

Skólastjórnendur gegna lykilhlutverki við að stuðla að menntakerfum fyrir alla og hafa mikil áhrif á árangur nemenda.

Þessir þættir hafa leitt til þess að meiri áhersla hefur verið lögð á málefni skólastjórnenda á undanförunum árum. Eftir því sem færni lýsing skólastjórnunar og margbreytileiki tengdra verkefna hefur aukist hefur viðurkenning á þörfinni fyrir stuðning aukist.

Evrópumiðstöðin um nám án aðgreiningar og sérparfir (Miðstöðin) þróaði verkefni til að hvetja til víðtækari umræðna um skólastjórnun þvert á hagsmunahópa í stefnu og framkvæmd. Stuðningur við forystu í skóla fyrir alla (SISL) rannsakaði hvernig hægt er að þróa og efla við forystu í skóla fyrir alla á skólastigi á áhrifaríkan hátt með stefnuramma og stuðningsaðferðum á lands-/svæðisstigi.

Eftirfarandi afrakstur SISL eru fánlegur:

- **Endurskoðun alþjóðlegra og evrópskra stefnuskjala og leiðbeininga.**
- **Endurskoðun á alþjóðlegum og evrópskum fræðiritum** (eftir 2012) til að koma sér saman um notkunarskilgreiningar á lykilhugtökum og skilgreina lykilhugtök sem liggja til grundvallar stefnu og framkvæmd fyrir forystu í skóla fyrir alla.
- **Landskönnun** til að greina að hve miklu leyti mismunandi stefnur lands styðja við framkvæmd forystu í skóla fyrir alla.
- **Stefnuramma** hannaður til að styðja við þróun og endurskoðun stefnu fyrir forystu í skóla fyrir alla.
- **Tæki til sjálfsskoðunar** byggt á stefnurammanum, til að leiðbeina sameiginlegum umræðum hagsmunaaðila. Það felur í sér leiðbeiningar um innleiðingu og aðlögun tækisins að núverandi samhengi í landinu.

Þessi samantekt á helstu stefnuskilaboðum sýnir yfirlit yfir helsta afrakstur þessara verkefna.

FORSENDUR FYRIR FORYSTU Í SKÓLA FYRIR ALLA

Menntun fyrir alla er skilinn í sínum víðasta skilningi. Markmiðið er að tryggja þátttöku nemenda, auka árangur, styðja við velferð og stuðla að því að **allir** nemendur upplifi sig sem hluta af hópnum, þar með talið þeir sem eru viðkvæmastir fyrir útilokun. Þessi skilningur er í samræmi við **Tillaga að afstöðu miðstöðvarinnar til námskerfa án aðgreiningar.**

Skólastjórnun getur verið framkvæmd af einum stjórnanda eða, til að vera árangursrík, af samstarfsteymi stjórnenda eða dreift á nokkra lykilaðila sem eru innan skóla eða tengdir honum.

Stjórnun telst vera skipulagshlutverk sem er sameiginlegt eða dreifist 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.

Greinarmunur er á **forystu í skóla** almennt og **forystu í skóla fyrir alla**.

„**Skólastjórnandi**“ vísar til allra þeirra sem gegna lykilstjórnunarhlutverkum í skólum og námssamfélögum. „**Skólastjórnandi í skóla fyrir alla**“ getur bæði átt við þá sem gegna formlegum stjórnendastöðum og þá innan skóla sem sýna forystu við framkvæmd.

Forysta í skóla fyrir alla er sérstaklega tileinkuð því að takast á við ójafnræði til að byggja upp samfélag og fulla þátttöku allra nemenda.

Á sama hátt er forysta í skóla fyrir alla skilin í víðasta skilningi og nær yfir meira en aðeins skipulag. 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 útlökun, fá hágæða menntun.

Sérhver skólastjórnandi ætti að stefna að því að vera skólastjórnandi í skóla fyrir alla og vinna að skólastjórnun sem stuðlar að menntun fyrir alla, jafnvel þótt skólastjórnun eigi sér stað í mismunandi skólasamhengi þar sem verið er að þróa menningu menntunar fyrir alla og framkvæmd á mismunandi hátt.

