



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

TransformED NI:
Transforming Teaching and Learning



An Cheannaireacht le linn Tréimhsí Doilí

*Is Córasach an Rath
Inbhuanaithe*



Paul Givan CTR
An tAire Oideachais

AN CHEANNAIREACHT LE LINN TRÉIMHSÍ DOILÍ IS CÓRASACH AN RATH INBHUANAITHE

Le InnerDrive



CAD CHUIGE A BHFUIL AN CHEANNAIREACHT DOILIGH?

Is dúshlánach an cheannaireacht agus is dócha go mbeidh sí amhlaidh i gcónaí de bhrí go bhfuil sí dlúthcheangailte le nuálaíocht, athrú agus caidrimh. Déantar cur síos air seo leis an acrainm MÉCD, a thugann sonraí fá na timpeallachtaí atá ag athrú go mear ina bhfeidhmíonn ceannairí go minic agus is minic a bíonn an-fhuadar fúinn.

- **Míshocair** – luas agus míshuaimhneas an athraithe
- **Éiginnte** – an easpa intuarthachta agus soiléireachta.
- **Casta** – idirspiléachas ilathróg.
- **Débhríoch** – easpa brí nó léirmhínithe soiléire.

I ndomhan atá faoi rialú MÉCD, is minic nach mbíonn rath ar chur chuige ceannaireachta traidisiúnta, atá bunaithe go minic ar rialú agus ar chinnteacht. Is é atá de dhíth ná meon agus riar scileanna atá bunaithe ar oiriúnaitheacht, soiléireacht agus gníomh atá dírithe ar phrionsabail. Is é an rud atá de dhíth ar scoileanna sa lá atá inniu ann ná ardleibhéal den rud a thabharfadh Ron Heifetz lúfaireacht cheannaireachta air agus “an cumas le dul i ngleic le dúshláin chasta, glacadh le hathrú agus a bheith faoi bhláth i dtimpeallachtaí neamhchinnte” (Heifetz, 2009). Creidtear nach scil roghnach a thuilleadh an tsolúbthacht fhreagrúil seo ach inniúlacht lárnach le rath a bhaint amach i dtimpeallachtaí MÉCD, agus is cuid lárnach den scil seo an cumas a athrú idir straitéisí agus luachanna eagraíochtúla lárnacha a choinneáil ag an am chéanna (Saputra & Muliac, 2025).

CUMHACHT CHEILTE NA bPRIONSABAL

B'fhéidir go mbeadh sé mealltach tabhairt isteach nuair is cosúil go mbeidh smacht ag MÉCD ar cheannaireacht scoile i gcónaí agus go

mbíonn muid báite i rudaí a d'fhéadfadh cur isteach orainn. Mar sin féin, d'fhéadfadh sé go bhfuil cosán i dtreo chuig níos mó comhsheasmhachta i bhfolach inár bprionsabail. Is minic a bhíonn ceannairí éifeachtacha á dtiomáint ag sraith luachanna lárnacha, rudaí neamh-inchaibidle nó prionsabal a rialaíonn a gcinnteoireacht agus nach n-athraíonn ó chás go cás. Tá bonn taighde láidir ag baint le tábhacht na luachanna agus na heitice i gceannaireacht oideachais agus is minic a bhíonn sé suite taobh le taobh le prionsabail i ndoiciméid amhail an creat fá choinne ceannaireachta eiticiúla (ASCL, 2019).

I dtimpeallachtaí neamhchinnte, feidhmíonn na prionsabail agus na luachanna seo mar ancairí, ag soláthar comhsheasmhachta nuair a athraíonn cúinsí agus soiléireachta nuair a bhíonn cinntí casta.

