



Dyrektorzy szkół
w Unii Europejskiej

Marzec 1996

EURYDICE

Europejska Sieć Informacji o Edukacji

Z oryginału niemieckiego

Schulleiter und Schulleiterinnen in der Europäischen Union

Brüssel 1996

ISBN 2-87116-253-0

© Europäische Informationsstelle von EURYDICE

Przetłumaczyła

Karolina Romanek

Redaktor

Anna Smoczyńska

Publikacja sfinansowana ze środków Komisji Europejskiej w ramach programu SOCRATES

© Copyright for the Polish edition



Krajowe Biuro EURYDICE

Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji

00-918 Warszawa

Al. Szucha 25

Tel. (22) 628-04-61 w. 189

Fax (22) 622-37-10

ISBN

Z wyjątkiem celów komercyjnych, treść niniejszej publikacji może być reprodukowana częściowo z zaznaczeniem w pełnym brzmieniu, na początku reprodukowanego fragmentu „z EURYDICE: Europejska Sieć Informacji o Edukacji”, i podaniem daty edycji dokumentu.

Wszelkie prośby w sprawie reprodukcji dokumentu w całości należy kierować do Krajowego Biura EURYDICE

SPIS TREŚCI

Przedmowa	4
Streszczenie	5
Przegląd tabelaryczny.....	29

UNIA EUROPEJSKA

BELGIA	44
DANIA	55
NIEMCY	59
GRECJA	64
HISZPANIA	69
FRANCJA	74
IRLANDIA	80
WŁOCHY	88
LUKSEMBURG.....	93
HOLANDIA	97
AUSTRIA.....	101
PORTUGALIA.....	105
FINLANDIA	110
SZWECJA	114
ZJEDNOCZONE KRÓLESTWO	120

KRAJE EFTA

ISLANDIA	129
LIECHTENSTEIN	134
NORWEGIA	137
BIBLIOGRAFIA	140

PRZEDMOWA

W większości państw członkowskich Unii Europejskiej i w państwach EFTA / EOG znacznie zmieniły się funkcje i zakres obowiązków osób odpowiedzialnych za kierowanie szkołami. Nowe wyzwania, przed którymi stają dziś dyrektorzy szkół zarządzający systemem oświatowym, są przedmiotem licznych dyskusji i debat.

Aktualność tego tematu skłoniła francuskie Ministerstwo Edukacji i Kultury do umieszczenia dyrektorów szkół w centrum uwagi seminarium przeprowadzonego 29 czerwca 1995 roku w Paryżu przez Europejską Sieć Informacji Edukacyjnej. Aby wprowadzić do dyskusji wymiar europejski, Europejskie Biuro EURYDICE opracowało roboczy dokument porównawczy, opisujący status prawny i administracyjny, jak również zakres obowiązków i zakres odpowiedzialności dyrektorów szkół w systemach edukacyjnych Unii Europejskiej i w państwach EFTA / EOG.¹¹

Wobec faktu istnienia bardzo odmiennie ukształtowanych systemów w Unii Europejskiej i w celu objęcia wszystkich osób stojących na czele placówek oświatowych wybrano ogólne określenie *dyrektor szkoły*. Spis najważniejszych terminów fachowych z poszczególnych krajów znajdujący się na końcu streszczenia ma na celu umożliwienie lepszej orientacji w istniejącej strukturalnej różnorodności.

Aby dokładnie określić najważniejsze, dające się dzisiaj zaobserwować tendencje, dostępne dane ułożono według piętnastu kategorii, które wydają się nam najprzydatniejsze w analizowaniu rozmaitych cząstkowych aspektów, takich jak procedura zatrudniania, wymagane kwalifikacje i zakres odpowiedzialności dyrektora szkoły. Bezpośrednio za streszczeniem i przeglądem tabelarycznym następuje szczegółowe omówienie poszczególnych państw.

Niniejszy dokument został opracowany na podstawie dokumentów i danych dostępnych w Europejskim Biurze EURYDICE, a następnie zweryfikowany przez krajowe biura Sieci. W ten sposób można było zagwarantować, że raport zawiera prawdziwe i kompletne dane oraz że odpowiada najnowszemu stanowi rzeczy. Niniejsza publikacja EURYDICE jest zatem wynikiem intensywnej i owocnej współpracy w ramach Sieci. Ma ona za zadanie przyczynić się do lepszego zrozumienia systemów oświatowych, w tym także roli kluczowych postaci współtworzących te systemy

Luce PÉPIN
Kierownik Europejskiego Biura EURYDICE
Marzec 1996

¹ W ramach porozumienia o Europejskim Obszarze Gospodarczym w przedsięwzięciach Sieci EURYDICE, obok państw członkowskich Unii Europejskiej, biorą udział na zasadzie równouprawnienia także Islandia, Liechtenstein i Norwegia.

STRESZCZENIE

Wprowadzenie

Niniejszy dokument dotyczy wszystkich szkół obowiązkowych oraz szkół średnich wyższego szczebla. Biorąc pod uwagę fakt, że w poszczególnych państwach, a częściowo także w zależności od rodzaju szkoły i poziomu nauczania, używane są różne określenia dotyczące osób odpowiedzialnych za zarządzanie szkołą, dla potrzeb niniejszego dokumentu wybrano pojęcie *dyrektor szkoły* jako ogólne określenie tej funkcji.

Tytuły służbowe

W wielu państwach członkowskich Unii Europejskiej (Belgia flamandzkojęzyczna, Hiszpania, Portugalia, Szwecja, Anglia i Walia), jak również w trzech państwach EFTA/EOG (Islandia, Liechtenstein i Norwegia) niezależnie od poziomu nauczania lub typu szkoły używa się tego samego tytułu służbowego w odniesieniu do osób odpowiadających za zarządzanie szkołą.

W Niemczech, Holandii, Austrii, Finlandii i Szkocji tytuły służbowe zależą albo od konkretnej liczby uczniów w szkole albo, częściej, od typu szkoły. W Danii istnieje rozróżnienie między tytułem służbowym dyrektora *folkeskole* (przedłużona szkoła podstawowa – przyp. tłum.), a tytułem zarządzającego szkołą średnią. W Grecji, Francji, Irlandii, we Włoszech i w Irlandii Północnej dyrektorzy szkół podstawowych i średnich mają różne tytuły służbowe.

Ponieważ w Luksemburgu nie ma dyrektorów szkół podstawowych, dane na temat luksemburskich dyrektorów szkół odnoszą się w zasadzie do szkół średnich.

Tabela nr 1: DYREKTORZY SZKÓŁ I ICH TYTUŁY SŁUŻBOWE

B fr ¹	Szkoły podstawowe: <i>Directeur</i> Szkoły średnie: <i>Directeur, Préfet des études</i>
B nl	<i>Directeur</i>

DK	<p>Tytuł ogólny: <i>Skoleleder</i> ;</p> <p><i>Folkeskole</i>: <i>Skoleinspektør</i> ;</p> <p>Szkoły średnie ogólnokształcące wyższego szczebla: <i>Rektor</i>.</p>
D	<p>Szkoły podstawowe: <i>Rektor</i> ;</p> <p>Szkoły średnie niższego szczebla: <i>Rektor (Hauptschule)</i>, <i>Realschulrektor</i>, <i>Sekundarschulrektor</i>, <i>Regelschulrektor</i>, <i>Studiendirektor / Oberstudien-</i> <i>direktor (Gymnasium)</i>, <i>Rektor / Oberstudienrat / Direktor (Gesamtschule)</i> ;</p> <p>Szkoły średnie wyższego szczebla: <i>Studiendirektor / Oberstudiendirektor / Direktor</i> (szczebel powyżej liceum i szkoły zawodowej).</p> <p>Tytuły zależą od typu szkoły i liczby uczniów.</p>
GR	<p>Szkoły podstawowe: <i>Diefthindis</i> ;</p> <p>Szkoły średnie niższego szczebla: <i>Gymnasiarchis</i> ;</p> <p>Szkoły średnie wyższego szczebla: <i>Lykiárchis</i>.</p>
E	<i>Director</i>
F	<p>Szkoły podstawowe: <i>Directeur</i> ;</p> <p>Szkoły średnie niższego szczebla: <i>Principal</i> ;</p> <p>Szkoły średnie wyższego szczebla: <i>Provisieur</i>.</p>
IRL	<p>Szkoły podstawowe: <i>Principal / Headteacher</i> ;</p> <p>Szkoły średnie: <i>Principal</i>.</p>
I	<p>Szkoły podstawowe: <i>Direttore didattico</i> ;</p> <p>Szkoły średnie: <i>Preside</i>.</p>
L	<i>Directeur</i>
NL	<p>Szkoły podstawowe: <i>Directeur</i> ;</p> <p>Szkoły średnie: <i>Rector / Directeur</i>.</p>

AT	Szkoły podstawowe: <i>Volksschuldirektor</i> ; Szkoły średnie ogólnokształcące: <i>Hauptschuldirektor</i> Kierunek politechniczny (rok przygotowujący do zawodu): <i>Direktor des Polytechnischen Lehrgangs</i> ; Szkoły zawodowe: <i>Berufsschuldirektor</i> ; Szkoły specjalne: <i>Sonderschuldirektor</i> ; Inne szkoły: <i>Direktor</i> .
P	<i>Director executivo</i>
FI	Kształcenie w ramach obowiązku szkolnego: <i>Rehtori</i> lub <i>Johtaja</i> w pierwszej fazie <i>peruskoulu</i> , jeśli szkoła obejmuje mniej niż 12 klas ; Szkoły średnie wyższego szczebla: <i>Rehtori</i> .
SE	<i>Rektor</i>
UK(E/W)	<i>Headteacher</i>
UK (NI)	Szkoły podstawowe: <i>Headteacher</i> ; Szkoły średnie: <i>Principal</i> .
UK (SC)	Szkoły podstawowe: <i>Headteacher</i> ; Szkoły średnie: <i>Headteacher / Rector</i> .
IS	Kształcenie w ramach obowiązku szkolnego: <i>Skólástjóri</i> ; Szkoły średnie wyższego szczebla: <i>Rektor / Skólameistari</i> .
LI	<i>Schulleiter</i>
NO	<i>Rektor</i>

¹Wyjaśnienie skrótów: B fr - Belgia francuskojęzyczna, B nl - Belgia flamandzkojęzyczna, DK - Dania, D - Niemcy, GR - Grecja, E - Hiszpania, F - Francja, IRL - Irlandia, I - Włochy, L - Luksemburg, NL - Holandia, AT - Austria, P - Portugalia, FI - Finlandia, SE - Szwecja, UK (E / W / NI / SC) - Zjednoczone Królestwo (Anglia, Walia, Irlandia Północna, Szkocja), IS - Islandia, LI - Liechtenstein, NO - Norwegia.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne ¹

- W ośmiu państwach członkowskich Unii Europejskiej dyrektorzy szkół podlegają bezpośrednio ministerstwu edukacji: w Niemczech Ministerstwu Kultury w landach, w Hiszpanii władzom oświatowym na szczeblu autonomicznych prowincji ², a we Francji, Włoszech i Luksemburgu centralnemu Ministerstwu Edukacji. Czasem występuje "zdekoncentrowana" ³ administracja, w ramach której ministerstwo przekazało część swoich uprawnień niższemu szczeblowi (np. władzom sprawującym nadzór nad szkołami podstawowymi na szczeblu *Académie (inspections académiques)* we Francji, prefektury w Grecji, władze regionalne nadzorujące szkoły w Portugalii lub *Länder, Bezirkschulräte* i *Landesschulräte* odpowiadające w Austrii za zarządzanie i nadzorowanie szkół na szczeblu krajów związkowych lub okręgów).
- W Danii, Finlandii i Szwecji kompetencje w zakresie zarządzania szkołami przeniesiono na gminy. Tym samym podlegają im również bezpośrednio dyrektorzy szkół. W Szkocji dyrektor szkoły podlega regionalnym władzom oświatowym.
- W Irlandii dyrektorzy szkół podlegają *board of management*, organowi odpowiedzialnemu za organizację szkoły ⁴, w którym reprezentowany jest również założyciel szkoły (zwykle Kościół). Zarządzający szkołą dysponują znaczną autonomią, która w ramach decentralizacji wprowadzonej przez Ministerstwo Edukacji zostanie prawdopodobnie jeszcze bardziej poszerzona.
- W Anglii i Walii dyrektorzy szkół finansowanych przez lokalne władze oświatowe (*local education authorities*) podlegają *school governing bodies* (szkolnym radom nadzorczym). To na nie zostały przeniesione uprawnienia w zakresie zatrudniania i zwalniania nauczycieli w ramach ustawy o reformie oświaty z 1988 roku, przy czym LEA nadal pozostaje oficjalnym pracodawcą. W innych szkołach dyrektorzy podlegają bezpośrednio *governing bodies*. W Irlandii Północnej za dyrektorów szkół odpowiadają albo *education and library boards* (lokalne władze oświatowe) albo bezpośrednio *boards of governors* (szkolne rady nadzorcze).

Dwa państwa wyróżniają się przez swoją mieszaną formę. W Belgii istnieją trzy oddzielne sieci edukacyjne (*réseaux d'enseignement*), których szkoły podlegają jednemu

¹ Dane o wszystkich gremiach szkolnych i właściwych im urzędach nie będących urzędami państwowymi (w tekście pisane kursywą) znajdują się w słowniku na str.***(24)

² W autonomicznych prowincjach, które nie mają jeszcze pełnych kompetencji w zakresie szkolnictwa, dyrektorzy szkół podlegają władzom centralnym.

³ Pojęcie "dekoncentracja" oznacza przeniesienie uprawnień decyzyjnych na innych rozstrzygających przedstawicieli władzy wykonawczej, pracujących zazwyczaj na szczeblu lokalnym. Należy od tego odróżnić "decentralizację", w ramach której publiczne zadania administracji zostają przeniesione na autonomiczne jednostki administracyjne posiadające prawo do samorządności (np. władze regionalne i gminne).

⁴ Pojęcie "organizacja szkoły" obejmuje całość wszystkich decyzji potrzebnych do zapewnienia uporządkowanego prowadzenia szkoły (łącznie z zatrudnianiem pracowników).

lub kilku przedstawicielom określonym w Belgii francuskojęzycznej jako *pouvoirs organisateurs*, a we flamandzkojęzycznej jako *inrichtende macht*. Podczas gdy pierwsza sieć jest zarządzana bezpośrednio przez rząd, druga sieć leży w kompetencjach prowincji i gmin. W przypadku trzeciej sieci chodzi o prywatne szkoły subwencionowane przez państwo, których dyrektorzy podlegają odpowiadającej za szkołę osobie fizycznej lub zrzeszeniu. W Holandii dyrektorzy szkół podlegają konkretnym, kompetentnym władzom (*bevoegd gezag*), tzn. albo miastu/ gminie (szkolnictwo publiczne) albo instytucji/zrzeszeniu, które założyło szkołę (szkoły prywatne subwencionowane przez państwo).

