Forysta í skóla fyrir alla

**Tæki til sjálfsskoðunar á stefnum og starfsvenjum**

**Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir**

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir (Miðstöðin) er sjálfstæð sjálfsstjórnarstofnun. Miðstöðin er sameiginlega fjármögnuð af menntamálaráðuneytum í aðildarlöndunum og framkvæmdastjórn Evrópusambandsins, með rekstrarstyrk innan menntunaráætlunar Evrópusambandsins.

Stuðningur framkvæmdastjórnar Evrópusambandsins við framleiðslu þessarar útgáfu felur ekki í sér stuðning við innihaldið, sem endurspeglar eingöngu skoðanir höfundanna, og framkvæmdastjórnin ber enga ábyrgð á notkun þeirra upplýsinga sem koma hér fram.

Þær skoðanir sem einstaklingar greina frá í skjalinu eru ekki endilega í samræmi við opinberar skoðanir miðstöðvarinnar, aðildarríkja hennar eða framkvæmdastjórnar ESB.

© **European Agency for Special Needs and Inclusive Education 2021**

Ritstjórar: Marcella Turner-Cmuchal, Edda Óskarsdóttir og Margarita Bilgeri

Þessi útgáfa er öllum aðgengileg. Því er frjálst að nálgast, nota, breyta og dreifa henni með viðeigandi vísun til Evrópumiðstöðvarinnar um nám án aðgreiningar og sérþarfir. Ítarlegri upplýsingar er að finna í stefnu Miðstöðvarinnar um opinn aðgang: [www.european-agency.org/open-access-policy](http://www.european-agency.org/open-access-policy).

Vísa skal til skjalsins á eftirfarandi hátt: Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2021. *Forysta í skóla fyrir alla: Tæki til sjálfsskoðunar á stefnum og starfsvenjum.* (M. Turner-Cmuchal, E. Óskarsdóttir og M. Bilgeri, ritst.). Óðinsvéum, Danmörk

Miðstöðin þakkar framlag frá landsfulltrúum aðildarríkja verkefnisins: László Kiss og Andrea Perlusz, Ungverjalandi; Brendan Doody og Anna Mai Rooney, Írlandi; Josanne Ghirxi og Alexandra Vella, Möltu; Elisabeth Högberg og Niclas Rönnström, Svíþjóð.

Þetta verk er gefið út með [TilvísunHöfundar-EkkiÁgóðaskyni-DeilaEins 4.0 Alþjóðlegt (CC BY-NC 4.0)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Þér er frjálst að deila og aðlaga þetta rit.

Til að bæta aðgengi að skýrslunni er hún tiltæk á 26 tungumálum og á rafrænu sniði á vefsvæði miðstöðvarinnar: [www.european-agency.org](http://www.european-agency.org/)

Þetta er þýðing á upprunalegum texta á ensku. Ef efi vaknar um nákvæmni upplýsinga í þýðingunni skal skoða upprunalega enska textann.

ISBN: 978-87-7110-979-5 (Rafrænt)

**Aðalskrifstofa**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Denmark

Sími: +45 64 41 00 20

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

**Skrifstofa í Brussel**

Rue Montoyer, 21

BE-1000 Brussels Belgium

Sími: +32 2 213 62 80

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

**EFNISYFIRLIT**

[Inngangur 5](#_Toc101874121)

[Tilgangur og notkun á tæki til sjálfsskoðunar 6](#_Toc101874122)

[Sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur 8](#_Toc101874123)

[Leiðbeiningar handa skólastjórnendum og forystuteymum 8](#_Toc101874124)

[1. skref: Að greina hvað framkvæmdin er að ná fram í dag og helstu styrkleikar og áskoranir hennar 9](#_Toc101874125)

[2. skref: Að forgangsraða málum sem þarfnast umfjöllunar til að ná fram framkvæmd á skóla fyrir alla 9](#_Toc101874126)

[3. skref: Að bera kennsl á hvaða stefnumótandi stuðningur er til staðar eða þörf er á til að styðja við framkvæmd án aðgreiningar 9](#_Toc101874127)

[1. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við setningu stefnumörkunar 11](#_Toc101874128)

[2. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla í þróun skipulags 15](#_Toc101874129)

[3. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun mannauðs 20](#_Toc101874130)

[Sjálfsskoðun fyrir stefnumótendur 24](#_Toc101874131)

[Leiðbeiningar fyrir stefnumótendur 24](#_Toc101874132)

[1. skref: Að greina hvaða nauðsynlegu stefnumið eru til staðar, þarfnast umbóta eða kann að vanta 25](#_Toc101874133)

[2. skref: Að greina hvaða ráðstafanir eru hugsanleg forgangsmál og hvað verður að fjalla um við frekari þróun á stefnu 25](#_Toc101874134)

[A. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við setningu stefnumörkunar 26](#_Toc101874135)

[B. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun skipulags 29](#_Toc101874136)

[C. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun mannauðs 33](#_Toc101874137)

[Sameiginleg sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur og stefnumótendur 36](#_Toc101874138)

[Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í setningu stefnumörkunar 37](#_Toc101874139)

[1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar 37](#_Toc101874140)

[2. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið 39](#_Toc101874141)

[3. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til 41](#_Toc101874142)

[Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun skipulags 42](#_Toc101874143)

[1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar 42](#_Toc101874144)

[2. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið 44](#_Toc101874145)

[3. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til 46](#_Toc101874146)

[Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun mannauðs 47](#_Toc101874147)

[1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar 47](#_Toc101874148)

[2. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið 49](#_Toc101874149)

[3. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til 51](#_Toc101874150)

[Viðauki 1: Leiðbeiningar um notkun á tæki til sjálfsskoðunar 53](#_Toc101874151)

[1. hluti: Hlutverk og skyldur 53](#_Toc101874152)

[Skipulagsteymið 53](#_Toc101874153)

[Þátttakendur í verkefni til sjálfsskoðunar 54](#_Toc101874154)

[2. hluti: Hagnýtt skipulag 54](#_Toc101874155)

[Að finna og bjóða þátttakendum 54](#_Toc101874156)

[Skipulag á rýnihópum og tillaga að áætlun 55](#_Toc101874157)

[3. hluti: Skýrslugerð um verkefni sjálfsskoðunar 56](#_Toc101874158)

[Viðauki 2: Aðlögun á tæki til sjálfsskoðunar að hverju landi fyrir sig 57](#_Toc101874159)

[Viðauki 3: Orðasafn yfir hugtök 58](#_Toc101874160)

[Heimildir 65](#_Toc101874161)

Inngangur

Þetta tæki til sjálfsskoðunar er afrakstur verkefnisins [Stuðningur við forystu í skóla fyrir alla](https://www.european-agency.org/projects/SISL) (SISL) hjá Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir (Miðstöðin). Tækið byggist á stefnuramma SISL, sem fékk titilinn *Inclusive School Leadership:* [*A practical guide to developing and reviewing policy frameworks*](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) [*Forysta í skóla fyrir alla: Hagnýtar leiðbeiningar um þróun og endurskoðun á stefnuramma*] (Evrópumiðstöðin, 2020a). Stefnuramminn setur fram framtíðarsýn, leiðbeinandi grundvallarreglur, markmið og takmörk, ásamt ramma yfir tillagða staðla og samsvarandi stefnumið til stuðnings við forystu í skóla fyrir alla.

Tækið til sjálfsskoðunar byggir á þessum tveimur síðustu málum: metnaðarfullum stöðlum fyrir forystu í skóla fyrir alla og styðjandi stefnuramma. Það auðveldar sjálfsmat og samskipti á milli ólíkra hagsmunaaðila til að greina eyður sem þarf að fjalla um. Stefnuramminn og tæki til sjálfsskoðunar voru þróuð í gegnum gagnvirkt samstarf á milli teymis miðstöðvarinnar og klasateymis frá aðildarlöndum.

Þetta tæki til sjálfsskoðunar miðar að því að hvetja til umræðu meðal sérfræðinga og samstarf um stefnuþróun innan og á milli skóla og á ólíkum stefnustigum. Það er ætlað:

* skólastjórnendum og forystuteymum sem leita eftir ráðgjöf við upptöku og þróun á framkvæmd forystu í umhverfi án aðgreiningar;
* stefnumótendum sem bera ábyrgð á þróun og innleiðingu á stefnum um menntun fyrir alla á landsvísu, svæðisbundna og/eða staðbundna vísu.

Í þessu tæki er litið á **menntun fyrir alla** í sem víðustum skilningi. Það þýðir að hámarka þátttöku nemenda, auka árangur, styðja við [velferð](#wellbeing) [[1]](#footnote-2) og stuðla að því að **allir** nemendur upplifi sig sem hluta af hópnum, þar með talið þeir sem eru berskjaldaðir fyrir útilokun.

Tækið byggir á tveimur helstu atriðunum sem bent var á í [SISL stefnurammanum](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework): metnaðarfullum [stöðlum](#Standards) fyrir skólastjórnendur og þau stefnumið sem þarf til að styðja skólastjórnendur til að ná þeim stöðlum. Sjá [Viðauka 2](#ANNEX2) vegna upplýsinga um hvernig skuli aðlaga tækið að hverju landi fyrir sig.

Í þessu skjali vísar **skólastjórnandi** til alla þeirra sem eru í forystuhlutverki í skólum og lærdómssamfélögum. Tækið byggist á rannsóknum á forystu. Innan þessa sviðs er gerður munur á leiðtoga og forystu. Að jafnaði telst forysta vera skipulagshlutverk sem er sameiginlegt eða [dreifist](#distributed) á marga einstaklinga. Lögfræðileg sýn á forystu kann að gera ráð fyrir einum leiðtoga. Rannsóknarmiðuð nálgun gengur hins vegar út frá því að forysta sé sameiginlegt fyrirbæri. Forsendur þessa tækis eru þær að sérhver skólastjórnandi skuli stefna að því að verða [**skólastjórnandi skóla fyrir alla**](#leader) og temji sér [**skólastjórnun**](#Schoolleadership) **sem stuðlar að menntun fyrir alla**.

**Skólastjórnendur skóla fyrir alla** hafa þá **framtíðarsýn** að „tryggja að öllum nemendum, óháð aldri sé veitt þýðingarmikil, hágæða námstækifæri í sínu næsta nágrenni, meðal vina sinna og jafnaldra“ (Evrópumiðstöðin, 2015a, bls. 1).

Forysta í skóla fyrir alla er ekki óháð þeim stefnum sem varða hana. **Hagstæð stefnumið** skulu auðvelda einstaka skólastjórnendum eða forystuteymum að vinna að [framtíðarsýn sinni](#Vision).

Tilgangur og notkun á tæki til sjálfsskoðunar

Þetta tæki hjálpar skólastjórnendum og forystuteymum og stefnumótendum að ígrunda hvar þau eru stödd á leiðinni að forystu í skóla fyrir alla. Það býður þrjá möguleika til sjálfsskoðunar:

1. [**Mat fyrir skólastjórnendur**](#School_leaders) á því hvernig þeir geti þróað eigin starfshætti til að koma á menntun fyrir alla. Tækið býður **skólastjórnendum** að ígrunda sínar eigin starfsvenjur. Spurningarnar byggjast á metnaðarfullum stöðlum sem litið er á sem vísbenda um forystu í skóla fyrir alla og leiða til að ná hinu víðtækara markmiði, sem er menntun fyrir alla.
2. [**Mat fyrir stefnumótendur**](#Policy_makers) á þeim stefnumiðum sem þarf til að styðja skólastjórnendur skóla fyrir alla við störf sín.
3. [**Sameiginlegt mat**](#Joint) **og umræða milli skólastjórnenda og stefnumótenda** um lykilatriði á sérhverju svæði sem þarfnast umfjöllunar. Leiðbeinandi spurningar stuðla að umræðum um til hvaða aðgerða þurfi að taka þegar forgangsmálin hafa verið greind.

Markmiðið er að eiga í samtali, þannig að yfirleitt ætti að nota alla þrjá möguleikana til sjálfsskoðunar. Hins vegar er hægt að nota fyrstu tvo möguleikana eina og sér eða saman sem grundvöll fyrir sameiginlegri ígrundun á milli skólastiga með því að leggja áherslu á stakar kjarnaaðgerðir sem eru skráðar hér að neðan eða vinna með tilteknum hagsmunaaðilum.

Áður en sameiginlegri sjálfsskoðun er lokið þarf að ljúka bæði sjálfsskoðun skólastjórnenda og sjálfsskoðun stefnumótenda. Þær má fylla út í heild sinni, takmarka við einstaka hluta af [setningu stefnumörkunar](#SettingDirection), [þróun skipulags](#Organisational) og [þróun mannauðs](#Human), eða með áherslu á ákveðna flokka innan einstaka hluta.

Spurningar á bæði framkvæmdar- og stefnustigum veita leiðbeiningar til að svara eftirfarandi:

* Hvar erum við núna?
* Hverjir eru helstu styrkleikar okkar, áskoranir og tækifæri til frekari þróunar?
* Hver eru forgangssvið okkar sem fjalla þarf um?

Þrjár [**kjarnaaðgerðir**](#Core) **hjá** [**forystu í skóla fyrir alla**](#leadership) ramma inn ígrundun á þessum spurningum:

* [**Setning stefnumörkunar**](#SettingDirection): Forysta er mikilvæg fyrir stefnumörkun, með áherslu á þau gildi sem liggja til grundvallar framkvæmd án aðgreiningar og á umræðu sem styður framkvæmd án aðgreiningar.
* [**Þróun skipulags**](#Organisational): Leiðtogar og forystuteymi leika mikilvægt hlutverk í innleiðingu á stefnu án aðgreiningar og þróun skólaframkvæmdar sem er réttlát og án aðgreiningar. Þau eru ábyrg fyrir að skapa skipulagslegt umhverfi sem styður skólaframkvæmd og eflir framfarir í skólastarfi sem stuðla að menntun fyrir alla. Þau eru líka ábyrg fyrir að viðhalda skólabrag sem stuðlar að samstöðu, er gagnvirkur og leggur áherslur á að styðja kennara og nemendur í gegnum námsferlið. Ef þessar aðgerðir eru uppfylltar gerir það skólastjórnendum kleift að skapa skóla án aðgreiningar með áherslu á námsumhverfið, þar sem sérhver nemandi er mikilvægur þátttakandi sem vænst er að nái árangri í gegnum gæðamenntun.
* [**Þróun mannauðs**](#Human): Forysta er einn af helstu hvötum kennslugæða, sem eru mikilvægustu áhrif skólastiga á árangur nemenda. Þróun mannauðs felur í sér uppbyggingu og þróun á getu skólastjórnendanna sjálfra, kennara og starfsfólks í skólum. Stuðningur, [eftirlit](#Monitoring) og mat á framkvæmd kennslu eru grundvöllur þessa stefnumótandi hlutverks.

