

## Gli standard nazionali per i dirigenti scolastici in Inghilterra

GIANFRANCO GAROTTA

Nella nuova versione dei National Standards for Headteachers sono state soppresse o fortemente ridimensionate e diversamente collocate le parti relative a "Risultati-chiave della direzione", "Conoscenza professionale e comprensione" e "Abilità e attributi del dirigente"... La semplificazione è stata resa possibile dal venir meno della necessità, profondamente avvertita nel 1998, di familiarizzare i dirigenti scolastici inglesi con il linguaggio degli standard: un sessennio di pratica professionale applicativa e la messa a regime della formazione iniziale dei dirigenti hanno diffuso la consapevolezza dell'importanza di standard nazionali ai fini del miglioramento qualitativo delle singole istituzioni scolastiche e del sistema nel suo complesso.

Gli Standard dell'ottobre 2004 riflettono il cambiamento avvenuto nel ruolo dirigenziale, riconoscendo il ruolo cruciale del dirigente nello sviluppare e implementare le politiche nazionali volte a innalzamento e mantenimento dei livelli di prestazione delle scuole relativamente al soddisfacimento dei bisogni di ogni bambino. Essi sono fondati su tre principi che devono informare l'operato del dirigente: centralità dell'apprendimento, centratura sulla *leadership* e prestazione rispondente al livello più elevato possibile degli standard professionali.

### *Finalità principali del dirigente*

Il *core purpose* del dirigente consiste nel fornire *leadership* professionale e gestione efficace per la scuola al fine di assicurare le condizioni per il conseguimento di standard elevati in ogni area del lavoro educativo. Come *leading professional* della scuola, il capo di istituto deve assicurare la diffusione di una cultura che promuova eccellenza, uguaglianza e alte aspettative favorendo, anche attraverso la personalizzazione dei processi di insegnamento-apprendimento, la realizzazione del potenziale di tutti gli alunni.

Responsabile nei confronti del Consiglio di amministrazione, egli assicura alla scuola *vision*, *leadership* e direzione, garantendone organizzazione e gestione per il raggiungimento di finalità e obiettivi istituzionali. Lavorando insieme agli altri attori, valuta le prestazioni dell'istituto al fine di identificare priorità per il miglioramento continuo e innalzamento degli standard, garantire uguaglianza di opportunità formative, sviluppare politiche e buone prassi, assicurare l'uso efficiente ed efficace delle risorse.

Il dirigente favorisce l'impegno della più ampia comunità nei riguardi della scuola, sviluppando e mantenendo un partenariato efficace con altre istituzioni scolastiche, servizi e agenzie educative, LEA (*Local Education Authority*), istituti universitari e datori di lavoro. Attraverso il lavoro di rete e altre attività, il capo di istituto svolge un ruolo chiave per contribuire allo sviluppo del sistema educativo nel suo complesso e all'innalzamento degli standard sul territorio. Incoraggiando il supporto fornito dagli attori della comunità scolastica, il dirigente promuove la creazione di un ambiente di lavoro produttivo, attraente e appagante per tutti gli alunni e ne risponde agli organi di governo.

## *Aree-chiave della direzione*

Gli standard sono strutturati in sei aree-chiave non gerarchicamente ordinate:

- A) Modellare il futuro;
- B) Guidare apprendimento e insegnamento;
- C) Sviluppare se stesso e lavorare con gli altri;
- D) Gestire l'organizzazione;
- E) Assicurare la rendicontazione;
- F) Rafforzare la comunità.

All'interno di ciascuna area vengono identificati requisiti cognitivi, qualità professionali (abilità, attitudini e capacità personali) e azioni indispensabili per il conseguimento delle finalità fondamentali della dirigenza. Sebbene particolari conoscenze e qualità professionali siano riferite ad una particolare area, è importante sottolineare che esse sono interdipendenti e spesso applicabili a tutte le aree. I capi di istituto gradueranno l'importanza delle azioni suggerite, aggiungendone eventualmente altre, al momento di definire le priorità strategiche e operative del particolare contesto applicativo. I dirigenti efficaci tengono infatti conto del contesto e sanno mantenere una visione d'insieme che integra il loro lavoro in un tutto coerente.

