numero monografico

BOLLETTINO DI INFORMAZIONE INTERNAZIONALE

Novembre 2009

Notiziario a cura dell'Unità Italiana di Eurydice - Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica pubblicato con il contributo del MIUR - Direzione Generale per gli affari internazionali (Ufficio II)

EURYDICEITALIA

IL DIRIGENTE SCOLASTICO IN EUROPA

Premessa

Nella Comunicazione della Commissione Europea del 3 luglio 2008, intitolata *Migliorare le competenze per il 21° secolo: un ordine del giorno per la cooperazione europea in materia scolastica*, è stato posto in evidenza come le scuole in Europa, divenute "organizzazioni sempre più complesse ed autonome", abbiano bisogno di capi d'istituto che sappiano coniugare gli aspetti di management scolastico del loro ruolo con quelli di una leadership focalizzata sull'apprendimento. Al fine di sostenere gli Stati Membri nell'attuazione delle conclusioni del Consiglio europeo in merito allo sviluppo delle competenze del personale scolastico, la Commissione propone, tra altre cose, di incentrare la futura cooperazione su quanto segue:

> migliorare il processo di reclutamento della dirigenza scolastica e dotarla dei mezzi necessari per concentrarsi sul compito di migliorare l'apprendimento degli studenti e sullo sviluppo del personale scolastico.

Nelle Conclusioni, la Commissione sottolinea come "la presente comunicazione individua i settori in cui saranno necessari cambiamenti anche radicali se vogliamo che le scuole europee preparino pienamente i giovani alla vita di questo secolo".

Se sono necessari "cambiamenti radicali" perché la scuola prepari effettivamente alla competenze del 21° secolo, occorre operare perché non manchi il personale in grado di realizzare quanto serva per cambiare. Se partiamo dal presupposto che le riforme della scuola hanno o dovrebbero avere come fine ultimo il miglioramento della qualità del processo di insegnamento e di apprendimento, è possibile affermare che i capi di istituto in Europa sono selezionati e formati per questa delicata funzione? E la scuola è organizzata perché l'apprendimento degli alunni, ma anche la crescita professionale dei suoi operatori e la crescita sociale della comunità, stiano saldamento al centro delle sue azioni?

Secondo la Commissione Europea, un pieno sviluppo dell'autonomia scolastica necessita di una dirigenza che riesca a mettere in campo allo stesso tempo le qualità del leader e del manager. Se ciò è vero, il dirigente scolastico odierno ovunque

in Europa riesce effettivamente ad esercitare le prerogative del leader educativo, oppure rimane imbrigliato in adempimenti burocratici ed organizzativi da un lato e, dall'altro, nelle maglie relazionali micropolitiche della rete di soggetti entrati nella sua sfera d'azione proprio con l'autonomia?

La complessa questione evolutiva di come si configura chi dirige una scuola oggi in Europa, di come vada riconosciuto, scelto e formato, di quanto e come vada valorizzato, sostenuto, valutato e retribuito, è attualissima materia di riflessione della comunità scientifica internazionale ed è anche oggetto di interesse dell'Unione Europea. D'altra parte, se si parte dall'assunto che l'educazione è centrale per la coesione e lo sviluppo delle nostre società, chi dirige la scuola è come se governasse un po' "in nuce" lo sviluppo del nostro futuro.

Attraverso questo numero del *Bollettino di Informazione Internazionale*, a cura dell'Unità italiana di Eurydice, presentiamo alcuni dati di confronto sulla situazione della dirigenza scolastica in Europa, per offrire al vasto pubblico della scuola italiana alcuni elementi di conoscenza di questa intricata tematica. Lo facciamo estrapolando dallo studio della rete Eurydice, *Cifre Chiave dell'istruzione in Europa 2009*, alcuni dati sulla dirigenza scolastica in Europa, e presentando alcune schede aggiornate sui capi d'istituto in un certo numero di Paesi europei particolarmente significativi, oltre ad una sezione di "Allegati" in lingua originale con esempi di strumenti impiegati per valutare i capi d'istituto in Francia, Inghilterra e Spagna. Auspichiamo che tali materiali possano essere di ausilio al dibattito in corso anche nel nostro Paese.

Il Direttore Generale della DG per gli Affari Internazionali - MIUR

Antonio Giunta La Spada

IL DIRIGENTE SCOLASTICO IN EUROPA

INDICE

SINTESI COMPARATIVA .....PAG. 4

IL DIRIGENTE SCOLASTICO IN ALCUNI PAESI EUROPEI

- Francia .....PAG. 15
- Finlandia .....PAG. 22
- Germania .....PAG. 24
- Inghilterra .....PAG. 27
- Spagna .....PAG. 32

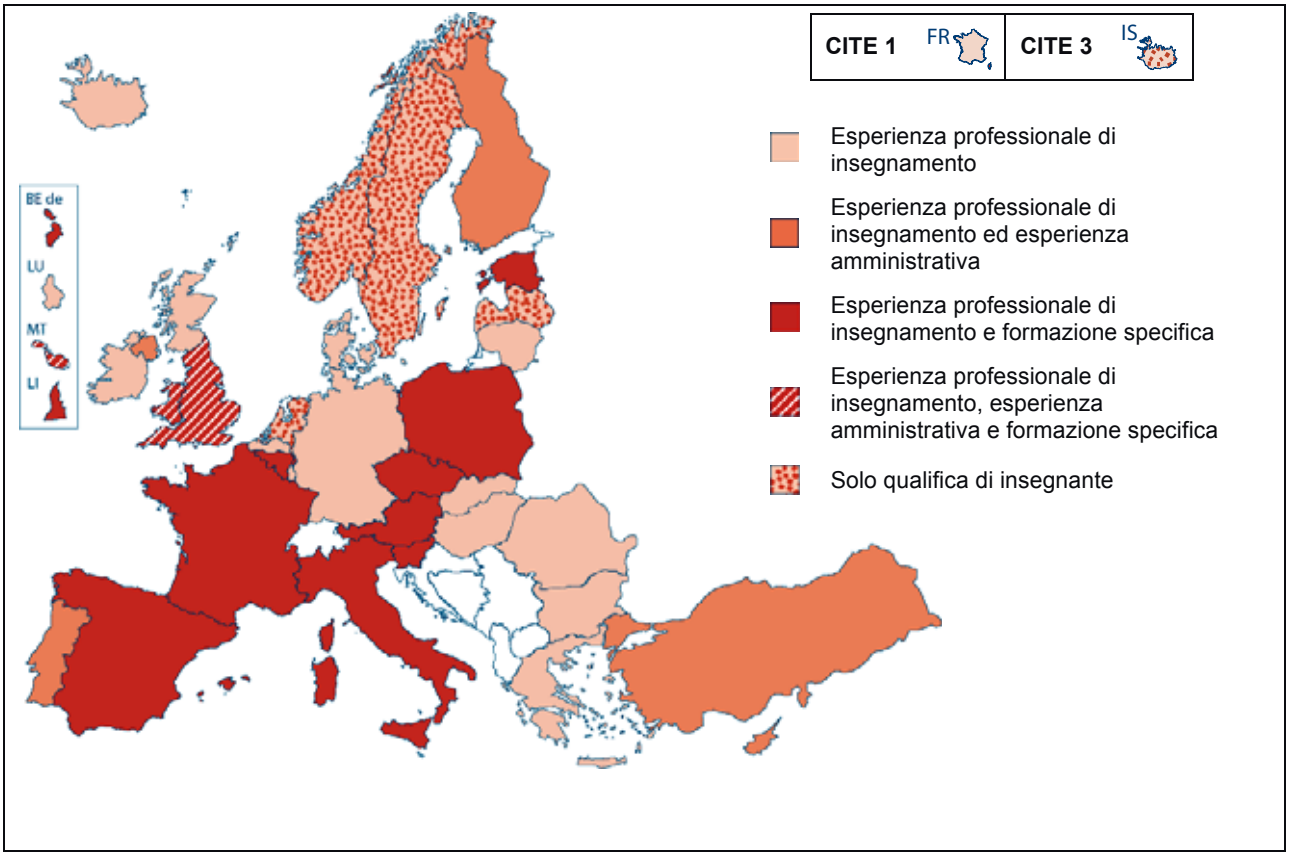
ALLEGATI .....PAG. 35

SINTESI COMPARATIVA[1]

Esperienza professionale e formazione specifica richieste per diventare capo di istituto

Data la crescente autonomia scolastica nella maggior parte dei paesi europei, i capi di istituto devono confrontarsi oggi con sempre più compiti legati alla gestione del personale docente, al finanziamento e ai contenuti curricolari. I criteri di selezione sono pertanto essenziali, insieme ad alcuni prerequisiti per la nomina a capo di istituto, in particolare un'esperienza professionale di insegnamento, un'esperienza amministrativa o di gestione o una formazione specifica per la funzione di leadership. In quasi tutti i paesi europei, ci sono documenti ufficiali che stabiliscono i requisiti necessari per i candidati al posto di capo di un istituto scolastico, che comprenda tutta l'istruzione obbligatoria o un solo livello di istruzione.

Figura 1 – Esperienza professionale e formazione per diventare capo di istituto richieste ufficialmente - Istruzione primaria e secondaria generale, 2006/2007



[1] Tratta da: Eurydice, *Key Data on Education in Europe 2009*, Ufficio delle Pubblicazioni Ufficiali delle Comunità Europee, Lussemburgo, 2009. La traduzione è stata curata dall'Unità Italiana di Eurydice.

Paesi che stabiliscono una durata minima di formazione obbligatoria prima o dopo la nomina a capo di istituto. Istruzione primaria e secondaria generale, 2006/07

BE fr	120 ore	●	FR	70 giorni	●	PL	200 ore	●
CZ	100 ore	❍	IT	160 ore	●	SI	144 ore	●
EE	(a) 160 ore; (b) 240 ore	●	MT	1 anno	❍	UK ENG/WLS	Variabile	●
ES	Variabile	●	AT	200 ore		LI	1 anno	●❍

● Prima della nomina
❍ Dopo la nomina

Fonte: Eurydice.

Note supplementari:

Estonia: durata della formazione per a) capi di istituto *algkool* b) capi di istituto *põnikoll*.
Finlandia: il capo di istituto deve essere un insegnante qualificato del livello di istruzione in questione, avere un'esperienza di insegnamento sufficiente e possedere una qualifica in gestione scolastica o una conoscenza di tale ambito acquisita per altre vie.
Inghilterra: la *National Professional Qualification for Headship (NPQH)* è obbligatoria per tutti i nuovi capi di istituto.
Spagna: la durata della formazione dipende dalla Comunità autonoma e dagli istituti scolastici.
Svezia: è raccomandata una durata di 30 giorni di formazione su un periodo di 2/3 anni.
Ungheria, **Paesi Bassi**, **Slovenia**, **Slovacchia** e **Islanda**: le informazioni sono da riferirsi anche ai capi di istituto dell'istruzione privata sovvenzionata.

Note tecniche per la lettura della figura:

Per "**capo di istituto**" si intende qualsiasi persona a capo di un istituto – o di un gruppo di istituti – che, da sola o nell'ambito di un consiglio, è responsabile della gestione, direzione e amministrazione dell'istituto. A seconda dei casi, può anche assumere una responsabilità didattica (che può comprendere attività di insegnamento) ma anche la responsabilità del funzionamento generale dell'istituto in ambiti quali l'orario, l'applicazione del curriculum, la scelta delle opzioni di insegnamento, del materiale e dei metodi, la gestione delle risorse umane e/o finanziarie.
Per "**esperienza professionale di insegnamento**", si intende un certo numero di anni di pratica professionale come insegnante in una classe del livello di istruzione in questione.
Per "**esperienza amministrativa**", si intende un'esperienza di gestione/amministrazione in un istituto scolastico maturata esercitando, per esempio, il ruolo di vice capo di istituto.
Per "**formazione per la funzione di capo di istituto**", si intende una formazione specifica successiva alla formazione iniziale e alla qualifica di insegnante.
A seconda dei casi, questa formazione può essere offerta o prima della candidatura per un posto di capo di istituto o al momento della partecipazione alla procedura di reclutamento, o nel corso del primo anno o dei primi anni che seguono l'entrata in servizio. Ha per obiettivo di dotare il futuro capo di istituto delle competenze necessarie alla sua nuova funzione. Non deve essere confusa con lo sviluppo professionale continuo dei capi di istituto.

Solo 5 paesi (Lettonia, Paesi Bassi, Svezia, Norvegia e Islanda – quest'ultima solo per l'istruzione secondaria superiore) non indicano ufficialmente **nessun requisito** per diventare capo di istituto, eccetto la qualifica per insegnare. Nella pratica, però, coloro che diventano capi di istituto hanno spesso un'esperienza professionale di insegnamento. In Svezia, tutti coloro che hanno acquisito competenze nel settore educativo risultanti da formazione o da esperienza pratica possono essere promossi capi di istituto ed è raccomandato loro di seguire una formazione specifica dopo la loro entrata in servizio.

Nei paesi in cui i testi ufficiali stabiliscono dei requisiti concernenti i futuri capi di istituto, la condizione minima è quella di avere alle spalle un'**esperienza professionale di insegnamento** di durata variabile da paese a paese (cfr. figura 2). In alcuni paesi, a questa esigenza minima si aggiungono una o più condizioni ulteriori. In Belgio (Comunità francese e tedesca), Repubblica ceca, Estonia, Spagna, Francia (per il livello secondario inferiore e superiore), Italia, Polonia, Slovenia, i candidati a capo di istituto devono aver esercitato il mestiere di insegnante e aver seguito una formazione specifica. In Slovenia, l'esperienza professionale richiesta comprende anche il possesso di una qualifica di consulente o di mentore. Nel Regno Unito, tutti i nuovi capi di istituto devono obbligatoriamente aver conseguito la *National Professional Qualification for Headship* (Qualifica professionale nazionale per la funzione di capo di istituto). A Cipro, in Portogallo, Finlandia e Turchia, i capi di istituto devono avere sia un'esperienza di insegnamento che un'esperienza amministrativa.

In dodici paesi, i futuri capi di istituto devono aver seguito una **formazione specifica per la funzione di capo di istituto**, il più delle volte, prima della loro entrata in servizio. In Repubblica ceca, la formazione avviene, tuttavia, dopo la nomina. In Austria, i futuri capi di istituto sono tenuti a seguire più moduli di formazione se vogliono ottenere una nomina permanente. In Francia, dopo aver passato il concorso per personale direttivo, viene offerta una formazione in due cicli al termine della quale, se superata con successo, si ottiene la titolarità nel corpo. La durata minima della formazione obbligatoria per la funzione di capo di istituto è molto variabile da un paese all'altro: è di soltanto poche ore in certe comunità autonome della Spagna ma di un anno a tempo pieno a Malta.