Innan sérhverrar aðgerðar hafa spurningarnar verið flokkaðar í sérstaka flokka eða þætti forystu sem stuðla að menntun fyrir alla. Skólastjórnendur þurfa ekki að svara öllum spurningunum í einu. Öllu heldur kunna þeir að nota tækið til að ígrunda tiltekna flokka og atriði.

Rýnihópar fyrir sameiginleg umhugsunarefni samanstanda af þeim hagsmunaaðilum sem tóku þátt í bráðabirgðaígrundun fyrir skólastjórnendur og stefnumótendur.

Ef samræmd kerfi sem auðvelda samskipti milli skólastjórnenda og forystuteyma og stefnumótenda eru þegar til staðar, gætu þau auðveldað myndun á rýnihópum fyrir sameiginleg umhugsunarefni. Hins vegar eru þau ekki skilyrði fyrir sameiginlegum umhugsunarefnum. Rýnihópana má skipuleggja sem staka fundi fyrir samskipti hagsmunaaðila.

Þetta skjal inniheldur þrjá viðauka til að styðja við notkun á tæki til sjálfsskoðunar:

[Viðauki 1](#ANNEX1): Leiðbeiningar um notkun á tæki til sjálfsskoðunar. Þær gefa dæmi um hvernig skuli vinna og leiðbeina með notkun á SISL tæki til sjálfsskoðunar.

[Viðauki 2](#ANNEX2): Aðlögun á tæki til sjálfsskoðunar að hverju landi fyrir sig. Þetta útskýrir hvaða skref þurfi að taka til að aðlaga tækið að ólíku landssamhengi.

[Viðauki 3](#ANNEX3): Orðasafn yfir hugtök.

Sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur

Þessum hluta tækis til sjálfsskoðunar er beint til skólastjórnenda og forystuteyma. Hann gerir þeim kleift að ígrunda framkvæmd sína á forystu í skóla fyrir alla, óháð því umhverfi sem þau starfa í.

**Skólastjórnendur og forystuteymi** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) skólastjórar, æðstu stjórnendur, millistjórnendur og kennarar, stuðningsfulltrúar, sérfræðingar og stuðningsþjónusta, fulltrúar í skólanefndum og kerfisbundnir hagsmunaaðilar sem taka þátt í stuðningi við forystu.

Spurningarnar í töflunum byggjast á metnaðarfullum [**stöðlum**](#Standards) **fyrir framkvæmd á forystu í skóla fyrir alla**.

Leiðbeiningar handa skólastjórnendum og forystuteymum

Tæki til sjálfsskoðunar býður **skólastjórnendum** að ígrunda sínar eigin starfsvenjur. Matið getur veitt stuðning við:

1. skref: Að greina hvað framkvæmdin er að ná fram í dag og helstu styrkleikar og áskoranir hennar.

2. skref: Að forgangsraða málum sem þarfnast umfjöllunar til að ná framkvæmd á skóla fyrir alla fram.

3. skref: Að bera kennsl á hvaða stefnumótandi stuðningur er til staðar eða þörf er á til að styðja við framkvæmd án aðgreiningar.

Við notkun á tæki til sjálfsskoðunar gætu skólastjórnendur ákveðið að ljúka aðeins 1. skrefi eða fara beint í 2. skref og/eða 3. skref.

Töflurnar í þessum hluta eru skipulagðar í þrjár kjarnaaðgerðir hjá [forystu í skóla fyrir alla](#leadership). Sérhver tafla inniheldur hópa af spurningum sem beina athygli að einum þætti forystu sem stuðlar að framkvæmd skóla án aðgreiningar. Við notkun á tæki til sjálfsskoðunar gætu skólastjórnendur viljað leggja áherslu á einn hóp af spurningum innan hverrar kjarnaaðgerðar:

1. [Setning stefnumörkunar](#SettingDirection) nær yfir gerð og miðlun á framtíðarsýn skóla, áherslu á nemendur og áhrif stefnu.
2. [Þróun skipulags](#Organisational) nær yfir stjórnun skóla, samstarf og [eftirlit](#Monitoring) og upplýsingaöflun.
3. [Þróun mannauðs](#Human) nær yfir að auka þekkingu skólastjórnenda, [faglega starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) starfsfólks, og framkvæmd á stuðningi, eftirliti og mati.

Forsendur þessa tækis eru að þörf er á skráðum stöðlum til að byggja upp framkvæmd á forystu í skóla fyrir alla.

1. skref: Að greina hvað framkvæmdin er að ná fram í dag og helstu styrkleikar og áskoranir hennar

Hver tafla er með sjö dálka.

* 1. dálkur inniheldur spurningar sem er beint að [skólastjórnendum skóla án aðgreiningar](#leader) sem byggjast á stöðlum fyrir forystu í skóla fyrir alla. Spurningarnar nota fyrstu persónu fleirtölu, þar sem skólastjórnandi skóla án aðgreiningar starfar ekki einn, heldur í teymi starfsfólks og með öðrum hagsmunaaðilum í og utan skólans, ef allt væri eins og best er á kosið.
* Næstu fjórir dálkar veita bil til að segja til um að hvaða marki spurningin í 1. dálki er:
  + Eitthvað sem þarf að skoða (2. dálkur): Þetta er framkvæmd sem hefur ekki enn komið til álita, en þyrfti að skoða.
  + Nýtilkomin (3. dálkur): Verið er að skoða framkvæmdina og skipulagning á innleiðingu er í gangi.
  + Í ferli (4. dálkur): Framkvæmdin er til staðar að hluta til, en verið er að innleiða hana í víðara samhengi.
  + Sjálfbær framkvæmd (5. dálkur): Þessi framkvæmd er sjálfbær sem fastur hluti af heildarskipulagi skóla og skólabrag.
* 6. dálkur er viðeigandi fyrir 3. skref.
* 7. dálkur veitir bil fyrir athugasemdir við hverja spurningu.

Á eftir töflunum er bil fyrir aukalegar viðeigandi upplýsingar sem töflurnar hafa ekki fjallað um.

2. skref: Að forgangsraða málum sem þarfnast umfjöllunar til að ná fram framkvæmd á skóla fyrir alla

Þegar spurningunum er svarað – sama hvort það er innan ákveðins flokks eða í öllum töflunum – býr það til skynjaða heildarlýsingu á styrkleikum og áskorunum í ferli forystu í skóla fyrir alla.

Á eftir töflunum eru nokkrar spurningar til að aðstoða við ígrundun á niðurstöðunum. Þessar spurningar bjóða svarendum að leita að sviðum styrkleika og sviðum sem má betrumbæta, og að forgangsraða aðgerðum fyrir forystu í skóla fyrir alla.

3. skref: Að bera kennsl á hvaða stefnumótandi stuðningur er til staðar eða þörf er á til að styðja við framkvæmd án aðgreiningar

Bil er veitt til að skrá þau stefnumið sem þarf til að styðja forystu í skóla fyrir alla og vantar í lands-/svæðisstefnuna. Þessar upplýsingar má nota í umræðum við stefnumótendur sem leitast við að betrumbæta stefnu sem styður forystu í skóla fyrir alla.

6. dálkur spyr að hvaða marki stefna styður skólastjórnendur við að vinna að hverju atriði á skilvirkan hátt. Hann inniheldur samsvarandi stefnumið. 7. dálkur veitir bil fyrir athugasemdir. Það gerir notendum kleift að gefa upplýsingar um heimildir fyrir mati sínu, ásamt útskýringum eða meta athugasemdir varðandi tiltekin atriði. Skráning slíkra upplýsinga getur einnig þjónað sem grundvöllur fyrir umræður um vitnisburð fyrir svæði sem hægt er að byggja á og svæði sem þarf að þróa.

1. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við setningu stefnumörkunar

[Setning stefnumörkunar](#SettingDirection) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Hún er mikilvæg fyrir stefnumörkun, með áherslu á þau gildi sem liggja til grundvallar framkvæmd án aðgreiningar og á umræðu sem styður framkvæmd án aðgreiningar.

Spurningarnar um þessa aðgerð eru í þremur flokkum: Gerð og miðlun á framtíðarsýn skóla, Áhersla á nemendur og Áhrif stefnu.

Tafla 1. Gerð og miðlun á framtíðarsýn skóla

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1 Höfum við greint og sett fram skýra [framtíðarsýn um menntun fyrir alla](#Vision) sem byggir á réttindum og [jafnræði](#Equity) barna, í samstarfi við [skólasamfélagið](#community)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.1](#A1_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.2. Komum við leiðbeinandi framtíðarsýn skólans um menntun fyrir alla til skila og hvetjum kennara og starfsfólk til að skuldbinda sig við hana? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.5](#A5_policy_measure), [A.8](#A8_policy_measure), [A.12](#A12_policy_measure) |  |
| 1.3 Leiðbeinum við og höfum áhrif á skipulag og úrræði skólans í samræmi við meginreglur um [jafnræði](#Equity)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.6](#A6_policy_measure), [A.9](#A9_policy_measure) |  |
| 1.4 Stuðlum við að menningu stöðugra umbóta, nýbreytni og samstarfs til að þróa kennslu, nám og [mat (á einstaklingum)](#Formative)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.2](#A2_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.5 Miðum við sjálfsmat skólans við [framtíðarsýn okkar um menntun fyrir alla](#Vision)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.7](#A7_policy_measure) |  |

Tafla 2. Áhersla á nemendur

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.6 Höfum við miklar væntingar um [velferð](#wellbeing) og árangur allra nemenda? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.1](#A1_policy_measure) |  |
| 1.7 Auðveldum við og eflum [nemendamiðaða](#Learnercentred) framkvæmd? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.8 Komum við á skólagildum sem auðvelda nemendum að tjá sjónarmið sín til að upplýsa alla fasa menntunar? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.3](#A3_policy_measure) |  |
| 1.9 Tökum við sjónarmið nemenda alvarlega, skoðum þau og bregðumst við þeim? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.3](#A3_policy_measure) |  |

Tafla 3. Áhrif stefnu

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.10 Getum við þýtt og innleitt stefnur á þann hátt sem hæfir skólasamhengi okkar og gildum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.1](#A1_policy_measure), [A.10](#A10_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |
| 1.11 Getum við haft áhrif á þróun á landsstefnu um [jafnræði](#Equity) og [menntun fyrir alla](#Vision) í gegnum ráðgjöf og samskipti, með [réttindamiðaðri nálgun](#Rightsbased)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [A.1](#A1_policy_measure), [A.4](#A4_policy_measure), [A.11](#A11_policy_measure) |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á svörum okkar um setningu stefnumörkunar:**

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd skólastjórnunar okkar við setningu stefnumörkunar fyrir skólann okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?
4. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
5. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
6. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?
7. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla í þróun skipulags

[Þróun skipulags](#Organisational) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Leiðtogar og forystuteymi leika mikilvægt hlutverk í innleiðingu á stefnu án aðgreiningar og þróun skólaframkvæmdar sem er réttlát og án aðgreiningar. Þau eru ábyrg fyrir að skapa skipulagslegt umhverfi sem styður framkvæmd og eflir framfarir í skólastarfi sem stuðla að menntun fyrir alla. Þau eru líka ábyrg fyrir að viðhalda skólabrag sem stuðlar að samstöðu, er gagnvirkur og leggur áherslur á að styðja kennara og nemendur í gegnum námsferlið. Ef þessar aðgerðir eru uppfylltar gerir það skólastjórnendum kleift að skapa skóla án aðgreiningar með áherslu á námsumhverfið, þar sem sérhver nemandi er mikilvægur þátttakandi sem vænst er að nái árangri í gegnum gæðamenntun.

Spurningarnar um þessa aðgerð eru í þremur flokkum: Skólastjórnun, Samstarf, og [Eftirlit](#Monitoring) og upplýsingaöflun.

