

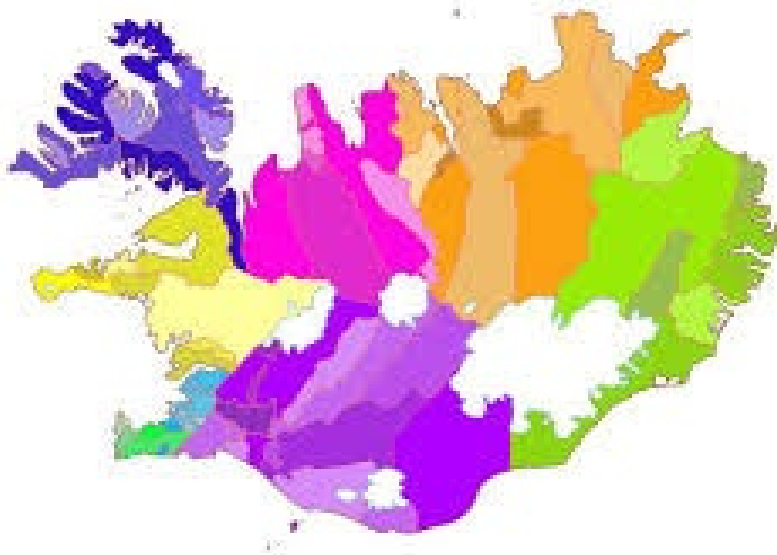
Skólaþjónusta og menntaforysta á sveitarstjórnarstigi

„Reynslunni ríkari“ – málþing um skólamál

30. október 2023

Hótel Hilton Reykjavík Nordica.

Hermína Gunnþórsdóttir, prófessor við HA og Sigríður Margrét Sigurðardóttir, lektor við HA



Rannsóknarhópur um skólaþjónustu

Birna María Svanbjörnsdóttir

Hermína Gunnþórsdóttir

Jórunn Elíadóttir

Rúnar Sigþórsson

Sigríður Margrét Sigurðardóttir

Trausti Þorsteinsson

Áherslur og framvinda erindis

- ▶ Til áréttingar: Molar úr Skólaþjónusturannsókninni
- ▶ Í kjölfar rannsóknarinnar.....
- ▶ Menntaforysta á sveitarstjórnarstigi
- ▶ Svæðisbundin skólaþjónusta í krafti forystu, fagmennsku og samstarfs
 - ▶ Northern Alliance í Skotlandi
 - ▶ Ric's – Regional Improvement Collaboration