W państwach EFTA /EOG struktury są rozmaicie zorganizowane. W Islandii i Liechtensteinie dyrektorzy szkół podstawowych są podporządkowani lokalnym władzom i ministerstwu, podczas gdy dyrektorzy szkół średnich wyższego szczebla podlegają bezpośrednio ministerstwu. W Norwegii państwo przekazało zarządzanie szkół władzom lokalnym (szkolnictwo obowiązkowe) i regionalnym władzom szkolnym (szkoły średnie wyższego szczebla). Są one przez to odpowiedzialne także za dyrektorów szkół.

Kompetencje co do zarządzania personelem są zatem w rozważanych tu państwach bardzo rozmaicie uregulowane. Poczynione w związku z tym uregulowania można przyporządkować do trzech podstawowych modeli:

- W wielu państwach zarządzaniem personelem kieruje się centralnie, przy czym widoczna jest tendencja do "dekoncentracji". Niedawno Ministerstwa Edukacji Grecji, Francji i Portugalii przekazały część swoich uprawnień administracjom regionalnym.
- W niektórych państwach (szczególnie w krajach północnych) odpowiedzialność za kształcenie w szkołach pozostaje całkowicie w gestii gmin lub okręgów / prowincji.
- Z kolei inne państwa przyznały wysoki stopień samodzielności kompetentnej w sprawach szkoły radzie nadzorczej lub innemu gremium nie będącemu władzą publiczną (w Belgii i Holandii dotyczy to subwencionowanych szkół niepublicznych ; w Irlandii, Anglii, Walii i Irlandii Północnej - zarówno szkół publicznych jak i szkół subwencionowanych przez państwo).

Wymagane kwalifikacje, wykształcenie i doświadczenie zawodowe

We wszystkich państwach kandydaci na urząd dyrektora szkoły muszą się wykazać doświadczeniem w pracy pedagogicznej. We Francji (szkoły średnie), we Włoszech, Portugalii i Hiszpanii (od początku roku szkolnego 1996/97) wymagany jest co najmniej pięcioletni staż pracy pedagogicznej. W Belgii i w znacznym stopniu także w Szkocji kandydaci muszą uczyć dziesięć lat. W Niemczech oprócz koniecznego doświadczenia zawodowego wymaga się, aby kandydat już przedtem osiągnął wyższe stanowisko w karierze urzędniczej.

Niektóre państwa przewidują dodatkowe szkolenie dyrektorów szkół. We Francji kandydaci muszą ukończyć specjalny kurs szkoleniowy przed objęciem stanowiska służbowego. Portugalia wprowadziła specjalne szkolenie dla zarządzających szkołą i zarządzających oświatą. W Finlandii kandydaci muszą przedłożyć dyplom z zarządzania szkołami. W powyższych państwach udział w szkoleniach dyrektorów szkół obowiązuje na podstawie przepisów. Od początku roku szkolnego 1996/97 w Hiszpanii od wszystkich kandydatów wymaga się formalnego potwierdzenia kwalifikacji pedagogicznych i odbycia dodatkowego szkolenia dla dyrektorów szkół.

Inne państwa oferują świeżo zatrudnionym dyrektorom szkół dodatkowe szkolenie. W Austrii prowadzone są seminaria w fazie przedkwalifikacyjnej. W Szwecji dyrektorzy szkół biorą udział w zajęciach szkoleniowych, na których są informowani o najnowszych krajowych priorytetach w oświacie. W Anglii i Walii celowe programy szkoleniowe mają pomóc świeżo zatrudnionym dyrektorom szkół w zdobyciu pewnych umiejętności, koniecznych na ich stanowisku służbowym. Szkocja oferuje szkolenia kandydatom, którym już przekazano stanowisko dyrektora szkoły. W innych państwach (Belgia, Irlandia, Włochy) stopniowo wprowadza się szkolenia przygotowujące do wykonywania funkcji dyrektora szkoły. Dotyczą one w szczególności spraw zarządzania szkołą. Udział w nich nie jest obowiązkowy.

Także w trzech państwach EFTA/EOG na stanowisko dyrektora szkoły wymagane jest doświadczenie w pracy pedagogicznej. W Liechtensteinie i Norwegii kandydaci muszą mieć za sobą trzy lata nauczania. W Islandii oprócz dwuletniego stażu pracy pedagogicznej należy wykazać się doświadczeniem w zarządzaniu (roczny okres próbny na stanowisku dyrektora szkoły). Kandydaci w tych państwach nie muszą wcześniej odbywać specjalnego przeszkolenia.

Procedury kwalifikacyjne

Ogólnie można wyróżnić dwie procedury :

Wybór po publicznym ogłoszeniu konkursu na obsadzenie określonego urzędu dyrektora szkoły¹

- Wybór na podstawie **umiejętności i oceny**, w Niemczech dokonywany przez Ministerstwa Kultury w landach i, w zależności od landu, przez gminy jako przedstawicielstwa szkół publicznych oraz *Schulkonferenz* ; w Austrii przez federalne Ministerstwo Nauczania i Kultury (nauczyciele federalni) lub biura rządów związkowych (nauczyciele krajów związkowych) ;
- Wybór dokonywany przez miejscowe władze szkolne (Dania, Finlandia, Szwecja) lub regionalne władze oświatowe (Szkocja), przez kościelne przedstawicielstwa szkół lub wybieralną komisję mianowaną przez *board of management* (Irlandia), przez

¹ Dane o wszystkich gremiach szkolnych i właściwych im urzędach nie będących urzędami państwowymi (w tekście pisane kursywą), znajdują się w słowniku na str.*** (24)

boevoegd gezag (Holandia), *governing body* (Anglia i Walia) lub *board of governors* (Irlandia Północna), na podstawie rozmów kwalifikacyjnych i oceny *curriculum vitae* ;

- Wybór "**demokratyczny**" dokonywany przez *consejo escolar del centro* (Hiszpania) i *conselho de escola* (Portugalia), w których reprezentowani są przede wszystkim nauczyciele. W Portugalii przed tą procedurą kwalifikacyjną sprawdza się, czy kandydaci, wybrani w ramach konkursu rozpisanego przez *conselho de escola*, spełniają kryteria ubiegania się o urząd.

Wybór nie odnoszący się do konkretnego urzędu dyrektora szkoły

- Otwarta **procedura kwalifikacyjna (konkurs)**: przeprowadzana we Francji (szkoły średnie) i we Włoszech przez ministerstwa (*concours* lub *consorsi*) ;
- Wybór na podstawie **listy kwalifikacyjnej** (*liste d'aptitude*): we Francji (szkoły podstawowe) takiego wyboru dokonuje *académie* (władze oświatowe okręgu nadzoru szkolnego).
- Wybór na podstawie przedstawionych **umiejętności, kwalifikacji i dokumentów służbowych**, a także raportu regionalnej rady oświatowej (Grecja);
- Wybór dokonywany przez radę rządową z uwzględnieniem wniosków ministra edukacji (np. Luksemburg).

W Belgii stosuje się różne systemy, w zależności od "sieci oświatowej".

W państwach EFTA/EOG sytuacja przedstawia się następująco: dyrektor szkoły w Liechtensteinie jest wybierany przez ministerstwo, w Norwegii przez miejscowe lub regionalne władze szkolne. Do końca lipca 1996 roku w Islandii wyboru dokonywało ministerstwo, ale od 1 sierpnia o wyborze dyrektora szkoły decydują miejscowe władze lub ministerstwo na wniosek *skólanefnd*, gremium odpowiadającego za organizację szkoły.

Mianowanie dyrektora szkoły

Procedura mianowania z reguły odpowiada procedurze kwalifikacyjnej stosowanej w danym państwie: gremium kwalifikujące mianuje również dyrektora szkoły.

Dyrektor szkoły jest więc mianowany decyzją ministra lub przez miejscowe władze szkolne (gminy, okręgu, prowincji). W niektórych przypadkach wyznacza go bezpośrednio jakiś urząd niepubliczny kompetentny w sprawach szkolnych. I tak w Belgii dyrektorzy subwencjonowanych szkół powszechnych są mianowani przez *pouvoir organisateur / inrichtende macht*, dyrektorzy subwencjonowanych szkół prywatnych w

Holandii przez *bevoegd gezag*, w Portugalii przez *conselho de escola*, w Anglii i Walii przez *school governing body*¹, a w Irlandii przez *board of governors*.

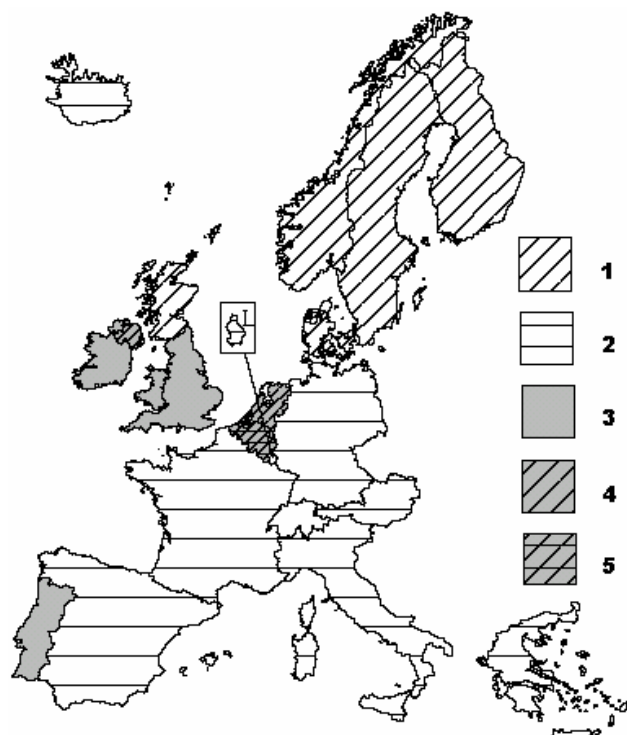
W Irlandii mianowanie przez *board of management* dyrektorów publicznych szkół średnich zatwierdza ministerstwo.

Jednak w niektórych państwach kompetencje w zakresie mianowania dyrektorów szkół mają inne gremia niż te, które dokonują ich wyboru: w Grecji Rada Regionalna przedkłada wniosek prefektowi. Prefekt decyduje o mianowaniu dyrektora szkoły. W Hiszpanii dyrektor szkoły jest wybierany przez *consejo escolar del centro*, a następnie oficjalnie mianowany przez administrację.

W zasadzie dyrektor szkoły jest mianowany na czas nieokreślony lub do końca czasu swojej służby. Tylko w Grecji, Hiszpanii i Portugalii sprawowanie tej funkcji jest ograniczone do czterech lat, przy czym w Hiszpanii i Portugalii istnieje możliwość przedłużenia tego terminu bez konieczności powtarzania całej procedury mianowania.

¹ Chociaż LEA pozostaje oficjalnym pracodawcą nauczycieli i *headteachers* w subwencionowanych przez siebie szkołach, to mianuje lub zwalnia na polecenie *school governing body*.

Mapa nr 1: Urzędy kompetentne w zakresie mianowania dyrektorów szkół obowiązkowych



1 – lokalne władze; 2-ministerstwo; 3-osoby lub gremia

- Ministerstwo lub "zdekoncentrowana" administracja¹:

- Lokalne władze oświatowe (gmina, prowincja, okręg itd.):

Belgia, Dania, Holandia, Finlandia, Szwecja, Irlandia Północna, Szkocja, Norwegia.

- Osoby lub gremia odpowiedzialne za szkołę:

Belgia, Irlandia, Holandia, Portugalia, Anglia, Irlandia Północna, Walia.

W niektórych państwach stosuje się kilka procedur.

nb. : Belgia: wspólnoty/prowincje i gminy/osoby fizyczne i prawne, które przejęły reprezentację szkół

Holandia: gminy / stowarzyszenia lub gremia, które założyły szkołę

Irlandia Północna: *Education and Library Boards* / Rada Szkół Katolickich (*Council for Catholic Maintained Schools*)/*board of governors*

Islandia: władze lokalne / ministerstwo na wniosek *skólanefnd* (stan od 1 sierpnia 1996 r.)

¹ Patrz: przypis ***(3) na str. ***(8)

Tabela nr 2: Kwalifikacja i mianowanie dyrektorów szkół - kompetentne organy

	Szczebel centralny	Władze miejscowe (urzędy państwowe)		Urzędy niepaństwowe		Gremium szkolne z uprawnieniami decyzyjnymi
	Ministerstwo lub "zdecentrowana" administracja	Prowincja, okręg, region	Gmina	Urząd kompetentny w zarządzaniu szkołą (subwencjonowane szkoły prywatne)	Gremium kompetentne w zakresie zarządzania szkołą	
B	Ministerstwa wspólnotowe (szkoły podst. i średnie)	Rada prowincji (<i>Conseil provincial</i>) (szkoły średnie)	Rada gminna (<i>Conseil communal</i>) (szk. podstawowe)	<i>Pouvoir organisateur In-richtende macht</i> (szk. podst./sr.)		
DK		Rada okręgowa (szk.śr.wyższego szczebla)	Rada gminna (szk. obowiązkowe)			
D	Ministerstwa w landach		Administracja gminy			<i>Schul-konferenz</i>
GR	Ministerstwo	Prefektura	Regionalne dyrekcje oświatowe dla szk. podst/śr.			

E	Autonomiczne wspólnoty posiadające wszelkie kompetencje lub Ministerstwo Edukacji					<i>Consejo escolar del centro</i>
F	Inspection academique/ <i>Rectorat</i> (szk podst./ śr.)					
IRL	Ministerstwo			Władze kościelne	<i>Board of management</i>	
I	Ministerstwo					
L	Ministerstwo					
NL			Rada gminna (<i>Bevoegd gezag</i>)	Zrzeszenie lub założyciel szkoły (<i>Bevoegd gezag</i>)		
AT	Ministerstwo	Rząd kraju związkowego				
P						Conselho de escola
FI			Rada gminna			
SE			Rada gminna			
UK E/W		<i>Local education authority</i> (lokalne władze oświatowe)			<i>Governing body</i>	
UK (NI)		<i>Education and library board</i>		Council for Catholic-maintained schools	<i>Board of governors</i>	

UK (SC)		Regional Education Authority				
IS*	Ministerstwo (szk.śr. wyższego szczebla)	Rada gminna (przedszkola, szkoły obowiązkowe)				Skólan- efnd (szk.śr. wyższego szcz.)
LI	Ministerstwo					
NO		Rada okrę- gowa (szk.śr. wyższego szczebla)	Rada gminna (szkoły obo- wiązkowe)			

	(a) Mianowanie		(b) Wybór		(a) + (b)
--	----------------	--	-----------	--	-----------

* Islandia: Stan kompetencji od 1 sierpnia 1996 r.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Zakres obowiązków i zakres działalności dyrektorów szkół są rozmaicie ukształtowane, w zależności od rozmiaru autonomii szkoły.

