



Department of
Education
www.education-ni.gov.uk

TransformED NI:
Transforming Teaching and Learning



Athrú a Sheachadadh:

*Níl i bhfís gan
ghníomh ach
brionglóid*



Paul Givan CTR
An tAire Oideachais

ATHRÚ A SHEACHADADH: NÍL I BHFÍS GAN GHNÍOMHACH BRIONGLÓID

Le InnerDrive



AN BHFUIL ÁTHRÚ RIACHTANACH?

Ní hamháin go bhfuil athrú dosheachanta; tá sé bunriachtanach. I ndomhan atá ag athrú go tapa, is ionann seasamh i do stóinse agus titim siar. Bíodh sé ag oiriúnú do theicneolaíochtaí nua, ag freagairt do riachtanais atá ag athrú nó ag feabhsú torthaí, is é an t-athrú an dóigh a bhfásann, a bhforbraíonn agus a ndéanann scoileanna an rud is fearr dá bhfoireann agus dá ndaltaí.

I gcás ceannairí, ní rogha é feabhsú inmheánach a spreagadh nó freagairt d'athrú seachtrach; is gné lárnach den ról é. Is feidhm lárnach den cheannaireacht treo a shocrú agus daoine a thabhairt ón áit a bhfuil siad go dtí an áit a dtiocfadh leo a bheith. An rud atá i gceist leis sin ná deiseanna a aithint, dúshlán a thabhairt don status quo agus, níos tábhachtaí go fóill, daoine eile a threorú fríd an éiginnteacht agus an fhrithchuimilt mhothúchánach a bhaineann le rud éigin nua a dhéanamh.

Tugann athrú nuálaíocht, rannpháirtíocht agus feabhsú má dhéantar é go maith, ach má dhéantar é go dona nó muna ndéantar é ar chor ar bith, bíonn marbhántacht, frustrachas, caidrimh briste agus deiseanna cailte mar thoradh air.

TEOIRIC ATHRAITHE BAINISTÍOCHTA

Is féidir fréamhacha theoiric an athraithe fhoirmiúil a rianú siar go dtí na 1940idí, nuair a thug an síceolaí sóisialta Kurt Lewin isteach ceann de na chéad mhúnlaí. Mhol sé go dtarlaíonn athrú i dtrí chéim: iompraíochtaí

reatha a dhíreo, cinn nua a thabhairt isteach agus athreo a dhéanamh leis an athrú a chobhsú. Bhí saothar Lewin ceannródaíoch mar gur aithin sé gur rud síceolaíoch é an t-athrú chomh maith le rud éigin structúrach.

Sna blianta ina dhiaidh sin, thug dearcadh níos iomlánaíoch mar thoradh ar theacht chun cinn na smaointeoireachta córas agus na forbartha eagraíochtúla sna 1960idí agus 70idí. Thosaigh taighdeoirí ag fiosrú an tionchar atá ag cultúr, ceannaireacht agus dinimic ghrúpa ar athrú agus an dóigh a n-aistríodh an fócas ó idirghabhálacha scoite go claochlú fadtéarmach.

Faoi na 1990idí, bhí bainistíocht athruithe ina disciplín foirmiúil agus chuir John Kotter, ollamh i Scoil Ghnó Harvard, blianta taighde le chéile lena mhúnla 8 gcéim atá cáiliúil agus cumhachtach sa lá atá inniu ann a chruthú, céimeanna a chuireann béim ar phráinn, ar fhís agus ar cheannaireacht.

Tá an t-ádh againn le 10 mbliana anuas le bheith in ann taighde sonrach a dhéanamh ar athrú oideachais agus bogadh i dtreo feabhsúcháin leanúnaigh agus fócas níos fearr ar na coinníollacha is gá le go mbeidh sé éifeachtach. I measc na ranníocaíochtaí suntasacha tá treoir maidir le cur i bhfeidhm córasach ón Education Endowment Foundation (EEF, 2024) agus na buntáistí a bhaineann le cur chuige ó bhun aníos, atá fóna ó thaobh comhthéacs de, arna chur chun cinn ag Leaning agus Lerner (2025).

