

## IV

(Informacje)

INFORMACJE INSTYTUCJI, ORGANÓW I JEDNOSTEK ORGANIZACYJNYCH  
UNII EUROPEJSKIEJ

## RADA

Konkluzje Rady w sprawie skutecznego przywództwa w edukacji <sup>(1)</sup>

(2014/C 30/02)

RADA UNII EUROPEJSKIEJ,

MAJĄC NA UWADZE, CO NASTĘPUJE:

1. W konkluzjach Rady z dnia 26 listopada 2009 r. w sprawie doskonalenia zawodowego nauczycieli i kadry kierowniczej szkół stwierdzono, że skuteczne kierowanie szkołą to jeden z najważniejszych czynników pozwalających kształtować ogólne warunki nauczania i uczenia się, rozbudzać aspiracje uczniów, rodziców i pracowników oraz dawać im wsparcie, a tym samym przyczynić się do lepszych wyników nauczania; stwierdzono też, że w związku z tym jednym z najistotniejszych obowiązków jest dopilnowanie, by kadra kierownicza szkół posiadała lub mogła rozwijać zdolności i cechy potrzebne do sprostania rosnącej liczbie zadań, które przed nią stają.
2. W konkluzjach Rady Europejskiej z dnia 13–14 grudnia 2012 r. zaapelowano do Rady, państw członkowskich i Komisji, by zapewniły szybkie działania w związku z inicjatywą „Nowe podejście do edukacji”, a następnie w konkluzjach Rady z 15 lutego 2013 r. pt. „Inwestowanie w kształcenie i szkolenie – odpowiedź na komunikat »Nowe podejście do edukacji«” zwrócono się do państw członkowskich, by zweryfikowały i udoskonaliły profil zawodowy nauczycieli i innych osób związanych z nauczaniem, w tym kadry kierowniczej szkół, oraz w pełni wykorzystały potencjał współpracy i partnerskiego uczenia się w ramach otwartej metody koordynacji.
3. W strategii „Europa 2020”, a zwłaszcza w rocznej analizie wzrostu gospodarczego 2013, zaapelowano do państw członkowskich, by zadbały o potencjał wzrostu poprzez priorytetowe potraktowanie – a jeżeli to możliwe, zwiększenie – inwestycji w kształcenie i szkolenie, a równocześnie poprzez zapewnienie skuteczności tych wydatków,

ORAZ W ŚWIETLE:

— Konferencji pt. „Leadership in Education”, zorganizowanej przez prezydencję litewską w Wilnie w dniach

9–10 września 2013 r., podczas której to konferencji przedstawiciele państw członkowskich UE, państw kandydujących oraz państw EFTA, a także Komisja Europejska, mieli okazję zabrać głos w debacie orientacyjnej na ten ważny temat,

— Konferencji programu Comenius pt. „Developing Your School with EU Programme Support, a Conference for School Leaders”, zorganizowanej w Wilnie w dniach 11–12 października 2013 r.,

Z ZAINTERESOWANIEM ODNOTOWUJE:

Komunikat Komisji pt. „Działania na rzecz otwartej edukacji” <sup>(2)</sup>, w którym wezwano państwa członkowskie, by odpowiednio wykorzystując nowe technologie i otwarte zasoby edukacyjne, promowały i rozwijały innowacyjne nauczanie i uczenie się dla wszystkich,

PODKREŚLA, ŻE:

1. Europejskie systemy kształcenia i szkolenia – jako kluczowe czynniki wzrostu, konkurencyjności i spójności społecznej w społeczeństwie opartym na wiedzy – wymagają silnego i skutecznego przywództwa na wszystkich szczeblach. Obecnie przed liderami edukacyjnymi stają różnorakie wyzwania: odpowiadają oni nie tylko za podnoszenie jakości nauczania i poziomu wykształcenia, lecz także za zarządzanie zasobami ludzkimi i finansowymi.
2. Przywództwo edukacyjne wymaga wysokich kompetencji opartych na wartościach podstawowych. Wymaga zaangażowania zawodowego, zdolności motywowania i inspirowania innych oraz solidnych umiejętności zarządczych, pedagogicznych i komunikacyjnych. Dobrzy liderzy edukacyjni opracowują strategiczną wizję swojej instytucji, służą za wzór uczącym się i nauczycielom oraz odgrywają zasadniczą rolę w tworzeniu skutecznych i atrakcyjnych warunków sprzyjających uczeniu się. Do nich w dużym stopniu należy też dbanie o skuteczne relacje między różnymi poziomami

<sup>(1)</sup> Do celów niniejszego tekstu termin „przywództwo” dotyczy wyłącznie szkół, instytucji kształcenia i szkolenia zawodowego oraz instytucji odpowiedzialnych za uczenie się dorosłych.

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

kształcenia i szkolenia, rodzinami, rynkiem pracy oraz społecznością lokalną – z myślą o wspólnym celu, którym jest podnoszenie poziomu wykształcenia uczących się.