AÐ SKILJA FORYSTU Í SKÓLA FYRIR ALLA



Mismunandi stjórnunarlíkön og lyftistengur stefnu skipta máli fyrir forystu í skóla fyrir alla. Þetta felur í sér kjarnaaðgerðir og hlutverk og ábyrgð forystu í skóla fyrir alla, svo og lyftistengur lykilstefnu sem styðja skólastjórnendur við að uppfylla hana.

Kjarnaaðgerðum forystu í skóla fyrir alla

Skólastjórnendum verður að vera gert kleift að þróa fjölbreyttari hæfni sem krafist er í fjölbreyttum skólum nútímans. Þeir geta ekki lengur unnið einir og ættu að hafa aðra með sér til að deila og dreifa leiðtogaverkefnum og vinna með ýmsum samstarfsaðilum í samfélaginu og víðar. Hugsanlegt hlutverk þeirra sem stjórnendur breytinga í víðtækari kerfisumbótum ætti að vera skýrt viðurkennt.

Rannsóknir hafa greint þrjú megin leiðtogahlutverk sem þarf að sinna til að skólar fyrir alla geti starfað á skilvirkan hátt. Þetta eru stefnumörkun, skipulagsþróun og þróun mannauðs.

- **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.

- **Þróun skipulags:** Skólastjórnendur og stjórnunarteymi eru ábyrg fyrir því að viðhalda skólabrag sem stuðlar að samstöðu, er gagnvirkur og leggur áherslu 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 námsumhverfi, þar sem sérhver nemandi er mikilvægur þátttakandi sem vænst er að nái árangri í gegnum gæðamenntun.
- **Þróun mannauðs:** Forysta er einn af helstu hvötum kennslugæða, sem eru mikilvægustu áhrif skólastiga á árangur nemenda. Stuðningur, eftirlit og mat á framkvæmd kennslu eru grundvöllur þessa stefnumótandi hlutverks.

Að uppfylla þessar aðgerðir styður leiðtoga við að þróa námsumhverfi fyrir alla. Auk þess að uppfylla þessi hlutverk verður **forystu í skóla fyrir alla** að taka á ójafnræði til að byggja upp samfélag og fulla þátttöku allra nemenda. **Skólastjórnendur skóla fyrir alla** hafa þess vegna þá **framtíðarsýn** að allir nemendur, „óháð aldri“ skuli fá þýðingarmikið, hágæða nám „í sínu næsta nágrenni, meðal vina sinna og jafnaldra“.¹

Hlutverk og ábyrgð forystu í skóla fyrir alla innan menntakerfa

Skólastjórnendur skóla fyrir alla þurfa að sinna ákveðnum hlutverkum og skyldum til að sinna ofangreindum kjarnaáðgerðum. Þeir bera ábyrgð á að umbreyta stefnu og löggjöf í átt að bættri menntun fyrir alla, móta starfshætti sem skipta máli fyrir skólaumhverfi þeirra og hagsmunaaðila.

Til að gera þetta verða þeir að sinna hlutverkum sínum og skyldum á vettvangi einstakra námsmanna, skóla, samfélags og lands-/svæðisstigum innan menntakerfisins.

EINSTAKLINGSSTIG



- Hafa áhrif á nemendamiðaða starfshætti/hlustun á nemendur, persónusniðið (miðja)
- Tryggja að kennarar taki ábyrgð á öllum nemendum
- Styðja nýstárlega, sveigjanlega og gagnreynda kennslufræði/starfshætti í kennslustofum
- Eftirlit með framkvæmd í kennslustofum, sem tryggir hágæðamenntun fyrir alla
- Þróa menningu samstarfs – jákvæðra og traustra sambanda
- Notkun gagna sem grundvöll fyrir ígrundun kennara og áframhaldandi framfarir

