

## IV

(Oplysninger)

OPLYSNINGER FRA DEN EUROPÆISKE UNIONS INSTITUTIONER, ORGANER,  
KONTORER OG AGENTURER

## RÅDET

Rådets konklusioner om effektiv ledelse på uddannelsesområdet <sup>(1)</sup>

(2014/C 30/02)

RÅDET FOR DEN EUROPÆISKE UNION,

SOM TAGER FØLGENDE I BETRAGTNING:

1. I Rådets konklusioner af 26. november 2009 om læreres og skolelederes faglige udvikling anerkendtes det, at en effektiv skoleledelse er en vigtig faktor, når det drejer sig om at forme undervisnings- og læringsmiljøet som helhed samt hæve aspirationsniveauet og yde elever, forældre og personale støtte og dermed fremme bedre resultater, og at det derfor er af central betydning at sikre, at skoleledere har eller er i stand til at udvikle de kapaciteter og kvaliteter, der er nødvendige for, at de kan påtage sig det stadig større antal opgaver, som de står over for.
2. I Det Europæiske Råds konklusioner af 13.-14. december 2012 opfordredes Rådet, medlemsstaterne og Kommissionen til at sikre en hurtig opfølgning af Kommissionens initiativ om »Nytænkning på uddannelsesområdet«, og i Rådets efterfølgende konklusioner af 15. februar 2013 om Investering i uddannelse — et svar på Nytænkning på uddannelsesområdet opfordredes medlemsstaterne til at gennemgå og styrke lærerstandens faglige profil, herunder skoleledere, og til fuldt ud at udnytte potentialet i samarbejde og peerlæring inden for den åbne koordinationsmetode.
3. I Europa 2020-strategien, og navnlig den årlige vækstundersøgelse 2013, opfordres medlemsstaterne til at bevare det fremtidige vækstpotentiale ved at prioritere og så vidt muligt styrke investeringerne i uddannelse samtidig med, at effektiviteten af disse udgifter sikres.

OG SOM HENVISER TIL:

— det litauiske formandskabs konference om Ledelse på uddannelsesområdet, som blev afholdt den 9.-10. september

<sup>(1)</sup> I denne tekst bruges udtrykket »ledelse« udelukkende i forbindelse med skoler, erhvervsrettet uddannelse og voksenundervisningsinstitutioner.

2013 i Vilnius, og som gav repræsentanter fra EU-medlemsstaterne, kandidatlandene og EFTA-landene sammen med Europa-Kommissionen en platform til at bidrage til den orienterende debat om dette vigtige emne

— Comeniuskonferencen »Udvikling af din skole med EU-programstøtte, en konference for skoleledere«, som blev afholdt den 11.-12. oktober 2013 i Vilnius.

NOTERER SIG MED INTERESSE:

Kommissionens meddelelse om Åbning af uddannelsessektoren <sup>(2)</sup> hvori det henstilles til medlemsstaterne at fremme og udvikle innovativ undervisning og læring for alle ved at gøre passende brug af ny teknologi og åbne uddannelsesressourcer.

UNDERSTREGER FØLGENDE:

1. Som hoveddrivkræfter for vækst, konkurrenceevne og social samhørighed i et vidensamfund kræver Europas uddannelses-systemer stærk og effektiv ledelse på alle niveauer. Dagens uddannelsesledere står over for en række udfordrende opgaver, idet de har ansvaret ikke blot for at forbedre kvaliteten af undervisningen og højne uddannelsesniveaut, men også for at forvalte menneskelige og finansielle ressourcer.
2. Uddannelsesledelse kræver en række højt udviklede kompetencer understøttet af kerneværdier. Det kræver fagligt engagement, evne til at motivere og inspirere samt solide forvaltningsmæssige, pædagogiske og kommunikationsmæssige kvalifikationer. Gode uddannelsesledere udvikler en strategisk vision for deres institutioner, optræder som rollemodeller for både elever og lærere og har central betydning for at skabe et effektivt og attraktivt, indlæringsfremmende miljø. De er også vigtige aktører, når det drejer sig om at knytte effektive

<sup>(2)</sup> 14116/13.

forbindelser mellem forskellige uddannelsesniveauer, familier, arbejdsmarkedet og lokalsamfundet, med det fælles mål at højne elevernes resultater.

