



**RAT DER  
EUROPÄISCHEN UNION**

**Brüssel, den 14. November 2013 (19.11)  
(OR. en)**

**15587/13**

**EDUC 413  
SOC 898**

**VERMERK**

---

des	Ausschusses der Ständigen Vertreter (1. Teil)
für den	Rat
Nr. Vordok.:	15485/13 EDUC 410 SOC 874
Betr.:	Entwurf von Schlussfolgerungen des Rates zu wirklicher Führungsqualität im Bildungswesen

---

Der Ausschuss der Ständigen Vertreter hat auf seiner Tagung vom 13. November 2013 festgestellt, dass nunmehr einstimmiges Einvernehmen über die vorgenannten Schlussfolgerungen besteht.

Der Rat wird daher ersucht, die Schlussfolgerungen auf der Grundlage des beigegeführten Textes anzunehmen und sie zur Veröffentlichung im Amtsblatt weiterzuleiten.

---

**Schlussfolgerungen des Rates zu wirklicher Führungsqualität im Bildungswesen<sup>1</sup>**

DER RAT DER EUROPÄISCHEN UNION –

IN ERWÄGUNG NACHSTEHENDER GRÜNDE:

1. In seinen Schlussfolgerungen vom 26. November 2009 zur beruflichen Entwicklung von Lehrkräften und Schulleitern/-leiterinnen erkannte der Rat an, dass eine erfolgreiche Schulleitung ein wesentlicher Faktor im Hinblick auf die Gestaltung des globalen Lehr- und Lernumfelds, die Förderung der Motivation und die Unterstützung von Schülern, Eltern und Personal ist und somit zu einem besseren Leistungsniveau beiträgt und dass es deshalb von entscheidender Bedeutung ist sicherzustellen, dass Schulleiterinnen und -leiter die Fähigkeiten und Qualitäten, die sie brauchen, um die wachsende Zahl der ihnen gestellten Aufgaben zu bewältigen, besitzen bzw. ausbauen können.
2. In den Schlussfolgerungen des Europäischen Rates vom 13./14. Dezember 2012 wurden der Rat, die Mitgliedstaaten und die Kommission aufgefordert, zügig für Folgemaßnahmen zur Initiative *Neue Denkansätze für die Bildung* zu sorgen, und in den Schlussfolgerungen des Rates vom 15. Februar 2013 zu *Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung – eine Antwort auf die neuen Denkansätze* wurden die Mitgliedstaaten ersucht, das Profil der Lehrberufe (einschließlich der Schulleiter) zu überprüfen und zu stärken und das Potenzial für Zusammenarbeit und kollegiales Lernen im Rahmen der offenen Methode der Koordinierung umfassend zu nutzen.
3. In der Strategie "Europa 2020", insbesondere im Jahreswachstumsbericht 2013, werden die Mitgliedstaaten aufgefordert, das Potenzial für Wachstum dadurch zu erhalten, dass vorrangig in die allgemeine und berufliche Bildung investiert und diese Investitionen – sofern möglich – erhöht werden, und zugleich für die Wirksamkeit der Ausgaben zu sorgen –

---

<sup>1</sup> Im vorliegenden Entwurf bezieht sich der Begriff "Führung" ausschließlich auf Schulen sowie auf Berufs- und Erwachsenenbildungseinrichtungen.

## SOWIE IN ANBETRACHT

- der Konferenz des litauischen Vorsitzes zum Thema *Führungsqualität im Bildungswesen* ("*Leadership in Education*"), die am 9./10. September 2013 in Vilnius stattfand und Vertretern der EU-Mitgliedstaaten, der Bewerberländer und der EFTA-Staaten eine Plattform bot, um gemeinsam mit der Kommission zur Grundsatzdebatte über dieses wichtige Thema beizutragen;
- der Comenius-Konferenz "*Developing your school with EU programme support, a conference for school leaders*" vom 11./12. Oktober 2013 in Vilnius –

## NIMMT MIT INTERESSE KENNTNIS VON

der Mitteilung der Kommission zur *Öffnung der Bildung*<sup>2</sup>, in der die Mitgliedstaaten aufgefordert werden, innovatives Lehren und Lernen für alle durch eine angemessene Nutzung neuer Technologien und frei zugänglicher Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources) zu fördern und zu entwickeln;