SKÓLASTIG



- Leiðbeina og hafa áhrif á skipulag og úrræði skólans í samræmi við meginreglur um jafnræði
- Taka þátt í lærdómssamfélaginu við sjálfmat og ígrundun gagna til að skýra frá áframhaldandi framförum í skólastarfi
- Veita tækifæri til faglegrar þróunar
- Tryggja samfelldan stuðning við alla hagsmunaaðila
- Höfða til siðferðis allra
- Tryggja að námskrá og mat hæfi tilgangi og mæti þörfum allra nemenda
- Virkja þátttöku allra fjölskyldna

¹ Evrópumíðstöðin um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2015. *Tillaga að afstöðu miðstöðvarinnar til námskerfa án aðgreiningar*. Óðinsvéum, Danmörku.

www.european-agency.org/resources/publications/agency-position-inclusive-education-systems-flyer, p. 1

SAMFÉLAGSSTIG



- Byggja upp samstarf við stuðningsstofnanir, aðra skóla/stofnanir á öðrum kerfisstigum og fyrirtæki í samfélaginu
- Byggja upp getu skólans til að sinna fjölbreytileika með þátttöku í rannsóknum og samstarfsverkefnum faglegrar starfsþróunar t.d. með háskólum?
- Stjórna mannauði, tryggja skuldbindingu við sameiginlega framtíðarsýn um menntun fyrir alla
- Stjórna fjárveitingum til að mæta þörfum alls skólasamfélagsins

LANDS- / SVÆÐISTIG



- Hafa áhrif á þróun landsstefnu varðandi jafnræði og menntun fyrir alla með samráði og samskiptum
- Túlka og innleiða stefnur á þann hátt sem hæfir skólasamhengi þeirra og gildum og stjórna breytingum á skólastigi varðandi námskrár- og matsramma, starfsþróun, fjármögnun og úthlutun fjármagns og gæðagreiningu og áreiðanleika.

Mynd 1. Hlutverk og ábyrgð skólastjórnenda yfir mismunandi stig innan menntunar

Hlutverk og ábyrgð forystu í skóla fyrir alla eru ekki óháð þeim stefnum sem hafa áhrif á hana. **Hagstæð stefnumið** skulu auðvelda einstaka skólastjórnendum eða stjórnunarteymum að vinna að framtíðarsýn sinni.

Lyftistengur lykilstefnu til að styðja við forystu í skóla fyrir alla

Styðjandi stefnumið fyrir forystu í skóla fyrir alla eru til staðar innan regluverks sem skilgreinir almennt menntun fyrir alla og ákvarðar hvaða úrræði eru í boði, hvaða ákvarðanir er hægt að taka og hvaða leiðtogar bera ábyrgð.

Almenn umgjörð um skólastjórnun og skólastjórnendur er til staðar en í þeim vantar að mestu sjónarmið forystu í **skóla fyrir alla**.

Til að styðja stjórnendur skóla fyrir alla til að sinna ofangreindum hlutverkum og kjarnaáðgerðum, ættu stefnur fyrir skólastjórnun að veita þrjár lyftistengur lykilstefnu: aðgang, sjálfræði og ábyrgð. Þetta hefur áhrif á hvernig skólastjórnendum er gert kleift að sinna hlutverkum sínum og sinna skyldum sínum. Það getur ákvarðað skilvirkni skólastjóra við að skapa og leiða skóla fyrir alla.

Nánar tiltekið þurfa skólastjórar **aðgang** að:

- stuðningi, bæði frá formlegum þróunarmöguleikum og frá auknu samstarfi við samstarfsmenn og aðra hagsmunaaðila á öllum kerfisstigum;
- fjármagni til að þróa getu starfsmanna með þjálfun, teymisvinnu og þekkingarskiptum.

Skólastjórnendur þurfa **sjálfræði** til að taka upplýstar ákvarðanir byggðar á sannprófunum um stefnumótun, þróun og skipulag. Þetta geta falið í sér ákvarðanir um:

- aðlaga námskrána, matið og faggildingarramma til að tryggja að þær skapi miklar væntingar og mæti þörfum nærsamfélaga og nemenda;
- ráðningu og þróun kennara og starfsfólks;
- virkt starf með öðrum stofnunum og nærsamfélaginu;
- fjármögnun og sanngjörn úthlutun úrræða.