3. Wybieranie, rekrutowanie, przygotowywanie i zatrzymywanie najbardziej kompetentnych osób jako liderów w instytucjach edukacyjnych oraz stwarzanie im korzystnych warunków do doskonalenia zawodowego mają więc kluczowe znaczenie i wymagają szczególnej uwagi decydentów.

4. Przywództwo edukacyjne może być skuteczne wtedy, gdy:

— liderzy edukacyjni będą mogli się skupić przede wszystkim na podnoszeniu jakości nauczania i uczenia się w swojej instytucji, a przy tym dbać o bezstronne podejście,

— będzie się opierać na ściśle określonych rolach,

— będzie zakładać współpracę i podejście włączające,

— pozwoli rozpoznawać mocne strony i kompetencje pracowników i powierzać im rolę liderów,

— umożliwi rozdzielanie zasobów i poszukiwanie innowacyjnych sposobów nauczania oraz

— będzie oznaczać pełną odpowiedzialność nie tylko przed organami krajowymi, lecz także przed organami lokalnymi i regionalnymi oraz szeroko pojętą społecznością, a także wsparcie z ich strony, zwłaszcza podczas prób wprowadzania zmian,

W ZWIĄZKU Z POWYŻSZYM ZGADZA SIĘ, ŻE:

1. Innowacyjne podejścia do przywództwa mogą pomóc przyciągać i zatrzymywać najbardziej wartościowych kandydatów oraz pozwolić środowiskom edukacyjnym radzić sobie z nieustannie i szybko pojawiającymi się innowacjami w edukacji, a także w pełni korzystać z potencjału tych innowacji.

2. Należy także sprofesjonalizować, wzmocnić i wesprzeć rolę liderów edukacyjnych, identyfikując kompetencje, którymi powinni dysponować, oraz tworząc bardziej ustrukturyzowane ścieżki kariery zawodowej, a także określając, jakie konkretne zapotrzebowanie na rozwój zawodowy mają osoby podejmujące tę rolę, i zapewniając odpowiednie możliwości szkolenia.

3. Aby liderzy edukacyjni mogli opracowywać innowacyjne podejścia do przywództwa oraz tworzyć warunki sprzyjające

podejmowaniu zadań liderów przez innych pracowników, potrzebne są dostateczna elastyczność, autonomia i odpowiedzialność własna.

4. Pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze muszą mieć lub posiadać – oraz regularnie uaktualniać – kompetencje niezbędne do pełnienia tej roli, w tym kompetencje pozwalające im skutecznie korzystać z nowych technologii i technik zarządzania w celu promowania innowacyjnego uczenia się oraz skutecznego zarządzania swoją instytucją,

POTWIERDZA, ŻE:

Choć odpowiedzialność za organizację systemów kształcenia i szkolenia i za przekazywane treści spoczywa wyłącznie na państwach członkowskich, współpraca i wymiana sprawdzonych rozwiązań na szczeblu europejskim – za pomocą otwartej metody koordynacji – w dziedzinie przywództwa edukacyjnego, poparta skutecznym korzystaniem z programów UE, zwłaszcza z programu Erasmus+, może z pożytkiem wspierać i uzupełniać działania podejmowane na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym,

ZWRACA SIĘ DO PAŃSTW CZŁONKOWSKICH, BY:

**A. Wspierały – zgodnie z uwarunkowaniami krajowymi i z należyтым poszanowaniem zasady równości – nowe sposoby pogłębiania skutecznej i odpowiedzialnej autonomii instytucji edukacyjnych i liderów edukacyjnych, zwłaszcza w następujący sposób:**

1. promując autonomię instytucji edukacyjnych i liderów edukacyjnych w sprawach pedagogicznych i w wewnętrznym rozdzielaniu zasobów, a równocześnie dbając, by dysponowali oni niezbędnymi środkami i niezbędnym wsparciem pozwalającymi skutecznie dostosowywać się do specyficznych, zmiennych warunków lokalnych i na nie reagować;

2. jasno określając role i zadania oraz zakładając, że kompetencje potrzebne liderom edukacyjnym będą wspierane i wzmocniane poprzez różnego rodzaju rozwój zawody, w tym współpracę tych liderów w ramach sieci;

3. sprzyjając świadomemu podejmowaniu decyzji i większej odpowiedzialności własnej, na przykład poprzez korzystanie z tzw. inteligentnych danych, zakładając obecność mechanizmów zapewniania jakości oraz opracowując specjalne działania dla instytucji edukacyjnych na obszarach defaworyzowanych;

4. gromadząc dane dotyczące skutecznego i udanego przywództwa edukacyjnego w różnych krajowych kontekstach, zwłaszcza po to, by próbować w optymalny sposób równoważyć elastyczność, autonomię i odpowiedzialność własną oraz móc ocenić wpływ podejścia innowacyjnego na jakość efektów nauczania i uczenia się.

