1. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le rochtain cheannairí scoile ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní? (Féach bearta C1–4, C.6–C.10)
   2. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le cuntasacht cheannairí scoile maidir le féinmheastóireacht nó [monatóireacht](#Monitoring) scoile? (Féach beart C.5)
   3. An mbaineann na bearta beartais tacaíochta le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht? (Féach bearta C.11 - C.13)
2. An féidir feabhas a chur air nó forbairt bhreise a dhéanamh?
   1. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le rochtain ar chumarsáid, ar thacaíocht agus ar acmhainní
   2. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn ó thaobh cuntasachta, féinmheastóireacht nó monatóireacht scoile
   3. Feabhsúcháin nó forbairtí breise a theastaíonn maidir le neamhspleáchas cheannairí scoile sa chinnteoireacht

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 25. Tosaíochtaí a pléadh

| **Cé acu grúpa páirtithe leasmhara? (ceannairí scoile, lucht déanta beartas nó iad araon)** | **Cad iad na buanna?** | **Cad iad na deiseanna?** | **Cad iad na réimsí ar chóir aghaidh a thabhairt orthu?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Cá bhfuilimid ag iarraidh a bheith? Díospóireacht ar réimsí le feabhsú agus comhspriocanna

Is chun chomhthuiscint a fháil ar na réimsí is gá a fheabhsú chun comhsprioc an oideachais chuimsithigh a bhaint amach a chumasaíonn rannpháirtíocht, a mhéadaíonn a bhfuil le baint amach, a thacaíonn le [folláine](#wellbeing) agus a chruthaíonn muintearas do na foghlaimeoirí **ar fad,** lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata an chuid seo. Laistigh den chomhsprioc seo, féadfaidh gach grúpa páirtithe leasmhara spriocanna sonracha a leagan amach a bhfuil gá leo chun é a bhaint amach.

Tá díospóireacht an ghrúpa fócais bunaithe ar an machnamh ar fhreagraí ó na rannáin ó thaobh fhorbairt an duine. Chun tacú leis an díospóireacht, déantar mapáil i dTábla 26 ar na ceisteanna ábhartha.

Céim 1: Cur i láthair na dtorthaí agus an mhachnaimh

Cuireann gach grúpa a bpríomhthorthaí agus machnamh i láthair.

Freagraí ceannairí scoile agus lucht déanta beartas ón machnamh a mhapáil:

Réamhcheisteanna machnaimh do **cheannairí scoile**:

1. Cad iad an trí shaincheist tosaíochta atá againn?
2. Cad iad na réimsí ina bhfuil gá le beartais chun tacú lenár gcleachtas?
3. Cad iad na saincheisteanna, a dtabharfaimis tosaíocht dóibh, a bheadh le plé le lucht déanta beartas?

Réamhcheist mhachnaimh do **lucht déanta beartas**:

Cén réimse atá mar thosaíocht chun beartas a fhorbairt a thacaíonn le ról cheannairí cuimsitheacha scoile i bhforbairt an duine?

Céim 2: Ceisteanna agus plé

Tar éis gach cur i láthair, cuirfear fáilte roimh cheisteanna agus freagraí. Déantar an plé seo a mhodhnú agus tógtar nótaí.

Tábla 26. Gníomhartha tosaíochta a bhfuil aghaidh le tabhairt orthu (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha do cheannairí scoile** | **Gníomhartha do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

Céim 3: Tosaíocht a thabhairt do ghníomhartha

Aontaítear ar thrí ghníomh tosaíochta do gach grúpa páirtithe leasmhara, chomh maith le trí ghníomh tosaíochta comhpháirteacha. Féadfaidh na gníomhartha tosaíochta aonair forluí leis na gníomhartha comhpháirteacha ach ní gá dóibh. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí na tosaíochtaí a liostáil agus córas pointí a chur i bhfeidhm (i gcás ina bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí thar ghníomhartha agus ina roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na cinn a bheidh le tabhairt ar aghaidh a chinneadh.

Tábla 27. Tosaíochtaí atá comhaontaithe (3 ar a mhéid)

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Cad dó a dtiomnóimid? Díospóireacht a mbeidh gníomhaíochtaí don dá pháirtí mar thoradh uirthi

Sa chuid seo iarrtar ar gach grúpa páirtithe leasmhara tiomantas a thabhairt do ghníomhartha ar féidir leo a dhéanamh ina n-aonar agus i gcomhpháirt.

Bunaithe ar na gníomhartha tosaíochta comhaontaithe, ba cheart don ghrúpa na bearta atá le tabhairt ar aghaidh a aontú agus cibé an gníomhartha gearrthéarmacha (láithreacha) iad seo nó an dteastaíonn pleanáil fhadtéarmach uathu a oibriú amach. D’fhéadfaí iad sin a chomhaontú trí chóras pointí a chur i bhfeidhm (sa chás go bhfuil roinnt pointí le dáileadh ag gach rannpháirtí ar ghníomhartha agus go roghnaítear na daoine is mó a vótáiltear dóibh) nó vótáil chun na bearta atá le tabhairt ar aghaidh sa ghearrthéarma nó san fhadtéarma a chinneadh. Ina theannta sin, ba cheart don ghrúpa mar atá gach gníomh le tabhairt ar aghaidh a chur in iúl go sonrach.

Is chun na gealltanais chomhaontaithe a thaifeadadh atá Táblaí 28-30 ann (3 ar a mhéid in aghaidh an tábla).

Tábla 28. Gealltanais na gceannairí scoile

| **Gníomhartha tosaíochta do cheannairí scoile** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 29. Gealltanais lucht déanta beartas

| **Gníomhartha tosaíochta do lucht déanta beartas** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tábla 30. Gealltanais chomhpháirteacha

| **Gníomhartha tosaíochta comhpháirteacha** | **Gearrthéarmach / fadtéarmach** | **Conas iad a thabhairt ar aghaidh** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Iarscríbhinn 1: Treoir chun an Uirlis Féinmhachnaimh a Úsáid

Tugann an treoir seo sampla ar mar a ullmhaítear do agus mar a threoraítear úsáid na huirlise féinmhachnaimh SISL. Tá sé comhdhéanta de thrí chuid:

[**Cuid 1**](#Section1) - soiléiríonn róil agus freagrachtaí do lucht eagraithe agus do rannpháirtithe.

[**Cuid 2**](#Section2) - cuireann treoir ar fáil chun an gníomh féinmhachnaimh a shocrú suas laistigh de thíortha. Áirítear faisnéis phraiticiúil air sin chun an uirlis a úsáid i ngrúpaí chomh maith le struchtúir bheartaithe chun obair an ghrúpa fócais a eagrú.