## *Usare gli standard*

Gli standard sono generali e si applicano indipendentemente da ordine e grado di scuola. Intendono fornire una cornice per lo sviluppo e l'agire professionale, per informare, stimolare e appassionare i capi di istituto in servizio e coloro che aspirano alla dirigenza scolastica. Gli standard possono essere utilizzati in diversi modi: come supporto al reclutamento e nei processi di gestione delle prestazioni; possono costituire per gli *stakeholders* una guida esemplificativa dei risultati attesi dall'azione del dirigente e identificare i livelli essenziali di prestazione per le procedure di valutazione previste nell'ambito della *National Professional Qualification for Headship* (NPQH). Gli standard sono orientativi e fanno parte - unitamente a contratti di lavoro, procedure di ispezione e codice deontologico - dell'organico apparato strumentale che informa e governa la pratica professionale in campo educativo.

Per svolgere al meglio il ruolo dirigenziale è indispensabile lavorare con il Consiglio di amministrazione e gli altri per creare una visione condivisa e un piano strategico capaci di stimolare e motivare alunni, personale e la totalità dei membri della comunità scolastica. La visione deve esprimere i valori educativi fondamentali, le finalità morali e includere valori e convinzioni degli *stakeholders*. Il processo di pianificazione strategica è fondamentale per sostenere il miglioramento della scuola e assicurare che questa agisca per il bene dei suoi alunni (vedi Tabella A).

I capi di istituto hanno una responsabilità decisiva per l'innalzamento della qualità di insegnamento e apprendimento e per il rendimento scolastico degli alunni. Ciò presuppone avere alte aspettative, monitoraggio e valutazione dell'efficacia dei risultati di apprendimento. Una cultura dell'apprendimento vincente renderà gli alunni capaci di divenire studenti efficaci, appassionati e autonomi, impegnati nell'apprendimento permanente (vedi Tabella B).

Dal momento che i capi di istituto lavorano con e attraverso gli altri, relazioni e comunicazione efficaci sono cruciali per la dirigenza. I dirigenti efficaci gestiscono al meglio se stessi e le loro relazioni. Dirigere significa anzitutto costruire una comunità professionale di apprendimento che renda gli altri capaci di riuscire. Attraverso la

gestione delle prestazioni e pratiche efficaci di sviluppo professionale continuo, il capo di istituto supporta tutto il personale nel raggiungimento di elevati standard. Per acquisire capacità di gestire la complessità del loro ruolo, la gamma delle abilità di *leadership* e le azioni loro richieste, i dirigenti devono curare costantemente il proprio sviluppo professionale (vedi Tabella C).

I capi di istituto hanno bisogno di provvedere a organizzazione e gestione efficaci della scuola e di cercare le modalità di migliorarne strutture organizzative e funzioni sulla base di una rigorosa autovalutazione. Essi dovrebbero garantire che scuola, persone e risorse siano organizzate e gestite per assicurare un ambiente di apprendimento efficiente, efficace e sicuro. Queste responsabilità gestionali implicano la riconsiderazione di ruoli e responsabilità degli operatori scolastici al fine di costruire la competenza della forza-lavoro e di fare in modo che le risorse siano utilizzate secondo il migliore rapporto costi-benefici. I dirigenti dovrebbero inoltre costruire organizzazioni che hanno successo attraverso una efficace collaborazione con gli altri (vedi Tabella D).

Considerando i valori fondativi della loro direzione, i capi di istituto hanno una responsabilità nei confronti dell'intera comunità scolastica. Nell'adempimento di questa responsabilità, essi rendono conto a una vasta gamma di gruppi e, in particolare, a alunni, genitori, tutori, amministratori e LEA; sono responsabili nel garantire che gli allievi beneficino di un'educazione di elevata qualità, nel promuovere la responsabilità collettiva della comunità scolastica e nel contribuire al servizio educativo in senso ampio. I dirigenti sono legalmente e contrattualmente responsabili verso il consiglio di amministrazione per la scuola, il suo ambiente e il suo operato (vedi la Tabella E).