Tafla 4. Skólastjórnun

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.1 Komum við breytingum á skólastigi í kring?  Til dæmis í tengslum við:   * námskrá og matsramma; * [faglega starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment); * fjármögnun og úthlutun úrræða; * gæðatryggingu og ábyrgð? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.5](#B5_policy_measure), [B.15](#B15_policy_measure) |  |
| 2.2 Stýrum við fjárveitingum til að mæta þörfum [skólasamfélagsins](#community) í heild sinni (nemenda, fjölskyldna og alls starfsfólks skólans)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.8](#B8_policy_measure), [B.10](#B10_policy_measure), [B.14](#B14_policy_measure), [B.19](#B19_policy_measure) |  |
| 2.3 Tryggjum við að námskrá og mat á einstaklingum hæfi tilgangi og mæti þörfum allra nemenda? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.4](#B4_policy_measure) |  |
| 2.4 Hvetjum við til og styðjum nýja og sveigjanlega kennslufræði og framkvæmd sem þjónar fjölbreyttum hópi nemenda, og byggjum á vel upplýstum ákvörðunum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.11](#B11_policy_measure), [B.17](#B17_policy_measure) |  |
| 2.5 Veitum við víðtækt úrval tækifæra og stuðnings til að tryggja að nemendur getið tekið ábyrgð á eigin námi og árangri? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.6](#B6_policy_measure) |  |

Tafla 5. Samstarf

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.6 Stuðlum við að menningu samstarfs – jákvæðum og traustum samböndum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.1](#B1_policy_measure) |  |
| 2.7 Tryggjum við [samfelldan stuðning](#Continuum) í [skólasamfélaginu](#community) fyrir alla nemendur, fjölskyldur og starfsfólk? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.7](#B7_policy_measure), [B.9](#B9_policy_measure), [B.20](#B20_policy_measure) |  |
| 2.8 Auðveldum við og byggjum upp samstarf við:   * stuðningsstofnanir; * aðra skóla/stofnanir á öðrum kerfisstigum; * fyrirtæki í samfélaginu   á þann hátt sem gagnast nemendum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.2](#B2_policy_measure), [B.3](#B3_policy_measure) |  |
| 2.9 Byggjum við upp getu skólans til að sjá um ólíka nemendur í gegnum þátttöku í rannsóknum og samstarfsverkefni til [faglegrar starfsþróunar og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment), t.d. með háskólum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.7](#B7_policy_measure) |  |
| 2.10 Skipuleggjum við réttlátan [samfelldan stuðning](#Continuum) til að tryggja árangur nemenda og [velferð](#wellbeing)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.12](#B12_policy_measure) |  |
| 2.11 Byggjum við upp kerfi/ferli sem styðja samstarf við fjölskyldur og nýtum þau á virkan hátt til að stuðla að niðurstöðum nemenda og [velferð](#wellbeing)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.13](#B13_policy_measure) |  |

Tafla 6. Eftirlit og upplýsingaöflun

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.12 Tökum við þátt í lærdómssamfélaginu við [sjálfmat](#SelfReview) og ígrundum við gögn til að skýra frá áframhaldandi framförum í skólastarfi? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.16](#B16_policy_measure) |  |
| 2.13 Höfum við [eftirlit](#Monitoring) með framkvæmd í kennslustofum, sem tryggir hágæðamenntun og [velferð](#wellbeing) fyrir alla? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [B.18](#B18_policy_measure) |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á svörum okkar um þróun skipulags:**

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd okkar á skólastjórnun við að tryggja þróun skipulags í skólanum okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?
4. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
5. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
6. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?
7. Hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun mannauðs

[Þróun mannauðs](#Human) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Forysta er einn af helstu hvötum kennslugæða, sem eru mikilvægustu áhrif skólastiga á árangur nemenda, [velferð](#wellbeing) og tilfinningu fyrir því að tilheyra. Stuðningur, [eftirlit](#Monitoring) og mat á framkvæmd kennslu eru grundvöllur þessa stefnumótandi hlutverks.

Spurningarnar um þessa aðgerð eru í þremur flokkum: Geta skólastjórnenda til að auka þekkingu, [fagleg starfsþróun og þroski](#ProfessionalLearningDevelopment) starfsfólks, og framkvæmd á stuðningi, eftirliti og mati.

Tafla 7. Geta skólastjórnenda til að auka þekkingu

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.1 Nýtum við okkur tækifæri til [faglegrar starfsþróunar og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) til að auka getu okkar til að styðja framkvæmd á menntun fyrir alla og auka árangur og [velferð](#wellbeing) allra nemenda? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.2](#C2_policy_measure), [C.3](#C3_policy_measure), [C.5](#C5_policy_measure) |  |
| 3.2 Leitumst við eftir faglegu samstarfi, [mikilvægum vinum](#friend) og samstarfsnetum með öðrum skólastjórnendum til stuðnings? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.4](#C4_policy_measure), [C.7](#C7_policy_measure), [C.11](#C11_policy_measure) |  |

Tafla 8. Fagleg starfsþróun starfsfólks og þroski

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.3 Stuðlum við að og auðveldum tækifæri til samstarfs fyrir allt starfsfólk:   * í reglubundnum atriðum skipulags á námi; * með [nýjum nálgunum](#innovative), þar með talið að taka nýrri tækni opnum örmum? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.6](#C6_policy_measure) |  |
| 3.4 Leggjum við áherslu á að betrumbæta áhugahvöt kennara og starfsfólks, getu og starfsumhverfi til að auka árangur og [velferð](#wellbeing) nemenda? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.8](#C8_policy_measure) |  |
| 3.5 Tryggjum við að sérþekking og reynsla sé í stöðugri þróun og deilt innan skólans og utan hans? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.12](#C12_policy_measure) |  |
| 3.6 Veitum við og styðjum við tækifæri til [faglegrar starfsþróunar og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) fyrir kennara og starfsfólk til að þróa hæfni sína við að auka árangur nemenda og [velferð](#wellbeing)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.9](#C9_policy_measure) |  |

Tafla 9. Framkvæmd á stuðningi, eftirliti og mati

| **Spurningar** | **Eitthvað sem þarf að skoða** | **Nýtilkomið** | **Í ferli** | **Sjálfbær framkvæmd** | **Styður stefnan þetta á skilvirkan hátt?** | **Athugasemdir** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.7 Auðveldum við [ígrundun í starfi](#TeacherReflection) með það markmið að umbreyta kennslu, námi og mati (á einstaklingum)? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.9](#B9_policy_measure) |  |
| 3.8 Notum við gögn sem grundvöll fyrir [ígrundun kennara [og áframhaldandi framfarir?](#TeacherReflection)](#TeacherReflection) |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.10](#C10_policy_measure) |  |
| 3.9 Stuðlum við að [faglegri ábyrgð og ábyrgðarskyldu](#professionalresponsibility) og tryggjum að kennarar taki ábyrgð á öllum nemendum, sérstaklega þeim sem eru berskjaldaðir fyrir útilokun? |  |  |  |  | Sjá stefnumið [C.1](#C1_policy_measure), [C.13](#C13_policy_measure) |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á svörum okkar um þróun mannauðs:**

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd skólastjórnunar okkar við faglega þróun alls starfsfólks í skólanum okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?
4. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
5. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
6. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?

Sjálfsskoðun fyrir stefnumótendur

[Skólastjórnendur skóla fyrir alla](#leader) bera ábyrgð á því að stjórna skólum sem byggja á meginreglum um [jafnræði](#Equity) til að auka árangur og [velferð](#wellbeing) allra nemenda í [skólasamfélagi](#community) sínu, einnig þeirra sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun. Til að allt starfsfólk skólans taki menntun fyrir alla alveg opnum örmum, verða skólastjórnendur að setja fram **stefnumótandi framtíðarsýn** og huga að bæði **þróun mannauðs** og **skipulags**. Til að ná þessu fram á skilvirkan hátt þurfa skólastjórnendur stuðning frá stefnumiðum sem veita:

* **aðgang** að stöðu, viðunandi laun, nauðsynleg úrræði, og þjálfun og [faglegri starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) fyrir [forystu í skóla fyrir alla](#leadership);
* **sjálfstæði** til að taka upplýstar ákvarðanir um stefnumörkun skólans, þróun og skipulag, þar með talið um uppfyllingu á [framtíðarsýn um menntun fyrir alla](#Vision) fyrir alla nemendur;
* **ábyrgðarskyldu** sem er samhljóða því stigi aðgangs að úrræðum, stuðningi og faglegri starfsþróun og þroska, og því sjálfstæði sem skólastjórnendur hafa á ólíkum stigum stefnu.

**Stefnumótendur** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) stefnumótendur á samfélags-, sveitarfélags-, svæðis- og landsvísu með umboð í menntun eða í öðrum geirum sem hafa áhrif á menntun, eins og eftirlitsmenn, heilbrigðis- og félagsþjónusta, eða þeir sem bera ábyrgð á gæðatryggingu.

Tæki til sjálfsskoðunar býður stefnumótendum að ígrunda spurningar sem byggjast á stefnumiðum sem þarf til að styðja skólastjórnendur við uppbyggingu og þróun á skólum án aðgreiningar. Stefnumótendur geta notað tækið til að ígrunda tiltekin atriði eins og [setningu stefnumörkunar](#SettingDirection), [þróun skipulags](#Organisational) eða [þróun mannauðs](#Human). Líta má á stefnumið sem eru þegar til staðar sem **styrkleika**. Líta má á stefnumið sem verið er að þróa sem **tækifæri**. Ef stefnumið eru ekki til staðar eða ekki er verið að skoða þau, er hægt að líta á þau sem **áskorun**.

Matið getur veitt stuðning við:

1. skref: Að greina hvaða nauðsynlegu stefnumið eru til staðar, þarfnast umbóta eða kann að vanta.

2. skref: Að greina hvaða ráðstafanir eru hugsanleg forgangsmál og hvað verður að fjalla um við frekari þróun á stefnu.

Við notkun á tæki til sjálfsskoðunar gætu stefnumótendur ákveðið að ljúka aðeins 1. skrefi eða fara beint í 2. skref.

Leiðbeiningar fyrir stefnumótendur

Töflurnar þrjár í þessum hluta eru skipulagðar af [kjarnaaðgerðum](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla:

1. Setning stefnumörkunar
2. Þróun skipulags
3. Þróun mannauðs.

1. skref: Að greina hvaða nauðsynlegu stefnumið eru til staðar, þarfnast umbóta eða kann að vanta

Hver tafla er með tvo dálka:

* 1. dálkurinn spyr hvort þau stefnumið, sem þörf er á til að styðja við forystu í skóla fyrir alla fyrir sérhverja kjarnaaðgerð, séu til staðar.
* 2. dálkur veitir bil fyrir vitnisburð um lands-/svæðis-/staðbundna stefnu og viðbótarathugasemdir. Það gerir notendum kleift að gefa upplýsingar um heimildir fyrir mati sínu, ásamt útskýringum eða matskenndum athugasemdum varðandi tiltekin atriði. Skráning slíkra upplýsinga getur einnig þjónað sem grundvöllur fyrir umræður um vitnisburð fyrir svæði sem hægt er að byggja á og svæði sem þarf að þróa.

Á eftir hverri töflu er bil fyrir aukalegar viðeigandi upplýsingar sem töflurnar hafa ekki fjallað um. Ef öllum spurningunum í töflunum er svarað býr það til heildræna lýsingu á styrkleikum og tækifærum til frekari þróunar í núverandi stefnuaðstæðum.

2. skref: Að greina hvaða ráðstafanir eru hugsanleg forgangsmál og hvað verður að fjalla um við frekari þróun á stefnu

Á eftir hverri töflu eru nokkrar spurningar til að aðstoða við ígrundun á niðurstöðunum. Þessar spurningar bjóða svarendum að leita að sviðum styrkleika og sviðum sem má betrumbæta, og að forgangsraða stefnumótandi aðgerðum fyrir stuðning við forystu í skóla fyrir alla. Þessi ígrundun getur hvatt til umræðu á milli skólastjórnenda og stefnumótenda.

1. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við setningu stefnumörkunar

[Setning stefnumörkunar](#SettingDirection) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Stefna getur stutt skólastjórnendur skóla án aðgreiningar og forystuteymi í þessari aðgerð með því að veita ramma sem leggur áherslu á þau gildi sem undirstrika framkvæmd án aðgreiningar og á umræðu sem styður framkvæmd án aðgreiningar.

Tafla 10. Setning stefnumörkunar

| **Styðja stefnumið forystuteymi umhverfis án aðgreiningar með …** | **Vitnisburðum og viðbótarathugasemdum** |
| --- | --- |
| A.1 Sem taka fram að innlend menntastefna sé byggð á [meginreglum um menntun fyrir alla](#Vision), réttindi barna og [jafnræði](#Equity)? |  |
| A.2 Sem tryggja að grunnmenntun kennara og áframhaldandi [fagleg starfsþróun og þroski](#ProfessionalLearningDevelopment) leggi áherslu á [jafnræði](#Equity) og fjölbreytileika? |  |
| A.3 Sem tryggja stuðning við [nemendamiðaða](#Learnercentred) menntun, skólabrag þar sem hlustað er á nemendur og þeir og fjölskyldur þeirra taka þátt í ákvörðunum um námið og framfarir þeirra (sérstaklega þegar tilfærsla er framundan)? |  |
| A.4 Sem veita aðgang að samskiptum á milli stefnumótenda og [skólastjórnunar](#Schoolleadership) um menntunarstefnu og ábyrgðarskyldu? |  |
| A.5 Sem tryggir aðgang að [faglegri starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) og stuðningi til að auðvelda stjórnendum að framfylgja skyldum í tengslum við menntun fyrir alla og [jafnræði](#Equity)? |  |
| A.6 Sem tryggir aðgang að stuðningi við þróun skólastjórnunar á ræktun á gildum í skólastarfi og betrumbótum á skólabrag skóla án aðgreiningar? |  |
| A.7 Sem miðar [sjálfsmat](#SelfReview) skólans við framtíðarsýn um menntun fyrir alla? |  |
| A.8 Sem setur fram ábyrgðarskyldu sem hefur [eftirlit](#Monitoring) með lögleiðingu á meginreglum um [jafnræði](#Equity)? |  |
| A.9 Sem veitir skólastjórnunarteymum sjálfstæði til að vera sveigjanleg við aðlögun á landsstefnu (námskrá, mati (á einstaklingum), skipulagi skóla) að staðbundnu samhengi? |  |
| A.10 Sem gefur skólastjórnunarteymum sjálfstæði til að úthluta kennurum og starfsfólki sem taka ábyrgð á og auka árangur og [velferð](#wellbeing) allra nemenda með nýrri [nemendamiðaðri](#Learnercentred) kennslu? |  |
| A.11 Sem gefur skólastjórnunarteymum sjálfstæði til að þróa framtíðarsýn skólans? |  |
| A.12 Sem gefur skólastjórnunarteymum sjálfstæði til að setja fram þá framtíðarsýn, gildi og niðurstöður sem þau (og aðrir hagsmunaaðilar) óska að bera ábyrgð á (t.d. [jafnræði](#Equity), námi án mismunar, að kröfum allra nemenda í samfélaginu sé mætt með tilliti til persónulegra, félagslegra og bóklegra niðurstaðna)? |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á niðurstöðum um setningu stefnumörkunar**

1. Líta má á stefnumið sem eru þegar til staðar sem **styrkleika**. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið A.1–A.6)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið A.7–A.8)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið A.9–A.12)
2. Líta má á stefnumið sem verið er að þróa sem **tækifæri**. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
   1. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum:
   2. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit:
   3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku:
3. Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við setningu stefnumörkunar?
4. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun skipulags

[Þróun skipulags](#Organisational) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Stefna getur stutt skólastjórnendur og forystuteymi án aðgreiningar við þessa aðgerð með því að leggja áherslu á þætti sem hafa áhrif á námsumhverfið, þar sem sérhver nemandi er mikilvægur þátttakandi sem vænst er að nái árangri í gegnum gæðamenntun.