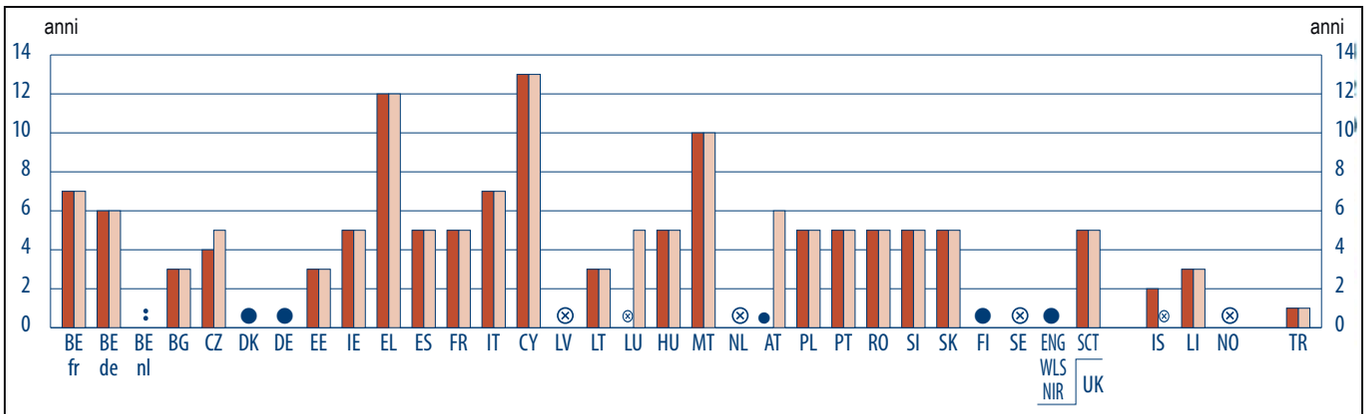
In numerosi paesi europei, i capi di istituto hanno la possibilità di seguire una formazione opzionale dopo la loro nomina e spesso viene vivamente raccomandato loro di farlo. Il contenuto e la durata di questa formazione variano a seconda degli organismi che la propongono.

Tutti i paesi che organizzano una formazione specifica per la funzione di capo di istituto vi includono degli aspetti pedagogici e didattici, degli aspetti amministrativi e degli aspetti legati alla gestione delle risorse, incluse quelle finanziarie.

UN MINIMO DA TRE A CINQUE ANNI DI ESPERIENZA DI INSEGNAMENTO È GENERALMENTE RICHIESTO PER DIVENTARE CAPO DI ISTITUTO

Tra le condizioni richieste per diventare capo di istituto, la più comune è quella di un periodo minimo di esperienza professionale di insegnamento. Questo periodo minimo va da un anno in Turchia e due anni in Islanda (per il livello primario) a dodici anni in Grecia e tredici a Cipro. Nella maggioranza dei paesi, il periodo minimo richiesto va da tre a cinque anni. In alcuni paesi (Grecia, Spagna, Italia, Slovenia, Slovacchia e Romania), per stabilire la durata dell'esperienza professionale, viene tenuto conto solo dell'insegnamento a tempo pieno. In Danimarca, Germania, Austria (livello primario), Finlandia e Regno Unito, viene richiesta un'esperienza di insegnamento ma i documenti ufficiali non ne precisano la durata.

Figura 2 – Numero minimo di anni di esperienza professionale di insegnamento per diventare capo di istituto - Istruzione primaria e secondaria generale, 2006/2007



BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	UK SCT	IS	LI	NO	TR
7,0	6,0	:	3,0	4,0	●	●	3,0	5,0	12,0	5,0	5,0	7,0	13,0	⊗	3,0	⊗	5,0	10,0	⊗	●	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	●	⊗	●	5,0	2,0	3,0	⊗	1,0
7,0	6,0	:	3,0	5,0	●	●	3,0	5,0	12,0	5,0	5,0	7,0	13,0	⊗	3,0	5,0	5,0	10,0	⊗	6,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	●	⊗	●	5,0	⊗	3,0	⊗	1,0

GLI STIPENDI DEI CAPI DI ISTITUTO

Come per gli stipendi di base lordi annuali minimi e massimi degli insegnanti, quelli dei capi di istituto dell'istruzione primaria e secondaria sono rapportati al PIL per abitante di ciascun paese. In 14 paesi, la dimensione degli istituti scolastici influisce direttamente sugli stipendi dei capi di istituto: più la scuola è grande e più lo stipendio del capo di istituto è alto.

Per contro, il livello di istruzione degli istituti che dirigono ha un'importanza relativa. In otto paesi

(Repubblica ceca, Lituania, Malta, Polonia, Portogallo, Slovenia, Regno Unito e Turchia), gli stipendi di base dei capi di istituto sono esattamente gli stessi per i tre livelli di istruzione. Tuttavia, nel Regno Unito, i capi di istituto condividono la stessa scala salariale generale, ma, all'interno di questa scala, ogni capo ha la sua propria scala che dipende sia dalla dimensione dell'istituto scolastico che dall'età degli alunni. Ciò significa che i capi di istituto del livello secondario tendono ad essere pagati meglio dei capi di istituto del livello primario. È da notare che molti paesi con lo stesso stipendio di base per i tre livelli sono caratterizzati da una struttura unica e dal fatto, quindi, che c'è una sola scala salariale per i capi di istituto, dato che non ci sono due livelli separati, come negli altri paesi, corrispondenti al primario e al secondario inferiore generale.

Stesse scale salariali si applicano ai capi di istituto dell'istruzione primaria e secondaria inferiore in cinque paesi (Danimarca – solo nelle piccole scuole, Italia – per gli stipendi minimi, Austria, Slovacchia e Islanda). Analogamente, in tredici paesi, scale salariali simili si applicano ai capi di istituto dell'istruzione secondaria inferiore e superiore.

D'altra parte, in Belgio, Germania, Spagna, Francia e Ungheria, gli stipendi di base dei capi di istituto aumentano con il livello di istruzione della scuola che dirigono.

Come per gli insegnanti, gli stipendi di base dei capi di istituto sono in media meno elevati nei nuovi Stati membri e nei paesi candidati rispetto a quelli nei paesi UE-15.

In tutti i paesi, gli stipendi di base dei capi di istituto sono superiori a quelli degli insegnanti dello stesso livello di istruzione.

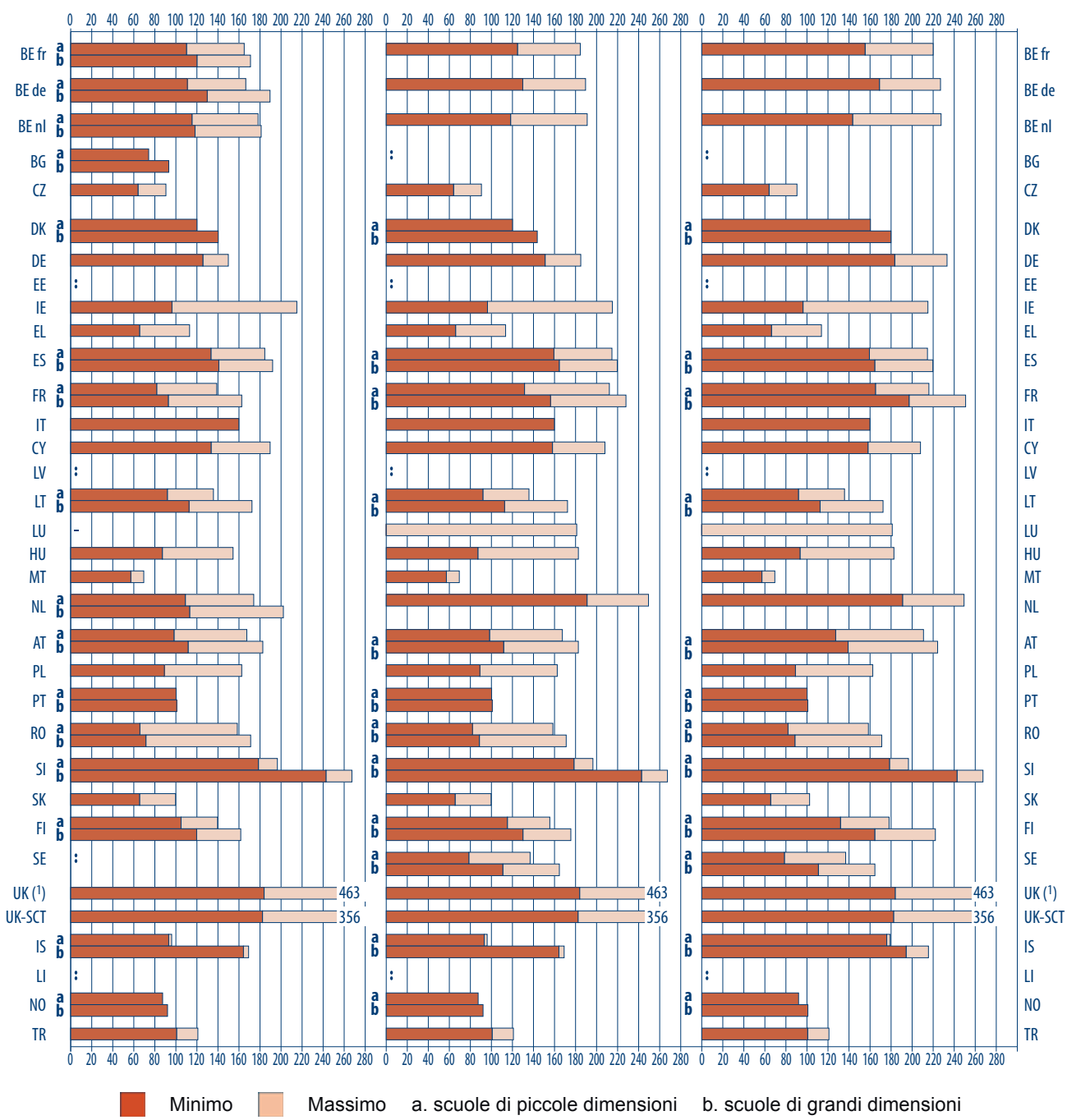
Qualunque sia il numero di alunni nella scuola e il livello di insegnamento, gli stipendi di base minimi dei capi di istituto sono in generale equivalenti o superiori al PIL per abitante di ciascun paese. Tuttavia, in Lituania (nelle piccole scuole), in Polonia, Romania, Slovacchia e Svezia, solo gli stipendi di base massimi dei capi di istituto sono al di sopra del PIL per abitante. Nei Paesi Bassi e nel Regno Unito, in particolare, gli stipendi di base minimi sono praticamente più di due volte superiori al PIL per abitante.

Il rapporto tra lo stipendio di base massimo e minimo di un capo di istituto, che permette di valutare le prospettive di aumento salariale di base durante la carriera, è generalmente inferiore a quello degli insegnanti. Le carriere dei capi di istituto sono in generale più piatte dal punto di vista economico di quelle degli insegnanti. Benché gli aumenti salariali dei capi di istituto durante la loro carriera siano poco significativi, gli stipendi massimi restano superiori a quelli dei loro colleghi insegnanti, nella misura in cui il loro stipendio di partenza è più alto.

Queste particolarità possono essere spiegate con il fatto che, nella maggioranza dei paesi, è richiesto un certo numero di anni di esperienza di insegnamento per diventare capo di istituto. Altre condizioni

possono influire, per esempio l'obbligo in certi paesi di aver seguito una formazione specifica. Le carriere dei capi di istituto sono anche più corte dato che gli anni di esperienza richiesti, e di conseguenza i loro stipendi, hanno meno tempo per evolvere.

Figura 3 – Stipendi di base lordi annuali minimi e massimi dei capi di istituto, Istruzione primaria e secondaria, rapportati al PIL per abitante, 2006/2007



UK (1): UK-ENG/WLS/NIR

Fonti: Eurostat e Eurydice.

Dati numerici

		BE fr		BE de		BE nl		BG		CZ	DK		DE	EE	IE	EL	ES		FR	
		a	*b*	*a*	*b*	*a*	*b*	*a*	*b*		*a*	*b*					*a*	*b*	*a*	*b*
CITE 1	Min	110,1	120,1	110,9	129,8	115,3	118,3	74,1	93,2	64,0	120,1	140,3	125,7	:	96,3	65,5	133,3	140,8	81,8	92,8
	Max	165,0	170,9	166,5	189,5	178,2	181,1			90,5			149,9	:	215,0	113,0	184,5	192,0	138,8	162,6
CITE 2	Min	124,8		129,8		118,3		:		64,0	120,1	143,6	151,1	:	96,3	66,0	159,4	164,5	131,5	156,2
	Max	184,5		189,5		191,1		:		90,5			185,0	:	215,0	113,5	214,6	219,7	212,1	227,9
CITE 3	Min	155,3		168,9		143,4		:		64,0	160,4	179,9	183,5	:	96,3	66,3	159,4	164,5	165,2	197,1
	Max	220,0		227,0		227,5		:		90,5			233,2	:	215,0	113,8	214,6	219,7	215,9	250,9

		IT	CY	LV	LT		LU	HU	MT	NL		AT		PL	PT		RO		SI	
					a	*b*				*a*	*b*	*a*	*b*		*a*	*b*	*a*	*b*	*a*	*b*
CITE 1	Min	159,9	133,5	:	91,9	112,5	(-)	87,1	57,2	109,0	113,1	98,2	111,6	89,1	100,2	100,8	65,8	71,5	178,5	242,7
	Max	:	189,6	:	135,7	172,4	(-)	154,4	69,5	174,0	202,2	167,5	182,7	162,6			158,4	171,1	196,5	267,4
CITE 2	Min	159,9	158,0	:	91,9	112,5		87,1	57,2	190,9		98,2	111,6	89,1	100,2	100,8	82,0	88,6	178,5	242,7
	Max	:	207,9	:	135,7	172,4	181,1	182,7	69,5	249,4		167,5	182,7	162,6			158,4	171,1	196,5	267,4
CITE 3	Min	159,9	158,0	:	91,9	112,5		93,4	57,2	190,9		127,3	139,1	89,1	100,2	100,8	82,0	88,6	178,5	242,7
	Max	:	207,9	:	135,7	172,4	181,1	182,7	69,5	249,4		210,8	224,3	162,6			158,4	171,1	196,5	267,4

		SK	FI		SE		UK-ENG/	UK-		IS		LI	NO			TR
			a	*b*	*a*	*b*	WLS/NIR	SCT		*a*	*b*		*a*	*b*		
CITE 1	Min	65,5	104,9	119,7	:		183,9	182,4		93,2	164,2	:	87,4	92,1		100,7
	Max	99,7	139,6	161,7	:		270,0	270,0		96,0	169,1	:				120,9
CITE 2	Min	65,5	115,2	130,0	78,5	110,9	183,9	182,4		93,2	164,2	:	87,4	92,1		100,7
	Max	99,7	155,5	175,5	136,8	164,6	270,0	270,0		96,0	169,1	:		:		120,9
CITE 3	Min	65,5	131,9	164,5	78,5	110,9	183,9	182,4		175,9	194,3	:	92,1	100,9		100,7
	Max	102,5	178,1	222,1	136,8	164,6	270,0	270,0		179,1	215,5	:		:		120,9

Note tecniche per la lettura della figura:

I dati si riferiscono alla situazione di un capo di istituto che possiede le qualifiche minime richieste, celibe, senza figli e che lavora nella capitale del proprio paese.