Varðandi **ábyrgð** verða skólastjórar að:

- geta sett fram þá framtíðarsýn, gildi og niðurstöður sem þeir (og aðrir hagsmunaaðilar) óska eftir að verði teknar til ábyrgðar (t.d. jafnræði, enga mismunum og uppfylla persónulegar, félagslegar og námslegar kröfur nemenda);
- bera ábyrgð (gagnvart nemendum, fjölskyldum, nærsamfélagi) með aðferðum sem eru í takt við önnur stefnusvið, sem tryggir stuðning við stefnu og framkvæmd við menntun fyrir alla;
- gegna leiðandi hlutverki í eftirliti, sjálfsskoðun og mati, ásamt lykilhagsmunaaðilum, til að veita upplýsingar um námsárangur og ígrunda gögn til að upplýsa um áframhaldandi umbætur.

Greining á evrópskum og alþjóðlegum fræðiritum og stefnum leiddi í ljós að áhersla á áreiðanleika er ekki alltaf í samræmi við aðgengi að fjárveitingum, stuðningi og faglegri þróun og hversu mikið sjálfræði skólastjórnendur hafa þegar þeir gegna kjarnaaðgerðum sínum að marka stefnu, skipulagsþróun og þróun mannauðs.

ÞRÓUN OG STUÐNINGUR VIÐ NÁLGUN AÐ SKÓLA FYRIR ALLA

Að finna jafnvægið á milli þess hvaða **staðla** skólastjórnendur eru gerðir ábyrgir fyrir og þess **stefnumótunarstuðnings** sem boðið er upp á til að ná því var meginviðfangsefni við þróun skólans. **Stefnuramma** og sérstaklega **tækið til sjálfsskoðunar**.

Nauðsynlegt er að stefnumótun styðji við þróun og innleiðingu skilvirkar og forystu í skóla fyrir alla sem getur aukið jafnræði, jafnrétti og velferð í námi. Til að ná þessu fram er nauðsynlegt að greina bilið á milli þeirra staðla sem skólastjórnendur eru gerðir ábyrgir fyrir og þeim styðjandi stefnumiðum sem þeim standa til boða.

Þróun stefnuramma til að styðja við forystu í skóla fyrir alla

Stefnuramminn hjálpar löndum að styðja skólastjórnendur til að vinna að því að gera öllum nemendum kleift að taka fulla þátt, auka árangur þeirra og styðja velferð þeirra og tilfinningu fyrir því að tilheyra. Þetta er í samræmi við viðleitni stofnunarinnar og aðildarlanda hennar til að stuðla að langtíma menntun fyrir alla í samfélaginu.

Hægt er að nota stefnurammann í samvinnu, skiptum eða ákvarðanatöku. Markmiðið getur verið að leiðbeina um ítarlegri stefnumótun, áframhaldandi viðhald eða eftirlit, eða að þróa frekar núverandi stefnu til að ná víðtækari markmiði um menntun fyrir alla.

Stefnuramminn getur:

- **Stuðlað að og skapað grundvöll fyrir þróun nýrrar stefnu:** Það býður upp á teikningu af lykilþáttum til að taka með í stefnu sem miðar að því að styðja við forystu í skóla fyrir alla eða til að takast á við hlutverk skólastjórnunar í víðtækari stefnuramma um nám án aðgreiningar.
- **Styðja endurskoðun og frekari þróun núverandi stefnu og stefnuramma:** Í stefnurammanum er viðurkennt að stuðningur við forystu í skóla fyrir alla getur verið til staðar sem einstök stefna eða getur verið þverfaglegur í mismunandi stefnum og á mismunandi stefnustigum. Þar sem stefna fyrir forystu í skóla fyrir alla eða skólastjórnun almennt er til staðar getur stefnuramminn hjálpað til við að:
 - endurskoða og bæta núverandi stefnu sem styður forystu í skóla fyrir alla;
 - þróa núverandi almenna skólastjórnendastefnu til að tryggja nálgun að skóla fyrir alla.
- **Vekja sjálfsígrundun (sérstaklega um hugmyndina um forystu í skóla fyrir alla, hlutverk skólastjórnenda í menntun fyrir alla og stjórnunarþjálfun):** Óháð því að þróa eða endurskoða stefnu, bjóða lykilþættir stefnurammans upp á ramma fyrir umræður og sjálfsígrundun um framkvæmd forystu í skóla fyrir alla og hlutverk skólastjórnenda.