Molar úr skólaþjónusturannsókni

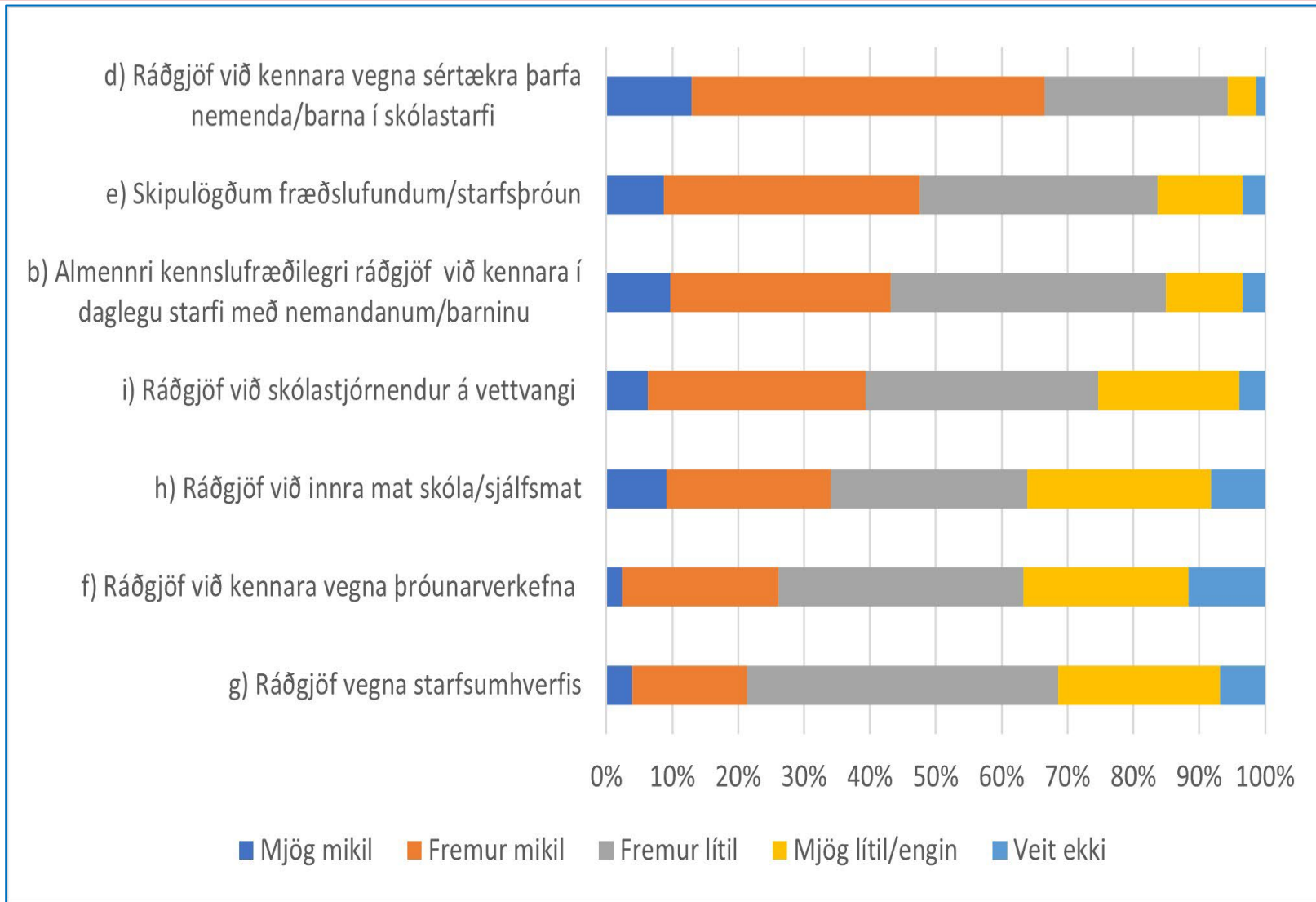
Skólaþjónustan fyrst og fremst klínísk

- ▶ Lítil áhersla á kennslufræðilega ráðgjöf til kennara og annars starfsfólks
- ▶ **Lítill stuðningur við almenna þróun skólastarfs** og innleiðingu meginþátta í opinberri skólastefnu, t.d. menntun fyrir alla
- ▶ **Ójafnvægi milli þátta í þjónustunni** kemur skýrt fram í öllum gögnum rannsóknarinnar
- ▶ **Ráðgjöf ekki lausnamiðuð** samræða kennara og ráðgjafa

Mjög lítil áhersla á stuðning við starfsfólk skóla, starfsþróun og annað þróunarstarf.

- ▶ Skólaþjónustan nær að **jafnaði illa að uppfylla það markmið laganna um að styrkja skóla sem faglegar stofnanir.**
- ▶ Skortur á sammæli milli skóla og skólaþjónustu um **hverju eigi að breyta og hvernig**
- ▶ Skortur á forystu skólaþjónustunnar
- ▶ Lítið samstarf við félags- og heilbrigðisþjónustu
- ▶ **Fámenn sveitarfélög hafa veikar forsendur til að veita skólaþjónustu** - hefur afleiðingar fyrir skólastarf

Áhersla skólaþjónustu á að veita starfsfólki faglegan stuðning



- ▶ Verkefnin komu á færibandandi – gleymdum e.t.v. að staldrað við og spyrja:
 - ▶ Samræmast verkefnin opinberri stefnumörkun um menntun?
 - ▶ Eru verkefnin það sem við þurfum og hvers vegna?
 - ▶ Hvernig tengjast verkefnin grunnþáttum menntunar og áherslupáttum aðalnámskráa og menntalaga?
 - ▶ Eru verkefnin líkleg til að efla nám nemenda?

Í kjölfar rannsóknarinnar

- ▶ Farsældarlögin og innleiðing þeirra
- ▶ Menntamálastofnun lögð niður
 - ▶ Frumvarp til laga um Miðstöð menntunar og skólaþjónustu
 - ▶ Frumvarp til laga um skólaþjónustu á leiðinni
- ▶ Margir samráðsfundir
 - ▶ Oftast í Reykjavík og á skólatíma en í streymi
 - ▶ Þátttakendur víða að:
 - ▶ Félagsþjónustan
 - ▶ Skólaþjónustan
 - ▶ Frjáls félagasamtök og hagsmunahópar
 - ▶ Jón og Gunna
 - ▶ En kennarar áttu erfitt með að mæta á skólatíma
 - ▶ Klínísk fremur en kennslufræðileg umræða



The image shows a presentation slide for the 'Menntastefna til ársins 2030' (Education Conference for the year 2030). The slide features the Icelandic coat of arms in the top left corner. The main title is 'Menntastefna til ársins 2030'. Below the title is a photograph of a young girl with a backpack sitting on a large yellow pencil, pointing towards the horizon. The background of the photo is a bright, hazy sky. To the right of the photo is a list of topics to be discussed at the conference.

Menntastefna til ársins 2030

- ▶ Stefna og gildi
- ▶ Stöðir
 - ▶ Jöfn tækifæri fyrir alla
 - ▶ Kennsla í fremstu röð
 - ▶ Hæfni fyrir framtíðina
 - ▶ Velliðan í öndvegi
 - ▶ Gæði í forgrunni
- ▶ Innleiðing
- ▶ Erlent samstarf
- ▶ Aðdragandi
- ▶ Tímalína