L'anno di riferimento del PIL per abitante è il 2006. Il periodo di riferimento per gli stipendi è l'anno 2006 o l'a.s. 2006/2007.
I valori sono ottenuti stabilendo il rapporto tra lo stipendio di base lordo annuale (minimo e massimo) in moneta nazionale e il PIL (a prezzo corrente in moneta nazionale) per abitante del paese in questione.

Lo **stipendio di base lordo annuale** è l'importo pagato dal datore di lavoro in un anno – inclusi gli aumenti legati all'indicizzazione, il pagamento della tredicesima mensilità (laddove applicabile), ecc. – meno i contributi del datore di lavoro per la previdenza sociale e per la pensione. Questo stipendio non include nessun altro adeguamento salariale o altre indennità (legate per esempio a qualifiche supplementari, merito, ore e responsabilità aggiuntive, assegnazione in aree svantaggiate, insegnamento in classi eterogenee e difficili, alloggio, salute e costi di viaggio). In alcuni paesi, dato il numero di criteri a livello nazionale per stabilire la progressione sulla scala salariale, non è sempre possibile presentare gli stipendi all'inizio e alla fine della carriera. In questo caso, gli stipendi minimi e massimi corrispondono ai due estremi della scala salariale. Gli stipendi reali possono variare a seconda di diversi fattori come la dimensione dell'istituto scolastico, le età degli alunni, il rapporto insegnanti/alunni, ecc. Nei paesi in cui gli stipendi minimi e/o massimi variano a seconda che i capi di istituto esercitino in scuole piccole o grandi, gli stipendi sono indicati per entrambe le situazioni. Le definizioni delle dimensioni degli istituti scolastici variano da un paese all'altro. Per questa ragione, le scuole di piccole dimensioni rappresentano gli istituti scolastici più piccoli secondo le definizioni di ciascun paese e, in maniera analoga, le scuole di grandi dimensioni rappresentano gli istituti scolastici più grandi secondo le definizioni di ciascun paese.

Lo **stipendio minimo** è lo stipendio percepito da un capo di istituto, con le caratteristiche summenzionate, all'inizio della sua carriera.

Lo **stipendio massimo** è lo stipendio percepito da un capo di istituto, con le caratteristiche summenzionate, alla fine della sua carriera, senza tener conto di altri adeguamenti salariali o indennità eccetto quelli legati all'anzianità.

I capi di istituto dedicano la maggioranza del loro tempo di lavoro alle attività di gestione e alla comunicazione con i genitori e gli alunni

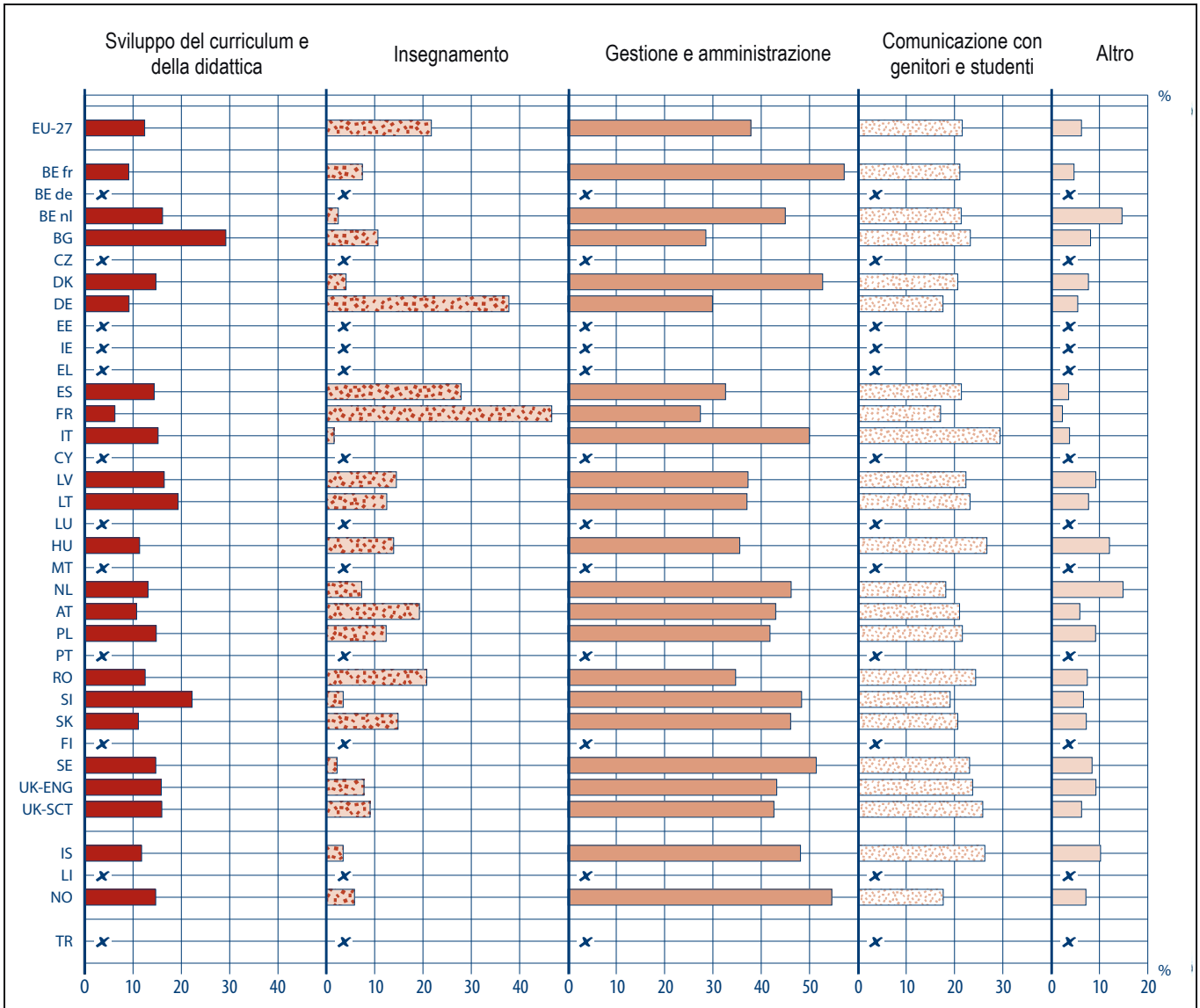
I capi di istituto hanno generalmente una qualifica acquisita in seguito a un'esperienza professionale di insegnamento e di gestione amministrativa e/o a una formazione specifica in materia di direzione (vd figura 1). Tuttavia, anche se questi ambiti coprono una parte significativa delle loro attività professionali, possono anche essere chiamati a dedicare del tempo ad altri compiti. Il tempo dedicato alle diverse attività svolte dai capi di istituto è ripartito in maniera abbastanza simile in tutti i paesi europei.

Nella maggioranza dei paesi, i capi di istituto dell'istruzione primaria dedicano la maggioranza del loro tempo, ossia in media più del 40%, ai compiti di gestione e di amministrazione come la gestione del personale, il reclutamento e il budget. In Belgio (Comunità francese), Danimarca, Italia, Svezia e Norvegia, la proporzione è più significativa con il 50% del tempo dedicato alle attività di gestione e di amministrazione.

I capi di istituto della maggioranza dei paesi dedicano un'altra parte importante del loro tempo di lavoro, ossia più del 20% in media, alla comunicazione con i genitori e con gli alunni, che include la parte relativa alle relazioni con i genitori e la comunità così come le interazioni individuali con gli alunni. In terza posizione, figurano le attività professionali legate allo sviluppo del curriculum e della didattica per la scuola.

I capi di istituto dedicano in media solo il 13% del loro tempo all'insegnamento: il Belgio (Comunità fiamminga), l'Italia e la Svezia risultano tra i paesi che vi dedicano il tempo minore. In due paesi, invece, la Germania e la Francia, la situazione è invertita e i capi di istituto dedicano la maggioranza del loro tempo alle attività di insegnamento. Le differenze relative al tempo consacrato alle attività di insegnamento si possono spiegare, tra le altre cose, con il fatto che, in numerosi paesi, i capi di istituto non hanno, o hanno molto meno, responsabilità di insegnamento in base, per esempio, alla dimensione dell'istituto scolastico.

Figura 4 – Proporzione del tempo dedicato a una serie di attività svolte dai capi di istituto di scuole frequentate da alunni del quarto anno dell'istruzione primaria, 2005/2006



Fonte: IEA, PIRLS banca dati 2006

✘ Paesi che non hanno contribuito alla raccolta dati

	EU-27	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
Sviluppo del curriculum e della didattica	12.4	9.1		16.1	29.2		14.7	9.2				14.4	6.3	15.2		16.5	19.3	
Insegnamento	21.7	7.5		2.5	10.7		4.1	37.8				27.9	46.7	1.6		14.5	12.5	
Gestione e amministrazione	37.9	57.2	✘	45.0	28.6	✘	52.7	29.9	✘	✘	✘	32.6	27.4	50.0	✘	37.3	37.1	✘
Comunicazione con genitori e studenti	21.6	21.1		21.4	23.3		20.7	17.6				21.4	17.1	29.4		22.4	23.2	
Altro	6.3	4.7		14.7	8.2		7.7	5.5				3.6	2.3	3.8		9.2	7.7	

	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK-ENG	UK-SCT	IS	LI	NO	TR
Sviluppo del curriculum e della didattica	11.4		13.1	10.7	14.8		12.5	22.2	11.1		14.7	15.9	16.0	11.8		14.7	
Insegnamento	13.9		7.3	19.3	12.4		20.8	3.5	14.8		2.2	7.8	9.1	3.5		5.8	
Gestione e amministrazione	35.6	✘	46.2	43.0	41.8	✘	34.7	48.4	46.1	✘	51.4	43.2	42.6	48.1	✘	54.6	✘
Comunicazione con genitori e studenti	26.7		18.2	21.1	21.6		24.4	19.1	20.7		23.1	23.8	25.9	26.3		17.7	
Altro	12.1		14.9	5.9	9.2		7.5	6.7	7.3		8.5	9.3	6.3	10.2		7.2	

Fonte: PIRLS banca dati 2006

Note tecniche per la lettura della figura:

I capi di istituto sono stati invitati, nel questionario indirizzato loro, ad indicare approssimativamente la percentuale del loro tempo di lavoro che dedicano a diverse attività professionali a scuola.

Le risposte dei capi di istituto sono state raggruppate in sette categorie. La categoria "gestione e amministrazione" della figura, raggruppa le risposte iniziali date per le categorie "gestione del personale/sviluppo del personale" e "compiti amministrativi (reclutamento, budget, ecc.)". La categoria "comunicazione con genitori e studenti" raggruppa le risposte iniziali date per le categorie "relazioni con i genitori e la comunità" e "interazioni individuali con gli alunni".

La procedura di campionamento consiste in una selezione di scuole e poi di alunni di una classe del quarto anno dell'istruzione primaria. Questa procedura è volta a offrire ad ogni alunno la stessa probabilità di essere scelto qualunque sia la dimensione dell'istituto frequentato. Per far ciò, le scuole sono state ponderate in maniera che la loro probabilità di essere selezionate è inversamente proporzionale alla loro dimensione. Ciò spiega perché la figura non presenta direttamente le proporzioni di insegnanti che danno una particolare risposta rispetto al parametro esaminato, ma le proporzioni di alunni il cui insegnante ha dato quella risposta.

IL DIRIGENTE SCOLASTICO IN ALCUNI PAESI EUROPEI

Francia

di Simona Baggiani

Denominazione e status professionale

Nel livello prescolare e primario, il capo di istituto prende il nome di ***Directeur d'école***. Mantiene lo status di insegnante ma può essere esonerato totalmente o parzialmente dall'insegnamento in base al numero di classi che gestisce. Ne è dispensato totalmente se ha la responsabilità di più di 13 classi primarie o più di 12 classi materne. Beneficia di una dispensa parziale se ha la responsabilità da 10 a 13 classi primarie o da 9 a 12 classi materne. Infine, è previsto un esonero dall'insegnamento di 4 giorni al mese nel caso il direttore gestisca da 6 a 9 classi primarie o da 6 a 8 classi materne.

Nel livello secondario inferiore (*Collège*), il capo di istituto prende il nome di ***Principal*** e nel livello secondario superiore (*Lycée*) di ***Proviseur***. Entrambi hanno lo status di *"Personnel de direction"* (personale dirigente). Dirigono l'istituto in qualità di rappresentanti dello Stato e di presidenti del Consiglio di amministrazione, sotto l'autorità del *Recteur*[2] e dell'*Inspecteur d'académie*.[3]

Qualifica ed esperienza professionale richieste

Livello prescolare e primario

Per richiedere l'iscrizione alle graduatorie per l'accesso al ruolo di *Directeur* o *Directrice d'école* è necessario aver svolto 2 anni di servizio effettivo in qualità di *Instituteur* o *Professeur des écoles*[4] nell'ambito dell'istruzione preelementare o elementare. Tuttavia, gli insegnanti nominati ad interim per funzioni direttive possono essere iscritti senza alcuna condizione di anzianità. Le domande di iscrizione vengono fatte presso il servizio ispettivo dell'*académie*.

Livello secondario

Possono accedere al ruolo di *Principal* e di *Proviseur* i *Professeurs* del livello secondario, i *Conseillers principaux d'éducation* (consiglieri educativi principali), i *Conseillers d'orientation psychologues* (consiglieri di orientamento psicologi), i *Conseillers en formation continue* (consiglieri della formazione continua) che abbiano svolto almeno 5 anni di insegnamento/servizio e abbiano un massimo di 56 anni di età e un minimo di 30.

---

[2] Alto funzionario nominato dal Consiglio dei Ministri con decreto del Presidente della Repubblica. Il *Recteur* è un agente del potere centrale che rappresenta il Ministro dell'Educazione Nazionale a livello di *académie* (Circoscrizione amministrativa del Ministero dell'Educazione Nazionale corrispondente pressappoco alla suddivisione regionale). È responsabile del servizio pubblico dell'educazione nella sua circoscrizione.

[3] Funzionario, direttore dei servizi dipartimentali (provinciali) dell'Educazione nazionale, posto sotto la duplice supervisione del *Recteur* (a capo dell'*académie*) e del *préfet* con il compito di dare impulso e attuare la politica educativa del Ministero de l'Educazione Nazionale nell'ambito del *département* (una sorta di provincia, vd più in basso).

[4] Nuovo corpo di personale docente della funzione pubblica dello Stato. Sono titolari del *Diplôme Professionnel de Professeur des Ecoles (DPPE)* rilasciato a partire dal 1992. I *Professeurs des écoles* insegnano nelle scuole materne ed elementari. Sostituiscono progressivamente gli *Instituteurs*.

