

## Il capo di istituto in Europa



Il presente volume è stato pubblicato con il contributo del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca (MIUR)

Cura editoriale di Erika Bartolini, Unità italiana di Eurydice

Progetto grafico: Miriam Guerrini, Ufficio Comunicazione Indire

Impaginazione: Ediguida S.r.l.

INDIRE – Unità italiana di Eurydice

Sede legale

Via Michelangiolo Buonarroti, 10 – 50122 Firenze

Sede operativa

Via Cesare Lombroso, 6/15 – 50134 Firenze

Tel. 0039 055 2380 325 – 384 – 515 – 571

E-mail: [eurydice@indire.it](mailto:eurydice@indire.it)

Sito web: [eurydice.indire.it](http://eurydice.indire.it)

## **Il capo di istituto in Europa**





## INDICE

---

<b>Nota editoriale</b>	7
<b>Codici, abbreviazioni e acronimi</b>	9
<b>Parte I - Panoramica comparativa</b>	11
<b>Capitolo 1</b>	11
<b>Modalità di reclutamento del capo di istituto</b>	
<b>Capitolo 2</b>	23
<b>Il ruolo del capo di istituto</b>	
<b>Capitolo 3</b>	37
<b>Retribuzione</b>	
<b>Parte II - Schede descrittive</b>	45
Finlandia	47
Francia	55
Germania	65
Inghilterra	73
Spagna	83



## NOTA EDITORIALE

---

Il presente quaderno intende offrire una panoramica sintetica su quelle che sono le principali caratteristiche della figura del capo di istituto in Europa.

La prima parte del volume accoglie la traduzione parziale dello studio della rete Eurydice *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa 2012* e del rapporto *Teachers' and school heads' salaries 2015/2016*, dei quali sono stati estrapolati i paragrafi dedicati al capo di istituto.

La seconda parte consta delle schede descrittive di cinque paesi europei (Finlandia, Francia, Germania, Inghilterra e Spagna), nelle quali la figura del capo di istituto è illustrata inserendola nel contesto nazionale di riferimento per la gestione e amministrazione degli istituti scolastici. All'interno delle schede è inoltre fornito il dettaglio sulle modalità di reclutamento del capo di istituto e sulle principali caratteristiche contrattuali che ne definiscono le condizioni di lavoro.

La scelta dei cinque paesi è avvenuta tenendo conto del generale maggiore interesse dell'utenza per questi paesi, nonché della possibilità di descrivere realtà diversificate dal punto di vista della distribuzione delle responsabilità – gestione centralizzata o decentralizzata delle scuole – e da quello delle modalità di reclutamento o delle caratteristiche contrattuali.

Autori delle schede descrittive sono:

Erika Bartolini (Finlandia, Francia, Inghilterra e Spagna)

Erica Cimò (Germania)



## CODICI, ABBREVIAZIONI E ACRONIMI

### Codici dei paesi

UE-27	Unione europea	PL	Polonia
BE	Belgio	PT	Portogallo
BE fr	Belgio – Comunità francese	RO	Romania
BE de	Belgio – Comunità tedesca	SI	Slovenia
BE nl	Belgio – Comunità fiamminga	SK	Slovacchia
BG	Bulgaria	FI	Finlandia
CZ	Repubblica ceca	SE	Svezia
DK	Danimarca	UK	Regno Unito
DE	Germania	UK-ENG	Inghilterra
EE	Estonia	UK-WLS	Galles
IE	Irlanda	UK-NIR	Irlanda del Nord
EL	Grecia	UK-SCT	Scozia
ES	Spagna	<b>Paese aderente</b>	
FR	Francia	HR	Croazia
IT	Italia	<b>Paesi candidati</b>	
CY	Cipro	IS	Islanda
LV	Lettonia	TR	Turchia
LT	Lituania		
LU	Lussemburgo	<b>Paesi</b>	Associazione europea di libero scambio
HU	Ungheria	<b>EFTA</b>	
MT	Malta	LI	Liechtenstein
NL	Paesi Bassi	NO	Norvegia
AT	Austria	CH	Svizzera

## Simboli statistici

:	Dati non disponibili	(-)	Non pertinente
---	----------------------	-----	----------------

## Abbreviazioni e acronimi

<b>BES</b>	Bisogni educativi speciali
<b>Eurostat</b>	Ufficio statistico delle Comunità europee
<b>IEA</b>	Associazione internazionale di valutazione del rendimento scolastico
<b>ISCED</b>	Classificazione Internazionale Standard dell'Educazione
<b>ITE</b>	Formazione iniziale degli insegnanti
<b>LLP</b>	Programma di apprendimento permanente
<b>OCSE</b>	Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
<b>PIL</b>	Prodotto interno lordo
<b>PISA</b>	Programma per la valutazione internazionale degli studenti (OCSE)
<b>PPA</b>	Parità di potere d'acquisto
<b>SPA</b>	Standard di potere d'acquisto
<b>TALIS</b>	Indagine internazionale sull'insegnamento e l'apprendimento
<b>TIMSS</b>	Tendenze internazionali nello studio della matematica e delle scienze (IEA)
<b>UE-27</b>	La media dell'UE-27 include solo i dati relativi ai 27 stati membri dell'Unione europea dopo il 1° gennaio 2007

## PARTE I - PANORAMICA COMPARATIVA

### Capitolo 1

#### MODALITÀ DI RECLUTAMENTO DEL CAPO DI ISTITUTO

---

#### **Nella maggior parte dei paesi, oltre all'esperienza professionale di insegnamento, è richiesta una formazione specifica**

Oggi i capi di istituto si trovano ad affrontare vari compiti, che non includono soltanto l'organizzazione dell'insegnamento e dell'apprendimento, ma anche la gestione delle risorse umane e finanziarie. Selezionare le persone giuste è fondamentale, pertanto la nomina del capo di istituto deve tener conto di numerosi criteri diversi. In tutti i paesi europei esistono norme che stabiliscono i requisiti ufficiali che gli aspiranti capi di istituto devono soddisfare.

Quattro paesi – Belgio (Comunità fiamminga), Lettonia, Paesi Bassi e Norvegia – stabiliscono che l'unica condizione ufficiale per essere nominati capo di istituto è il possesso di una qualifica di insegnante. Nella pratica, tuttavia, gli aspiranti capi di istituto devono anche possedere esperienza professionale di insegnamento. In Norvegia l'autorità locale stabilisce tutti gli altri requisiti, tra i quali esperienza amministrativa e formazione per dirigenti.

Quasi ovunque l'esperienza professionale di insegnamento è condizione basilare per la nomina. Ciononostante, la quantità di esperienza richiesta può variare (cfr. figura F2) e, nella maggior parte dei paesi, si applicano una o più condizioni aggiuntive.

In Grecia, Cipro, Lituania, Regno Unito (Irlanda del Nord) e Turchia, i futuri capi di istituto devono possedere esperienza professionale di insegnamento ed esperienza amministrativa. In Lituania vengono espressamente richieste anche competenze manageriali e di leadership.

In una dozzina di paesi o regioni, i candidati al posto di capo di istituto devono aver lavorato come insegnanti e aver ricevuto una formazione specifica per dirigenti. In Slovenia, i capi

di istituto devono inoltre avere ottenuto la promozione a consigliere o consulente, o aver ottenuto la promozione a “mentore” e aver ricoperto la carica per almeno cinque anni.

A Malta, in Romania, nel Regno Unito (Inghilterra e Galles) e in Islanda, i futuri capi di istituto devono soddisfare tutti e tre i requisiti: esperienza professionale di insegnamento, esperienza amministrativa e formazione specifica per dirigenti. In Spagna, le autorità educative possono aggiungere ulteriori requisiti, come ad esempio nelle Comunità autonome in cui si parla una lingua co-ufficiale, dove è necessario fornire un certificato che attesti il livello minimo di competenza linguistica in tale lingua.

In Svezia soltanto chi ha acquisito conoscenze sul settore dell'istruzione attraverso formazione ed esperienza professionale può essere nominato capo di istituto. Non è richiesta esperienza professionale in sé. I capi di istituto non devono essere necessariamente reclutati tra gli (ex) insegnanti, ma in linea di principio potrebbero avere un background professionale diverso. Il requisito formale (per chi è stato assunto dopo il marzo 2010) è il superamento di un corso di formazione specifica a livello universitario, del quale è responsabile l'Agenzia nazionale svedese per l'istruzione.

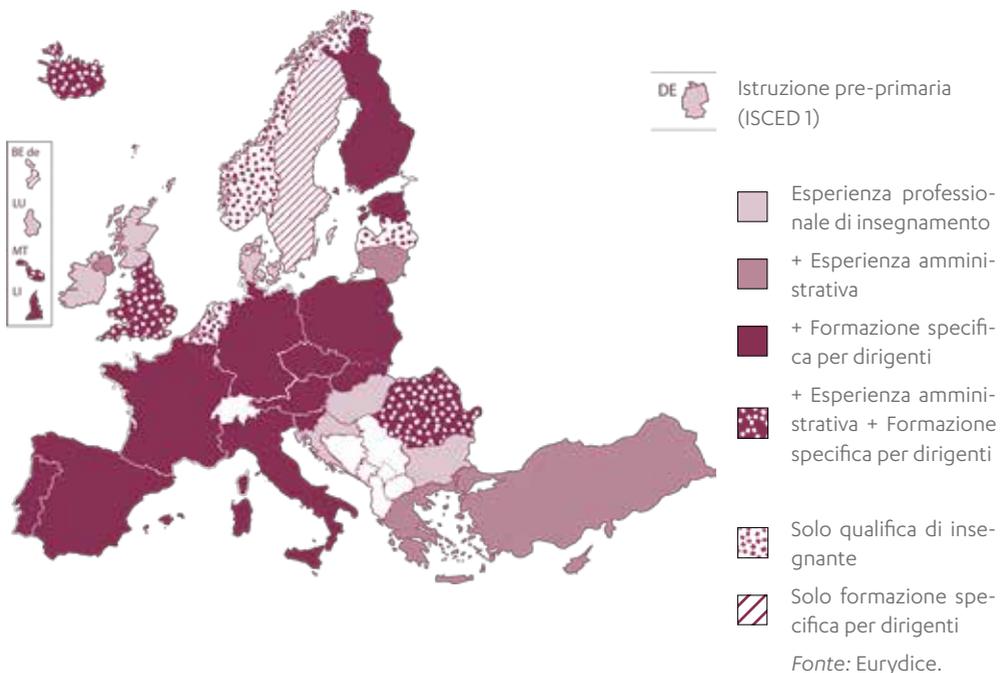
In generale, la formazione per dirigenti è richiesta in 21 paesi o regioni (vd. figura F1). Nella maggior parte di essi, tale formazione si svolge prima della nomina. In Repubblica ceca, Francia, Austria, Slovacchia e Svezia, i nuovi capi di istituto possono acquisirla entro uno specifico periodo di tempo dopo la loro nomina. (Per i paesi che offrono formazione per dirigenti non obbligatoria, vd. figura F3).

La durata della formazione per dirigenti varia da una settimana (Romania) a un programma di istruzione superiore di secondo livello da 60 ECTS a Malta. I moduli comuni includono competenze manageriali, comunicative, di team building e di leadership, sviluppo scolastico, diritto e organizzazione della scuola. Alcuni paesi definiscono chiaramente una componente pratica oltre al contenuto più teorico. In Spagna, il programma di formazione consiste in un corso teorico e un tirocinio. In Polonia, gli specifici programmi successivi a un titolo accademico di primo livello che non portano al conseguimento di un altro titolo accademico includono 210 ore di formazione, 26 delle quali corrispondono alla pratica di gestione. Il Programma nazionale di formazione alla leadership scolastica in Svezia collega le conoscenze teoriche al ruolo pratico di leadership dei capi di istituto. Nel Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), gli aspiranti capi di istituto sono incoraggiati dai loro superiori ad esercitarsi alla leadership durante la loro formazione, che prevede studi di caso

e compiti connessi all'interno della scuola oltre a un periodo di tirocinio minimo di nove giorni in un'altra scuola.

In tre paesi le recenti normative introducono dei cambiamenti: in Romania, la Legge del 2011 sull'Istruzione nazionale ha aggiunto nuovi requisiti di esperienza amministrativa e formazione per dirigenti. In Ungheria, a partire dal settembre 2012, tutti i nuovi capi di istituto devono partecipare alla formazione per dirigenti. In Islanda è stata gradualmente introdotta una normativa simile, la cui attuazione si concluderà nel 2012. Durante questo periodo di aggiustamento, i requisiti non sono stati uniformi.

**Figura F1:** Esperienza professionale e formazione per dirigenti ufficialmente richiesta per diventare un capo di istituto, dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



## Paesi che richiedono un periodo minimo di formazione obbligatoria prima o dopo la nomina a capo di istituto, 2011/12

	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU	MT
Durata	120 h	150 h	⊗	⊗	100 h	⊗	104 h	240 h	⊗	⊗	40h-14 mesi	1 anno	3-4 mesi	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	60 ECTS
	●	●			○		●	●			●	○	●						●

	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK (1)	UK-SCT	HR	IS	TR	LI	NO
Durata	⊗	12 ECTS	210 h	250 h	1 settimana	144 h	160 h	15 ECTS	30 ECTS	6-18 mesi	⊗	⊗	15 ECTS	⊗	15 ECTS	⊗
		○	●	●	●	●	○	●	○	●			●		●	

- Prima della nomina    ○ Dopo la nomina    ⊗ Non è richiesta formazione per dirigenti

Fonte: Eurydice.

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

### Nota esplicativa

Per **esperienza professionale** di insegnamento si intende un certo numero di anni di pratica professionale come insegnante, perlopiù al livello educativo al quale la persona si candida a capo di istituto.

Per **esperienza amministrativa** si intende un'esperienza di amministrazione/gestione scolastica, acquisita esercitando, ad esempio, il ruolo di vice-capo di istituto.

Per **formazione per dirigenti** si intende una formazione specifica che si svolge dopo la formazione iniziale e la qualifica di insegnante. A seconda dei casi, questa formazione può essere offerta prima della presentazione della candidatura o al momento di inserirsi in una procedura di reclutamento, oppure durante i primi anni che seguono l'inizio dell'incarico. L'obiettivo di questa formazione è fornire al futuro capo di istituto le competenze necessarie alla sua nuova funzione. Non deve essere confusa con lo sviluppo professionale continuo del capo di istituto.

### Note specifiche per paese

**Belgio (BE de):** per essere nominato capo di istituto a tempo indeterminato in una scuola organizzata dalla Comunità, è richiesto un certificato in competenze manageriali.

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Spagna:** la durata e l'organizzazione del programma di formazione iniziale (sia del corso teorico che del corso pratico) è stabilita dalle autorità educative delle Comunità autonome. Pertanto si riscontrano differenze in merito al numero di ore di formazione: si va da un minimo di 40 ore a un massimo di 14 mesi, nelle Comunità in cui tale formazione è regolamentata.

**Lussemburgo:** a livello ISCED 0 e 1 non esiste la posizione di capo di istituto.

**Malta:** i futuri capi di istituto devono anche avere quattro anni di esperienza nella posizione di assistente del capo di istituto, capo di dipartimento, coordinatore dell'istruzione inclusiva oppure consulente scolastico, prima di candidarsi alla posizione di capo di istituto.

**Paesi Bassi:** nell'istruzione primaria, la qualifica di insegnante è richiesta solo quando il capo di istituto non svolge attività di insegnamento. Nelle scuole secondarie di grandi dimensioni con un consiglio di amministrazione centrale, non sono richieste qualifiche per l'insegnamento ai membri del consiglio che non svolgono attività di insegnamento.

**Portogallo:** soltanto nei casi in cui non ci siano candidati con una qualifica specifica può essere considerata l'esperienza in posizioni dirigenziali.

**Slovenia:** il capo di istituto può anche sostenere l'esame per capo di istituto entro un anno dalla nomina.

**Finlandia:** la formazione per dirigenti non è obbligatoria e può, ad esempio, essere compensata da esperienza amministrativa.

**Regno Unito (ENG):** in Inghilterra, la formazione per dirigenti era obbligatoria fino al febbraio 2012.

**Regno Unito (SCT):** gli insegnanti devono dimostrare di soddisfare lo Standard per dirigenti che definisce le capacità manageriali e di leadership dei capi di istituto. Ciò è possibile attraverso un colloquio e processi di valutazione da parte dell'autorità locale o secondo percorsi di sviluppo formale come la Qualifica scozzese per dirigenti (*Scottish Qualification for Headship*) e il Percorso flessibile per capi di istituto (*Flexible Route to Headship*).

## In genere, ai capi di istituto è richiesta un'esperienza minima di insegnamento

Tra i requisiti per diventare capo di istituto (vd. figura F1), è comune un periodo minimo di esperienza professionale di insegnamento. Varia da tre anni in Bulgaria, Estonia, Francia (per capi di istituto a livello ISCED 0 e 1) e Lituania, a dieci anni a Malta e 16 anni (per il livello pre-primario) e 17 anni (per il livello secondario generale) a Cipro.

Nella maggior parte dei paesi, il periodo minimo richiesto è fra tre e cinque anni. In Danimarca, Germania, Austria (istruzione pre-primaria, primaria e *Hauptschule*), Finlandia, Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), Islanda e Liechtenstein, è richiesta esperienza di insegnamento, la cui durata, però, non è stabilita.

Infine, in Belgio (Comunità tedesca e fiamminga), Lettonia, Paesi Bassi, Svezia e Norvegia, l'esperienza professionale di insegnamento non è un requisito per diventare capo di istituto. Nei Paesi Bassi esistono progetti che si concentrano sul reclutamento di "*bazen van buiten*", persone senza esperienza di insegnamento ma con esperienza manageriale in un settore diverso da quello dell'istruzione.

**Figura F2:** Numero minimo di anni di esperienza professionale di insegnamento richiesta per diventare capo di istituto dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



Fonte: Eurydice.

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

**Note specifiche per paese**

**Belgio (BE fr):** la figura si riferisce alle scuole pubbliche gestite dalla Comunità francese. Nelle scuole sovvenzionate sono richiesti sette anni.

**Belgio (BE de):** non è richiesta esperienza di insegnamento. La qualifica e l'esperienza di insegnamento sono tuttavia tra i criteri di selezione.

**Repubblica ceca:** l'esperienza professionale di insegnamento può includere non solo un'esperienza diretta di insegnamento, ma anche esperienza in attività che richiedono conoscenze identiche o simili, come ad esempio in una posizione manageriale di livello senior oppure nella ricerca e sviluppo.

**Estonia:** sono richiesti almeno tre anni di esperienza di insegnamento a chi ha seguito l'istruzione superiore pedagogica; chi ha seguito altri percorsi di istruzione superiore deve avere almeno cinque anni di esperienza di insegnamento.

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Grecia:** le precondizioni per concedere agli insegnanti il diritto di diventare capi di istituto sono il raggiungimento di un livello con almeno otto anni di servizio, nonché cinque anni di esperienza professionale di insegnamento, di cui tre al livello in questione.

**Italia:** almeno cinque anni di esperienza di insegnamento con contratto a tempo indeterminato, il che significa che, nella maggior parte dei casi, i futuri capi di istituto hanno maturato anche un'esperienza pregressa di vari anni di insegnamento con contratti a tempo determinato.

**Cipro:** ISCED 0-1 : almeno 13 anni, di cui almeno cinque dedicati all'insegnamento a scuola, per diventare vice capo di istituto, e tre anni come vice capo di istituto per diventare capo di istituto, per un totale di 16 anni. ISCED 2-3: almeno 12 anni per diventare vice capo di istituto, e tre anni come vice capo di istituto per diventare vice capo di istituto al livello A e poi due anni per diventare capo di istituto, per un totale di 17 anni.

**Lituania:** per chi è in possesso di un diploma di istruzione superiore di secondo livello e qualifiche di inse-

gnamento, è richiesto un minimo di due anni di esperienza professionale di insegnamento, mentre a chi è soltanto in possesso di una qualifica di insegnante è richiesto un minimo di tre anni.

**Lussemburgo:** a livello ISCED 0 e 1 non esiste la posizione di capo di istituto.

**Austria:** HS=*Hauptschule*, AHS=*Allgemeinbildende höhere Schule*. Le informazioni indicate per la *Hauptschule* valgono anche per ISCED 0 e 1.

**Slovenia:** l'esperienza di insegnamento può essere sostituita da esperienza in attività di consulenza scolastica.

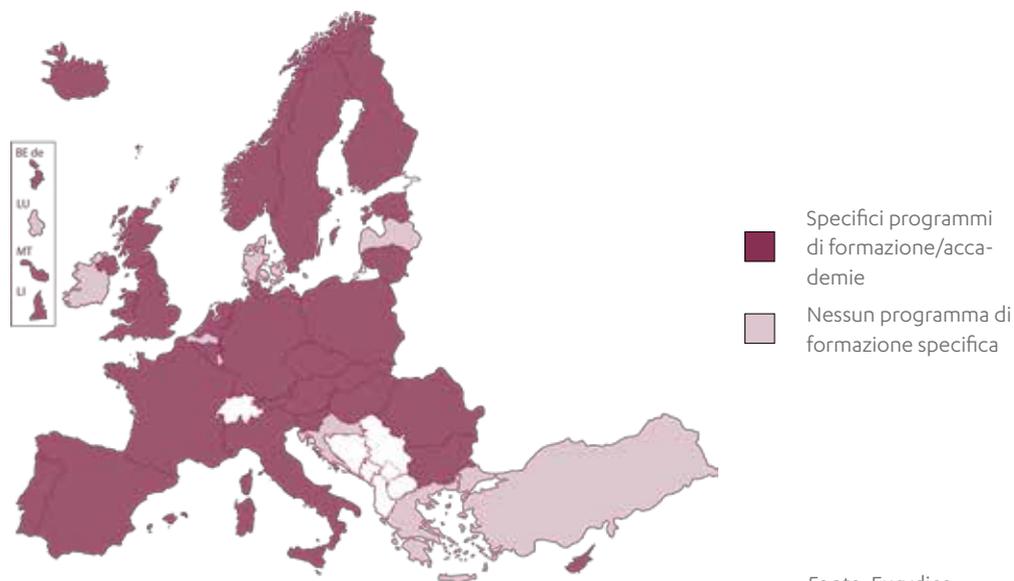
## **La maggior parte dei paesi offre programmi di formazione specifica per capi di istituto, ma variano durata, contenuti ed enti di formazione**

I programmi di formazione specifica per capi di istituto esistono anche nei paesi in cui non sono un requisito ufficiale. È questo il caso di Bulgaria, Cipro, Lituania, Ungheria, Paesi Bassi, Regno Unito (Scozia) e Norvegia. In Bulgaria, i corsi erogati dall'Istituto nazionale per l'istruzione, la formazione e le qualifiche si svolgono tutto l'anno, hanno una durata generale di 5 giorni e si concentrano su questioni specifiche. Nei Paesi Bassi, vari istituti offrono formazione per dirigenti. Sebbene la formazione non sia ufficialmente richiesta, se la posizione di capo di istituto prevede obblighi manageriali per i quali sono stati stabiliti standard di competenza, i candidati devono essere in possesso di un certificato che attesti il soddisfacimento di determinati requisiti. L'Accademia olandese dei capi di istituto è un organismo indipendente non governativo che facilita l'accesso allo sviluppo professionale opzionale preparatorio e continuo per i capi di istituto dell'istruzione primaria. Nel Regno Unito (Scozia), lo Standard per dirigenti (*Standard for Headship*) ha natura consultiva ed è usato principalmente per guidare lo sviluppo della leadership, la valutazione e la certificazione dei capi di istituto. La Qualifica scozzese per dirigenti (*Scottish Qualification for Headship – SQH*), conseguita prima della nomina, è un percorso per conseguire lo Standard. In Norvegia, i capi di istituto sono incoraggiati a partecipare al Programma nazionale di leadership.