[**Cuid 3**](#Section3) - cuireann achoimre ghearr ar fáil ar mar is féidir tuairisc a thabhairt ar an ngníomh féinmhachnaimh.

Cuid 1: Róil agus freagrachtaí

Is iad a leanas na róil sa ghníomh féinmhachnaimh:

* an **fhoireann eagraithe**, atá freagrach as an ngníomh féinmhachnaimh a eagrú;
* na **rannpháirtithe**, arb ionann iad agus an grúpa de lucht déanta beartas agus ceannairí scoile a dtugtar cuireadh dóibh páirt a ghlacadh sa ghníomh.

An fhoireann eagraithe

Is é ról na foirne eagraithe an gníomh féinmhachnaimh a phleanáil agus a chur i bhfeidhm chun go mbeidh na deiseanna is mó agus is féidir i gceist chun faisnéis a bhailiú ar mhachnaimh maidir le príomhshaincheisteanna i ndáil le tacú le ceannaireacht chuimsitheach scoile.

Roimh an ngníomh féinmhachnaimh

* Taighde a dhéanamh i dtaobh na rannpháirtithe a mbeidh cuireadh le fáil acu agus ar mar is féidir ceannairí scoile agus lucht déanta beartas araon a bheith páirteach
* Cuireadh a thabhairt do na rannpháirtithe chuig an gcruinniú (féach an chéad chuid eile chun tuilleadh eolais a fháil)
* Eagrú praiticiúil a dhéanamh i leith an chruinnithe.
* Ionad ina bhfuil na háiseanna atá de dhíth a chur ar fáil don chruinniú
* Ábhar a ullmhú roimh an gcruinniú, lena n-áirítear:
* Clár oibre
* Liosta de na rannpháirtithe (de réir rialacháin cosanta sonraí gach aon tír)
* An uirlis féinmhachnaimh i dteanga an rannpháirtí. Cuideoidh sé seo le rannpháirtithe iad féin a ullmhú chun go mbeidh siad ábalta páirt a ghlacadh ar na bealaí is fiúntaí.

Le linn an ghnímh féinmhachnaimh

* Óstáil/cathaoirleacht a dhéanamh ar an imeacht nó áisitheoir a roghnú
* Na páirtithe leasmhara ábhartha a bheith páirteach/a tharraingt isteach
* Faisnéis chruinnithe a bhailiú le haghaidh tuarascáil ar thorthaí an ghnímh.

I ndiaidh an ghnímh féinmhachnaimh

* Tuarascáil a dhréachtú ar phríomhphléití an chruinnithe.

Rannpháirtithe an ghnímh féinmhachnaimh

Is é an ról atá ag na rannpháirtithe machnamh a dhéanamh ar mar a thacaítear le ceannairí scoile a bheith cuimsitheach ina gcuid oibre.

Roimh an ngníomh

* Ullmhú chun páirt a ghlacadh i bpléití faoi oideachas cuimsitheach agus róil na gceannairí scoile.

Le linn an ghnímh

* Rannchuidiú go gníomhach i ngach plé
* Aiseolas a thabhairt ar an uirlis féinmhachnaimh.

I ndiaidh an ghnímh

* (Ag brath ar rogha na tíre) trácht a dhéanamh ar an dréacht-tuarascáil féinmhachnaimh.

Cuid 2: Eagrú praiticiúil

Cé go bhfuil aidhm na huirlise féinmhachnaimh soiléir, tá eagrú na huirlise solúbtha, sa chaoi go bhfuil gach tír ábalta an méid a leagfar béim air a roghnú. Féadfaidh tíortha roghnú féachaint ar phobal, réigiún nó ar cheantar scoile, ar chroífheidhm ar leith cheannairí/cheannaireacht scoile nó ar chatagóirí ar leith laistigh de na croífheidhmeanna. Tá impleachtaí aige sin nuair a bhíonn rannpháirtithe le roghnú.

D’fhéadfadh an gníomh a bheith ar siúl ar feadh leath lae nó ar feadh an lae ar fad. Ní mór socruithe praiticiúla a dhéanamh dá réir.

Rannpháirtithe a aimsiú agus cuireadh a thabhairt dóibh

Chun machnamh leathan a fháil ar mar a thacaítear le ceannairí scoile a bheith cuimsitheach agus chun réimse tuairimí a fháil ar úsáid na huirlise féinmhachnaimh, ba chóir cuireadh a thabhairt do phríomhghrúpa páirtithe leasmhara a bheith páirteach. D’fhéadfaí grúpaí fócais a bhunú ar bhealach níos éasca leis na struchtúir fhoirmiúla atá ann cheana, struchtúir a chumasaíonn plé agus díospóireachtaí idir ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta agus lucht déanta beartas. Chomh maith leis sin is féidir cuireadh a thabhairt do pháirtithe leasmhara trí líonraí, cumainn nó caidrimh phearsanta ghairmiúla.

Ag brath ar an mbéim, is féidir le rannpháirtithe ionadaíocht a dhéanamh ar leibhéil éagsúla den chóras oideachais. Ní mór dóibh ionadaíocht a dhéanamh ar an dá ghrúpa páirtithe leasmhara mar atá tugtha le fios thíos:

* Áirítear ar **cheannairí scoile agus foirne ceannaireachta** (ach gan bheith teoranta dóibh) príomhoidí, ceannairí sinsearacha, láir agus múinteoirí, foireann tacaíochta, sainseirbhísí pobail agus tacaíochta, baill de bhoird scoile agus geallsealbhóirí córais a bhfuil baint acu le tacaíocht ceannaireachta.
* Áirítear ar **lucht déanta beartas** (ach gan bheith teoranta dóibh) lucht déanta beartas ar leibhéal pobail, bardais, réigiúnach agus náisiúnta le sainordú san oideachas nó in earnálacha eile a bhfuil tionchar acu ar oideachas, cosúil le cigirí, seirbhísí sláinte agus sóisialta, nó iadsan atá freagrach as dearbhú cáilíochta.

Ní liostaí críochnúla iad na liostaí seo, ó tharla go bhféadfadh difríocht a bheith i gceist idir grúpaí páirtithe leasmhara i dtíortha éagsúla. Braitheann siad freisin ar réimse béime an ghnímh. Mar shampla, d’fhéadfadh an fhoireann eagraithe cinneadh a dhéanamh díriú ar réigiún agus/nó ar leibhéal scoile ar leith. Chomh maith leis sin, tá sé tábhachtach ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta a phéireáil le lucht déanta beartas a mbíonn tionchar ag a gcuid cinntí ar a gcuid oibre.