Tafla 11. Þróun skipulags

| **Styðja stefnumið forystuteymi umhverfis án aðgreiningar með …** | **Vitnisburðum og viðbótarathugasemdum** |
| --- | --- |
| B.1 Sem viðurkenna ávinning af samstarfi um framkvæmd í faglegri starfsþróun, þroska og stuðningi? |  |
| B.2 Sem lýsa í smáatriðum þeim ráðstöfunum sem auðvelda [þverfaglegt](#interdisciplinary) starf á öllum stigum til að tryggja að skólastjórnendur skóla án aðgreiningar geti byggt á úrræðum, reynslu og sérþekkingu samstarfsfólks/annarra sérfræðinga á skilvirkan hátt? |  |
| B.3 Sem leggur áherslu á samstarf á milli ráðuneyta/deilda á lands-/svæðis-/samfélagsvísu sem hafa lykilhlutverk í menntun og stuðningi við nemendur og fjölskyldur þeirra? |  |
| B.4 Sem tryggja skýrleika varðandi virkni [formlegt](#Formative) og loka mat eða [mat á námi](#AfL) og vinna að samþættu matskerfi sem hæfir tilgangi og tekur tillit til allra nemenda? |  |
| B.5 Sem auðveldar aðgang að stuðningi (þar með talið stuðningi jafningja) og áframhaldandi þjálfun til að:   * stýra breytingum; * hafa umsjón með faglegri starfsþróun starfsfólks til að styrkja framkvæmd án aðgreiningar; * úthluta úrræðum til að veita öllum nemendum jafnan stuðning? |  |
| B.6 Sem stuðlar að aðgangi að faglegri starfsþróun alla ævi til að þróa rannsakandi og samfelldar nálganir sem byggja upp og viðhalda framkvæmd? |  |
| B.7 Sem veita aðgang að úrræðum og stuðningi, og sjálfstæði til að þróa samstarf, einnig við háskóla og háskólastofnanir, til að auka þátttöku í rannsóknum og vel upplýstri framkvæmd? |  |
| B.8 Sem veita aðgang að úrræðum og fullnægjandi fjármögnun til að mæta þörfum [skólasamfélagsins](#community) í heild sinni? |  |
| B.9 Sem veita aðgang að áframhaldandi stuðningi sem er viðeigandi fyrir stig sjálfstæðis? |  |
| B.10 Sem veita aðgang að stuðningi við fjármálastjórnun og leiðbeiningar um réttláta úthlutun úrræða? |  |
| B.11 Sem veita aðgang að úrræðum til að þróa getu vinnuaflsins fyrir fjölbreytileika og innleiðingu á framtaki landsstefnu? |  |
| B.12 Sem tryggir aðgang að [faglegri starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment) sem nær yfir þekkingu á fötlun og fjölbreytileika? |  |
| B.13 Sem auðveldar að skólastjórnunarteymi verði látin sæta ábyrgð (gagnvart nemendum, fjölskyldum, samfélaginu) með kerfum sem eru samstillt við önnur svið stefnu, og tryggja stuðning við stefnu og framkvæmd á menntun fyrir alla? |  |
| B.14 Sem miðar ábyrgðarskyldu með stjórnun og notkun á fjárhagslegum úrræðum við önnur svið stefnu? |  |
| B.15 Sem tryggir samræmi á milli ráðstafana ábyrgðarskyldu á lands-/svæðisvísu og stefnu um menntun fyrir alla, sem auðveldar skólastjórnendum að samræma [eftirlit](#Monitoring), [sjálfsmat](#SelfReview) og mat á skólavísu? |  |
| B.16 Sem tryggja að ábyrgðar- og gæðatryggingarkerfi séu samfelld og styðji þróun á námi án aðgreiningar? |  |
| B.17 Sem gefur skólastjórnendum sjálfstæði til að úthluta kennurum og starfsfólki sem taka ábyrgð á og auka árangur og [velferð](#wellbeing) með nýrri [nemendamiðaðri](#Learnercentred) kennslu? |  |
| B.18 Sem gefur skólastjórnunarteymum sjálfstæði til að leika leiðandi hlutverk við [eftirlit](#Monitoring), [sjálfsmat](#SelfReview) og mat, ásamt lykilhagsmunaaðilum, til að veita upplýsingar um niðurstöður nemenda og ígrunda gögn til að upplýsa áframhaldandi umbætur? |  |
| B.19 Sem tryggja að skólastjórnunarteymi hafi sjálfstæði til að taka vel upplýstar ákvarðanir um fjármögnun og réttláta úthlutun úrræða? |  |
| B.20 Sem veitir sjálfstæði til að styðja alla nemendur án þess að nota merkimiða eða skrifræðisleg ferli? |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á niðurstöðum um þróun skipulags**

1. Líta má á stefnumið sem eru þegar til staðar sem **styrkleika**. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið B.1–B.12)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið B.13–B.16)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið B.17–B.20)
2. Líta má á stefnumið sem verið er að þróa sem **tækifæri**. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
   1. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum:
   2. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit:
   3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku:
3. Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við þróun skipulags?
4. Stefnumiða er þörf til að styðja við hlutverk skólastjórnenda skóla fyrir alla við þróun mannauðs

[Þróun mannauðs](#Human) er [kjarnaaðgerð](#Core) hjá forystu í skóla fyrir alla. Stefna getur stutt skólastjórnendur og forystuteymi skóla án aðgreiningar við þessa aðgerð með því að veita aðgang að úrræðum og stuðningi, veita ramma fyrir ábyrgðarskyldu, [eftirlit](#Monitoring) og mat á framkvæmd kennslu, og gefa skólastjórnendum sjálfstæði við þróun á úrræðum mannauðs í samræmi við þarfir skólans.

Tafla 12. Þróun mannauðs

| **Styðja stefnumið forystuteymi umhverfis án aðgreiningar með …** | **Vitnisburðum og viðbótarathugasemdum** |
| --- | --- |
| C.1 Sem taka fram að innlend menntastefna sé byggð á meginreglum um menntun fyrir alla, réttindi barna og [jafnræði](#Equity)? |  |
| C.2 Sem auðvelda and styðja samstarf á milli veitenda faglegrar starfsþróunar á ráðuneytis-, svæðis- og staðbundnu stigi og skóla til að þróa:   * samfellu tækifæra til faglegrar starfsþróunar; * umsaminn ramma um hæfni fyrir upprennandi og starfandi skólastjórnendur án aðgreiningar |  |
| C.3 Sem tryggja tiltekna faglega starfsþróun fyrir skólastjórnendur um menntun í fjölbreyttu umhverfi og um þróun á framkvæmd á menntun fyrir alla? |  |
| C.4 Sem kynnir leiðir til að þróa forystuhæfni (t.d. skólastjórnun eða forystuhlutverk námsstuðnings) fyrir menntun fyrir alla í öllum viðeigandi tækifærum til faglegrar starfsþróunar? |  |
| C.5 Sem setur viðmiðun/hæfni fyrir kennara og skólastjórnendur sem starfa við menntun fyrir alla og veitum tækifæri til þróunar á viðeigandi getu? |  |
| C.6 Sem leggur áherslu á að styrkja starfsgreinar kennslu og skólastjórnunar og viðurkennir ávinning af samstarfi um framkvæmd í faglegri starfsþróun, þroska og stuðningi? |  |
| C.7 Sem veitir aðgang að tengslaneti, leiðsögn og tækifærum til leiðbeiningar, stuðning við mat og ráðgjöf um framfarir í skólastarfi? |  |
| C.8 Sem tryggir aðgang að úrræðum til að þróa kennara og starfsfólk og starfsfólk þeirra? |  |
| C.9 Sem stuðlar að aðgangi að faglegri starfsþróun alla ævi til að þróa rannsakandi og samfelldar nálganir sem byggja upp og viðhalda framkvæmd? |  |
| C.10 Sem veitir aðgang að gögnum um ólík stig stefnu til að nota sem vitnisburð? |  |
| C.11 Sem tryggir sjálfstæði forystu við ákvarðanatöku um margvíslegar skyldur skólastjórnenda, svo að þeir geti haldið jafnvægi á vandamálum við stjórnun og vandamálum tengdum forystu í skóla fyrir alla? |  |
| C.12 Sem stuðlar að sjálfstæði við þróun/valdeflingu kennara og starfsfólks með dreifðum verkefnum forystu og samstarfi um [faglega starfsþróun og þroska](#ProfessionalLearningDevelopment)? |  |
| C.13 Sem gefur skólastjórnendum sjálfstæði til að úthluta kennurum og starfsfólki sem taka ábyrgð á og auka árangur og [velferð](#wellbeing) allra nemenda með nýrri [nemendamiðaðri](#Learnercentred) kennslu? |  |

**Eru viðbótarupplýsingar sem taka þarf tillit til og spurningarnar hér að ofan hafa ekki fjallað um?**

**Ígrundun á niðurstöðum um þróun mannauðs**

1. Líta má á stefnumið sem eru þegar til staðar sem **styrkleika**. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið C.1–C4, C6–C.10)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið C.5)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið C.11–C.13)
2. Líta má á stefnumið sem verið er að þróa sem **tækifæri**. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum:
4. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit:
5. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku:
6. Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við þróun mannauðs?

Sameiginleg sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur og stefnumótendur

Þessi hluti tækis til sjálfsskoðunar viðurkennir samvirkni á milli skólastjórnenda og stefnumótenda við að ná fram jákvæðri breytingu í átt að meiri menntun fyrir alla. Hann virkar sem hvatning til faglegrar umræðu og þróunar á stefnu um samstarf.

Alþjóðlegir samningar, ásamt löggjöf og stefnum á lands-, svæðis- og samfélagsvísu, hafa áhrifa á [forystu í skóla fyrir alla](#leadership). Stefnan ákvarðar tiltæk úrræði (**aðgang**), sveigjanleika í ákvarðanatöku (**sjálfstæði**) og hvað skólastjórnun (á öllum stigum), í samræmi við samhengi og skólabrag, verður látin sæta ábyrgð fyrir við [eftirlit](#Monitoring) og matsaðferðir (**ábyrgðarskylda**).

Framkvæmd forystu í umhverfi án aðgreiningar, hlutverk og skyldur liggur á milli menntunarstefna og innleiðingar þeirra í skólum. Þessi framkvæmd undirstrikar möguleika skólastjórnenda til að leika lykilhlutverk við að styðja víðtækari kerfisbreytingar á ólíkum stigum stefnu og innan skólanna.

Stefnan hefur áhrif á forystu í skóla fyrir alla. Hún ber einnig ábyrgð á því að umbreyta stefnu og löggjöf í betrumbætta framkvæmd á menntun fyrir alla. [Skólastjórnendur skóla fyrir alla](#leader) geta haft áhrif á stefnu á staðar-, svæðis- og landsvísu ef viðeigandi samskipta- og endurgjafarkerfi fyrir stefnumótendur á landsvísu eru til staðar.

**Sameiginlega** geta **skólastjórnendur og stefnumótendur** notað leiðbeinandi spurningarnar til að skiptast á skoðunum og ræða um til hvaða aðgerða þurfi að grípa eftir greiningu á forgangsmálum í [Sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur](#School_leaders) og [Sjálfsskoðun fyrir stefnumótendur](#Policy_makers).

Þetta tæki gerir bæði skólastjórnendum og stefnumótendum kleift að kynna, fylgjast með, ræða og semja um helstu styrkleika, tækifæri til frekari þróunar, áskoranir og forgangsmál. Ætlunin er að undirstrika muninn á sjónarhornum og bilum á milli framkvæmdar á forystu í skóla fyrir alla ([**staðla**](#Standards) **um framkvæmd forystu í skóla fyrir alla**) og fyrirliggjandi stefnumiðum (**styðjandi stefnumið**), og til að ígrunda hugsanlegar seinni tíma aðgerðir.

Áður en sameiginlegri sjálfsskoðun er lokið verður að ljúka bæði sjálfsskoðun skólastjórnenda og sjálfsskoðun stefnumótenda. Þær má fylla út í heild sinni, takmarka við einstaka hluta af [setningu stefnumörkunar](#SettingDirection), [þróun skipulags](#Organisational) og [þróun mannauðs](#Human), eða með áherslu á ákveðna flokka innan einstaka hluta.

Sameiginlegt sjálfsskoðunarferli samanstendur af:

* + [Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í setningu stefnumörkunar](#role_policy_measures_setting_direction)
  + [Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun skipulags](#role_policy_measures_organisational_dev)
  + [Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun mannauðs](#role_policy_measures_human_dev).

Töflur eru gefnar for sérhvert af sviðunum þremur til sameiginlegrar ígrundunar. Svarendur geta notað þessar töflur til að skrá:

* rædd forgangsmál;
* forgangsaðgerðir til umfjöllunar;
* sameiginlega samþykkt forgangsmál;
* sameiginlega samþykktar skuldbindingar.

Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í setningu stefnumörkunar

1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar

Þessi hluti er fyrir mat á því að hvaða marki skólastjórnun teljist vera án aðgreiningar eins og stendur. Það fer eftir þátttakendur rýnihópsins, en þessi hluti getur veitt upplýsingar um hvar land þitt, landssvæði, sveitarfélag eða skóli er staddur á leiðinni að menntun fyrir alla.