Nella maggioranza dei paesi, vari istituti di formazione offrono corsi di leadership scolastica. In genere hanno bisogno di una qualche forma di accreditamento da parte dei ministeri dell'istruzione. In alcuni paesi esistono accademie specifiche. In Austria, l'Accademia di leadership è un forum per il cambiamento a livello di sistema attraverso la formazione nazionale continua, che offre formazione all'innovazione per capi di istituto e per altri dirigenti nella scuola. Il corso dell'Accademia dei capi di istituto include riunioni plenarie con lezioni magistrali motivazionali, workshop in gruppi di coaching collaborativo, riflessione sull'innovazione e sullo sviluppo di progetti, sessioni di partner di apprendimento

per lo scambio di idee, brainstorming collegiale e workshop per il networking regionale. In Slovenia, la Scuola nazionale di leadership nell'istruzione (*Šola za ravnateljce*) è stata istituita dal governo nel 1995 per la formazione e lo sviluppo professionale dei capi di istituto e dei candidati a tale posizione. In Finlandia, l'Istituto della leadership educativa operante all'interno di una università offre formazione pre-servizio e in servizio per capi di istituto e capi di dipartimenti educativi locali. Nel Regno Unito (Inghilterra, Galles, Irlanda del Nord), la Qualifica nazionale professionale per dirigenti (*National Professional Qualification for Headship – NPQH*) si rivolge agli insegnanti motivati a diventare capi di istituto.

**Figura F3:** Esistenza di specifiche accademie e/o programmi di formazione per la leadership scolastica dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



Fonte: Eurydice.

**Nota specifica per paese**

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Nella selezione dei capi di istituto prevale il metodo del reclutamento aperto**

In due terzi dei paesi europei, i capi di istituto sono selezionati attraverso procedure di reclutamento aperto, il che significa che la responsabilità di pubblicizzare posti di lavoro e di selezionare i candidati spetta alla scuola. Il grado di regolamentazione del

reclutamento aperto varia notevolmente. In alcuni paesi, non esistono normative specifiche, tuttavia si applica la normativa generale sul lavoro. Altri paesi prevedono procedure dettagliate. In Irlanda, ad esempio, la singola autorità scolastica recluta e nomina il capo di istituto seguendo procedure condivise: i posti di lavoro sono pubblicizzati all'interno della scuola e su un sito Web come stabilito dagli organi di gestione (per le scuole primarie), o almeno su un quotidiano nazionale. Analogamente, nelle scuole gestite dalle autorità locali nel Regno Unito (Inghilterra e Galles), l'organo esecutivo della scuola deve informare l'autorità locale del posto di lavoro, pubblicizzarlo almeno in tutta l'Inghilterra e in tutto il Galles, nominare una commissione di selezione, fare colloqui ai candidati selezionati e, laddove appropriato, raccomandare e approvare la nomina di uno dei candidati. Nelle scuole controllate nel Regno Unito (Irlanda del Nord), i candidati raccomandati dall'organo di governo della scuola per la posizione di capo di istituto e vice capo di istituto possono sostenere un colloquio con la Commissione per l'istruzione e le biblioteche (*Education and Library Board*), che può nominare qualsiasi candidato così raccomandato.

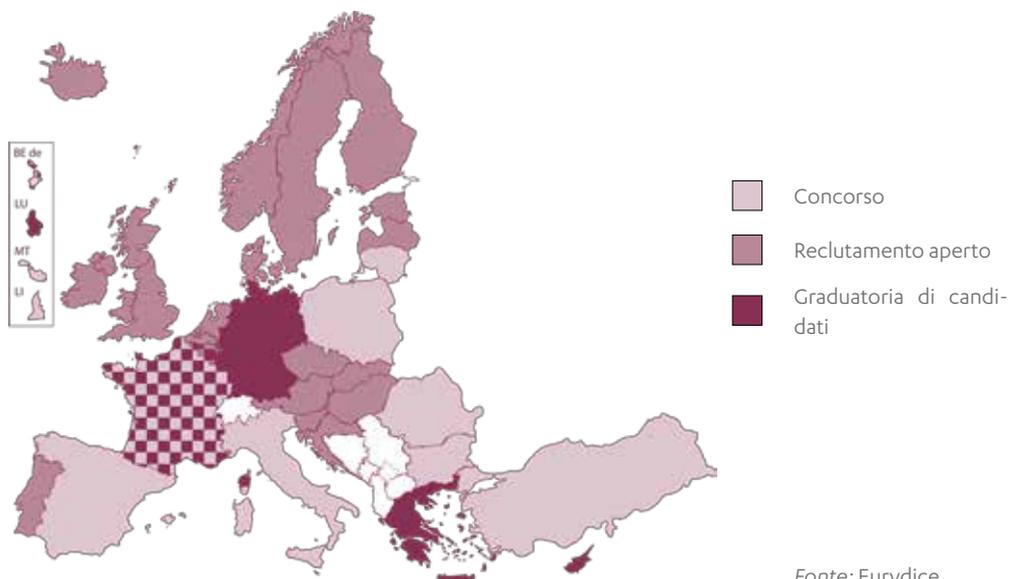
In undici paesi, i capi di istituto sono selezionati attraverso un concorso, ovvero un esame pubblico organizzato a livello centrale. Il concorso può assumere varie forme. In Lituania, ad esempio, sono previsti almeno due stadi. In primo luogo, sono testate le competenze manageriali e di leadership dei candidati e altre competenze chiave sono valutate da un'autorità indipendente. Quindi, se il candidato supera questa valutazione, può partecipare al concorso organizzato dal proprietario della scuola (municipalità o autorità statale). Anche in Spagna la procedura include vari stadi. In primo luogo, l'autorità educativa pubblica il bando annuale di "selezione per merito" aperto agli insegnanti dipendenti pubblici di carriera. I candidati quindi inviano la loro candidatura per la scuola nella quale vogliono essere nominati capi di istituto. Successivamente una "commissione di selezione" (*comisión de selección*) valuta le candidature in base ai requisiti professionali, i meriti accademici e professionali dei candidati e il loro "progetto di direzione" (*proyecto de dirección*). Infine, dopo aver superato il programma di formazione iniziale, il candidato è nominato dall'autorità educativa per un mandato di quattro anni rinnovabili.

In alcuni paesi si applicano vari metodi di reclutamento. Nella Comunità francese del Belgio, per le scuole gestite dalla Comunità francese stessa, i capi di istituto sono reclutati da una graduatoria di candidati, mentre il reclutamento aperto è utilizzato per i candidati del set-

tore privato sovvenzionato. In Francia, i metodi di reclutamento dipendono dalla categoria professionale del capo di istituto.

Soltanto quattro paesi (Germania, Grecia, Cipro e Lussemburgo) utilizzano la graduatoria di candidati come unico canale di reclutamento. In Grecia, ogni quattro anni sono redatte tabelle di valutazione per la selezione e la nomina dei capi di istituto. Sulla base dei punti che i candidati hanno accumulato durante la loro carriera (ad es. legati a qualifiche, anni di servizio, sviluppo professionale continuo, pubblicazioni ecc.), sono convocati per un colloquio, una procedura che determinerà chi diventerà capo di istituto. In Lussemburgo, il ministero indice un bando di selezione e il ministro propone un candidato al consiglio di governo che assume la decisione finale.

**Figura F4:** Principali metodi di reclutamento dei capi di istituto dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



Fonte: Eurydice.

#### **Nota esplicativa**

Il termine **concorso** è utilizzato per descrivere prove pubbliche organizzate a livello centrale che mirano a selezionare i candidati per la posizione di capo di istituto.

Per **reclutamento aperto** si intende la modalità di reclutamento in cui la responsabilità della pubblicazione dei posti vacanti, della richiesta delle candidature e della selezione dei candidati è decentralizzata. La responsabilità della selezione del personale in genere spetta alla scuola, a volte congiuntamente all'autorità locale.

L'utilizzo di **graduatorie di candidati** descrive un sistema in cui le domande di impiego per la posizione di capo di istituto vengono presentate inoltrando i nomi dei candidati e relative qualifiche all'autorità di livello superiore o intermedio.

**Note specifiche per paese**

**Belgio (BE de):** è utilizzata solo la graduatoria di candidati se contiene solo una persona, mentre viene indetto un concorso se in graduatoria c'è più di una persona. Il reclutamento aperto si applica agli istituti educativi della Comunità tedesca. A livello ISCED 0 non esiste la posizione di capo di istituto.

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Francia e Lussemburgo:** a livello ISCED 0 e 1 non esiste lo status legale di capo di istituto. La funzione è svolta da uno degli insegnanti, le cui ore di insegnamento sono ridotte di conseguenza.

**Italia:** le scuole a livello ISCED 0 fanno parte di altri istituti di livello ISCED 1 o 2, pertanto condividono il capo di istituto.

**Austria:** per ISCED 0 vengono utilizzati tutti e tre i metodi.



## Capitolo 2

### IL RUOLO DEL CAPO DI ISTITUTO

---

#### **La leadership scolastica è parzialmente condivisa, ma gli approcci innovativi sono rari**

Nella maggior parte dei paesi, la leadership scolastica è condivisa tra équipe con funzioni di leadership riconosciute formalmente. Nella maggioranza dei casi, ciò significa che uno o più vice capi di istituto e talvolta un assistente amministrativo o un contabile sostengono il lavoro del capo di istituto. La nomina di un vice capo di istituto dipende generalmente dalla dimensione della scuola e dalla complessità della sua organizzazione.

Diversi paesi (Spagna, Italia, Malta, Polonia, Portogallo, Romania, Slovenia e Liechtenstein) citano anche la partecipazione alla *governance* da parte del personale docente e non docente, genitori, studenti e comunità locale attraverso organi di governo della scuola, consigli studenteschi e assemblee degli insegnanti (<sup>1</sup>).

Il capo di istituto, quindi, esercita la leadership collettiva collaborando e negoziando con le parti interessate. In Portogallo, ad esempio, il consiglio generale è composto da rappresentanti del personale docente e non docente, genitori, studenti, autorità e comunità locali. Questo consiglio è l'organo di leadership strategica, responsabile dell'approvazione delle regole di base del funzionamento della scuola, dell'assunzione di decisioni strategiche e della programmazione, nonché del monitoraggio dell'attuazione delle sue decisioni; ha anche il potere di eleggere e licenziare il capo di istituto, che di conseguenza deve rendere conto al consiglio.

Le responsabilità dell'équipe con funzioni di leadership variano dalla semplice sostituzione del capo di istituto durante la sua assenza e l'amministrazione e gestione finanziaria, fino al coordinamento di determinate aree di insegnamento e alla gestione di compiti specifici. A Malta, ad esempio, i membri delle équipe di governo della scuola assumono responsabilità

---

<sup>1</sup> Vd. EACEA/Eurydice, 2012a. *L'educazione alla cittadinanza in Europa*.

specifiche, ad esempio in merito al trasporto scolastico, agli esami e a questioni finanziarie. In Slovenia e Croazia, il personale docente è organizzato come organo professionale, che assume decisioni autonome su questioni professionali, miglioramenti del programma e questioni disciplinari, e fornisce la sua opinione sulla nomina del capo di istituto.

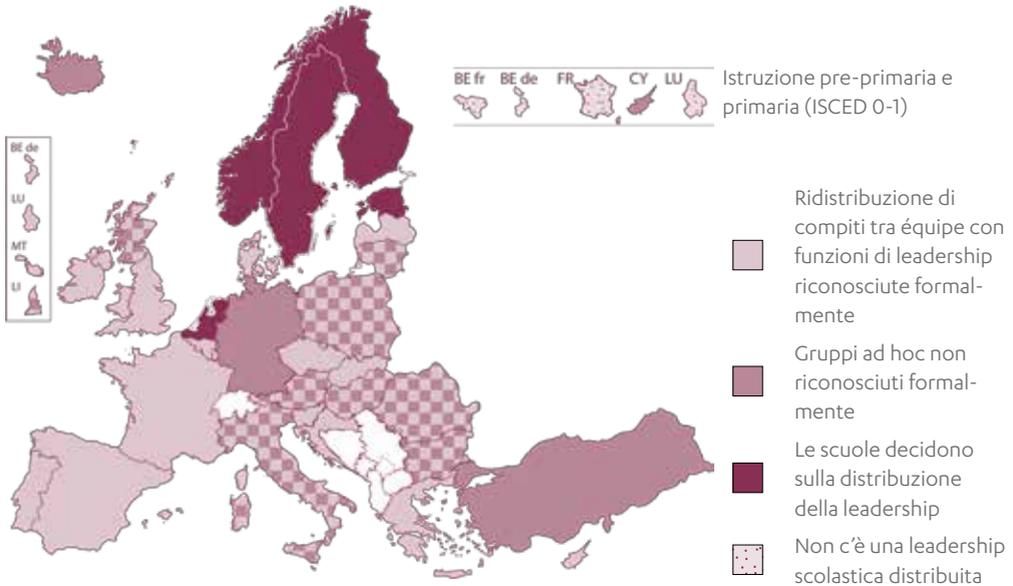
Oltre una decina di paesi crea gruppi ad hoc non riconosciuti formalmente per assumere compiti di leadership specifici e limitati nel tempo. Nella maggior parte di questi paesi, questa distribuzione informale delle responsabilità di leadership integra le funzioni delle équipes con funzioni di leadership riconosciute formalmente. Soltanto in Germania, a Cipro (ISCED 0 e 1), Islanda e Turchia, la promozione di gruppi ad hoc con funzioni di leadership non riconosciute formalmente non è accompagnata da équipes con funzioni di leadership riconosciute formalmente. In Italia, il contratto nazionale per il personale docente e non docente consente alle scuole di nominare personale per particolari ruoli di leadership per l'intero anno scolastico. A Cipro, molti insegnanti sono in possesso di un diploma di istruzione superiore di secondo livello in Leadership e Direzione. Ciononostante non sono presenti incentivi esterni per premiare la partecipazione alle équipes con funzioni di leadership; tutto dipende dalla disponibilità del capo di istituto a condividere il proprio ruolo.

Nella Comunità tedesca del Belgio e in Austria, nuove forme di leadership scolastica distribuita vengono testate con progetti pilota. Nella Comunità tedesca del Belgio, questi progetti pilota stanno portando alla progressiva introduzione di strutture di gestione intermedia, attualmente nelle scuole secondarie di grandi dimensioni ma in futuro anche in quelle primarie. Tra gli obiettivi dei progetti rientra il rafforzamento della formazione iniziale e continua alla leadership. In Austria, la redistribuzione di compiti tra équipes con funzioni di leadership riconosciute formalmente e non riconosciute formalmente è attualmente testata in alcuni progetti, e sarà oggetto di discussione all'interno del nuovo codice di servizio previsto per gli insegnanti.

Laddove prevale l'autonomia scolastica locale, il capo di istituto ha un ruolo chiave nel distribuire le responsabilità di leadership. In Finlandia, ad esempio, il capo di istituto può istituire un gruppo di leadership ed équipes di insegnanti all'interno della scuola, che possono essere creati e sciolti in modo flessibile in base alle necessità della scuola. Il capo di istituto guida la scuola insieme al gruppo di leadership, che può anche pianificare lo sviluppo della scuola. I membri dell'équipe con funzioni di leadership spesso sono capi delle équipes didattiche, dove avviene l'effettiva attuazione delle decisioni. In Lituania, dove non ci sono incentivi a livello superiore per distribuire le responsabilità di leadership scolastica, spetta ai capi di istituto promuovere e formare nuovi dirigenti e incoraggiare la condivisione delle funzioni di leadership.

Alcuni paesi dichiarano di offrire incentivi per la partecipazione alla leadership scolastica diversi dalla remunerazione specifica dei capi di istituto e dei vice capi di istituto. Nel Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), tuttavia, l'intero sistema delle retribuzioni degli insegnanti sostiene una qualche distribuzione delle funzioni di leadership. La "scala stipendiale dei gruppi di leadership" include i vice capi di istituto e i loro assistenti oltre ai capi di istituto. Sono previsti anche pagamenti per "responsabilità didattiche e pedagogiche" (Inghilterra e Galles), corrisposti agli insegnanti che si assumono una responsabilità aggiuntiva prolungata. Per la "responsabilità didattica e pedagogica" sono previsti vari requisiti, come ad esempio coordinare, gestire e sviluppare una materia o un'area del curriculum, oppure guidare e gestire lo sviluppo degli alunni nell'ambito del curriculum. In Bulgaria, gli insegnanti coinvolti nel coordinamento di particolari équipes ricevono punti aggiuntivi, che aumentano la loro retribuzione in base al loro pagamento differenziato. Analogamente, in Polonia, coloro che coordinano équipes con funzioni di leadership non riconosciute formalmente sono spesso ricompensati con indennità di merito di cui dispone il capo di istituto.

**Figura F5:** Forme di leadership distribuita promosse dall'autorità educativa superiore dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



Fonte: Eurydice.

**Nota esplicativa**

Per leadership scolastica distribuita si intende un approccio di équipe alla leadership, in cui le funzioni di leadership non risiedono esclusivamente in una persona, ma possono essere distribuite tra diversi soggetti all'interno e all'esterno della scuola. La leadership scolastica può riguardare persone che occupano ruoli e funzioni varie come capi di istituto, vice e assistenti dei capi di istituto, équipe con funzioni di leadership, organi di governo della scuola e personale scolastico coinvolto in compiti di leadership.

**Note specifiche per paese**

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Austria:** a livello ISCED 0 solo gruppi ad-hoc non riconosciuti formalmente.

## **Nella maggior parte dei paesi i capi di istituto dedicano del tempo allo sviluppo professionale continuo**

Nell'indagine TIMSS 2011, ai capi di istituto è stato chiesto quanto tempo approssimativamente avessero dedicato ad attività specifiche.

I dati per tutti i paesi europei partecipanti mostrano che la percentuale di studenti del quarto anno di scolarità i cui capi di istituto hanno dichiarato di dedicare "del tempo" al monitoraggio dei loro progressi nell'apprendimento per assicurare il raggiungimento degli obiettivi educativi della scuola è, in media, pari al 46,8%.

Nella maggior parte dei paesi, il tasso di risposta "non dedico tempo" a questa domanda era molto basso. Soltanto in Germania, Austria e Finlandia, la percentuale di studenti del quarto anno di scolarità i cui capi di istituto hanno dichiarato di non dedicare tempo al monitoraggio del loro progresso nell'apprendimento era superiore al 10%.

La percentuale di studenti del quarto anno di scolarità i cui capi di istituto hanno dichiarato di dedicare "molto" tempo al monitoraggio del loro progresso nell'apprendimento è piuttosto elevata (oltre il 60%) in Repubblica ceca, Lituania, Ungheria, Polonia, Svezia, Regno Unito, e particolarmente elevata in Romania (84,3%).

Un'altra attività presa in esame era l'"avvio di progetti educativi o azioni di miglioramento". I dati per tutti i paesi europei partecipanti mostrano che la percentuale di studenti del quarto anno di scolarità i cui capi di istituto hanno dichiarato di dedicare "del tempo" a questa attività era, in media, pari al 54,8%. Spiccano i Paesi Bassi, dove tutti i capi di istituto hanno risposto di dedicare "del tempo" oppure "molto" tempo a questa attività. Il quadro è simile per i capi di istituto in Repubblica ceca, Spagna, Slovenia e Regno Unito (Inghilterra).

Per la partecipazione ad "attività di sviluppo professionale specifiche per i capi di istituto", la percentuale di studenti del quarto anno di scolarità i cui capi di istituto hanno dichiarato di

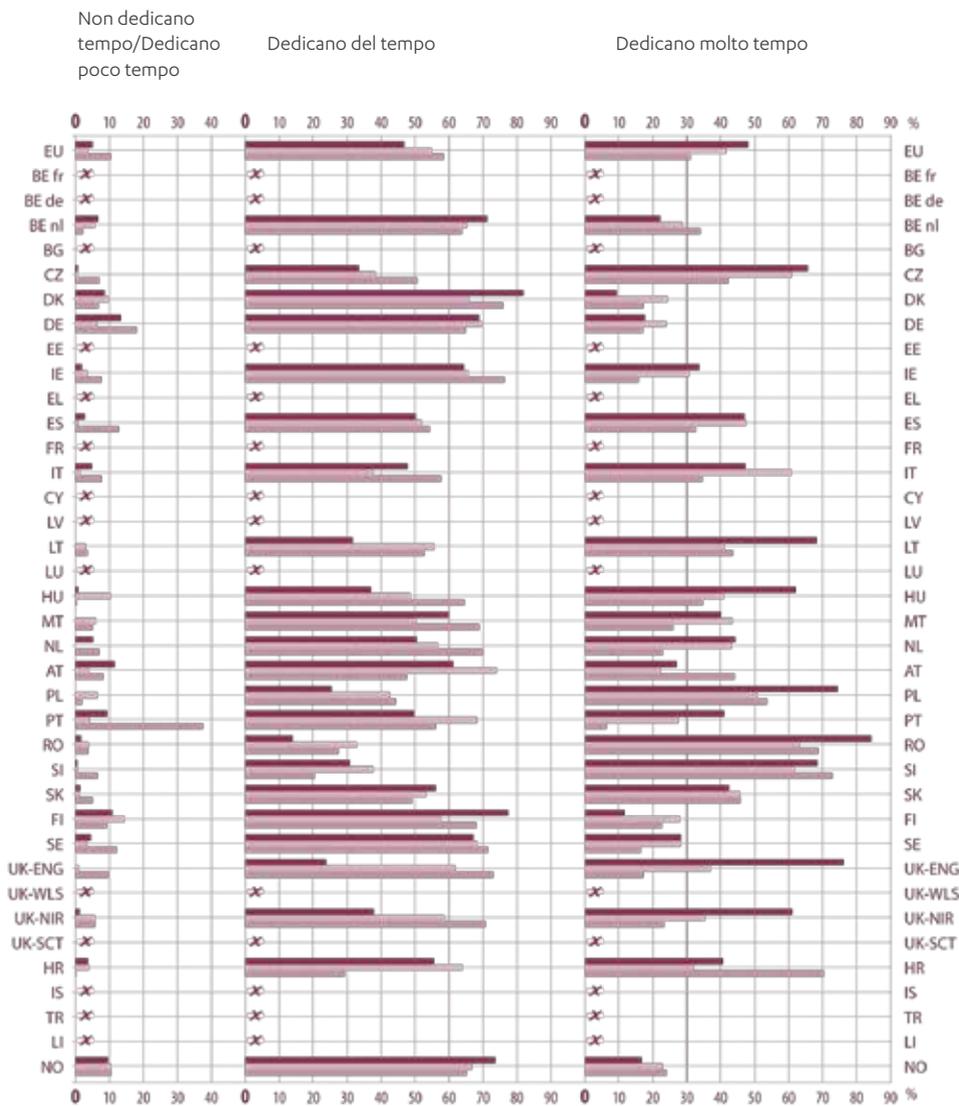
dedicare “del tempo” a questa attività era, in media, pari al 58,4% nei paesi europei partecipanti. In Romania, Slovenia e Croazia, circa il 70% degli studenti del quarto anno di scolarità aveva capi di istituto che hanno dichiarato di dedicarsi “molto” a questa attività. In questi paesi, lo sviluppo professionale continuo per i capi di istituto è un dovere professionale, oppure è necessario per ottenere una promozione (vd. figura F10).