Ba chóir don fhoireann eagraithe cuirí a sheoladh chuig na rannpháirtithe ar a laghad ceithre seachtaine roimh dháta an chruinnithe, ar a n-áirítear faisnéis maidir le ham agus láthair an chruinnithe.

Grúpaí fócais a eagrú agus clár oibre beartaithe

Eagraítear na rannpháirtithe i ngrúpaí fócais. D’fhéadfadh difríocht a bheith i gceist idir méid agus líon na ngrúpaí ag brath ar líon na rannpháirtithe. Leagtar amach róil **an modhnóra**, **an mhaoir ama** agus **an bhreacaire nótaí** maidir le gach grúpa fócais.

* Déanann **an** **modhnóir** na pléití a mhodhnú agus cinntíonn go dtugtar cluas do gach rannpháirtí.
* Cinntíonn **an maor ama** go ndéantar an gníomh de réir sceidil.
* Glacann **an breacaire nótaí** nótaí don ghrúpa.

Más féidir, ba chóir ríomhaire glúine a thabhairt do gach grúpa fócais (nó ba chóir go n-iarrfaí orthu a gceann féin a thabhairt leo) chun a gcuid freagraí a thaifeadadh i dteimpléad Word san uirlis féinmhachnaimh. Mura féidir sin a dhéanamh, is féidir leis na grúpaí sin scríobh ar leagan clóite den uirlis féinmhachnaimh. Ba chóir go bhfaigheadh gach rannpháirtí cóip chlóite den uirlis.

Tá **dhá chéim** i gceist le machnamh an ghrúpa fócais:

1. Cuirtear rannpháirtithe i ngrúpaí fócais de réir a róil ina gceannairí scoile/ball d’fhoirne ceannaireachta nó lucht déanta beartais (d’fhéadfadh líon na rannpháirtithe i ngach grúpa fócais a bheith éagsúil ach ní mór 8-10 ar a mhéid a bheith i gceist i ngach grúpa). D’fhéadfadh 1.5-2 uair a bheith i gceist leis an gcuid seo. Is mar seo a leanas an nós imeachta:
   1. Oibríonn na grúpaí fócais a bhfuil ceannairí scoile/baill foirne ceannaireachta iontu ar [**Fhéinmhachnamh do Cheannairí Scoile**](#School_leaders).
   2. Oibríonn na grúpaí fócais ar a bhfuil lucht déanta beartas iontu ar [**Fhéinmhachnamh do Lucht Déanta Beartas**](#Policy_makers).
2. Déantar na rannpháirtithe a athghrúpáil i ngrúpaí fócais nua. Bíonn meascán cothrom de lucht déanta beartas agus ceannairí scoile/baill foirne ceannaireachta i ngach grúpa. Oibríonn na grúpaí fócais nua sin ar [**Fhéinmhachnamh Comhpháirteach de chuid Ceannairí Scoile agus Lucht Déanta Beartas**](#Joint). D’fhéadfadh suas le 2 uair a bheith i gceist leis an gcuid seo.

Clár oibre beartaithe

Leagtar amach i dTábla 31 an t-am garbh a thógann gach cuid den chlár oibre. Is moltaí iad na hamanna sin agus is féidir iad a chur in oiriúint do chomhthéacs agus do dheiseanna gach tíre. Deimhnigh go bhfaighidh rannpháirtithe an leagan deiridh den chlár oibre roimh an gcruinniú.

Tábla 31. Clár oibre molta

| **Am** | **Seisiún** | **Seomra / praiticiúlachtaí** |
| --- | --- | --- |
| 15 nóiméad | Fáilte a chur roimh rannpháirtithe, rannpháirtithe a chur in aithne agus leagan amach an chruinnithe a mhíniú | Ar fad le chéile |
| 1.5–2 uair | Grúpaí fócais chéim 1  Ceannairí scoile/baill foirne ceannaireachta i ngrúpaí ar leith | Boird / seomraí grúpa |
| 15–30 nóiméad | Sos | – |
| 1.5–2 uair | Grúpaí fócais chéim 2  Ceannairí scoile/baill foirne ceannaireachta agus lucht déanta beartas i ngrúpaí comhpháirteacha | Boird / seomraí grúpa |
| 15–30 nóiméad | Sos | – |
| 15–30 nóiméad | Machnaimh agus tráchtanna comhpháirteacha le gach rannpháirtí | Ar fad le chéile |

Cuid 3: Tuairisciú ar an ngníomh féinmhachnaimh

Is féidir torthaí an ghnímh féinmhachnaimh a chur le chéile i dtuarascáil ar cheannaireacht chuimsitheach scoile do na scoileanna atá páirteach agus na heagraíochtaí a bhfuil baint acu le beartas scoile sa tír.

Cuirtear struchtúr soiléir ar fáil leis an uirlis féinmhachnaimh seo chun na torthaí a achoimriú. Is féidir torthaí obair an ghrúpa fócais ar gach aon chuid den uirlis féinmhachnaimh a thiomsú i dtuarascáil leis an struchtúr a leanas:

* Príomhshaincheisteanna ceannaireachta scoile a ardaíodh
* Príomhshaincheisteanna lucht déanta beartas a ardaíodh
* Réimsí gnímh a aontaíodh.

Iarscríbhinn 2: An Uirlis Féinmhachnaimh a Oiriúnú do Chomhthéacsanna Tíre

Is cáipéis foinse oscailte í an uirlis féinmhachnaimh. Mar sin, is féidir le húsáideoirí í a aistriú chuig agus í a oiriúnú do na comhthéacsanna beartas a rialaíonn gach córas scoile agus obair na gceannairí scoile agus na bhfoirne ceannaireachta. Is féidir le hoiriúnuithe aghaidh a thabhairt ar róil na gceannairí scoile/na bhfoirne ceannaireachta, ar rialachas láraithe nó díláraithe, ar an teanga agus ar an téarmeolaíocht a úsáidtear sa tír nó ar chaighdeáin/bearta reatha a nascadh le struchtúir laistigh den tír.

Moltar, ar an **gcéad chéim**, próiseas píolótach a reáchtáil chun an uirlis a oiriúnú. Is éard atá i gceist leis an uirlis féinmhachnaimh a reáchtáil ar bhonn píolótach ná páirtithe leasmhara ón dá ghrúpa a aithint:

* Áirítear ar **cheannairí scoile agus foirne ceannaireachta** (ach gan bheith teoranta dóibh) príomhoidí, ceannairí sinsearacha, láir agus múinteoirí, foireann tacaíochta, sainseirbhísí pobail agus tacaíochta, baill de bhoird scoile agus geallsealbhóirí córais a bhfuil baint acu le tacaíocht ceannaireachta.
* Áirítear ar **lucht déanta beartas** (ach gan bheith teoranta dóibh) lucht déanta beartas ar leibhéal pobail, bardais, réigiúnach agus náisiúnta le sainordú san oideachas nó in earnálacha eile a bhfuil tionchar acu ar oideachas, cosúil le cigirí, seirbhísí sláinte agus sóisialta, nó iadsan atá freagrach as dearbhú cáilíochta.