3. Udvælgelse, ansættelse, forberedelse og fastholdelse af det mest kompetente personale til lederstillinger i uddannelsesinstitutioner og tilvejebringelse af gunstige betingelser for deres faglige udvikling er derfor af afgørende betydning og kræver nøje overvejelse fra beslutningstagernes side.

4. Uddannelsesledelse kan være effektiv, når

— uddannelseslederne er i stand til primært at fokusere på at forbedre kvaliteten af undervisning og læring i deres institutioner, samtidig med at de sikrer ret og rimelighed

— ledelse er baseret på klart definerede roller

— den anlægger en samarbejdsorienteret og inklusiv tilgang

— den er i stand til at erkende medarbejdernes styrker og kompetencer og tildeler dem ledelsesroller

— den har mulighed for at tildele ressourcer og udforske innovative undervisningsmetoder,

— den forbliver fuldt ansvarlig over for ikke alene de statslige, men også de lokale og regionale myndigheder og samfundet i bred forstand og har deres støtte, især når ændringer forsøges indført.

ER DERFOR ENIGT OM FØLGENDE:

1. Innovative tilgange til ledelse kan bidrage til at tiltrække og fastholde kandidater af højeste kaliber og sætte læringsmiljøer i stand til at klare — og til fulde udnytte potentialet i — de hurtige og kontinuerlige nyskabelser, der sker på uddannelsesområdet.

2. Det er også nødvendigt at professionalisere, styrke og støtte uddannelsesledernes rolle ved først at identificere de kompetencer, de har brug for, ved at udvikle mere strukturerede karriereveje og ved at vurdere de specifikke faglige udviklingsbehov hos dem, der beklæder lederstillinger, og tilbyde relevante uddannelsesmuligheder.

3. Tilstrækkelig fleksibilitet, selvbestemmelse og ansvarlighed er nødvendig for at sætte uddannelseslederne i stand til at

udvikle innovative tilgange til ledelse og skabe de betingelser, der skal til, for at andre medarbejdere tilskyndes til at påtage sig et ledelsesansvar.

4. Personale i lederstillinger skal besidde eller tilegne sig og regelmæssigt ajourføre de kompetencer, der er nødvendige for sådanne stillinger, herunder dem, der sætter dem i stand til at gøre effektivt brug af nye teknologier og ledelsesteknikker med henblik på at fremme innovativ læring og effektiv forvaltning af deres institution.

BEKRÆFTER FØLGENDE:

Selv om ansvaret for tilrettelæggelsen og indholdet af de forskellige uddannelsessystemer fortsat udelukkende påhviler de enkelte medlemsstater, kan samarbejde og udveksling af bedste praksis inden for uddannelsesledelse på europæisk plan via den åbne koordinationsmetode understøttet af effektiv brug af EU-programmer, navnlig Erasmus+, yde et nyttigt bidrag ved at støtte og supplere de foranstaltninger, der træffes på nationalt, regionalt og lokalt plan.

OPFORDRER MEDLEMSSTATERNE TIL:

**A. i overensstemmelse med de nationale forhold og med behørig respekt for rimelighedsprincippet at støtte nye måder til at sikre effektiv og ansvarlig selvbestemmelse for uddannelsesinstitutioner og uddannelsesledere, navnlig ved:**

1. at fremme uddannelsesinstitutionernes og uddannelsesledernes selvbestemmelse med hensyn til pædagogiske spørgsmål og den interne tildeling af ressourcer, samtidig med at det sikres, at de har de nødvendige midler og den nødvendige støtte til effektivt at tilpasse sig til og reagere på specifikke og skiftende lokale forhold

2. klart at definere roller og ansvar og sørge for, at de kompetencer, som uddannelsesledere skal have, støttes og styrkes gennem forskellige former for faglig udvikling, herunder netværkssamarbejde mellem sådanne ledere.

3. fremme informeret beslutningstagning og øget ansvarlighed, f.eks. ved at benytte intelligente data, sørge for, at der findes kvalitetssikringsordninger, og at der udvikles specifikke foranstaltninger for uddannelsesinstitutioner i ugunstigt stillede områder.

4. at indsamle dokumentation for effektive og vellykkede tilgange til uddannelsesledelse i forskellige nationale sammenhænge, navnlig for at søge en optimal balance mellem fleksibilitet, selvbestemmelse og ansvarlighed, og vurdere innovative metoders indvirkning på kvaliteten af undervisnings- og læringsresultater.