La scuola è inserita in un particolare contesto sociale che ha un impatto diretto su quanto in essa accade. La dirigenza scolastica dovrebbe impegnarsi, unitamente alla comunità scolastica interna e esterna, per garantire equità e diritti. I capi di istituto dovrebbero collaborare con le altre scuole per condividere competenze e trarne reciproco vantaggio. Sul piano strategico e operativo, essi dovrebbero lavorare in collaborazione con genitori, famigliari e le altre agenzie per il benessere di tutti i bambini. I capi di istituto condividono la responsabilità della *leadership* del più ampio sistema educativo e dovrebbero essere consapevoli dell'interdipendenza di miglioramento della scuola e sviluppo della comunità (vedi Tabella F).

La Tabella G compara la struttura degli standard attualmente in vigore nel Regno Unito e quella degli standard inglesi del 1998. Per quanto concerne gli standard vigenti si osserva nel complesso una sostanziale affinità strutturale: solo gli standard scozzesi si discostano dagli altri in quanto non contemplano, anche perché meno recenti, il rafforzamento della comunità come funzione-chiave autonoma. L'inserimento della suddetta area-chiave, la significativa anteposizione dell'apprendimento all'insegnamento, l'enfasi sulla personalizzazione dei processi educativi e la soppressione di alcune sezioni costituiscono infatti le principali innovazioni rispetto alla prima versione degli standard inglesi. La centratura sulla comunità e sul suo ruolo decisivo in ambito educativo è testimoniata anche dal recente lancio di un programma per promuovere le cosiddette *extended schools* e dall'affermarsi di concetti quali *community learning e community-based learning*.

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tendenze locali, nazionali e globali</li> <li>- Le modalità di costruzione, comunicazione e implementazione di una visione condivisa</li> <li>- I processi di pianificazione strategica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura per la scuola una visione chiaramente articolata, condivisa, compresa e agita da</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le strategie per comunicare all'interno e all'esterno della scuola</li> <li>- Le nuove tecnologie, il loro uso e impatto</li> <li>- Le strategie per guidare cambiamento, creatività e innovazione</li> </ul>	<p>tutti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavora nella comunità scolastica per tradurre la visione in obiettivi e piani operativi concordati, per promuovere e sostenere il miglioramento della scuola</li> </ul>
<b>Qualità professionali</b>	
<p><i>Il dirigente si dedica a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- una visione collaborativa, di eccellenza e equità per la scuola, che stabilisca elevati standard per tutti gli alunni</li> <li>- determinazione e raggiungimento obiettivi e mete ambiziosi e stimolanti - uso di nuove tecnologie appropriate</li> <li>- inclusione, capacità e diritto di ciascuno a realizzare al meglio il proprio potenziale</li> </ul> <p><i>Il dirigente è capace di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensare strategicamente, costruire e comunicare una visione coerente in una pluralità di modi convincenti</li> <li>- Stimolare, porre sfide, motivare e far crescere gli altri per la progressiva implementazione della visione</li> <li>- Dare forma a valori e visione della scuola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testimonia la visione e i valori nel lavoro e nella prassi quotidiana</li> <li>- Motiva gli altri e lavora con loro per creare una cultura condivisa e un clima positivo - Assicura creatività, innovazione e uso di appropriate tecnologie per raggiungere l'eccellenza</li> <li>- Assicura che la pianificazione strategica tenga conto di diversità, valori e esperienza di scuola e comunità intese come un tutto</li> </ul>