Ní liostaí críochnúla iad na liostaí seo, ó tharla go bhféadfadh difríocht a bheith i gceist idir grúpaí páirtithe leasmhara i dtíortha éagsúla.

Don **dara céim** tugtar cuireadh do na páirtithe leasmhara ábhartha an uirlis a phlé. Is féidir sin a dhéanamh trí ghrúpaí fócais (féach [Iarscríbhinn 1](#ANNEX1) chun sampla a fháil), trí pháirtithe leasmhara aonair a chur faoi agallamh nó trí shuirbhé a dhéanamh ina bhfuil ceisteanna oscailte. Más ann do struchtúir reatha atá ar bhonn foirmiúil chun páirtithe leasmhara a thabhairt le chéile, d’fhéadfadh siad pléití idir ceannairí scoile agus foirne ceannaireachta agus lucht déanta beartas a éascú. Chomh maith leis sin is féidir cuireadh a thabhairt do pháirtithe leasmhara trí líonraí, cumainn nó caidrimh phearsanta ghairmiúla.

Tá sé mar aidhm leis an bplé cinneadh a dhéanamh ar cé na hoiriúnaithe atá de dhíth chun an uirlis féinmhachnaimh a dhéanamh úsáideach i gcomhthéacs tíre. D’fhéadfadh a leanas a bheith i gceist leis sin:

* cinneadh a dhéanamh ar cé na gnéithe den uirlis is féidir a úsáid;
* an uirlis a nascadh leis an gcomhthéacs reatha beartas agus reachtach (caighdeáin a bhaineann go sonrach le tír nó uirlisí dearbhaithe cáilíochta);
* seiceáil an bhfuil ceisteanna ann nach bhfuil feidhm acu níos mó i gcomhthéacs na tíre;
* teanga agus coincheapa a athbhreithniú agus a chur in oiriúint i leith chomhthéacs na tíre fad a choinnítear croífhís agus croíphrionsabail chuimsithe na cáipéise bunaidh;
* cinneadh a dhéanamh ar an bpróiseas maidir leis an uirlis féinmhachnaimh a chur i bhfeidhm sa tír. Áirítear air sin machnamh a dhéanamh ar má tá oiliúint nó ullmhúchán de dhíth sula n-úsáidtear an uirlis agus a mar a dhéanfar sin.

Tabhair ar aird go bhféadfadh athruithe ar an gcáipéis seo tionchar a imirt ar na naisc inmheánacha, go háirithe sna táblaí a nascann róil na gceannairí scoile agus na bearta beartais agus nascadh leis an ngluais.

Iarscríbhinn 3: Gluais Téarmaí

Cuirtear teanga choiteann ar fáil sa ghluais seo chun leasa gach saineolaithe. Baintear leas as foinsí éagsúla do na sainmhínithe:

* Sainmhínithe reatha a úsáidtear ag an leibhéal idirnáisiúnta, go háirithe príomhthéarmaí a shainmhínítear i bpríomhathfhriotail agus i bpríomhshleachta litríochta (féach na [Tagairtí](#REFERENCES))
* Sainmhínithe oibriúcháin a forbraíodh laistigh den tionscadal SISL.

Caighdeáin

Is ionann caighdeáin agus ráitis maidir leis na torthaí a theastaíonn don chóras oideachais, torthaí atá aontaithe ag na príomhpháirtithe leasmhara ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Cara criticiúil

Is mar seo a leanas a dtugann Costa agus Kallick sainmhíniú ar chara criticiúil:

… duine dílis a chuireann ceisteanna conspóideacha, a chuireann sonraí ar fáil le hiad a chur faoi scrúdú trí dhearcadh eile agus a chuireann criticí ar fáil ar obair dhuine … Cuireann cara criticiúil am i leataobh chun tuiscint iomlán a fháil ar chomhthéacs na hoibre atá curtha i láthair agus ar na torthaí atá an duine nó an grúpa ag obair ina threo. Tacaíonn an cara le rath na hoibre sin (1993, lth. 50).

Ceannaireacht bhunathraitheach

Leagann ceannaireacht bhunathraitheach béim ar fhís a shocrú agus ar inspioráid. Díríonn ceannaireacht bhunathraitheach ar struchtúir agus cultúir a bhunú a chuireann le caighdeán teagaisc agus foghlama, trí [threo a shocrú](#SettingDirection), daoine a fhorbairt agus an eagraíocht a (ath)dhearadh (Day, Gu agus Sammons, 2016). Bhí baint riamh ag ceannaireacht scoile bhunathraitheach leis an gcumas athrú agus nuálaíocht a éascú trí thionchar a imirt ar dhaoine agus ar chultúir i scoileanna (Navickaitė, 2013).

Ceannairí cuimsitheacha scoile

Bíonn an fhís ag ceannairí cuimsitheacha scoile (nó foirne ceannaireachta) gur chóir go gcuirfí ‘oideachas fiúntach ar ardchaighdeán ar fáil do gach foghlaimeoir beag beann ar aois ina bpobal áitiúil, in éineacht lena gcairde agus a bpiaraí’ ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), lth. 1). Cuireann siad an fhís maidir le hoideachas cuimsitheach i bhfeidhm trí threoir shoiléir a leagan amach, trí eagrú na scoile a fhorbairt agus trí chur le hinniúlacht foirne chun freastal ar riachtanais na bhfoghlaimeoirí go léir, lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata de. Cuireann ceannairí dá leithéid gnéithe de shamhlacha [teagaisc](#instructional), [bunathraitheacha](#Transformative) agus [ceannaireachta roinnte](#distributed) le chéile. Glacann siad freagracht as gach foghlaimeoir agus tá meas acu ar gach foghlaimeoir.

Ceannaireacht chuimsitheach scoile

Ta níos mó ná eagraíocht i gceist le ceannaireacht chuimsitheach scoile. Tá sé mar aidhm léi aghaidh a thabhairt ar éagothromas chun pobal agus rannpháirtíocht iomlán a fhorbairt. Díríonn sí ar chultúr cuimsitheach a fhorbairt ina dtacaítear leis na páirtithe leasmhara go léir oibriú le chéile, luach a chur ar éagsúlacht agus a chinntiú go bhfaigheann **gach** foghlaimeoir, lena n-áirítear iadsan is leochailí ó thaobh eisiata, oideachas d’ardchaighdeán.