## BETONT Folgendes:

1. Als wichtige Antriebskräfte für Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und sozialen Zusammenhalt in einer Wissensgesellschaft brauchen die Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung in Europa eine starke und effektive Führung auf allen Ebenen. Heutige Führungskräfte im Bildungswesen stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen und tragen nicht nur die Verantwortung dafür, dass die Qualität des Unterrichts verbessert und ein höheres Leistungsniveau erreicht wird, sondern ihnen obliegt auch die Verwaltung von Humanressourcen und finanziellen Mitteln.

---

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

2. Führungsqualität im Bildungswesen erfordert eine Reihe hochentwickelter, auf grundlegende Werte gestützter Kompetenzen. Sie erfordert professionelles Engagement, die Fähigkeit, zu motivieren und zu inspirieren, sowie solide pädagogische, Management- und Kommunikationsfähigkeiten. Gute Führungskräfte im Bildungswesen entwickeln eine strategische Vision für ihre Einrichtungen, dienen Lernenden wie Lehrern als Vorbilder und spielen eine Schlüsselrolle, wenn es darum geht, ein zweckdienliches und attraktives Umfeld zu schaffen, das dem Lernen förderlich ist. Ferner kommt ihnen eine wichtige Aufgabe dabei zu, konkrete Verbindungen zwischen den verschiedenen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung, den Familien, der Arbeitswelt und der lokalen Gemeinschaft herzustellen, wobei das gemeinsame Ziel darin besteht, Lernende zu einem höheren Leistungsniveau zu führen.
3. Die Auswahl, Einstellung, Vorbereitung und Bindung der kompetentesten Mitarbeiter an die Bildungseinrichtung im Hinblick auf einschlägige Führungspositionen sowie die Schaffung günstiger Bedingungen für ihre berufliche Entwicklung sind dementsprechend von entscheidender Bedeutung und erfordern große Aufmerksamkeit seitens der Entscheidungsträger.
4. Von wirklicher Führungsqualität im Bildungswesen kann die Rede sein, wenn
  - Führungskräfte im Bildungswesen in der Lage sind, sich in erster Linie auf die Verbesserung der Qualität der Lehre und des Lernens in ihrer Einrichtung zu konzentrieren und dabei für Chancengleichheit zu sorgen;
  - eine klare Aufgabenverteilung besteht;
  - ein kooperativer und inklusiver Ansatz verfolgt wird;
  - die Stärken und Kompetenzen der Mitarbeiter erkannt und ihnen Führungsrollen zugewiesen werden;
  - Ressourcen verteilt und innovative Lehrmethoden erprobt werden können; und
  - nicht nur gegenüber den nationalen sondern auch gegenüber den lokalen und regionalen Behörden sowie der Gemeinschaft insgesamt eine uneingeschränkte Rechenschaftspflicht besteht und diese Akteure Unterstützung insbesondere dann leisten, wenn Veränderungen eingeführt werden sollen;

## KOMMT DAHER WIE FOLGT ÜBEREIN:

1. Innovative Führungskonzepte können dazu beitragen, Kandidaten von höchstem Niveau anzuwerben und zu binden und dem Lernumfeld zu ermöglichen, sich den ständigen Innovationen im Bildungsbereich, die in rascher Abfolge auftreten, zu stellen und deren Potenzial umfassend auszuschöpfen.
2. Ferner muss die Rolle der Führungskräfte im Bildungsbereich professionalisiert, gestärkt und unterstützt werden, indem zunächst die erforderlichen Kompetenzen erfasst werden, besser strukturierte berufliche Laufbahnen geschaffen werden und festgestellt wird, welche spezifischen Fortbildungsbedürfnisse diejenigen haben, die Führungspositionen übernehmen, und es müssen ihnen entsprechende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet werden.
3. Es bedarf ausreichender Flexibilität, Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht, um Führungskräfte im Bildungswesen in die Lage zu versetzen, innovative Führungskonzepte zu entwickeln und ein Umfeld zu schaffen, in dem die anderen Mitarbeiter zur Übernahme von Führungsaufgaben ermutigt werden.
4. Mitarbeiter in Führungspositionen müssen über die erforderlichen Kompetenzen verfügen oder sich diese aneignen und sie regelmäßig auffrischen; dazu gehört auch, dass sie in der Lage sind, neue Technologien und Management-Methoden wirksam einzusetzen, um innovatives Lernen zu fördern und ihre Einrichtungen effizient zu verwalten;