Reclutamento e nomina

Livello prescolare e primario

Le candidature per l'accesso al ruolo di *Directeur d'école* sono sottoposte a una commissione dipartimentale (livello provinciale) presieduta dall'*Inspecteur d'académie* o dal suo rappresentante e composta da un *Inspecteur de l'Education nationale*[5] e da un *Directeur d'école*.

La commissione dà il proprio parere dopo un esame del curriculum e dopo un colloquio con ciascun candidato ancora non iscritto a nessuna *liste d'aptitude* (graduatoria).

Si procede quindi all'iscrizione in una *liste d'aptitude* redatta annualmente da ogni *département*.[6] Questa riguarda sia la scuola materna che la scuola elementare.

La nomina viene fatta dall'*Inspecteur d'académie*. I candidati non nominati devono rinnovare la propria candidatura l'anno successivo. Gli insegnanti iscritti nella *liste d'aptitude* dipartimentale che ottengono il trasferimento in un altro dipartimento sono, su loro richiesta, reiscritti sulla *liste d'aptitude* di quel dipartimento.

Livello secondario

Il reclutamento del *Personnel de direction* avviene attraverso due modalità: o per concorso o su chiamata da una *liste d'aptitude*.

Il concorso per accedere alle funzioni di capo di istituto (o vice) richiede ad ogni candidato il superamento di due prove:

1. la prova di ammissibilità: consta nell'esame di un dossier personale che comprende, oltre alle informazioni amministrative, uno storico della carriera, una lettera di motivazione e una scheda di parere gerarchico sulla candidatura.
2. La prova di ammissione: consta di un tema e di un colloquio con la commissione d'esame, destinati a valutare le conoscenze professionali, basandosi sullo studio di un caso concreto relativo all'attuazione della politica educativa in un istituto scolastico, a giudicare la motivazione, le attitudini, il senso del dialogo e della comunicazione. Questa prova si compone di tre tappe: preparazione (2 ore), relazione scritta (15 minuti), colloquio (45 minuti).

Il concorso si tiene durante il primo trimestre dell'anno in corso.

Dal 1° settembre dell'anno in corso, i candidati che hanno passato il concorso o che sono reclutati dalla *liste d'aptitude*, vengono distaccati dal loro corpo di origine per due anni, assegnati ad una *académie*[7] e nominati dal *Recteur* dell'*académie* per un impiego di vice capo di istituto, in qualità di *personnel de direction stagiaire* (dirigente tirocinante). Uno stage di due anni è obbligatorio per i candidati reclutati attraverso il concorso, di un anno per quelli reclutati su lista di attitudine. La nomina ufficiale, la cosiddetta "*Titularisation*", avviene al completamento con successo del periodo di stage.

---

[5] Funzionario incaricato, sotto l'autorità dell'*Inspecteur d'académie*, di una circoscrizione del primo grado. Ispeziona le scuole materne ed elementari, attribuisce voti agli insegnanti, esercita nei loro confronti un compito di animazione pedagogica e di formazione.

[6] Il territorio metropolitano della Francia si divide in 95 *département*. Si tratta pressappoco di una divisione simile a quella delle nostre province.

[7] Circoscrizione amministrativa del Ministero dell'Educazione Nazionale in cui vengono organizzati i servizi decentrati del Ministero sotto la direzione di un *Recteur*. La Francia ha 30 *académies*, corrispondenti pressappoco alle sue regioni.

Formazione

Formazione iniziale

Livello prescolare e primario

La formazione iniziale per i dirigenti di questo livello scolastico viene organizzata a livello di *département*, durante l'orario scolastico. In parte è effettuata prima della nomina (3 settimane), poi nel corso del primo anno di servizio (2 settimane). Verte su:

- la conoscenza dei programmi della scuola primaria e degli altri testi ufficiali di riferimento;
- la conoscenza dell'amministrazione del sistema scolastico, del funzionamento della scuola e delle strutture afferenti;
- le relazioni e l'informazione all'interno della scuola e con tutti i partner della scuola, così come l'animazione del lavoro dell'équipe pedagogica;
- l'amministrazione comunale e le sue responsabilità in materia scolastica.

È previsto anche uno stage di alcuni giorni nell'amministrazione comunale, dato che le scuole primarie sono di competenza comunale. Se i direttori già esercitano responsabilità municipali possono effettuare questo stage presso associazioni o imprese.

Livello secondario

I dirigenti tirocinanti beneficiano, durante i due anni di stage, di una formazione obbligatoria in alternanza: come già detto, sono assegnati a un posto di vice capo d'istituto già dal primo anno di reclutamento e seguono parallelamente una formazione teorica (da 70 a 80 giorni su due anni per coloro che sono stati reclutati tramite concorso). Essa è centrata essenzialmente sullo sviluppo delle competenze professionali necessarie all'esercizio del nuovo incarico. Verte in particolare sull'ambito educativo, didattico, amministrativo, giuridico e finanziario, sull'organizzazione scolastica e la gestione delle risorse umane.

Durante tutta la formazione, i candidati al posto di capo di istituto sono accompagnati da un tutor, scelto dal *Recteur* per le sue competenze professionali, che li aiuta a costruire e valutare il loro percorso di formazione tenendo conto anche dell'esperienza precedente.

Al termine di questa formazione, previo parere favorevole del *Recteur*, i candidati ottengono la titolarità e l'assegnazione del posto nel quale è stato effettuato lo stage. Coloro che, alla fine dello stage, sono valutati negativamente sono, invece, reintegrati nel loro corpo di origine e non possono più essere iscritti sulla *liste d'aptitude*.

Dal 1999, la formazione iniziale del *personnel de direction* è stata profondamente modificata nel concetto e nell'organizzazione. Le nuove procedure di reclutamento e formazione sono state concepite e realizzate nell'ambito di ciascuna *académie*, sulla base di un quadro di riferimento nazionale, in particolare un "*référentiel*" delle competenze professionali (standard professionali fissati congiuntamente dal Ministero dell'Educazione Nazionale e dai sindacati). La formazione (iniziale e in servizio) del *personnel de direction* è gestita a livello nazionale dalla *Direction de l'encadrement* del Ministero dell'Educazione Nazionale, congiuntamente con la *Ecole supérieure de l'éducation Nationale* (ESEN).

Formazione in servizio

Livello prescolare e primario

Come la formazione iniziale, anche la formazione in servizio per questo livello è organizzata a livello di *département*, sotto la responsabilità dell'*Inspecteur d'académie*. La partecipazione è facoltativa.

Livello secondario

Il Piano di attività di formazione è organizzato a livello di *académie*. La *Direction de l'encadrement* (Direzione preposta al *personnel de direction*) del Ministero dell'Educazione Nazionale (http://www.education.gouv.fr) e l'*Ecole Supérieure de l'Education Nationale - ESEN* (http://www.esen.education.fr) propongono un certo numero di azioni di formazione permanente contenute nel *Programme national de pilotage - PNP* (Programma Nazionale di Pilotaggio) pubblicato nel Bollettino Ufficiale del Ministero due volte all'anno. La partecipazione è facoltativa.

Competenze e sfera d'azione

Livello prescolare e primario

L'insegnante incaricato della direzione della scuola assume una funzione, non è dunque né un capo di istituto né un funzionario gerarchico. Il superiore gerarchico degli insegnanti elementari non è il direttore bensì l'Ispettore del Ministero responsabile per la circoscrizione a cui afferiscono.

I *Directeurs d'école* garantiscono innanzitutto il buon funzionamento delle scuole materne ed elementari e sono responsabili dell'applicazione dei regolamenti scolastici.

Inoltre:
- procedono all'ammissione degli alunni,
- organizzano le classi,
- garantiscono il coordinamento dell'équipe educativa,
- definiscono le modalità di uso dei locali scolastici nelle ore di lezione,
- rappresentano l'istituto presso comune e autorità locali,
- organizzano le elezioni dei rappresentanti dei genitori,
- presiedono il consiglio dei docenti e il consiglio scolastico,
- controllano la qualità delle relazioni scuola/genitori/alunni e mondo esterno.

Dato che mantengono essi stessi lo status di docenti, non sono preposti alla valutazione degli insegnanti che spetta agli ispettori (*Inspecteurs de l'Education nationale - IEN*).

Insieme al *Directeur d'école*, altre due istanze concorrono alla gestione quotidiana delle scuole materne e primarie:

- il Consiglio scolastico: comprende gli insegnanti, i rappresentanti dei genitori, il sindaco del comune e il consigliere comunale incaricato degli affari scolastici.

- L'*Inspecteur de l'Education nationale* (*IEN*): questa categoria di ispettori è estremamente presente sul territorio, garantisce il buon funzionamento amministrativo e valuta l'operato del *Directeur d'école* e degli altri insegnanti.

Livello secondario

Il capo di istituto per il livello secondario svolge una grande varietà di funzioni che richiedono competenze di tipo amministrativo e pedagogico-didattico.

Competenze amministrative

- Il capo di istituto è al tempo stesso l'organo esecutivo e il rappresentante dello Stato nell'istituto scolastico;
- è responsabile della gestione e dello sviluppo delle risorse umane;
- stipula contratti o convenzioni a nome dell'istituto, autorizzati dal Consiglio di Amministrazione da lui presieduto;
- predispone e gestisce il budget previa delibera del Consiglio di Amministrazione;
- è responsabile dell'ordine nell'istituto e dà corso alle azioni disciplinari;
- è incaricato della valutazione amministrativa degli insegnanti. Nella fattispecie, attribuisce loro un "voto di merito" che concorre alla valutazione, e a un eventuale avanzamento di carriera, fatta dagli *Inspecteurs Pédagogiques Régionaux* (Ispettori pedagogici regionali). Infatti, tale voto è per il 40% amministrativo, attributo dal *Recteur* su proposta, appunto, del capo di istituto e 60% didattico, fissato dall'Ispettorato.

Competenze pedagogico-didattiche

- È l'animatore e il coordinatore dell'attività didattica dell'istituto: presiede alla elaborazione del progetto di istituto (*projet d'établissement*), organizza le classi e l'orario delle lezioni;
- presiede i diversi consigli scolastici;
- ha la responsabilità degli alunni da un punto di vista organizzativo (iscrizioni, assenze, rispetto dell'obbligo scolastico, ecc.) e da un punto di vista didattico (modalità e frequenza della valutazione degli apprendimenti);
- è responsabile dell'informazione e dell'orientamento;
- garantisce la costituzione di équipe di docenti e la scelta del "*Professeur principal*".[8]

La nuova legge di orientamento e programma per il futuro della scuola del 2005 stabilisce che in qualsiasi momento della scolarità obbligatoria, quando ci si accorge che un alunno rischia di non padroneggiare le conoscenze e le competenze indispensabili alla fine di un ciclo, il direttore della scuola o il capo di istituto deve proporre ai genitori un "programma personalizzato di riuscita educativa" (*PPRE*). Si tratta di un progetto individualizzato, organizzato per quegli alunni che non soddisfano le esigenze del *socle commun* ("zoccolo comune"), che precisa le forme di aiuto realizzate durante il tempo scolastico così come quelle proposte alla famiglia al di fuori di questo tempo.
Il capo di istituto è affiancato nel suo operato da due figure:

- il suo vice
- il "*gestionnaire*" (una sorta di DSGA) che appartiene al corpo dell'amministrazione scolastica e universitaria.

[8] Professore designato dal capo di istituto tra i diversi professori di una classe dell'istruzione secondaria per essere il coordinatore dell'équipe educativa. Svolge un ruolo fondamentale nell'organizzazione e nello svolgimento del consiglio di classe, nella valutazione e orientamento degli alunni e come interlocutore privilegiato dei genitori degli alunni.

Il Consiglio d'amministrazione rappresenta l'organo deliberante e consultivo dell'istituto. A questo titolo gestisce gli affari correnti dell'istituto, vota il suo regolamento interno e ne adotta il budget.[9]

Valutazione

Livello prescolare e primario

Dato che mantengono lo status di insegnanti, i direttori sono valutati con le stesse modalità di valutazione dei docenti del livello prescolare e primario. L'*Inspecteur de l'Education National* (*IEN*) responsabile della circoscrizione in cui si trova la scuola e loro superiore gerarchico è preposto alla valutazione.

Il ritmo delle ispezioni è molto variabile e dipende spesso dal tempo disponibile dell'ispettore; tuttavia la periodicità più frequente è di 4 anni. Sono spesso gli stessi insegnanti e *directeurs* che chiedono di essere valutati per far progredire la loro carriera. La valutazione viene fatta attraverso un colloquio individuale e l'attribuzione di un voto basato su criteri in parte didattici e in parte amministrativi.

Livello secondario

La valutazione del *personnel de direction* rappresenta una delle principali e più recenti sfide della modernizzazione della funzione pubblica; nella fattispecie risponde a un duplice obiettivo:

- offrire supporto, accompagnamento e valorizzazione delle pratiche dei dirigenti;
- offrire una maggiore oggettività al momento delle operazioni di progressione di carriera e di mobilità verso altre categorie professionali.

Questa valutazione è sotto la responsabilità dei *Recteurs d'académie*[10] ed è effettuata dallo stesso *Recteur* o dall'*Inspecteur d'académie*, direttore dei servizi dipartimentali dell'educazione nazionale (IA –DSDEN).

La prima fase della valutazione consiste nella stesura, da parte del capo di istituto, di un'analisi diagnostica della situazione del suo istituto scolastico. Tale analisi deve permettere di tracciare un quadro globale dell'istituto e del suo funzionamento (forze, debolezze, obblighi, tendenze di sviluppo): progetto pedagogico-didattico, maniera con cui si mette in pratica la politica nazionale e regionale, gestione delle risorse umane, relazioni interne ed esterne, gestione amministrativa e finanziaria, ecc.

Questa viene poi sottoposta al *Recteur* che la utilizza per redigere la cosiddetta *lettre de mission*, in cui vengono stabiliti gli obiettivi dell'istituto scolastico e un calendario per la loro realizzazione che guideranno l'azione personale del capo di istituto per i prossimi tre/quattro anni a venire e ne permetteranno, al termine, una valutazione oggettiva. La diagnosi iniziale deve essere realizzata nel corso del primo trimestre dell'anno scolastico in questione, in modo che la *lettre de mission* possa arrivare al capo di istituto al più tardi prima delle vacanze invernali (febbraio).

---

[9] A partire dall'anno 2004, per decreto ministeriale, sono state modificate le disposizioni relative alle elezioni dei rappresentanti dei genitori degli alunni e quelle relative alla rappresentanza degli alunni nei consigli di amministrazione degli istituti scolastici. Per tener conto dei cambiamenti sociali intervenuti nella vita delle famiglie in questi ultimi decenni, ogni genitore diventa elettore ed eleggibile nell'ambito del Consiglio di Amministrazione.

[10] Cfr. nota 2.