- Jako **organ wykonawczy** dyrektor szkoły odpowiada za zgodne z przepisami wykonywanie uchwał (uchwał *conselho de escola* – Portugalia).
- Jako **organ wykonawczy i koordynacyjny** odpowiada za rozplanowanie godzin, podział na klasy i przydzielanie pomieszczeń; ponadto

-stosuje przepisy i polecenia ministerstwa (Grecja) ;

-wykonuje postanowienia *board of management* (Irlandia);

-dba o to, aby wypełniane były zarówno polecenia ministerstwa, jak i uchwały *conseil d'administration* (Francja).

- Jako **organ wykonawczy i przełożony nauczycieli** dyrektor szkoły obserwuje i sprawdza pracę nauczycieli, ponadto:

-stosuje polecenia i przepisy ministerstwa (Luksemburg) oraz

-dba o to, aby wykonywane były zarówno polecenia ministerstwa, jak i uchwały *Schulkonferenz* (Niemcy), *consiglio d'istituto* (Włochy), *Bezirksschulräte*, *Landesschulräte*, *Schulforum* lub *Schulgemeinschaftsanschuß* (Austria).

- Jako **współpracownik kompetentnych władz szkolnych i / lub rady nadzorczej szkoły** dyrektor wspiera je przy planowaniu personalnym (zatrudnianie), jak również przy wykonywaniu obowiązków administracyjnych, finansowych i pedagogicznych (Holandia, Anglia, Walia, Irlandia Północna).
- Jako osoba odpowiedzialna za działalność lekcyjną, wychowawczą i zarządzanie, dyrektor szkoły w Danii może być wspierany przez *skolebestyrelse* (rada szkoły).
- W Szwecji dyrektor szkoły **odpowiada za jakość pracy szkoły**. Poprzez wypracowanie programu pracy obowiązującego w danej szkole oraz sprawdzanie i ocenę wyników pracy szkoły dyrektor musi zagwarantować, że działalność wykonywana w kierowanej przez niego placówce odpowiada krajowym celom nauczania.

W Belgii obowiązki dyrektora szkoły zależą od *pouvoir organisateur*. W Finlandii obowiązki te ustala każdorazowo gmina.

Także w państwach EFTA/EOG można wyodrębnić znaczne różnice dotyczące obowiązków dyrektora szkoły. Podczas gdy w Islandii dyrektor ściśle współpracuje z kompetentną radą szkolną, w Liechtensteinie wypełnia on jedynie polecenia ministerstwa. W Norwegii odpowiada on za działalność lekcyjną, wychowawczą i zarządzanie. W szkołach obowiązkowych jest wspierany przez radę gminną i *samarbeidsutvalg* (komisja ds. współpracy), a w szkołach średnich wyższego szczebla przez *skoleutvalg* (komisja szkolna) i radę okręgową.

Zarządzanie szkołą

Dyrektor szkoły zwykle odpowiada za zgodne z przepisami wypełnianie:

- poleceń ministerstwa (Belgia, Luksemburg);
- uchwał *board of management* (Irlandia);

- postanowień podejmowanych na różnych szczeblach decyzyjnych, m. in. decyzji ministerstwa lub też uchwał rady szkoły (Niemcy, Hiszpania, Francja, Włochy, Austria, Portugalia).

W Holandii i Zjednoczonym Królestwie (oprócz Szkocji) dyrektor ustala wspólnie z *bevoegd gezag* lub *governing body* albo *board of governors* ogólną politykę szkoły i dba o to, aby była ona odpowiednio realizowana. W Grecji zadania dyrektora szkoły w tej dziedzinie są ograniczone.

Sprawy budżetowe

Ponieważ dyrektor szkoły posiada głównie uprawnienia wykonawcze, odpowiada w bardzo niewielkim stopniu za sprawy finansowe - zarządza jedynie przyznanymi szkole środkami.

W większości państw (Belgia francuskojęzyczna, Dania, Hiszpania, Irlandia, Austria, Portugalia i Szwecja) dyrektor szkoły przedkłada do zatwierdzenia gremium / przedstawicielstwu odpowiadającemu za szkołę tymczasowy budżet. Po przyjęciu tego budżetu ma on pewną swobodę w kwestii wydatków i wpływów. We Francji (szkoły średnie) i Włoszech odpowiada za budżet uchwalony przez *conseil d'administration* lub *consiglio d'istituto*, który następnie jest przedłożony do sprawdzenia kompetentnym władzom nadzorczym. W Anglii, Walii i Irlandii Północnej dyrektor szkoły musi zdać sprawozdanie z wykorzystania wszystkich zasobów (łącznie ze środkami finansowymi) *school governing board* lub *board of governors* odpowiedzialnemu za zarządzanie szkołą. W Grecji dyrekcja szkoły praktycznie nie ponosi żadnej odpowiedzialności za finanse, a w Holandii odpowiedzialność za sprawy finansowe ponoszą władze odpowiadające za szkołę (*bevoegd gezag*).

Działalność dydaktyczno - wychowawcza

Zadania dyrektora szkoły w tym zakresie są znacznie rozleglejsze.

W większości państw dyrektor odpowiada za zgodne z przepisami **ogólne prowadzenie szkoły**, za plany zajęć, tworzenie klas, przydzielanie budynków i pomieszczeń. Poszczególne zadania dotyczące tego zakresu kompetencji wypełnia on częściowo wspólnie z innymi gremiami. W Danii kwestie te zostają przedłożone do zaopiniowania radzie pedagogicznej. W Hiszpanii dyrektora szkoły wspiera *consejo escolar del centro*, dyrektor do spraw pedagogicznych (*jefe de estudios*) i rada pedagogiczna. W Portugalii rada pedagogiczna (*conselho pedagógico*) przedstawia odpowiednie wnioski, które następnie dyrektor przedkłada do zatwierdzenia *conselho de escola*.

W trzech powyższych państwach , a także w Belgii, Francji i Włoszech dyrektorzy szkół wspólnie z gremium kolegialnym odpowiadają za **program zajęć i program pracy** .

W Belgii, Niemczech, Włoszech, Luksemburgu i Zjednoczonym Królestwie dyrektorzy dbają o przestrzeganie i realizowanie programów nauczania, a ponadto o zharmonizowaną pod względem pedagogicznym pracę nauczycieli (Niemcy, Austria, Szwecja). Dyrektor szkoły w Danii określa ofertę **przedmiotów fakultatywnych**, a w Belgii flamandzkojęzycznej i w Irlandii pomoce naukowe, które będą stosowane.

W Anglii i Walii ustalanie przedmiotów fakultatywnych, pomocy naukowych oraz **metod nauczania** odbywa się w porozumieniu z gremiem pedagogicznym.

W Belgii flamandzkojęzycznej, we Francji, Austrii, Szwecji i Szkocji dyrektor szkoły odpowiada za ocenę i monitorowanie **postępów w nauce uczniów**.

Podczas gdy w Belgii, Irlandii, Włoszech i Szkocji wyłącznie dyrektor odpowiada za **środki dyscyplinarne**, odpowiedzialność tę dzieli on w Portugalii z *conselho de escola*, który decyduje o szczególnie ciężkich sankcjach.

Dyrektor szkoły ocenia **nauczycieli i przeprowadza wizytacje lekcji** (Belgia, Niemcy, Luksemburg, Austria, Anglia i Walia). Ponadto musi zorganizować im doksztalcanie lub zapewnić odpowiednie wsparcie pedagogiczne (Belgia flamandzkojęzyczna, Irlandia, Austria, Szwecja i Zjednoczone Królestwo).

Podział zadań nie związanych z nauczaniem w Danii, Niemczech i Zjednoczonym Królestwie również należy do zakresu obowiązków dyrekcji szkoły.

W Liechtensteinie pedagogiczna odpowiedzialność dyrektora jest względnie ograniczona. Jeżeli szczególne wydarzenia zakłóca normalne prowadzenie szkoły, musi się on zwrócić do władz sprawujących nadzór nad szkołą. Z kolei dyrektor szkoły z Islandii ma rozległe obowiązki w zakresie pedagogicznym: dyrektor przedstawia plany nauczania, odpowiada za działalność dydaktyczno-wychowawczą nauczycieli oraz za ich nadzorowanie. W Norwegii *samarbeidsutvalg* (doradcze gremium szkolne w szkołach obowiązkowych) i *skoleutvalg* (doradcze gremium szkolne w szkołach średnich wyższego szczebla) mogą współdecydować w określonych sprawach związanych z pedagogiczną działalnością szkoły, za które odpowiada dyrektor.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Prawie we wszystkich państwach dyrektor szkoły musi wykonywać również pewną "działalność informacyjną na rzecz opinii publicznej" z myślą o rodzicach, organach władzy oświatowej, innych szkołach, a w przypadku kształcenia zawodowego także z myślą o partnerach społecznych (np. przedsiębiorstwach).

Do tej dziedziny należą również zagadnienia obejmujące wychowanie do partnerstwa oraz nauka społecznych zachowań. W szwedzkich tekstach ustawowych niezwykle

szczegółowo opisano to zagadnienie. Dyrektor szkoły zgodnie z ustawą odpowiada za niedopuszczenie do powstania, względnie za zwalczanie wszelkiego rodzaju konfliktów między uczniami a nauczycielami. Odpowiada on także za upewnienie się, czy uczniom szczegółowo uświadomiono niebezpieczeństwa związane z paleniem tytoniu, zażywaniem środków odurzających i innych narkotyków. Również we Włoszech, jeśli chodzi o zakres obowiązków dyrektora, coraz większą wagę przywiązuje się do wychowania zdrowotnego, a szczególnie do zwalczania zażywania narkotyków. Zagadnienie to do tej pory nie zostało jeszcze zapisane w ustawie, zajmuje jednak ważne miejsce w dyskusjach stowarzyszeń dyrektorów szkół.

Tabela nr 3 : ZAKRES OBOWIĄZKÓW DYREKTORÓW SZKÓŁ ORAZ RÓŻNYCH GREMIÓW DORADCZYCH

	Zatrudnianie nauczycieli	Prowadzenie szkoły / zarządzanie	Organizacja procesu nauczania	Kontakty szkoły ze środowiskiem
B fr		<i>directeur</i> lub <i>préfet</i>	<i>directeur</i> lub <i>préfet</i>	<i>directeur</i> lub <i>préfet</i>
B nl		<i>directeur</i>	<i>directeur</i>	<i>directeur</i>
DK	Funkcja doradcza <i>skoleleder</i> wobec lokalnych władz szkolnych	<i>Skolebestyrelse</i> i <i>skoleleder</i>	<i>skoleleder</i> w porozumieniu z <i>paedagogisk rad</i>	<i>skoleleder</i>
D		<i>Schulleiter</i> i współpracownicy sprawujący urzędy	<i>Schulleiter</i> w porozumieniu z <i>Lehrerkonferenz</i> i częściowo z <i>Schulkonferenz</i>	<i>Schulleiter</i>
GR		<i>diefthindis scholeiou</i> we współpracy z radą pedagogiczną	<i>diefthindis scholeiou</i> (koordynacja)	<i>diefthindis scholeiou</i>
E		<i>secretario</i> lub <i>administrador</i>	<i>director</i> w porozumieniu z <i>jefe de estudios, consejo escolar, claustro de profesores</i>	<i>director</i>

F		<i>Conseil d'administration</i> pod przewodnictwem <i>chef d'établissement</i>	<i>directeur d'école</i> i <i>chef d'établissement</i>	<i>directeur d'école</i> i <i>chef d'établissement</i>
IRL		<i>Board of management</i> , oraz <i>principal</i>	<i>Principal</i>	<i>Principal</i> pod kierownictwem <i>board of management</i>
I		<i>Consiglio di circolo /d'istituto</i> i <i>direttore didattico</i> lub <i>preside</i>	<i>direttore didattico</i> lub <i>preside</i>	<i>direttore didattico</i> lub <i>preside</i>
L		<i>directeur</i> w porozumieniu z <i>conseil d'éducation</i>	<i>directeur</i> ocenia nauczycieli i przeprowadza wizytacje lekcji	
NL	<i>directeur/rector</i> wspiera <i>bevoegd gezag</i>	<i>directeur</i> lub <i>rector</i> pod nadzorem kompetentnych władz (<i>bevoegd gezag</i>)	<i>directeur</i> lub <i>rector</i> pod nadzorem <i>bevoegd gezag</i>	<i>directeur</i> lub <i>rector</i> pod nadzorem <i>bevoegd gezag</i>
AT		<i>Schulleiter</i>	<i>Schulleiter</i> i <i>Lehrerkonferenz</i>	<i>Schulleiter</i>
P		<i>Conselho de la escola</i>	<i>conselho pedagógico</i> i <i>conselho de la escola</i>	<i>director ejecutivo</i> i <i>conselho de la escola</i>
FI	W niektórych gminach <i>rehtori/johtaja</i>	<i>rehtori</i> lub <i>johtaja</i>	<i>rehtori</i> lub <i>johtaja</i>	<i>rehtori</i> lub <i>johtaja</i>
SE	<i>rektor</i>	<i>rektor</i>	<i>rektor</i>	<i>rektor</i>
UK E/W	<i>School Governing body</i> i <i>headteacher</i>	<i>School governing body</i> i <i>headteacher</i>	<i>School governing body</i> i <i>headteacher</i>	<i>School governing body</i> i <i>headteacher</i>
UK (NI)	(<i>Board of governors</i>) ¹	<i>Board of governors</i> i <i>headteacher/principal</i>	<i>Board of governors</i> i <i>headteacher/principal</i>	<i>Board of gov.</i> i <i>headteacher/principal</i>

UK (SC)		<i>Headteacher i School Board</i>	<i>Headteacher</i>	<i>Headteacher</i>
IS		<i>skólastjóri, rektor, skólameistari</i>	<i>skólastjóri, rektor, skólameistari</i>	<i>skólastjóri, rektor, skólameistari</i>
LI		<i>Schulleiter</i>	<i>Schulleiter</i>	
NO		<i>rektor wspierany przez samarbeidsutvalg lub skoleutvalg</i>	<i>rektor i samarbeidsutvalg lub skoleutvalg</i>	<i>rektor</i>

¹ *Education and library boards* oraz *boards of governors* w szkołach podległych władzom oświatowym; diecezja i Rada Szkół Katolickich w szkołach katolickich; oraz *board of governors* we wszystkich innych szkołach.