**B. Uatrakcyjniły przywództwo edukacyjne, zwłaszcza w następujący sposób:**

1. dbając o większą profesjonalizację, by w ten sposób przyciągać najzdolniejszych kandydatów;
2. pozwalając liderom edukacyjnym skupić się na poprawie procesów nauczania i uczenia się w ich instytucji, w tym starając się lepiej równoważyć zadania czysto administracyjne i zadania zasadnicze, związane z nauczaniem i uczeniem się;
3. poszukując atrakcyjnych form wstępnego szkolenia liderów edukacyjnych, wsparcia ułatwiającego im start w zawodzie i ciągłego rozwoju zawodowego oraz formy te rozwijając, w tym poprzez współpracę międzysektorową z innymi zainteresowanymi stronami, takimi jak przedsiębiorcy i partnerzy społeczni;
4. promując pracę zespołową i elastyczność rozwiązań w zakresie kierowania instytucją, na przykład poprzez umożliwianie tworzenia w instytucjach edukacyjnych zespołów doraźnych mających zajmować się konkretnymi wyzwaniami oraz sieci pozaszkolnych służących współpracy i wymianie doświadczeń;
5. promując konkretne działania, wzajemne uczenie się i wymianę sprawdzonych rozwiązań, po to by sprzyjać równowadze płci w przywództwie edukacyjnym.

**C. W stosownym przypadku promowały innowacyjne podejścia do skutecznego przywództwa edukacyjnego, zwłaszcza w następujący sposób:**

1. uwzględniając konkretne potrzeby instytucji edukacyjnych oraz stosując odpowiednie kryteria zapewniania jakości podczas wyboru przyszłych liderów;
2. uznając i promując potencjał przywódczy pracowników instytucji – zwłaszcza w formie podziału zadań związanych z kierowaniem instytucją (przywództwa rozproszonego) – stwarzając im możliwość współpracy z partnerami z innych instytucji oraz zachęcając ich do rozwijania potencjału w tej dziedzinie i zapewniając im stosowne możliwości;
3. stymulując tworzenie innowacyjnych środowisk nauczania i uczenia się, w tym poprzez odpowiednie wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych i otwartych zasobów edukacyjnych zarówno jako pomocy pedagogicznych, jak i narzędzi zarządzania;

4. tworząc i prowadząc sieci służące inicjowaniu i rozwijaniu skutecznych podejść do przywództwa edukacyjnego oraz stymulując i promując partnerskie uczenie się liderów edukacyjnych,

ZWRACA SIĘ DO PAŃSTW CZŁONKOWSKICH I KOMISJI, BY:

1. W pełni wykorzystywały otwartą metodę koordynacji, aby promować sprawdzone rozwiązania i wspierać rozwój profesjonalnego przywództwa w szkołach, edukacji dorosłych oraz kształceniu i szkoleniu zawodowym, a w odpowiednim przypadku regularnie przedstawiały informacje w tym zakresie na szczeblu politycznym.
2. Promowały współpracę i partnerstwa na rzecz skutecznych innowacji w dziedzinie przywództwa oraz na rzecz rozwoju zawodowego liderów edukacyjnych – w tym poprzez międzysektorową współpracę szkół, instytucji szkolnictwa wyższego, instytucji szkolenia zawodowego oraz sektora biznesu – z użyciem środków europejskich, w tym z programu Erasmus+ oraz z europejskich funduszy strukturalnych, zwłaszcza Europejskiego Funduszu Społecznego.
3. Promowały wymianę sprawdzonych rozwiązań i tworzenie innowacyjnych podejść do skutecznego przywództwa edukacyjnego, na przykład poprzez działania z zakresu partnerstwa strategicznego w ramach programu Erasmus+, w tym poprzez zachęcanie liderów edukacyjnych do współpracy z różnymi zainteresowanymi stronami, np. przedsiębiorstwami, stowarzyszeniami społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucjami edukacyjnymi różnych szczebli, zarówno na forum międzynarodowym, jak i w społeczności lokalnej.
4. Dokładniej zbadały, w jaki sposób możliwości oferowane przez platformy typu eTwinning mogłyby wspierać międzysektorowe kontakty w dziedzinie innowacyjnego przywództwa, zapewniając wirtualną przestrzeń, dzięki której liderzy edukacyjni mogliby współpracować i rozpowszechniać skuteczne, innowacyjne rozwiązania.
5. Promowały dalsze badania nad skutecznym przywództwem edukacyjnym i dbały o rozpowszechnianie ich wyników.
6. Aktywniej wspierały krajowe i regionalne sieci podmiotów zajmujących się przywództwem edukacyjnym oraz pomagały odpowiednio rozpowszechniać i wykorzystywać wyniki ich prac na szczeblu europejskim, w tym za pośrednictwem Europejskiej Sieci ds. Polityki Zarządzania Szkołami oraz poprzez pełne wykorzystanie danych zgromadzonych w ramach współpracy międzynarodowej.