Tabella A- *Modellare il futuro*

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategie per innalzare il rendimento scolastico e raggiungere l'eccellenza</li> <li>- Come sviluppare nella scuola una cultura di apprendimento personalizzato</li> <li>- Teorie e modelli di apprendimento e insegnamento</li> <li>- Uso di nuove ed emergenti tecnologie per sostenere apprendimento e insegnamento</li> <li>- Principi di un insegnamento efficace e di valutazione dell'apprendimento</li> <li>- Modelli di gestione del comportamento e della frequenza - Strategie per assicurare inclusione, gestione della diversità e accesso</li> <li>- Progettazione e gestione del curriculum</li> <li>- Strumenti per raccogliere e analizzare dati</li> <li>- Modalità per utilizzare i risultati della ricerca al fine di migliorare insegnamento e apprendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura una focalizzazione coerente, costante e diffusa sui risultati degli alunni utilizzando dati e parametri di riferimento per monitorarne i progressi in ogni apprendimento</li> <li>- Assicura la centralità dell'apprendimento nella pianificazione strategica e nella gestione delle risorse</li> <li>- Impianta processi creativi, comunicabili e efficaci per l'apprendimento e l'insegnamento</li> <li>- Promuove una cultura e una filosofia di accettazione delle sfide e di supporto, in cui tutti gli alunni possono conseguire il</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoraggio e valutazione delle prestazioni - Autovalutazione della scuola</li> <li>- Strategie per far crescere insegnanti efficaci</li> </ul>	<p>successo impegnandosi nell'apprendimento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprime chiaramente attese elevate e fissa obiettivi stimolanti per l'intera comunità scolastica</li> </ul>
<b>Qualità professionali</b>	
<p><i>Il dirigente si dedica a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perseguimento dell'eccellenza attraverso l'innalzamento degli standard per tutti</li> <li>- Apprendimento continuo di tutti i membri della comunità scolastica</li> <li>- Diritto di tutti gli alunni a insegnamento e apprendimento efficaci</li> <li>- Assicurare possibilità di scelta e flessibilità per soddisfare i bisogni di apprendimento personalizzato di ciascun alunno</li> </ul> <p><i>Il dirigente è capace di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimostrare passione personale e impegno per i processi di apprendimento</li> <li>- Testimoniare i principi e le prassi di insegnamento e apprendimento efficaci</li> <li>- Acquisire, analizzare e interpretare informazioni</li> <li>- Promuovere e supportare ricerca e discussione su apprendimento e insegnamento efficaci, sviluppare strategie pertinenti per il miglioramento delle prestazioni</li> <li>- Valorizzare l'eccellenza e fronteggiare le prestazioni insoddisfacenti in tutta la scuola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementa strategie che assicurino alti standard di comportamento e frequenza</li> <li>- Pianifica, organizza e implementa un curriculum differenziato e flessibile, avvalendosi di una procedura di valutazione efficace</li> <li>- Assume un ruolo strategico nello sviluppo delle nuove tecnologie per potenziare e ampliare l'esperienza di apprendimento degli alunni</li> <li>- Monitora, valuta e analizza le pratiche didattiche promuovendo strategie di miglioramento</li> <li>- Combatte le prestazioni insufficienti a tutti i livelli, assicurando efficaci azioni corrette e di accompagnamento</li> </ul>

Tabella B - *Guidare insegnamento e apprendimento*

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importanza delle relazioni interpersonali, dell'apprendimento degli adulti e dei modelli di sviluppo professionale continuo</li> <li>- Strategie per promuovere lo sviluppo di individui e gruppi di lavoro professionali - Strategie per costruire e sostenere una comunità di apprendimento</li> <li>- Relazioni tra gestione delle prestazioni, sviluppo professionale continuo e miglioramento costante della scuola</li> <li>- Impatto del cambiamento su organizzazioni e individui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratta le persone con giustizia, equità, dignità e rispetto per creare e mantenere nella scuola una cultura positiva, di fiducia reciproca</li> <li>- Costruisce nella scuola una cultura di apprendimento collaborativo e si impegna attivamente con le altre scuole per creare comunità di apprendimento efficaci</li> <li>- Sviluppa e mantiene strategie e procedure efficaci per formazione, sviluppo professionale e analisi delle prestazioni del personale</li> <li>- Assicura l'efficacia di pianifica-</li> </ul>
<b>Qualità professionali</b>	
<p><i>Il dirigente si dedica a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazioni di lavoro efficaci - Leadership condivisa</li> <li>- Gruppi di lavoro efficaci</li> </ul>	