Zajęcia dydaktyczne dyrektorów szkół

W szkołach średnich pięciu państw (Belgii, Francji, Włoch, Luksemburga i Portugalii) dyrektorzy nie mają obowiązku nauczania, podczas gdy w innych państwach (Irlandii, Holandii, Austrii, Szwecji i Zjednoczonym Królestwie) liczbę godzin dydaktycznych zmniejsza się w zależności od wielkości szkoły (Dania, Grecja, Finlandia) lub w zależności od potrzeb (Hiszpania). Porównywalną sytuację można zaobserwować w szkołach podstawowych. Wyjątek stanowi Belgia i Francja, gdzie dyrektorzy mniejszych szkół muszą również nauczać. W Irlandii dyrektorzy muszą przejąć część godzin dydaktycznych. W Niemczech, zarówno w szkołach podstawowych, jak i średnich, istnieje obowiązek nauczania dla dyrektorów szkół, przy czym ogół godzin dydaktycznych zależy od rodzaju szkoły i danej liczby uczniów.

Również w Islandii, Liechtensteinie i Norwegii obowiązek nauczania zależy od wielkości szkoły.

Ocena pracy dyrektorów szkół

W ponad połowie państw członkowskich dyrektorzy szkół podlegają regularnej ocenie. Poszczególne procedury są jednak zupełnie odmiennie ukształtowane. W Grecji ocena następuje co cztery lata, każdorazowo w chwili mianowania dyrektora szkoły. We Francji za ocenę w szkołach podstawowych odpowiadają urzędnicy nadzorujący szkołę

(*inspecteurs de l'Education nationale*), a w szkołach średnich dyrektorzy okręgu nadzoru szkolnego (*recteurs d'Académie*). Wynik umieszcza się w notatce służbowej i wpływa on na rozwój kariery zawodowej. W Irlandii dyrektorów szkół podstawowych ocenia się w ramach sprawowania ogólnego nadzoru nad szkołą, natomiast w szkołach średnich nie ma formalnej procedury oceniania. We Włoszech ocenę przeprowadzają regularnie *provveditori agli studi* (urzędy szkolne na szczeblu prowincji, na czele których stoi dyrektor urzędu szkolnego). Ocena ta wpływa jednak na karierę zawodową tylko w przypadku zdecydowanie niekorzystnych wyników. W Holandii nie ma formalnej oceny dyrektorów ani w szkołach podstawowych ani w średnich. Odpowiedzialność za ocenę dyrektorów szkół ponosi pracodawca (*bevoegd gezag*). Podczas gdy w Austrii inspektorzy szkolni kontrolują pracę dyrektorów szkół i w razie problemów zwracają się do władz nadzorczych. W Portugalii dyrektor regionalnego urzędu szkolnego co roku umieszcza ocenę w notatce. W Szwecji ocena dyrektora szkoły jest częścią zadań kontrolnych Centralnego Urzędu do spraw Szkolnictwa. Także w Zjednoczonym Królestwie dyrektorzy szkół są regularnie oceniani. W Anglii, Walii i Szkocji ich osiągnięcia są oceniane w ramach sprawowania ogólnego nadzoru nad szkołą.

W Hiszpanii dzięki nowej ustawie (LOPEG) wprowadzono procedurę oceniania dyrektorów szkół. Odpowiednie kryteria zostały już opracowane w zespołach należących do zakresu kompetencji Ministerstwa Edukacji i Nauki. Ocena dyrektorów szkół odbywa się w ramach oceniania szkoły z zewnątrz, którą przeprowadzają władze sprawujące nadzór nad szkołą we współpracy z gremiami szkolnymi odpowiadającymi za nadzór i koordynację dydaktyczną.

W trzech państwach ocena dyrektorów szkół przebiega w dokładnie określonych fazach kariery zawodowej. I tak duńscy dyrektorzy szkół muszą tak samo, jak inni urzędnicy w Danii, odbyć dwuletni okres próbny. W Niemczech tak samo, jak w przypadku pozostałych urzędników, przeprowadzana jest służbowa ocena poprzedzająca awans lub przeniesienie. W Finlandii miasta lub gminy mogą przeprowadzić ocenę przed wygaśnięciem ograniczonej czasowo umowy dyrektora szkoły.

W trzech państwach EFTA/EOG nie ma systemu oceniania dyrektorów szkół.

Tabela nr 4: OCENIANIE DYREKTORÓW SZKÓŁ

Ocenianie w regularnych odstępach czasu	Ocenianie na koniec okresu próbnego, w przypadku awansu lub przeniesienia	Brak oceniania
Grecja, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Holandia, Austria, Portugalia, Szwecja, Zjednoczone Królestwo	Dania, Niemcy, Finlandia	Belgia, Luksemburg, Islandia, Liechtenstein, Norwegia

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

W większości państw dyrektorzy szkół utworzyli stowarzyszenia przede wszystkim po to, aby lepiej sprawować funkcję dyrektora, aby usprawnić wymianę informacji i poglądów oraz zapewnić większą autonomię, oraz lepsze warunki szkolenia dyrektorów szkół (Belgia francuskojęzyczna, Dania, Niemcy, Grecja, Francja, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Holandia, Austria, Finlandia, Szwecja, Zjednoczone Królestwo). Istnienie takich stowarzyszeń jest również wyrazem tendencji do podnoszenia statusu zawodowego tej funkcji. Także w Islandii, Liechtensteinie i Norwegii istnieją takie stowarzyszenia.

Dokształcanie

Zajęcia dokształcające wcale nie są rozpowszechnione, jednak w coraz większym stopniu proponuje się je w wielu państwach, a częściowo są one obowiązkowe (Belgia, Niemcy, Dania, Grecja, Hiszpania, Francja, Irlandia, Włochy, Luksemburg, Austria i Zjednoczone Królestwo). W Szwecji wszystkim dyrektorom szkół sprawującym urząd zaleca się wzięcie udziału w przewidzianym programie dokształcania. W Finlandii obowiązują trzy dni dokształcania rocznie.

Zajęcia dokształcające dotyczą głównie trzech aspektów, które dziś chyba większość dyrektorów szkół w Unii Europejskiej uwzględnia w swojej pracy:

- **Aspekty pedagogiczne** : Dyrektorzy szkół są nauczycielami, którzy powinni znać najnowsze osiągnięcia dydaktyki i metodyki oraz opracowywać plany nauczania.
- **Aspekty finansowe i administracyjne**: Dyrektorzy szkół muszą dynamicznie kierować szkołą i nią zarządzać - z zachowaniem obowiązujących przepisów prawnych i administracyjnych oraz poleceń kompetentnych władz, uwzględniając przy tym środki budżetowe, którymi dysponują.
- **Kierowanie personelem** : Dyrektorzy szkół są odpowiedzialni przede wszystkim za kierowanie zespołem zatrudnionych w szkole nauczycieli.

Słownik: GREMIA SZKOLNE ORAZ ORGANIZACJE SPOŁECZNE MAJĄCE WPŁYW NA PRACĘ SZKÓŁ¹

¹ Po bardziej szczegółowe informacje o tych organizacjach społecznych odsyłamy do publikacji "Beiräte und andere Formen der Mitwirkung in den Bildungssystemen in der Europäischen Union " (Eurydice, lipiec 1996 r.)

Gremia odpowiadające za ORGANIZACJĘ SZKOŁY (np. zatrudnianie nauczycieli)

Pouvoir organisateur (B fr) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiedzialne za organizację szkoły.

W szkołach prywatnych subwencionowanych przez państwo jest to osoba fizyczna lub związek / zrzeszenie; w szkołach publicznych wspólnota, prowincja lub gmina.

Inrichtende macht (B nl) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiedzialne za organizację szkoły.

W szkołach prywatnych subwencionowanych przez państwo jest to osoba fizyczna lub związek/ zrzeszenie; w szkołach publicznych wspólnota, prowincja lub gmina.

Bevoegd gezag (NL) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Kompetentne władze szkolne.

W przypadku szkół prywatnych subwencionowanych przez państwo są to zrzeszenia / związki albo fundacje wyznaniowe lub bezwyznaniowe; w szkołach publicznych rada gminna.

Directeur/rector jest włączony we wszelką działalność tego urzędu (z wyjątkiem kwestii finansowych).

Gremia doradcze odpowiadające za ORGANIZACJĘ SZKOŁY (np. zatrudnianie nauczycieli)

Board of management (IRL) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Rada nadzorcza szkoły, w skład której wchodzi osoby reprezentujące władze kościelne lub administrację szkolną oraz rodzice i nauczyciele.

Principal teacher lub *principal* dba o to, aby decyzje administracyjne były wykonywane zgodnie z przepisami.

School governing body (E / W) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium, w skład którego wchodzi rodzice, przedstawiciele nauczycieli i personelu niepedagogicznego szkoły oraz, w zależności od rodzaju szkoły, przedstawiciele *local education authorities* (lokalnych władz oświatowych) i inne osoby.

Headteacher uczestniczy w pracach tego gremium.

Board of governors (NI) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium, w skład którego wchodzi rodzice, przedstawiciele nauczycieli i personelu niepedagogicznego szkoły oraz, w zależności od rodzaju szkoły, przedstawiciele *Education and Library Boards* i inne osoby.

Headteacher/principal bierze udział we wszystkich działaniach tego gremium.

Gremia odpowiadające za PROWADZENIE SZKOŁY (zarządzanie, budżet i / lub organizację nauczania)

Skolebestyrelse (DK) *FOLKESKOLE* I OGÓLNOKSZTAŁCĄCE SZKOŁY ŚREDNIE

Gremium (rada szkoły) odpowiadające za prowadzenie szkoły (zarządzanie, budżet, organizacja procesu nauczania), w skład którego wchodzi rodzice i nauczyciele.

Skoleleder dba o wykonywanie uchwał *skolebestyrelse*.

Scholiki Epitropi (GR) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (zarządzanie, budżet), w skład którego wchodzi dyrektor szkoły (*diefthindis scholeiou*), przedstawiciele nauczycieli i uczniów oraz administracji miasta i gminy.

Consejo escolar del centro (E) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (budżet, organizacja procesu nauczania), jak również organ zarządzający i kontrolujący, w skład którego wchodzi nauczyciele, rodzice, uczniowie, personel administracyjny i (w szkołach publicznych) przedstawiciel władz gminnych lub (w szkołach prywatnych subwencjonowanych przez państwo) trzech reprezentanci przedstawicielstwa szkoły (*titular*).

Director, wybierany przez tę radę, obejmuje jej przewodnictwo i dba o wykonywanie uchwał przyjętych przez to gremium.

Conseil d'administration (F) SZKOŁY ŚREDNIE

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (zarządzanie, budżet, organizacja procesu nauczania), w skład którego wchodzi przedstawiciele grona pedagogicznego, rodziców i uczniów oraz kompetentnych władz szkolnych.

Chef d'établissement przewodniczy gremium i dba o wykonywanie uchwał.

Consiglio di circolo / d'istituto (I) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (zarządzanie, budżet, organizacja procesu nauczania), z wyłączeniem kwestii czysto dydaktycznych, o których decydują wyłącznie nauczyciele. W skład gremium wchodzi nauczyciele, rodzice i uczniowie.

Gremium przewodniczy reprezentant rodziców, a nie *direttore didattico* albo *preside*.

Conselho de área escolar / de escola (P) SZK. PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (zarządzanie, budżet, organizacja procesu nauczania) i właściwe gremium kierownicze, w skład którego wchodzi przedstawiciele grona pedagogicznego, rodziców i uczniów oraz władz lokalnych.

Director executivo, wybierany i mianowany przez tę radę, nie ma prawa głosu; jest on odpowiedzialny za wykonywanie uchwał rady.

Skólanefnd (IS) SZKOŁY ŚREDNIE WYŻSZEGO SZCZEBŁA

Gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły (budżet, organizacja procesu nauczania), w skład którego wchodzi przedstawiciele Ministerstwa Kultury i Edukacji oraz miejscowych władz.

Rector/skólameistari, nauczyciele i uczniowie mają prawo brać udział w posiedzeniach *skólanefnd* i wyrażać tam swoje opinie oraz przedkładać wnioski.

Rector/skólameistari dba o wykonywanie uchwał podjętych przez to gremium.

Gremia doradcze / komitety doradcze w obrębie szkoły

Schulkonferenz (D) SZKOŁY PODST. (nie we wszystkich landach) I ŚREDNIE

Gremium doradcze, składające się z nauczycieli, rodziców i uczniów, którego działalność rozciąga się zwykle na organizację życia szkoły i nauczania.

W niektórych landach *Schulkonferenz* bierze udział w mianowaniu *Schulleiter*. *Schulkonferenz* przewodniczy *Schulleiter*, który jest również odpowiedzialny za wykonywanie uchwał tego gremium.

Conseil d'éducation (D) SZKOŁY ŚREDNIE

Gremium przede wszystkim doradcze, w skład którego wchodzi nauczyciele, rodzice i uczniowie.

Schulforum / Schulgemeinschaftsausschuß (AT) SZK. PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Gremium doradcze uprawnione do podejmowania decyzji, w skład którego wchodzi w szkołach podstawowych rodzice i nauczyciele (*Schulforum*), a w szkołach średnich rodzice, uczniowie i nauczyciele (*Schulgemeinschaftsausschuß*).

School board (SC) SZKOŁY PODSTAWOWE I ŚREDNIE

Przed wszystkim gremium doradcze, w skład którego wchodzi rodzice i inni wybrani przedstawiciele miejscowej społeczności. Gremium to ma umożliwić stopniowe przesunięcie obowiązków administracyjnych, które do tej pory były zastrzeżone dla władz oświatowych.

Skólaráð (IS) SZKOŁY ŚREDNIE WYŻSZEGO SZCZEBLA

Gremium doradcze zajmujące się kwestiami codziennego prowadzenia szkoły, w skład którego wchodzi nauczyciele i uczniowie. Przewodniczy mu *rektor / skólameistari*.

Samarbeidsutvalg / Skoleutvalg (NO) SZKOŁY OBOWIĄZKOWE I ŚREDNIE WYŻSZEGO SZCZEBLA

Gremium pełniące przede wszystkim funkcje doradcze, zajmujące stanowisko w sprawach działalności administracyjnej i pedagogicznej szkoły, w skład którego wchodzi rodzice, nauczyciele i przedstawiciele miejscowych władz.

PRZEGLĄD TABELARYCZNY

	Wymagane kwalifikacje i wykształcenie	Wymagane doświadczenie zawodowe
B fr	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania; bez formalnego przygotowania na ten urząd.	Dziesięcioletni staż pracy pedagogicznej.