Is tús iontach é creat coincheapúil a bheith againn maidir le cad é mar a tharlaíonn athrú ach ní hé an scéal iomlán é agus leis an oiread sin cur chuige éagsúla, ní bheadh sé ciallmhar dúinn díriú ar aon cheann amháin go háirithe. Ina ionad sin, amharcfaidh muid níos doimhne ar chur i bhfeidhm agus ar rud ar a dtugtar ‘teoiric an athraithe’ (TAA).

TEOIRIC AN ATHRAITHE A THÓGÁIL

Is cuid lárnach de threalamh ceannaire is ea teoiric athraithe agus léiríonn sé míniú soiléir atá curtha le chéile go comhoibríoch agus bunaithe ar fhianaise ar an dóigh a bhfuiltear ag súil go dtarlóidh athrú inmhianaithe agus cén fáth. Tá teoiricí athraithe sainiúil do thionscadail agus is minic a bhíonn siad i bhfoirm sreabhchairte a úsáideann ‘cúlmapáil’ (Taplin et al., 2013) leis na céimeanna idir gníomhartha

agus torthaí a aithint, agus taispeánann sé seo an loighic atá taobh thiar den straitéis.

Cuidíonn TAA atá curtha in iúl go maith le cuspóir a shoiléiriú, páirtithe leasmhara a ailíniú fríd dhea-rúin a iompú ina bplean ciallmhar agus ag an am chéanna toimhdí a dhéanamh infheicthe ionas gur féidir iad a thástáil, a bheachtú nó a cheistiú. Sa chiall seo, ní doiciméad amháin atá i dteoiric athraithe; is uirlis machnamhach í agus má tá siad ag iarraidh ceann a thógáil, ba chóir do cheannairí na céimeanna seo a leanas a chur i gcrích:

1. **Torthaí** – Sainaithin torthaí an phróisis athraithe fríd thosú leis an spriocthoradh agus ag obair siar fríd na céimeanna idirmheánacha. Más é 'D' an toradh, cad iad A, B agus C?
2. **Idirghabhálacha**– Aithin an t-idirghabháil, na gníomhaíochtaí nó na straitéisí a chuirfear i bhfeidhm leis na torthaí a nascadh le chéile go rathúil. Cad is gá a tharlú le $A = B$, $B = C$ agus $C = D$ a bhaint amach?
3. **Toimhdí**– Scrúdaigh na toimhdí agus na laigí a bhaineann leis na hidirghabhálacha agus na naisc idir na torthaí. Cad é a bhfuil tú ag glacadh leis a fheicfear, a chloisfear nó a dhéanfar?
4. **Freagraí** – Dear freagraí féideartha le gach ceann de na toimhdí a mhaolú agus an dóchúlacht go mbainfear torthaí amach as idirghabhálacha a mhéadú. Cad a d'fhéadfadh muid a dhéanamh lena chinntiú go dtabharfaidh an idirghabháil seo sinn ó A go B?

Nuair a bheidh teoiric athraithe reatha agat do thionscadal, is é an chéim dheireanach agus leanúnach ná í a athbhreithniú agus a bheachtú fríd úsáid a bhaint as anailís teoirice athraithe (ATA) lena n-áirítear meastóireacht a dhéanamh ar a struchtúr agus a inchreidteacht.

AN PRÓISEAS FEIDHMIÚCHÁIN

Caithfidh ceannairí a gcuid fuinnimh a dhíriú ar an chur i bhfeidhm agus ar an fhorfheidhmiú, ní hamháin ar a bplean nua snasta. Mar bhunús leis na céimeanna seicheamhacha, is iad sin 'pléigh, ullmhaigh, cuir ar fáil agus cothaigh' a leagtar amach sa taighde, tá treoir níos ginearálta do cheannairí atá ag iarraidh cur i bhfeidhm go héifeachtach:

- **Déan rannpháirtíocht go luath le páirtithe leasmhara**–Cinntigh go bhfuil na daoine a mbeidh tionchar ag an athrú orthu ag glacadh

páirt ón tús agus ar feadh an phróisis, ag éisteacht le hábhair imní, ag tógáil muiníne agus ag comhchruthú réitigh.