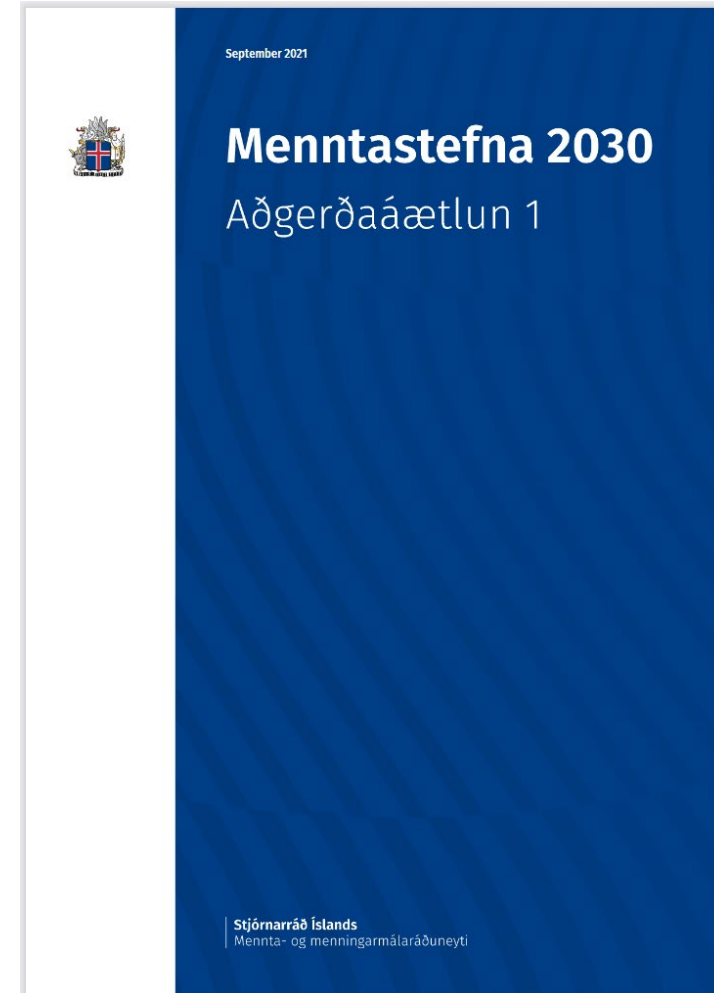
Stjórnarráð Íslands
Mennta- og barnamálaráðuneytið

Fyrsta aðgerðaáætlun Menntastefnu til 2030

Aðgerð 1: Heildstæð skólaþjónusta byggð á þrepaskiptum stuðningi sem styður við nám og farsæld barna og ungmenna

Fyrsta aðgerðaáætlun Menntastefnu til 2030

Aðgerð 2: Skólaþróun um land allt



Sambætting þjónustu kallar á styrka faglega forystu



Mynd 1. Þjónustulíkan skólþjónustu

Óreiðukennd fyrsta aðgerðaáætlun í menntamálum

Birt: nóvember 4, 2022 — í Greinar

Hermína Gunnþórsdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson



Út kom í september á síðasta ári skjal sem nefnist *Menntastefna 2030. Fyrsta aðgerðaáætlun 2021–2024* (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2021). Áætlunin er samin til að fylgja eftir Þingsályktun um menntastefnu fyrir árin 2021–2030 nr 16. Þetta er líklega þýðingarmesta stefnumótunarskjal um menntamál síðan

Greinin í enskri þýðingu

„Þegar á heildina er litið virðist meirihluti aðgerðanna lúta að **umbótum á kerfinu, en ekki að vinnu innan skólanna** og í því ljósi má velta fyrir sér **hvernig stefnan á að hafa áhrif á nám nemenda**“.