B nl	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Dziesięcioletni staż pracy pedagogicznej.
DK	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Doświadczenie w pracy pedagogicznej.
D	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania / w szkole danego typu.	Doświadczenie zawodowe i staż pracy na stanowisku kierowniczym w szkole tego samego typu lub na tym samym szczeblu nauczania, na którym ogłoszono konkurs na posadę.
GR	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Doświadczenie w pracy pedagogicznej.
E	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.. Od 1996/97r. wymagane jest formalne potwierdzenie kwalifikacji pedagogicznych i ukończenie dodatkowego szkolenia dla dyrektorów szkół.	Pięcioletni staż pracy pedagogicznej i co najmniej rok pracy w danej placówce.
F	<i>Directeur: instituteur</i> lub <i>professeur des écoles</i> (placówki wychowania przedszkolnego i szk podstawowe); <i>Principal</i> : Urzędnik mianowany kategorii A; <i>Proviseur : professeur agrégé</i> lub <i>professeur assimilé</i> (szk. średnie). Obowiązkowe przeszkolenie.	Szkoły podstawowe: co najmniej trzyletni staż pracy pedagogicznej. Szkoły średnie: Pięcioletni staż pracy pedagogicznej.
IRL	Status wykwalifikowanego nauczyciela (po ukończeniu studium nauczycielskiego z dobrymi wynikami) na dany szczebel nauczania.	Doświadczenie w pracy pedagogicznej (w szkole podstawowej przynajmniej pięcioletni staż).
I	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania (w placówkach wychowania przedszkolnego świadectwo uprawniające do wykonywania zawodu lub dyplom ukończenia szkoły wyższej)	Pięcioletni staż pracy pedagogicznej. Bez specjalnego dodatkowego szkolenia.
L	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Doświadczenie zawodowe nie jest wprowadzie wymagane ustawowo, ale w praktyce jest nieodzowne.

NL	Status wykwalifikowanego nauczyciela.	Doświadczenie w pracy pedagogicznej i odpowiednia wiedza z zakresu zarządzania szkołą.
AT	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu szkolnym.	Okres zatrudnienia jest jednym z kryteriów podczas oceny kandydatów.
P	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania. Dodatkowe szkolenie z zakresu zarządzania szkołą i oświatą.	Pięcioletni staż pracy pedagogicznej.
FI	Kwalifikacje pedagogiczne i dodatkowe kwalifikacje z zakresu zarządzania szkołą.	W zasadzie nie wymaga się doświadczenia zawodowego.
SE	Ukończenie krajowego programu szkoleniowego dla dyrektorów szkół (30 dni)	Zgodnie z ustawą wymagane są odpowiednie kwalifikacje pedagogiczne; gminy i prowincje ustalają dodatkowe kryteria.
UK E/W/ NI	Status nauczyciela wykwalifikowanego	Doświadczenie w pracy pedagogicznej i odpowiednia wiedza z zakresu zarządzania szkołą.
UK (SC)	<i>Bachelor's degree</i> szkoły wyższej lub równorzędne.	Ukończenie dwuletniego okresu próbnego i przyjęcie w rejestr członkowski <i>General Teaching Council for Scotland</i> oraz co najmniej dziesięcioletni staż pracy (w administracji lub nauczaniu).
IS	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Przynajmniej dwuletnie doświadczenie w pracy pedagogicznej, w tym rok tymczasowego mianowania na dyrektora szkoły.
LI	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Trzyletni staż pracy pedagogicznej.
NO	Kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.	Trzyletni staż pracy pedagogicznej.

	Procedury kwalifikacyjne	Mianowanie
B fr	Szkoły w Belgii francuskojęzycznej: <i>brevet de promotion</i> (dokument potwierdzający awans) po odpowiednich egzaminach pedagogicznych i administracyjnych oraz po wglądzie w akta personalne; szkoły subwencjonowane przez państwo: różnie	Przez <i>pouvoir organisateur</i> (osoba fizyczna lub instytucja odpowiedzialna za szkołę)
B nl	Szkoły w Belgii flamandzkojęzycznej: egzamin i wgląd w akta personalne.	W szkołach Belgii flamandzkojęzycznej przez ministra edukacji.
DK	Publiczne ogłoszenie konkursu na urząd dyrektora szkoły; Wybór na podstawie <i>curriculum vitae</i> i rozmowy z radą gminną lub okręgową.	Przez gminę lub okręg.
D	Wybór na podstawie kwalifikacji, wiedzy zawodowej i doświadczenia zawodowego; częściowy udział gminy i korporacji odpowiedzialnej za finansowanie lub też <i>Schulkonferenz</i> .	Przez Ministerstwo Kultury landu.
GR	Wybór na podstawie ściśle określonych kryteriów (wykształcenie, sprawozdanie z przebiegu służby, doświadczenie, kwalifikacje) i sprawozdania komisji, w skład której wchodzi nauczyciele, rodzice i przedstawiciele lokalnej korporacji.	Na podstawie wniosków złożonych przez rady regionalne prefekt wybiera dyrektora szkoły i mianuje go na okres czterech lat.
E	Odpowiadający za prowadzenie szkoły <i>consejo escolar del centro</i> wybiera dyrektora szkoły na okres czterech lat.	Przez administrację za zgodą <i>consejo escolar del centro</i> , na okres czterech lat.
F	Szkoły podstawowe: umieszczenie na liście kwalifikacyjnej (<i>liste d'aptitude</i>) Szkoły średnie: w drodze konkursu lub umieszczenie na liście kwalifikacyjnej (<i>liste d'aptitude</i>)	Szkoły podstawowe: Przez <i>Inspecteur d'Académie</i> (nadzór szkolny); Szkoły średnie: tymczasowe mianowanie na wniosek <i>Recteur d'Académie</i> (dyrektor okręgu nadzoru szkolnego).
IRL	Podstawą wyboru są kwalifikacje, dotychczasowe osiągnięcia, ocena wiedzy zawodowej i rozmowa z władzami kościelnymi lub komisją kwalifikacyjną powoływaną przez <i>board of management</i>	Przez <i>board of management</i> .

I	Krajowa procedura kwalifikacyjna (konkurs) dla poszczególnych typów szkół; wyboru dokonuje się na podstawie posiadanych kwalifikacji.	Przez ministra.
L	Wybór dokonywany przez radę na szczeblu rządowym na wniosek kompetentnego ministra.	Przez Wielkiego Księcia.
NL	Przez <i>bevoegd gezag</i> (urząd odpowiadający za organizację szkoły)	Przez <i>bevoegd gezag</i> .
AT	Bundeslehrer: po ogłoszeniu konkursu, spośród 3 uprzednio wybranych kandydatów, wyboru dokonuje minister w rządzie federalnym. Landeslehrer: wyboru dokonują władze oświatowe w rządzie kraju związkowego	<i>Bundeslehrer</i> : Przez ministra w rządzie federalnym. <i>Landeslehrer</i> : Przez władze oświatowe w rządzie kraju związkowego. Mianowanie na czas nieokreślony.
P	Wyboru dokonuje <i>conselho de escola</i> (gremium odpowiedzialne za prowadzenie szkoły) po przeprowadzeniu otwartego konkursu.	Przez <i>conselho de escola</i> na cztery lata; zatwierdzenie decyzji przez dyrektora regionalnego urzędu szkolnego; możliwe ponowne mianowanie.
FI	W zależności od gminy (przez gminną komisję do spraw szkolnictwa lub pełnomocnika do spraw edukacji z gminnego urzędu szkolnego).	W zależności od gminy; okres urzędowania jest ustalony na szczeblu gminy.
SE	Zadanie rad gminnych i rad prowincji.	Przez radę gminną lub prowincji.
UK (E/W/Ni)	Po publicznym ogłoszeniu konkursu wyboru dokonuje się na podstawie <i>curriculum vitae</i> i rozmów kwalifikacyjnych.	Przez <i>school governing body</i> (E/W), <i>Education and Library Board</i> lub <i>board of governors</i> (NI) (gremia odpowiadające za organizację szkoły).
UK (SC)	Po publicznym ogłoszeniu konkursu przeprowadza się rozmowę kwalifikacyjną, w której uczestniczą przedstawiciele lokalnych władz oświatowych, miejscowej społeczności i <i>School Board</i> (gremium doradcze).	Przez regionalny urząd do spraw edukacji.
IS	Od 1 sierpnia 1996 przez lokalne władze oświatowe. Szkoły średnie – minister na wniosek <i>skolanefnd</i> .	Przez lokalne władze oświatowe od 1 sierpnia 1996. Szkoły średnie przez ministra na okres 5 lat.

LI	Wyboru dokonuje się na szczeblu rządowym.	Przez rząd.
NO	Publiczne ogłoszenie konkursu; wybór na podstawie <i>curriculum vitae</i> ; ocena i zalecenia szkół.	Przez Komisję Edukacyjną gminy lub prowincji.

	Zakres obowiązków i zakres działalności	Zarządzanie szkołą
B fr	Zadania koordynacyjne na wszystkich szczeblach; różne zakresy działalności w poszczególnych sieciach oświatowych (<i>réseaux d'enseignement</i>).	Odpowiada za zarządzanie szkołą i zadania z tym związane; realizuje ustawy i rozporządzenia, a także polecenia kompetentnych władz szkolnych.
B nl	Zadania koordynacyjne głównie w zakresie pedagogicznym, przy czym zakres działalności rozciąga się również na zarządzanie szkołą.	Odpowiada za zarządzanie szkołą.
DK	Różne obowiązki w zależności od władz lokalnych; autonomia w zakresie organizacji i dydaktyki; mała swoboda działania w zarządzaniu szkołą.	Przedkłada <i>skolebestyrelse</i> (radzie szkoły) program pracy do zatwierdzenia; odpowiada za sprawne funkcjonowanie szkoły; opiniuje zatrudnianie personelu.
D	Odpowiada za wszystkie kwestie dydaktyczno-wychowawcze; współpracuje z <i>Lehrerkonferenz</i> i <i>Schulkonferenz</i> .	W szkołach publicznych odpowiada wspólnie z ministerstwem landu i administracją gminy za wszystkie zadania związane z zarządzaniem; dba o wykonywanie uchwał <i>Schulkonferenz</i> .
GR	Koordynacja pracy grona pedagogicznego.	Wykonuje polecenia ministerstwa.
E	Podejmuje ostateczne decyzje w sprawach administrowania szkołą, finansów, organizacji procesu dydaktycznego.	Ponosi odpowiedzialność prawną za szkołę; dba o realizację decyzji podejmowanych na różnych szczeblach władzy.

F	<p>Szkoły podstawowe: dba o umiejętne prowadzenie szkoły i realizację przepisów prawnych i administracyjnych.</p> <p>Szkoły średnie: organ wykonawczy szkoły; przedstawiciel państwa.</p>	<p>Szkoły średnie: odpowiedzialny za sprawne funkcjonowanie szkoły; przewodniczy <i>conseil d'administration</i> (rada nadzorcza), przygotowuje jej uchwały i wykonuje je.</p>
IRL	<p>Odpowiedzialność przede wszystkim w kwestiach pedagogicznych; rozkłada się różnie, w zależności od szkoły.</p>	<p>Kieruje szkołą według ramowych założeń <i>board of management</i> (gremium odpowiadające za organizację).</p>
I	<p>Odpowiedzialny za prowadzenie szkoły. Koordynacja wszystkich spraw szkoły.</p>	<p>Ponosi odpowiedzialność prawną za szkołę; kierowanie szkołą z zachowaniem poleceń ministerstwa i uchwał <i>consiglio di circolo/d'istituto</i> (gremium odpowiadające za prowadzenie szkoły).</p>
L	<p>Bezpośredni przełożony wszystkich osób zatrudnionych w szkole; wypełnia polecenia ministerstwa.</p>	<p>Kierowanie szkołą ze ścisłym zachowaniem poleceń ministerstwa.</p>
NL	<p>Odpowiada za codzienne prowadzenie szkoły.</p>	<p>Odpowiada za ogólne prowadzenie szkoły, współpracę nad planowaniem nauczania oraz polityką rozwoju personelu.</p>
AT	<p>Bezpośredni przełożony wszystkich osób zatrudnionych w szkole; kierowanie szkołą; prawnie nie ma żadnego wpływu na zatrudnianie nauczycieli.</p>	<p>Realizuje ustawy, rozporządzenia i polecenia władz szkolnych, realizuje decyzje przedstawicieli partnerów społecznych.</p>
P	<p>Realizuje wspólnie podjęte decyzje.</p>	<p>Zapewnia realizację uchwał <i>conselho de escola</i> (gremium odpowiadającego za prowadzenie szkoły).</p>
FI	<p>W niektórych szkołach wybiera nauczycieli (w innych jest to zadaniem gminnych władz szkolnych).</p>	<p>Kieruje i nadzoruje prowadzenie szkoły.</p>

SE	Dyrektor ds. pedagogicznych i przełożony personelu zatrudnionego w szkole, ustala program pracy szkoły, śledzi i ocenia wyniki działalności szkolnej.	Organizuje pracę szkoły; koordynuje pracę personelu i zapewnia środki do realizacji zadań
UK(E/W/NI)	Odpowiedzialny za organizację, zarządzanie i kontrolowanie pracy szkoły.	Wspólnie ze <i>school governing body</i> lub <i>board of governors</i> (gremia odpowiadające za organizację szkoły) ustala ogólną politykę szkoły.
UK (SC)	Wspólnie ze <i>School Board</i> (gremium doradcze) odpowiada za kierowanie i zarządzanie szkołą; realizuje uchwały.	Odpowiada za zarządzanie szkołą.
IS	Odpowiedzialny za prowadzenie szkoły zgodnie z obowiązującymi przepisami i ustawami.	Odpowiedzialny za utrzymanie budynków szkolnych, a we współpracy z Radą Oświatową odpowiada za zatrudnianie nauczycieli.
LI	Przewodniczy gronu pedagogicznemu ("primus inter pares").	Posiada uprawnienia do wydawania poleceń gronu pedagogicznemu.
NO	Odpowiedzialny za działalność administracyjną i pedagogiczną szkoły.	Dbą o stosowanie się do decyzji podejmowanych na różnych szczeblach administracyjnych, może być wspomagany przez <i>samarbeidsutvalg</i> (komisję kooperacyjną) lub <i>skoleutvalg</i> (komisję szkolną) (gremia doradcze).

	Budżet	Działalność dydaktyczno-wychowawcza
B fr	Rozporządza do pewnego stopnia autonomicznie środkami pozostającymi do dyspozycji szkoły.	Koordynacja i kierowanie gronem pedagogicznym (w stosunkowo dużym stopniu na własną odpowiedzialność); ocenianie nauczycieli.
B nl	Decyduje o wydawaniu pieniędzy. Proponuje budżet na następny rok.	Koordynacja i kierowanie gronem pedagogicznym (w stosunkowo dużym stopniu na własną odpowiedzialność); ocenianie nauczycieli.