Baineann ceannaireacht chuimsitheach scoile leas as fócais éagsúla ó thrí shamhail cheannaireachta agus tugann iad le chéile (An Ghníomhaireacht Eorpach, 2018):

* [Samhail Teagaisc](#instructional): fís agus treo a shocrú maidir le foghlaim, gnóthachtáil agus [folláine](#wellbeing) gach foghlaimeora.
* [Samhail Bhunathraitheach](#Transformative): gníomhaireacht a fheabhsú, nuálaíocht agus athrú nó foghlaim eagraíochta a éascú
* [Samhail Roinnte](#distributed): ceannaireacht scoile chomhroinnte, chomhchoiteann nó eagraíochta a chruthú a bhfuil scóip aici laistigh agus lasmuigh den scoil.

Ceannaireacht roinnte

Ar an gcéad dul síos, tá cineachadh na bhfreagrachtaí chuig foirne ceannaireachta láir atá ábalta tacaíocht a thabhairt d’aistriú eolais agus scileanna agus sin a bhainistiú nuair is gá i gceist leis. Ar an dara dul síos, cuireann sé ar chumas gach ball foirne agus páirtí leasmhair freagracht a ghlacadh as solúbthacht a chur chun cinn agus cleachtas a roinnt. Mar sin, baineann an tsamhail cheannaireachta seo níos mó leis na hidirghníomhaíochtaí atá idir iadsan atá i róil cheannaireachta fhoirmiúla agus neamhfhoirmiúla ná leis na gníomhartha a dhéanann siad. Is é mar a imríonn ceannaireacht tionchar ar fheabhas eagraíochta agus teagaisc an phríomhchúis imní (Harris, 2013).

Ceannaireacht scoile

Tagraíonn ceannaireacht scoile dóibhsean go léir i bpríomhróil cheannaireachta i scoileanna agus i bpobail foghlama. D’fhéadfaí tagairt do cheannairí dá leithéid mar príomhoidí, stiúrthóirí scoile nó príomhoidí. Tá céimeanna éagsúla i gceist le ceannaireacht scoile, lena n-áirítear múinteoir, ceannaireacht láir agus ceannaireacht shinsearach. Sa ról seo, díríonn siad ar bhuanna agus ar fhuinneamh na múinteoirí, foghlaimeoirí agus tuismitheoirí a iarraidh agus a threorú chun aidhmeanna comhchoiteanna oideachais a bhaint amach.

Tá ceannaireacht agus bainistíocht araon i gceist le scoil a threorú. Tá sé tábhachtach a thuiscint go bhfuil cothromaíocht den dá phróiseas ag teastáil ó cheannairí scoile. Tá ceannaireacht dírithe ar luachanna, ar fhís agus ar an todhchaí, ach tá bainistíocht dírithe ar an am i láthair (West-Burnham agus Harris, 2015).

Ceannaireacht theagascach

Leagtar béim le ceannaireacht theagascach ar an tábhacht a bhaineann le spriocanna soiléire oideachais a bhunú, an curaclam a phleanáil agus múinteoirí agus teagasc a mheas. Is ar fhreagracht cheannairí torthaí intomhaiste níos fearr a chur chun cinn d’fhoghlaimeoirí an príomhfhócas, ag leagan béime ar an tábhacht a bhaineann le teagasc agus foghlaim sa seomra ranga a fheabhsú (Day, Gu agus Sammons, 2016).

Chomh maith leis sin leagtar béim le ceannaireacht theagascach ar thimpeallacht oibre thacúil, spreagúil a chruthú atá ábalta tacú le forbairt a dhéanamh ar na cleachtais teagaisc is fearr chun feidhmíocht acadúil a fheabhsú (Hansen agus Lárusdóttir, 2015). Tugtar ‘ceannaireacht atá dírithe ar fhoghlaim, ceannaireacht ar mhaithe le foghlaim nó ceannaireacht churaclaim’ ar an gcineál ceannaireachta sin chomh maith, ós rud é go ndíríonn príomhghné amháin ar churaclam éifeachtach scoile a fhorbairt agus a chomhordú (Gumus, Bellibas, Esen agus Gumus, 2018).

Contanam tacaíochta

Tacaíochtaí foghlama, fisiceacha agus sóisialta agus idirghabháil a bheith i gceist. Raon tacaíochtaí agus idirghabhála nach bhfuil chomh dian sin go raon níos déine de réir riachtanais na ndaoine a iarrann /a dteastaíonn tacaíocht uathu atá i gceist ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Tacaíonn Ebersold (2012) le cur chuige éiceolaíoch i dtaobh míchumais, trína ndírítear ar na modhanna (modhanna daonna, eacnamaíochta agus ábhair) atá riachtanach chun comhthéacsanna foghlama inrochtana a chruthú agus trína ndírítear ar an gcomh-idirspleáchas atá i measc na ndaoine gairmiúla sa cheantar chun contanam idirghabhála a chur ar fáil i gcaitheamh saol foghlaimeora ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), lth. 30).

Cothromas

De réir Institiúid Staidrimh UNESCO, déanann cothromas:

… ‘iarmhairtí ceartais shóisialta oideachais maidir le cothroime, ceartas agus neamhchlaontacht a dáilte a thabhairt ar aird ag gach leibhéal nó fo-earnáil oideachais’. Is éard is brí le cothromas ann, dar linn, go bhfuil dáileadh cothrom agus bailí. Tá breithiúnas normatach i gceist le cothromas dáilte, ach beidh éagsúlachtaí i gceist leis an gcaoi a ndéanfaidh daoine an breithiúnas sin (2018, lth. 17).

De réir Chomhairle an Aontais Eorpaigh:

… Ní hionann comhionannas agus cothromas agus […] ní mór do chórais oideachais imeacht ón meoin go ndéanann ‘an cheap céanna gach uile bhróg’. Tá comhdheiseanna riachtanach, ach níl siad leordhóthanach: tá gá ann ‘cothromas’ a lorg sna aidhmeanna, san ábhar, sna modhanna teagaisc agus sna foirmeacha foghlama atá á gcur ar fáil ag córais oideachais agus oiliúna chun oideachas d’ardchaigheán a bhaint amach do chách (2017, lth. 4).