D'fhéadfadh na nithe seo a leanas a bheith i measc sraith úsáideach prionsabal ceannaireachta:

- **Fiosrach**– Cuir ceisteanna, iarr aiseolas agus bí oscailte i leith peirspictíochtaí nua.
- **Fianaise bunaithe ar eolas** – Bain úsáid as sonraí agus taighde le cinntí a threorú, ní hamháin instinn.
- **Toiliúil**– Gníomhaigh le cuspóir, gan as taghd
- **Seasmhach**– Cuir focail agus gníomhartha le chéile.
- **Comhoibríoch**– Tabhair rannpháirt do dhaoine eile agus tóg úinéireacht chomhroinnte.
- **Cineálta** – Treoraigh le comhbhá, meas agus daonnacht.

TÁ DÓCHAS I NÓSANNA

Labhraíonn an t-údar mór-ráchairte, James Clear, fá chumhacht na 'Nósanna Adamhacha' agus fán dóigh a mbíonn daoine ag brath ar chórais, próisis agus nósanna nuair a tharlaíonn géarchéim, nuair a bhíonn fuinneamh íseal nó nuair a bhíonn an iomarca smaointe ina gcloigeann. Is féidir nósanna a fheiceáil mar na patrúin chomhsheasmhacha iompraíochta a eascraíonn as ár bprionsabail agus a imrítear amach mar fhreagairtí nó gnáthaimh gan mhachnamh. I

scoileanna, tá sé seo le feiceáil sa dóigh a gcruthaíonn ceannairí pleananna, a reáchtálann siad cruinnithe agus a ndéanann siad cinntí agus sa tseomra ranga, an dóigh a gcuireann múinteoirí ceisteanna, a leagann siad tascanna síos agus a ndéileálann siad le neamhshuim. Chomh maith le comhsheasmhacht, cuidíonn ár nósanna le hualach cognaíoch a laghdú, tacaíocht a thabhairt do rialáil mhothúchánach agus cobhsaíocht a thabhairt d'fhoirne.

D'fhéadfadh na nithe seo a leanas a bheith san áireamh i sraith chomhlántach nósanna ceannaireachta:

- **Fiosrach** – Ar dtús, lorg tuiscint.
- **Bunaithe ar Fhianaise**– Seiceáil fá choinne claontacht agus fáilte a chur roimh choinbhleacht thairbheach
- **Toiliúil**– Anáil a tharraingt nó sos a ghlacadh sula bhfreagraíonn tú tuairimí nó ceisteanna.
- **Seasmhach**– Cinntí a nascadh ar ais le luachanna sula ndéantar iad.
- **comhoibríoch**– Guthanna ciúine a mhéadú
- **Cineálta** – Ball foirne a chaitheamh le daoine seachas le gairmithe amháin

TÁ UIRLISÍ AG TEASTÁIL Ó FHOIRNE

Is sprioc fhiúntach í an chomhsheasmhacht phearsanta, ach i gcás ceannairí, is gá an sármhaitheas sin a leathnú fud fad na bhfoirne agus na scoile fosta. Is téarma atá ag éirí níos cáiliúla san oideachas é Athrú Marfach agus d'úsáid an Dr W. Edwards Deming é ar dtús le cur síos a dhéanamh ar an dóigh a mbíonn próisis nó straitéisí ag athrú go minic de réir mar a théann siad anuas fríd ordlathas, agus sa deireadh thiar bíonn siad neamhéifeachtach nó fiú díobhálach. Le fíorghairid, mhol Dylan Wiliam gurb é an éabhlóid neamhshláintiúil seo ceann de na príomhchúis nach mbíonn feabhas ar thorthaí mac léinn go minic le leasuithe oideachais, d'ainneoin an dea-rún. (Wiliam, 2018). Is féidir le gníomhaíochtaí nó uirlisí atá bunaithe ar fhianaise agus atá coigeartaithe ó thaobh comhthéacs de ról úsáideach a imirt leis an athrú marfach seo a sheachaint, neamhréireachtaí a réiteach i measc daoine agus cuidiú le foirne creimeadh éifeachtúlachta próisis a sheachaint nuair a bhíonn tionchar ag MÉCD ar rudaí.