<p>- Sviluppo professionale continuo per se stesso e per tutti gli attori della scuola</p> <p><i>Il dirigente è capace di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incoraggiare una cultura aperta, giusta, equa e gestire i conflitti</li> <li>- Sviluppare, potenziare e sostenere individui e gruppi professionali</li> <li>- Collaborare e fare rete con gli altri dentro e oltre la scuola</li> <li>- Stimolare, influenzare e motivare gli altri per conseguire elevati obiettivi</li> <li>- Dare e ricevere feedback efficaci, agire per migliorare le prestazioni personali</li> <li>- Accettare il supporto degli altri, compresi colleghi, amministratori e LEA</li> </ul>	<p>zione, allocazione delle risorse, supporto e valutazione del lavoro intrapreso da individui e gruppi garantendo deleghe trasparenti nell'assegnazione di compiti e responsabilità</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconosce le responsabilità e valorizza i successi di individui e gruppi</li> <li>- Sviluppa e mantiene una cultura di elevate attese per sé e per gli altri adottando opportune azioni quando le prestazioni sono insoddisfacenti</li> <li>- Analizza regolarmente le proprie pratiche, si pone obiettivi e assume la responsabilità del proprio sviluppo personale</li> <li>- Gestisce il proprio carico di lavoro e quello degli altri per consentire un appropriato equilibrio tra attività lavorativa e vita privata</li> </ul>
---	--

Tabella C - *Sviluppare se stesso e lavorare con gli altri*

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelli di organizzazione e principi di sviluppo organizzativo</li> <li>- Principi e modelli di autovalutazione</li> <li>- Principi e pratiche relativi all'autonomia acquisita</li> <li>- Principi e strategie per il miglioramento scolastico</li> <li>- Strategie per gestire progetti finalizzati a pianificazione e implementazione del cambiamento</li> <li>- Strategie per la creazione di politiche attraverso consultazione e analisi del contesto</li> <li>- Strategie per la presa di decisione consapevole</li> <li>- Pianificazione finanziaria strategica, gestione del bilancio e principi di buona amministrazione</li> <li>- Strategie di gestione delle prestazioni</li> <li>- Problemi di personale, amministrazione, sicurezza e accesso in relazione all'utilizzo di strutture e attrezzature</li> <li>- Questioni legali relative alla gestione della scuola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assicura per la scuola una visione chiaramente articolata, condivisa, compresa e agita da tutti</li> <li>- Lavora nella comunità scolastica per tradurre la visione in obiettivi e piani operativi concordati al fine di promuovere e sostenere il miglioramento della scuola</li> <li>- Testimonia la visione e i valori nel lavoro e nella prassi quotidiana</li> <li>- Motiva gli altri e lavora con tutti gli attori per creare una cultura condivisa e un clima positivo</li> <li>- Assicura creatività, innovazione</li> </ul>

con riguardo a pari opportunità, relazioni razziali, disabilità, diritti umani e legislazione sull'impiego	e uso di appropriate tecnologie per raggiungere l'eccellenza
<b>Qualità professionali</b>	-Assicura che la pianificazione strategica tenga conto di diversità, valori e esperienza di scuola e comunità intese come un tutto
<p>Il dirigente si dedica a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership e gestione partecipata</li> <li>- Gestione equa di personale e risorse</li> <li>- Sostegno della motivazione personale e di tutto lo staff</li> <li>- Sviluppo e sostegno di un ambiente scolastico sicuro, tranquillo e salubre</li> <li>- Collaborazione con gli altri per rafforzare la capacità organizzativa della scuola e contribuire allo sviluppo di capacità nelle altre scuole</li> </ul> <p>Il dirigente è capace di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creare e sostenere sistemi e strutture appropriate</li> <li>- Gestire quotidianamente la scuola con efficienza e efficacia</li> <li>- Delegare la gestione di compiti e monitorare la loro esecuzione</li> <li>- Stabilire priorità, pianificare e organizzare se stesso e gli altri</li> <li>- Prendere decisioni professionali, gestionali e organizzative sulla base di giudizi meditati</li> <li>- Pensare creativamente per anticipare e risolvere i problemi</li> </ul>	