Stefnuramminn inniheldur:

- Víðtækara **stefnumarkandi umboð** til að setja stefnu sem beinist að og hefur áhrif á skólastjórnun í samhengi. Umboðið vísar til nokkurra alþjóðlegra og evrópskra leiðbeiningaskjala um meginreglur. Það er hægt að víkka það með stefnu og löggjöf sem veitir einstakt samhengi, sögu og þróunarleið landsins.
- **Stefnuframτίðarsýn** sem dregur fram þá hugsjón sem stefnan leggur áherslu á að ná.
- **Leiðbeinandi meginreglur** sem liggja til grundvallar stefnu eða ramma til að styðja við forystu í skóla fyrir alla. Stefna til að styðja forystu í skóla fyrir alla er kannski ekki sjálfstætt skjal heldur samofið mörgum öðrum. Í mörgum löndum eru markmiðin, viðfangsefnin og áætlanirnar felldar inn í aðrar menntastefnur og aðgerðir.
- **Stefnumarkmið** sem veitir markmið til að ná með starfi innan menntakerfis fyrir alla.
- **Stefnumarkmið** sem ætti að ná sérstaklega.
- **Staðlarammi**, sem eru yfirlýsingar um það sem skólastjórnendum er ætlað að ná.
- **Stefnumið** sem styðja við að þessum stöðlum sé náð.

Framtíðarsýn stefnuramma til að styðja við forystu í skóla fyrir alla er sú að núverandi stefna og þróunarstefna styðji skólastjórnun til að byggja upp menningu og innleiða starfshætti þar sem öllum nemendum er veitt þroskandi, hágæða menntun, miklar væntingar til árangurs, velferðar og tilfinning um að tilheyra réttlátu skólaumhverfi.

Stefnuramminn tekur tillit til munar á löndum. Það er tæki sem allir hafa aðgang að, sem hverju landi er frjálst að laga að sínum aðstæðum.

Stuðningur við sjálfsgrundun og skipulagða umræðu til að brúa bil á milli stefnu og framkvæmdar

Starfshættir skólastjórnunar eru ekki óháðir þeim stefnum sem hafa áhrif á hana. Stefnuramminn sýnir því ítarlega fyrirhugaða **staðla** sem þarf til að skólastjórnun sé fyrir alla og þann stuðning við **stefnuviðmið** sem þarf til að ná þessum stöðlum.

Til að brúa bilið milli stefnuvæntinga til skólastjórnenda og þörf skólastjórnenda fyrir stuðning, byggir tækið til sjálfsskoðunar á stöðlum stefnurammans og stefnumiðum. Með leiðsögn og markvissri ígrundun örvar það faglegt samtal og stefnuþróun í samvinnu innan og þvert á skóla og á mismunandi stefnustigum.

Tækið til sjálfsskoðunar er fyrir:

- skólastjórnendum og stjórnunarteymum sem leita eftir ráðgjöf við upptöku og þróun 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.

Það er hægt að nota á öllum stefnustigum, á landsvísu til sveitarfélaga.

Tækið hjálpar skólastjórnendum og stjórnunarteymum – og stefnumótendum – að meta hvar þau eru stödd á leiðinni til forystu í skóla fyrir alla. Það býður þrjá möguleika til sjálfsskoðunar:

1. **Mat fyrir skólastjórnendur** á því hvernig þeir geti þróað eigin starfshætti til að ná menntun fyrir alla. Þetta getur lagt áherslu á ákveðið hlutverk eða þætti innan leiðtogahlutverksins sem rannar inn tækið.
2. **Mat fyrir stefnumótendur** á þeim stefnumiðum sem þarf til að styðja skólastjórnendur skóla fyrir alla við störf sín.
3. **Sameiginlegt mat og umræða milli skólastjórnenda og stefnumótenda** um lykilatriði á sérhverju svæði sem þarfnast umfjöllunar.