Menntaforysta á sveitarstjórnarstigi á Íslandi



Educational leadership at the municipal level in Iceland

What shapes it, its characteristics and what it means
for school practices

Sigríður Margrét Sigurðardóttir

Dissertation towards the degree of Doctor of Philosophy

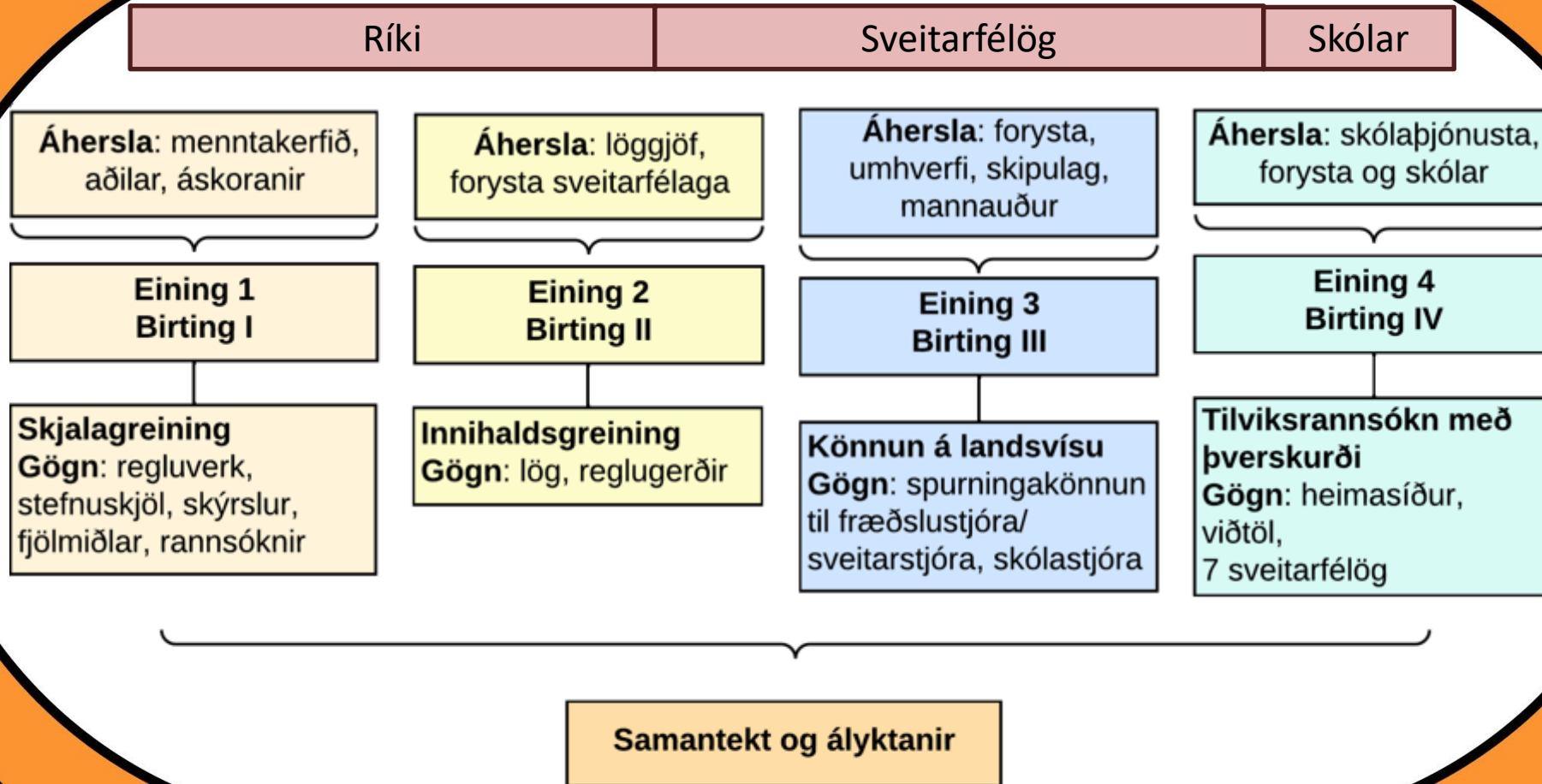
June 2023

School of Education

UNIVERSITY OF ICELAND

Aðferð

Tilvik: Menntaforysta á sveitarstjórnarstigi



Mótun hennar, einkenni og áhrif á skólastarf

Forsendur framþróunar í skólastarfi

- ▶ Samræmi og samfella (e. coherence) í menntastefnu, stjórnarsýslu og forystu nauðsynleg til framþróunar í skólastarfi (Campbell og Fullan, 2019; Fullan og Quinn, 2016)
 - ▶ Það felur í sér forystu allra aðila sem koma að stefnumótun, stjórnarsýslu og skólamálum ... pólitískts kjörinna og faglegs ráðinna
 - ▶ Á landsvísu – alþingi, ráðherrar og ráðuneyti, stofnanir ...
 - ▶ Innan sveitarfélaga – skólaþjónustu, sveitarstjórnaskrifstofa, sveitarstjórna, skólanefndar ...
 - ▶ Innan skóla – stjórnendur, kennarar, annað starfsfólk, nemendur, foreldrar ...

Forysta er að veita leiðsögn og hafa áhrif

- ▶ Framvirk og dreifð og forsenda fyrir vexti stofnana (Harris og Jones, 2021)
- ▶ Byggir á hugsmíðahyggju –samspil félagslegra aðstæðna þar sem gagnvirkt nám fer fram (Lambert, 2003)
- ▶ Efla skóla sem faglegar stofnanir og lærdómssamfélög (Harris og Jones, 2021; Louis et al., 2010)
- ▶ Nám og velferð nemenda er kjarninn (Hargreaves og Shirley, 2022; Robinson, 2011)
- ▶ Leiðtogar - skapa og miðla sýn og stefnu - skilja fólk og þróa hæfni þess - endurskipuleggja - og leiða vinnu við þróun náms og kennslu (Leithwood et al., 2008, 2020; Louis et al., 2010)

Forystuhæfni sveitarfélaga

- ▶ Víðtæk og fagleg þátttaka á sviði forystu
- ▶ Hæfni og færni sem byggð hefur verið upp er viðhaldið þótt lykilmál hverfi á braut
- ▶ Þróun frá stigi 1 til 4
(Lambert, 2003)

Færni sem þróast milli stiga

1. Stjórnunarstíll stjórnenda og hversu almenn þátttaka er í forystu
2. Hversu skýr og almenn sýn sveitarfélagsins er um menntamál og hversu ráðandi hún er í ákvörðunum
3. Hvernig ábyrgð er tekin og á hversu góðum gögnum hún byggir
4. Samhengi og samræmis áætlana
5. Hvernig er staðið að starfsþróun
6. Árangri í námi og velferð nemenda