D'fhéadfadh na nithe seo a leanas a bheith san áireamh i Sraith uirlisí ceannaireachta inscálaithe:

- **An Fhuinneog Johari** – Méadaíonn sé seo féinfheasacht fríd iniúchadh a dhéanamh ar na buanna agus na tréithe a roinneann ceannairí le daoine eile, a choinníonn siad i bhfolach agus nach bhfuil siad ar an eolas fúthu.
- **Prócaí Marmair**– Feabhsaíonn sé bainistíocht caidrimh fríd iniúchadh a dhéanamh ar na leibhéil chreidmheasa idir daoine agus an dóigh a mbíonn tionchar aige sin ar nasc, muinín agus rannpháirtíocht.
- **Pre-mortem** – Neartaíonn sé cinnteoireacht fríd chúiseanna teipe tionscadail a iniúchadh roimh sheoladh agus fríd phleananna teagmhais agus maoluithe a chruthú.
- **Iniúchadh Sloda** – Éascaíonn sé feabhsú leanúnach fríd iniúchadh a dhéanamh ar fhoinsí na frithchuimilte agus na neamhéifeachtúlachta taobh istigh de chórais agus próisis a mbíonn neamhéifeachtach ann mar thoradh orthu.

SMAOINTÍ DEIREANACHA

Ar an drochuair, ní athróidh croílár luaineach, guagach, casta agus débhríoch cheannaireacht scoile agus mar sin caithfidh ceannairí iad féin a ullmhú leis na prionsabail, na nósanna agus na huirlisí leis an chorrail a bhainistiú. Tá sé ríthábhachtach do cheannairí atá ag iarraidh na crainn taca síceolaíochta agus mhothúchána a úsáid a chuidíonn le

comhsheasmhacht agus soiléireacht a aimsiú agus maireachtáil de réir príomhshraith luachanna nó prionsabal.

Bíonn sé i bhfad níos éasca na prionsabail sin a thabhairt chun críche má bhíonn patrúin iompraíochta comhsheasmhacha agus freagraí nó gnáthaimh gan mhachnamh ag ceannairí maidir le cásanna agus cinntí coitianta. Chomh maith le comhsheasmhacht, laghdaíonn na nósanna ceannaireachta seo ualach cognaíoch, tacaíonn siad le rialáil mhothúchánach agus cuidíonn siad le tionchar timpeallachtaí MÉCD a mhaolú.

Is é an lúb a bhí ar lár do cheannairí ná bosca uirlisí a bhailiú agus a bheachtú de réir comhthéacs ar féidir é a úsáid go solúbtha le comhsheasmhacht a uasmhéadú i measc foirne agus le dul i ngleic leis an luaineacht, an dothuarthacht, an chastacht agus an débhríocht atá bÁCáilte isteach atá go smior i gceannaireacht scoile.

TAGAIRTÍ

Clear, J. (2018). Atomic habits: An easy & proven way to build good habits & break bad ones. Avery.

Ethical Leadership Commission. (2019). Framework for ethical leadership in education. ASCL <https://www.ascl.org.uk/ASCL/media/ASCL/Our%20view/Campaigns/Framework-for-Ethical-Leadership-in-Education.pdf>

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Syamsira, S., Saputra, N., & Muliac, R. A. (2025). Leadership Agility in a VUCA World: A Systematic Review. Cogent Business & Management.

William, D. (2018). Creating the Schools Our Children Need: Why What We're Doing Now Won't Help Much (And What We Can Do Instead).

ACMHAINNÍ BREISE

Blaganna

Embedding ethical leadership in education nga.org.uk/knowledge-centre/embedding-ethical-leadership-in-education/

Adaptive Leadership: How Great School Principals Lead for Change
newleaders.org/blog/adaptive-leadership-how-great-school-principals-lead-for-change

Leabhair

Duhigg, C (2012) The Power of Habit. Random House.

McKeown, G (2014) Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less. Crown Publishing.



AN CHEANNAIREACHT LE LINN TRÉIMHSÍ DOILÍ: IS CÓRASACH AN RATH INBHUANAITHE

© InnerDrive Ltd.



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