Alla fine di ogni anno scolastico, il capo di istituto può predisporre, se lo ritiene utile, un "bilan d'étape" (rapporto intermedio), che porterà a un'eventuale ridefinizione degli obiettivi della *lettre de mission* o alla messa in atto di specifiche azioni di formazione.

Al termine dei tre/quattro anni, viene fatto un bilancio rispetto agli obiettivi stabiliti attraverso un colloquio obbligatorio con il *Recteur* o con l'*Inspecteur d'académie* che rappresenta la fase finale del dispositivo di valutazione. Il colloquio è individuale e di una durata sufficiente affinché si stabilisca un vero dialogo. Il capo di istituto deve esserne informato per iscritto almeno due settimane prima della data del colloquio. Viene utilizzata una scheda di valutazione per armonizzarne l'organizzazione (vd sezione ALLEGATI pag. 35). Il colloquio verterà poi sull'analisi dei risultati ottenuti e sulle strategie messe in campo per raggiungerli. A partire da questa analisi, il colloquio permetterà al valutatore di mettere in evidenza le competenze del capo di istituto e di emettere un parere per eventuali avanzamenti di carriera, promozioni o necessità di formazione.

Il corpo del personale dirigente comprende tre gradi di carriera: seconda classe, prima classe, "fuori" classe (all'interno di questi gradi c'è un'ulteriore suddivisione in scaglioni). Il passaggio da una classe all'altra è ottenuto in seguito ad un'iscrizione su una tabella di avanzamento.

Finlandia

di Erica Cimò e Alessandra Mochi

Denominazione e status professionale

In Finlandia la denominazione del capo di istituto è ***rehtori***.

Il *rehtori* è un dipendente statale. Mantiene lo status di insegnante; infatti, oltre all'orario propriamente dedicato alle mansioni amministrative e gestionali, il capo di istituto è tenuto ad osservare un orario di insegnamento (cfr. 'Competenze e sfera d'azione').

Qualifica ed esperienza professionale richieste

Per accedere alla qualifica di capo di istituto è necessario essere in possesso di un diploma di istruzione superiore di tipo universitario e della qualifica di insegnante relativa al livello di istruzione della scuola che dirige. Inoltre, viene richiesta un'adeguata esperienza di insegnamento abbinata ad uno dei seguenti titoli: il certificato di amministrazione educativa del *National Board of Education* (Consiglio nazionale dell'educazione), 25 crediti *ECTS* o studi universitari in amministrazione scolastica, oppure una conoscenza sufficiente di amministrazione in ambito educativo, acquisita attraverso altre modalità.

Reclutamento e nomina

Le municipalità sono responsabili del reclutamento del capo di istituto e stabiliscono i criteri da osservare per ogni singola procedura di selezione. Ogni autorità locale, autorità municipale o ente privato può decidere quale organo è responsabile della nomina di un nuovo *rehtori*.

Formazione in servizio

Vengono organizzate attività di istruzione e formazione continua da enti tra cui il *National Board of Education*, da centri di formazione riconosciuti dallo Stato, dai dipartimenti universitari per l'educazione degli adulti, dagli istituti per la formazione degli insegnanti e da organizzazioni private. La partecipazione a queste attività è facoltativa. La formazione continua viene generalmente organizzata sulla base della domanda.[11]

[11] Nel 2009, un gruppo di lavoro afferente al Ministero dell'educazione finlandese ha definito un programma nazionale, con l'obiettivo di garantire il livello delle competenze professionali in ambito educativo e, in particolare, quello del personale insegnante e dirigente. Il programma *OSAAVA*, previsto per gli anni 2010-2016, prevederà l'obbligo legale, per i soggetti che offrono l'istruzione, di formare in maniera sistematica e continua il proprio personale insegnante, il personale dirigente e il resto dello staff sulla base delle competenze professionali richieste.

Competenze e sfera d'azione

Le competenze del *rehtori* dipendono dalle dimensioni della municipalità e della scuola. Il numero di ore di insegnamento alla settimana varia da 1 a 13 ore, a seconda delle dimensioni e del livello educativo della scuola.

I *rehtori* hanno responsabilità amministrative, finanziarie e didattiche (monitoraggio, valutazione, autovalutazione della scuola, formazione in servizio degli insegnanti, orario scolastico, modifiche del curricolo): infatti sono responsabili, rispettivamente, della scuola e del suo funzionamento, della gestione del budget annuale e dell'elaborazione del curricolo in collaborazione con gli insegnanti.

Il *rehtori* è, inoltre, responsabile del livello dei risultati educativi della scuola, e controlla che gli insegnanti applichino i curricoli nazionali e locali.

Per quanto riguarda il reclutamento degli insegnanti, anche il capo di istituto può sostenere una determinata candidatura e può esprimere il suo parere nella selezione dal momento che il candidato farà parte del suo corpo docente.

Valutazione

In Finlandia non è presente una valutazione formalizzata; in caso di nomina a tempo determinato del *rehtori* la municipalità può valutare l'operato del *rehtori* prima del rinnovo della nomina. Un sistema di qualità, presente in numerose scuole, prevede un colloquio sullo sviluppo annuale delle attività svolte, che ha luogo tra il *rehtori* e un rappresentante dell'autorità educativa della municipalità (ad esempio, il capo del dipartimento dell'educazione).

Germania

di Erica Cimò

Denominazione e status professionale

In Germania, il capo di istituto assume una denominazione diversa a seconda del livello di istruzione; a livello primario (*Grundschule*) si parla di ***Rektor***, mentre a livello secondario la definizione può subire le seguenti variazioni: *Rektor* nella *Hauptschule*[12], *Realschulrektor* nella *Realschule*[13], *Regelschulrektor* nella *Regelschule*[14] e *Studiendirektor* o *Oberstudiendirektor* al *Gymnasium*[15], nel suo livello superiore (*gymnasiale Oberstufe*) e negli istituti professionali.

Il termine generico per indicare il capo di istituto è ***Schulleiter***. Lo *Schulleiter* è un dipendente pubblico assunto dal *Land*.

Qualifica ed esperienza professionale richieste

Per accedere al ruolo direttivo, oltre alla qualifica di insegnante relativa ai rispettivi livelli di istruzione e comprensiva della formazione specifica per gli insegnanti, allo *Schulleiter* viene richiesta un'esperienza di insegnamento di durata variabile, un'esperienza in ambito gestionale e un giudizio positivo nelle valutazioni periodiche che vengono effettuate durante gli anni di insegnamento. Generalmente, fanno domanda per un posto di dirigente i candidati che hanno acquisito esperienza in qualità di vice capo di istituto e che, quindi, sono esperti della funzione direttiva.

Reclutamento e nomina

I posti disponibili per la carica di *Schulleiter* vengono pubblicizzati ufficialmente in bollettini ministeriali (*Ministerialblätter*) o sui quotidiani.

Le procedure di reclutamento tengono conto delle capacità e delle abilità del candidato in ambito didattico e amministrativo, e della valutazione dei suoi risultati come insegnante[16]. In alcuni *Länder*,

---

[12] *Hauptschule:* istituto di istruzione secondaria inferiore, che prevede una durata di 3 anni (dal 5° al 9° anno). Nei *Länder* dove la *Grundschule* prevede una durata di 6 anni, la *Haupschule* ha inizio con il 7° anno.

[13] *Realschule:* tipo di scuola che copre il livello secondario inferiore, dal 5° al 10° anno di scuola e che offre un'istruzione generale di base oltre a permettere l'accesso ai corsi di formazione che rilasciano una qualifica professionale, oppure ai tipi di scuole del livello secondario superiore che consentono l'accesso all'istruzione superiore.

[14] Esistono tipologie di scuole con caratteristiche diverse, che combinano gli indirizzi della *Hauptschule* e della *Realschule*. Queste scuole assumono una denominazione diversa a seconda del *Land* (*Mittelschule* – Sassonia, *Regelschule* – Turingia, *Sekundarschule* - Sachsen-Anhalt, *Erweiterte Realschule* – Saarland, *Integrierte Haupt- und Realschule* – Amburgo, *Verbundene Haupt- und Realschule* – Assia e Meclemburgo-Pomerania Anteriore, *Regionale Schule* - Rheinland-Pfalz).

[15] *Gymnasium:*tipo di scuola che copre il livello secondario inferiore e superiore (dal 5° al 13° o dal 5° al 12° anno di scuola) e che offre un'istruzione generale approfondita. Attualmente, in quasi tutti i *Länder* è in corso la trasformazione del *Gymnasium* da 9 a 8 anni di durata; alcuni *Länder* hanno già introdotto il *Gymnasium* di 8 anni, pertanto, in questi *Länder* il certificato di fine studi secondari superiori (*Allgemeine Hochschulreife*) si consegue al termine del 12° anno. Il livello secondario superiore del *Gymnasium* prende il nome di *gymnasiale Oberstufe* (dal 10° al 12° o dall'11° al 13° anno di scuola, a seconda del *Land*).

[16] Nel *Land* della Renania settentrionale-Vestfalia, il Ministero dell'educazione e dell'apprendimento permanente ha istituito un nuovo regolamento (25 novembre 2008) relativamente ai requisiti che un insegnante deve avere prima di poter fare domanda per il posto di capo di istituto; infatti, gli insegnanti 'senior' che intendono accedere a questo ruolo devono partecipare ad una formazione articolata in 4 corsi (cosiddetti 'moduli di formazione') prima di presentare la domanda. I moduli, che includono aspetti teorici e unità di formazione pratiche, si articolano nel modo seguente: modulo 1 – Comunicazione interna ed esterna; modulo 2 – Gestione del personale; modulo 3- Assicurazione di qualità della scuola e processi didattico-pedagogici; modulo 4 – Diritto e amministrazione. La durata dell'intera formazione ammonta a 104 ore. Al completamento dei corsi di formazione, gli insegnanti devono sostenere una prova sul campo della durata di due giorni per 'testare' la loro idoneità.

gli enti locali (finanziatori delle scuole pubbliche) e la *Schulkonferenz* (organo consultivo della scuola costituito da insegnanti, genitori e alunni) sono coinvolti nella scelta delle candidature. Nella scelta di un nuovo capo di istituto, il coinvolgimento della *Schulkonferenz* varia da un *Land* all'altro: dal diritto alla proposta di una candidatura, al diritto di rifiuto di un candidato; tuttavia, per legge la decisione finale relativa alla nomina del capo di istituto spetta all'ispettorato scolastico (*Schulaufsichtsbehörde*).

Formazione

Formazione iniziale

Non è prevista una formazione iniziale specifica per i capi di istituto a livello nazionale. Sono previsti corsi di formazione, organizzati a livello di *Land*, che vengono offerti dagli istituti di formazione continua e dalle università ai capi di istituto recentemente nominati. La frequenza dei corsi specifici per i capi di istituto appena nominati prevede una durata minima di 7 giorni; tuttavia, la partecipazione a queste iniziative di formazione è facoltativa.

Formazione in servizio

La formazione in servizio viene offerta a livello di *Land*, e i corsi di formazione trattano i seguenti aspetti: gestione del personale (valutazione, promozione, motivazione), organizzazione scolastica, questioni didattiche (approfondimenti delle tecniche didattiche), e amministrazione.

Competenze e sfera d'azione

Competenze amministrative

Lo *Schulleiter* presiede la *Lehrerkonferenz* (Consiglio dei docenti) e la *Schulkonferenz* (Consiglio di istituto), segue le regole stabilite dall'autorità preposta all'ispezione scolastica (*Schulaufsichtsbehörde*) e, in qualità di superiore gerarchico, può dare istruzioni di tipo amministrativo e didattico ad ogni membro del personale per garantire la qualità dell'istituto.

Inoltre, il capo di istituto è responsabile dei compiti amministrativi di fronte al Ministero dell'educazione e degli affari culturali del *Land* e di fronte all'ente locale che sovvenziona la scuola, viene assistito da un vice capo d'istituto e da altri membri del personale per la definizione dell'orario delle lezioni, per i servizi di consulenza scolastica, per le attività extrascolastiche e per la gestione della biblioteca, e controlla la regolare frequenza delle lezioni da parte degli alunni oltre a garantire il rispetto del regolamento scolastico e delle norme di sicurezza e prevenzione degli infortuni.

L'autonomia finanziaria dello *Schulleiter* è limitata, poiché il personale viene pagato direttamente dal Ministero del *Land*, diretto datore di lavoro degli insegnanti, in base ai livelli di retribuzione stabiliti dalla Legge federale sulla remunerazione degli impiegati pubblici (*Bundesbesoldungsgesetz*).

Competenze pedagogico-didattiche

Lo *Schulleiter* mantiene il ruolo di insegnante, tuttavia l'orario di insegnamento viene ridotto per consentire di adempiere alle funzioni amministrative e gestionali dell'istituto. Il capo di istituto assegna gli insegnanti alle classi, stabilisce l'orario settimanale delle lezioni, di sorveglianza

degli alunni e di supplenza, in modo che tutti gli insegnanti abbiano lo stesso carico di lavoro. È responsabile della valutazione degli insegnanti, che si basa sull'osservazione delle lezioni; i risultati di questa valutazione vengono riportati nei rapporti che descrivono le capacità didattiche degli insegnanti e le loro conoscenze.

Il capo di istituto, insieme agli ispettori scolastici (*Schulaufsichtsbeamten*) che, a livello di *Land*, hanno la responsabilità finale della valutazione dell'insegnante, è responsabile della valutazione del personale docente ai fini dell'avanzamento di carriera. In alcuni *Länder*, la valutazione avviene a intervalli regolari, e non solo in caso di avanzamento di carriera. I Ministeri dell'educazione e degli affari culturali dei *Länder* predispongono linee guida, nelle quali indicano i motivi, i tempi e le forme della valutazione. Il capo di istituto predispone il rapporto di valutazione attraverso colloqui con l'insegnante, rapporti sul rendimento, visite durante le lezioni effettuate da lui e dagli ispettori scolastici, e valutazione del lavoro svolto dagli alunni. I criteri per la valutazione sono la conoscenza della materia, il rendimento dell'insegnamento e la condotta professionale.

Il capo di istituto si occupa, infine, della visita alle classi e dell'ispezione dei compiti scritti degli alunni, per assicurare progressione e coerenza al processo didattico.

Valutazione

Lo *Schulleiter*, come tutti i dipendenti pubblici, è soggetto a valutazione in momenti diversi della carriera, come in caso di promozione o di trasferimento. L'organo responsabile della sua valutazione è il dipartimento per la supervisione scolastica di ogni consiglio distrettuale. Il dipartimento per la supervisione scolastica è costituito da ispettori scolastici, ognuno dei quali è responsabile di 10-25 scuole; l'ispettore scolastico incaricato di una determinata scuola è responsabile anche della valutazione del capo di istituto.