Stig forystuhæfni sveitarfélaga

Stig þátttöku í forystu

Færni og skilningur á forystu

<p><i>Lítill færni</i></p> <p>Stig 1 - Lítill þátttaka</p> <ul style="list-style-type: none">• Stjórnendur á sveitarstjórnarstigi beita alræði• Aðgerðir eru sprottnar af utanaðkomandi tilskipunum frekar en sameiginlegri sýn• Ábyrgðarkerfi ofan frá og niður, lögð áhersla á fylgni og stöðlun (þ.e. sveitarfélög veita skólum tilskipanir og skólar tilkynna um niðurstöður til sveitarfélaga)• Stefna er miðstýrð í formi tilskipana, bjarga og reglna og reglugerða, sem leiðir til ósjálfstæðistengsla• Þróun fagfólks er óskipuleg og eins fyrir alla• Árangur nemenda er lítill eða í beinni fylgni við þjóðerni og félagslega stöðu	<p>Stig 2 - Mikil þátttaka</p> <ul style="list-style-type: none">• Stjórnendur á sveitarstjórnarstigi beita hlutleysisstjórnun• Vegna þess að sameiginlegri sýn er ábótavant er skortur á samræmi innan og á milli skóla• Þróun námsmats skóla og einstakra kennara, skólaþróun og ábyrgðaskylda byggir á takmarkaðri kerfisbundinni gagnaöflun• Stefna er misjöfn milli skóla, lítil áhersla á samræmingu og samræmi• Fagleg þróun er byggð á samsafni ótengdra námskeiða• Árangur nemenda er mjög mismunandi eftir skólum innan sveitarfélagsins – sumir standa sig vel á meðan aðrir sýna litla sem enga framför
<p><i>Mikil færni</i></p> <p>Stig 3 – Lítill þátttaka</p> <ul style="list-style-type: none">• Stjórnendur sveitarfélagsins framselja nokkurt vald og úrræði til þeirra skóla þar sem til staðar eru virk leiðtogateymi• Sýn sveitarfélags og skóla þess er samræmd• Stjórnendur sveitarfélaga og skóla þróa ábyrgðarkerfi, en án víðtækrar þátttöku• Samræming er almennt mikil, skólar með hæfari leiðtogateymi fá meira sjálfræði• Tilnefndir leiðtogar eru skilvirkir, aðrir hegða sér í samræmi við hefðbundin hlutverk• Starfsþróun beinist að sýn sveitarfélagsins og markmiðum• Árangur og þroski nemenda batnar og bilið milli hópa og skóla minnkar	<p>Stig 4 – Mikil þátttaka</p> <ul style="list-style-type: none">• Stjórnendur sveitarfélagsins eru færir leiðtogar, sýna fordæmi og styðja víðtæka, faglega þátttöku um forystu• Sameiginleg sýn leiðir til samhengis áætlana innan sveitarfélagsins• Ábyrgð er tekin á grundvelli upplýsinga sem eru byggðar á gögnum og rannsóknum og nýtt við ákvarðanatöku og framkvæmd innan skólastofa, skóla og á sveitarstjórnarstiginu• Tengsl skipulagsheilda (skóla og annarra stofnana) fela í sér sterk tengsl við sveitarfélagið og markmið þess og skrifræði er lítið• Við val á fagfólki og starfsþróun þess velja stjórnendur í störf og mennta fólk í samstarfi við skóla• Árangur nemenda er mjög góður eða framfarir stöðugar í öllum skólum og jafnræði er í garð allra nemenda

Yfirfærsla grunnskóla og skólaþjónustu frá ríki til sveitarfélaga

- ▶ Yfirvöld/ríkið gengu of langt í því að dreifa ábyrgðinni án nauðsynlegs stuðnings við sveitarfélögin
 - ▶ Byggðu ekki upp innviði sem studdu við ný hlutverk sveitarfélaganna
 - ▶ Sérstaklega í ljósi ólíkrar stöðu sveitarfélaga til að takast á við verkefnið
 - ▶ Sveitarfélögin náðu illa utan um verkefnið – að byggja upp nauðsynlega innviði hjá sér



Menntaforysta og ríkið

- ▶ Pólitískur óstöðugleiki og einstaklingsbundnar ákvarðanir (s.s. ráðherra) hafa dregið úr gæðum stefnumótunar, stjórnsýslu, og forystu ríkis og sveitarfélaga
 - ▶ Leitt til tímabundinna og stundum samhengislausra aðgerða og lausna af hálfu ríkis (og sveitarfélaga)
- ▶ Forystuhæfni ríkis má lýsa sem *hlutleysisstjórnun* (sjá stig 2 í líkan Lambert, 2003)
 - ▶ Sveitarfélögunum gefið mikið frelsi til að taka forystu og sinna skólastarfinu,
 - ▶ óháð því hvort þau hafi burði til þess eður ei
- ▶ Forysta sveitarfélaga þróast ólíkt - mismunandi forystuhæfni sveitarfélaga

Einkenni menntaforystu á sveitarstjórnarsigi

- ▶ Fremur þröng nálgun á forystu
 - ▶ Áhersla á fjármál
 - ▶ Áhersla á forystu um þætti sem snúa að greiningum
 - ▶ Minni á yfirfærslu þeirrar þekkingar á skólastarf með leiðsögn
 - ▶ Minni áhersla á forystu um starfsþróun og skólaþróun
 - ▶ Sjaldan framvirk (e. proactive)
- ▶ Er í nokkru ósamræmi við kenningar um æskilega forystuhætti

Skortur á fagfólki og áskoranir fámennra sveitarfélaga

- ▶ Skortur á fólki með rétta menntun, reynslu og hæfni er alls staðar áskorun
 - ▶ en meiri í afskekktari og/eða fámennari byggðum
- ▶ Í fámennum sveitarfélögum lendir það á skólastjórum að veita menntamálum sveitarfélagsins forystu
 - ▶ taka að sér forystuhlutverk fræðslustjóra
- ▶ Tilhneiging sveitarfélaga til að draga sig út úr samstarfi um skólajónustu
 - ▶ vísbending um veikleika í forystu á sveitarstjórnarstigi
 - ▶ bitnar mest á fámennari sveitarfélögum