Croífheidhmeanna na ceannaireachta cuimsithí

Mar thoradh ar thaighde tá na príomhfheidhmeanna eagraíochta nach mór a dhéanamh chun go ritear scoileanna go héifeachtúil aitheanta (Billingsley, McLeskey agus Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey agus Waldron, 2015; Skoglund agus Stäcker, 2016). Tagann na feidhmeanna sin faoi thrí chatagóir leathana [treo a shocrú](#SettingDirection), [forbairt an duine](#Human) agus [forbairt eagraíochta](#Organisational). Trí na feidhmeanna sin a chomhlíonadh tacaítear le ceannairí dúshláin a thabhairt do chultúr a aithníonn foghlaimeoirí agus a fhreagraíonn dóibh. Cuirtear ar a gcumas cultúr cuimsitheach scoile a chruthú a dhíríonn ar an timpeallacht foghlama, áit a bhfuil gach foghlaimeoir ina rannpháirtí luachmhar a bhfuiltear ag súil go n-éireoidh leis trí oideachas d’ardchaighdeán a chur ar fáil.

Cur chuige bunaithe ar chearta

Tá sé mar aidhm le cur chuige bunaithe ar chearta an duine ‘a chinntiú go bhfuil oideachas d’ardchaighdeán ag gach leanbh, oideachas trína léirítear meas ar a cheart nó a ceart chun dínite agus chun forbairt optamach’ (UNICEF, 2007, lth. 1).

Cuir chuige nuálacha san oideachas

Dírítear le cuir chuige nuálacha san oideachas ar ‘dheis torthaí cothroma agus inchomparáide a bhaint amach’ (Kukulska-Hulme et al., 2021, lth. 27) a thabhairt do gach foghlaimeoir. D’fhéadfadh bealaí cruthaitheacha a fhorbairt chun cleachtas teagaisc a oiriúnú d’fhoghlaimeoirí iléagsúla maidir lena gcúlraí, cumais, spreagadh, riachtanais i ndáil le haiseolas éagsúla agus na bealaí éagsúla atá acu dul chun cinn agus foghlaim a léiriú a bheith i gceist leis seo. Dá réir sin ceanglaítear nuálaíocht leis na héagsúlachtaí nádúrtha atá i gceist laistigh den ghrúpa foghlaimeoirí agus an:

… gá atá ann comhionannas a chinntiú maidir leis na deiseanna atá ann rochtain a fháil ar oideachas, ach, chomh maith leis sin, an gá atá ann díriú ar mar atáthar ábalta cothroime agus neamhchlaontacht (cothromas) sa teagasc agus sna torthaí a bhaint amach trí oideolaíocht (ibid.).

Féin-athbhreithniú

Is ionann féin-athbhreithniú leanúnach scoile agus próiseas straitéiseach fiosrúcháin. Cuireann sé ar chumas foirne scoile a rath agus a ndúshláin féin a bhaineann le teagasc, foghlaim agus oibríochtaí scoile a aimsiú. Is éard atá i gceist le próiseas athbhreithnithe pleanáilte rialta ná cultúr inbhuanaithe machnaimh ghairmiúil a chothú atá dírithe ar ghnóthachtáil foghlaimeora agus ar fheabhsú scoile ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Fís maidir le córas oideachais cuimsitheach

Is ionann an fhís deiridh maidir le córais oideachais chuimsitheacha chóir agus a chinntiú go bhfaighidh gach foghlaimeoir beag beann ar aois oideachas fiúntach ar ardchaighdeán ina bpobal áitiúil, in éineacht lena gcairde agus a bpiaraí ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), lth. 1).

Folláine na bhfoghlaimeoirí

Is mar seo a leanas an sainmhíniú atá ag an OECD ar fholláine na bhfoghlaimeoirí:

… an feidhmiú agus na hacmhainní síceolaíocha, cognaíocha, sóisialta agus fisiceacha a theastaíonn ó dhaltaí chun saol sona agus sásúil a chaitheamh. Déantar “cur chuige um chearta leanaí” a leagann béim ar chearta gach leanaí saol sona a bheith acu “san am i láthair” agus “cur chuige forbartha” a leagann béim ar an tábhacht atá le daltaí na scileanna a fhorbairt chun a bhfolláine a fheabhsú san am i láthair agus sa todhchaí a chónascadh sa sainmhíniú seo ar fholláine (Ben-Arieh et al., 2013) (2017, lth. 61–62).

Foghlaim agus forbairt ghairmiúil

Tagraíonn foghlaim ghairmiúil d’aon ghníomh a mbíonn daoine gairmiúla páirteach iontu a bhfuil mar aidhm leo a gcuid smaointeoireachta agus eolas gairmiúil a spreagadh agus a gcleachtas a fheabhsú, a chinntíonn go bhfuil sin feasach go géar agus cothrom le dáta ([An Ghníomhaireacht Eorpach, gan dáta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Tagraíonn contanam d’fhoghlaim leanúnach múinteora don réimse iomlán deiseanna foghlama gairmiúla múinteora le linn gairm múinteora. Áirítear air sin oideachas bunaidh múinteora, insealbhú, forbairt ghairmiúil leanúnach, foghlaim ghairmiúil cheannairí scoile agus oideoirí múinteora, chomh maith le foghlaim ghairmiúil foirne speisialtóra agus foirne tacaíochta a bhaineann le seomraí ranga/scoileanna cuimsitheacha ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Forbairt an duine

Dar le Dorczak, is ionann príomhról na gceannairí scoile agus ‘buanna múinteoirí ar fad nó baill foirne eile a chur ar fáil agus a fhorbairt chomh maith le haitheantas a thabhairt do chumas gach dalta agus an cumas sin a chur i bhfeidhm’ (2013, lth. 55). Ar an gcaoi sin, is mó seans go bhfeabhsóidh ceannaireacht scoile a dhíríonn ar spreagadh, inniúlachtaí agus timpeallacht oibre múinteoirí gnóthachtáil an fhoghlaimeora.

I gcroílár an róil straitéisigh seo tá teagasc a [mhonatóiriú](#Monitoring) agus a mheas d’fhonn faisnéis a bhailiú chun forbairt ghairmiúil a chur ar fáil a ‘thacóidh agus a spreagfaidh gach múinteoir tabhairt faoin obair ar mhaithe le gach foghlaimeoir’ (Black agus Simon, 2014, lth. 160). Tá sé seo bunaithe ar chumas na ceannaireachta cur le hacmhainn trí eolas agus scileanna múinteoirí a fhorbairt agus trí phobal gairmiúil uile-scoile a chur chun cinn a éascaíonn idirphlé agus comhoibriú faoi chleachtas teagaisc cuimsitheach (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Tugtar le fios freisin leis an gcás-staidéar *Empowering Teachers [Múinteoirí a Chumasú]* an gá atá ann do cheannairí scileanna ceannaireachta a fhorbairt i ndaoine eile - mar shampla - ‘i múinteoirí agus i mbainisteoirí láir chun tascanna ceannaireacht a roinnt nó a “dháileadh”’ agus cultúr cuimsitheach scoile a chruthú (An Ghníomhaireacht Eorpach, 2015b, lth. 51).