Generalmente, le occasioni nelle quali il capo di istituto viene valutato sono le seguenti: prima della nomina, al termine del periodo di prova (2 anni) e nel caso in cui faccia domanda per accedere alla carica di ispettore. Per quanto riguarda i criteri, vengono fissate delle linee guida relative al servizio pubblico nel settore dell'educazione, emanate dai Ministri dell'educazione e degli affari culturali di ogni *Land*.[17]

I risultati della valutazione non influiscono sul salario; infatti, il salario viene fissato dai regolamenti dei singoli *Länder* relativi ai dipendenti pubblici e dipende unicamente dalle dimensioni della scuola (numero di alunni e di insegnanti) e dal livello della scuola (primario, secondario inferiore o superiore).

[17] Le linee guida del *Land* della Renania settentrionale-Vestfalia, ad esempio, prevedono i seguenti criteri: capacità di gestione, amministrazione e coordinamento, conoscenze specializzate delle materie di insegnamento, della didattica, dei curricoli e delle norme giuridiche, attitudine al servizio, proposte per sviluppi futuri del servizio.

Inghilterra

di Alessandra Mochi

Denominazione e status professionale

In Inghilterra i capi di istituto operanti nei livelli di istruzione del livello preprimario, primario e secondario sono denominati ***Headteachers***. Essi, come gli insegnanti, hanno lo status di dipendenti pubblici ma non sono dipendenti dello stato, in quanto vengono assunti dalle autorità educative locali (*LAs*) o dall'organo di governo della scuola (*school governing body*)[18], a seconda della tipologia di scuola.

Qualifica ed esperienza professionale richieste

In Inghilterra, gli *headteachers* devono essere insegnanti qualificati e avere un'adeguata esperienza didattica e gestionale oltre ad aver ricoperto la carica di vice *headteacher*.

Un regolamento del 2003 (*Education Head Teachers' Qualifications Regulations*) ha introdotto l'obbligo, a decorrere dal 1° aprile 2004, per i nuovi capi di istituto delle scuole inglesi, di essere in possesso di una qualifica professionale nazionale, denominata *National Professional Qualification for Headship – NPQH*, o di conseguirla entro 4 anni dalla nomina. Tale qualifica costituirà un requisito pre-nomina a partire dall'aprile 2009.

Il programma previsto per il conseguimento della *NPQH* ha una durata variabile dai 6 ai 15 mesi, a seconda delle competenze, delle qualifiche e dell'esperienza del candidato.

Reclutamento e nomina

In Inghilterra, i posti di capo di istituto vacanti vengono resi noti tramite bando pubblico e tutte le domande vengono esaminate al fine di predisporre una lista di candidati selezionati.

I colloqui vengono svolti dall'organo di governo della scuola, lo *school governing body*. Su proposta di quest'ultimo, l'autorità educativa locale (*LA*) nomina e licenzia gli *headteachers*, mentre nelle scuole pubbliche che non dipendono dalle *LAs*, i capi d'istituto vengono assunti e, se necessario, destituiti direttamente dallo *school governing body*.

Gli *headteachers* possono avere un contratto sia a tempo indeterminato sia a tempo determinato. La legge richiede tuttavia trasparenza e motivi chiari e validi per accordare un contratto a tempo determinato che può essere concesso, ad esempio, per supplenza o per coprire un periodo di tempo prestabilito in vista della chiusura di una scuola.

Per quanto riguarda il licenziamento del capo di istituto, ma anche di tutto il resto del personale, il regolamento disciplinare è deciso dallo *school governing body*.

---

[18] *School governing body*: organo di governo della scuola, composto da rappresentanti delle autorità locali (*LAs*), della comunità, dei genitori, del personale della scuola (capo di istituto, almeno un insegnante e altri membri del personale della scuola se necessario). Possono farne parte anche alunni, senza diritto di voto alle assemblee, ma solo in commissioni ristrette. I membri dello *school governing body* sono responsabili dell'impostazione generale della scuola e del suo curriculum nel rispetto del *National Curriculum*.

Il licenziamento senza preavviso è previsto solo per gravi motivi di cattiva condotta. Inoltre, un *headteacher* può essere destituito dall'incarico per mancanza di capacità: anche in questo caso è lo *school governing body* che stabilisce il regolamento e che ne fissa le procedure. L'iniziativa, in tale caso, può essere presa con le seguenti modalità:

- dalle *LAs,* inviando un rapporto scritto al presidente dello *school governing body* e all'*headteacher*;
- dagli ispettori dell'*Ofsted* che, in seguito a un'ispezione, devono riferire sulla qualità della leadership e della gestione della scuola;
- in seguito alla procedura annuale di valutazione denominata *Performance Management* (cfr. paragrafo sulla Valutazione).

È da notare che esiste anche un programma del governo per finanziare le *LAs* affinché offrano ad alcuni *Headteachers* l'opportunità di "ritirarsi dignitosamente" (*Supported Early Retirement Scheme for Heads* – 2000/01): il programma è destinato a coloro che hanno offerto un servizio soddisfacente ma che non sono riusciti ad attuare i principali cambiamenti previsti per migliorare l'offerta educativa. Un altro programma definibile 'di recupero' è lo *Stepping down*: esso offre la possibilità a *headteachers*, *vice-headteachers* e insegnanti che svolgono incarichi di responsabilità, di retrocedere assumendo un nuovo incarico che comporta responsabilità minori e, di conseguenza, una riduzione salariale.

Formazione

La Formazione dei capi di istituto in Inghilterra è offerta dal *New College for School Leadership – NCSL* istituito nel 2000.

Il *College* offre tutti e 29 i corsi di formazione previsti in Inghilterra per tutti i livelli di carriera. Alcuni fra i più significativi programmi di formazione sono i seguenti:

- *National Professional Qualification for Headteachers*: programma che rilascia una qualifica di formazione iniziale specifica. Come già detto, dal 2004, è diventato obbligatorio conseguirla entro 4 anni dalla nomina, mentre dal 2009 è diventato obbligatorio conseguirla prima della nomina.
- *Primary Leadership Programme*: programma introdotto, dal 2003, in un quarto delle scuole inglesi.
- *Leadership Programme for Serving Teachers*: programma di formazione destinato a chi ha più di tre anni di esperienza.

Ulteriori informazioni su tutti i programmi nazionali di formazione iniziale e in servizio sono reperibili sul sito del *NCSL*: http://www.ncsl.org.uk/.

Competenze e sfera d'azione

In Inghilterra, gli *headteachers* devono rendere conto allo *school governing body* dell'organizzazione, della gestione e della supervisione del personale e delle altre risorse della scuola; devono consultare e informare le *LAs*, gli insegnanti, i genitori e il personale non docente; formulano gli obbiettivi generali della scuola e le modalità per la loro attuazione.

Al *headteacher* vengono delegate molte delle responsabilità della gestione scolastica quotidiana da parte dello *school governing body* che, invece, mantiene il suo ruolo strategico di sviluppo e di monitoraggio della politica scolastica.

Le principali funzioni e responsabilità possono essere suddivise in:

Attività di insegnamento

L'*headteacher* può partecipare alle attività di insegnamento della scuola, ivi compresa la supplenza di eventuali insegnanti assenti, nella misura in cui le sue responsabilità lo consentano. Nelle scuole piccole, la maggior parte degli *headteachers* ha un carico di ore di lezione considerevole, mentre nelle scuole più grandi esso è notevolmente ridotto.

Pubbliche relazioni

In Inghilterra, l'*headteacher*, insieme allo *school governing body*, deve fornire informazioni su curriculum, attività extracurricolari e risultati raggiunti dalla scuola. Inoltre, deve assicurasi che i genitori vengano informati regolarmente sui progressi dei loro figli; è responsabile delle relazioni con le autorità educative locali (*LAs*), con le altre scuole, con la comunità locale, con i dipendenti e con le organizzazioni di rappresentanza del personale docente e non docente.

Responsabilità amministrative

L'*headteacher*, insieme allo *school governing body*, stabilisce la politica scolastica generale e nomina tutto il personale, docente e non docente; prepara dei rapporti da presentare allo *school governing body*, al *Department for Education and Skills - DfES*, all'autorità educativa locale (*LA*), all'ispettore incaricato di ispezionare la scuola e a qualsiasi altro organismo interessato. Egli deve, inoltre, garantire che la scuola e il personale rispettino le norme sanitarie e di sicurezza.

Responsabilità finanziarie

L'*headteacher*, insieme allo *school governing body*, è responsabile della gestione di tutte le risorse della scuola, comprese quelle finanziarie, sia che provengano dallo stato sia che provengano da altra fonte (ad esempio, le normali tasse o i contributi volontari da parte dei genitori).

Responsabilità didattiche

In Inghilterra, l'*headteacher*, insieme allo *school governing body*, è responsabile dell'applicazione del *National Curriculum* e del contenuto dei programmi aggiuntivi. Inoltre, stabilisce l'orario, la composizione delle classi, i metodi e i materiali didattici da utilizzare. Dirige il personale docente e non docente ed è responsabile del sostegno, della supervisione, della valutazione e dello sviluppo professionale di tale personale.

Inoltre, per quanto riguarda la valutazione degli insegnanti, l'*headteacher* inglese può influire sul loro avanzamento di carriera. Al fine di rendere comprensibile il meccanismo, è necessario indicare sinteticamente le modalità di avanzamento di carriera dei docenti a cui corrisponde un incremento di retribuzione. Sono previsti, per i docenti, due tipi di scala salariale:

1. una scala salariale suddivisa in due livelli con una performance *threshold* (soglia di rendimento), alla fine del primo livello, che dà acceso al secondo livello, riservato agli insegnanti che presentano un elevato standard di rendimento. Gli insegnanti che hanno raggiunto il massimo punteggio della scala salariale di primo livello (con punti da 1 a 9 e assegnazione di un punto per ogni anno) possono fare domanda per una valutazione del rendimento rispetto agli standard nazionali per il livello *threshold* e, se superano questa valutazione, passano al punto

1 della scala salariale di secondo livello. La valutazione degli insegnanti che si trovano alla performance *threshold* viene fatta dal *headteacher* e convalidata da un esaminatore esterno. All'interno di questo meccanismo, l'*headteacher* può assegnare più punti o mezzi punti in base al rendimento del docente, rilasciando un attestato che dichiara i punti aggiuntivi e che ne spiega i motivi dell'attribuzione.

2. Esiste, però, anche una scala salariale diversa, riservata agli *Advanced Skills Teachers – ASTs*: si tratta di un percorso che permette a insegnanti eccellenti di avanzare di carriera continuando a insegnare e mettendo le loro competenze al servizio di altri docenti per migliorarne il livello di rendimento. La scala salariale degli *ASTs* è articolata in 27 punti, e l'aumento è possibile all'interno di 5 punti consecutivi individuati, sulla scala, dall'autorità locale e dallo *school governing body*. In questo caso, all'*headteacher* spetta il compito di certificare che l'insegnante risponda a determinati standard di eccellenza previsti per l'ammissione a una selezione dei candidati il cui elenco è predisposto dall'autorità locale (*LA*).

Valutazione

La valutazione del *headteacher* si inserisce all'interno del *Performance Management* annuale previsto per gli insegnanti e i capi di istituto dal 2000. Le disposizioni per questa valutazione trovano fondamento legislativo nell'*Education School Teacher Appraisal Regulations* del 2001.

Essa viene effettuata sulla base di standard nazionali, i *National Standards for Headteachers,* che oggi esistono in una nuova versione, elaborata e pubblicata dal *Department for Education and Skills - DfES* nel 2004. Gli standard fissano le conoscenze, le qualità personali e le azioni necessarie affinché un capo di istituto operi efficacemente in sei macroaree: creare il futuro, guidare l'apprendimento e l'insegnamento, gestire l'organizzazione, assumersi responsabilità, promuovere l'autoformazione e il lavoro in collaborazione, rafforzare i rapporti con la comunità. È prevista, nel prossimo futuro, una revisione degli standard che verrà condotta dal *National College for School Leadership* e che contribuirà allo sviluppo di un nuovo quadro di riferimento.

La valutazione è effettuata da due terzi dei membri dello *school governing body* e da un consulente esterno, membro della *Cambridge Education Associates*, una società privata di consulenza nominata dal *Department for Education and Skills*.

La valutazione del *headteacher* ha una cadenza annuale: lo *school governing body*, con il sostegno del consulente esterno, fissa, entro il 31 dicembre di ciascun anno, gli obiettivi che l'*headteacher* è tenuto a raggiungere. Prima che il ciclo di valutazione abbia inizio, l'*headteacher* può avere un incontro con il consulente esterno.

Al termine della valutazione l'*headteacher* può incontrarsi con i *governors* (membri dello *school governing body*) incaricati e con il consulente esterno per discutere dei risultati della valutazione e per fissare i nuovi obbiettivi annuali. Ai *governors*, spetta il compito di formulare la valutazione; essi possono accordare un aumento salariale, scrivono il rapporto di valutazione, definiscono i nuovi obbiettivi, dichiarano se l'*headteacher* ha raggiunto gli obbiettivi precedentemente stabiliti e decidono modalità e procedure per verificare i progressi durante l'anno.

Dal 1° settembre 2007 sono state introdotte alcune modifiche al *performance management* allo scopo di rendere tutto il processo più chiaro, più equo ed efficace. Le modifiche vertono essenzialmente sui seguenti aspetti:

- incontro di programmazione (compresa la definizione degli obbiettivi);
- osservazione della classe;
- valutazione e impatto sulla retribuzione;
- ruoli e responsabilità;
- processo e tempistiche.

Per approfondire l'argomento della valutazione dei capi di istituto, si segnalano i seguenti link a siti web:

- Informazioni su come viene svolta la valutazione dei capi di istituto (sito del *DfES*, sezione riservata al *Teachernet*):
  http://www.teachernet.gov.uk/management/payandperformance/performancemanagement/

- Informazioni sulle modifiche al Performance management (sito del *Training and Development Agency for Schools - TDA*):
  https://extendedschools.tda.gov.uk/sitecore/content/Home/teachers/performance_management/whatisdifferent.aspx

- Pubblicazione sul *Performance Management* (sito del *DfES*, sezione riservata al *Teachernet*):
  http://www.teachernet.gov.uk/_doc/5339/Support%20Guide.pdf

- Informazioni sul ruolo del consulente esterno (sito della *Cambridge Education Associate – CEA*):
  http://www.cea.co.uk/

- *National Standards for Headteachers*, documento sugli standard nazionali per i capi di istituto che fornisce a questi ultimi e ai *governors* un quadro di riferimento sul processo del *performance management*:
  http://publications.teachernet.gov.uk/eOrderingDownload/NS4HFinalpdf.pdf

- *Performance Management for Teachers and Headteachers - Guidance,* linee guida prodotte *dal Rewards and Incentives Group* per il *performance management* degli insegnanti e dei capi d'istituto:
  http://www.teachernet.gov.uk/docbank/index.cfm?id=10405

Per un esempio di strumento di valutazione si veda nella sezione ALLEGATI il ***Model Planning and Review Statement*** (cfr. pag. 43).