Forysta sveitarfélaga meiri þar sem

- ▶ Ábyrgð er tekin á að þróa mannauðinn
 - ▶ Innan skólaskrifstofa og í skólum og víðar
- ▶ Jafnvægi er viðhaldið
 - ▶ Dregið úr átökum og óró á sveitarstjórnarstigi – ekki síst á pólitísku sviði og
 - ▶ Varðandi starfsmannabreytingar
 - ▶ Fjárhagslegu jafnvægi er viðhaldið
 - ▶ takmarka niðurskurð, óvissu og krísuástand
- ▶ Lögð er áhersla á að efla traust og tengsl
- ▶ Lögð er áhersla á vinnubrögð faglegra námssamfélaga

Hlutverk stjórnenda skólaþjónustu

- ▶ Staða fræðslustjóra (eða ígildi hans) mikilvæg
 - ▶ Gegnir lykilhlutverki í að tengja alla þræði, fólk stofnanir, samfélag ... pólitískt og faglegt starf ...
 - ▶ Nálægð og tengsl við skólastarf og skólastjórnendur skiptir máli
 - ▶ Bakgrunnur skiptir máli
- ▶ Útvíkkun starfsskyldna – m.a. vegna samþættingu kerfa s.s. félagsþjónustu og heilbrigðisþjónustu
 - ▶ Huga að nálægð við skólastjóra og skólastarf
 - ▶ Huga að forystuhlutverki millistjórnenda á skólaskrifstofum

- ▶ Veikleiki á lands- og sveitarstjórnarstiginu sem snýr að því að
 - ▶ Veita kerfisbundna forystu um að efla hæfni fólks (Lambert, 2003; Leithwood et al., 2008, 2020; Louis et al., 2010)
 - ▶ Stuðla að samfelli í stefnu, stjórnarsýslu og forystu (Campbell & Fullan, 2019, Fullan & Quinn, 2016)
 - ▶ Tryggja samfelli í forystu þegar lykilfólk hverfur á braut (Lambert, 2003)
- ▶ Nú eru ákveðin tímamót – og á þessu þarf að taka enda forysta límið sem þarf til að árangur náist meðal annars í skólaþjónustu
 - ▶ En forystan þarf að vera á réttum forsendum og hæfni í menntaforystu að verða almennari

Svæðisbundin skólaþjónusta í krafti forystu, fagmennsku og samstarfs

About us

The Northern Alliance is a **Regional Improvement Collaborative** between eight local authorities working alongside Education Scotland's Northern Team of Attainment Advisors and Curriculum Specialists.

The Northern Alliance seeks to improve the educational and life changes of our children and young people, build on the strengths of shared service development, and create professional networks and deliver continuous professional development.

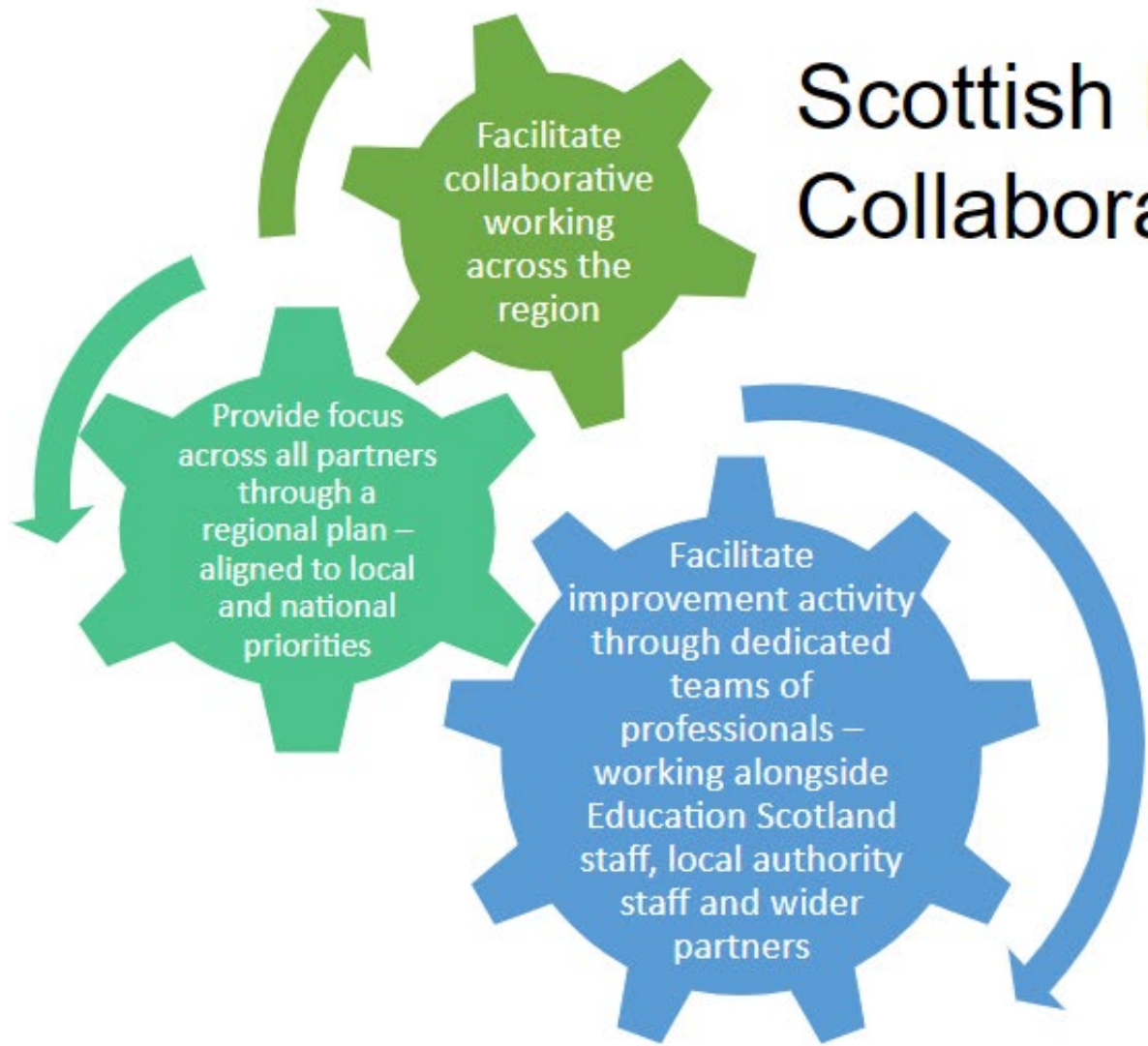
The Northern Alliance exists to make a difference to the lives of children and young people by ensuring that the professionals who work with them collaborate for improvement and impact.