**B. at gøre uddannelsesledelse mere attraktiv, navnlig ved:**

1. at sikre større professionalisering som et middel til at tiltrække de bedst egnede kandidater
2. at sætte uddannelseslederne i stand til at fokusere på at forbedre undervisningen og læringen i deres institutioner, herunder ved at søge en bedre balance mellem rent administrative opgaver og kerneopgaverne vedrørende undervisning og læring
3. at udforske og udvikle attraktive former for introduktionskurser, tidlig karrierestøtte og løbende faglig udvikling for uddannelsesledere, herunder gennem tværfagligt samarbejde med andre interessenter såsom erhvervslivet og arbejdsmarkedets parter
4. at fremme teamwork og fleksible ledelsesmiljøer, f.eks. ved at give mulighed for at oprette ad hoc-hold på uddannelsesinstitutionerne med henblik på at tackle specifikke udfordringer og danne netværk uden for skolerne med henblik på at udveksle erfaringer og samarbejde;
5. at fremme specifikke foranstaltninger, gensidig læring og udveksling af bedste praksis for at fremme balancen mellem kønnene inden for uddannelsesledelse.

**C. hvor det er relevant, at fremme innovative tilgange til effektiv uddannelsesledelse, navnlig ved:**

1. at tage hensyn til uddannelsesinstitutionernes specifikke behov og anvende passende kvalitetssikringskriterier ved udvælgelsen af fremtidige ledere
2. at anerkende og fremme ledelsespotentiale hos medarbejdere i institutionerne, navnlig gennem »fordelt ledelse«, ved at give dem mulighed for at arbejde sammen med kolleger i andre institutioner og ved at tilskynde dem til og give dem mulighed for at udvikle deres potentiale i denne henseende
3. at tilskynde til oprettelse af innovative undervisnings- og læringsmiljøer, herunder ved at gøre passende brug af IKT og åbne uddannelsesressourcer både som pædagogiske hjælpemidler og som ledelsesværktøjer

4. at oprette og vedligeholde netværk, der tager sigte på at iværksætte og udvikle effektive tilgange til ledelse på uddannelsesområdet, og at stimulere og fremme peerlæring blandt uddannelsesledere.

## OPFORDRER MEDLEMSSTATERNE OG KOMMISSIONEN TIL:

1. at udnytte den åbne koordinationsmetode fuldt ud, at fremme bedste praksis og støtte udviklingen af professionel ledelse inden for skoler, voksenuddannelse og erhvervsrettet uddannelse og regelmæssigt give feedback på politisk niveau efter behov
2. at fremme samarbejde og partnerskaber med henblik på effektiv innovation inden for ledelse og på uddannelseslederes faglige udvikling — herunder gennem tværfagligt samarbejde mellem skoler, højere læreanstalter og erhvervsuddannelsesinstitutioner og erhvervslivet — med støtte fra europæisk finansiering, herunder via *Erasmus+*-programmet og de europæiske strukturfonde, særlig Den Europæiske Socialfond
3. at fremme udveksling af god praksis og udvikling af innovative tilgange til effektiv uddannelsesledelse, f.eks. gennem de strategiske partnerskabsaktioner i *Erasmus+*-programmet, herunder ved at tilskynde uddannelsesledere til at samarbejde med forskellige interessenter såsom virksomheder, civilsamfundsorganisationer og uddannelsesinstitutioner på forskellige niveauer, både internationalt og i lokalsamfundet.
4. yderligere at udforske mulighederne i platforme som eTwinning med henblik på at støtte tværfaglige udvekslinger vedrørende innovativ ledelse ved at oprette virtuelle rum, hvorigennem uddannelsesledere kan samarbejde og formidle effektiv og innovativ praksis.
5. at fremme yderligere forskning i effektiv uddannelsesledelse og sikre formidlingen af resultaterne heraf
6. at styrke støtten til nationale og regionale netværk af interessenter, der beskæftiger sig med uddannelsesledelse, og medvirke til at sikre passende formidling og opfølgning af deres arbejde på europæisk plan, herunder gennem det europæiske netværk om skoleledelse og ved fuld udnyttelse af dokumentation indsamlet gennem internationalt samarbejde.