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum á setningu stefnumörkunar. Tafla 13 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd skólastjórnunar okkar við setningu stefnumörkunar fyrir skólann okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

1. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið A.1–A.6)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið A.7–A.8)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið A.9–A.12)
2. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
   1. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum
   2. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit
   3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 13. Rædd forgangsmál

| **Hvaða hópur hagsmunaaðila? (skólastjórnendur, stefnumótendur eða hvort tveggja)** | **Hverjir eru styrkleikarnir?** | **Hver eru tækifærin?** | **Hver eru sviðin sem fjalla þarf um?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið

Þessi hluti er til að finna sameiginlegan grundvöll um hvaða svið þarfnast umbóta til að ná sameiginlegu markmiði um menntun fyrir alla sem auðveldar þátttöku, eykur árangur, styður [velferð](#wellbeing) og skapar tilfinningu um að tilheyra fyrir **alla** nemendur, einnig þá sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun. Innan þessa sameiginlega markmiðs getur sérhver hópur hagsmunaaðila mótað tiltekin markmið sem er þörf til að þeim sé náð.

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum á setningu stefnumörkunar. Tafla 14 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
2. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
3. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?

Bráðabirgðaspurning til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við setningu stefnumörkunar?

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 14. Forgangsaðgerðir til umfjöllunar (að hámarki 3)

| **Aðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Aðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar aðgerðir** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. skref: Forgangsröðun aðgerða

Samþykktar voru þrjár forgangsaðgerðir fyrir hvern hóp hagsmunaaðila, ásamt þremur sameiginlegum forgangsaðgerðum. Stakar forgangsaðgerðir kunna að skarast við þær sameiginlegu, en þurfa ekki að gera það. Þær gætu verið samþykktar með því að skrá forgangsmálin og beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með.

Tafla 15. Sameiginlega samþykkt forgangsmál (að hámarki 3)

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til

Þessi hluti krefst þess að sérhver hópur hagsmunaaðila skuldbindi sig við aðgerðir sem hann getur gripið til einn og sér og sameiginlega.

Samkvæmt samþykktum forgangsaðgerðum, ætti hópurinn að vera sammála um hvaða aðgerðir skuli halda áfram með og hvort þetta séu skammtíma (tafarlausar) aðgerðir eða krefjast langtíma skipulagningar. Þær gætu verið samþykktar með því að beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með til skemmri eða lengri tíma. Þar að auki ætti hópurinn að taka sérstaklega fram hvernig halda skuli áfram með hverja aðgerð.

Töflur 16–18 eru til að skrá samþykktar skuldbindingar (að hámarki 3 á hverja töflu).

Tafla 16. Skuldbindingar skólastjórnenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 17. Skuldbindingar stefnumótenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 18. Sameiginlegar skuldbindingar

| **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun skipulags

1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar

Þessi hluti er fyrir mat á því að hvaða marki skólastjórnun teljist vera án aðgreiningar eins og stendur. Hvar eru landið, svæðið, sveitarfélagið eða skólinn stödd á leiðinni að menntun fyrir alla eins og stendur?

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum af þróun skipulags. Tafla 19 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd okkar á skólastjórnun við að tryggja þróun skipulags í skólanum okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

1. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið B.1–B.12)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið B.13–B.16)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið B.17–B.20)
2. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
   1. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum
   2. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit
   3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 19. Rædd forgangsmál

| **Hvaða hópur hagsmunaaðila? (skólastjórnendur, stefnumótendur eða hvort tveggja)** | **Hverjir eru styrkleikarnir?** | **Hver eru tækifærin?** | **Hver eru sviðin sem fjalla þarf um?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið

Þessi hluti er til að finna sameiginlegan grundvöll um hvaða svið þarfnast umbóta til að ná sameiginlegu markmiði um menntun fyrir alla sem auðveldar þátttöku, eykur árangur, styður [velferð](#wellbeing) og skapar tilfinningu um að tilheyra fyrir **alla** nemendur, einnig þá sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun. Innan þessa sameiginlega markmiðs getur sérhver hópur hagsmunaaðila mótað tiltekin markmið sem er þörf til að þeim sé náð.

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum af þróun skipulags. Tafla 20 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
2. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
3. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?

Bráðabirgðaspurning til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við þróun skipulags?

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 20. Forgangsaðgerðir til umfjöllunar (að hámarki 3)

| **Aðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Aðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar aðgerðir** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. skref: Forgangsröðun aðgerða

Samþykktar voru þrjár forgangsaðgerðir fyrir hvern hóp hagsmunaaðila, ásamt þremur sameiginlegum forgangsaðgerðum. Stakar forgangsaðgerðir kunna að skarast við þær sameiginlegu, en þurfa ekki að gera það. Þær gætu verið samþykktar með því að skrá forgangsmálin og beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með.

Tafla 21. Sameiginlega samþykkt forgangsmál (að hámarki 3)

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til

Þessi hluti krefst þess að sérhver hópur hagsmunaaðila skuldbindi sig við aðgerðir sem hann getur gripið til einn og sér og sameiginlega.

Samkvæmt samþykktum forgangsaðgerðum, ætti hópurinn að vera sammála um hvaða aðgerðir skuli halda áfram með og hvort þetta séu skammtíma (tafarlausar) aðgerðir eða krefjast langtíma skipulagningar. Þær gætu verið samþykktar með því að beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með til skemmri eða lengri tíma. Þar að auki ætti hópurinn að taka sérstaklega fram hvernig halda skuli áfram með hverja aðgerð.

Töflur 22–24 eru til að skrá samþykktar skuldbindingar (að hámarki 3 á hverja töflu).

Tafla 22. Skuldbindingar skólastjórnenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 23. Skuldbindingar stefnumótenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 24. Sameiginlegar skuldbindingar

| **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Ígrundun á hlutverki skólastjórnenda og stefnumiðum í þróun mannauðs

1. Hvar erum við núna? Samskipti um styrkleika, tækifæri og svið sem þarf að rannsaka nánar

Þessi hluti er fyrir mat á því að hvaða marki skólastjórnun teljist vera án aðgreiningar eins og stendur. Hvar eru landið, svæðið, sveitarfélagið eða skólinn stödd á leiðinni að menntun fyrir alla eins og stendur?

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum af þróun mannauðs. Tafla 25 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hversu aðgreiningarlaus er framkvæmd skólastjórnunar okkar við faglega þróun alls starfsfólks í skólanum okkar?
2. Hverjir eru styrkleikar okkar í því tilliti?
3. Hvaða svið þurfum við að betrumbæta/þróa frekar?

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

1. Á hvaða sviðum sýna niðurstöðurnar að styðjandi stefnumið séu til staðar?
   1. Tengjast styðjandi stefnumiðin aðgangi skólastjórnendum að samskiptum, stuðningi og úrræðum? (Sjá stefnumið C1–4, C.6–C.10)
   2. Tengjast styðjandi stefnumiðin ábyrgðarskyldu skólastjórnenda í tengslum við sjálfsmat skólans eða [eftirlit](#Monitoring)? (Sjá stefnumið C.5)
   3. Tengjast styðjandi stefnumiðin sjálfstæði skólastjórnenda við ákvarðanatöku? (Sjá stefnumið C.11–C.13)
2. Hvar er rými til umbóta eða frekari þróunar?
   1. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við aðgang að samskiptum, stuðningi og úrræðum
   2. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við ábyrgðarskyldu, sjálfsmat skólans eða eftirlit
   3. Umbóta eða frekari þróunar er þörf við sjálfstæði skólastjórnenda í ákvarðanatöku

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 25. Rædd forgangsmál

| **Hvaða hópur hagsmunaaðila? (skólastjórnendur, stefnumótendur eða hvort tveggja)** | **Hverjir eru styrkleikarnir?** | **Hver eru tækifærin?** | **Hver eru sviðin sem fjalla þarf um?** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Hvar viljum við vera? Samskipti um svið sem þarfnast umbóta og sameiginleg markmið

Þessi hluti er til að finna sameiginlegan grundvöll um hvaða svið þarfnast umbóta til að ná sameiginlegu markmiði um menntun fyrir alla sem auðveldar þátttöku, eykur árangur, styður [velferð](#wellbeing) og skapar tilfinningu um að tilheyra fyrir **alla** nemendur, einnig þá sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun. Innan þessa sameiginlega markmiðs getur sérhver hópur hagsmunaaðila mótað tiltekin markmið sem er þörf til að þeim sé náð.

Samskipti rýnihópsins byggjast á ígrundun á svörum úr hlutum af þróun mannauðs. Tafla 26 hér að neðan sýnir viðeigandi spurningar, til að stuðla að samskiptunum.

1. skref: Kynning á niðurstöðum og ígrundunum

Hver hópur kynnir helstu niðurstöður sínar og ígrundanir.

Kortlagning á svörum skólastjórnenda og stefnumótenda úr ígrunduninni:

Bráðabirgðaspurningar til ígrundunar fyrir **skólastjórnendur**:

1. Hver eru þrjú forgangsmál okkar?
2. Á hvaða sviðum er þörf á stefnum til að styðja við framkvæmd okkar?
3. Hvaða mál ættum við að forgangsraða til umræðu við stefnumótendur?

Bráðabirgðaspurning til ígrundunar fyrir **stefnumótendur**:

Hvaða svið er forgangsmál fyrir þróun stefnu sem styður hlutverk skólastjórnenda við þróun mannauðs?

2. skref: Spurningar og umræða

Eftir hverja kynningu er opið fyrir spurningum og svörum. Þessari umræðu er stýrt og athugasemdir teknar.

Tafla 26. Forgangsaðgerðir til umfjöllunar (að hámarki 3)

| **Aðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Aðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar aðgerðir** |
| --- | --- | --- |
| 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. |

3. skref: Forgangsröðun aðgerða

Samþykktar voru þrjár forgangsaðgerðir fyrir hvern hóp hagsmunaaðila, ásamt þremur sameiginlegum forgangsaðgerðum. Stakar forgangsaðgerðir kunna að skarast við þær sameiginlegu, en þurfa ekki að gera það. Þær gætu verið samþykktar með því að skrá forgangsmálin og beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með.

Tafla 27. Sameiginlega samþykkt forgangsmál (að hámarki 3)

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

3. Hvað skuldbindum við okkur til að gera? Samskipti sem leiða til aðgerða sem báðir aðilar geta gripið til

Þessi hluti krefst þess að sérhver hópur hagsmunaaðila skuldbindi sig við aðgerðir sem hann getur gripið til einn og sér og sameiginlega.

Samkvæmt samþykktum forgangsaðgerðum, ætti hópurinn að vera sammála um hvaða aðgerðir skuli halda áfram með og hvort þetta séu skammtíma (tafarlausar) aðgerðir eða krefjast langtíma skipulagningar. Þær gætu verið samþykktar með því að beita punktakerfi (þar sem sérhver þátttakandi er með fjölda punkta til að dreifa á aðgerðir og þær sem fá flesta punkta eru valdar) eða kjósa til að ákvarða hvaða aðgerðir eigi að halda áfram með til skemmri eða lengri tíma. Þar að auki ætti hópurinn að taka sérstaklega fram hvernig halda skuli áfram með hverja aðgerð.

Töflur 28–30 eru til að skrá samþykktar skuldbindingar (að hámarki 3 á hverja töflu).

Tafla 28. Skuldbindingar skólastjórnenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir skólastjórnendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 29. Skuldbindingar stefnumótenda

| **Forgangsaðgerðir fyrir stefnumótendur** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Tafla 30. Sameiginlegar skuldbindingar

| **Sameiginlegar forgangsaðgerðir** | **Til skemmri tíma/lengri tíma** | **Hvernig halda skal áfram** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Viðauki 1: Leiðbeiningar um notkun á tæki til sjálfsskoðunar

Þessar leiðbeiningar gefa dæmi um hvernig skuli vinna og leiðbeina með notkun á SISL tæki til sjálfsskoðunar. Þær samanstanda af þremur hlutum:

[**1. hluti**](#Section1) skýrir hlutverk og skyldur skipuleggjenda og þátttakenda.

[**2. hluti**](#Section2) veitir leiðbeiningar fyrir uppsetningu á verkefni til sjálfsskoðunar innan landa. Hann inniheldur hagnýtar upplýsingar um notkun á tækinu í hópum, ásamt tillögum að kerfum til skipulagningar á starfi rýnihópsins.

[**3. hluti**](#Section3) veitir stutt yfirlit yfir hvernig skuli gefa skýrslu um aðgerð til sjálfsskoðunar.

1. hluti: Hlutverk og skyldur

Hlutverkin í verkefni til sjálfsskoðunar eru:

* **skipulagsteymið**, sem ber ábyrgð á skipulagningu á verkefni til sjálfsskoðunar;
* **þátttakendur**, sem eru sá hópur stefnumótenda og skólastjórnenda sem var boðið að taka þátt í verkefninu.

Skipulagsteymið

Hlutverk skipulagsteymisins er að skipuleggja og innleiða verkefni til sjálfsskoðunar svo að það séu hámarksmöguleikar til að afla upplýsinga um hugleiðingar um lykilatriði til að styðja við forystu í skóla fyrir alla í landinu.

Á undan verkefni til sjálfsskoðunar

* Rannsakaðu og ákveddu hvaða þátttakendum skuli bjóða og hvernig hægt sé að hafa bæði skólastjórnendur og stefnumótendur með
* Bjóddu þátttakendum á fundinn (sjá næsta hluta fyrir nánari upplýsingar)
* Sjáðu um hagnýtt skipulag fundarins
* Útvegaðu fundarstað með nauðsynlegri aðstöðu
* Undirbúðu efni fyrir fundinn, þar með talið:
* Áætlun
* Lista yfir þátttakendur (í samræmi við reglugerðir um persónuvernd í hverju landi)
* Tæki til sjálfsskoðunar á tungumáli þátttakenda. Þetta mun hjálpa þátttakendum við undirbúning svo að þeir geti lagt sitt af mörkum eins og best verður á kosið.

Á meðan verkefni til sjálfsskoðunar stendur

* Haltu/stjórnaðu viðburðinum eða veldu leiðbeinanda
* Virkjaðu viðeigandi hagsmunaaðila/hvettu þá til þátttöku
* Safnaðu saman upplýsingum af fundinum fyrir skýrslu um niðurstöður úr verkefninu.