Leiðbeinandi spurningar leiða hagsmunaaðila í gegnum hugleiðingar bæði varðandi starfshætti og stefnustig til að svara eftirfarandi spurningum:

- Hvar erum við núna?

- Hverjir eru helstu styrkleikar okkar, áskoranir og tækifæri til frekari þróunar?
- Hver eru forgangssvið okkar sem fjalla þarf um?

Sameiginlega geta skólastjórnendur og stefnumótendur í rýnihópum notað leiðbeinandi spurningarnar til að ræða hvaða aðgerðir þarf að grípa til eftir að forgangsröðun hefur verið skilgreind.

Tækið til sjálfsskoðunar skilgreinir mismunandi stefnu- og framkvæmdarsamhengi milli landa og tímaramma sérfræðinga á sviði menntunar. Þess vegna er það aðlögunarhæft. Markmiðið er sameiginlegar umræður, þannig að nota skal alla þrjá möguleikana til sjálfsskoðunar. Hins vegar er hægt að nota fyrstu tvo möguleikana eina og sér eða, með því að leggja áherslu á eina af kjarna-aðgerðunum, sem grunn fyrir sameiginlegar umræður milli stiga í samstarfi við hagsmunaaðila. Skjalið felur í sér leiðbeiningar um notkun og aðlögun tækisins að mismunandi landssamhengi.

Með leiðbeinandi ígrundun og skipulögðu samtali um tilvist og skilvirkni stefnumiða, sem miða að því að styðja við skólastjórnun, geta stefnumótendur fengið innsýn í þau svið sem takast þarf á við. Að vera meðvitaður um bilið á milli stefnu og framkvæmda getur hjálpað til við að finna jafnvægi á milli þess sem skólastjórnendur eru gerðir ábyrgir fyrir með þeim úrræðum sem þeir hafa aðgang að og sjálfræði þeirra til ákvarðanatöku innan skóla sinna.

Virðisaukinn er að skipulögð samræða hefur í för með sér ný tækifæri til skipta og samstarfs milli mismunandi hagsmunahópa á öllum stefnustigum.

LOKAATHUGASEMDIR



Miðstöðin stefnir að því að vera virkur fulltrúi stefnubreytinga. Öll starfsemi hennar beinist að því að styðja viðleitni aðildarlandanna til að ná fram framtíðarsýn um menntakerfi fyrir alla.

Vinnuþrógram Miðstöðvarinnar fyrir árin 2021–2027 viðurkennir þetta. Þar kemur fram að Miðstöðin muni „stefna að því að styðja viðleitni stefnumótandi aðila til að koma skilgreindum forgangsverkefnum fyrir hágæða menntun fyrir alla fyrir alla nemendur í raunhæfar aðgerðir til innleiðingar“.²

Einn þáttur í þessu er studdar samræður milli stefnu og framkvæmdar. Á sviði skólastjórnunar hefur afrakstur SISL-verkefnisins möguleika á að stuðla að því að brúa bilið á milli stefnuvæntinga til skólastjórnenda og þörf skólastjórnenda fyrir stuðning.

Allur afraksturinn er ókeypis og efnið öllum aðgengilegt. Þau voru þróuð með þátttökunálgun af, með og fyrir lönd. Þetta tryggir að þau séu nothæf, aðlögunarhæf og virði leiðir viðkomandi landa í átt að menntakerfum fyrir alla.

Frekari upplýsingar og allur afrakstur SISL-verkefnisins er finnanlegt á vefsíðu SISL:
www.european-agency.org/projects/SISL

² Evrópumíðstöðin um nám án aðgreiningar og sérþarfir, 2021. *Multi-Annual Work Programme 2021–2027* [Vinnuþrógram fyrir árin 2021–2027]. Óðinsvéum, Danmörku.
www.european-agency.org/resources/publications/multi-annual-work-programme-2021-2027, p. 5