The Northern Alliance Regional Improvement Plan is a working document and will be refreshed over time. You can find details of some key contacts who may be able to support you on our contacts page.



As a group of **eight local authorities**, the Northern Alliance remains committed to improving outcomes and closing the gap which exists across our wide and varied communities and crucially, championing a child and family-centred approach to address achievement and to drive improvement.

Scottish Regional Improvement Collaboratives



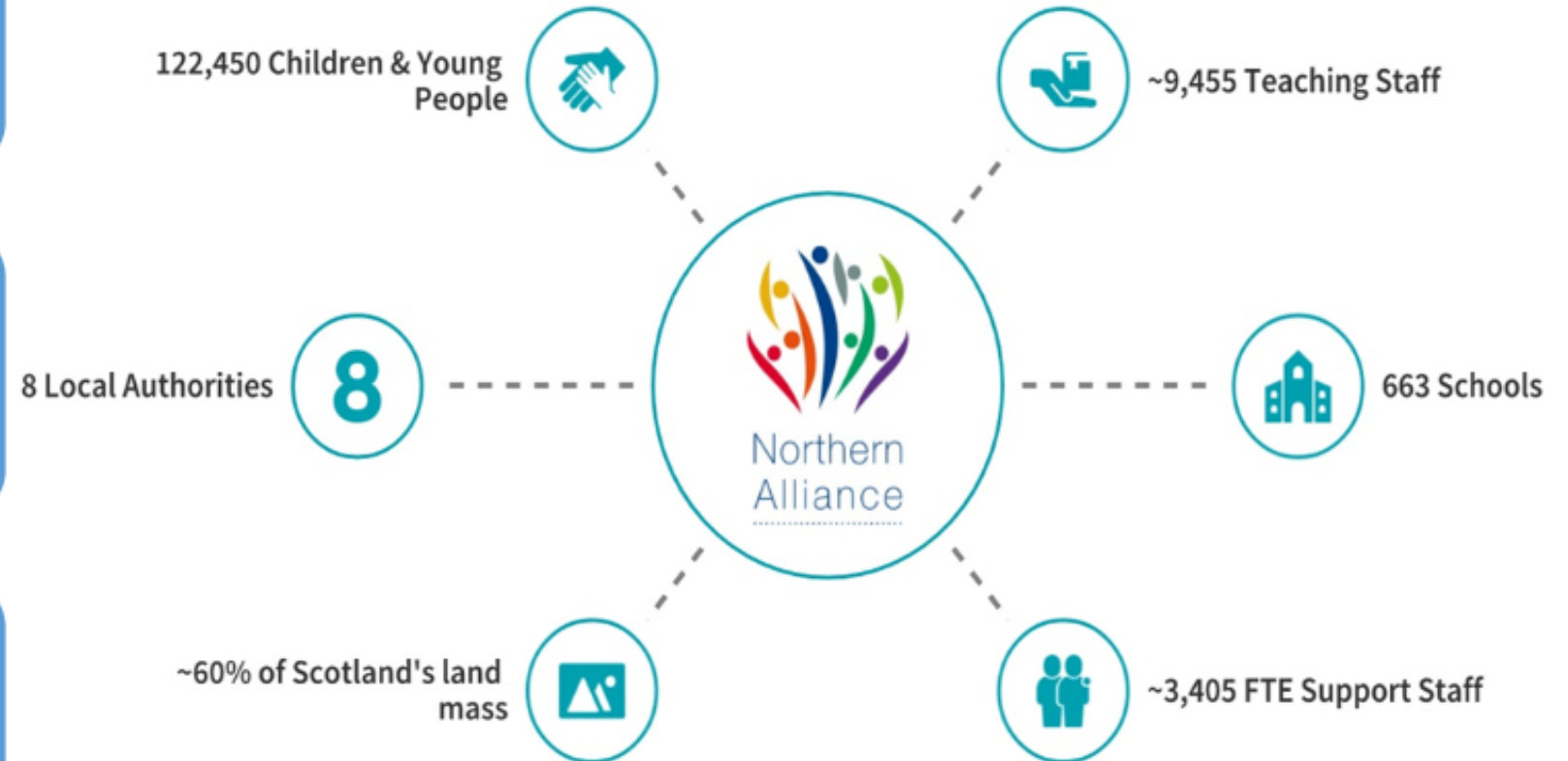
RICs are not intended to be formal bodies within the education system. They are intended to bring together local authorities and Education Scotland to develop different ways of working, bring together capacity across the region and add value through collective efforts

The Northern Alliance RIC

The Northern Alliance is a Regional Improvement Collaborative – consisting of 8 local authorities which work together across the north of Scotland.