DK	Przedkłada projekt budżetu w granicach środków przyznawanych przez władze gminne; rozstrzyga o zarządzaniu środkami budżetowymi.	Ma duży stopień autonomii; nadzoruje ustalanie i rozdział obowiązków; jego doradcą jest <i>poedagogisk rad</i> (rada pedagogiczna).
D	Niewielka autonomia finansowa; dysponuje częścią budżetu na bieżące wydatki	Decyduje o podziale na klasy, ustala plany lekcji; ocenia nauczycieli w szkole i dba o jednolity system oceniania uczniów.
GR	Wykonywanie poleceń ministerstwa.	Autonomia pedagogiczna ogranicza się do kwestii metodycznych i leży w gestii nauczycieli.
E	Odpowiada za zarządzanie finansami; negocjuje budżet w <i>consejo escolar del centro</i> .	Przewodniczy <i>consejo escolar del centro</i> , które podejmuje wszystkie decyzje. Współpracuje z dyrektorem ds. pedagogicznych odpowiedzialnym za wszystkie sprawy ściśle związane z nauczaniem.
F	Szkoły średnie: Realizowanie budżetu uchwalonego przez <i>conseil d'administration</i> .	Realizowanie programu nauczania przyjętego przez <i>conseil d'administration</i> ; odpowiedzialny za prowadzenie szkoły.
IRL	Zarządzanie budżetem przyjętym przez <i>board of management</i> i/lub Ministerstwo Edukacji.	Koordynacja pracy grona pedagogicznego, udział w opracowywaniu programów nauczania, kierunków kształcenia i planów lekcyjnych.
I	Zarządza budżetem uwzględniając wspólne decyzje <i>consiglio di circolo/d'instituto</i> i pełnomocnika ds. zarządzania.	Wspiera i koordynuje działalność dydaktyczną z zachowaniem swobody pedagogicznej nauczycieli; działa równocześnie jako inicjator i koordynator.
L	Częściowa autonomia finansowa.	Dbą o wykonywanie poleceń ministerstwa, kontroluje działalność dydaktyczną.
NL	Odpowiedzialność za zarządzanie finansami ponosi <i>bevoegd gezag</i> (władze szkolne).	Bierze udział w planowaniu i realizowaniu polityki oświatowej, odpowiada za organizację i prowadzenie szkoły.

AT	Rozdzielanie rocznego budżetu i przedkładanie bilansu rocznego szkoły.	Doradza nauczycielom i wizytuje lekcje.
P	Dbą o realizację uchwał rady nadzorczej szkoły, przygotowuje budżet i przedkłada sprawozdanie finansowe <i>conselho de escola</i> (radzie szkoły).	Działalność w <i>conselho pedagógico</i> (radzie pedagogicznej), składa wnioski <i>conselho de escola</i> i dba o realizację odpowiednich uchwał.
FI	Odpowiedzialność finansowa.	Odpowiedzialność za działalność pedagogiczną w szkole.
SE	Zarządzanie środkami finansowymi.	Nadzorowanie pracy nauczycieli; dbałość o rozwój uczniów.
UK E/W/ NI	Współpraca ze <i>school governing body</i> i <i>board of governors</i> ; zarządzanie środkami materiałowymi i finansowymi.	Zapewnia odpowiednie realizowanie założeń programu nauczania; bierze udział w ocenianiu nauczycieli.
UK (SC)	Zarządzanie środkami i zdawanie sprawozdania przed <i>School Board</i> .	Razem z innymi nauczycielami zajmującymi się zarządzaniem szkołą ('seniors') dba o stosowanie krajowych wytycznych co do realizacji programu nauczania oraz oceniania.
IS	Przedkłada projekt planu budżetowego regionalnemu pełnomocnikowi oświatowemu lub ministerstwu, przy wsparciu <i>skólanefnd</i> ; dba o realizowanie budżetu.	Szkoły obowiązkowe: zapewnia odpowiednią fachową opiekę i ustala plany lekcyjne. Szkoły średnie: odpowiedzialny za działalność dydaktyczno-wychowawczą szkoły.
LI	W zakresie finansowym prawie nie ma autonomii.	Musi zapewnić sprawne funkcjonowanie szkoły i w razie problemów zwracać się do władz sprawujących nadzór nad szkołą.
NO	Kompetentne władze gminy lub prowincji przedstawiają ramowe założenia dotyczące budżetu.	Odpowiedzialny za działalność pedagogiczną. <i>Samarbeidsutvalg</i> lub <i>skoleutvalg</i> zajmuje stanowisko co do działalności pedagogicznej szkoły.

	Kontakty szkoły ze środowiskiem	Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych	Ocena pracy dyrektorów szkół

B fr	Dyrektor reprezentuje szkołę na zewnątrz i utrzymuje kontakty z partnerami społecznymi, z rodzicami itd.	Brak, tylko w szkołach podstawowych, gdzie jest mniej niż 180 uczniów.	Brak stałej procedury oceniania.
B nl	Dyrektor reprezentuje szkołę na zewnątrz i utrzymuje kontakty z partnerami społecznymi, z rodzicami itd.	Brak, tylko w szkołach podstawowych, gdzie jest mniej niż 180 uczniów.	Brak stałej procedury oceniania.
DK	Ponosi odpowiedzialność za wszystkie konkretne decyzje dotyczące uczniów.	Jest, w zależności od wielkości szkoły zróżnicowanie liczby godzin.	Dwuletni okres próbny.
D	Reprezentuje szkołę wobec wszystkich osób i organów pozaszkolnych.	Jest, zróżnicowanie liczby godzin w zależności od typu szkoły i liczby uczniów.	Ocenianie z określonych powodów (np. awans lub przeniesienie).
GR	Utrzymuje kontakty ze środowiskiem pedagogicznym	Jest, 6-20 godzin tygodniowo (szkoły podstawowe) i 5-19 godzin (szkoły średnie).	Co cztery lata przy wybieraniu nowego kierownictwa szkoły.
E	Utrzymuje kontakty z władzami oświatowymi i innymi urzędami	Jest, od 6 do 12 godzin tygodniowo.	Przez władze sprawujące nadzór nad szkołą w ramach oceniania szkoły.
F	Odpowiedzialny za kontakty z pracownikami, rodzicami oraz przedstawicielami lokalnych władz oświatowych.	Szk. podst.: całkowite lub częściowe zwolnienie z obowiązku nauczania w zależności od liczby klas. Szkoły średnie: brak.	Szk. podst.: przez urzędnika nadzoru szkolnego; Szk. śr.: przez dyrektorów właściwego okręgu nadzoru szkolnego (<i>recteur</i>). Notatka w aktach personalnych.
IRL	Ważny partner dla środowisk związanych ze szkołą.	Szk. podst.: częściowe zwolnienie z obowiązku nauczania w szkołach z co najmniej 8 nauczycielami; Szk. śr.: od 60 uczniów nie ma ob. nauczania.	Szk. podst.: ocenianie w ramach zewn. oceny przeprowadzanej przez władze nadzoru szkolnego; Szk.śr.: nie ma sformalizowanego systemu oceniania.

I	Utrzymuje kontakty z lokalnymi władzami i rodzicami.	Brak.	Co roku przeprowadzana przez <i>provveditori agli studi</i> ; niewielki wpływ na karierę zawodową.
L	Brak wytycznych, jednak w praktyce odpowiada za kontakty ze środowiskiem.	Brak, tylko w razie potrzeby.	Brak oceniania.
NL	Odpowiada za komunikację wewnątrz szkoły i utrzymywanie kontaktów na zewnątrz szkoły	Zależy od wielkości i typu szkoły.	Należy do zakresu kompetencji <i>bevoegd gezag</i> .
AT	Utrzymuje kontakty z właściwymi władzami i z rodzicami.	Zależy od wielkości szkoły.	Tak samo, jak w przypadku nauczycieli, ocena jest przeprowadzana przez władze sprawujące nadzór nad szkołą.
P	Dbą o włączenie przedstawicieli środowiska w działalność szkoły.	Brak.	Oceny dokonuje dyrektor regionalnego urzędu szkolnego.
FI	Zwiększona odpowiedzialność w przypadku większej konkurencji między szkołami.	Jest, w zależności od wielkości szkoły (poza dużymi placówkami wychowania przedszkolnego).	Ocena może mieć miejsce przed ponownym mianowaniem.
SE	Partner innych szkół, rodziców, miejscowej społeczności; musi przeciwdziałać konfliktom każdego rodzaju.	Dla części dyrektorów szkół istnieje obowiązek nauczania; jednak większość nie prowadzi zajęć dydaktycznych.	Ocenianie należy do zakresu obowiązków Centralnego Urzędu do spraw Szkolnictwa.
UK (E W/NI)	Utrzymuje kontakty z rodzicami, lokalnymi władzami szkolnymi, innymi szkołami, miejscową społecznością, pracodawcami itd.	Zależy od wielkości szkoły.	W ramach formalnej oceny wszystkich nauczycieli oraz w ramach oceniania szkoły z zewnątrz (E/W).

UK (SC)	Rozwija komunikację między szkołą, <i>School Board</i> , rodzicami, miejscową społecznością, przemysłem i miejscowymi zakładami.	Jest, w szkołach do 200 uczniów.	W ramach regularnej oceny przeprowadzanej przez władze sprawujące nadzór nad szkołą.
IS	Reprezentuje szkołę w kontaktach z partnerami społecznymi.	Zależy od liczby uczniów.	Brak stałego systemu oceniania.
LI	Brak odpowiedzialności zapisanej w ustawie.	Zależy od liczby klas.	Brak systemu oceniania.
NO	Utrzymuje kontakt z rodzicami i lokalnymi władzami.	Jest, zależy od wielkości szkoły.	Brak systemu oceniania.

	Stowarzyszenia dyrektorów szkół	Dokształcanie
B fr	Cele: <ul style="list-style-type: none"> • Podniesienie rangi pełnionej funkcji • Organizacja szkoleń • Zwiększenie autonomii • Zwiększenie poziomu płac 	Stopniowo wprowadzany system dokształcania
B nl	Brak dostępnych danych.	Stopniowe wprowadzanie dokształcania z dziedziny pedagogiki, prawa szkolnego, zarządzania szkołą, marketingu itd.
DK	Są, na szczeblu krajowym.	Zapewnione przez Królewską Duńską Akademię Nauk Pedagogicznych lub Referat Szkół Średnich Wyższego Szczebla.
D	Stowarzyszenie na szczeblu federalnym i różne stowarzyszenia na szczeblu landów.	Oferta dokształcania obejmuje takie przedmioty, jak zarządzanie personelem, organizacja szkoły, pedagogika i zarządzanie.
GR	Od niedawna istnieje stowarzyszenie ogólnokrajowe.	Brak sformalizowanego dokształcania; oferowane są krótsze i dłuższe kursy doskonalące.

E	Do tej pory nie ma żadnych stowarzyszeń.	Regularne zajęcia doskonalące dla członków kierownictwa szkoły.
F	Cele: Wspieranie roli dyrektora szkoły, wymiana poglądów.	Szkoły podst.: należy do kompetencji <i>inspecteur</i> (nadzór szkolny). Szk. śr.: doksztalcanie w ramach planów <i>academies</i> lub ogólnokrajowego programu doksztalcania.
IRL	Konkretne stowarzyszenia reprezentują różne grupy dyrektorów szkół.	Centra doksztalcające i szkoły wyższe oferują kursy letnie oraz kursy doskonalące w ciągu roku.
I	Cele: <ul style="list-style-type: none"> • wspieranie statusu zawodowego, • nowa formuła tego urzędu, • wkład w rozszerzenie autonomii szkół i poprawę ich efektywności. 	Tydzień doksztalcania rocznie, który nie jest jednak obowiązkowy: kreatywność w pracy dydaktycznej, opracowywanie programów nauczania.
L	Cele: wyrażanie opinii i składanie wniosków dotyczących tekstów prawnych lub regulacji.	Proponowane są seminaria doksztalcające przeznaczone specjalnie dla <i>directeurs</i> .
NL	Związki zawodowe popierają i reprezentują dyrektorów szkół.	Udział w zajęciach doksztalcających jest dobrowolny.
AT	Na wszystkich szczeblach nauczania (pełnią rolę przedstawicielstwa zawodu).	Liczne seminaria zarówno w fazie przedkwalifikacyjnej, jak i dodatkowo po zatrudnieniu (zarządzanie w sytuacjach konfliktowych, obserwacja lekcji, komunikacja i kierowanie personelem, doradzanie nauczycielom, ocena nauczycieli, prawo szkolne, zarządzanie i organizacja szkoły).
P	Brak stowarzyszeń dyrektorów szkół.	Nie proponuje się żadnego doksztalcania przeznaczonego specjalnie dla dyrektorów szkół; możliwe jest wzięcie udziału w doksztalcaniu nauczycieli.
FI	Fińskie stowarzyszenia dyrektorów szkół (SURE/FIRE).	Za doksztalcanie w podstawowych kwestiach pedagogicznych odpowiadają gminy; ponadto dostęp do innych kursów organizowanych przez szkoły wyższe, centra doksztalcania lub stowarzyszenia dyrektorów szkół.

SE	<p>Cele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • reprezentowanie interesów członków, • zapewnienie odpowiednich warunków pracy, • popieranie wymiany doświadczeń • forum dyskusji o kwestiach etycznych. 	Od 1992 r. istnieje specjalny program szkół wyższych oparty na nowych zasadach kierowania szkołą; udział w nim przysługuje urzędującym dyrektorom szkół.
UK(E/ W/NL)	Związki zawodowe popierają i reprezentują dyrektorów szkół.	Cieszące się frekwencją zajęcia doszkalające nt. różnych aspektów zarządzania i organizacji szkoły.
UK (SC)	<p>Cele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wymiana poglądów między dyrektorami; • oficjalne wyrażanie opinii i reprezentowanie interesów. 	Zajęcia dotyczą zarządzania, oceny i rozwoju personelu.
IS	Specjalne stowarzyszenia dyrektorów szkół w szkołach obowiązkowych i średnich wyższego szczebla pełniące funkcje związku zawodowego i organizacji pracowniczej.	Zajęcia doszkalające na temat zarządzania szkołą (nie są obowiązkowe, cieszą się dużym zainteresowaniem).
LI	Rada dyrektorów szkół zajmuje oficjalne stanowisko co do ustawodawstwa szkolnego i składa odnośnie wnioski rządowi.	Brak obowiązkowego doszkalcenia. Istnieją jednak możliwości doskonalenia wymaganych umiejętności w ramach nadobowiązkowych kursów i warsztatów.
NO	Norweskie stowarzyszenie dyrektorów szkół.	Brak specjalnej oferty doszkalcenia dla dyrektorów szkół.

BELGIA

francuskojęzyczna

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (uczęszczanie nieobowiązkowe, 3 - 6 lat): *Directrice* (w placówkach niezależnych), *institutrice gardienne en chef* (jeżeli placówka - *école maternelle* - jest organizacyjnie powiązana ze szkołą podstawową).

Szkoły podstawowe (uczęszczanie w ramach obowiązku szkolnego, 6 - 12 lat): *Directeur* (w niezależnych szkołach podstawowych), *instituteur primaire en chef* (jeżeli szkoła podstawowa - *école primaire* - jest organizacyjnie powiązana ze szkołą średnią).

Od 1 września 1996 r. wszyscy dyrektorzy placówek wychowania przedszkolnego i szkół podstawowych mają jednolity tytuł służbowy *Directeur* lub *Directrice*.