In Germania, Spagna, Svezia e Norvegia, oltre il 10% degli studenti del quarto anno di scolarità, invece, aveva capi di istituto che hanno dichiarato di non aver mai partecipato ad attività di sviluppo professionale. Si riscontrano percentuali particolarmente elevate in Portogallo (37,5%) (sebbene in Spagna e in Portogallo, per i capi di istituto, lo sviluppo professionale continuo sia un dovere professionale necessario anche per ottenere una promozione (vd. figura F10)).

È difficile operare un confronto con i dati relativi all’ottavo anno di scolarità, dato il numero molto basso di paesi europei partecipanti. Laddove tale confronto è possibile, le differenze non sono ampie. Ciononostante, in Finlandia, i capi di istituto all’ottavo anno di scolarità sembrano essere più coinvolti nel monitoraggio del processo di apprendimento degli studenti rispetto che al quarto anno di scolarità. Il coinvolgimento dei capi di istituto per l’avvio di progetti educativi è, in tutti paesi partecipanti, molto simile al quarto anno di scolarità.

Le maggiori differenze si osservano per la partecipazione ad attività di sviluppo professionale. Rispetto al quarto anno, c’è un numero maggiore di studenti i cui capi di istituto hanno dichiarato di non dedicare tempo a queste attività. In Lituania, Finlandia, Svezia e Regno Unito. Le percentuali sono particolarmente elevate in Norvegia (45%).

**Figura F6:** Percentuale di studenti del quarto (e ottavo) anno di scolarità i cui capi di istituto dichiarano di non dedicare tempo, dedicare del tempo o dedicare molto tempo a una serie di attività, 2011



■ Monitoraggio del progresso nell'apprendimento degli studenti per assicurare il raggiungimento degli obiettivi educativi della scuola

■ Avvio di progetti educativi o azioni di miglioramento

■ Partecipazione ad attività di sviluppo professionale specifiche per capi di istituto

✗ Paesi che non hanno partecipato alla raccolta dati

Fonte: IEA, banca dati internazionale TIMSS 2011.

	Anno	EU	BE ni	CZ	DK	DE	IE	ES	IT	LT	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK- ENG	UK- NIR	HR	NO
1 = per niente/ poco tempo	4	5,1	6,6	0,8	8,6	13,4	1,9	2,8	4,8		0,8		5,2	11,6		9,3	1,7	0,6	1,4	10,9	4,5		1,2	3,7	9,6
	8	2,0	x	x	x	x	x	x	4,6		0,6	x	x	x	x	x	0,8	1,0	x	5,7	2,5		x	x	3,5
2 = del tempo	4	3,7	5,8	0,8	9,7	6,2	3,6	0,7	1,4	3,1	10,3	6,1		3,9	6,5	4,1	3,8	0,6	1,0	14,5	3,4	1,0	5,8	3,9	10,4
	8	3,1	x	x	x	x	x	x	2,5	4,0	9,1	x	x	x	x	x	1,4	1,0	x	6,2	7,0	2,5	x	x	13,0
3 = molto tempo	4	10,4	2,2	7,0	6,8	18,0	7,7	12,8	7,8	3,6	0,5	5,0	7,0	8,2	2,0	37,5	3,7	6,5	5,0	9,2	12,1	9,7	5,8	0,3	10,5
	8	8,6	x	x	x	x	x	x	5,9	7,2	0,7	x	x	x	x	x	2,9	0,7	x	12,6	16,0	13,6	x	x	45,7
3 = molto tempo	4	46,8	71,2	33,5	82,0	68,9	64,4	50,2	47,9	31,7	37,1	59,9	50,5	61,3	25,4	49,6	14,0	30,8	56,2	77,4	67,2	23,8	37,8	55,6	73,7
	8	32,5	x	x	x	x	x	x	38,9	39,4	36,3	x	x	x	x	x	15,4	36,9	x	66,6	62,6	24,8	x	x	74,2
3 = molto tempo	4	54,8	65,4	38,3	65,9	69,7	65,7	51,8	37,7	55,7	48,7	50,3	56,8	74,0	42,7	68,4	32,9	37,7	53,2	57,5	68,4	61,9	58,7	64,0	66,7
	8	50,1	x	x	x	x	x	x	36,7	49,3	52,1	x	x	x	x	x	33,5	50,9	x	72,8	71,0	64,0	x	x	71,8
3 = molto tempo	4	58,5	63,8	50,7	76,0	64,9	76,4	54,4	57,6	52,8	64,6	68,9	70,0	47,6	44,3	56,1	27,5	20,6	49,1	68,1	71,4	73,1	70,8	29,3	65,3
	8	62,5	x	x	x	x	x	x	64,7	50,6	55,7	x	x	x	x	x	25,7	27,5	x	71,1	59,6	77,0	x	x	37,9
3 = molto tempo	4	48,1	22,2	65,7	9,4	17,7	33,7	47,0	47,3	68,3	62,1	40,1	44,3	27,1	74,6	41,1	84,4	68,6	42,5	11,7	28,3	76,2	61,0	40,7	16,7
	8	65,5	x	x	x	x	x	x	56,5	60,6	63,1	x	x	x	x	x	83,8	62,1	x	27,6	34,9	75,2	x	x	22,2
3 = molto tempo	4	41,5	28,8	60,9	24,4	24,0	30,7	47,4	60,9	41,2	41,0	43,5	43,2	22,2	50,8	27,5	63,3	61,7	45,7	27,9	28,2	37,1	35,5	32,1	22,9
	8	46,8	x	x	x	x	x	x	60,8	46,6	38,7	x	x	x	x	x	65,1	48,1	x	21,0	22,1	33,4	x	x	15,3
3 = molto tempo	4	31,1	34,0	42,3	17,2	17,1	15,9	32,8	34,6	43,6	34,9	26,1	23,0	44,1	53,7	6,4	68,8	72,9	45,8	22,7	16,4	17,2	23,4	70,4	24,2
	8	28,9	x	x	x	x	x	x	29,4	42,2	43,6	x	x	x	x	x	71,4	71,9	x	16,3	24,4	9,4	x	x	16,3

Monitoraggio del progresso nell'apprendimento degli studenti per assicurare il raggiungimento degli obiettivi educativi della scuola

Avvio di progetti educativi o azioni di miglioramento

Partecipazione ad attività di sviluppo professionale specifiche per capi di istituto

x Paesi che non hanno partecipato alla raccolta dati

### Nota specifica per paese

UE: la media europea si basa sulle informazioni fornite dai paesi partecipanti.

## Un terzo dei capi di istituto sostituisce spesso gli insegnanti assenti

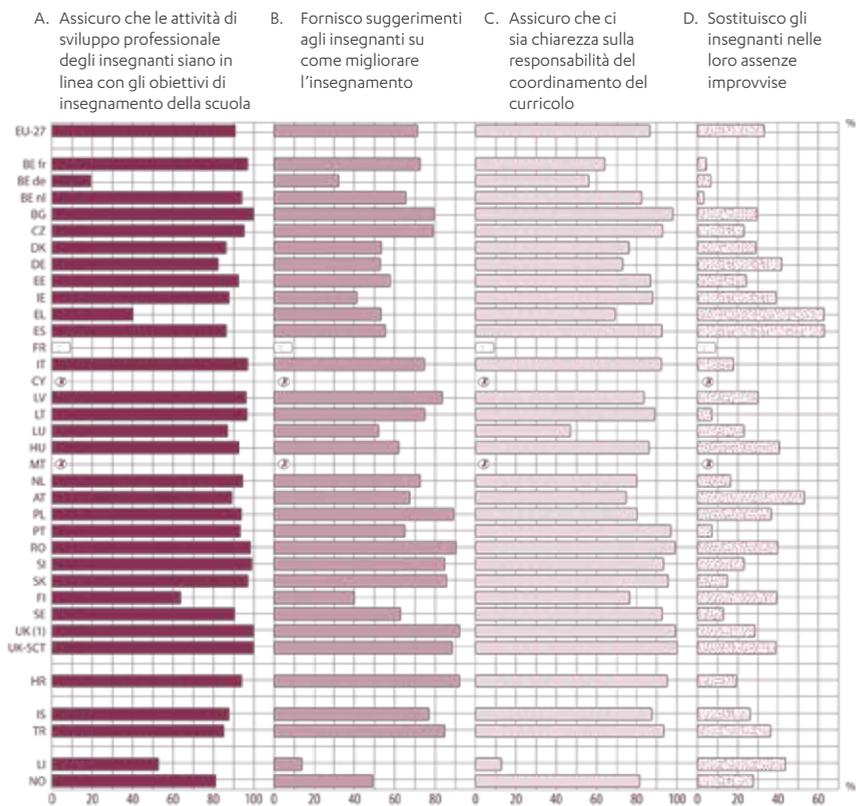
Nell'indagine PISA 2009, ai capi di istituto è stata chiesta la frequenza con cui hanno svolto determinate attività manageriali nel corso dell'ultimo anno scolastico. La figura mostra la percentuale di studenti di 15 anni che erano iscritti a scuole i cui capi di istituto hanno risposto di essersi occupati "abbastanza spesso" o "molto spesso" di quattro tipi di attività manageriali.

I dati di PISA 2009 mostrano che, in media, nei paesi UE-27 partecipanti, circa il 91% degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto hanno dichiarato di verificare spesso che le attività di sviluppo professionale degli insegnanti fossero in linea con gli obiettivi di insegnamento della scuola. In molti paesi, infatti, le scuole sono obbligate ad avere un piano di sviluppo professionale continuo per l'intero personale scolastico (cfr. *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa, 2013*, figura C2, pag. 58). In Belgio (Comunità tedesca), tuttavia, la percentuale arriva appena al 20%. In Grecia, solo il 40% circa degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto hanno dichiarato di verificare spesso che le attività di sviluppo professionale degli insegnanti fossero in linea con gli obiettivi di insegnamento della scuola. In Liechtenstein e Finlandia, le percentuali erano più basse rispetto agli altri paesi (53% e 64% rispettivamente). In questi paesi, le scuole non devono preparare piani di sviluppo professionale per gli insegnanti (vd. *Ibidem*, figura C2 e C3, pag. 58-59).

In media, nei paesi UE-27 partecipanti, circa il 71% degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto hanno dichiarato di dare spesso agli insegnanti suggerimenti su come migliorare l'insegnamento. Questo era particolarmente comune in Polonia, Romania, Regno Unito e Croazia. All'altro estremo spicca il Liechtenstein, dove oltre l'85% degli studenti era iscritto a scuole i cui capi di istituto raramente danno consigli agli insegnanti sulla loro attività di insegnamento.

Nei paesi UE-27 partecipanti, circa l'86% degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto hanno dichiarato di garantire spesso che sia chiara la responsabilità del coordinamento del curriculum. La maggior parte dei capi di istituto aveva raramente questa responsabilità in Liechtenstein (13%) o Lussemburgo (47%).

**Figura F7: Percentuale di studenti di 15 anni iscritti a scuole i cui capi di istituto hanno indicato una frequenza elevata di alcune attività di gestione durante l'ultimo anno scolastico, 2009**



X Paesi che non hanno partecipato alla raccolta dati

	UE-27	BE fr	BE de	BE nl	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU
A	90,8	96,8	19,3	94,2	100,0	95,2	86,3	82,2	92,4	87,9	39,9	86,3	:	96,9	x	96,2	96,6	87,0
B	71,2	72,6	32,1	65,4	79,3	79,0	53,5	52,6	57,6	41,1	53,1	55,3	:	74,6	x	83,5	74,7	51,7
C	86,4	64,1	56,3	82,3	97,7	92,7	76,1	72,9	86,7	87,8	69,1	92,4	:	92,0	x	83,4	89,0	47,1
D	33,3	4,5	6,6	3,1	29,5	23,1	29,0	42,0	24,1	39,0	62,8	63,0	:	18,0	x	29,9	7,1	23,1
	HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK (1)	UK-SCT	HR	IS	TR	LI	NO
A	92,7	x	94,5	89,2	93,9	93,4	98,5	99,2	97,1	63,7	90,5	99,9	100	94,0	87,8	85,1	52,8	81,1
B	61,9	x	72,6	67,5	89,0	64,9	90,4	84,6	85,7	40,0	62,9	92,1	88,3	92,1	77,0	84,7	13,8	49,1
C	86,1	x	79,9	74,6	80,2	96,7	99,1	93,1	95,5	76,5	92,5	99,2	100	95,0	87,3	93,3	12,7	81,4
D	40,8	x	16,3	53,1	36,7	7,3	39,9	23,1	14,8	39,2	12,8	28,5	38,9	19,4	26,1	36,4	43,7	27,7

Fonte: OCSE, PISA 2009.

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

**Note specifiche per paese**

**UE:** la media europea si basa sulle informazioni fornite dai paesi partecipanti.

**Francia:** dati non disponibili perché il questionario per la scuola non è stato somministrato (OCSE, 2012).

In media, nei paesi UE-27 partecipanti, circa il 33% degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto hanno dichiarato di sostituire spesso gli insegnanti nelle loro assenze improvvise. Questo accadeva molto raramente in Belgio, Lituania e Portogallo. Ciononostante, in Grecia, Spagna e Austria, oltre la metà degli studenti di 15 anni era iscritto a scuole i cui capi di istituto spesso sostituivano gli insegnanti assenti.

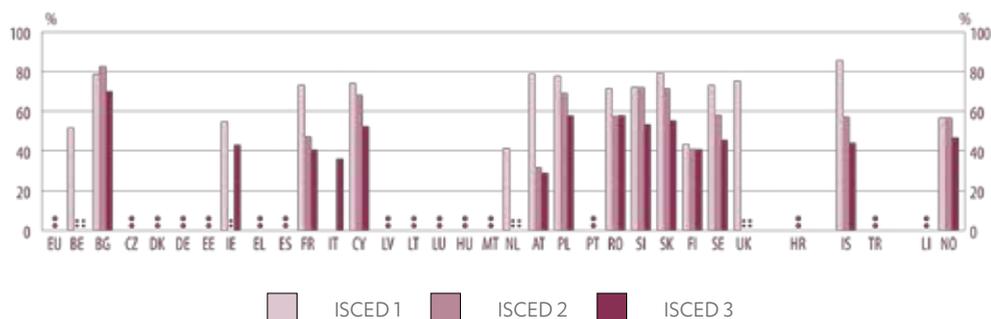
In generale, i capi di istituto dei paesi europei partecipanti sono fortemente coinvolti nella distribuzione delle responsabilità del coordinamento del curriculum, nel fornire consigli agli insegnanti e assicurare che le attività di sviluppo professionale continuo degli insegnanti siano in linea con gli obiettivi educativi, ma sostituiscono gli insegnanti assenti in misura minore.

### **A livello secondario, i capi di istituto sono ancora in prevalenza uomini**

La partecipazione femminile alle posizioni di governo della scuola è relativa al livello educativo. Sulla base dei dati disponibili, le donne a capo degli istituti di istruzione primaria sono sovrarappresentate. Infatti in Bulgaria, Austria, Polonia, Slovacchia, Regno Unito e Islanda, oltre il 75% dei capi di istituto dell'istruzione primaria sono donne.

Questa percentuale, tuttavia, scende rapidamente a livello secondario e si riscontrano differenze particolarmente marcate tra i livelli educativi in Francia, Austria, Svezia e Islanda. In Austria, ad esempio, meno del 32% dei capi di istituto del secondario inferiore e meno del 30% dei capi di istituto del secondario superiore sono donne. In molti altri paesi per i quali esistono dati disponibili, questa percentuale è inferiore al 50% per le scuole del secondario superiore. Ciò è in netto contrasto con la percentuale di donne che insegnano allo stesso livello educativo (cfr. *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa, 2013*, figura D13, pag. 91).

**Figura F8:** Percentuale di capi di istituto donne nell'istruzione primaria e secondaria (ISCED 1, 2 e 3), settori pubblico e privato insieme, 2010



	UE	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	IT	CY	LV	LT	LU	HU
ISCED 1	:	52	79	:	:	:	:	55	:	:	73		74	:	:	:	:
ISCED 2	:	:	83	:	:	:	:	:	:	:	47		68	:	:	:	:
ISCED 3	:	:	70	:	:	:	:	43	:	:	41	36	52	:	:	:	:
ISCED 1-3		43	72	:	:	:	:	48	:	:	64	51	64	:	76	30	:
ISCED 2-3		35	70	:	:	:	:	:	:	:	45		59	:	:	:	:
	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK		HR	IS	TR	LI	NO
ISCED 1	:	41	79	78	:	71	72	79	43	73	75		:	86	:	:	57
ISCED 2	:	:	32	69	:	57	72	71	41	58	:		:	57	:	:	57
ISCED 3	:	:	29	58	:	58	53	55	41	45	:		:	44	:	:	47
ISCED 1-3	:	37	48	71	:	58	67	70	42	60	64		:	66	:	:	53
ISCED 2-3	:	:	31	63	:	58	62	55	41	52	:		:	45	:	:	50

Fonte: Eurostat.

## Nella maggioranza dei paesi europei, lo sviluppo professionale continuo è un dovere professionale per i capi di istituto

Lo sviluppo professionale continuo è considerato un dovere professionale in 23 paesi o regioni. Nel Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord), ad esempio, il Collegio nazionale per la leadership scolastica (*National College for School Leadership*) offre varie opportunità di sviluppo professionale per capi di istituto. Esse includono il programma “Head Start” per coloro che hanno da poco conseguito la Qualifica nazionale professionale per dirigenti (*National Professional Qualification for Headship*) da svolgersi durante i primi due anni come capi di istituto. “Dirigenti locali dell’istruzione” è un programma che mira a migliorare i risultati scolastici degli alunni attraverso partnership tra capi di istituto. Infine, i

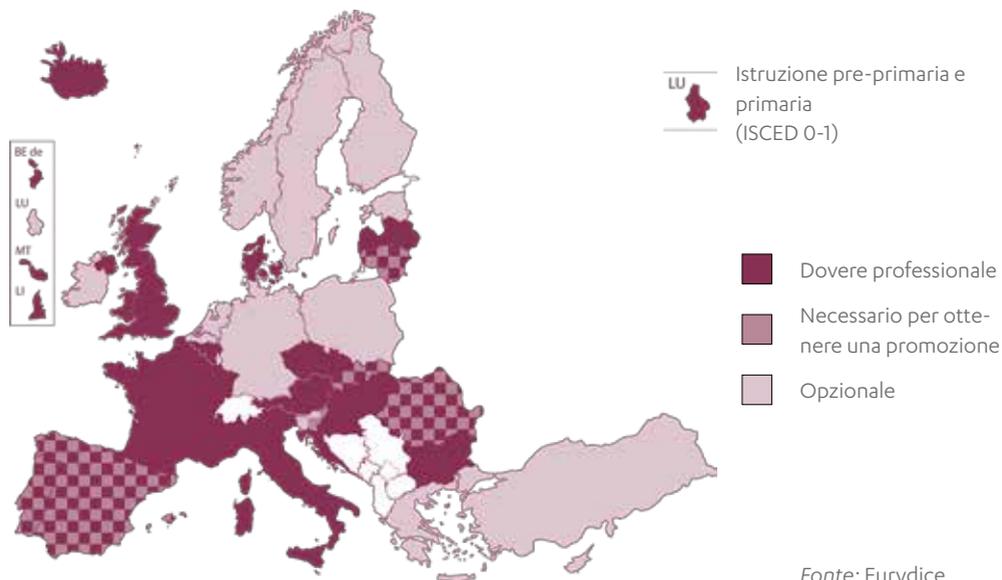
“dirigenti nazionali dell’istruzione” sono capi di istituto eccellenti che, insieme al personale delle loro scuole, utilizzano la propria esperienza e le proprie competenze per sostenere le scuole in condizioni difficili. In Bulgaria, tutti i capi di istituto devono frequentare vari corsi di formazione nel corso dell’anno dedicati a diverse questioni educative presso l’Istituto nazionale per le qualifiche e la formazione del Ministero dell’istruzione, della gioventù e delle scienze. A Malta, ai capi di istituto di recente nomina viene chiesto di frequentare un corso di inserimento di sei giorni organizzato dalle Direzioni dell’istruzione nel loro primo anno di servizio. Sono poi chiamati regolarmente dall’autorità educativa centrale per seminari di formazione su questioni educative e nuove iniziative nazionali. Inoltre gli incontri del Consiglio dei capi di istituto offrono formazione informale alla leadership attraverso la condivisione di buone prassi e altre iniziative di networking.

Alcuni paesi definiscono il numero minimo di ore da dedicare allo sviluppo professionale continuo. Nella Comunità francese del Belgio, ad esempio, i capi di istituto devono svolgere sei mezze giornate di attività di questo tipo all’anno. In Lettonia, lo sviluppo professionale continuo per gli organi di governo della scuola consiste in 36 ore nell’arco di tre anni.

Analogamente alla situazione degli insegnanti (cfr. *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa, 2013*, figura C1, pag. 57), in Spagna, Lituania, Portogallo, Romania e Slovacchia, la partecipazione dei capi di istituto ad attività di sviluppo professionale continuo non è soltanto un dovere professionale, ma anche un prerequisito per l’avanzamento di carriera e per gli aumenti di stipendio. In Slovenia, lo sviluppo professionale continuo è opzionale ma necessario per ottenere una promozione.

In 14 paesi, queste attività sono opzionali per i capi di istituto. Ciononostante potrebbero essere sostenuti e incoraggiati a partecipare. Nella Comunità fiamminga del Belgio, ad esempio, le scuole hanno un fondo speciale per lo sviluppo professionale continuo dei capi di istituto (1.500 EUR nel corso della loro carriera). In via prioritaria, è utilizzato per la formazione dei capi di istituto appena assunti. In Irlanda, lo “Sviluppo della leadership per il servizio scolastico” (“Leadership Development for Schools Service”) offre programmi per i capi di istituto di recente nomina e per capi di istituto con maggiore esperienza che lavorano insieme in équipe scolastiche. Inoltre gli organi di governo della scuola offrono corsi relativamente brevi (che durano dai tre ai cinque giorni) che trattano di finanza, sviluppo delle politiche, lavoro e tutela dei minori, per consentire ai nuovi capi di istituto di adattarsi al loro nuovo posto di lavoro.

**Figura F10:** Status dello sviluppo professionale continuo per i capi di istituto dall'istruzione pre-primaria all'istruzione secondaria superiore (ISCED 0, 1, 2 e 3), 2011/12



Fonte: Eurydice.

**Nota esplicativa**

Per **sviluppo professionale continuo** si intendono attività di formazione formale e non formale. In certi casi, queste attività possono portare a qualifiche aggiuntive.