Forbairt eagraíochta

Tá ról ríthábhachtach ag ceannairí scoile beartas agus cleachtas cuimsitheach a chur i bhfeidhm, go háirithe i dtaobh cultúr scoile a chruthú a ghlacann go fonnmhar le hiléagsúlacht agus a chuireann cuimsiú chun cinn (Cherkowski agus Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Mar sin, tá ceannairí scoile freagrach as cultúr scoile a chothabháil atá coláisteach, idirghníomhach agus dírithe ar thacú le múinteoirí agus foghlaimeoirí le linn an phróisis oideachais. D’fhonn an chaoi a mbeidh cúrsaí maidir le cultúr cuimsitheach a leagan síos ní mór do cheannairí scoile béim a leagan ar mheanma múinteoirí, comhpháirtíochtaí le tuismitheoirí agus le comhghleacaíocht ghairmiúil a chothú. Trí sin imreofar tionchar ar an timpeallacht foghlama a chruthófar d’fhoghlaimeoirí (Fultz, 2017).

Trí acmhainní daonna agus airgeadais a úsáid go straitéiseach agus trí sin a ailíniú le cuspóirí oideolaíochta is féidir tionchar a imirt ar an gcaoi a fheabhsaíonn gníomhaíochtaí scoile teagasc agus foghlaim. Mar sin, ní mór do cheannairí scoile a bheith páirteach i gcinnteoireacht faoi earcú múinteoirí. Tá sé lárnach do chultúr scoile agus acmhainn scoile a bhunú a mbíonn dea-thionchar acu ar ghnóthachtáil na bhfoghlaimeoirí a bheith ábalta foireann teagaisc a roghnú (Stoll agus Temperley, 2010).

Freagracht agus cuntasacht ghairmiúil

Is ionann teagasc d’ardchaighdeán a chur ar fáil agus croífhreagracht múinteoirí.

Déantar cuntasacht ghairmiúil a leagan amach le rannpháirtíocht múinteoirí agus braitheann ar a gcuid saineolais agus gairmiúlachta. De ghnáth tagann córais ina gcuimsítear cuntasacht ghairmiúil as iontaoibh an phobail i ngairm na múinteoireachta oideachas d’ardchaighdeán a chur ar fáil (UNESCO, 2017).

Idirdhisciplíneach

Tagraíonn idirdhisciplíneach do dhaoine gairmiúla ‘ó níos mó ná disciplín acadúil amháin’ a bhíonn ag obair le chéile ‘chun téama, saincheist, ceist nó topaic a scrúdú’ (Pedagogy in Action, gan data).

Machnamh múinteora

Is ionann cleachtas machnamhach agus ‘foghlaim trí thaithí agus ó thaithí chun tuiscint nua a fháil ar an duine féin agus ar chleachtas’ (Finlay, 2008, lth. 1).

Is próiseas athbhreithnithe córasach machnamh do gach múinteoir a chuireann ar do chumas naisc a dhéanamh idir taithí amháin agus an chéad taithí eile, a chinntiú go ndéanann do chuid daltaí an méid is mó dul chun cinn is féidir (Cambridge Assessment International Education, gan dáta).

Measúnú don fhoghlaim

Úsáidtear an téarma seo ar bhealach ginearálta in go leor tíortha chun tagairt a dhéanamh do:

… nósanna imeachta measúnaithe a dhéanann eolas do chinnteoireacht maidir le modhanna teagaisc agus na chéad chéimeanna eile i bhfoghlaim an dalta. Is iondúil go dtugann múinteoirí/daoine gairmiúla eile faoi mheasúnú don fhoghlaim sa seomra ranga. Is éard atá i gceist leis ná fianaise a fháil agus ciall a bhaint aisti agus a bheith ag obair le foghlaimeoirí chun an áit a bhfuil siad maidir lena bhfoghlaim, na chéad chéimeanna eile a bheidh le tógáil agus na bealaí is fearr le dul chun cinn a dhéanamh a fháil amach ([An Ghníomhaireacht Eorpach, gan dáta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Measúnú múnlaitheach

Measúnú múnlaitheach:

… cuireann an foghlaimeoir i gcroílár an phróisis mheasúnaithe. Cuireann sé an bunús pearsantaithe ar fáil de réir ábhair spéise agus inniúlachtaí an fhoghlaimeora.

D’fhéadfadh foghlaimeoirí a bheidh páirteach i measúnú múnlaitheach, á chur ar a gcumas a bheith níos gníomhaí ina gcuid foghlama, ní hionann sin agus measúnú suimitheach (‘measúnú ar an bhfoghlaim’) a bhí ceangailte riamh le trialacha caighdeánaithe a raibh cuid mhór i ngeall leo agus cuntasacht. Tugtar faoi go hiondúil i gcomhar le daoine eile agus is féidir leis tionchar nach beag a imirt ar ghnóthachtáil foghlaimeora ([An Ghníomhaireacht Eorpach, gan dáta](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Monatóireacht

Dar le Black agus Simon (2014), is cuid lárnach de cheannaireacht chuimsitheach scoile é teagasc a mhonatóiriú agus a mheas. Is ionann an ról atá acu agus faisnéis a bhailiú chun forbairt ghairmiúil a chur ar fáil a thacóidh agus a spreagfaidh gach múinteoir obair a dhéanamh ar mhaithe le gach foghlaimeoir.

Oideachas/cleachtas/oideolaíocht dírithe ar an bhfoghlaimeoir

Cuimsítear cuir chuige phearsantaithe maidir le foghlaim i gcontanaim leanúnacha éifeachtúla tacaíochta i gcórais oideachais chuimsitheacha atá tarraingteach do gach foghlaimeoir agus a thacaíonn leo ina gcuid rannpháirtíocht ghníomhach sa phróiseas foghlama. Is éard atá i gceist leis sin ná curaclaim atá dírithe ar an bhfoghlaimeoir agus creataí measúnaithe a fhorbairt; oiliúint sholúbtha agus deiseanna forbartha gairmiúla leanúnaí do gach oideoir, ceannairí scoile, agus lucht déanta cinnte; agus próisis rialaithe shoiléire ag gach leibhéal córais (Watkins, 2017).