Szkoły średnie (uczęszczanie w ramach obowiązku szkolnego, 12 - 18 lat): *Directeur*, *Préfet des études*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Główną cechą belgijskiego szkolnictwa jest współistnienie trzech sieci szkolnych (*réseaux d'enseignement*), które występują w takiej samej formie w Belgii francuskojęzycznej, niemieckojęzycznej i flamandzkojęzycznej:

- publiczna sieć oświatowa;
- subwencionowana sieć publiczna, do której należą wszystkie szkoły zarządzane przez prowincje lub gminy;
- subwencionowana sieć prywatna obejmująca szkoły niepubliczne (wyznaniowe i bezwyznaniowe).

Dyrektorzy szkół są podporządkowani władzy nadrzędnej szkoły (*pouvoir organisateur*), tzn. osobie fizycznej lub prawnej odpowiadającej za organizację szkoły (za szkoły zarządzane przez daną wspólnotę Belgii: minister; za subwencionowane szkoły publiczne: władze prowincji lub gminy lub inne osoby prawne, za prywatne szkoły subwencionowane: reprezentujące je osoby fizyczne lub prawne).

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Tylko w szkolnictwie publicznym Belgii francuskojęzycznej istnieją ścisłe kryteria co do kwalifikacji zawodowych dyrektora ubiegającego się o ten urząd:

Placówki wychowania przedszkolnego: *diplome d'institutrice gardienne (institutrice maternelle)* i *brevet de promotion*;

Szkoły podstawowe: *diplome d'instituteur primaire* (kwalifikacje pedagogiczne do sześciolatniej szkoły podstawowej) i *brevet de promotion*;

Szkoły średnie:

a) niższego szczebla: *diplome d'agrégé de l'enseignement secondaire inférieur* (kwalifikacje pedagogiczne do szkół średnich niższego szczebla) lub *titre du niveau supérieur du deuxième degré* (dyplom drugiego stopnia ukończenia szkoły wyższej) i *brevet de promotion*;

b) wyższego szczebla: *titre du niveau supérieur du troisième degré* (dyplom uniwersytetu lub równoważny dyplom) i *brevet de promotion*.

W celu przyznawania dokumentów *brevet de promotion* powoływane są w regularnych odstępach czasu specjalne komisje. W szkołach subwencjonowanych (publicznych i prywatnych) członkowie grona pedagogicznego obejmujący urząd *directeur* zwykle mają dyplomy porównywalne do tych, których wymaga się w sieci szkół publicznych Belgii francuskojęzycznej.

Wymagane doświadczenie zawodowe

W publicznej sieci szkolnictwa Belgii francuskojęzycznej kandydaci na urząd dyrektora szkoły muszą udokumentować przynajmniej sześć lat pracy na stanowisku uprawniającym do ubiegania się o ten urząd i przepracować co najmniej dziesięć lat jako nauczyciele. W szkołach sieci subwencjonowanej (publicznej i prywatnej) od osób ubiegających się o urząd *directeur* wymaga się zatrudnienia w szkole na pełnym etacie przez okres co najmniej sześciu lat.

Procedury kwalifikacyjne

Procedury zatrudniania są różne w zależności od sieci oświatowej i *pouvoir organisateur*. W sieci szkół subwencionowanych (publicznych i prywatnych) stosuje się różne procedury kwalifikacyjne: np. egzamin kwalifikacyjny, wolny wybór lub okres próbny.

W publicznej sieci oświatowej Belgii francuskojęzycznej dokument potwierdzający awans (*brevet de promotion*) przyznaje się po sprawdzeniu akt personalnych kandydata. Ponadto musi on zdać egzamin składający się z dwóch części: obejmującej opracowanie różnych kwestii szkolno-prawnych i administracyjnych oraz egzamin ustny decydujący, czy kandydat posiada wymagane umiejętności (Dekret Królewski z dn.22 marca 1969r.).

Mianowanie

Mianowanie na dyrektora szkoły jest awansem i może nastąpić w przypadku wakatu na tym stanowisku oraz wymaga zatrudnienia w wymiarze pełnego etatu.

Mianowania dokonuje *pouvoir organisateur*, a w szkołach publicznych dany kompetentny urząd (np. rząd Belgii francuskojęzycznej, rada prowincji, rada gminna). We wszystkich trzech sieciach oświatowych dyrektor szkoły może być mianowany na czas określony.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Dyrektor szkoły wypełnia przede wszystkim obowiązki koordynacyjne: komunikacja w obrębie szkoły i z partnerami społecznymi - instytucjami/osobami (z rodzicami, miejscowymi władzami itd.); koordynacja pracy grona pedagogicznego; zarządzanie finansami i administracją. Zakres działalności dyrektora jest różny w zależności od sieci oświatowej, a w sieci subwencionowanej (publicznej i prywatnej) w zależności od *pouvoir organisateur*, ale zależy on także od temperamentu, stylu zarządzania i osobistych aspiracji dyrektora szkoły. Dzięki poszerzającej się ofercie kształcenia i doksztalcania dla dyrektorów szkół, są oni zdolni w coraz większym stopniu samodzielnie przeprowadzać zmiany. Ponadto ponoszą odpowiedzialność za stosowanie przepisów prawnych i administracyjnych.

W publicznej sieci oświatowej Belgii francuskojęzycznej rozróżnia się dwie kategorie dyrektorów szkół:

- Placówkami wychowania przedszkolnego i szkołami podstawowymi powiązanymi organizacyjnie ze szkołą średnią kieruje *instituteur en chef*, który pod kierownictwem swojego zwierzchnika, dyrektora szkoły (*préfet* lub *directeur*) odpowiada za organizację tych szkół.

- W niezależnych placówkach wychowania przedszkolnego i szkołach podstawowych *directeur* lub *prefet* odpowiadają za kierowanie szkołą. Wszystkie aspekty działalności pedagogicznej i administracyjnej należą do zakresu kompetencji dyrektora szkoły.

Zarządzanie szkołą

Dyrektor szkoły odpowiada za zarządzanie szkołą z uwzględnieniem wszystkich poleceń ministerstwa. W publicznej sieci oświatowej Belgii francuskojęzycznej w szkołach podstawowych *instituteur en chef* odpowiada za organizację klas. Musi on informować *directeur* lub *préfet* o warunkach bezpieczeństwa i warunkach sanitarnych, w jakich pracują uczniowie i nauczyciele. Świadectwo ukończenia szkoły podstawowej (*certifikat d'études de base*) przyznaje się pod jego nadzorem i jest ono podpisywane przez niego i *directeur* lub *préfet*. *Directeurs* niezależnych szkół podstawowych albo *directeurs* lub *préfets* szkół średnich co roku muszą wydawać opinię o każdym pracowniku pedagogicznym i administracyjnym, od której ewentualnie może zależeć dalszy przebieg ich kariery zawodowej (*bulletins annuels de signalement*). Dyrektor szkoły przydziela pewne obowiązki nauczycielom. Ponadto ustala plany lekcji dla nauczycieli, dba o ich przestrzeganie i przekazuje ministerstwu wszystkie informacje pedagogiczne i administracyjne, które mają być zapisane w aktach personalnych.

We wszystkich szkołach średnich, które osiągnęły określoną wielkość, dyrektor szkoły jest wspierany w swojej działalności związanej z zarządzaniem przez dodatkowych współpracowników, działających pod jego kierownictwem: np. *éducateur-économe* (zarządzanie środkami materiałowymi i księgowość), rozmaici *surveillants- éducateurs* (kontrola, dyscyplina i inne zadania związane z zarządzaniem); ewentualnie sekretarka/sekretarz szefa, dyrektor do spraw zarządzania (*proviseur*) lub zastępca dyrektora (*sous-directeur*). Jeżeli przy szkole jest internat, wtedy dany *éducateur-économe* podlega *administrateur* (kierownikowi administracyjnemu). W technikach i szkołach zawodowych częściowo jeden lub kilku *chefs d'ateliers* (kierownicy pracowni) i *chef de travaux d'atelier* (mistrz pracowni) pełnią funkcję pośrednią między dyrektorem szkoły, a nauczycielami.

W szkołach prywatnych *directeurs* pełnią te same funkcje, ale częściowo - w zależności od tego, na jak dużą swobodę działania pozwoli im założyciel szkoły - mają większą autonomię.

Budżet

Dyrektor szkoły jest w pewnym stopniu autonomiczny, jeśli chodzi o wykorzystanie środków budżetowych, które szkoła ma do dyspozycji. W szkołach średnich (trzech sieci

oświatowych) w kwestiach zarządzania środkami finansowymi i materiałowymi pomaga mu zawsze *éducateur-économe* (zarządca). W szkołach podstawowych Belgii francuskojęzycznej wspiera go *correspondant-comptable* (księgowy).

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Dyrektor jest odpowiedzialny za działalność pedagogiczną w szkole. Koordynuje on pracę grona pedagogicznego i zachęca do dalszych działań. Szkoły mają stosunkowo dużą niezależność odnośnie wyboru metod nauczania i opracowywania planu nauczania. Dyrektor jest upoważniony do oceniania nauczycieli pod względem ich działalności pedagogicznej.

Dyrektor szkoły dba o stosowny podział na klasy. Nadzór i kierowanie pracą pedagogiczną nauczycieli, nauczycieli religii i etyki oraz wychowania fizycznego należą do zakresu obowiązków dyrektora. Ustala on plany lekcji i wizytowania nauczycieli. Wizytuje lekcje nauczycieli, aby wyrobić sobie zdanie na temat ich pracy i mieć podstawy do sporządzenia oceny nauczycieli na koniec roku (*bulletin de signalement*).

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Directeurs w niezależnych szkołach podstawowych i *chefs d'établissement* szkół średnich mają do spełnienia ważną funkcję publiczną wobec mieszkańców miasta, w którym pełnią obowiązki dyrektora. Muszą oni dbać o dobre imię szkoły.

W placówkach wychowania przedszkolnego i szkołach podstawowych, które nie są niezależne, *instituteur en chef* pełni funkcję pośrednią między pracownikiem pedagogicznym, a dyrektorem szkoły. Ponadto musi on dbać o dobre stosunki swojej szkoły z Ministerstwem Edukacji Belgii francuskojęzycznej, ze stowarzyszeniami rodziców, z sąsiednimi szkołami tego samego szczebla nauczania w tej samej sieci oświatowej i ze szkołami innych sieci oraz z centrum doradztwa psychologicznego, medycznego i społecznego (*centre psycho-médico-social*).

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Szkoły podstawowe: w szkole, gdzie jest więcej, niż 180 uczniów, *instituteur en chef* jest zwolniony z obowiązku nauczania, aby mógł się poświęcić wyłącznie obowiązkom kierowniczym.

Szkoły średnie: *Directeur* lub *préfet* wypełnia wyłącznie obowiązki kierownicze.

Ocena pracy dyrektorów

Nie ma stałej procedury oceniania dyrektorów szkół.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Istniejące stowarzyszenia mają przede wszystkim następujące cele:

- zwiększenie prestiżu społecznego funkcji dyrektora;
- kształcenie nowych dyrektorów szkół (w zakresie zarządzania szkołą, zarządzania personelem, marketingu i realizowania planu nauczania);
- promowanie autonomii szkoły w stosunku do lokalnych urzędów politycznych i administracyjnych;
- ochrona interesów finansowych i sytuacji prawnej dyrektorów szkół.

Dokształcanie

Stowarzyszenia dyrektorów szkół, uniwersytety i ośrodki doskonalenia w coraz większym stopniu organizują zajęcia dokształcające dla dyrektorów szkół.

BELGIA

flamandzkojęzyczna

Tytuły służbowe

Na wszystkich szczeblach nauczania: *Directeur*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Główną cechą belgijskiego szkolnictwa jest współistnienie trzech sieci oświatowych, które występują w takiej samej formie w Belgii francuskojęzycznej, niemieckojęzycznej i flamandzkojęzycznej:

- publiczna sieć oświatowa;
- subwencionowana sieć publiczna, do której należą wszystkie szkoły zarządzane przez prowincje lub gminy;
- subwencionowana sieć prywatna obejmująca szkoły niepubliczne (wyznaniowe i bezwyznaniowe), za które odpowiada organ założycielski (*inrichtende macht*).

Directeurs podlegają władzom odpowiadającym za daną sieć, tzn. w publicznej sieci ministerstwu, w subwencionowanym szkolnictwie publicznym władzom prowincji i gminy, a w subwencionowanych szkołach prywatnych danemu organowi założycielskiemu (osoba fizyczna lub prawna).

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Szkoły podstawowe: *Onderwijzer*

Szkoły średnie niższego stopnia: *Regent*

Szkoły średnie wyższego stopnia : *Geaggregeerde voor het hoger secundair onderwijs*

Formalnie nie istnieją kursy kształcące dyrektorów. Pojawiają się pewne formy szkolenia, które nie są obowiązkowe

Wymagane doświadczenie zawodowe

Dziesięć lat pracy w szkole (w publicznej sieci oświatowej).

Procedury kwalifikacyjne

Dotyczy wyłącznie szkolnictwa publicznego Belgii flamandskojęzycznej.

Zatrudnianie odbywa się na podstawie pisemnego egzaminu. Program egzaminu i jego treść są ustalane rozporządzeniem ministra tak samo, jak liczba *brevets de promotion* (dokumenty potwierdzające awans), które mają być przyznane. Komisja do spraw awansu umieszcza kandydatów na liście w zależności od ich osiągnięć i zasług. Odbywa się to w zasadzie na podstawie następujących kryteriów: danych w aktach personalnych i wyników egzaminu zdawanego w celu otrzymania awansu. Minister mianuje kandydata, który posiada odpowiedni dokument potwierdzający awans oraz spełnia następujące warunki: pełnienie funkcji pozwalającej na samodzielne wykonywanie obowiązków, przynajmniej dziesięć lat pracy w szkole, z czego sześć lat na obecnym stanowisku; ostatnie sprawozdania z oceny działalności oraz ostatnie oceny władz sprawujących nadzór nad szkołą powinny być co najmniej "dobre".

Mianowanie

Dotyczy wyłącznie szkolnictwa publicznego Belgii flamandskojęzycznej:

Mianowania na dyrektora szkoły dokonuje ministerstwo, w formie dekretu.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Directeur wypełnia przede wszystkim zadania koordynacyjne: komunikacja w obrębie szkoły i z partnerami społecznymi - urzędami/osobami (z personelem szkoły, instytucjami, rodzicami, miejscową społecznością itd.); koordynacja pracy grona pedagogicznego, zarządzanie finansami i administracją.

Swoboda działania *directeur* jest różna w zależności od sieci oświatowej, a w sieci subwencjonowanej (publicznej i prywatnej) zależy od instytucji założycielskiej, ale zależy także od temperamentu, stylu kierowania i osobistych aspiracji dyrektora. Dzięki rozszerzającej się ofercie kształcenia i doksztalcania dyrektorów szkół, są oni zdolni w coraz większym stopniu samodzielnie wprowadzać zmiany. Ponadto ponoszą odpowiedzialność za stosowanie przepisów prawnych i administracyjnych.