Il **dovere professionale** è un compito così descritto dalle norme di lavoro/contratti/legislazione o da altre norme della professione di capo di istituto.

**Note specifiche per paese**

**Belgio (BE de), Germania e Malta:** a livello ISCED 0 non esiste la posizione di capo di istituto.

**Irlanda:** informazioni non verificate a livello nazionale.

**Austria:** per i capi di istituto delle scuole pre-primarie, la normativa differisce tra i vari *Länder*.



## Capitolo 3

### RETRIBUZIONE

---

#### **Nella maggior parte dei paesi, gli stipendi di base dei capi di istituto sono più alti del PIL pro capite**

Lo stipendio minimo di base per i capi di istituto ai livelli ISCED 1, 2 e 3 è sempre più alto dello stipendio minimo degli insegnanti. Nella maggior parte dei paesi, questo è dovuto al fatto che i capi di istituto sono in genere insegnanti con molti anni di esperienza professionale e che hanno funzioni manageriali. In alcuni paesi, è richiesto un minimo di anni di esperienza di insegnamento (5 anni in Polonia, Slovacchia e Serbia, 10 anni in Grecia) per diventare un capo di istituto. Gli stipendi dei capi di istituto in alcuni casi sono esplicitamente connessi agli specifici livelli delle scale salariali per gli insegnanti per il settore pubblico (ad esempio in Repubblica ceca, Cipro e Slovenia).

In molti paesi, il numero di alunni nella scuola ha una correlazione con lo stipendio del capo di istituto, ossia più alto è il numero degli studenti, più alto è lo stipendio. Ciò avviene in Belgio (Comunità francese – ISCED 1, 2,3 e nella Comunità fiamminga – ISCED1), in Bulgaria, Danimarca, (solo ISCED 3), Spagna, Francia (ISCED 1 – sulla base del numero di classi nella scuola, ISCED 2 e 3 sulla base del numero di alunni), Croazia, Lettonia, Lituania, Austria, Slovacchia, Finlandia (ISCED 1 e 2), Regno Unito (Scozia), Bosnia-Erzegovina, Liechtenstein (solo ISCED 1 e 3) e Montenegro. Come mostra la figura 4b), in Portogallo il numero di alunni è il fattore più importante nella determinazione dei livelli stipendiali di base per i capi di istituto. Nel regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord) le categorie salariali di legge si basano su una serie di indicatori fra cui il numero degli studenti, il livello educativo e la presenza di alunni con bisogni educativi speciali.

Allo stesso modo, la figura 4 mostra che gli stipendi di legge dei capi di istituto sono spesso influenzati dal livello di istruzione nel quale stanno lavorando. Gli stipendi possono aumen-

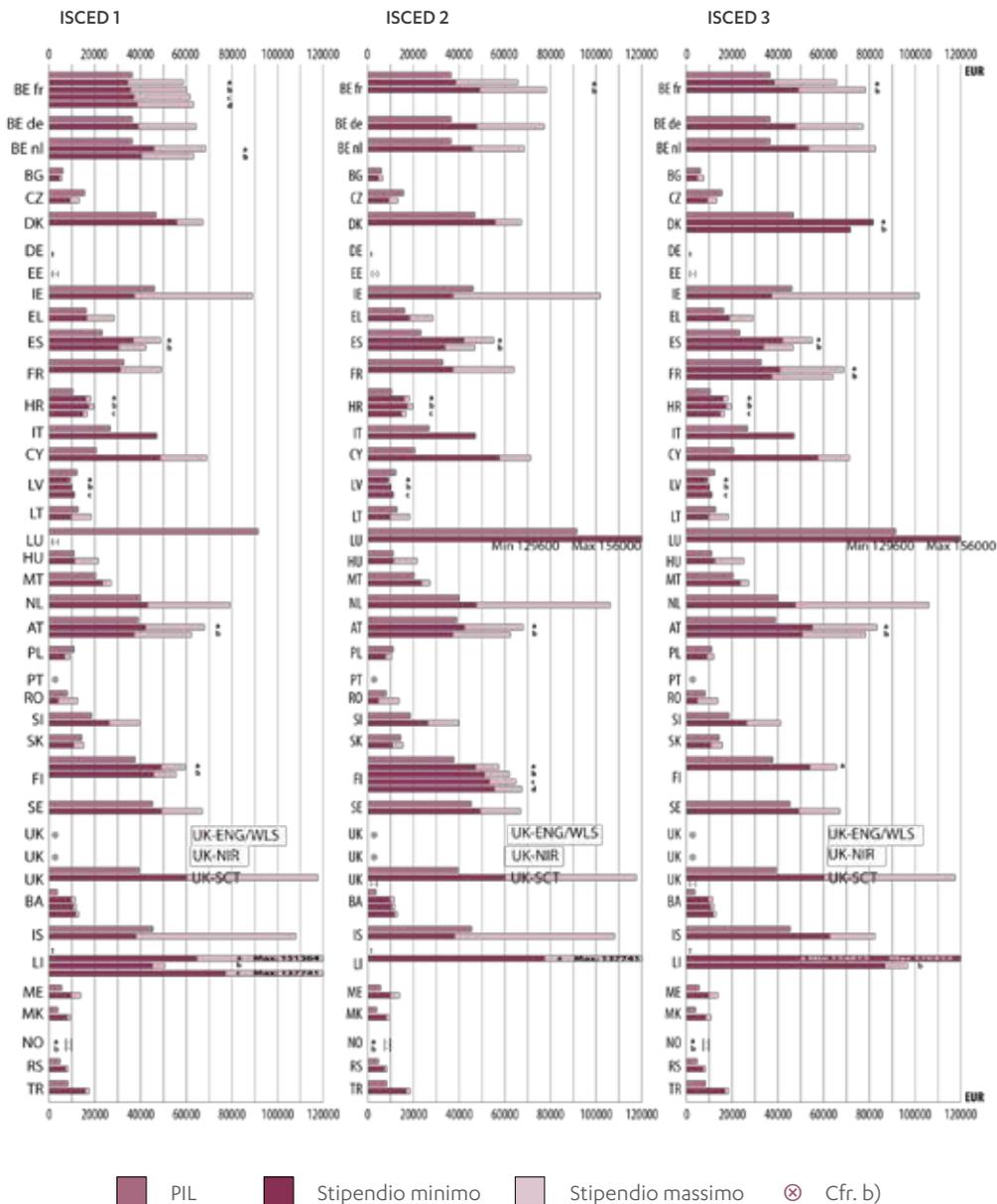
tare in modo graduale insieme ai livelli di istruzione (per esempio, in Grecia <sup>(2)</sup>, Polonia e Liechtenstein). Gli stipendi possono anche essere più alti nell'istruzione secondaria (ISCED 2 e 3) che nella primaria, come nel caso delle Comunità francese e tedesca del Belgio, in Spagna, Cipro, Romania, Islanda e la ex-Repubblica jugoslava di Macedonia. Al contrario, gli stipendi possono essere uguali nell'istruzione primaria e secondaria inferiore (ISCED 1 e 2) ed essere più alti nell'istruzione secondaria superiore (Comunità fiamminga del Belgio, Bulgaria, Danimarca, Ungheria, Paesi bassi, Austria e Turchia). Molti paesi fissano gli stessi stipendi di base minimi e massimi per i capi di istituto per tutti i livelli di istruzione, primario e secondario (Repubblica ceca, Irlanda, Croazia, Italia, Lettonia, Lituania, Malta, Portogallo, Slovenia, Slovacchia, Bosnia-Erzegovina e Serbia). Quest'ultimo approccio può indicare che i capi di istituto a tutti i livelli di istruzione devono avere gli stessi requisiti in quanto rivestono la stessa funzione.

---

<sup>2</sup> In Grecia, gli stipendi dei capi di istituto dipendono dalla combinazione del livello di istruzione e la grandezza della scuola.

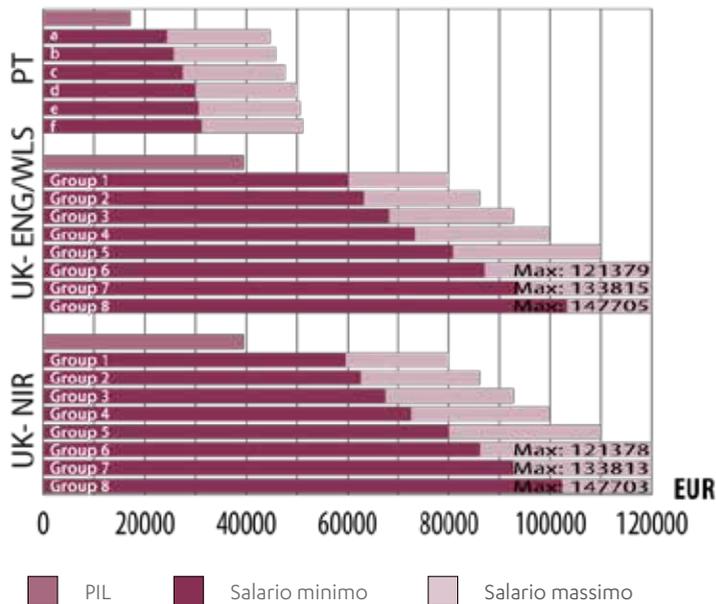
Figura 4: Stipendi lordi di base minimi e massimi per i capi di istituti nelle scuole pubbliche rispetto al PIL pro capite a prezzi correnti, in Euro, 2015/16

a) per livello ISCED



Fonte: Eurydice.

b) Per livello ISCED e/o altri criteri



Dati (Figura 4)

Tabella 1: Stipendi lordi di base minimi e massimi per i capi di istituto (in Euro)

Livello	ISCED	BE fr				BE de				BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR		
		a	b	c	d	a	b													
1	Min	34 349	35 777	37 204	38 631	39 037	45 981	40 641	4 602	9 238	55 907	:	(-)	37 402	16 474	36 973	30 570	31 261		
	Max	58 824	60 252	61 679	63 106	64 492	68 569	63 229	5 583	13 171	67 262	:	(-)	89 135	28 538	48 831	42 428	49 135		
2	Min	38 625	49 104			47 832	45 981		4 602	9 238	55 907	:	(-)	37 402	18 274	42 204	33 876	37 363		
	Max	65 691	78 382			77 241	68 569		6 565	13 171	67 262	:	(-)	101 828	28 538	55 179	46 850	64 092		
3	Min	38 625	49 104			47 832	53 669		4 724	9 238	81 868	71 952	(-)	37 402	18 874	42 204	33 876	40 997	37 363	
	Max	65 691	78 382			77 241	82 791		7 547	13 171	81 868	71 952	(-)	101 828	29 138	55 179	46 850	68 918	64 092	
livello		HR			IT	CY	LV			LT	LU	HU	MT	NL	AT		PL	PT	RO	SI
	ISCED	a	b	c			a	b	c						a	b				
1	Min	16 078	17 385	14 780	47 167	48 724	9 135	10 125	11 201	9 798	(-)	11 281	23 600	43 185	42 389	37 383	6 935	(-)	4 118	26 370
	Max	18 166	19 641	16 699	47 167	69 220	:	:	:	18 488	(-)	21 567	27 178	79 308	68 016	62 329	9 095	(-)	12 655	39 716
2	Min	16 078	17 385	14 780	47 167	57 694	9 135	10 125	11 201	9 798	129 600	11 281	23 600	47 678	42 389	383 865	(-)	762	4 370	
	Max	18 166	19 641	16 699	47 167	71 359	:	:	:	18 488	156 000	21 567	27 178	106 253	68 016	62 329	10 370	(-)	13 667	39 716
3	Min	16 078	17 385	14 780	47 167	57 694	9 135	10 125	11 201	9 798	129 600	12 450	23 600	47 678	55 266	50 988	(-)	4 762	26 370	
	Max	18 166	19 641	16 699	47 167	71 359	:	:	:	18 488	156 000	25 267	27 106	106 253	83 383	78 870	11 667	(-)	13 41	227

livello		SK	FI			SE	UK-	BA			IS	LI			ME	MK	NO	RS	TR	
ISCED			a	b	c	d	SCT	a	b	c	a	b	c			a/b				
1	Min	10 794	49 189	45 801			49 265	60 323	9.796	10.515	11.724	38 152	64 757	45 429	77 465	9 851	8 058	(-)	7 403	15 910
	Max	15 324	59 653	55 546			67 098	117 745	11.403	11.911	12.908	108 097	151 364	50 595	137 741	13 817	9 374	(-)	8 419	17 561
2	Min	10 794	47 312	51 170	53 395	55 666	49 265	60 323	9.796	10.515	11.724	38 152	77 465			9 851	8 058	(-)	7 403	16 896
	Max	15 324	57 378	62 056	64 755	67 509	67 098	117 745	11.403	11.911	12.908	108 097	137 741			13 817	374	(-)	8 419	18 547
3	Min	10 794	54 123				49 265	60 323	9.796	10.515	11.724	62 840	154 87	87 006		9 851	8 439	(-)	7 403	16 896
	Max	15 774	65 638				67 098	117 745	11.403	11.911	12.908	82 650	176 953	96 904		13 817	10 680	(-)	8 419	18 547

Tabella 2: Per livello ISCED e/o altri criteri

	Portogallo					
	Scuole con meno	Scuole con	Scuole con	Scuole con	Scuole con	Scuole con
	di 301 studenti	301 - 600 studenti	601 - 900 studenti	901 - 1200 studenti	1201 - 1500 studenti	più di 1.500 studenti
Min	24 362	25 637	27 551	29 954	30 548	31 142
Max	44 753	45 941	47 723	50 099	50 693	51 287

	Regno Unito – Inghilterra e Galles							
	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4	Gruppo 5	Gruppo 6	Gruppo 7	Gruppo 8
Min	60 158	63 204	68 171	73 267	80 840	86 999	93 634	103 271
Max	80 040	86 136	92 706	99 773	110 041	121 379	133 815	147 705

	Regno Unito – Irlanda del Nord							
	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3	Gruppo 4	Gruppo 5	Gruppo 6	Gruppo 7	Gruppo 8
Min	59 560	62 576	67 493	72 538	80 038	86 135	92 705	102 246
Max	80 038	86 135	92 705	99 771	110 041	121 378	133 813	147 703

**Nota esplicativa (Figura 4a e b)**

I valori indicati nel diagramma mostrano lo stipendio lordo di legge minimo e massimo in Euro e PIL pro capite (ai prezzi correnti in Euro) nei relativi paesi. L'anno di riferimento per il PIL pro capite è il 2015. Per i tassi di cambio, fonte: Eurostat (ert\_bil\_eur\_a), valori medi (anno 2015). Il periodo di riferimento per gli stipendi è l'anno scolastico 2015/16 o l'anno civile 2016. Germania (Länder) (nessun dato disponibile) ed Estonia (gli stipendi dei capi di istituto non sono stabiliti per legge) non sono inclusi nelle figure. La figura 4b e la Tabella 2 presentano gli stipendi di legge minimi e massimi nei sistemi in cui gli stipendi di legge sono fissati in base al livello ISCED o altri criteri.

**Note specifiche per paese (Figura 4a e b)**

**Belgio:** viene considerato il PIL pro capite nazionale (invece che il PIL pro capite di ciascuna comunità).

**Belgio (Comunità francese):** ISCED 1 (a) < 72 alunni; (b) 72-140 alunni; (c) 141-209 alunni; (d) > 209 alunni. ISCED 2 e 3 (a) solo D1; (b) D1+D2+D3 o D2+D3.

**Belgio (Comunità tedesca):** i capi di istituto delle istituzioni secondarie ricevono un bonus aggiuntivo an-

nuale a seconda del numero di studenti nella scuola (< 600 alunni: EUR 282.74 x 12 mesi x 1.6084 (indice) = 5 457.11; > 600 alunni: EUR 424.20 x 12 mesi x 1.6084 = 8 187.40).

**Belgio (Comunità fiamminga):** ISCED 1 (a)  $\geq$  350 alunni; (b) < 180 alunni/100 alunni in Regione Bruxelles Capitale.

**Bulgaria:** il minimo riportato si riferisce alle scuole che hanno fino a 50 alunni. Le cifre massime riportate si riferiscono al numero atteso di alunni iscritti in base al tipo di scuola. L'ammontare dello stipendio minimo e massimo di base dipende dal numero di alunni iscritti in una scuola e dal tipo di scuola. La scala aumenta di 100 alunni (eccetto per i primi 2 livelli: da 1 a 50 e da 50 a 100 alunni).

**Cyprus:** gli stipendi di base dei capi di istituto della scuola primaria si basano sulla scala salariale A12 e sugli incrementi annuali. Gli stipendi di base dei capi di istituto della scuola secondaria si basano sulla scala salariale A13.

**Repubblica ceca:** i capi di istituto ricevono un'indennità aggiuntiva per le funzioni di *leadership* (5-60% dello stipendio di un insegnante in base al livello della *leadership*), che non è compresa nella tabella.

**Danimarca:** per ISCED 3 (a) > 700 studenti a tempo pieno; (b)  $\leq$  700 studenti a tempo pieno.

**Spagna:** (a) scuola più grande (Tipo A); (b) scuola più piccola (Tipo F) per l'istruzione primaria e (Tipo D) per l'istruzione secondaria.

**Francia:** ISCED 3 (a) *Lycées*; (b) *Lycées professionnels*.

**Croazia:** ISCED 1, 2, 3 (a) scuola di grandezza media; (b) scuola grande; (c) scuola piccola.

**Latvia:** ISCED 1, 2, 3 (a) fra 251 e 400 alunni; (b) fra 601 e 800 alunni; (c) fra 1 001 e 1 200 alunni.

**Lussemburgo:** non ci sono capi di istituto nelle istituzioni di istruzione pre-primaria e primaria.

**Paesi Bassi:** per alcuni capi di istituto, gli stipendi possono essere più alti (in base a una decisione del consiglio scolastico).

**Austria:** ISCED 1, 2, 3 (a) scuola grande; (b) scuola piccola.

**Finlandia:** ISCED 1 (a) scuola grande; (b) scuola piccola; ISCED 2 (a) ( $\leq$  6 gruppi di 32 alunni); (b) (7-14 gruppi di 32 alunni); (c) (15-19 gruppi di 32 alunni); (d) (> 20 gruppi di 32 alunni).

**Svezia:** i dati riportati per gli stipendi minimi e massimi corrispondono al 10° e 90° percentile degli effettivi stipendi dei capi di istituto per l'anno scolastico 2015/16.

**Regno Unito:** è utilizzato il PIL per l'intero Regno Unito (invece che il PIL per ciascuna parte che lo compone).

**Regno Unito (ENG/WLS/NIR):** le otto righe indicano gli stipendi minimi e massimi in otto 'gruppi' di scuole in base ai quali vengono pagati i capi di istituto. I gruppi dipendono dalla grandezza della scuola, dal livello di istruzione e dal numero di alunni con bisogni educativi speciali. In Inghilterra, e Galles viene specificato solo il valore minimo e massimo per ogni gruppo ed è la scuola a stabilire la retribuzione appropriata entro questi limiti. In Irlanda del Nord, ogni gruppo copre uno spettro di 13-16 punti su una scala generale di 43 punti, all'interno della quale ogni scuola utilizza uno 'spettro individuale della scuola' (ISR) di sette punti consecutivi.

**Regno Unito (SCT):** gli stipendi di legge dei capi di istituto sono definiti sulla base di una serie di criteri concordati, 'a misura di lavoro', che prendono in considerazione le varie responsabilità.

**Bosnia-Erzegovina:** ISCED 1 (a) piccole dimensioni sotto i 400 alunni; (b) medie dimensioni da 400 a 800 alunni; (c) grandi dimensioni sopra 800 alunni. ISCED 2 (a) piccole dimensioni; (b) medie dimensioni; (c) grandi dimensioni. ISCED 3 (a) piccole dimensioni; (b) medie dimensioni; (c) grandi dimensioni. PIL pro capite 2014. Fonte: B&H Ufficio statistico.

**Liechtenstein:** ISCED 1, 2, 3 (a) scuole grandi; (b) scuole piccole.

**Ex Repubblica jugoslava di Macedonia:** PIL pro capite 2013.

**Montenegro:** PIL pro capite 2014. Fonte: ufficio statistico del Montenegro.

**Norvegia:** non sono più previsti stipendi di base per i capi di istituto.

**Serbia:** PIL pro capite 2014.

**Turchia:** PIL pro capite 2015. Fonte: ufficio statistico della Turchia.

Nella maggior parte dei sistemi di istruzione, lo stipendio di base minimo per i capi di istituto nell'istruzione primaria è più alto del PIL pro capite. Gli stipendi minimi sono più bassi del PIL pro capite nella comunità francese del Belgio (per scuole con meno di 140 studenti), Irlanda, Francia, Lettonia, Lituania, Ungheria, Austria (solo per le piccole scuole), Romania, Slovacchia e Islanda. In Bulgaria, in Repubblica ceca e Polonia, gli stipendi sia minimi che massimi sono inferiori al PIL pro capite. In tutti gli altri paesi lo stipendio massimo a livello primario è più alto del PIL pro capite.

A livello secondario, la situazione è simile per l'istruzione secondaria inferiore e superiore. Otto paesi (Bulgaria, Repubblica ceca, Irlanda, Lettonia, Lituania, Polonia, Romania e Slovacchia) registrano uno stipendio minimo di base più basso del PIL pro capite sia a livello secondario inferiore che superiore, così come in Austria (solo per le piccole scuole). In Islanda, lo stipendio di base minimo è inferiore al PIL pro capite solo a livello di istruzione secondaria inferiore. Per quanto riguarda lo stipendio di base massimo, tutti i paesi, ad eccezione di Repubblica ceca e Polonia (solo per il livello secondario inferiore) mostrano cifre più alte del PIL pro capite. Il rapporto più alto fra gli stipendi massimi dei capi di istituto e il PIL pro capite si osserva nel Regno Unito (Inghilterra, Galles e Irlanda del Nord, 374% per il Gruppo 8), Cipro (346%, ISCED 2 e 3), Bosnia-Erzegovina (327%) e Portogallo (296%).

Gli stipendi minimi e massimi dei capi di istituto a livello preprimario (ISCED 0) sono in genere identici a quelli del livello primario (ISCED 1) (nei paesi in cui il dato è disponibile). Tuttavia, nella Repubblica ceca e in Finlandia, gli stipendi sia minimi che massimi sono più bassi a livello preprimario rispetto al primario e sono inferiori al PIL pro capite. Questo è anche il caso di Lituania, Slovacchia, Svezia e Islanda per gli stipendi minimi a livello preprimario.