Pobal na scoile

Tagraíonn sé seo don ghrúpa daoine a bhfuil dlúthbhaint acu le scoil - múinteoirí, riarthóirí, foghlaimeoirí agus muintir fhoghlaimeoirí na scoile ([An Ghníomhaireacht Eorpach, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Treo a shocrú

Tá ceannaireacht tábhachtach chun treoir a thabhairt, ag díriú ar na luachanna atá mar bhonn faoi chleachtas cuimsitheach agus ar an dioscúrsa a thacaíonn le cleachtas cuimsitheach. Ina theannta sin, tá sé ríthábhachtach chun bríonna maidir le cuimsiú a chíoradh agus a roinnt, agus mar aidhm leis leas acadúil agus sóisialta na bhfoghlaimeoirí a chur chun cinn trí chothroime, ceartas agus [cothromas](#Equity) (Stone-Johnson, 2014). Ní mór fís scoile cuimsithí a bheith bunaithe ar mhachnamh i measc páirtithe leasmhara, machnamh ar atá i gceist le cleachtas agus pléití cuimsitheacha faoi na luachanna a chuireann leis an gcleachtas (Ekins, 2013).

Is fachtóir tábhachtach é i dtaobh an fhís straitéiseach a bhaint amach freastal ar inniúlachtaí gairmiúla múinteoirí agus baill foirne a fhorbairt trí oibriú le grúpaí iléagsúla foghlaimeoirí.

Tagairtí

An Ghníomhaireacht Eorpach d’Fhorbairt Oideachas Riachtanas Speisialta, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review*. Odense, an Danmhairg. [www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review) (Rochtain deiridh 2021)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2015a. *Agency Position on Inclusive Education Systems*. Odense, an Danmhairg. [www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer) (Rochtain deiridh Samhain 2020)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice.* (V. Donnelly, eag.). Odense, an Danmhairg. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (Rochtain deiridh Samhain 2020)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly agus M. Turner-Cmuchal, eag.). Odense, an Danmhairg.   
[www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review](http://www.european-agency.org/resources/publications/supporting-inclusive-school-leadership-literature-review) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*. (M. Turner-Cmuchal agus E. Óskarsdóttir, eag.). Odense, an Danmhairg. [www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report*. (A. De Vroey agus S. Symeonidou, eag.). Odense, an Danmhairg.   
[www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](http://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

An Ghníomhaireacht Eorpach um Riachtanais Speisialta agus um Oideachas Cuimsitheach, gan dáta. *Glossary [Gluais]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (Rochtain deiridh Meán Fómhair 2021)

Billingsley, B., McLeskey, J. agus Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities*. University of Florida, Collaboration for Effective Educator Development, Accountability, and Reform Center. [ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations](https://ceedar.education.ufl.edu/innovation-configurations/) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

Black, W. R. agus Simon, M. D., 2014. ‘Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices’ *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, gan dáta. *Getting started with Reflective Practice*.   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Rochtain deiridh Meán Fómhair 2021)

Cherkowski, S. agus Ragoonaden, K., 2016. ‘Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development’ *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. agus Kallick, B., 1993. ‘Through the Lens of a Critical Friend’ *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Comhairle an Aontais Eorpaigh, 2017. *Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on Inclusion in Diversity to achieve a High Quality Education For All*. (2017/C 62/02).   
[eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52017XG0225%2802%29](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017XG0225(02)) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

Day, C., Gu, Q. agus Sammons, P., 2016. ‘The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference’ *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258. [doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Rochtain deiridh 2018)

Dorczak, R., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’, in G. Mac Ruairc, E. Ottesen agus R. Precey (eag.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. ‘Inclusion Through the Lens of School Culture’, in G. Mac Ruairc, E. Ottesen agus R. Precey (eag.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* [Réamheolas maidir le forbairt chuimsitheach scoile]. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Finlay, L., 2008. ‘Reflecting on “Reflective practice”’ *Practice-based Professional Learning Paper 52*. The Open University. [oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf](http://oro.open.ac.uk/68945/1/Finlay-(2008)-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf) (Rochtain deiridh Meán Fómhair 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools*. Nua-Eabhrac: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. agus Gumus, E., 2018. ‘A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014’ *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48. [doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

Hansen, B. agus Lárusdóttir, S. H., 2015. ‘Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals’ *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks, California: Corwin

Humada-Ludeke, A., 2013. *The Creation of a Professional Learning Community for School Leaders: Insights on the Change Process from the Lens of the School Leader*. Rotterdam: Sense Publishers

Institiúid Staidrimh UNESCO, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education*. Montréal: Institiúid Staidrimh UNESCO. [uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/handbook-measuring-equity-education-2018-en.pdf) (Rochtain deiridh Samhain 2020)

Kukulska-Hulme, A., Bossu, C., Coughlan, T., Ferguson, R., FitzGerald, E., Gaved, M., Herodotou, C., Rienties, B., Sargent, J., Scanlon, E., Tang, J., Wang, Q., Whitelock, D. agus Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9*. Milton Keynes: The Open University. [oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf](http://oro.open.ac.uk/74691/1/innovating-pedagogy-2021.pdf) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

Leithwood, K. A., 2021. ‘Review of Evidence about Equitable School Leadership’ *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership*. Príomhalt le plé, 2013. [www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf](http://www.schoolleadership.eu/sites/default/files/exploring-inclusive-education-for-school-leadership-2013.pdf) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

McLeskey, J. agus Waldron, N. L., 2015. ‘Effective leadership makes schools truly inclusive’ *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

Navickaitė, J., 2013. ‘The expression of a principal’s transformational leadership during the organizational change process: A case study of Lithuanian general education schools’ *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. ‘Students’ well-being: What it is and how it can be measured’, in *PISA 2015* *Results (Volume III):* *Students’ Well-Being*. Páras: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Rochtain deiridh Samhain 2021)

Pedagogy in Action, gan dáta. *Interdisciplinary Approaches to Teaching*. [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Rochtain deiridh Meán Fómhair 2021)

Skoglund, P. agus Stäcker, H., 2016. ‘How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability’, in A. Watkins agus C. Meijer (eag.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *Volume 8).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. agus Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit*. Páras: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. ‘Responsible Leadership’ *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (Rochtain deiridh Nollaig 2018)

UNESCO, 2017. ‘Accountable teachers’ *Global Education Monitoring Report 2017/8*. Páras: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Rochtain deiridh Meán Fómhair 2021)

UNICEF, 2007. *A Human Rights-Based Approach to Education for All: A framework for the realization of children’s right to education and rights within education*. Nua-Eabhrac: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Rochtain deiridh Samhain 2020)

Watkins, A., 2017. ‘Inclusive Education and European Educational Policy’, *Oxford Research Encyclopedia of Education*. [oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153](https://oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190264093.001.0001/acrefore-9780190264093-e-153) (Rochtain deiridh Samhain 2020)

West-Burnham, J. agus Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams*. Carmarthen: Crown House Publishing

1. Tá naisc sheachtracha agus inmheánacha araon sa cháipéis seo. Tugann na naisc inmheánacha chuig sainmhínithe ar théarmaí sa ghluais nó chun codanna gaolmhara sa cháipéis tú. [↑](#footnote-ref-2)