Tabella D - *Gestire l'organizzazione*

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il quadro normativo relativo all'educazione, ivi compresa la <i>governance</i></li> <li>- Le politiche dei servizi pubblici e i regolamenti di rendicontazione, autovalutazione e lavoro interistituzionale inclusi</li> <li>- Il contributo che l'educazione dà a sviluppo, promozione e sostegno di una società giusta e equa</li> <li>- L'uso di una serie di prove, dati di prestazione compresi, per supportare, monitorare, valutare e migliorare tutti gli aspetti della vita scolastica, includendo tra questi la lotta alle prestazioni insufficienti</li> <li>- I principi e la prassi dei sistemi per l'assicurazione di qualità, includendo analisi della scuola, autovalutazione e gestione delle prestazioni</li> <li>- L'impegno e la responsabilità di finanziatori e comunità per il successo e la valorizzazione dei risultati della scuola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adempie gli impegni derivanti da responsabilità contrattuali verso il Consiglio di amministrazione</li> <li>- Sviluppa una cultura della scuola che rende ciascuno capace di lavorare insieme agli altri, condividere conoscenza e comprensione, valorizzare i successi e accettare la responsabilità dei risultati</li> <li>- Garantisce che le responsabilità individuali del personale siano chiaramente definite, comprese, condivise e che siano fatte oggetto di analisi e valutazione rigorose</li> <li>- Lavora con il consiglio di amministrazione per renderlo capace di affrontare le sue</li> </ul>

<b>Qualità professionali</b>	
<p><i>Il dirigente si dedica a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Principi e prassi dell'autovalutazione di istituto</li> <li>- Lavoro efficiente ed efficace della scuola per lo sviluppo cognitivo, spirituale, morale, sociale, emozionale e culturale di tutti i suoi allievi</li> <li>- Responsabilità individuale, di gruppo e dell'intera scuola per i risultati di apprendimento degli allievi</li> </ul> <p><i>Il dirigente è capace di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimostrare intuizione politica e anticipare le tendenze</li> <li>- Impegnare la comunità scolastica in una sistematica e rigorosa autovalutazione del lavoro</li> <li>- Raccogliere e utilizzare un'ampia gamma di dati per capire i punti di forza e di debolezza della scuola</li> <li>- Combinare, al fine di sviluppare e migliorare la scuola, i risultati di una sistematica autoanalisi con le valutazioni esterne</li> </ul>	<p>responsabilità fornendo informazioni, pareri, obiettivi e supporto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppa e presenta a una pluralità di pubblici - che comprendono amministratori, genitori e famigliari un coerente, comprensibile e accurato rendiconto sulle performance della scuola</li> <li>- Riflette sul contributo personale ai risultati della scuola e tiene conto dei <i>feedback</i> forniti dagli altri</li> </ul>