Spagna

di Erika Bartolini

Denominazione e status professionale

In Spagna ***Director*** è il termine che indica il capo di istituto per tutti i livelli educativi, ad eccezione di quello universitario. Il *Director* ha, come gli insegnanti, lo status professionale di dipendente pubblico.

Qualifica ed esperienza professionale richieste

Per accedere alla procedura di selezione per la posizione di *Director* sono necessari i seguenti requisiti:

- avere un'anzianità di servizio di almeno 5 anni come insegnante di ruolo *(Maestros, Profesores de Enseñanza Secundaria, Profesores Técnicos de Formación Profesional);*
- aver insegnato per almeno 5 anni in una qualsiasi delle aree disciplinari offerte dall'istituto per il quale si apre la selezione;
- insegnare presso un istituto pubblico del livello e del tipo corrispondente da almeno un anno al momento della pubblicazione del bando;
- presentare un progetto di gestione dell'istituto educativo che includa, fra l'altro, gli obiettivi, le linee di attuazione e una valutazione del progetto stesso.

Reclutamento e nomina

Il *Director* è scelto e nominato attraverso una procedura di selezione alla quale partecipano gli insegnanti di ruolo del livello educativo specifico e del tipo di istruzione offerta dall'istituto che andrà a dirigere. La selezione, che coinvolge la comunità educativa e le autorità educative delle singole Comunità autonome, tiene conto dei meriti accademici e professionali dei candidati, così come dell'esperienza e della valutazione positiva del lavoro che essi hanno svolto in precedenza ricoprendo ruoli manageriali o di insegnamento. Preferenza viene data a coloro che hanno insegnato nell'istituto per il quale il posto è vacante. La scelta viene svolta da una commissione composta da rappresentanti delle autorità educative e, almeno dal 30% dei rappresentanti dell'istituto (il 50% deve appartenere all'assemblea degli insegnanti). Le autorità educative delle diverse Comunità autonome determinano il numero totale dei membri che costituiscono la commissione e le percentuali dei rappresentanti. Le stesse autorità stabiliscono i criteri e le procedure da applicare nelle selezioni. I candidati selezionati dovranno completare un programma di formazione iniziale specifica. Le autorità educative nominano *Director* dell'istituto, per un periodo di 4 anni, chi ha superato con successo questo periodo di formazione iniziale. La nomina può essere rinnovata, per uguale durata, a coloro che ricevono una valutazione positiva alla fine dei 4 anni.

Formazione

È prevista una formazione iniziale specifica, organizzata dalle autorità educative delle singole Comunità autonome, per coloro che hanno superato la selezione per ricoprire il posto di *Director*. I contenuti di questa formazione variano a seconda della Comunità autonoma ma, in genere, sono previsti corsi teorici su compiti specifici della funzione manageriale, come la gestione amministrativa, finanziaria e delle risorse umane, e una parte pratica. Sono esentati dalla formazione coloro che hanno già un'esperienza di gestione di almeno due anni.

La formazione in servizio è facoltativa e può svolgersi attraverso la partecipazione a corsi, seminari e congressi.

Competenze e sfera d'azione

In Spagna, l'autonomia organizzativa, pedagogica ed economica degli istituti pubblici e dei *centros concertados* (istituti privati finanziati con fondi pubblici), è esercitata attraverso una serie di organi di gestione, coordinamento pedagogico, controllo e partecipazione.

Il *Director* è un organo di gestione individuale; insieme al Capo degli studi, al Segretario e alle eventuali altre figure istituite dalle autorità educative delle singole Comunità autonome, costituisce l'*Equipo Directivo* (équipe direttiva), con un ruolo consultivo e di coordinamento. Accanto agli organi di gestione individuali, il Consiglio di istituto e l'Assemblea degli insegnanti costituiscono gli organi collegiali di controllo e partecipazione nella gestione.

Negli istituti pubblici, il *Director* è il rappresentante dell'autorità educativa nell'istituto e, quindi, assicura l'applicazione della normativa vigente ed è responsabile del rilascio di certificazioni e documenti. Come massima autorità all'interno della scuola, gestisce il personale assegnato all'istituto e convoca e presiede le riunioni degli organi collegiali. Il *Director* è anche responsabile dell'esecuzione delle decisioni adottate dagli stessi organi collegiali, e della gestione del budget, autorizza le spese e il pagamento degli ordini, stipula i contratti per la manutenzione delle attrezzature, per i servizi ecc. Inoltre, ha il compito di promuovere la convivenza all'interno dell'istituto, di risolvere i conflitti e applicare le misure disciplinari agli studenti, secondo le disposizioni stabilite dalle autorità educative e dal regolamento interno dell'istituto. Deve promuovere i processi di valutazione interna e collaborare alle procedure di valutazione esterna. Infine, previa consultazione con gli organi di controllo, formula proposte all'autorità educativa per la nomina o il congedo del Capo degli studi e del Segretario.

Insieme a tutta l'équipe direttiva, è responsabile della redazione del *proyecto educativo* (documento della scuola che ne presenta la struttura e gli obiettivi pedagogici), della *programación annual* (documento della scuola sulla programmazione organizzativa dell'istituto per ogni anno scolastico) e dei *proyectos curricolares* (documenti della scuola nel quale sono stabiliti gli obiettivi, il contenuto e i criteri di valutazione del curriculum).

Per la sua attività di gestione, il *Director* viene retribuito in modo diverso a seconda della responsabilità e impegno che gli vengono richiesti, in accordo con l'autorità educativa di riferimento.

Valutazione

Il *Director* è valutato al termine del suo mandato di 4 anni, al fine dell'eventuale riconferma per un periodo equivalente. I criteri e procedimenti di questa valutazione sono pubblici e le autorità educative possono stabilire dei limiti massimi per il rinnovo della nomina. Coloro che ricevono una valutazione positiva, inoltre, ottengono un riconoscimento personale e professionale nei modi stabiliti dalle autorità educative delle rispettive Comunità autonome; infine, finché sono in servizio e sulla base di condizioni diverse poste dalle singole autorità educative, possono continuare a percepire una parte della retribuzione aggiuntiva che era stata riconosciuta per il carico di lavoro da *Director* secondo percentuali, condizioni e requisiti che variano a seconda della Comunità autonoma di riferimento.

Per un esempio si veda nella sezione ALLEGATI il documento della Generalitat de Catalunya: *Informe de evaluación de la Inspección de Educación, en relación al ejercicio del cargo de director/a* (cfr. pag. 47).

ALLEGATI

Francia

Il documento che segue è allegato alla "Note de service" del Ministero dell'educazione nazionale n. 2004-142 dell'8 settembre 2004: *Entretien d'évaluation des personnels de direction* (Colloquio di valutazione del personale dirigente).[19]

Si tratta di una scheda di valutazione che viene utilizzata dal *Recteur* o dall'*Inspecteur d'académie* per il colloquio individuale con il capo di istituto, colloquio che rappresenta la fase finale del dispositivo di valutazione.

[19] Disponibile al seguente indirizzo Internet: http://www.circulaires.gouv.fr/pdf/2009/04/cir_1953.pdf.

Annexe

ÉVALUATION DES PERSONNELS DE DIRECTION

Année scolaire - - - - /- - - -

NOM : Prénom :
Poste occupé (établissement, ville, département, académie) :
Depuis le :

1 - CARRIÈRE DE L'INTÉRESSÉ(E), SITUATIONS PROFESSIONNELLES RENCONTRÉES, COMPÉTENCES ACQUISES

(rubrique remplie par l'intéressé(e)
Possibilité de joindre au dossier un CV sur feuille libre (comprenant au minimum les informations ci-dessous)

1.1 État civil :
né(e) le :
situation de famille :
nombre d'enfants :
adresse :

téléphone

1.2 Titres universitaires, diplômes, concours administratifs

Nature	Date d'obtention

1.3. Activités professionnelles antérieures à l'accès au corps
Indiquer en regard les principaux projets menés à bien et les compétences acquises.

1.4. Postes occupés depuis l'accès au corps
Indiquer en regard les principaux projets menés à bien et les compétences acquises.

1.5. Autres activités
Chef d'établissement d'affectation d'un stagiaire, tuteur, responsable de formation, participation à des projets académiques, nationaux ou internationaux, publications, participation à des travaux de recherche, etc. (indiquer les dates).
Indiquer en regard les principaux projets menés à bien et les compétences acquises.

2 - RAPPORT D'ACTIVITÉS (rubrique remplie par l'intéressé(e))
Cette rubrique comprendra, sur 2 pages maximum :
- les dominantes du poste, les contraintes et difficultés particulières rencontrées ;
- le rappel des objectifs d'action prioritaires fixés par la lettre de mission ;
- les stratégies mises en œuvre pour les atteindre ;
- une auto-évaluation des actions menées et de la réalisation de ces objectifs.

3 - CONTRIBUTION AU SERVICE PUBLIC D'ÉDUCATION (rubrique remplie par le (la) recteur (rectrice) ou son représentant : l'inspecteur (trice) d'académie, directeur(trice) des services départementaux de l'éducation nationale).

3.1 Appréciation se fondant sur le degré d'atteinte des objectifs fixés par la lettre de mission en date du - - / - - / - - - -
Cette rubrique sera développée sur 1 page.

☐ Exceptionnel ☐ Très bon ☐ Bon ☐ À améliorer

Motifs de l'appréciation :

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

3.2 Appréciation se fondant sur l'action conduite dans l'établissement (rubrique remplie par le (la) recteur (rectrice) ou son représentant : l'inspecteur(trice) d'académie, directeur(trice) des services départementaux de l'éducation nationale).

3.2.1 Capacité à conduire une politique pédagogique et éducative d'établissement au service de la réussite des élèves :

☐ Exceptionnel ☐ Très bon ☐ Bon ☐ À améliorer

Motifs de l'appréciation :

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

3.2.2 Capacité à conduire la gestion de l'ensemble des ressources humaines :

☐ Exceptionnel ☐ Très bon ☐ Bon ☐ À améliorer

Motifs de l'appréciation :

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

3.2.3 Capacité à assurer les liens avec l'environnement :

☐ Exceptionnel ☐ Très bon ☐ Bon ☐ À améliorer

Motifs de l'appréciation :

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

3.2.4 Capacité à administrer et à gérer l'établissement :

☐ Exceptionnel ☐ Très bon ☐ Bon ☐ À améliorer

Motifs de l'appréciation :

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

4 - PROMOTION À L'INTÉRIEUR DU CORPS (rubrique remplie par le (la) recteur (rectrice) ou son représentant : l'inspecteur(trice) d'académie, directeur(trice) des services départementaux de l'éducation nationale)

L'intéressé(e) remplit les conditions pour être promu(e) : NON ☐ OUI ☐

Avis sur la promotion : SANS OBJET ☐ DÉFAVORABLE ☐

FAVORABLE dans les trois ans ☐ ultérieurement ☐

Observations éventuelles de l'intéressé(e) :

5 - ÉVOLUTION DE CARRIÈRE

5.1 Souhaits d'évolution de carrière (rubrique remplie par l'intéressé(e))

5.1.1 Envisagez-vous une nouvelle affectation ?

☐ à la prochaine rentrée scolaire
☐ à la rentrée suivante
☐ à plus long terme. Précisez quand :

Pour quelles raisons ?

Préciser sur quel(s) type(s) de poste et/ou d'établissement :

Préciser le niveau géographique de mobilité :

☐ départemental
☐ académique
☐ national
☐ détachement à l'étranger

5.1.2 Quelles compétences souhaiteriez-vous valoriser, et quelles orientations souhaiteriez-vous donner à votre parcours professionnel ?

Dans des fonctions de personnel de direction :

Dans d'autres fonctions (préciser lesquelles) :

5.2 Appréciation sur les capacités d'évolution (rubrique remplie par le (la) recteur (rectrice) ou son représentant : l'inspecteur(trice) d'académie, directeur(trice) des services départementaux de l'éducation nationale).

5.2.1 (pour les adjoints) L'intéressé(e) peut exercer des fonctions de chef d'établissement :

☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement

5.2.2 (pour tous) L'intéressé(e) peut exercer des fonctions de chef d'établissement dans un :

☐ collège ☐ lycée professionnel ☐ lycée

5.2.3 L'intéressé(e) peut exercer des fonctions de chef d'établissement dans un établissement complexe ou difficile en termes de :

	☐ collège	☐ lycée professionnel	☐ lycée
- pédagogie et vie scolaire :	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement
- gestion de ressources humaines :	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement
- relations avec l'environnement :	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement
- administration et gestion :	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement	☐ dans l'immédiat ☐ ultérieurement

Observations éventuelles de l'intéressé(e)

6 - FICHE FORMATION CONTINUE

6.1 Formations suivies durant les années précédentes (rubrique remplie par l'intéressé(e))

Intitulé de la formation, dates et durée	Niveau (national ou académique)	Compétences acquises

6.2 Formations à envisager (rubrique remplie par le (la) recteur (rectrice) ou son représentant : l'inspecteur(trice) d'académie, directeur(trice) des services départementaux de l'éducation nationale après l'entretien d'évaluation)

Thèmes de formation	Objectifs recherchés

À , le

Signature du recteur (de la rectrice) d'académie :

Observations de l'intéressé(e) :

Vu et pris connaissance le :

Signature de l'intéressé(e) :

Inghilterra

Il ***Model Planning and Review Statement*** (Dichiarazione di programmazione e revisione) è un documento che può essere utilizzato dallo *school governing body* e da un consulente esterno per programmare e valutare il rendimento dei capi d'istituto. Lo stesso documento è utilizzabile anche per la valutazione dei docenti. È allegato alle linee guida[20] prodotte dal *Rewards and Incentives Group*[21] finalizzate a ottemperare ai requisiti obbligatori relativi al *performance management* degli insegnanti e dei capi d'istituto, con l'intenzione di fornire benchmark per lo sviluppo di buone pratiche in questo ambito.

Il documento in questione è intenzionalmente molto generico ed è da leggersi nel contesto di altri documenti riferiti sia agli insegnanti che ai capi d'istituto; in particolare, per i capi d'istituto al ***National Standards for Headteachers*** (cfr. pag. 30).

[20] The Rewards and Incentives Group (2006). *Performance Management for Teachers and Headteachers*. London: Department for Education and Skills.

[21] Il *Rewards and Incentives Group* è stato istituito nel 2004 a seguito di un accordo sui riconoscimenti e gli incentivi per gli insegnanti della scala di retribuzione superiore e per i membri della leadership della scuola. Del gruppo fa parte anche il Governo e alcuni sindacati degli insegnanti.

Appendix: Model planning and review statement

CONFIDENTIAL

Reviewee's name:	Reviewer's name:

Assessment of performance for the performance management cycle just ended and recommendation for pay progression (where reviewee is eligible):

Objectives for next cycle including any relevant whole school/year/team/faculty objectives:

Extent, pattern and focus of planned classroom observation:

Other evidence:

Support:

Timescales for completion:

Reviewee signature.....

Reviewer signature .....