Eftir verkefni til sjálfsskoðunar

* Gerðu drög að skýrslu um helstu umræður á fundinum.

Þátttakendur í verkefni til sjálfsskoðunar

Hlutverk þátttakenda er að ígrunda á hvaða hátt skólastjórnendur eru að fá stuðning til að starfa án aðgreiningar.

Áður en starfið hefst

* Búðu þig undir að taka þátt í umræðum um menntun fyrir alla og hlutverk skólastjórnenda.

Á meðan starfinu stendur

* Taktu virkan þátt í öllum umræðum
* Veittu endurgjöf um tækið til sjálfsskoðunar.

Eftir starfið

* (Eftir því sem löndin kjósa) athugasemdir við drög að skýrslu um sjálfsskoðunina.

2. hluti: Hagnýtt skipulag

Þó markmið sjálfsskoðunar sé skýrt er skipulag hennar sveigjanlegt í þeim skilningi að hvert land getur valið áherslur sínar. Löndin gætu valið að skoða tiltekið skólasamfélag, -svæði eða -stað, tiltekna kjarnaaðgerð skólastjórnenda/forystuteyma eða tiltekna flokka innan kjarnaaðgerðanna. Þetta hefur áhrif þegar kemur að því að velja þátttakendur.

Starfslengdin getur verið hálfur dagur eða meira. Gera þarf hagnýtar ráðstafanir í samræmi við það.

Að finna og bjóða þátttakendum

Bjóða skal lykilhóp hagsmunaaðila að taka þátt, til að öðlast víðtæka ígrundun á því hvaða stuðning skólastjórnendur eru að fá til að vera án aðgreiningar og fjölbreytt sjónarmið um notkun á tæki til sjálfsskoðunar. Fyrirliggjandi samræmd kerfi sem auðvelda umræður og samskipti milli skólastjórnenda og forystuteyma og stefnumótenda gætu auðveldað myndun á rýnihópum. Einnig er hægt að bjóða hagsmunaaðilum í gegnum faglegt tengslanet, sambönd eða persónuleg tengsl.

Eftir því hverjar áherslurnar eru, geta þátttakendur staðið fyrir mismunandi stig menntakerfisins. Þeir verða að standa fyrir báða hópa hagsmunaaðila sem nefndir eru hér að neðan:

* **Skólastjórnendur og forystuteymi** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) skólastjórar, æðstu stjórnendur, millistjórnendur og kennarar, stuðningsfulltrúar, sérfræðingar og stuðningsþjónusta, fulltrúar í skólanefndum og kerfisbundnir hagsmunaaðilar sem taka þátt í stuðningi við forystu.
* **Stefnumótendur** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) stefnumótendur á samfélags-, sveitarfélags-, svæðis- og landsvísu með umboð fyrir menntun eða í öðrum geirum sem hafa áhrif á menntun, eins og eftirlitsmenn, heilbrigðis- og félagsþjónusta, eða þeir sem bera ábyrgð á gæðatryggingu.

Þessir listar eru ekki endanlegir þar sem hópar hagsmunaaðila geta verið ólíkir eftir löndum. Þeir fara einnig eftir áherslusviðum verkefnisins. Til dæmis getur skipulagsteymið ákveðið að leggja áherslu á tiltekið svæði og/eða skólastig. Ennfremur er mikilvægt að para skólastjórnendur og forystuteymi saman við þá stefnumótendur sem taka ákvarðanir sem hafa áhrif á störf þeirra.

Skipulagsteymið skal senda þátttakendum boð að minnsta kosti fjórum vikum fyrir fundinn, ásamt upplýsingum um stund og stað.

Skipulag á rýnihópum og tillaga að áætlun

Þátttakendunum er skipt niður í rýnihópa. Stærð og fjöldi hópa getur verið mismunandi eftir fjölda þátttakenda. Setja skal í hlutverk **umræðustjóra**, **tímavarðar** og **ritara** fyrir sérhvern rýnihóp.

* **Umræðustjórinn** stjórnar umræðunum og passar að raddir allra fái að hljóma.
* **Tímavörðurinn** passar að verkefni gangi samkvæmt áætlun.
* **Ritarinn** skrifar niður athugasemdir fyrir hópinn.

Ef hægt er skal hver rýnihópur fá fartölvu (eða verið beðinn um að koma með fartölvu) til að skrá svör sín á Word-sniði inn í tækið til sjálfsskoðunar. Ef þetta er ekki hægt geta hóparnir skrifað inn í prentaða útgáfum af tækinu til sjálfsskoðunar. Sérhver þátttakandi skal fá prentað afrit af tækinu.

Sjálfsskoðun rýnihópsins er í **tveimur stigum**:

1. Þátttakendur eru flokkaðir í rýnihópa eftir hlutverkum þeirra sem annaðhvort skólastjórnendur/fulltrúar í forystuteymum eða stefnumótendur (fjöldi þátttakenda í hverjum rýnihóp getur verið mismunandi en að hámarki 8–10 manns í hverjum hóp). Þessi hluti getur tekið 1,5–2 tíma. Ferlið er á eftirfarandi hátt:
   1. Rýnihóparnir með skólastjórnendum/fulltrúum í forystuteymum vinna að [**Sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur**](#School_leaders).
   2. Rýnihóparnir með stefnumótendum vinna að [**Sjálfsskoðun fyrir stefnumótendur**](#Policy_makers).
2. Þátttakendunum er aftur skipt í nýja rýnihópa. Sérhver hópur er með jafna blöndu af stefnumótendum og skólastjórnendum/fulltrúum forystuteyma. Þessir nýju rýnihópar vinna að [**Sameiginlegri sjálfsskoðun fyrir skólastjórnendur og stefnumótendur**](#Joint). Þessi hluti getur tekið allt að 2 tíma.

Tillaga að áætlun

Tafla 31 sýnir áætlaðan tíma fyrir hvern hluta áætlunarinnar. Þessir tímar eru tillögur og hægt er að aðlaga þá að samhengi og möguleikum hvers lands fyrir sig. Gakktu úr skugga um að þátttakendur fái lokaútgáfu af áætluninni áður en fundurinn hefst.

Tafla 31. Leiðbeinandi áætlun

| **Tími** | **Lota** | **Herbergi / hagnýt atriði** |
| --- | --- | --- |
| 15 mínútur | Bjóddu þátttakendur velkomna, kynntu þátttakendur og útskýrðu hvernig fundurinn er settur upp | Allir saman |
| 1,5–2 tímar | Rýnihópar á 1. stigi  Skólastjórnendur/forystuteymi og stefnumótendur í aðskildum hópum | Hópaborð/-herbergi |
| 15–30 mínútur | Hlé | – |
| 1,5–2 tímar | Rýnihópar á 2. stigi  Skólastjórnendur/forystuteymi og stefnumótendur í sameiginlegum hópum | Hópaborð/-herbergi |
| 15–30 mínútur | Hlé | – |
| 15–30 mínútur | Sameiginleg umhugsunarefni og athugasemdir frá öllum þátttakendum | Allir saman |

3. hluti: Skýrslugerð um verkefni sjálfsskoðunar

Taka má saman útkomur úr verkefni sjálfsskoðunar í skýrslu um forystu í skóla fyrir alla fyrir þátttökuskólana og þær stofnanir sem taka þátt í að móta skólastefnuna í landinu.

Tæki til sjálfsskoðunar býður skýrt kerfi til að draga niðurstöðurnar saman. Niðurstöðunum úr starfi rýnihópsins á hverjum hluta tækis til sjálfsskoðunar má safna saman í skýrslu með eftirfarandi uppbyggingu:

* Helstu vandamál sem skólastjórnun stendur frammi fyrir
* Helstu vandamál sem stefnumótendur standa frammi fyrir
* Samþykkt svæði fyrir aðgerðir.

Viðauki 2: Aðlögun á tæki til sjálfsskoðunar að hverju landi fyrir sig

Tæki til sjálfsskoðunar er með opinn aðgang. Sem slíkt geta notendur þýtt það og aðlagað að því stefnusamhengi sem stýrir hverju skólakerfi og starfi skólastjórnenda og forystuteyma. Aðlögun getur fjallað um hlutverk skólastjórnenda/forystuteyma, miðstýrða eða dreifstýrða stjórnun, tungumálið og orðalagið sem notað er í landinu eða tengja núverandi staðla/ráðstafanir við viðkomandi skipulag í landinu.

Leiðbeinandi **fyrsta skref** við aðlögun á tækinu er að fara í gegnum tilraunaferli. Tilraunir með tæki til sjálfsskoðunar felur í sér að velja viðeigandi hagsmunaaðila úr tveimur hópum:

* **Skólastjórnendur og forystuteymi** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) skólastjórar, æðstu stjórnendur, millistjórnendur og kennarar, stuðningsfulltrúar, sérfræðingar og stuðningsþjónusta, fulltrúar í skólanefndum og kerfisbundnir hagsmunaaðilar sem taka þátt í stuðningi við forystu.
* **Stefnumótendur** eru meðal annars (en takmarkast ekki við) stefnumótendur á samfélags-, sveitarfélags-, svæðis- og landsvísu með umboð í menntun eða í öðrum geirum sem hafa áhrif á menntun, eins og eftirlitsmenn, heilbrigðis- og félagsþjónusta, eða þeir sem bera ábyrgð á gæðatryggingu.

Þessir listar eru ekki endanlegir þar sem hópar hagsmunaaðila geta verið ólíkir eftir löndum.

**Seinna skrefið** er að bjóða viðeigandi hagsmunaaðilum að ræða um tækið. Þetta má gera í gegnum rýnihópa (sjá til dæmis [viðauka 1](#ANNEX1)), með því að taka viðtöl við hvern hagsmunaaðila fyrir sig eða með könnun með opnum spurningum. Ef samræmd kerfi til að færa hagsmunaaðila saman eru þegar til staðar geta þau auðveldað umræður á milli skólastjórnenda og forystuteyma og stefnumótenda. Einnig er hægt að bjóða hagsmunaaðilum í gegnum faglegt tengslanet, sambönd eða persónuleg tengsl.

Umfjöllunin miðar að því að ákvarða hvaða aðlögunar er þörf til að gera tæki til sjálfsskoðunar gagnlegt í samhengi hvers lands fyrir sig. Þetta gæti falið í sér að:

* ákveða hvaða atriði tækisins sé hægt að nota;
* tengja tækið við núgildandi stefnu og lagalegt samhengi (landssértæka staðla eða gæðatryggingartæki);
* athuga hvort það séu spurningar sem eru óþarfar í ákveðnu landssamhengi;
* endurskoða og aðlaga tungumál og hugtökum að samhengi hvers lands fyrir sig, um leið kjarnasýn upphaflega skjalsins og meginreglum um menntun fyrir alla er haldið;
* ákveða ferli fyrir innleiðingu á tæki til sjálfsskoðunar í landinu. Þetta felur í sér að ígrunda hvort og hvernig þörf er á þjálfun eða undirbúningi áður en tækið er notað.

Athugaðu að breytingar á skjalinu gætu haft áhrif á innri tengla, sérstaklega í töflum sem tengja saman hlutverk skólastjórnenda og stefnumið og tengja við orðalistann.

Viðauki 3: Orðasafn yfir hugtök

Þetta orðasafn veitir sameiginlegt tungumál sem allir sérfræðingar geta notað. Mismunandi heimildir fyrir skilgreiningum hafa verið notaðar:

* Fyrirliggjandi skilgreiningar sem eru í notkun á alþjóðavísu, sérstaklega lykilhugtök sem eru skilgreind innan tilvitnana og tilvísana í lykilsamantekt (sjá [heimildir](#REFERENCES))
* Virkar skilgreiningar sem eru þróaðar innan SISL-verkefnisins.

Dreifstýrð stjórnun

Í fyrsta lagi felur þetta í sér yfirfærslu á skyldum til millistjórnunarteyma sem geta stutt og stjórnað flutningi á þekkingu og færni þegar á þarf að halda. Í öðru lagi gerir það öllu starfsfólki og hagsmunaaðilum skólans kleift að taka ábyrgð með því að stuðla að sveigjanleika og að framkvæmd sé deilt. Þannig felur þetta forystulíkan mun frekar í sér samspil þeirra sem gegna formlegum og óformlegum forystuhlutverkum en þær aðgerðir sem þeir framkvæma. Helsta áhyggjuefnið er á hvaða hátt forysta hefur áhrif á framfarir í skipulagi og kennslu (Harris, 2013).

Eftirlit

Samkvæmt Black og Simon (2014) liggur eftirlit og mat á kennslu til grundvallar forystu í skóla fyrir alla. Hlutverk þeirra er að safna upplýsingum til að veita faglega starfsþróun sem mun styðja og hvetja sérhvern kennara til að starfa fyrir alla nemendur.

Fagleg ábyrgð og ábyrgðarskylda

Helsta ábyrgð kennara er að veita hágæðakennslu.

Fagleg ábyrgðarskylda er hönnuð með þátttöku kennara og styðst við sérþekkingu þeirra og fagmennsku. Kerfi sem fela í sér faglega ábyrgðarskyldu stafa almennt af trausti almennings á kennurum til að veita hágæðamenntun (UNESCO, 2017).

Fagleg starfsþróun og þroski

Fagleg starfsþróun vísar til allra aðgerða sem kennarar taka þátt í og miða að því að örva hugsun þeirra og faglega þekkingu og betrumbæta starf þeirra, sem tryggir að hún sé gagnrýnin og samkvæmt nýjustu upplýsingum. ([Evrópumiðstöðin, engin dagsetning](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Samfella í starfsþróun kennara vísar til allra námstækifæra í starfsþróun kennara á starfsferli kennara. Þetta eru meðal annars grunnmenntun kennara, innsetning, starfsþróun skólastjórnenda og fagleg starfsþróun kennaramenntara, ásamt faglegri starfsþróun sérfræði- og stuðningsstarfsfólks sem starfar í margbreytilegum skólastofum/skólum ([Evrópumiðstöðin, 2020b](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology)).

Formlegt mat

Formlegt mat:

… hefur nemandann í fyrirrúmi í matsferlinu. Það leggur grunninn að einstaklingsmiðun í samræmi við áhugasvið og hæfni nemandans.