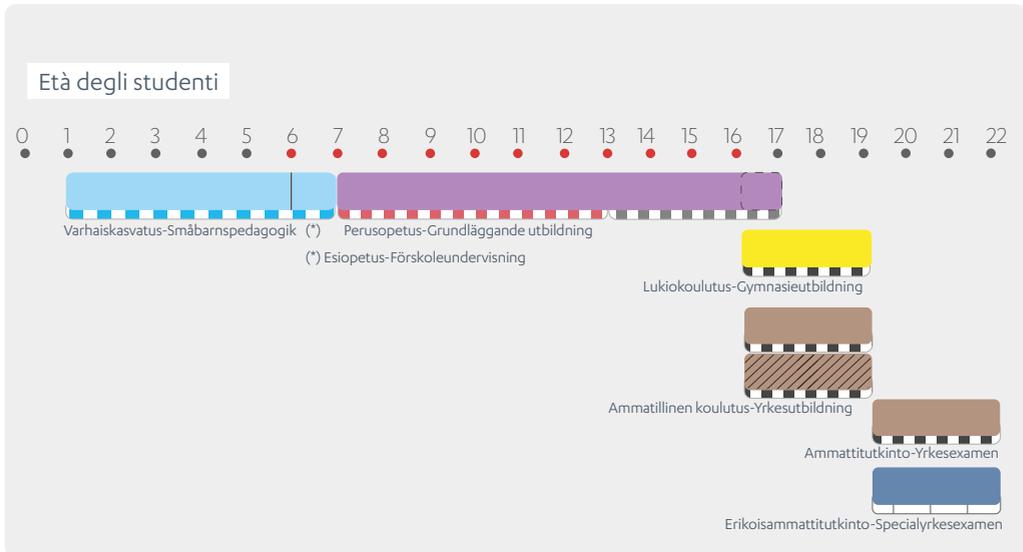


### Guida alla lettura dei grafici

- |  |  |
|--|--|
|  Educazione e cura della prima infanzia (responsabilità di un soggetto diverso dal Ministero dell'istruzione) |  Istruzione secondaria generale           |
|  Educazione e cura della prima infanzia (responsabilità del Ministero dell'istruzione)                        |  Istruzione secondaria professionale      |
|  Istruzione primaria  |  Struttura unica                          |
|  Corsi combinati scuola-lavoro  |  Istruzione post-secondaria non terziaria |
|  Istruzione obbligatoria a tempo pieno  |  Istruzione obbligatoria a tempo parziale |



# FINLANDIA



## Gestione degli istituti scolastici

Le autorità locali sono responsabili dell'organizzazione dell'istruzione di base e, in parte, anche del suo finanziamento. Le autorità locali non sono obbligate a organizzare l'offerta di istruzione secondaria superiore, generale e professionale, ma hanno l'obbligo di partecipare al suo finanziamento. Tuttavia, la maggior parte delle scuole secondarie superiori generali appartiene alle municipalità e, negli ultimi anni, gran parte degli istituti professionali, al cui finanziamento partecipano anche lo Stato, federazioni di comuni organizzazioni private, è stata municipalizzata o privatizzata.

L'amministrazione e la gestione delle scuole di ogni livello non sono regolamentate dalla normativa statale sull'istruzione di base e sull'istruzione secondaria superiore, bensì dalle disposizioni generali sull'amministrazione delle municipalità. Gli organi amministrativi delle scuole possono essere determinati, quindi, anche dai regolamenti amministrativi emessi dalle autorità locali.

Ciononostante, ogni scuola municipale deve avere un capo di istituto, responsabile del funzionamento ordinario della scuola, assistito dal personale di gestione. Ciò vale anche nel caso degli istituti a gestione statale e privata nelle quali la gestione è affidata al consiglio scolastico.

Inoltre, ogni scuola secondaria superiore generale deve avere anche un consiglio degli studenti che ha il compito di promuovere la cooperazione degli studenti e le attività scolastiche.

Come le autorità locali hanno autonomia nell'organizzazione dell'offerta e nell'amministrazione dell'istruzione, così le scuole organizzano la propria gestione nel modo più efficiente per lo svolgimento delle proprie attività scolastiche.

Il funzionamento degli istituti che offrono istruzione di base e istruzione secondaria superiore è di responsabilità del relativo capo di istituto.

## **Il capo di istituto**

Negli istituti scolastici sia dell'istruzione di base che del livello secondario superiore, il capo di istituto (*rehtori*), oltre a gestire l'attività didattica nella scuola, le risorse umane e finanziarie, può svolgere anche attività di insegnamento.

Il *rehtori* è un dipendente pubblico assunto dalla municipalità.

### **Come si diventa capo di istituto**

#### ***Requisiti richiesti per accedere alla selezione***

Per diventare capo di istituto è necessario avere una qualifica per l'insegnamento<sup>3</sup> per il livello di istruzione di interesse e un'adeguata esperienza professionale come insegnante, in genere con compiti di supervisione, la cui durata non è definita.

Inoltre, al futuro capo di istituto è richiesto il possesso del Certificato in amministrazione educativa (15 crediti ECTS) oppure il completamento di un programma universitario specifico per la leadership educativa (25 crediti ECTS) o una sufficiente conoscenza dell'amministrazione scolastica comunque acquisita.

---

<sup>3</sup> La formazione degli insegnanti, sia generalisti che specialisti di alcune materie specifiche (per es. musica, economia domestica) dei primi sei anni di istruzione di base, avviene nelle facoltà di scienze dell'educazione con un percorso di studi di 5 anni.

Gli insegnanti specialisti per gli ultimi tre anni dell'istruzione di base e dell'istruzione secondaria superiore si formano presso le facoltà delle diverse materie di insegnamento seguendo anche una formazione specifica per la didattica, per una durata totale di formazione di 5-6 anni.

Il Certificato in amministrazione educativa viene rilasciato, a pagamento, sulla base dei requisiti stabiliti dall'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione<sup>4</sup> che nomina gli esaminatori e organizza annualmente corsi di preparazione agli esami per l'ottenimento del Certificato. Il rilascio è condizionato al superamento di due prove scritte di cui la prima ha come oggetto elementi di diritto pubblico e di amministrazione generale e locale, mentre la seconda parte verte sull'amministrazione educativa e sulla gestione delle risorse umane e finanziarie.

Il Certificato può essere ottenuto anche all'interno dei percorsi di studio di base sull'amministrazione e gestione educativa organizzati da varie università del paese. I corsi hanno come oggetto lo studio di materie inerenti all'area dell'amministrazione educativa e comprendono anche un'introduzione alla professione di capo di istituto attraverso lo studio della letteratura in materia e incontri a scuola con capi di istituto in servizio. I partecipanti al corso predispongono un piano di sviluppo personale e redigono un progetto finale su una materia a scelta. Il modulo di base può essere incluso anche nella formazione iniziale per futuri insegnanti, nel qual caso il corso è gratuito, altrimenti è a pagamento.

Molte università organizzano anche corsi di formazione finanziati dal governo (6 crediti ECTS) finalizzati a fornire un quadro generale della gestione quotidiana di una scuola. Infine, alcune autorità locali e organizzazioni educative private organizzano propri corsi di formazione mirati al reclutamento dei capi di istituto.

I programmi per la formazione iniziale dei capi di istituto non comprendono la formazione pratica; tuttavia, molti aspiranti capi di istituto hanno già un'esperienza acquisita nei gruppi di direzione come vice o assistenti dei capi di istituto.

---

<sup>4</sup> L'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione (*Opetushallitus – oph.fi*) è un organismo che opera a livello nazionale parallelamente al Ministero dell'istruzione. Quest'ultimo è la più alta autorità per tutti i livelli di istruzione pubblica per quel che riguarda la normativa in materia di istruzione, l'indirizzo generale e il finanziamento pubblico. L'Agenzia nazionale si occupa dello sviluppo e dell'applicazione delle politiche nazionali sull'istruzione ed è responsabile per tutti i livelli di istruzione tranne il livello terziario.

## **Modalità di reclutamento**

Il reclutamento del capo di istituto è responsabilità delle municipalità, delle scuole e dei soggetti privati che gestiscono istituti scolastici. Infatti, sono i soggetti che offrono istruzione a stabilire i criteri che devono essere osservati per ogni procedura di selezione, definendo il tipo e il numero di posti che necessitano di essere coperti.

Per le scuole appartenenti alla municipalità, la procedura di selezione viene stabilita dai regolamenti municipali ed è in genere coerente con le procedure comunemente applicate nel paese.

Il reclutamento avviene tramite procedura pubblica e i posti vacanti devono essere adeguatamente pubblicizzati sui quotidiani, sulle riviste e sui siti internet di settore per permettere la presentazione delle candidature.

La procedura di selezione è stabilita a livello di municipalità. In genere, la selezione del capo di istituto viene affidata a una commissione mista che valuta la candidatura dietro presentazione da parte del suo superiore, ma può anche essere affidata direttamente a quest'ultimo. Spesso è prevista anche una fase di consultazione che coinvolge il personale docente e rappresentanti delle famiglie per la definizione delle competenze richieste al nuovo capo di istituto o anche per il confronto fra le candidature. Oltre ai colloqui, è sempre più comune il ricorso a test psicologici.

Il capo di istituto è inizialmente nominato per un periodo di prova di sei mesi sulla base di un contratto a tempo indeterminato.

Dopo essere stato nominato, il capo di istituto segue un'ulteriore formazione di avvio alla professione, specifica per il suo ruolo che viene offerta dalle università e da Educode Oy (ex Centro nazionale per lo sviluppo professionale nell'istruzione). I programmi di formazione organizzati dalle università presso le loro sedi, sono focalizzati sull'applicazione pratica della teoria, mentre Educode organizza corsi in varie parti del paese per fornire soluzioni a specifici problemi di gestione quotidiana.

La formazione è inserita nel programma nazionale di formazione per capi di istituto ed è finanziata dallo Stato. Il programma di formazione, i cui contenuti sono definiti dall'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione, è finalizzato al conseguimento di 9 crediti e verte sui seguenti quattro argomenti: organizzazione scolastica, amministrazione e finanze; curriculum scolastico e risultati di apprendimento; gestione delle risorse umane e funzioni direttive; pianificazione strategica.

## Condizioni di lavoro

Gli aspetti relativi agli stipendi, all'attività di insegnamento e alla programmazione annuale del carico orario di lavoro sono definiti attraverso i contratti collettivi nazionali. Tutto il resto viene determinato a livello locale.

La maggior parte dei capi di istituto nell'istruzione di base e secondaria superiore segue l'orario di lavoro dell'amministrazione pubblica (8.00–16.15) con le necessarie variazioni date dalla natura particolare del ruolo che viene svolto.

Nell'istruzione generale, la scuola inizia ad agosto (la data è decisa a livello locale o di scuola) e termina l'ultimo giorno lavorativo dopo la ventiduesima settimana di scuola. Un anno scolastico è costituito da 185–190 giorni di lezione.

Il capo di istituto ha diritto allo stesso numero di ferie dei dipendenti pubblici: 38, 28 o 23 giorni lavorativi per anno intero di lavoro, a seconda dell'anzianità di servizio. In genere, le ferie possono essere fruite nei periodi di vacanza degli alunni.

Il capo di istituto può essere licenziato, solo a determinate condizioni e con preavviso, per ragioni economiche e di produttività o se il suo carico di lavoro diminuisce in modo significativo e in modo permanente. Il capo di istituto, come l'insegnante, può essere licenziato anche se è incapace di portare avanti il proprio lavoro in modo adeguato o se rifiuta di svolgere i propri compiti o per legittima causa. Non costituiscono giusta causa i problemi di salute (a meno che la capacità lavorativa della persona non sia ridotta in modo significativo e permanente), la gravidanza, la maternità, la partecipazione ad azioni sindacali, le opinioni politiche e religiose, le attività sociali o l'appartenenza ad associazioni.

L'età della pensione è fissata a 65 anni per coloro che sono entrati in servizio dopo il 1° gennaio 1993, con una pensione pari al 60% dell'ultimo stipendio, mentre per gli altri l'età di pensionamento è fra 60 e 65 anni, con una pensione che varia dal 60 al 66% dell'ultimo stipendio.

La normativa nazionale non prevede l'obbligatorietà della formazione in servizio per i capi di istituto, anche se, di fatto, i dipartimenti per le risorse umane delle varie municipalità richiedono ai loro dirigenti la partecipazione a corsi di formazione per una media di 5-10 giorni l'anno. La formazione verte su aspetti relativi allo sviluppo del sistema di gestione della municipalità, alla gestione finanziaria e delle risorse umane e, in minima parte, sul raf-

forzamento delle competenze del capo di istituto come guida per le attività didattiche ed educative della scuola.

I principali soggetti erogatori dei corsi di formazione sono i centri universitari per la formazione continua ed Educode Oy. L'università di Jyväskylä è sede dell'Istituto per la leadership educativa che offre formazione per i capi di istituto dagli studi di primo livello fino al dottorato. I programmi di sviluppo professionale continuo offerti da questi enti sono finanziati dall'Agenzia nazionale finlandese per l'istruzione. La partecipazione è volontaria e i costi della formazione sono generalmente coperti dalle municipalità.

Inoltre, il Ministero dell'istruzione finanzia il programma di formazione continua 'Osaava' destinato allo sviluppo delle competenze professionali del personale dell'istruzione. La formazione viene organizzata a livello regionale.

Infine, è attivo un programma nazionale di sviluppo della leadership scolastica, finanziato con risorse pubbliche, che si svolge in modalità di apprendistato. Il programma è finalizzato all'acquisizione di 30 crediti finali ed è basato sulla valutazione delle abilità del singolo capo di istituto in diverse aree di competenza e sui bisogni di sviluppo personale indicate dai singoli partecipanti al programma.

### **Retribuzione**

Gli stipendi di base sono stabiliti a livello nazionale attraverso contrattazione collettiva con rinnovi ogni 3-5 anni. Gli stipendi variano in base al tipo e alle dimensioni della scuola e possono anche subire variazioni dovute a meriti aggiuntivi come, ad esempio, il possesso di una qualifica accademica di livello superiore (per es., un dottorato).

A livello di istruzione di base, lo stipendio è determinato anche dalle dimensioni della scuola e dei gruppi classe, mentre questi aspetti non influiscono sullo stipendio del capo di istituto nell'istruzione secondaria superiore.

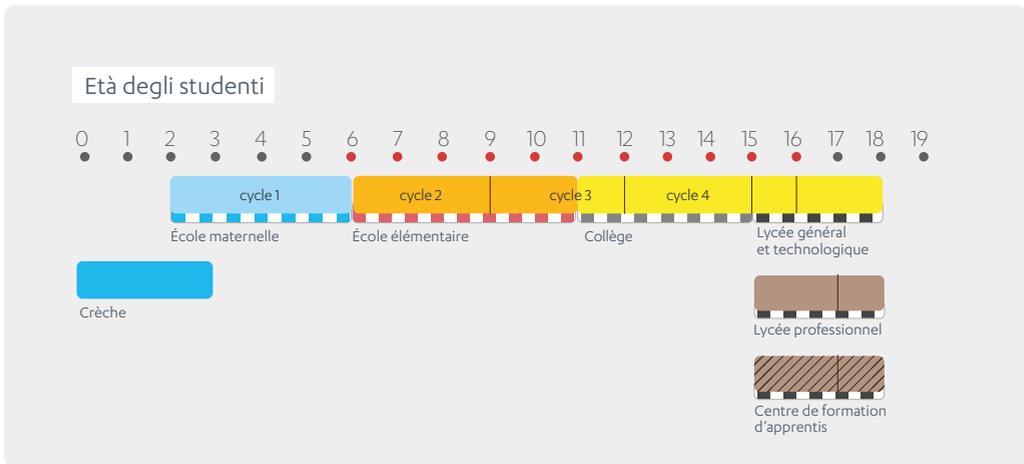
## Stipendio di base annuale lordo del capo di istituto nell'istruzione pubblica (Euro)

	MINIMO	MASSIMO
Primaria (grande)	49 189	59 653
Primaria (piccola)	45 801	55 546
Secondaria inferiore (<=6 gruppi di 32 alunni)	47 312	57 378
Secondaria inferiore (7-14 gruppi di 32 alunni)	51 170	62 056
Secondaria inferiore (15-19 gruppi di 32 alunni)	53 395	64 755
Secondaria inferiore (> 20 gruppi di 32 alunni)	55 666	67 509
Secondaria superiore	54 123	65 638

Fonte: elaborazione da European Commission/EACEA/Eurydice - *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16*.



# FRANCIA



## Gestione degli istituti scolastici

Gli enti locali sono responsabili della gestione e del funzionamento del sistema scolastico a livello locale per i livelli di loro competenza: i comuni per le scuole primarie, le province (*département*) per le scuole secondarie inferiori (*collèges*) e le regioni per i licei.

L'amministrazione e la gestione quotidiana di ogni scuola, a tutti i livelli di istruzione, sono demandate al personale di gestione che opera in collaborazione con gli organi consultivi. Gli organi di gestione variano a seconda che si tratti di una scuola del livello primario o del livello secondario.

## Scuola primaria

Le scuole primarie<sup>5</sup> non hanno uno status giuridico di istituzioni autonome: rappresentano uno dei servizi organizzati dal comune.

La gestione giornaliera delle scuole primarie è demandata a tre ruoli fondamentali: il direttore, il consiglio scolastico e l'ispettore scolastico.

Il direttore (*directeur*) è nominato fra il personale docente e assicura il rispetto della normativa e delle attività di insegnamento nella scuola.

<sup>5</sup> Le informazioni sull'istruzione primaria sono valide anche per il livello preprimario che, tuttavia, non è trattato in questo volume.

Il *directeur* in una scuola primaria svolge attività amministrative e di insegnamento, così come ha responsabilità nel tenere le relazioni con i referenti istituzionali e le famiglie. Il direttore è responsabile anche del coordinamento degli insegnanti e della supervisione dell'équipe educativa.

Il consiglio scolastico è composto da insegnanti della scuola, da rappresentanti dei genitori, dal sindaco del comune o dal consigliere comunale incaricato degli affari scolastici. Il consiglio deve essere interpellato su tutte le questioni operative materiali e finanziarie della scuola, sull'uso delle strutture scolastiche, sulle norme scolastiche, sull'organizzazione dell'orario settimanale e, infine, sull'organizzazione delle attività complementari educative, sportive e culturali.

L'ispettore scolastico (*inspecteur de l'Éducation nationale*) di riferimento per la relativa circoscrizione assicura la buona gestione amministrativa e l'applicazione delle direttive nazionali. Ha diritto a partecipare alle sedute del consiglio scolastico.<sup>6</sup>

### **Scuola secondaria**

I *collèges* e i licei sono istituti pubblici locali di istruzione (*Etablissements publics locaux d'enseignement - EPLE*), una tipologia di istituto pubblico controllato dal Ministero dell'educazione, dell'istruzione superiore e della ricerca. Gli EPLE sono istituti con personalità giuridica e godono di autonomia amministrativa, finanziaria, didattica ed educativa. Quest'ultima si esprime nel progetto d'istituto, adottato dal consiglio di amministrazione della scuola.

Il progetto di istituto è il documento in cui tutta la comunità educativa di ogni scuola (il personale di gestione, gli insegnanti, il personale per l'orientamento, le famiglie, gli alunni) definisce la strategia più appropriata – in base ai bisogni degli alunni e alle risorse locali – per raggiungere gli obiettivi educativi stabiliti a livello nazionale e di istituto.

Nel suo progetto, la scuola definisce una propria normativa interna che contribuisce alla realizzazione della sua stessa politica educativa e che riguarda, ad esempio, l'accoglienza e le informazioni alle famiglie, l'orientamento, il monitoraggio individuale degli alunni, l'educazione alla salute, l'educazione civica e ambientale.

---

<sup>6</sup> Alla gestione delle scuole primarie contribuisce anche la cooperativa scolastica. Si tratta di un gruppo di adulti e alunni che decidono di finanziare e attuare un programma educativo o azioni solidali a scuola. La cooperativa è dotata di fondi propri ma non si sostituisce al comune nei suoi obblighi di copertura dei costi operativi e di mantenimento della scuola.

All'interno del progetto vengono operate anche scelte in termini di gestione degli spazi e dei tempi scolastici, di disponibilità dei materiali didattici, di apertura della scuola ai soggetti esterni, così come di definizione di un'offerta didattica specifica per la realizzazione degli obiettivi nazionali e del curriculum.

L'istituto scolastico è gestito dal capo di istituto (*proviseur* nei *collèges* e *principal* nei licei) e dal personale e dagli organi amministrativi ed educativi della scuola.

Il capo di istituto rappresenta lo Stato e garantisce l'applicazione delle politiche e normative nazionali. In quanto responsabile della politica pedagogica e didattica della scuola, sviluppa il progetto scolastico, presiede ai consigli scolastici, garantisce l'organizzazione dell'insegnamento, regola i metodi di valutazione degli alunni e stabilisce le politiche educative e di orientamento. Inoltre, gestisce le risorse umane e dirige la scuola definendone gli obiettivi, analizzandone il funzionamento per scopi di rendicontazione, elaborando il bilancio e il regolamento interno. Garantisce l'ordine e la sicurezza degli alunni, del personale e delle strutture, organizza le elezioni e presiede ai vari consigli, prevede il bisogno di personale.

Il capo di istituto svolge anche una funzione esterna alla scuola, attraverso lo sviluppo di partenariati e la partecipazione a reti di scuole; tiene contatti con l'amministrazione locale per garantire il funzionamento, la manutenzione e la sicurezza della scuola; mantiene un canale di comunicazione aperto con le famiglie, con le altre amministrazioni dello Stato e i partner economici, sociali, culturali e sportivi della scuola.

Accanto al capo di istituto, e al personale amministrativo e docente, la scuola è gestita da alcuni organi collegiali, fra i quali:

- il Consiglio di amministrazione che definisce il progetto scolastico, le regole organizzative e il bilancio. È composto da 30 membri: 1/3 rappresentanti del personale della scuola, 1/3 rappresentanti delle famiglie e degli alunni, 1/3 rappresentanti delle autorità locali, dell'amministrazione scolastica e di soggetti qualificati;
- il Consiglio pedagogico che ha il compito di promuovere la cooperazione fra gli insegnanti, in particolare per coordinare le attività didattiche e di preparare la sezione pedagogico-didattica del progetto scolastico. È presieduto dal capo di istituto e formato da almeno un insegnante per ogni anno, uno per ambito disciplinare e un consulente pedagogico principale;

- il Consiglio di classe si occupa delle questioni che riguardano la vita in classe e dà pareri su come deve proseguire il percorso educativo di ciascun alunno. È presieduto dal capo di istituto e ne fanno parte gli insegnanti, due rappresentanti dei genitori e due degli alunni, il consulente pedagogico principale, il consulente per l'orientamento e, se necessario, il personale medico e sociale;
- la Commissione permanente, di cui fanno parte rappresentanti dei dipendenti pubblici e del personale della scuola, dei genitori, degli alunni, del Comune e della provincia, esamina le questioni relative alla didattica sottoposte dal consiglio di amministrazione;
- il Consiglio disciplinare, presieduto dal capo di istituto, prende provvedimenti disciplinari verso gli alunni (avvertimento, rimprovero, sospensione o espulsione);
- il Comitato per l'educazione alla salute e alla cittadinanza, discute, osserva e monitora tutto ciò che contribuisce all'educazione civica, prepara piani per la prevenzione della violenza, propone azioni per aiutare i genitori in difficoltà a combattere l'esclusione e definisce un programma di educazione alla salute e sessuale e di prevenzione dei comportamenti a rischio;
- il Consiglio della vita liceale, composto da 10 alunni e 10 adulti fra personale della scuola e genitori, è organo consultivo e presenta proposte al Consiglio di amministrazione su vari questioni come l'organizzazione degli studi, l'elaborazione del progetto di istituto e delle regole scolastiche, l'organizzazione dei tempi scolastici, le condizioni generali del lavoro del personale e l'organizzazione del supporto agli alunni, la definizione degli spazi per la vita della scuola.