Tabella E - Assicurare la rendicontazione

<b>Conoscenza</b>	<b>Azioni</b>
<p><i>Il dirigente conosce:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le questioni attuali e le future tendenze che hanno un impatto sulla comunità scolastica</li> <li>- Le numerose e differenziate risorse, umane e materiali, delle comunità locali</li> <li>- Le possibilità di formazione oltre la scuola (curricolo esteso) e le opportunità che forniscono per allievi e comunità scolastica</li> <li>- Modelli di partenariato scuola-famiglia-comunità-impresa</li> <li>- Il lavoro delle altre agenzie formative e le relative opportunità di collaborazione</li> <li>- Le strategie che incoraggiano genitori e famigliari a supportare l'apprendimento dei bambini</li> <li>- Punti di forza, capacità e obiettivi delle altre scuole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costruisce una cultura della scuola e un curriculum che tengano conto della ricchezza e della diversità delle comunità scolastiche</li> <li>- Crea e promuove strategie positive per lottare contro pregiudizi e molestie razziali</li> <li>- Assicura che le esperienze di apprendimento degli allievi siano connesse e integrate con la comunità estesa</li> <li>- Assicura una varietà di esperienze di apprendimento fondate sulla comunità e che nella comunità hanno luogo</li> </ul>
<b>Qualità professionali</b>	
<p><i>Il dirigente si dedica a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavorare efficacemente con gruppi professionali nella scuola e con partner esterni</li> <li>- Lavorare con le altre agenzie per il benessere di tutti gli allievi e delle loro famiglie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collabora con le altre agenzie nel provvedere agli alunni e alle loro famiglie benessere scolastico, spirituale, morale, sociale, emozionale e culturale</li> <li>- Crea e mantiene un efficace partenariato con genitori e</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coinvolgere genitori e comunità nel supporto all'apprendimento dei bambini, nella definizione e realizzazione della visione della scuola</li> <li>- Collaborare e fare rete con le altre scuole per migliorare i risultati</li> </ul> <p><i>Il dirigente è capace di:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riconoscere e tenere conto di ricchezza e diversità delle comunità scolastiche</li> <li>- Impegnarsi in un dialogo che costruisca collaborazioni e consenso della comunità su valori, convinzioni e responsabilità</li> <li>- Dare ascolto ai feedback della comunità, riflettere su di essi e agire di conseguenza</li> <li>- Costruire e mantenere efficaci relazioni con genitori, famigliari, partner e comunità in modo da potenziare l'educazione di tutti gli allievi</li> </ul>	<p>familiari al fine di supportare e migliorare risultati e sviluppo personale degli allievi - Cerca le opportunità per invitare a scuola genitori e familiari, esponenti della comunità, delle imprese e di altre organizzazioni al fine di potenziare e arricchire la scuola e il suo valore nei confronti della comunità estesa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuisce allo sviluppo del sistema educativo attraverso la condivisione di pratiche efficaci, il lavoro di rete con altre scuole e la promozione di iniziative innovative - Coopera e lavora con le più importanti agenzie per proteggere i bambini</li> </ul>
---	--

Tabella F - *Rafforzare la comunità*

<b>Inghilterra e Irlanda del Nord (1)</b>		<b>Galles</b>	<b>Scozia</b>
Standard 1998-1999	Standard 2004-2005	Standard 2004 (2)	Standard 2002
Introduzione	Introduzione	Introduzione	Introduzione
Finalità principali del dirigente	Finalità principali del dirigente	Finalità principali del dirigente	Finalità principali del dirigente
Risultati-chiave della direzione			
Conoscenza professionale e comprensione			Valori professionali
Abilità e attributi		Gli attributi della direzione	Abilità professionali
	Usare gli standard		
Aree-chiave della direzione			Funzioni-chiave della direzione
Direzione strategica e sviluppo della scuola	Modellare il futuro (3)	Direzione strategica e futuro della scuola (4)	Gestione politica e pianificazione (5)
Insegnamento e apprendimento	Guidare apprendimento e insegnamento	Guidare apprendimento e insegnamento	Gestione apprendimento e insegnamento
Guida e gestione dello staff	Sviluppare se stesso e lavorare con gli altri	Sviluppo personale e lavoro con gli altri	Gestione delle persone
Utilizzazione efficiente ed efficace del personale e delle risorse	Gestire l'organizzazione	Gestire la scuola	Gestione di risorse e finanze
Rendicontazione	Assicurare la rendicontazione	Assicurare la rendicontazione	L'obbligo di rendicontazione, nelle finalità della dirigenza, non è previsto come funzione autonoma
	Rafforzare la comunità	Rafforzare la centratura sulla comunità	

Tabella G - *Struttura degli standard per dirigenti scolastici nel Regno Unito*