Ólíkt lokamati („mati á námi“), sem hefur yfirleitt verið tengt stöðluðum, þýðingarmikil prófum og ábyrgðarskyldu, getur formlegt mat gert nemendur að þátttakendum, sem gerir þeim kleift að taka meira virkan þátt í námi sínu. Það er að jafnaði framkvæmt í samstarfi við aðra og getur haft veruleg jákvæð áhrif á árangur nemenda ([Evrópumiðstöðin, engin dagsetning](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Forysta í skóla fyrir alla

Forysta í skóla fyrir alla fer umfram skipulag. Hún miðar að því að fjalla um ójöfnuð til að byggja upp samfélag og fulla þátttöku. Hún leggur áherslu á að þróa fjölmenningu þar sem allir hagsmunaaðilar fá stuðning til að starfa saman, meta fjölbreytileika og tryggja að **allir** nemendur, þar með talið þeir sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun, fá hágæða menntun.

Forysta í skóla fyrir alla byggir á og færir saman ólíkar áherslur úr þremur forystulíkönum (Evrópumiðstöðin, 2018):

* [Leiðbeinandi](#instructional): Að setja framtíðarsýn og stefnu varðandi nám, árangur og [velferð](#wellbeing) allra nemenda.
* [Umbreytandi](#Transformative): Að betrumbæta umboð, sem greiðir fyrir nýbreytni og breytingum eða skipulegu námi
* [Dreifstýrð](#distributed): Skapar sameiginlega, samvinnu- eða skipulega skólastjórnun með umfang innan og utan skólans.

Framtíðarsýn um menntun fyrir alla

Endanleg markmið námskerfa án aðgreiningar er að tryggja að öllum nemendum, óháð aldri, sé veitt þýðingarmikil, hágæða námstækifæri í sínu næsta nágrenni, meðal vina sinna og jafnaldra ([Evrópumiðstöðin, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), bls. 1).

Ígrundun kennara

Ígrundun í starfi er „að læra í gegnum og af reynslu til að öðlast nýja innsýn í eigið sjálf og framkvæmd“ (Finlay, 2008, bls. 1).

Ígrundun er kerfisbundið endurskoðunarferli fyrir alla kennara sem gerir þér kleift að tengja eina upplifun við þá næstu og tryggja þannig að nemendurnir taki sem mestum framförum (Cambridge Assessment International Education, engin dagsetning).

Jafnræði

Samkvæmt tölfræðistofnun UNESCO:

… „fjallar jafnræði um afleiðingar félagslegs réttlætis á menntun með tilliti til sanngirni, réttmætis og hlutleysis í dreifingu á öllum stigum eða undirgeirum menntunar“. Við skiljum jafnræði sem svo að dreifing sé sanngjörn eða réttlætanleg. Jafnræði felur í sér staðlað álit á dreifingu, en það er mismunandi hvernig fólk gerir það álit (2018, bls. 17).

Samkvæmt Ráði Evrópusambandsins:

… jafnrétti og jöfnuður eru ekki eins og […] menntakerfi verða að hverfa frá hinu hefðbundna hugarfari um að ein lausn henti öllum. Jöfn tækifæri fyrir alla eru mikilvæg, en ekki nægileg: það er þörf á að stefna að „jafnræði“ í markmiðum, efni, kennsluaðferðum og námsleiðum sem eru veittar í mennta- og starfsnámskerfum til að ná hágæða menntun fyrir alla (2017, bls. 4).

Kjarnaaðgerðir skólastjórnunar

Rannsóknir hafa auðkennt þær helstu skipulagsaðgerðir sem verður að framkvæma til að reka skóla án aðgreiningar á skilvirkan hátt (Billingsley, McLeskey og Crockett, 2017; Leithwood, 2021; McLeskey og Waldron, 2015; Skoglund og Stäcker, 2016). Þessar aðgerðir falla í hina þrjá breiðu flokka [setningu stefnumörkunar](#SettingDirection), [þróunar mannauðs](#Human) og [þróunar skipulags](#Organisational). Ef þessar aðgerðir eru uppfylltar veitir það stjórnendum stuðning til að efla skólabrag sem undirstrikar og bregst við nemendum. Það gerir það þeim kleift að skapa skólabrag án aðgreiningar með áherslu á námsumhverfið, þar sem sérhver nemandi er mikilvægur þátttakandi sem vænst er að nái árangri í gegnum gæðamenntun.

Mat á námi

Mörg lönd nota þetta hugtak á almennan hátt til að vísa til:

… matsferla sem upplýsa ákvarðanatöku varðandi kennsluaðferðir og næstu skref í námi nemanda. Mat á námi er ferli sem er að jafnaði framkvæmt í skólastofum af kennurum/öðrum sérfræðingum. Það felur í sér að finna og túlka vitnisburði og vinna með nemendum að því að staðfesta hvar þeir eru staddir í námi sínu, næstu skrefum sem þarf að taka og bestu leiðinni til þess að halda áfram ([Evrópumiðstöðin, engin dagsetning](https://www.european-agency.org/resources/glossary)).

Mikilvægur vinur

Costa og Kallick skilgreina mikilvægan vin sem:

… traustan einstakling sem spyr ögrandi spurninga, útvegar gögn sem skoða skal með annarri linsu, og veitir gagnrýni á starf einstaklingsins … Mikilvægur vinur gefur sér tíma til að skilja fyllilega samhengi þeirrar vinnu sem er kynnt og þær niðurstöður sem einstaklingurinn eða hópurinn vinna að. Vinurinn er talsmaður fyrir árangur af þeirri vinnu (1993, bls. 50).

Nemendamiðuð menntun/framkvæmd/kennslufræði

Skilvirkt framhald á stuðningi í námskerfum án aðgreiningar nær yfir einstaklingsmiðaðar aðferðir til náms, sem tengja alla nemendur og styðja virka þátttöku þeirra í námsferlinu. Það felur í sér þróun á einstaklingsmiðuðum námsskrám og matsrömmum, sveigjanlega þjálfun og samfelldra tækifæra til faglegrar þróunar fyrir alla kennara, skólastjórnendur og þá sem taka ákvarðanir; og samhangandi ferli stjórnarhátta á öllum stigum kerfisins (Watkins, 2017).

Nýjar aðferðir í menntun

Nýjar leiðir í menntun leggja áherslu á að gefa öllum nemendum „tækifæri til að ná sanngjörnum og sambærilegum niðurstöðum“ (Kukulska-Hulme et al., 2021, bls. 27). Þetta getur falið í sér að þróa skapandi leiðir til að aðlaga kennsluhætti að fjölbreytileika nemenda með tilliti til mismunandi bakgrunns þeirra, getu, hvatningar, þarf á endurgjöf og mismunandi leiða til að sýna framfarir og nám. Nýbreytni í þessum skilningi tengist eðlilegum margbreytileika í nemendahópnum og:

… þörfinni á að tryggja jafnræði í tækifærum til aðgengis að menntun, en einnig þörfinni á því að leggja áherslu á hvernig kennslufræði getur leitt til sanngirni og hlutleysis („jafnræðis“) í kennslunni og niðurstöðunum (á sama stað).

Réttindamiðuð nálgun

Mannréttindamiðuð nálgun við menntun miðar að því „að tryggja sérhverju barni gæðamenntun sem virðir og stuðlar að réttindum þess til virðingar og áframhaldandi þroska“ (UNICEF, 2007, bls. 1).

Samfelldur stuðningur

Nám er til staðar, líkamlegur og félagslegur stuðningur og inngrip. Þetta er á bilinu frá minna markvissum til markvissari þátta í samræmi við þarfir þeirra sem biðja um/þarfnast stuðnings ([Evrópumiðstöðin, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Ebersold (2012) styður vistfræðilega nálgun við fötlun, þar sem áherslan er á leiðir (mannlegar, efnahagslegar og efnislegar) sem eru nauðsynlegar til að skapa aðgengilegt námssamhengi og á innbyrðis ósjálfstæði milli ólíkra sérfræðinga á staðnum til að veita samfelld inngrip í gegnum allt líf nemanda ([Evrópumiðstöðin, 2013](https://www.european-agency.org/resources/publications/organisation-provision-support-inclusive-education-literature-review), bls. 30).

Setning stefnumörkunar

Forysta er mikilvæg fyrir stefnumörkun, með áherslu á þau gildi sem liggja til grundvallar framkvæmd án aðgreiningar og á umræðu sem styður framkvæmd án aðgreiningar. Ennfremur er mikilvægt að rannsaka og deila merkingum um menntun fyrir alla, sem miðar að því að efla hagsmuni nemenda á bæði fræðilegan og félagslegan hátt, með sanngirni, réttlæti og [jafnræði](#Equity) (Stone‑Johnson, 2014). Framtíðarsýn um skóla án aðgreiningar þarf að byggjast á ígrundun meðal hagsmunaaðila um hvað felst í framkvæmd án aðgreiningar og umræður um þau gildi sem stuðla að þeirri framkvæmd. (Ekins, 2013).

Mikilvægur þáttur í að ná stefnumarkandi framtíðarsýn er að sinna þróun á faglegri hæfni kennara og starfsfólks til að starfa með fjölbreyttum hópum nemenda.

Sjálfsmat

Áframhaldandi sjálfsmat er stefnumótandi rannsóknarferli. Það gerir starfsfólki skóla kleift að uppgötva árangur sinn og áskoranir í kennslu, námi og skólastarfi á markvissan hátt. Reglulegt, áætlað endurskoðunarferli snýst um að stuðla að sjálfbærri menningu faglegrar ígrundunar sem leggur áherslu á árangur nemenda og framfarir í skólastarfi [(Evrópumiðstöðin, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Skólasamfélag

Þetta vísar til þess hóps af fólki sem er bundið skólanum nánum böndum – kennara hans, stjórnenda, nemenda og fjölskyldna nemendanna ([Evrópumiðstöðin, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Skólastjórnendur skóla fyrir alla

Skólastjórnendur (eða forystuteymi) skóla fyrir alla hafa þá framtíðarsýn að „tryggja að öllum nemendum, óháð aldri, sé veitt þýðingarmikil, hágæða námstækifæri í sínu næsta nágrenni, meðal vina sinna og jafnaldra“ ([Evrópumiðstöðin, 2015a](http://www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer), bls. 1). Þau innleiða framtíðarsýn um menntun fyrir alla með því að setja skýra stefnu, þróa skipulag skólans og byggja upp færni starfsfólks til að uppfylla þarfir allra nemenda, þar með talið þeirra sem eru mest berskjaldaðir fyrir útilokun. Slíkir stjórnendur blanda saman þáttum úr [leiðbeinandi](#instructional), [umbreytandi](#Transformative) og [dreifstýrðri stjórnun](#distributed). Þeir taka ábyrgð á og bera virðingu fyrir öllum nemendum.

Skólastjórnun

Þetta vísar til alla þeirra sem eru í forystuhlutverki í skólum og lærdómssamfélögum. Einnig kann að vera vísað til slíkra stjórnenda sem yfirkennara, skólastjórnenda eða skólastjóra. Það eru ýmis stig skólastjórnunar, þar með talið forysta kennara, miðstjórnenda og yfirmanna. Í þessu hlutverki leggja þeir áherslu á að virkja og leiðbeina sérgáfum og orku kennara, nemenda og foreldra til að ná sameiginlegum markmiðum menntunar.

Stjórnun skóla felur í sér bæði forystu og stjórnun. Mikilvægt er að viðurkenna að skólastjórnendur þurfa jafnvægi á milli þessara tveggja ferla. Forysta leggur áherslu á gildi, framtíðarsýn og framtíðina, en rekstur fæst aftur á móti við að láta nútíðina ganga (West-Burnham og Harris, 2015).

Staðlar

Staðlar eru yfirlýsingar um æskilegar niðurstöður úr menntakerfinu, sem eru samþykktir af helstu hagsmunaaðilum ([Evrópumiðstöðin, 2020a](https://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework)).

Stjórnun stofnana

Stjórnun stofnana leggur áherslu á mikilvægi þess að koma á skýrum markmiðum í menntun, áætla námskrána og gera mat á kennurum og kennslu. Megináherslan er á ábyrgð stjórnenda til að stuðla að betri mælanlegum niðurstöðum fyrir nemendur, undirstrika mikilvægi þess að auka gæði kennslu og náms í skólastofum (Day, Gu og Sammons, 2016).

Stjórnun stofnana leggur einnig áherslu á sköpun styðjandi og hvetjandi starfsumhverfis sem getur stutt við þróun þeirra kennsluhátta sem henta best fyrir framfarir í bóklegri frammistöðu (Hansen og Lárusdóttir, 2015). Þessi gerð forystu hefur einnig verið kölluð „námsmiðuð forysta, forysta fyrir nám eða námskrárforysta,“ þar sem ein lykilaðferðin leggur áherslu á að þróa og samhæfa skilvirka skólanámsskrá (Gumus, Bellibas, Esen og Gumus, 2018).

Þróun mannauðs

Samkvæmt Dorczak er aðalhlutverk skólastjórnenda að „að sleppa lausum og þróa hæfileika allra kennara eða annarra starfsmanna ásamt því að viðurkenna og virkja möguleika allra nemenda“ (2013, bls. 55). Þannig er skólastjórnun sem leggur áherslu á að betrumbæta áhugahvöt kennara, getu og starfsumhverfi líklegust til að bæta árangur nemenda.

Miðja þessa stefnumótandi hlutverks liggur í [eftirliti](#Monitoring) og mati á kennslu, til að safna upplýsingum sem veita faglega starfsþróun sem mun „styðja og hvetja alla kennara til að starfa fyrir alla“ nemendur (Black og Simon, 2014, bls. 160). Þetta byggist á getu forystu til að byggja upp getu með því að þróa þekkingu og færni kennara, og til að stuðla að faglegu samfélagi innan skólans sem auðveldar ígrunduð samskipti og samstarf um leiðsögn í framkvæmd fyrir skóla fyrir alla (Humada-Ludeke, 2013; Erbring, 2016).