Our shared vision is for all our children and young people to feel well and learn well so that they go on to be good at learning and good at life

We do that by working together – to share what is working well, to solve problems and to generate new ways of working that will help everyone feel and learn well.



Forysta er að veita leiðsögn og hafa áhrif

- ▶ Framvirk og dreifð og forsenda fyrir vexti stofnana (Harris og Jones, 2021)
- ▶ Byggir á hugsmíðahyggju –samspil félagslegra aðstæðna þar sem gagnvirkt nám fer fram (Lambert, 2003)
- ▶ Efla skóla sem faglegar stofnanir og lærdómssamfélög (Harris og Jones, 2021; Louis et al., 2010)
- ▶ Nám og velferð nemenda er kjarninn (Hargreaves og Shirley, 2022; Robinson, 2011)
- ▶ Leiðtogar - skapa og miðla sýn og stefnu - skilja fólk og þróa hæfni þess - endurskipuleggja - og leiða vinnu við þróun náms og kennslu (Leithwood et al., 2008, 2020; Louis et al., 2010)

Sharing Practice

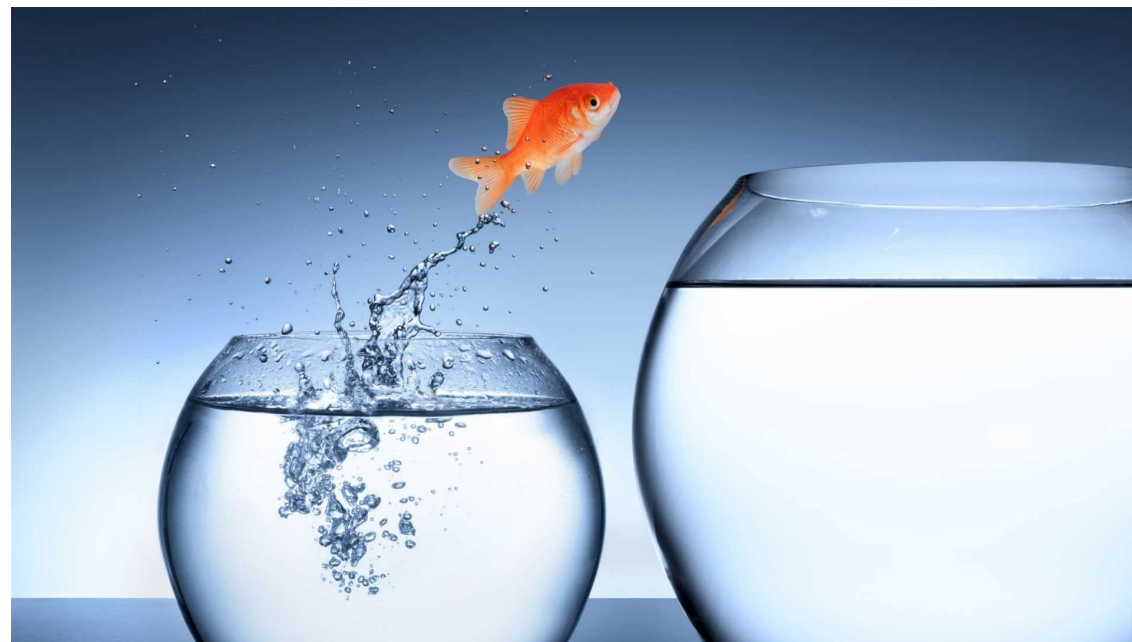


A space where we share what is working well, celebrating effective practice and mobilise this across the Northern Alliance.



“A key strength of the Northern Alliance is found in its commitment to distributed leadership at all levels”

Við þurfum að þora út úr þægindarammanum



Heimildir

- Campbell, D., & Fullan, M. (2019). *The governance core. School boards, superintendents, and schools working together.* Corwin.
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherence: The right drivers in action for schools, districts, and systems.* Corwin.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2022). *Well-being in schools: Three forces that will uplift your students in a volatile world.* ASCD Association for Supervision and Curriculum Development.
- Harris, A., & Jones, J. (2021). Exploring the leadership knowledge base: Evidence, implications, and challenges for educational leadership in Wales. *School Leadership & Management*, 41(1–2), 41–53. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1789856>
- Lambert, L. (2003). *Leadership capacity for lasting school improvement.* ASCD Association for Supervision and Curriculum Development.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, T. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). *Learning from leadership: Investigating the links to improved student learning: Final report of research to the Wallace Foundation.* <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>
- Northern Alliance; - <https://northernalliance.scot/>
- Robinson, V. J. (2011). *Student-centered leadership.* Jossey-Bass.