## Il capo di istituto

Nelle scuole primarie, che non godono di autonomia, il ruolo del capo di istituto è coperto da un insegnante che viene incaricato di svolgere la funzione di direttore (*directeur*). Nelle scuole secondarie, che godono di autonomia, la gestione della scuola è affidata al capo di istituto che assume la denominazione di *principal* nei *collèges* e *proviseur* nei licei.

## Come si diventa capo di istituto

### *Istruzione primaria*

Il requisito generale per diventare direttore di una scuola primaria è il possesso di un'esperienza di due anni come insegnante in una scuola dello stesso livello. Le domande per la selezione sono presentate all'organo di ispezione provinciale che rilascia un suo parere. La domanda viene poi sottoposta a un'apposita commissione composta da un ispettore provinciale, un ispettore nazionale e un direttore.

La commissione esprime il proprio parere dopo aver visionato le domande e aver fatto un colloquio con i candidati. È possibile essere esonerati dal colloquio se si è fatto domanda e sostenuto il colloquio nei tre anni precedenti oppure se il posto di direttore è per un periodo di un anno o se il candidato è già in una graduatoria di merito di un'altra provincia<sup>7</sup>.

Inoltre, possono essere incaricati di svolgere le funzioni di direttore anche coloro che già ricoprono il ruolo di direttore di una scuola, o vengono trasferiti da un'altra provincia e gli insegnanti iscritti nella graduatoria di merito o che hanno lavorato almeno 3 anni in una posizione manageriale durante la loro carriera

Il personale dirigente delle scuole segue un programma obbligatorio di formazione organizzato a livello provinciale e che si tiene durante l'anno scolastico. Una parte del programma, della durata di tre settimane, si svolge prima della nomina e una parte, di due settimane, si tiene durante il primo anno di nomina.

Il programma ha come oggetto:

- la conoscenza dei programmi della scuola primaria e dei relativi testi ufficiali;
- la conoscenza dell'amministrazione del sistema scolastico, di come opera la scuola e delle strutture che la circondano;
- le relazioni e l'informazione all'interno della scuola, con tutti i partner scolastici e con coloro che guidano il lavoro del gruppo docente;
- l'amministrazione dei comuni e il loro impatto sulla scuola.

---

<sup>7</sup> Le graduatorie di merito sono stabilite su base annuale da ciascuna provincia. Gli insegnanti iscritti nella graduatoria provinciale che ottengono il trasferimento a un'altra provincia possono richiedere di essere iscritti nella graduatoria della nuova provincia.

La formazione pratica nella amministrazione comunale può essere svolta anche in più giorni non consecutivi.

## **Istruzione secondaria**

### *Modalità di reclutamento*

Nei *collèges* e nei licei, il capo di istituto è reclutato fra gli insegnanti o fra il personale educativo, di orientamento, di ispezione o amministrativo, attraverso un concorso o, per particolari categorie di funzionari ed entro limiti stabiliti, tramite graduatorie di merito o distacco.

### *Concorso*

Il concorso per il reclutamento del personale di direzione è aperto essenzialmente alle seguenti categorie:

- funzionari di ruolo appartenenti alle professioni dell'insegnamento, dell'istruzione, dell'orientamento e informazione che abbiano almeno cinque anni di servizio effettivo nei settori dell'insegnamento, della formazione o della direzione.
- funzionari di ruolo appartenenti a categorie di professioni quali, ad esempio, i corpi interministeriali delle amministrazioni dello Stato, che abbiano cinque anni di servizio effettivo nella loro categoria di appartenenza o equivalente.
- funzionari di ruolo appartenenti alle categorie dei professori *agrégés*<sup>8</sup>, dei professori di cattedra superiore, con cattedra di ricerca o simili, con cinque anni di servizio effettivo in una funzione di insegnamento, formazione o direzione.
- funzionari di ruolo come, per esempio, i membri dei consigli di amministrazione scolastica e universitari, che abbiano cinque anni di servizio effettivo nella categoria di appartenenza.

La procedura di reclutamento tramite concorso avviene in due tempi:

1) I candidati presentano domanda, includendo la documentazione amministrativa, la ricostruzione della carriera, una lettera di accompagnamento che elenca la loro esperienza professionale e una lettera di referenze di un superiore.

---

<sup>8</sup> *Agrégés* si riferisce alla categoria di insegnanti di livello secondario superiore che hanno seguito uno specifico percorso, che prevede anche il numero chiuso, e che hanno superato il concorso di *Agrégation*.

2) Dopo una fase istruttoria, i candidati sostengono una prova che consiste in una presentazione davanti a una commissione, seguita da un colloquio. Quest'ultimo ha lo scopo di valutare le abilità e le conoscenze professionali del candidato attraverso uno studio di caso, di individuare le motivazioni del candidato, le sue inclinazioni e le capacità comunicative. La parte istruttoria dura due ore, la presentazione 15 minuti e il colloquio 45 minuti.

L'esame ha luogo nel primo trimestre dell'anno. La scadenza per la presentazione delle domande è in genere fra ottobre e metà novembre dell'anno precedente.

### *Graduatorie*

Il reclutamento tramite graduatorie di merito avviene esclusivamente per ricoprire i ruoli nella seconda classe della dirigenza. Nelle graduatorie possono essere inseriti:

- i funzionari di ruolo appartenenti alle categorie del personale insegnante o di orientamento o del settore amministrativo del Ministero dell'istruzione nazionale con dieci anni di servizio in qualità di funzionario di ruolo in una o più delle categorie summenzionate e che abbiano esercitato a tempo pieno le funzioni direttive in un istituto scolastico o di formazione per almeno venti mesi durante gli ultimi cinque anni scolastici;
- I funzionari che abbiano esercitato a tempo pieno le funzioni di vice direttore di enti particolari con cinque anni di servizio in qualità di funzionario di ruolo.

Il personale di direzione è reclutato entro il limite di un quindicesimo delle nomine dell'anno precedente nelle relative categorie professionali di appartenenza.

### *Distacco*

Possono essere distaccati i funzionari di ruolo appartenenti a una delle categorie professionali che permettono l'accesso al concorso, che abbiano due anni di servizio effettivo a tempo pieno nella stessa categoria.

### *Formazione in ingresso*

La formazione iniziale del personale dirigente reclutato con concorso o tramite graduatoria ha lo scopo di fornire competenze immediatamente spendibili, alternando l'esercizio effettivo delle funzioni presso l'istituto assegnato a delle sessioni di formazione.

A tal fine, il candidato selezionato viene rimosso dalla sua attuale posizione e assegnato a una *académie*<sup>9</sup> per un periodo di prova di un anno con lo status di vice capo di istituto in formazione presso un istituto secondario.

Il programma di formazione è organizzato dalla Scuola superiore dell'educazione nazionale, dell'istruzione superiore e della ricerca (ESEN) e dalle *académies* e si incentra sui settori della didattica, della pedagogia, dell'amministrazione, del diritto e della finanza, così come sull'organizzazione del sistema scolastico e sulla gestione delle risorse umane. All'interno della *académie*, il nuovo capo di istituto è spesso supportato da un tutor, ossia un altro capo di istituto con più esperienza, che lo aiuta a progettare e valutare il proprio percorso tenendo conto delle competenze pregresse.

Il direttore della *académie* assegna la titolarità dei posti disponibili ai candidati che abbiano completato con successo il loro programma di formazione.

Durante il primo anno di distacco, il personale distaccato beneficia, a titolo di formazione per le sue nuove funzioni, di un accompagnamento specifico e di sessioni di formazione identiche a quelle organizzate per i vincitori di concorso.

Questa formazione coinvolge più soggetti: l'ESEN, le *académies*, altri soggetti formatori.

Nel corso dei due anni successivi alla nomina o al primo anno di distacco, il personale di direzione completa la propria formazione continua approfondendo la propria conoscenza teorica e pratica data l'esperienza acquisita nell'esercizio delle funzioni e dei compiti di direzione. Nel corso di questa formazione, il personale ha la possibilità di seguire un tirocinio presso un ente del territorio, una azienda o altri servizi pubblici e all'estero.

## **Condizioni di lavoro**

### ***Istruzione primaria***

Al fine di svolgere il proprio incarico, il *directeur* beneficia – a seconda delle dimensioni e della classificazione della scuola – di un orario di insegnamento ridotto, di supporto per l'esecuzione dei propri compiti e di una remunerazione aggiuntiva.

---

<sup>9</sup> Circostrizione amministrativa a livello regionale del ministero dell'istruzione che si occupa dell'applicazione delle politiche statali sull'istruzione nel territorio di sua competenza. Ogni *académie* è retta da un direttore (*recteur*) nominato a livello centrale.

Il direttore è esentato dall'attività di docenza se si occupa di più di 14 classi primarie; è parzialmente esonerato se le classi di cui si occupa sono fra 10 e 13 ed è esentato per 4 giorni al mese se ha fra 4 e 9 classi.

Lo status di direttore di una scuola primaria che, come già detto non è un istituto giuridicamente autonomo, è definito dalla normativa nazionale. Gli insegnanti incaricati di gestire la scuola assumono una funzione specifica che non è assimilabile né a quella del capo di istituto di una scuola secondaria né a quella di funzionario, che sono inseriti in una scala gerarchica. Infatti, il superiore gerarchico degli insegnanti di una scuola primaria non è il *directeur*, bensì l'ispettore del Ministero dell'istruzione nazionale della circoscrizione (IEN).

### **Istruzione secondaria**

Il personale di direzione delle scuole secondarie è responsabile dell'organizzazione del proprio lavoro e dell'organizzazione del servizio suo e del suo vice.

L'orario annuale di lavoro è organizzato in giorni e il personale di gestione beneficia di una riduzione dell'orario di lavoro di 20 giorni, così come di ferie, ossia 25 giorni di congedo più due giorni detti 'di frazionamento'. L'orario di lavoro settimanale non può eccedere le 44 ore di media su un periodo di 12 settimane né le 48 ore settimanali. L'orario giornaliero non può superare le 11 ore né 10 mezze giornate a settimana.

### **Retribuzione**

Lo stipendio di base obbligatorio di un *directeur* di una scuola primaria è calcolato sulla base dello stipendio di un insegnante al quale si aggiungono le indennità che, a seconda delle dimensioni della scuola (numero di classi), variano fra 2.103 € e 4.549 € l'anno, con una media di 3.400 € l'anno.

Nelle scuole secondarie, lo stipendio del capo di istituto è calcolato tenendo conto dello stipendio di base, l'indennità compensativa per il costo della vita nelle grandi città, le due indennità specifiche per lo svolgimento delle funzioni di capo di istituto.

## Stipendio di base annuale lordo del capo di istituto nell'istruzione pubblica (Euro)

	MINIMO	MASSIMO
Primaria	31 261	49 135
Secondaria inferiore	37 363	64 092
Secondaria superiore (Liceo)	40 997	68 918
Secondaria superiore (Liceo professionale)	37 363	64 092

Fonte: elaborazione da European Commission/EACEA/Eurydice - *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16*.



- È responsabile del monitoraggio della frequenza di tutti gli alunni e assicura il rispetto del regolamento scolastico e dei regolamenti sulla protezione della salute e la prevenzione degli incidenti.
- Rappresenta la scuola verso i soggetti esterni, enti o persone, verso l'autorità di gestione e il pubblico in generale.
- Conduce gli affari esterni della scuola (per es. acquisto di materiali didattici) in stretta collaborazione con l'autorità che gestisce la scuola, alle cui istruzioni in questo campo deve attenersi.

Negli ultimi anni, i compiti del capo di istituto sono aumentati a seguito dell'introduzione di misure volte a rafforzare l'autonomia delle scuole quali, ad esempio, il diritto/dovere per le scuole di adottare, applicare e valutare specifici programmi scolastici. Per quel che riguarda l'assicurare la qualità delle lezioni, il capo di istituto è anche responsabile dello sviluppo della lezione, dell'organizzazione e pianificazione della formazione, dello sviluppo e gestione del personale e della gestione delle risorse finanziarie.

Il capo di istituto in genere presiede il consiglio degli insegnanti in cui vengono discusse questioni di interesse comune. Il principio della responsabilità condivisa fra il personale scolastico per le questioni educative e didattiche si applica a tutti i *Länder*. Tuttavia, la responsabilità del personale della scuola nella sua totalità è limitata dal fatto che lo stesso capo di istituto è responsabile solo per alcuni compiti, come visto sopra.

Al fine di supportare il capo di istituto, alcuni compiti amministrativi e organizzativi (per es. pianificazione dell'orario scolastico, la gestione della biblioteca scolastica) possono essere trasferiti ai singoli insegnanti. Inoltre, il Ministero dell'istruzione e degli affari culturali di ogni *Land* nomina gli insegnanti come consulenti per aree disciplinari singole, per dare pareri e supportare le scuole, gli insegnanti e i funzionari dell'autorità di supervisione della scuola. Il carico di lavoro in classe per questi insegnanti è ridotto per permettere loro di svolgere le loro funzioni manageriali e di consulenza.

## **Il capo di istituto**

Il capo di istituto è, al pari di un insegnante, un dipendente pubblico a cui sono assegnate funzioni specifiche di gestione della scuola e una denominazione specifica (per es. *Schulleiter, Rektor*).

## Come si diventa capo di istituto

Le qualifiche richieste per diventare capo di istituto sono le stesse necessarie per insegnare nel corrispondente livello scolastico, più sono necessari alcuni anni di esperienza di insegnamento e di gestione.

Le modalità di reclutamento dei capi di istituto variano a seconda dei *Länder*. In alcuni *Länder*, le autorità locali, in quanto soggetti gestori delle scuole, sono coinvolti nella nomina del capo di istituto in quanto possono fare proposte o perché gli viene richiesto un parere.

Data la varietà di informazioni dovuta alla struttura federale del paese e all'autonomia dei *Länder*, si è deciso di descrivere le modalità di reclutamento del capo di istituto nel *Land* Renania settentrionale-Vestfalia.

Le ragioni di tale scelta risiedono nel fatto che la Renania settentrionale-Vestfalia è stato il primo *Land* (2008) a prevedere una formazione per i propri capi di istituto antecedente alla nomina. Inoltre, dal 2016 è divenuta obbligatoria la partecipazione ad un procedimento per stabilire l'effettiva idoneità a tale ruolo (*Eignungsfeststellungsverfahren* – EFV). Questo procedimento si deve svolgere dopo avere seguito la formazione iniziale specifica e prima di presentare la candidatura per un posto di capo di istituto. Nel maggio 2016 il Ministero dell'istruzione e della formazione continua della Renania settentrionale – Vestfalia ha emesso una circolare che stabilisce i termini di tale procedimento di idoneità.

## Formazione iniziale

La formazione iniziale consiste nella frequenza di un corso composto da quattro moduli, che offre e sviluppa conoscenze e competenze e che consente di effettuare delle esperienze orientate alla pratica.

Gli ambiti tematici interessati dai moduli sono i seguenti: comunicazione e cooperazione (modulo 1), gestione del personale (modulo 2), gestione della qualità (modulo 3), diritto e amministrazione (modulo 4).

### **Modulo 1 - Comunicazione interna ed esterna alla scuola e cooperazione con i partner**

I partecipanti sviluppano le tecniche comunicative necessarie alla gestione di una scuola, oltre a potenziare le loro competenze nell'ambito della comunicazione. Tali competenze consentono una cooperazione costruttiva con gli organi e i gruppi della scuola, con l'ispet-

torato scolastico, con il consiglio scolastico e con i partner esterni alla scuola. A monte sta l'introduzione agli obiettivi della formazione iniziale stessa, che prevede che i partecipanti prendano confidenza con il nuovo modello della dirigenza scolastica.

### **Modulo 2 – Gestione del personale**

Questo secondo modulo si incentra sul ruolo del capo di istituto come leader e sullo sviluppo di competenze ai fini della gestione strategica del personale della scuola. I partecipanti riflettono su tale ruolo a partire da esperienze della propria scuola, acquisiscono una visione d'insieme nell'ambito della scelta e dello sviluppo del personale, apprendono metodi di gestione del personale e lo mettono in pratica in maniera esperienziale.

### **Modulo 3 – Sviluppo della qualità della scuola e dell'insegnamento**

Nel terzo modulo viene preso in considerazione lo sviluppo di competenze di innovazione e di gestione nell'ambito dell'insegnamento, per chiarire i vari ruoli nella gestione dei processi innovativi, per promuovere la costituzione di un team compatto all'interno della scuola, e per favorire la gestione autonoma della dirigenza. I partecipanti acquisiscono le competenze per lo sviluppo della qualità della scuola, sviluppano strategie per introdurre ed accompagnare necessari processi di cambiamento, riflettono sul proprio comportamento alla luce del cambio di ruolo da insegnante a dirigente.

### **Modulo 4 – Diritto e amministrazione**

Obiettivo di tale modulo è la sensibilizzazione su questioni normative e su problematiche nel settore del diritto scolastico e di quello relativo al pubblico impiego. I partecipanti sono chiamati a identificare situazioni rilevanti dal punto di vista normativo nella quotidiana vita scolastica, a reagire in maniera tempestiva e sicura e a conoscere i sistemi di supporto per la risoluzione di questioni relative al diritto.

### **Valutazione prima della candidatura**

In Renania settentrionale – Vestfalia, per potersi candidare a un posto di capo di istituto, è necessaria la partecipazione a un procedimento specifico finalizzato a stabilire l'idoneità al ruolo di dirigente (*Eignungsfeststellungsverfahren – EVF*)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. <https://www.qua-lis.nrw.de/schulmanagement/eignungsfeststellungsverfahren/uebungen/index.html>

Possono partecipare all'EFV solo gli insegnanti che hanno preso parte alla formazione iniziale o che hanno svolto le funzioni di capo di istituto per almeno sei mesi (e.g. su incarico specifico o per svolgere le funzioni di reggente del capo di istituto).

Tale procedimento si svolge in due giorni consecutivi e consta di quattro possibili prove tra fra le seguenti:

- Riunione di consultazione
- Colloquio di valutazione
- Studio di caso
- Discussione di gruppo
- Intervista
- Dialogo conflittuale
- Valutazione pedagogica della lezione
- Messaggi
- Pianificazione di progetti

Per ogni singola esercitazione, ci sono da due a sette osservatori che valutano, sulla base di criteri prestabiliti, il comportamento del partecipante, in riferimento a due delle seguenti capacità: comunicazione, chiarezza dei ruoli, innovazione, gestione.

Gli osservatori provengono dall'ispettorato scolastico, oppure sono rappresentanti delle autorità educative o sono essi stessi capi di istituto, formati specificamente per svolgere questo incarico.

L'Agenzia per la qualità ed il supporto – Istituto del *Land* Renania settentrionale-Vestfalia per la scuola offre consulenze al Ministero responsabile della scuola e della formazione continua e rappresenta l'organo centrale, incaricato dal Ministero stesso, per i servizi pedagogici in particolare per il supporto alle scuole e la cura del loro compito educativo e formativo. L'agenzia opera nei seguenti settori:

- Sviluppo della qualità e assicurazione di qualità di scuole e insegnamento
- Linee guida e programmi per l'insegnamento e materiali per la loro implementazione
- Esami di livello centrale

- Inclusione scolastica
- Tempo pieno a scuola
- Professionalizzazione e qualificazione delle professioni pedagogiche in particolare dei ruoli dirigenti nelle scuole

Sul sito della suddetta agenzia, gli insegnanti che intendono presentare una candidatura per diventare capi di istituto e che hanno già seguito il corso previsto dalla formazione iniziale, possono accedere ai materiali per esercitarsi all'EFV.

I materiali disponibili sono prove già state somministrate in altre sessioni, indicazioni sulle competenze attese per un determinato esercizio, indicazioni sul tempo a disposizione per ciascuna prova e materiali necessari allo svolgimento del compito.

Nel caso in cui non siano state superate le prove e il candidato non risulti idoneo al ruolo di capo di istituto, la procedura d'esame può essere ripetuta solo dopo un anno.

Una valutazione positiva di idoneità, che serve per presentare una candidatura per un posto di capo di istituto, ha una validità di tre anni, trascorsi i quali il candidato deve ripetere la procedura (EFV).

### **Condizioni di lavoro**

Le disposizioni relative alle condizioni di lavoro degli insegnanti, che, in generale, valgono anche per i capi di istituto, sono contenute nelle leggi dei dipendenti pubblici dei singoli *Länder*. Infatti, i *Länder* regolamentano in maniera diversa aspetti come, ad esempio, la distribuzione del carico orario di lavoro dei dirigenti. Questo rende il quadro relativo alle condizioni di lavoro dei dirigenti assai difficile da descrivere a livello nazionale (*Bund*), data la complessità delle singole realtà a livello di *Land*. Basti pensare che per ogni Land sono inoltre previsti regolamenti scolastici diversi a seconda della tipologia di scuola (*Grundschule, Realschule, Gymnasium, ecc.*), e che tali regolamenti possono differire in modo considerevole.

### **Retribuzione**

Per quanto riguarda la retribuzione degli insegnanti, in tutti i *Länder* (tranne nel *Land* Hessen) valgono le indicazioni contenute nel contratto collettivo per il pubblico impiego dei *Länder*.

In qualità di dipendenti pubblici, gli insegnanti, a seconda della formazione ricevuta, vengono generalmente inquadrati nel livello medio e avanzato del servizio pubblico<sup>11</sup>. Dopo gli studi universitari e il tirocinio, gli insegnanti vengono dunque assegnati ad un incarico corrispondente al gruppo di retribuzione A12 o A13<sup>12</sup>, per poi salire di livello di retribuzione dopo due anni. Successivamente, lo scatto salariale avviene ogni tre o quattro anni.

Nelle scuole pubbliche, il capo di istituto, che è un insegnante che ha fatto domanda per ricoprire le funzioni direttive della scuola, accede ai livelli della scala salariale che vanno da A13 a A16, a seconda della tipologia di scuola cui afferisce.

Lo stipendio del capo di istituto dipende, inoltre, dal numero di alunni della scuola. Presenteremo qui i dati relativi a capi di istituto che svolgono il loro ruolo in scuole con più di 360 alunni.