## BEKRÄFTIGT FOLGENDES:

Die Verantwortung für die Organisation und den Inhalt der verschiedenen Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung liegt auch weiterhin ausschließlich bei den einzelnen Mitgliedstaaten, doch können die Zusammenarbeit und der Austausch bewährter Praktiken im Bereich der Führung im Bildungswesen auf europäischer Ebene im Rahmen der offenen Methode der Koordinierung, gestützt auf eine effiziente Nutzung von EU-Programmen, insbesondere *Erasmus+*, als Unterstützung und Ergänzung der Maßnahmen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene einen nützlichen Beitrag leisten;

ERSUCHT DIE MITGLIEDSTAATEN,

- A. im Einklang mit den einzelstaatlichen Gegebenheiten und unter gebührender Berücksichtigung des Grundsatzes der Gleichbehandlung neue Methoden zu fördern, die die effektive und rechenschaftspflichtige Eigenverantwortung von Bildungseinrichtungen und Führungskräften im Bildungswesen stärken, indem sie insbesondere**
1. die Eigenverantwortung von Bildungseinrichtungen und Führungskräften im Bildungswesen in pädagogischen Fragen und bei der internen Zuweisung finanzieller Mittel fördern und gleichzeitig gewährleisten, dass diese über die erforderlichen Mittel und Hilfen verfügen, um auf die spezifischen, sich wandelnden Bedingungen vor Ort reagieren und sich daran anpassen zu können;
  2. die Aufgaben und Verantwortungsbereiche eindeutig festlegen und Vorkehrungen treffen, damit die für Führungskräfte im Bildungswesen wesentlichen Kompetenzen über verschiedene Methoden der beruflichen Weiterentwicklung, auch durch die Vernetzung von Führungskräften, unterstützt und gestärkt werden;
  3. fundierte Entscheidungen und größere Rechenschaftspflicht fördern, beispielsweise durch die Verwendung pertinenter Daten, für Qualitätssicherungsmechanismen sorgen und spezielle Maßnahmen für Bildungseinrichtungen in benachteiligten Gebieten konzipieren;
  4. effektive und erfolgreiche Führungsansätze im Bildungswesen im Rahmen der verschiedenen nationalen Gegebenheiten dokumentieren, insbesondere mit dem Ziel, ein optimales Gleichgewicht zwischen Flexibilität, Eigenverantwortung und Rechenschaftspflicht zu finden und festzustellen, wie sich innovative Ansätze auf die Qualität der Lehr- und Lernergebnisse auswirken;
- B. Führungspositionen im Bildungswesen attraktiver zu machen, indem sie insbesondere**
1. für eine stärkere Professionalisierung sorgen, um die fähigsten Kandidaten zu gewinnen;
  2. Führungskräften im Bildungswesen ermöglichen, sich auf die Verbesserung der Lehre und des Lernens in ihren Einrichtungen zu konzentrieren, nicht zuletzt durch Bemühungen um ein besseres Gleichgewicht zwischen reinen Verwaltungsaufgaben und den Kernaufgaben in Bezug auf Lehre und Lernen;

3. attraktive Formen der Erstausbildung, der frühzeitigen Unterstützung der Berufslaufbahn und der beruflichen Weiterbildung für Führungskräfte im Bildungswesen ermitteln und entwickeln, nicht zuletzt durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Interessengruppen wie der Geschäftswelt und den Sozialpartnern;
4. Teamwork und flexible Rahmenbedingungen für Führungskräfte fördern, beispielsweise dadurch, dass sie innerhalb von Bildungseinrichtungen die Einsetzung von Ad-hoc-Teams für die Bewältigung spezieller Probleme und außerhalb von Schulen den Aufbau von Netzen für Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit ermöglichen;
5. spezielle Maßnahmen, gegenseitiges Lernen und den Austausch bewährter Praktiken fördern, um ein Geschlechtergleichgewicht unter den Führungskräften im Bildungswesen zu begünstigen;