- **-Déan cumarsáid go soiléir agus go minic** – Mínigh ‘cad chuige’, ‘cad é’ agus ‘cad é mar’ maidir leis an athrú, ag baint úsáide as ilbhealaí le nascadh leis na páirtithe leasmhara go léir agus ag athrá príomhtheachtaireachtaí go rialta.

- **Tóg inniúlacht**– Cuir oiliúint, acmhainní agus tacaíocht ar fáil lena chinntiú go mothaíonn daoine muiníneach agus ullmhaithe agus go bhfuil an seans is fearr ann go n-éireoidh leis an athrú.

- **Déan monatóireacht agus dul in oiriúint**– Bain úsáid chórasach as aiseolas agus sonraí le dul chun cinn a rianú agus bí réidh le do chur chuige a choigeartú bunaithe ar a bhfoghlaímíonn tú.

- **Déan ceiliúradh ar bhuanna**– Tabhair aitheantas don dul chun cinn agus mol é, is cuma cé chomh beag é, rudaí a dhéanann ceiliúradh ar rath agus a thógann móiminteam agus moráltacht.

SMAOINTÍ DEIREANACHA

Is cinnte go mbíonn athrú á bhrú ar cheannairí oideachais, ach ar an dóigh chéanna, beidh athrú atá stiúrtha agat féin ag teastáil le barr feabhais a choinneáil. Ní bhaineann cur i bhfeidhm athraithe le córais, samhlacha nó seicliostaí amháin, áfach; baineann sé le daoine. Aithníonn ceannairí iontacha go dtosaíonn athrú le cuidiú le daoine eile todhchaí níos fearr a fheiceáil agus a chreidiúint inti agus ansin oibriú le chéile le hé a thabhairt chun críche.

Í hamháin go bhfógraíonn ceannairí iontacha athrú; comhchruthaíonn siad teoiricí láidre athraithe a shainaithníonn príomhthorthaí, a dhearann idirghabhálacha le bearnaí a dhruidim agus a phléann agus a mhaolaíonn aon toimhdí a d'fhéadfadh a bheith ina mbac. Díríonn siad an oiread céanna ar chur i bhfeidhm agus a dhíríonn siad ar a gcuid smaointe agus pleananna, agus cruthaíonn siad go cúramach agus go cuspóireach na bunchlocha cultúrtha agus comhshaoil fá choinne ratha. Ar an bhealach, fanann siad oscailte d'aiseolas agus do mhionleasú, ag tógáil muiníne leo siúd atá bainteach leis agus ag cinntiú go mbeidh an fhoireann leo nuair a shroicheann siad an áit nua glan seo.

TAGAIRTÍ

Fondúireacht Deontas Oideachais. (2024). Treoir scoile maidir le cur i bhfeidhm: Tuarascáil treorach. <https://educationendowmentfoundation.org.uk/education-evidence/guidance-reports/implementation>

Lewin, K. (1947). Teorainneacha i ngrúpdhinimic. Caidreamh Daonna, 1(1), 5–41. Kotter, J. P. (1996). Ceannairí an Athraithe Harvard Business Review Press.

Leaning, S., & Lerner, E. (2025). Tosaíonn athrú anseo: Agus gach rud atá ag teastáil ó do scoil, tá sé díreach ansin os do chomhair. Cad a tharlóidh ansin? Routledge.

Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., & Colby, D. C. (2013). Teoiric an Athraithe: Páipéir Theicniúla. ActKnowledge.

ACMHAINNÍ BREISE

Blaganna

Cad is Teoiric an Athraithe ann? theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/

The 8 Steps for Leading Change kotterinc.com/methodology/8-steps/

Leabhair

Fullan, M. (2020). Ceannaireacht i gcultúr athraithe (2ú heagrán). Jossey-Bass.

Mannion, J. (2025). An t-athrú a dhéanamh buan: Treoir phraiticiúil le feabhsú scoile a chur i bhfeidhm. Hachette Learning.



ATHRÚ A SHEACHADADH: NÍL I BHFÍS GAN GHNÍOMH ACH BRIONGLÓID

© InnerDrive Ltd.



Department of
Education
www.education-ni.gov.uk