Come regola generale, i gruppi stipendiali cui afferiscono i capi di istituto delle scuole di tali dimensioni sono i seguenti:

- Capo di istituto della Grundschule: A 14
- Capo di istituto della Hauptschule: A 14
- Capo di istituto della Realschule: A 15
- Capo di istituto del Gymnasium: A 16
- Capo di istituto delle scuole professionali: A 16

## Stipendio di base mensile lordo del capo di istituto nell'istruzione pubblica (Euro)

	MINIMO	MASSIMO
A 14	4 272	5 809
A 15	5 222	6 559
A 16	5 760	7 307

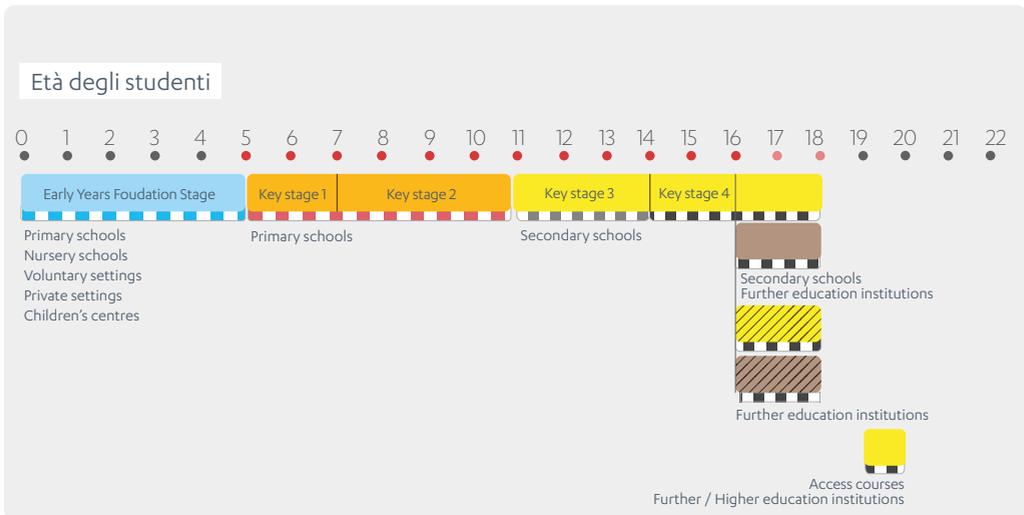
**Fonte:** Tabella delle retribuzioni dei dipendenti pubblici a livello di Bund, 2017, validità: dal 1° febbraio 2017, DBB Beamtenbund und Tarifunion (già Deutscher Beamtenbund) – Federazione dei dipendenti pubblici e unione tariffaria, cfr:www.dbb.de.

<sup>11</sup> In Germania, le professioni (livello di base – livello medio e livello avanzato) del pubblico impiego afferiscono ai gruppi di retribuzione che vanno da A2 ad A13. Le professioni, che invece afferiscono al livello alto vanno da A13 ad A16 e tra queste professioni c'è anche quella del dirigente scolastico.

<sup>12</sup> In Germania, insegnanti e capi di istituto (in qualità di dipendenti pubblici) sono inseriti nel gruppo di retribuzione connotato dalla lettera A. I gruppi salariali afferenti ad A vanno da A2 ad A16.



# INGHILTERRA



## Gestione degli istituti scolastici

L'amministrazione e la gestione dell'istruzione in Inghilterra è caratterizzata da un alto grado di autonomia degli istituti scolastici esercitata all'interno del quadro di riferimento definito a livello centrale.

Il sistema inglese presenta una grande varietà di tipologie di scuole a cui fanno riferimento altrettanti sistemi di gestione e di riconoscimento giuridico.

Le scuole primarie e secondarie statali, finanziate con fondi pubblici, possono essere di due tipi:

- Le *maintained schools* finanziate dalle autorità locali (LA) con fondi statali.
- Le *academies*<sup>13</sup> che si reggono su accordi finanziari diretti con il governo centrale e sono indipendenti dalle LA.

Le *maintained schools* e le *academies* hanno le stesse responsabilità in termini di misure nazionali per la valutazione, sono soggette alle stesse tabelle per la misurazione della per-

<sup>13</sup> Il numero delle *academies* è aumentato rapidamente dal 2010: il 60% delle scuole secondarie e il 15% delle primarie sono *academies*. A partire da una riforma del 2010, infatti, il governo centrale sta spingendo affinché tutte le rimanenti *maintained schools* si trasformino in *academies*.

formance e alle stesse modalità di ispezione dell'*Ofsted*.<sup>14</sup> Sono soggette anche allo stesso quadro normativo per i bisogni educativi speciali, per le ammissioni a scuola e per le regole di comportamento. Alle *academies* non è richiesto di seguire il *National curriculum*<sup>15</sup>, sebbene siano obbligate a offrire un curriculum ampio e bilanciato. Non sono neanche tenute ad applicare la normativa sugli stipendi e sulle condizioni di lavoro degli insegnanti, anche se devono attenersi alla normativa relativa ad altre tipologie di impiego.

### La gestione nelle *maintained schools*

Ci sono più tipologie di *maintained schools*, sia primarie che secondarie. Tutte godono di un alto grado di autonomia ma in alcune l'organo di gestione ha responsabilità maggiori che in altre<sup>16</sup>.

### Lo *school governing body*

Tutte le *maintained schools* sono gestite da un organo chiamato *school governing body* (ora più comunemente chiamato *board*). Si tratta di un organo collegiale, istituito per legge, in cui la responsabilità non è individuale ma condivisa fra tutti i membri che lo compongono. La partecipazione all'organo di governo è volontaria, ad eccezione della figura del segretario che svolge una funzione di supporto amministrativo.

Lo *school governing body* opera a livello strategico lasciando al capo di istituto la responsabilità della gestione e del funzionamento quotidiano della scuola. L'organo di governo

---

<sup>14</sup> L'*Ofsted* (*Office for Standards in Education, Children's Services and Skills*) è l'organo governativo, non ministeriale, responsabile della definizione delle procedure, dei criteri e della gestione delle ispezioni di tutte le scuole e servizi per l'infanzia all'interno di un quadro di riferimento stabilito per legge. L'*Ofsted* rende conto del suo operato direttamente al primo ministro e al Parlamento.

<sup>15</sup> Il *National curriculum* stabilisce i programmi di studio per le materie che devono essere insegnate a tutti gli alunni di età compresa fra 5 e 16 anni. Non costituisce l'intero curriculum scolastico, bensì la parte obbligatoria del curriculum. Si applica solamente alle *maintained schools* e non alle *academies*. I programmi all'interno del *National curriculum* sono organizzati in base ai livelli di istruzione (*key stages*) e non in numero di ore di studio.

<sup>16</sup> Le *Community schools* sono finanziate interamente dalle LA che sono anche proprietarie degli edifici e assumono direttamente il personale. Le *Foundation schools* appartengono allo *school governing body* o agli amministratori della scuola. L'organo di gestione è l'autorità che decide sulle ammissioni e che assume il personale. Le *Voluntary schools* sono scuole prettamente di carattere religioso di proprietà degli amministratori della scuola o del fondatore della scuola (come la Chiesa d'Inghilterra o la Chiesa cattolica). Le scuole di questa tipologia ricevono i finanziamenti per le spese correnti in toto dalle LA. All'interno di questo tipo di scuole, si distinguono le *voluntary-aided schools* il cui l'organo di governo assume il personale e regola le ammissioni, da quelle in cui queste funzioni sono svolte dalle LA (*voluntary-controlled schools*).

può delegare molte delle sue funzioni ad altri organi o singoli soggetti, rimanendo tuttavia responsabile per qualsiasi decisione venga presa.

Lo *school governing board* ha tre funzioni principali:

- stabilisce l'indirizzo strategico della scuola, è responsabile di tutte le più importanti decisioni riguardanti la scuola e il suo futuro e gioca un ruolo strategico nello sviluppo e nel monitoraggio dell'applicazione delle politiche educative a scuola;
- organizza i compiti di gestione del capo di istituto il quale rende conto all'organo di gestione della propria performance;
- assicura che le risorse finanziarie siano spese in modo corretto.

L'organo di governo deve essere costituito da un minimo di sette membri, mentre il numero massimo non è definito. Devono far parte dello *school governing body*:

- almeno due genitori eletti dai genitori degli alunni iscritti alla scuola
- il capo di istituto
- un rappresentante del personale della scuola eletto dal personale
- un rappresentante della LA (nominato dalla LA)

Se ritenuto necessario, possono poi essere nominati altri membri chiamati a far parte dell'organismo di gestione. I membri cooptati sono persone che hanno le competenze necessarie per contribuire all'effettiva gestione e al successo della scuola. Il capo di istituto, i rappresentanti del personale e i membri cooptati non possono superare un terzo del numero totale dei membri.

### ***Il capo di istituto e il gruppo di direzione***

Il capo di istituto agisce all'interno del quadro di azione definito dall'organo di gestione o da qualsiasi altra autorità competente (per esempio, la fondazione proprietaria della scuola). In genere, il capo di istituto delega la gestione di aspetti specifici dell'organizzazione curriculare e dei metodi didattici al vice capo di istituto o all'assistente. Queste figure costituiscono il gruppo di direzione.

Ogni scuola deve avere un capo di istituto. Nella federazione di scuole, può essere prevista anche una direzione condivisa di tutte le scuole, ognuna delle quali mantiene comunque un suo proprio capo di istituto. Nel caso in cui una scuola abbia difficoltà a reclutare un capo di istituto in maniera stabile, può essere nominato come responsabile il capo di istituto di un'altra scuola.

Al contrario, non c'è un obbligo per la scuola di avere un gruppo di direzione così come non c'è un limite al numero di vice e assistenti che il capo di istituto può nominare. In genere, piccole scuole primarie hanno un solo vice che svolge compiti manageriali e attività di insegnamento in classe, mentre grandi scuole secondarie avranno più vice che dedicheranno pochissimo tempo all'insegnamento.

Le funzioni e le responsabilità del gruppo di direzione coprono una vasta gamma di aree strategiche e operative che includono:

- stabilire l'indirizzo strategico della scuola;
- gestire l'insegnamento e l'apprendimento;
- gestire e occuparsi dello sviluppo delle persone;
- occuparsi di tutti gli aspetti relativi al sistema di rendicontazione.

In particolare, la normativa di livello centrale stabilisce un certo numero di doveri professionali che possono essere richiesti al capo di istituto attraverso le norme di legge e le disposizioni stabilite dagli organi di governo della scuola. Questi compiti vanno dall'organizzazione, la strategia e lo sviluppo della scuola, all'insegnamento, sia in termini di gestione dell'insegnamento e dell'apprendimento nella scuola che come attività di insegnamento in senso stretto, dalla salute, sicurezza e disciplina, sia degli alunni che del personale, alla gestione delle risorse umane (guidare, gestire e sviluppare la forza lavoro della scuola, inclusa la valutazione della performance, sviluppare sistemi per collegare la valutazione alla progressione nello stipendio, promuovere relazioni di lavoro armoniose, mantenere i rapporti con le organizzazioni che rappresentano gli insegnanti e il personale, guidare e gestire il personale con un particolare riguardo al benessere personale, compresa l'aspettativa di un bilanciamento salutare fra lavoro e vita privata).

Queste funzioni possono essere anche distribuite a un gruppo più ampio che coinvolga anche insegnanti che si sono assunti alcune responsabilità aggiuntive come, ad esempio, il coordinamento dei bisogni educativi speciali.

### **La gestione nelle *academies***

Le *academies* godono di totale autonomia per la gestione delle proprie risorse finanziarie, per la definizione dei curricula offerti e per il reclutamento del personale (inclusi i contratti con i docenti). Le *academies* si reggono su singoli accordi finanziari siglati con il Segretario di Stato all'istruzione e ricevono i fondi attraverso l'Agenzia per il finanziamento dell'istru-

zione (*Education Funding Agency - EFA*), un'agenzia esecutiva del Ministero. Le *academies* di nuova istituzione devono rispettare i requisiti di registrazione delle scuole indipendenti private, ma sono comunque soggette a ispezione nell'ambito del quadro ispettivo dell'*Ofsted* come tutte le altre scuole finanziate con fondi pubblici.

Le *academies* sono amministrate da fondazioni che possono essere di due tipi:

- un'entità giuridica unica responsabile per una sola *academy* e che ha lo statuto e il contratto finanziario con il Segretario di Stato.
- un'entità giuridica unica responsabile per due o più *academies* (*multi-academy trust - MAT*).

Ogni fondazione ha un consiglio di amministrazione la cui composizione è definita nello statuto della singola fondazione nel rispetto dei limiti stabiliti a livello centrale, ossia che del consiglio facciano parte almeno due genitori eletti, che non più di un terzo dei membri siano impiegati della fondazione e che non più di un quinto siano soggetti legati all'autorità locale.

Il consiglio di amministrazione è responsabile della qualità dell'offerta educativa della scuola e delle sue prestazioni, nonché della gestione finanziaria e delle risorse umane nel rispetto dell'accordo siglato con il Segretario di Stato all'istruzione.

Nel caso di fondazioni che amministrano più scuole, le funzioni gestionali possono essere delegate a organi di governo della singola scuola; tuttavia il consiglio di amministrazione rimane responsabile per tutte le scuole che amministra.

## Il capo di istituto

Le informazioni che seguono si riferiscono principalmente al reclutamento e alle condizioni di lavoro del capo di istituto (*headteacher*) nelle *maintained schools*<sup>17</sup>.

### Come si diventa capo di istituto

Per diventare capo di istituto, è richiesta una precedente esperienza di lavoro come insegnante la cui durata non è definita.

---

<sup>17</sup> Le *academies* sono autonome per quanto concerne le modalità per la nomina del personale, purché tali modalità siano conformi alle norme sul lavoro e sulle pari opportunità e ai criteri inseriti nel proprio accordo di finanziamento. Le *academies* hanno autonomia anche nella determinazione degli stipendi e delle condizioni di lavoro per il personale (a meno che non si tratti di una *maintained school* convertita in *academy*). Di conseguenza, in alcune *academies* gli stipendi e le condizioni di lavoro sono simili o identiche a quelle delle *maintained school*, mentre in altre si riscontrano grosse differenze.

Si accede alla posizione attraverso una procedura di reclutamento aperta presentando domanda per il posto vacante.

Il capo di istituto è assunto dall'autorità locale nel caso della *community* e della *voluntary controlled school* e dall'organo di governo della scuola nel caso della *foundation* e della *voluntary aided school*. Tuttavia, a prescindere dal soggetto con cui viene stipulato il contratto di assunzione, molte delle responsabilità per il reclutamento, la selezione e la gestione del capo di istituto ricadono sull'organo di governo della scuola. Quest'ultimo deve, infatti, avvisare l'autorità locale dell'esistenza di un posto vacante, nominare una commissione, costituita da almeno tre *governors*, per selezionare i candidati tramite colloquio, nonché svolgere i colloqui stessi e, nel caso, indicare uno dei candidati all'organo di governo per l'approvazione.

La selezione deve svolgersi in base a criteri di trasparenza, correttezza e non discriminazione e i candidati sono valutati per i loro meriti rispetto ai requisiti richiesti per il posto.

In ogni caso, la nomina del candidato selezionato a capo di istituto è subordinata all'esito positivo dei controlli sulle qualifiche, sullo stato di salute e sull'adeguatezza a lavorare con i bambini.

Il *National College for Teaching and Leadership* offre una qualifica professionale specifica di livello nazionale (*National Professional Qualification for Headship* - NPQH), così come una serie di programmi di sviluppo professionale per i capi di istituto, aspiranti o in servizio. La NPQH è attualmente una qualifica opzionale ma fino al 2012 era un requisito necessario per accedere alla posizione di capo di istituto.

### **Condizioni di lavoro**

Il capo di istituto ha lo stesso status professionale degli insegnanti e, di conseguenza, si applicano le stesse condizioni di lavoro in termini di mobilità, licenziamento e pensionamento.

I membri del gruppo di direzione, così come gli insegnanti, sono impiegati pubblici con contratto di tipo privato che può essere a tempo indeterminato o determinato. Il contratto non dà diritto al posto in modo permanente presso la scuola né alla mobilità presso un'altra scuola in caso, per esempio, si verificassero degli esuberi<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Nel 2014 è stato lanciato il programma *'Talented leaders'* per il miglioramento della scuola attraverso la mobilità dei capi di istituto e vice-capi. In particolare, il programma prevede di individuare i capi di istituto (e vice) più virtuosi e di metterli a capo di scuole che stanno attraversando delle difficoltà. I partecipanti al programma ricevono una specifica formazione teorica e pratica che li aiuta a sviluppare maggiormente le proprie capacità. Inoltre, devono assumersi l'impegno per almeno tre anni per assicurare alla scuola una leadership che sia stabile in modo da raggiungere gli obiettivi di miglioramento previsti.

Al capo di istituto non si applica la normativa sull'orario annuale degli insegnanti. Tuttavia, lo *school governing body* deve assicurare al capo di istituto un soddisfacente equilibrio fra tempi di lavoro e vita privata.

Il licenziamento degli insegnanti, e quindi anche del capo di istituto, è facoltà dell'organo di governo della scuola. Gli insegnanti e il capo di istituto possono essere licenziati per condotta professionale inaccettabile che possa minare la reputazione della professione o avere gli estremi di una condotta criminale.

Nel regolamento disciplinare della scuola deve essere prevista la procedura da applicare nel caso di mancanza di capacità professionale del personale. Questa disposizione ha lo scopo di incoraggiare al miglioramento gli impiegati che non svolgono il proprio lavoro in modo soddisfacente. L'applicazione della procedura può portare, in ultima istanza, anche al licenziamento. La normativa nazionale prevede che l'insegnante, o capo di istituto, sottoposto alla procedura per mancanza di capacità sostenga un colloquio formale a cui segue un periodo di monitoraggio e revisione della posizione la cui durata varia a seconda delle circostanze.

Insegnanti e capi di istituto sono soggetti alla valutazione della performance che riguarda le loro funzioni e responsabilità, gli obiettivi personali e le necessità di sviluppo professionale continuo.

Il capo di istituto è valutato da due o tre membri dello *school governing body* che devono anche avvalersi di un supporto esterno. Gli obiettivi del capo di istituto e i criteri in base ai quali viene valutata la sua performance sono stabiliti in accordo dal capo di istituto e i *governors* che eseguono la valutazione. Periodicamente, i *governors* devono incontrarsi con il capo di istituto per svolgere la valutazione e presentare un'eventuale proposta per l'avanzamento di stipendio.

Queste disposizioni non si applicano alle *academies*, che hanno comunque facoltà di utilizzarle<sup>19</sup>.

Per la sua formazione continua, il capo di istituto dispone di una vasta gamma di programmi di sviluppo professionale organizzati dal *National College for Teaching and Leadership* (NCTL).

## Retribuzione

Come per gli insegnanti, gli stipendi dei membri del gruppo di direzione nelle *maintained school* sono basati sulle raccomandazioni di un organismo indipendente, lo *School Tea-*

---

<sup>19</sup> Nelle *academies* è l'organo di gestione della scuola che stabilisce le procedure per la gestione delle risorse umane, comunque nel rispetto della normativa vigente e delle linee guida emanate a livello nazionale in materia.

*chers' Review Body* (STRB). Il Ministro dell'istruzione stabilisce ogni anno come è strutturato lo stipendio, sulla base delle raccomandazioni dello STRB.

Le *academies* stabiliscono autonomamente gli stipendi del proprio personale (a parte quando si tratta di una *maintained school* trasformata in *academy*) potendo comunque decidere di attenersi alla normativa generale. Di conseguenza, in alcune *academies* gli stipendi e le condizioni di servizio sono simili o uguali a quelle delle *maintained schools*, in altre possono variare in modo considerevole.

Le retribuzioni dei capi di istituto sono soggette a due regimi diversi a seconda che la nomina sia avvenuta prima o dopo il 1° settembre 2014. Per coloro che sono stati nominati fino al 31 agosto 2013, lo stipendio è calcolato in base a una scala che consta di 43 livelli distribuiti su otto gruppi. Lo *school governing body* può aumentare lo stipendio del capo di istituto in modo discrezionale per una somma non superiore al 25% dello stipendio attribuito in base alla scala. Ciò avviene nel caso di scuole particolarmente problematiche, o nel caso che sia difficile trattenere il capo di istituto o se lo stesso è temporaneamente assegnato a una o più scuole aggiuntive.

Per i capi di istituto nominati dopo il 1° settembre 2014, lo *school governing body* stabilisce una retribuzione all'interno di una gamma di stipendi definiti per otto gruppi stipendiali. L'organo di governo deve, per prima cosa, attribuire la scuola a uno degli otto gruppi stipendiali. L'attribuzione avviene partendo dagli alunni iscritti, a ognuno dei quali viene attribuito un punteggio in base al livello scolastico (tabella 1). Una volta ottenuto il punteggio totale della scuola, questa viene assegnata a uno degli otto gruppi stipendiali (tabella 2). A ogni gruppo corrisponde una gamma di stipendio (tabella 3), all'interno della quale lo *school governing body* stabilirà lo stipendio del singolo capo di istituto.

Nel caso di capi di istituto assegnati in modo permanente a più scuole, il gruppo di appartenenza viene individuato tenendo conto di tutti gli alunni di tutte le scuole.

Le scuole possono rivalutare, sulla base della nuova normativa, lo stipendio del capo di istituto nominato prima del 1° settembre 2014, qualora ci sia stato un cambiamento significativo nelle responsabilità attribuite al capo di istituto o il riassetto sia necessario per armonizzare lo stipendio del capo di istituto a quello del personale assunto dopo il 2014.

**Tabella 1 - Attribuzione delle unità di punteggio per ogni alunno**

LIVELLO SCOLASTICO	PUNTI
Per ogni alunno del livello primario (key stage 1 e 2)	7
Per ogni alunno del livello secondario inferiore (key stage 3)	9
Per ogni alunno del livello secondario superiore (key stage 4)	11
Per ogni alunno del livello secondario superiore (key stage 5)	13

Nota: il punteggio tiene conto anche di altri parametri quali, per esempio, la presenza di alunni con bisogni educativi speciali o di alunni che seguono un orario giornaliero ridotto. Nel primo caso, viene triplicato il punteggio per singolo alunno, nel secondo viene dimezzato.

**Tabella 2 - Corrispondenza fra punteggio totale della scuola e gruppo stipendiale**

PUNTEGGIO TOTALE	GRUPPO
Fino a 1 000	1
Fra 1 000 e 2 200	2
Fra 2 201 e 3 500	3
Fra 3 501 e 5 000	4
Fra 5 001 e 7 500	5
Fra 7 501 e 11 000	6
Fra 11 001 e 17 000	7
Da 17 001 e oltre	8

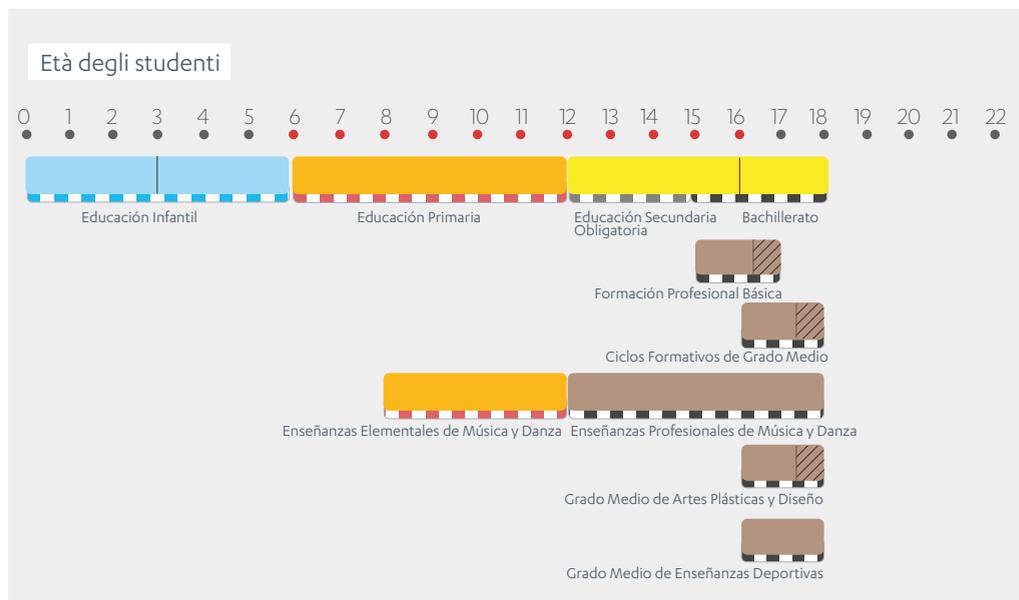
Fonte: elaborazione da Department of education - *School teachers' pay and conditions document 2017 and guidance on school teachers' pay and conditions*, pp. 11-12.