Reviewee comments:

Training and Development Annex

A copy of this Annex should be sent to whoever in the school is responsible for planning the training and development of teachers.

CONFIDENTIAL

Training and Development needs: Action to be taken:

Reviewee signature.....

Reviewer signature .....

Reviewee comments:

Notes

Spagna

Il documento che segue è utilizzato dagli *Inspectores* educativi del Ministero dell'Istruzione della Catalogna *(Departament d'Educació del govern de la Generalitat de Catalunya)* per valutare i *directores* delle scuole primarie e secondarie.

A - Informe de evaluación de la Inspección de Educación, en relación al ejercicio del cargo de director/a o de coordinador/a de aula de formación de adultos, del funcionario docente ....., en el centro ..... durante el periodo .....

1. - Actuaciones realizadas por el inspector/a de educación en el proceso de evaluación

	Sí / No	Fecha
Consulta de documentación		
Entrevista con el aspirante		
Entrevista con un miembro del sector padres o del sector alumnos del consejo escolar		
Entrevista con un profesor que sea miembro del consejo escolar		

2. - Normativa de aplicación

- LEY orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.
- DECRETO 56/2007, de 13 de marzo, por el cual se regula la selección del director o de la directora y el nombramiento y el cese de los órganos unipersonales de gobierno y de coordinación de los centros docentes públicos.
- DECRETO 275/2005, de 27 de diciembre, por el cual se regula la consolidación personal de parte del complemento retributivo específico por el ejercicio del cargo de director o directora en los centros docentes públicos de Cataluña.

3. - Evaluación del ejercicio del cargo

Valoraciones obtenidas por el funcionario docente en el ejercicio del cargo, en cada uno de los siguientes criterios:

	Evaluación	
	No Positiva	Positiva
1. Dirección y coordinación de la actividad del centro. Aplicación del Proyecto de Dirección. Planificación, seguimiento, control y evaluación de las actividades del centro		
2. Dinamización de la participación de los diferentes sectores de la comunidad escolar		
3. Favorecimiento de la convivencia y las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y resolución de conflictos		
4. Dirección pedagógica e impulso de proyectos de mejora		
5. Ejercicio de competencias en materia administrativa y de personal		
6. Gestión de recursos		

De las cuales resulta una evaluación global de su ejercicio del cargo.

☐ No Positiva ☐ Positiva

Inspector/a que efectúa la evaluación .....

Fecha y firma

VALORACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DOCENTES QUE SE PRESENTAN AL CONCURSO DE MÉRITOS PARA SELECCIONAR DIRECTOR O DIRECTORA

Metodología:

Fuentes de Información

Para emitir su informe, el inspector/a puede consultar la documentación pertinente y entrevistar al aspirante.

Para la valoración del ejercicio de cargo de director/a, el inspector/a tendrá en cuenta la opinión de los órganos colegiados de gobierno del centro. Por lo cual, escuchará a uno de los profesores miembro del consejo escolar y a un padre/madre o alumno que forme parte del consejo escolar.

Hay que recordar que los directores que se presenten no pueden llevar a cabo las funciones que en el proceso de selección están asignadas al director/a, es por eso que no pueden participar como informantes de otros candidatos en las entrevistas, y éstos se sustituyen por el jefe de estudios, en caso de que no sea candidato o, consecutivamente por el coordinador pedagógico (en los IES) o por el secretario del centro.

Por extensión no pueden participar como informantes de otros aspirantes los profesores que se presenten como candidatos.

Las fuentes de información vienen indicadas en los modelos de informe con las siglas siguientes:

Doc	Documentación
A	Aportaciones del aspirante
P/A	Padre o Alumno
PR	Profesor
Di	Director/a del centro
I	Información del propio inspector/a

ANEXO-A. REGISTRO GLOBAL DE INFORMACIÓN

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

1. DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CENTRO. APLICACIÓN DEL PROYECTO DE DIRECCIÓN. PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, sin perjuicio de las competencias atribuidas al Claustro de profesores y al Consejo Escolar.
- Ostentar la representación del centro, representar a la Administración educativa en el mismo y hacerle llegar a ésta los planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.
- Aplicación y desarrollo del proyecto de dirección (PD), si procede.

1. 1. - Planificación de la actividad del centro

Aplicación del proyecto de dirección (PD) y de las programaciones generales anuales del centro - proceso de elaboración, aprobación, concreción de líneas de actuación y objetivos de gestión anuales- relevancia en la vida del centro, etc.

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

1.2.-Seguimiento de la actividad del centro

Aplicación de mecanismos de seguimiento de las actuaciones: reuniones de equipos docentes, consejo escolar, comisiones, etc.

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

1. 3. - Control y evaluación de la actividad del centro

Mecanismos de control para garantizar el cumplido de las disposiciones vigentes, análisis del grado de consecución de los objetivos previstos y evaluación del desarrollo del proyecto de dirección (PD), valoración de los cambios más significativos producidos en el centro, propuestas de mejora, etc.

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

1. 4. - Colaboración con los órganos de la Administración educativa y ostentar la representación del centro

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

1.5. Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio. Especificarlos:

_____

_____

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

2. DINAMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DIFERENTES SECTORES DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

- Impulsar la colaboración con las familias, con instituciones y con organismos que faciliten la relación del centro con el entorno, y fomentar un clima escolar que favorezca el estudio y el desarrollo de cuántas actuaciones propicien una formación integral en conocimientos y valores de los alumnos.
- Participación e implicación de la comunidad educativa en la aplicación del proyecto de dirección (PD)

2. 1. - Participación de los padres/madres de alumnos

Mecanismos de difusión de la información, estrategias para su implicación en la aplicación del PD, colaboración del AMPA y de padres/madres de alumnos del centro, acogida de los padres/madres nuevos, participación en las elecciones del consejo escolar,…

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

2. 2. - Participación del profesorado

Fluidez en la circulación de la información, acogida de los profesores nuevos, vías de participación, mecanismos para favorecer aportaciones y/o sugerencias e implicación en la aplicación del PD

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

2. 3- Participación del alumnado

Mecanismos de difusión de la información - funcionamiento del centro, derechos y deberes de los alumnos, opciones curriculares y criterios de evaluación, decisiones del consejo escolar -, acogida de los alumnos nuevos, vías de participación - asambleas de clase, reuniones de delegados, participación en las elecciones del consejo escolar -, implicación en la aplicación del PD

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

2. 4. - Participación del PASO

Participación del representante en las reuniones del consejo escolar, asistencia a las reuniones, traspaso de información, implicación en la aplicación del PD

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

2. 5- Colaboración con organismos que facilitan la relación del centro con el entorno

Planes educativos de entorno, Proyectos educativos de ciudad, altas planes o proyectos locales

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

2.6 Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio
Especificarlos:

_____

_____

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I		Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

3. FAVORECIMIENTO DE LA CONVIVENCIA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- Favorecer la convivencia en el centro, garantizar la mediación en la resolución de los conflictos e imponer las medidas disciplinarias que correspondan a los alumnos, en cumplimiento de la normativa vigente sin perjuicio de las competencias atribuidas al Consejo Escolar en el artículo 127 de la LOE.

3. 1. - Favorecer la convivencia y las relaciones

Velar por la armonía de las relaciones interpersonales: atención a padres/madres, profesores y alumnos, potenciación de actividades de interacción y de intercambio, potenciación de actividades colectivas – comisiones -, estrategias para la prevención de conflictos ...

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

3. 2. - Resolución de conflictos

En cumplido de los criterios fijados en el Reglamento de Régimen Interior, aplicación de estrategias previstas en el PD, funcionamiento de la comisión de convivencia, gestión de la aplicación de medidas correctoras y disciplinarias, favorecimiento del tratamiento individualizado de los conflictos, estrategias de mediación en conflictos padres/profesorado, alumnos/alumnos ...

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

3.3. Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio Especificarlos:

_____

_____

_____

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

4. DIRECCIÓN PEDAGÓGICA Y IMPULSO DE PROYECTOS DE MEJORA

- Ejercer la dirección pedagógica, promover la innovación educativa e impulsar planes para la consecución de los objetivos del proyecto de dirección.
- Impulsar las evaluaciones internas del centro y colaborar en las evaluaciones externas y en la evaluación del profesorado.

4. 1. - Liderazgo y coordinación del desarrollo del currículum

Velar por la aplicación de nuevos curriculums, promover la coordinación y trabajo en equipo del profesorado (equipos docentes, departamentos/seminarios) en el desarrollo del currículum de las diferentes áreas/materias, establecimiento de criterios generales de evaluación, promoción de la consecución de competencias básicas

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

4. 2. - Impulso de la innovación educativa y organizativa

Desarrollo de proyectos y programas de innovación e investigación educativa. Innovaciones incluidas en el proyecto de dirección y en las programaciones generales anuales del centro, participación en programas externos - locales, del Departamento de Educación, europeos-

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

4. 3. - Fomento de la formación permanente del profesorado

Impulso de estrategias para facilitar al profesorado información sobre actividades de formación, estrategias para la detección de necesidades de formación en el centro, impulso de la vinculación de las actividades de formación a los objetivos del centro y al desarrollo del currículum

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

4. 4. - Mejora de la imagen del centro

Medidas por el mantenimiento y mejora del estado de conservación y estética del centro, iniciativas para la obtención de recursos, uso de las TIC para la difusión de las actividades del centro

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

4. 5. - Gestión de la evaluación interna y externa:

Impulso de procesos de evaluación interna, colaboración en las evaluaciones externas y en la implementación de las propuestas de mejora, desarrollo de plan estratégico, si ocurre. Análisis de resultados de competencias básicas e implementación de propuestas de mejora

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

4. 6. - Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio

Especificarlos: _____

_____

_____

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

5. EJERCICIO DE COMPETENCIAS EN MATERIA ADMINISTRATIVA Y DE PERSONAL

- Garantizar el cumplimiento de las leyes y otras disposiciones vigentes.
- Ejercer la dirección de todo el personal adscrito al centro.
- Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro de profesores del centro y ejecutar los acuerdos adoptados en el ámbito de sus competencias.

5. 1. - Atención a los trámites y requerimientos administrativos

Visar actos, certificaciones y documentos oficiales del centro. Convocar y presidir los actos académicos y las sesiones del Consejo Escolar y del Claustro del profesor y ejecutar sus acuerdos. Difusión y gestión de la información administrativa entre los miembros de la comunidad educativa

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

5. 2. - Información puntual de las alteraciones en la prestación del servicio

Actuaciones en el supuesto de lesión de bienes o en los derechos de particulares, actuaciones en casos que impliquen responsabilidad civil, gestión de planes de emergencia, actuaciones de prevención del tabaquismo y alcoholismo, etc.

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

5. 3. - Control de asistencia del personal del centro

Mecanismos de control de la asistencia y puntualidad del personal docente y no docente, gestión de las sustituciones, gestión de la faltas de asistencia, comunicación de las faltas, entrega a la Inspección de Educación de la relación de faltas de asistencia acumuladas durante el curso ...

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

5.4 Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio. Especificarlos:

Fuentes de información	Doc	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

VALORACIÓN DEL INSPECTOR/A

6 GESTIÓN DE RECURSOS

- Ejercer la dirección de todo el personal adscrito al centro
- Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo, previa información en el Claustro de profesores y en el Consejo Escolar del centro.
- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo eso de acuerdo con lo que establece el Departamento de Educación.

6. 1. - Gestión de recursos humanos

Ejercicio de la jefatura de todo el personal adscrito al centro. Proponer a la Administración educativa el nombramiento y cese de los miembros del equipo directivo. Establecimiento de criterios para la designación de los órganos de gobierno y de coordinación, de asignación de áreas o materias y tutorías. Criterios de distribución de responsabilidades, de utilización de las horas del profesorado disponibles ...

Fuentes de información	Don	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

6. 2. - Gestión de recursos materiales

Planificación del uso de los equipamientos y recursos del centro, coherencia con los objetivos del PD, estrategias para potenciar el uso de los recursos del centro, optimización de los recursos, actualización y funcionalidad del inventario/actualización, adecuación y disponibilidad de los recursos. Realizar la contratación de obras, servicios y suministro ...

Fuentes de información	Don	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

6. 3. - Gestión de recursos económicos

Elaboración del presupuesto anual, relación del presupuesto con los objetivos de gestión del centro, autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos ...

Fuentes de información	Don	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

6.4 Otros elementos que el inspector/a considera importante tener en cuenta en este criterio. Especificarlos:

Fuentes de información	Don	A	P/A	PR	I	

Valoración	Nada	Poco	Bastante	Mucho

Valoración global	
No Positiva	Positiva

FONTI GENERALI

- ***Key Data on Education in Europe***, 2009
(http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/105EN.pdf)

- ***Eurybase*** – Banca dati della rete Eurydice sui sistemi educativi europei, 2007/2008
(http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/index_en.php)

BIBLIOGRAFIA

- **ASSOCIAZIONE TREELLE**, *Quale dirigenza per la scuola dell'autonomia?* Quaderno n. 7, Genova, dicembre 2007

- **ASSOCIAZIONE TREELLE**, *La dirigenza della scuola in Europa*, Seminario n. 8 e 9, Genova, aprile - giugno 2007

- **BARZANÒ, G.**, *Leadership per l'educazione. Riflessioni e prospettive dal dibattito globale*, Armando, 2008

- **EURYDICE**, *European glossary on education, Volume 4: Management, Monitoring and Support Staff*, Bruxelles, 2002

- **FALANGA, M. (a cura di), IRRE Lombardia**, *La leadership educativa nella scuola dell' autonomia: dimensione pedagogica e competenza metadidattica del dirigente scolastico*; Milano, Angeli, 2002

- **IMPERATO, E.**, *Il dirigente scolastico tra Italia ed Europa*, in "Dirigenti Scuola", a. 25, n. 2, nov. 2004

- **OECD**, *Improving School Leadership*, Volume 1: *Policy and Practice*, Volume 2: *Case Studies on System Leadership*, Paris, 2008;

- **MOLINARI, L.**, *La valutazione del dirigente scolastico*, Roma, Anicia, 2004;

Il presente bollettino è disponibile in versione elettronica e/o cartacea.

Versione elettronica**: scaricabile dal sito dell'unità italiana di eurydice**
www.indire.it/eurydice - www.programma.it/eurydice

Versione cartacea**: invio gratuito tramite posta ordinaria, previa richiesta scritta all'unità italiana di eurydice (eurydice.italia@indire.it)**

BOLLETTINO DI

INFORMAZIONE INTERNAZIONALE

A cura di:
Unità Italiana di Eurydice

Coordinamento editoriale:
Simona Baggiani

Autori:
Simona Baggiani, Erika Bartolini, Erica Cimò, Alessandra Mochi

Progetto Grafico:
Tommaso Cattabrini - Agenzia nazionale per lo sviluppo dell'autonomia scolastica (ex Indire) - Ufficio Comunicazione

Stampa:
Grafiche Gelli - Firenze

EURYDICEITALIA

Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica
.indire