Ferilrannsóknin *Valdefling kennara* viðurkennir enn frekar þörf stjórnenda til að þroska forystuhæfni hjá öðrum – til dæmis „hjá kennurum og miðstjórnendum til að deila forystuverkum“ og skapa skólabrag án aðgreiningar (Evrópumiðstöðin, 2015b, bls. 51).

Þróun skipulags

Skólastjórnendur leika mikilvægt hlutverk í innleiðingu á stefnu um og framkvæmd á menntun fyrir alla og einkum við að koma á skólabrag sem fagnar fjölbreytileika og stuðlar að aðgreiningarleysi (Cherkowski og Ragoonaden, 2016; Mac Ruairc, 2013). Þannig eru skólastjórnendur ábyrgir fyrir að viðhalda skólabrag sem stuðlar að samstöðu, er gagnvirkur og leggur áherslur á að styðja kennara og nemendur í gegnum námsferlið. Að gefa tóninn fyrir fjölmenningu krefst þess að skólastjórnendur leggi áherslu á að hlúa að starfsanda kennara, samstarfi við foreldra og faglega samstöðu. Þetta mun síðan hafa áhrif á það námsumhverfi sem er skapað fyrir nemendur (Fultz, 2017).

Markviss beiting mannauðs og fjármagns og samræming þeirra við kennslufræðilegan tilgang getur haft áhrif á hvernig skólastarf bætir kennslu og nám. Þannig verða skólastjórnendur að taka þátt í ákvörðunum um nýliðun kennara. Getan til að velja kennara liggur til grundvallar því að koma á skólabrag og getu sem hefur góð áhrif á árangur nemenda (Stoll og Temperley, 2010).

Þverfaglegt

Þverfaglegt … vísar til sérfræðinga „af fleiri en einu akademísku fagsviði“ sem starfa saman „að því að rannsaka þema, vandamál, spurningu eða efni“ (Pedagogy in Action, engin dagsetning).

Umbreytandi forysta

Umbreytandi forysta leggur áherslu á að setja framtíðarsýn og innblástur. Hún leggur áherslu á að koma á kerfum og menningu sem eykur gæði kennslu og náms, [setningu stefnumörkunar](#SettingDirection), þroska fólks og (endur)hönnun skipulagsins (Day, Gu og Sammons, 2016). Umbreytandi skólastjórnun er jafnan tengd við hæfileikann til að auðvelda breytingar og nýsköpun með því að hafa áhrif á fólk og menningu innan skóla (Navickaitė, 2013).

Velferð nemenda

OECD skilgreinir velferð nemenda sem:

… þá sálfræðilegu, vitsmunalegu, félagslegu og líkamlegu virkni og getu sem nemendur þurfa til að lifa hamingjusömu og fullnægjandi lífi. Þessi skilgreining á velferð blandar saman „nálgun við réttindi barna“, sem leggur áherslu á réttindi allra barna til að lifa hamingjusamlega „hér og nú“, og „þroskamiðaðri nálgun“, sem undirstrikar mikilvægi þess að nemendur þroski færni til að auka velferð sína í nútíð og framtíð (Ben-Arieh et al., 2013) (2017, bls. 61–62).

Heimildir

Billingsley, B., McLeskey, J. og Crockett, J. B., 2017. *Principal leadership: Moving toward inclusive and high-achieving schools for students with disabilities [Skólastjórnun: Unnið að árangursmiklum skólum fyrir fatlaða nemendur].* 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/) (Síðast sótt í desember 2018)

Black, W. R. og Simon, M. D., 2014. „Leadership for All Students: Planning for More Inclusive School Practices“ [Forysta fyrir alla nemendur: Skipulagning til að draga úr aðgreiningu í skólum] *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9 (2), 153–172

Cambridge Assessment International Education, engin dagsetning. *Getting started with Reflective Practice [Hafist handa með ígrundun í starfi].*   
[www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html](http://www.cambridge-community.org.uk/professional-development/gswrp/index.html) (Síðast sótt í september 2021)

Cherkowski, S. og Ragoonaden, K., 2016. „Leadership for diversity: Intercultural communication competence as professional development“ [Forysta fyrir fjölbreytileika: Þvermenningarleg samskiptahæfni sem fagleg starfsþróun] *Teacher Learning and Professional Development*, 1 (1), 33–43

Costa, A. og Kallick, B., 1993. „Through the Lens of a Critical Friend“ [Í gegnum mikilvægs vinar] *Educational Leadership*, 51 (2), 49–51

Day, C., Gu, Q. og Sammons, P., 2016. „The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference“ [Áhrif forystu á árangur nemenda: Hvernig farsælir skólastjórnendur nota umbreytingar- og kennsluaðferðir til að skipta máli] *Educational Administration Quarterly*, 52 (2), 221–258.   
[doi.org/10.1177/0013161X15616863](http://doi.org/10.1177/0013161X15616863) (Síðast sótt í desember 2018)

Dorczak, R., 2013. „Inclusion Through the Lens of School Culture“ [Inntaka í gegnum linsu skólabrags], í G. Mac Ruairc, E. Ottesen og R. Precey (ritst.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Ekins, A., 2013. „Special Education within the Context of an Inclusive School“ [Sérkennsla í samhengi skóla án aðgreiningar], í G. Mac Ruairc, E. Ottesen og R. Precey (ritst.), *Leadership for Inclusive Education: Values, Vision and Voices*. Rotterdam: Sense Publishers

Erbring, S., 2016. *Einführung in die inklusive Schulentwicklung* [Kynning á skólaþróun án aðgreiningar]. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2015a. *Tillaga að afstöðu miðstöðvarinnar til námskerfa án aðgreiningar.* Óðinsvéum, Danmörku. [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) (Síðast sótt í nóvember 2020)

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2015b. *Empowering Teachers to Promote Inclusive Education. A case study of approaches to training and support for inclusive teacher practice [Valdefling kennara til að stuðla að menntunar án aðgreiningar. Ferlisrannsókn á aðferðum við þjálfun og stuðning við kennarastarf án aðgreiningar].* (V. Donnelly, ritst.). Óðinsvéum, Danmörku. [www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education](http://www.european-agency.org/resources/publications/empowering-teachers-promote-inclusive-education) (Síðast sótt í nóvember 2020)

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2018. *Supporting Inclusive School Leadership: Literature Review [Stuðningur við forystu í skóla fyrir alla: Fræðileg umfjöllun]*. (E. Óskarsdóttir, V. J. Donnelly og M. Turner‑Cmuchal, ritst.). Óðinsvéum, Danmörku.   
[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) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2020a. *Inclusive School Leadership: A practical guide to developing and reviewing policy frameworks [Forysta í skóla fyrir alla:Hagnýtar leiðbeiningar um þróun og endurskoðun á stefnuramma]*. (M. Turner‑Cmuchal og E. Óskarsdóttir, ritst.). Óðinsvéum, Danmörku.   
[www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework](http://www.european-agency.org/resources/publications/SISL-policy-framework) (Síðast sótt í september 2021)

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2020b. *Teacher Professional Learning for Inclusion: Methodology Report [Starfsþróun kennara í skóla fyrir alla: Skýrsla um aðferðafræði].* (A. De Vroey og S. Symeonidou, ritstj.). Óðinsvéum, Danmörku. [www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology](https://www.european-agency.org/resources/publications/TPL4I-methodology) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Evrópumiðstöð um nám án aðgreiningar og sérþarfir, engin dagsetning. *Glossary [Orðasafn]*. [www.european-agency.org/resources/glossary](https://www.european-agency.org/resources/glossary) (Síðast sótt í september 2021)

Evrópumiðstöðin fyrir þróun í sérkennslu, 2013. *Organisation of Provision to Support Inclusive Education – Literature Review [Skipulagning úrræða vegna stuðnings við nám án aðgreiningar – Fræðileg umfjöllun].* Óðinsvéum, Danmörku.   
[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) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Finlay, L., 2008. „Reflecting on “Reflective practice”“ [Ígrundun á „Ígrundun í starfi“] *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-%282008%29-Reflecting-on-reflective-practice-PBPL-paper-52.pdf) (Síðast sótt í september 2021)

Fultz, D. M., 2017. *Ten Steps for Genuine Leadership in Schools [Tíu skref að sannri forystu í skólum].* New York: Routledge

Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M. og Gumus, E., 2018. „A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014“ [Kerfisbundin umfjöllun um rannsóknir á forystulíkönum í rannsóknum á menntun frá 1980 til 2014] *Educational Management Administration & Leadership*, 46 (1), 25–48.   
[doi.org/10.1177/1741143216659296](http://doi.org/10.1177/1741143216659296) (Síðast sótt í desember 2018)

Hagskýrslustofnun Menningarmálastofnunar Sameinuðu þjóðanna, 2018. *Handbook on Measuring Equity in Education* [Handbók um mælingu jafnræðis í menntun]. Montreal: Hagskýrslustofnun Menningarmálastofnunar Sameinuðu þjóðanna. [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) (Síðast sótt í nóvember 2020)

Hansen, B. og Lárusdóttir, S. H., 2015. „Instructional Leadership in Compulsory Schools in Iceland and the Role of School Principals“ [Stjórnun stofnana í grunnskólum á Íslandi og hlutverk skólastjóra] *Scandinavian Journal of Educational Research,* 59 (5), 583–603

Harris, A., 2013. *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential [Dreifstýrð stjórnun skiptir máli: Sjónarmið, hagnýt atriði og möguleikar].* 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 [Stofnun faglegs lærdómssamfélags fyrir skólastjórnendur: Innsýn í breytingaferli með linsu skólastjórnanda.].* Rotterdam: Sense Publishers

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. og Zhang, S., 2021. *Innovating Pedagogy 2021: Open University Innovation Report 9 [Ný kennslufræði 2021: Nýsköpunarskýrsla opinna háskóla 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) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Leithwood, K. A., 2021. „Review of Evidence about Equitable School Leadership“ [Umfjöllun á vitnisburðum um réttláta skólastjórnun] *Education Sciences*, 11 (377). [doi.org/10.3390/educsci11080377](https://doi.org/10.3390/educsci11080377) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Mac Ruairc, G., 2013. *Including Inclusion – Exploring inclusive education for school leadership* 2013[*Að meðtöldum skóla fyrir alla – Könnun á menntun fyrir alla fyrir skólastjórnun]*. Keynote article for discussion [Aðalgrein til umræðu, 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) (Síðast sótt í desember 2018)

McLeskey, J. og Waldron, N. L., 2015. „Effective leadership makes schools truly inclusive“ [Skilvirk forysta gerir skólana sannarlega fyrir alla] *Phi Delta Kappan*, 96 (5), 68–73. [doi.org/10.1177/0031721715569474](https://doi.org/10.1177/0031721715569474) (Síðast sótt í desember 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“ [Tjáning umbreytandi forystu skólastjóra í skipulagsbreytingaferlinu: Ferlisrannsókn á almennum skólum í Litháen] *Problems of Education in the 21st Century*, 51, 70–82

OECD, 2017. „Students’ well-being: What it is and how it can be measured“ [Velferð nemenda: Hvað er hún og hvernig er hægt að mæla hana?], í *PISA 2015 Results (Volume III): Students’ Well-Being*. París: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264273856-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264273856-6-en) (Síðast sótt í desember 2021)

Pedagogy in Action, engin dagsetning. *Interdisciplinary Approaches to Teaching [Þverfagleg nálgun við kennslu].* [serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html](https://serc.carleton.edu/sp/library/interdisciplinary/index.html) (Síðast sótt í september 2021)

Ráðherraráð Evrópusambandsins, 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 [Niðurstaða Ráðherraráðsins og fulltrúa ríkisstjórna aðildarríkjanna, fundur innan Ráðherraráðsins, um fjölbreytileika án aðgreiningar til að ná hágæðamenntun fyrir alla].* (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%3A52017XG0225%2802%29) (Síðast sótt í nóvember 2021)

Skoglund, P. og Stäcker, H., 2016. „How Can Education Systems Support All Learners? Tipping-Point Leadership Focused on Cultural Change and Inclusive Capability“ [Hvernig geta menntakerfi stutt alla nemendur? Vendipunktur forystu með áherslu á að breyta menningu og færni fyrir alla], í A. Watkins og C. Meijer (ritst.), *Implementing Inclusive Education: Issues in Bridging the Policy-Practice Gap (International Perspectives on Inclusive Education*, *8. bindi).* Bingley: Emerald Group Publishing Limited

Stoll, L. og Temperley, J., 2010. *Improving School Leadership: The Toolkit [Að bæta skólastjórnun: Verkfærin].* París: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/9789264083509-en](https://doi.org/10.1787/9789264083509-en) (Síðast sótt í desember 2018)

Stone-Johnson, C., 2014. „Responsible Leadership“ [Ábyrg forysta] *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), 645–674. [doi.org/10.1177/0013161x13510004](https://doi.org/10.1177/0013161x13510004) (Síðast sótt í desember 2018)

UNESCO, 2017. „Accountable teachers“ [Ábyrgir kennarar] *Global Education Monitoring Report 2017/8*. París: UNESCO. [gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385](https://gem-report-2017.unesco.org/en/chapter/2385/) (Síðast sótt í september 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 [Mannréttindamiðuð nálgun til menntunar fyrir alla: Rammi um framkvæmd á réttindum barna til menntunar og réttinda innan menntunar].* New York: UNICEF. [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000154861) (Síðast sótt í nóvember 2020)

Watkins, A., 2017. „Inclusive Education and European Educational Policy“ [Menntun fyrir alla og evrópsk menntastefna], *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) (Síðast sótt í nóvember 2020)

West-Burnham, J. og Harris, D., 2015. *Leadership Dialogues: Conversations and Activities for Leadership Teams [Forystusamræður: Samtöl og verkefni fyrir forystuteymi.].* Carmarthen: Crown House Publishing

1. Þetta skjal inniheldur bæði ytri og innri tengla. Innri tenglarnir vísa á skilgreiningar á hugtökum í orðasafninu eða á tengda hluta í skjalinu. [↑](#footnote-ref-2)