**Tabella 3 - Stipendio annuale lordo del capo di istituto nell'istruzione pubblica, solo Inghilterra, Londra esclusa (Sterline)**

	MINIMO	MASSIMO
Gruppo 1	44 544	59 264
Gruppo 2	46 799	63 779
Gruppo 3	50 476	68 643
Gruppo 4	54 250	73 876
Gruppo 5	59 857	81 478
Gruppo 6	64 417	89 874
Gruppo 7	69 330	99 081
Gruppo 8	76 466	109 366

Fonte (tabella 1, tabella 2, tabella 3): elaborazione da Department of education - *School teachers' pay and conditions document 2017 and guidance on school teachers' pay and conditions*, pp. 11-12.

# SPAGNA



## Gestione degli istituti scolastici

Il modello statale spagnolo è decentrato a livello regionale e 'simmetrico'. La responsabilità nel settore educativo è condivisa da tutti i livelli amministrativi, Stato e Comunità Autonome, e queste ultime godono, di base, delle stesse prerogative.

Le autorità locali sono responsabili dell'offerta educativa nei territori di propria competenza e delegano l'esercizio delle proprie funzioni alle municipalità negli aspetti che hanno un impatto diretto sul loro territorio.

Le scuole sono autonome nel predisporre e attuare il piano di sviluppo della scuola e il piano di gestione, così come le regole per l'organizzazione e la gestione della scuola, all'interno del quadro stabilito dallo Stato e dalla normativa regionale. Ciò permette alla scuola di adottare sperimentazioni, piani di lavoro, forme di organizzazione, regole per il proprio funzionamento e anche di estendere l'orario scolastico e disciplinare per le diverse aree di studio e materie.

Nell'ambito della loro autonomia pedagogica e curricolare, le scuole sviluppano il curriculum di base per tutti i livelli di istruzione scolastica integrandone i contenuti, sviluppano e applicano i propri metodi di insegnamento e di apprendimento, stabiliscono i tempi di insegnamento per le singole materie.

All'inizio dell'anno scolastico, la scuola redige un proprio documento di programmazione generale che contiene le regole organizzative e di funzionamento della scuola, nonché i progetti, il curriculum e tutti i piani d'azione approvati. Alla fine dell'anno viene redatto un rapporto che riporta e valuta il funzionamento della scuola e tutte le attività svolte. Nel regolamento interno dell'istituto, che è parte del Progetto educativo, il gruppo dirigente della scuola definisce gli aspetti organizzativi e le regole interne dell'istituto: partecipazione degli studenti agli organi collegiali, regole di convivenza, regole per l'utilizzo delle strutture, diritti e doveri degli studenti.

Infine, l'autonomia delle scuole comprende la gestione delle risorse finanziarie e umane e le azioni volte a promuovere la qualità dell'istruzione.

Nelle scuole pubbliche esistono due organi collegiali (il consiglio scolastico e l'assemblea degli insegnanti) e un gruppo di direzione, responsabili delle attività amministrative, della gestione finanziaria e dell'organizzazione didattica della scuola.

Il gruppo di direzione comprende il capo di istituto, il capo degli studi, il segretario e ogni altra figura stabilita dall'autorità educativa regionale (vice-capo di istituto, vice-capo degli studi, vice-segretario). In ogni caso, le figure che lo compongono sono insegnanti che combinano l'insegnamento con la leadership e la gestione.

Il gruppo di direzione svolge i propri compiti in conformità a quanto stabilito da ogni Comunità Autonoma e in accordo con le indicazioni del capo di istituto.

In base alla normativa vigente<sup>20</sup>, il capo di istituto:

- rappresenta la scuola all'esterno e l'autorità educativa all'interno della scuola;
- supervisiona e coordina le attività della scuola senza pregiudizio per le competenze attribuite agli organi collegiali della scuola;

---

<sup>20</sup> Il sistema educativo spagnolo è attualmente in fase di riforma. La Legge per il miglioramento della qualità dell'istruzione (LOMCE) del 2013, applicata in modo graduale a partire dall'a.s. 2014/2015, modifica parte della precedente Legge organica sull'istruzione (LOE) del 2006. I due testi formano il quadro normativo di riferimento per il sistema educativo spagnolo. Entrambe le leggi regolamentano gli aspetti principali della gestione delle istituzioni educative pubbliche: competenze del capo di istituto, procedure per la selezione dei capi di istituto, la loro nomina e pensionamento, il riconoscimento della loro funzione manageriale. Tuttavia, le autorità educative delle CA, nell'ambito delle proprie competenze, regolamentano il funzionamento degli organi di governo della scuola e di coordinamento degli insegnanti per quanto riguarda il gruppo di direzione nelle scuole pubbliche.

- è responsabile della supervisione pedagogica, promuove l'innovazione educativa e incoraggia la pianificazione per il raggiungimento degli obiettivi del piano di sviluppo della scuola;
- assicura l'osservanza della normativa vigente;
- è a capo del personale della scuola;
- promuove la convivenza, garantisce la mediazione nella risoluzione dei conflitti e applica misure disciplinari appropriate agli studenti in base alla normativa in vigore e senza pregiudizio delle competenze del consiglio scolastico;
- incoraggia la collaborazione con le famiglie, le istituzioni e le organizzazioni facilitando le relazioni fra la scuola e il territorio, promuove un ambiente scolastico che favorisca lo studio e le altre attività creando un ambiente favorevole per l'acquisizione di conoscenze e valori da parte degli alunni;
- promuove la valutazione interna e collabora nelle valutazioni esterne e nella valutazione del personale docente;
- convoca e presiede le riunioni del consiglio scolastico e dell'assemblea degli insegnanti e applica ciò che viene deciso in quelle sedi;
- stipula contratti per lavori, servizi, acquisti, e autorizza le spese in base al bilancio della scuola, ordina pagamenti e approva certificazioni e documenti ufficiali della scuola, come stabilito dall'autorità educativa;
- formula proposte all'autorità educativa per quanto riguarda la nomina e la rimozione di membri del gruppo di direzione;
- approva il piano di sviluppo scolastico, il progetto di gestione e le norme di organizzazione e di funzionamento della scuola;
- decide sull'ammissione degli studenti;
- approva l'attribuzione di risorse aggiuntive;
- stabilisce le linee guida per la collaborazione, ai fini educativi e culturali, con le autorità locali e altre istituzioni scolastiche, enti e organizzazioni.

Infine, il capo di istituto svolge ogni altra funzione che venga stabilita dalla relativa autorità educativa.

## Il capo di istituto

Nelle scuole pubbliche il capo di istituto (*director*) è un insegnante con lo status di dipendente pubblico di ruolo<sup>21</sup> che assume la funzione di direzione della scuola.

La formazione iniziale del capo di istituto, così come le condizioni di lavoro, sono le stesse degli insegnanti dipendenti pubblici di ruolo e sono regolate dalla normativa statale e da quella della singola Comunità Autonoma<sup>22</sup>.

### Come si diventa capo di istituto

#### **Requisiti necessari e procedura per il reclutamento**

Nelle scuole pubbliche, la selezione del capo di istituto avviene attraverso un concorso di merito fra i docenti di ruolo di una qualsiasi delle materie insegnate nella scuola in cui è messo a bando il posto e presso la quale gli interessati devono presentare la propria candidatura.

Nel quadro generale definito a livello centrale, le autorità educative delle singole Comunità Autonome stabiliscono le procedure per la selezione, la formazione specifica e la nomina del capo di istituto nei relativi territori. Allo stesso modo, le autorità educative pubblicano i bandi di concorso e definiscono i criteri oggettivi e le modalità per la valutazione dei meriti professionali dei candidati e del progetto di gestione che hanno presentato.

I requisiti per prendere parte al concorso sono:

- avere un'anzianità di servizio di almeno 5 anni come insegnante di ruolo;

---

<sup>21</sup> Ai fini dei contenuti di questa pubblicazione, per 'dipendente pubblico' si intende un insegnante assunto da autorità pubbliche (a livello centrale o regionale), in base a una normativa distinta da quella che disciplina le relazioni contrattuali nel settore pubblico o privato. In alcuni paesi, gli insegnanti sono nominati a vita in qualità di 'dipendenti pubblici di ruolo' dall'autorità centrale o regionale competente, laddove questa sia l'autorità educativa superiore (fonte: Eurydice Italia/Indire, *La professione docente in Europa: pratiche, percezioni, politiche*).

<sup>22</sup> Per insegnare è necessario il possesso di un titolo di istruzione superiore e di una formazione pedagogico-didattica. Il titolo richiesto dipende dal livello di istruzione al quale si intende insegnare: per il livello primario è richiesto un titolo di primo livello per l'insegnamento nell'istruzione preprimaria e primaria, mentre per il livello secondario è necessario un titolo di secondo livello per l'insegnamento nella scuola secondaria obbligatoria (ESO) e nel *Bachillerato*.

- aver insegnato come docente di ruolo una delle materie offerte dalla scuola scelta per almeno 5 anni;
- essere in possesso della certificazione che attesti il superamento di un corso sullo sviluppo della leadership, organizzato dal Ministero dell'istruzione, della cultura e dello sport o dalle autorità educative regionali;
- essere in servizio presso un istituto di istruzione pubblico, insegnare una delle materie offerte dalla scuola scelta da almeno un anno da quando viene annunciato il posto;
- presentare un progetto di gestione che includa, fra gli altri aspetti, gli obiettivi, le linee di azione e la valutazione del progetto stesso.

Le autorità educative possono stabilire dei casi in cui i candidati sono esentati dal possesso di alcuni dei requisiti richiesti.

La selezione si svolge presso la scuola interessata dalla procedura e deve essere condotta in base ai principi di equità, pubblicità, merito e abilità.

La commissione che procede alla selezione del candidato migliore è costituita, fra il 30 e il 50%, da rappresentanti dell'autorità educativa e della scuola e, di questi ultimi, almeno il 50% devono essere membri dell'assemblea degli insegnanti. Le autorità educative di ciascuna Comunità Autonoma stabiliscono il numero totale dei membri delle commissioni e la percentuale dei rappresentanti fra i membri dell'amministrazione e delle istituzioni educative.

La commissione verifica il possesso dei requisiti da parte dei candidati e valuta in modo obiettivo, secondo una scala stabilita dall'autorità educativa, i loro meriti professionali e accademici e il progetto di gestione che hanno presentato. Sono valutate positivamente precedenti esperienze in un gruppo di direzione, lo status di servizio attivo, il lavoro svolto in precedenza e quello come insegnante nella scuola scelta, così come l'aver partecipato allo sviluppo di azioni tese a incrementare la qualità delle istituzioni scolastiche.

Agli insegnanti in servizio attivo presso la scuola in cui si svolge la procedura di selezione viene data la priorità rispetto ai candidati esterni. Qualora non ci fossero candidati della scuola o questi non venissero selezionati, la commissione valuterà i candidati di altre scuole.

I risultati dei candidati ammessi e di quelli non ammessi (sempre con motivazione) devono essere pubblicati presso l'istituto scolastico presso il quale si è aperta la procedura.

La commissione propone all'autorità educativa il candidato selezionato per il posto o rende nota la mancanza di candidati selezionati.

In circostanze eccezionali, ad esempio in assenza di candidati, l'autorità educativa può nominare un insegnante di ruolo come capo di istituto per un massimo di quattro anni.

### ***Formazione in ingresso***

Prima di essere nominato capo di istituto, il candidato che è stato selezionato per il posto deve completare un programma di formazione iniziale organizzato dall'autorità educativa della relativa Comunità Autonoma. È esentato dalla formazione, o parzialmente esentato in base a quanto stabilisce la singola autorità educativa, chi dimostri di avere almeno due anni di esperienza in una funzione direttiva o chi, già preventivamente nominato, non abbia concluso l'intero periodo di servizio.

Generalmente, il programma di formazione iniziale consiste in un corso teorico e in un periodo di pratica.

Il corso teorico, di norma, ha una durata minima di 100 ore e tocca gli aspetti fondamentali del sistema educativo spagnolo: la normativa, l'organizzazione e il funzionamento delle scuole, l'organizzazione e la gestione delle risorse umane, finanziarie e materiali, la comunicazione di gruppo e le strategie di lavoro e altri contenuti relativi alla gestione della scuola.

Il periodo di pratica dura in genere sei mesi. Durante questo periodo l'autorità educativa nomina il candidato selezionato come capo di istituto tirocinante e lo assegna a un tutor che è un insegnante dipendente pubblico di ruolo con esperienza come capo di istituto.

Il periodo di formazione iniziale viene valutato da un'apposita commissione nominata dall'autorità educativa competente. La commissione attribuisce al candidato il giudizio 'passato' o 'non passato'. Per passare, è obbligatorio aver ottenuto una valutazione positiva sia nel corso teorico che nella formazione pratica.

Una valutazione insufficiente in uno dei due segmenti della formazione comporta il mancato ottenimento della nomina e la necessaria presentazione di una nuova domanda per una nuova selezione. Quando il candidato selezionato per una determinata scuola non passa la

formazione, l'autorità educativa può nominare un insegnante di ruolo come capo di istituto temporaneo fino alla fine dell'anno scolastico.

Una volta superato il programma di formazione, l'autorità educativa nomina il capo di istituto dell'istituzione scolastica per quattro anni.

### **Condizioni di lavoro**

In generale, le condizioni di lavoro del capo di istituto sono le stesse che si applicano agli insegnanti dipendenti pubblici di ruolo, con alcune differenze dovute principalmente alla natura del suo incarico.

Come tutti i dipendenti pubblici, il capo di istituto ha un contratto a tempo indeterminato con l'autorità educativa.

Il capo di istituto ha, in linea di massima, lo stesso carico di lavoro orario e le stesse ferie del resto del personale docente, quindi 37 ore e mezzo a settimana di lavoro e 22 giorni di ferie<sup>23</sup>. Tuttavia, dato che il carico di lavoro necessario per lo svolgimento dei compiti specifici di direzione della scuola è incluso nelle ore di insegnamento, il tempo destinato a quest'ultima attività è necessariamente ridotto. Le autorità educative stabiliscono il numero di ore che devono essere dedicate all'insegnamento e di quelle da impegnare nella direzione della scuola, in considerazione anche del livello di istruzione offerto dalla scuola e dalle sue dimensioni (numero di studenti iscritti).

Le autorità educative organizzano, sia a livello regionale che locale, specifici programmi e corsi per lo sviluppo professionale continuo finalizzati all'esercizio della funzione di direzione nelle istituzioni scolastiche. Corsi sull'organizzazione scolastica e sulla gestione degli

---

<sup>23</sup> I tempi di lavoro e le ferie degli insegnanti variano a seconda della Comunità Autonoma. In genere, delle 37 ore e mezzo a settimana 20-25 ore, rispettivamente per il livello primario e secondario, devono essere dedicate all'insegnamento come orario minimo stabilito a livello nazionale. Tuttavia, la maggior parte delle Comunità Autonome richiede agli insegnanti la presenza a scuola per 30 ore settimanali comprendenti sia le ore di insegnamento sia il tempo da dedicare alle riunioni, alla valutazione, alla programmazione della didattica e a tutte le attività legate all'insegnamento. Le restanti 7 ore e mezzo sono lasciate alla discrezione dell'insegnante e non devono essere trascorse necessariamente a scuola. Sono destinate allo sviluppo professionale continuo, alla preparazione delle lezioni, alla correzione di prove, a incontri o ad attività extracurricolari degli studenti. Gli insegnanti godono di 22 giorni di ferie nel periodo estivo e, nonostante il calendario scolastico venga adattato alle esigenze della singola Comunità Autonoma, gli insegnanti sono fuori servizio dal 1° luglio al 31 agosto. Inoltre, hanno circa una settimana di ferie a Pasqua e circa due settimane per Natale, oltre alle altre festività previste sia a livello nazionale che regionale.

istituti sono organizzati anche dalle università e da varie associazioni riconosciute dalle autorità educative regionali.

La frequenza dei corsi ha effetti sulla carriera professionale come, per esempio, un merito specifico in caso di bandi di mobilità o promozioni, o per l'attribuzione di un salario accessorio.

Come docente dipendente pubblico di ruolo, il capo di istituto può partecipare ai bandi per la mobilità che vengono pubblicati con cadenza biennale dalle autorità educative delle singole Comunità Autonome. I bandi per la mobilità, sia dei capi di istituto che degli insegnanti, non sono circoscritti alla singola Comunità Autonoma che li pubblica ma hanno lo scopo di coprire i posti vacanti su tutto il territorio nazionale.

Il capo di istituto è valutato alla fine del suo mandato. I criteri e le procedure per questa valutazione sono stabiliti dall'autorità educativa di ciascuna Comunità Autonoma e devono rispondere ai requisiti di pubblicità e oggettività. La valutazione tiene conto anche dei risultati della valutazione degli alunni del 3° e 6° anno della scuola primaria, della scuola secondaria obbligatoria (*ESO*) e del *Bachillerato*.

A seguito di valutazione positiva, la nomina può essere rinnovata per altri quattro anni. Inoltre, il capo di istituto valutato positivamente, riceve un riconoscimento personale, professionale ed economico per tutto il periodo del mandato, come stabilito dalla relativa autorità educativa.

L'autorità educativa può anche stabilire un limite massimo di rinnovi esauriti i quali è necessario ripetere la procedura di selezione per essere di nuovo nominati capo di istituto nella stessa o in una diversa scuola.

Una volta che il capo di istituto finisce il suo mandato, torna alla sua ordinaria attività di insegnante.

Tuttavia, il fatto di aver ricoperto il ruolo di capo di istituto o di membro del gruppo di direzione della scuola conferisce all'insegnante un riconoscimento professionale che, ad esempio, comporta una valutazione più alta nei concorsi per la mobilità.

Il licenziamento di un capo di istituto, così come di ogni dipendente pubblico di ruolo, avviene in conseguenza di un fatto grave, per perdita della cittadinanza spagnola o per interdizione dai pubblici uffici. La gestione di queste procedure spetta a una commissione specifica per le infrazioni amministrative ed è gestita tramite un processo ordinario come per tutti i dipendenti pubblici.

Le condizioni per il pensionamento del capo di istituto sono le stesse dei dipendenti pubblici, ossia con l'età obbligatoria per la pensione fissata a 65 anni.

## **Retribuzione**

Lo stipendio del capo di istituto è calcolato, come per tutti i dipendenti pubblici, sulla base di diversi parametri quali l'attribuzione della categoria di appartenenza a un determinato gruppo professionale, all'anzianità, al livello professionale, e al lavoro svolto. Sulla base di questi criteri, lo stipendio è costituito da più voci il cui ammontare è stabilito in parte a livello nazionale e in parte a livello di singola Comunità Autonoma.

L'autorità nazionale definisce il compenso di base, calcolato secondo la categoria di appartenenza, l'indennità di anzianità che viene corrisposta ogni tre anni di servizio, la tredicesima e quattordicesima e le indennità relative al livello professionale.

Le Comunità Autonome stabiliscono le indennità connesse all'attività svolta e quelle riconosciute per la partecipazione ad attività di formazione o per l'esercizio di funzioni con responsabilità aggiuntive come nel caso del capo di istituto.

Infatti, l'esercizio della funzione di capo di istituto determina un compenso diverso in considerazione delle responsabilità e dell'impegno che questa richiede. Oltre allo stipendio, il capo di istituto riceve un'indennità specifica sia nella mensilità ordinaria che nelle mensilità aggiuntive di giugno e dicembre di cui lo Stato stabilisce l'ammontare minimo mentre le autorità educative stabiliscono l'ammontare effettivo che varia in genere a seconda del tipo di istituto e del numero degli alunni iscritti o di classi (unità) presenti nella scuola.

Il capo di istituto valutato positivamente durante il suo mandato, una volta tornato a svolgere la propria attività di insegnante continua a percepire parte dell'indennità personale secondo quanto stabilisce, per la percentuale le condizioni e i requisiti, l'autorità educativa della singola Comunità Autonoma.

Per ogni livello di istruzione, primario e secondario, le scuole sono attribuite a una serie di categorie in base alle loro dimensioni. Nelle scuole di tipo A, ossia le scuole più grandi, il capo di istituto riceve l'indennità individuale più alta. Questa decresce in corrispondenza delle categorie di scuole di dimensioni più piccole fino al minimo per le scuole di tipo F per il livello primario e di tipo D per le scuole del livello secondario (inferiore e superiore).

## Stipendio di base annuale lordo del capo di istituto nell'istruzione pubblica (Euro)

	MINIMO	MASSIMO
Scuola primaria (tipo A)	36 973	48 831
Scuola primaria (tipo F)	30 570	42 428
Scuola secondaria inferiore (tipo A)	42 204	55 179
Scuola secondaria inferiore (tipo D)	33 876	46 850
Scuola secondaria superiore (tipo A)	42 204	55 179
Scuola secondaria superiore (tipo D)	33 876	46 850

Fonte: elaborazione da European Commission/EACEA/Eurydice - *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16*.

## Fonti generali

European Commission/EACEA/Eurydice - *National country descriptions*.

European Commission/EACEA/Eurydice - *Cifre chiave sugli insegnanti e i capi di istituto in Europa 2012*.

European Commission/EACEA/Eurydice - *Teachers' and School Heads' Salaries and Allowances in Europe 2015/16*.

## Fonti specifiche

### Finlandia

Atso Taipale, *International survey on educational leadership – A survey on school leader's work and continuing education*, 2012, Finnish national board of education.

Mika Risku, *School leadership in Finnish and European union education policy*, 2015, Institute of Educational Leadership, University of Jyväskylä, Finland.

### Germania

DBB Beamtenbund und Tarifunion (già Deutscher Beamtenbund) – Federazione dei dipendenti pubblici e unione tariffaria, cfr: [www.dbb.de](http://www.dbb.de).

### Inghilterra

Department for education, *School teachers' pay and conditions document 2017 and guidance on school teachers' pay and conditions*, settembre 2017.



Il presente volume in formato pdf è disponibile sul sito dell'Unità italiana di Eurydice  
[eurydice.indire.it](http://eurydice.indire.it)

La versione cartacea può essere richiesta, a titolo gratuito, all'Unità italiana di Eurydice  
inviando una richiesta scritta all'indirizzo di posta elettronica [eurydice@indire.it](mailto:eurydice@indire.it),  
oppure tramite il modulo online presente sul sito della stessa unità.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





Finito di stampare nel mese di maggio 2018  
Ediguida S.r.l.



# 308



Erasmus+

AGENZIA  
NAZIONALE  
INDIRE



MIUR

**IND  
IRE**

ISTITUTO  
NAZIONALE  
DOCUMENTAZIONE  
INNOVAZIONE  
RICERCA EDUCATIVA