**C. gegebenenfalls innovative Ansätze im Hinblick auf wirkliche Führungsqualität im Bildungswesen zu fördern, indem sie insbesondere**

1. bei der Auswahl künftiger Führungskräfte die speziellen Bedürfnisse von Bildungseinrichtungen berücksichtigen und geeignete Qualitätssicherungskriterien anwenden;
2. das Führungspotenzial der Mitarbeiter, die in den Einrichtungen tätig sind, anerkennen und fördern, vor allem durch "geteilte Führungsverantwortung" ("distributed leadership"), ihnen die Gelegenheit bieten, mit Kollegen aus anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten, und sie ermutigen und ihnen Wege eröffnen, ihr Potenzial in dieser Hinsicht zu erweitern;
3. innovative Lehr- und Lernumgebungen fördern, auch durch angemessene Nutzung von IKT sowie freier Lehr- und Lernmaterialien (Open Educational Resources) sowohl als pädagogische Hilfsmittel als auch als Management-Instrumente;
4. Netze aufbauen und unterhalten, die dazu dienen, effektive Führungsansätze im Bildungswesen einzuführen und weiterzuentwickeln und das kollegiale Lernen ("peer learning") zwischen Führungskräften im Bildungswesen anzuregen und zu fördern;

ERSUCHT DIE MITGLIEDSTAATEN UND DIE KOMMISSION,

1. die offene Methode der Koordinierung in vollem Umfang zu nutzen, um bewährte Praktiken zu fördern und die Entwicklung einer professionellen Leitung in Schulen, in der Erwachsenenbildung und in der beruflichen Aus- und Weiterbildung zu unterstützen, und gegebenenfalls regelmäßig auf politischer Ebene Bericht zu erstatten;
2. Zusammenarbeit und Partnerschaften im Hinblick auf effektive Innovationen auf Leitungsebene und die Weiterbildung von Führungskräften im Bildungswesen – mit finanzieller Unterstützung der EU, etwa über das Programm *Erasmus+* und die Europäischen Strukturfonds, vor allem den Europäischen Sozialfonds – zu fördern, auch durch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Schulen, Hochschulen und Berufsschulen und Wirtschaft;
3. den Austausch bewährter Praktiken und die Entwicklung innovativer Ansätze bei der effektiven Führung im Bildungswesen beispielsweise durch die im Programm *Erasmus+* vorgesehenen strategischen Partnerschaften und damit verbundenen Maßnahmen zu fördern, nicht zuletzt indem Führungskräfte im Bildungswesen ermutigt werden, mit verschiedenen Interessengruppen wie Unternehmen, zivilgesellschaftlichen Vereinigungen und Bildungseinrichtungen auf verschiedenen Ebenen sowohl international als auch in der Gemeinde vor Ort zusammenzuarbeiten;
4. weiter zu erkunden, inwieweit Plattformen wie *eTwinning* Möglichkeiten bieten, den bereichsübergreifenden Austausch innovativer Führungsmethoden zu unterstützen, indem sie virtuelle Räume bereitstellen, in denen Führungskräfte im Bildungswesen zusammenarbeiten und wirksame und innovative Praktiken weitergeben können;
5. weitere Studien über wirkliche Führungsqualität im Bildungswesen zu fördern und für die Verbreitung der entsprechenden Ergebnisse zu sorgen;
6. nationalen und regionalen Netzen von Interessengruppen, die sich mit dem Thema Führungsqualität im Bildungswesen beschäftigen, größere Unterstützung zukommen zu lassen und für eine angemessene Verbreitung und Weiterverfolgung ihrer Arbeit auf europäischer Ebene zu sorgen, nicht zuletzt über das "European Policy Network on School Leadership" und unter umfassender Nutzung der durch die internationale Kooperation gewonnenen Erkenntnisse.