Oprócz obowiązków dydaktycznych *directeur* będzie musiał w przyszłości przejąć także inne zadania związane z zarządzaniem, np. tworzenie wizerunku szkoły, reklamowanie samej instytucji oraz centralna organizacja szkoły jako całości. Dyrektorzy muszą się ponadto przygotować do szerszej działalności związanej z zarządzaniem oraz muszą przekazywać innym pewne zakresy obowiązków i / lub podejmować doksztalcanie.

Zarządzanie szkołą

Directeur jest odpowiedzialny za zarządzanie szkołą i stoi na czele jej personelu administracyjnego. Odpowiada za przyjmowanie uczniów, prowadzenie akt uczniów oraz akt personalnych wszystkich osób zatrudnionych w szkole.

Budżet

Directeur decyduje o wykorzystaniu środków będących do dyspozycji szkoły. Na zakończenie każdego roku szkolnego informuje organ nadzorczy o sytuacji finansowej szkoły i przedkłada projekt budżetu na przyszły rok.

Odpowiada za bazę materialną szkoły (wyłącznie w szkolnictwie prywatnym): Po objęciu urzędu *directeur* przeprowadza inwentaryzację całego sprzętu, pomocy naukowych i wszystkich innych przedmiotów, które posiada szkoła. Dbą o materialne wyposażenie szkoły. Ponosi odpowiedzialność za utrzymywanie w dobrym stanie i ewentualnie za konieczne naprawy oraz za kupno mebli i sprzętu.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Directeur odpowiada za:

- dobre kontakty międzyludzkie;
- wizytacje lekcji;

- regularne omawianie z nauczycielami kwestii pedagogicznych i dydaktycznych;
- opiekę pedagogiczną nad młodymi nauczycielami;
- instruowanie nauczycieli, aby czas lekcji organizowali w sposób bardziej odpowiedzialny, wydajniejszy i rozsądniejszy pod względem dydaktycznym;
- wybór podręczników i innych pomocy naukowych w porozumieniu z nauczycielami;
- ocenę rocznego planu pracy nauczycieli, ich przygotowania do lekcji i prowadzenie dzienników;
- popieranie pracy zespołowej w gronie pedagogicznym i udziału w doskonaleniu;
- krytyczny i konstruktywny udział w działaniach reformatorskich.

Directeur prowadzi akta personalne nauczycieli, do których wpisuje wszystkie oceny dokonane w ramach wizytacji lekcji.

Directeur obserwuje rozwój uczniów, szczególnie przez monitorowanie prac tzw. „rad klasowych” i przeglądanie świadectw uczniów.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Directeur ma do spełnienia ważną funkcję publiczną wobec mieszkańców miasta, w którym pełni obowiązki dyrektora. Musi on dbać o dobre imię szkoły; musi zapewnić wystarczająco dużą liczbę uczniów w szkole. Ponadto musi dbać o dobre stosunki szkoły z ministerstwem Belgii flamandzkojęzycznej, stowarzyszeniami rodziców, sąsiednimi szkołami tej samej sieci oświatowej i szkołami innych sieci.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Szkoły podstawowe: W szkołach, gdzie jest więcej niż 180 uczniów, *directeur* jest zwolniony z obowiązku nauczania, aby mógł się poświęcić zadaniom związanym ze sprawowaniem swojego urzędu.

Szkoły średnie: *Diercteur* wypełnia wyłącznie zadania związane ze sprawowaniem swojego urzędu.

Ocena pracy dyrektorów

Nie ma sformalizowanej procedury oceniania *directeurs*.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Brak informacji na ten temat.

Dokształcanie

Rozwija się oferta kursów dokształcających dla dyrektorów szkół. Są one w szczególności poświęcone następującym przedmiotom: pedagogika, przepisy prawne, zarządzanie personelem, zarządzanie środkami finansowymi i materiałowymi, zdobywanie wiedzy organizacyjnej, marketing (jak mogę zareklamować moją szkołę ?) i umiejętności społeczne (zarządzanie w sytuacjach konfliktowych i przewodniczenie posiedzeniom).

DANIA

Tytuły służbowe

Ogólny tytuł służbowy: *Skoleleder*.

Szkoły podstawowe i średnie niższego szczebla (*folkeskole*): *Skoleinspector*.

Ogólnokształcące szkoły średnie wyższego szczebla: *Rektor*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Państwo zarządza szkołami publicznymi w zasadzie przez miejscowe władze:

- miasto lub gmina zarządza placówkami wychowania przedszkolnego i *folkeskole* (szkoły podstawowe i średnie niższego szczebla: 7 - 16 lat);
- okręg zarządza ogólnokształcącymi szkołami średnimi wyższego szczebla.

Obok szkół państwowych istnieją szkoły prywatne. 10% wszystkich uczniów uczęszcza do szkół prywatnych subwencjonowanych przez państwo.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Kwalifikacje pedagogiczne na dany szczebel nauczania.

Obywatelstwo duńskie i świadectwo niekaralności.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Kandydaci muszą się wykazać pewnym doświadczeniem w nauczaniu.

Procedury kwalifikacyjne

Na urząd dyrektora w szkole gminnej lub okręgowej ogłasza się konkurs. *Skolebestyrelse* (gremium, w którym reprezentowani są rodzice i nauczyciele, i które odpowiada za organizację szkoły - ustalanie maksymalnej liczby uczniów w klasach, budżetu szkoły, przedmiotów, programu zajęć szkolnych) przeprowadza ocenę podań i poleca jednego z kandydatów.

Wyboru dokonuje rada gminna na podstawie kwalifikacji kandydata (*curriculum vitae*), oceny i rozmowy kwalifikacyjnej.

Mianowanie

Przez gminę (*folkoskole*) lub okręg (szkoły średnie wyższego szczebla).

Zakres obowiązków i zakres działalności

Skoleleder jest odpowiedzialny za szkołę pod względem pedagogicznym i administracyjnym. Odpowiada on przed *skolebestyrelse* i radą gminną za prowadzenie szkoły oraz zajęcia szkolne. *Skoleleder* wypełnia swoje obowiązki przy stałej współpracy z gronem pedagogicznym.

Zarządzanie szkołą

Skoleleder opracowuje program zajęć szkolnych i przedkłada go do zatwierdzenia *skolebestyrelse*. Dbą o zorganizowane prowadzenie szkoły i utrzymywanie w dobrym stanie budynków szkoły. Przedkłada *skolebestyrelse* zalecenia dotyczące maksymalnej ilości uczniów w klasach, budżetu szkoły i jej wyposażenia. Doradza radzie gminnej odnośnie zatrudniania i zwalniania nauczycieli oraz pozostałych pracowników szkoły.

Budżet

Skoleleder opracowuje program zajęć szkolnych i przedkłada go do zatwierdzenia *skolebestyrelse* razem z projektem budżetu sporządzonego z uwzględnieniem środków przyznanych szkole przez gminę lub okręg. Dodatkowo odpowiada za zarządzanie środkami finansowymi.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

W zakresie pedagogicznym *skoleleder* jest w dużym stopniu autonomiczny. Między innymi odpowiada on za nadzorowanie wykonywania rozmaitych obowiązków oraz przydzielanie ich personelowi szkoły, za plany lekcji, tworzenie klas, przydzielanie obowiązków pozalekcyjnych, ustalanie przedmiotów nadobowiązkowych (z całej gamy możliwych przedmiotów nadobowiązkowych) i zapisywanie uczniów do szkoły. *Skoleleder* kontroluje przydzielanie poszczególnych stanowisk personelowi szkoły.

W każdej szkole jest *poedagogisk rad* (rada pedagogiczna), w skład której wchodzi *skoleleder* i wszyscy nauczyciele w szkole. W tym gremium omawia się różne sprawy pedagogiczne, które *skoleleder* poddaje pod dyskusję: np. program nauczania, tworzenie klas, przedmioty, ustalenia dotyczące wycieczek szkolnych, zmiany pedagogiczne i organizacyjne, realizacja projektów, praca w grupach i klasy łączone.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Skoleleder ponosi odpowiedzialność za wszystkie decyzje dotyczące uczniów.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Skoleleder prowadzi także lekcje. Liczba godzin dydaktycznych, które miałby prowadzić, zależy od wielkości szkoły.

Ocena pracy dyrektora

Tak samo, jak innych nauczycieli, również *skoleleder* dotyczy dwuletni okres próbny.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Dyrektorzy *folkeskoler* są reprezentowani w *Danmarks skolelederforening* , dyrektorzy liceów ogólnokształcących (tzn. szkół średnich wyższego szczebla) - w *Gymnasieskolernes Rektorforening*.

Dokształcanie

Królewska Duńska Wyższa Szkoła Nauk Pedagogicznych oferuje dyrektorom *folkeskole* zajęcia dokształcające, podczas gdy dokształcanie dyrektorów ogólnokształcących szkół średnich wyższego szczebla organizuje Referat Szkół Średnich Wyższego Szczebla.

NIEMCY

Tytuły służbowe

Szkoły podstawowe (6 - 10 lat w czternastu landach, 6 - 12 lat w dwóch landach): *Rektor (Grundschule), Sonderschuldirektor (Sonderschule)*.

Szkoły średnie niższego szczebla (11 - 15/16 lat): *Rektor (Hauptschule), Realschulrektor (Realschule), Sekundarschulrektor (Sekundarschule), Regelschulrektor (Regelschule), Sonderschulrektor (Sonderschule), Studiendirektor/Oberstudiendirektor (Gymnasium), Rektor /Oberstudienrat/Direktor (Gesamtschule)*.

Szkoły średnie wyższego szczebla (15/16 - 19 lat): *Studiendirektor/Oberstudiendirektor (dyrektor szkół średnich wyższego szczebla w Gymnasien, Schulleiter w Gesamtschulen z gymnasiale Oberstufe, Schulleiter w berufliche Schulen)*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Schulleiter podlega administracji szkolnej, ogólnie tworzącej trójstopniowy system:

Ministerstwa Kultury szesnastu landów tworzą najwyższy szczebel, oddziały szkolne w *Bezirksregierungen* i niezależnie istniejące *Oberschulämter* - średni szczebel, a *Schulämter* na szczeblu okręgów, miast i gmin - najniższy szczebel. Dyrektor szkoły wypełnia swoje obowiązki w zakresie spraw wewnętrznych szkoły na podstawie obowiązujących prawnych i administracyjnych przepisów władz sprawujących nadzór nad szkołą.

W sprawach zewnętrznych szkoły, jak na przykład budowa i utrzymywanie w dobrym stanie budynków szkoły, zakup podręczników i innych pomocy naukowych, *Schulleiter* współpracuje z gminami. Gminy przekazują świadczenia finansowe szkołom publicznym, a ich zarządzenia w tym zakresie są wiążące dla dyrektorów szkół.

Schulleiter dba o wypełnianie obowiązków dydaktyczno-wychowawczych, jednak autonomia szkoły w zakresie finansowym jest ograniczona. Szkoły prywatne podlegają również nadzorowi ze strony państwa, tzn. Ministerstwu Kultury danego landu.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Takie same kwalifikacje pedagogiczne, jakich wymaga się od nauczycieli zatrudnionych w szkole.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Wszyscy kandydaci na urząd dyrektora szkoły muszą udokumentować odpowiednie doświadczenie zawodowe w szkole tego samego typu lub na tym samym szczeblu, na jakim ogłoszony jest konkurs na ten urząd, a wcześniej wykonywali już obowiązki kierownicze. W okresowych ocenach służbowych również muszą wykazać się dobrymi wynikami.

Procedury kwalifikacyjne

Na wolny lub mający się zwolnić urząd *Schulleiter* publicznie ogłasza się konkurs w dzienniku urzędowym Ministerstwa Kultury i w gazetach. W procedurze kwalifikacyjnej uwzględnia się predyspozycje, kwalifikacje i osiągnięcia zawodowe na podstawie oceny osiągnięć kandydata. Ocena umiejętności i osiągnięć zawodowych jest podstawą awansu i przeniesienia na ten urząd. W niektórych landach gminy (jako organ finansujący) i *Schulkonferenz* (gremium doradcze, w skład którego wchodzi rodzice, nauczyciele i uczniowie) uczestniczą w wyborze *Schulleiter*. Gminy mają prawo wysuwania kandydatów lub opiniowania ich wyboru. Udział *Schulkonferenz* w procedurach kwalifikacyjnych jest inny w każdym landzie - od możliwości wysunięcia kandydatury, aż do odrzucenia już wybranego kandydata.

Mianowanie

Mianowania dokonuje Ministerstwo Kultury landu.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Schulleiter niezmiennie cieszy się dużym szacunkiem. Jako członek grona pedagogicznego odpowiada za wszystkie sprawy dydaktyczno-wychowawcze. Jest zobowiązany współpracować tak ściśle, jak to tylko jest możliwe, z *Lehrerkonferenz* i *Schulkonferenz*. *Schulleiter* kieruje szkołą w ramach obowiązujących przepisów prawnych i administracyjnych kompetentnych władz sprawujących nadzór nad szkołą, a jako przełożony wszystkich osób zatrudnionych w szkole jest uprawniony do wydawania poleceń.

Funkcję *Schulleiter* ze względu na jej istotę charakteryzują trzy elementy:

- jej prestiż bierze się z umiejętności pedagogicznych dyrektora (a nie administracyjnych): stoi on na czele grona pedagogicznego;
- autorytet dyrektora wynika z umiejętności doradzania nauczycielom w kwestiach dydaktyczno-wychowawczych oraz z umiejętności reprezentowania szkoły;
- dyrektor ocenia zatrudnionych w szkole nauczycieli i zapewnia odpowiednie wypełnianie obowiązków dydaktyczno-wychowawczych szkoły jako całości.

Zarządzanie szkołą

Schulleiter jako przedstawiciel szkół publicznych jest odpowiedzialny przed ministerstwem landu i gminą za obowiązki związane z zarządzaniem szkołą. Jest on uprawniony do wydawania poleceń nauczycielom i pozostałym pracownikom szkoły. Wspiera go zastępca oraz inni pracownicy, którzy przejmują pewne obowiązki (układanie planu lekcji, doradzanie w karierze szkolnej, opieka pozalekcyjna, biblioteka szkolna itd.)

Schulleiter pilnuje przestrzegania obowiązku szkolnego przez uczniów oraz przestrzegania regulaminu szkoły i przepisów dotyczących opieki zdrowotnej w szkole i zapobiegania wypadkom.

Jest on przewodniczącym *Schulkonferenz* i dba o zgodne z przepisami wykonywanie przyjmowanych tam uchwał (dotyczących nauczycieli, rodziców i uczniów). To samo odnosi się do *Lehrerkonferenz*.

Budżet

Pod względem finansowym zadania *Schulleiter* są dość ograniczone. Personel pedagogiczny jest opłacany przez ministerstwo landu jako władze zatrudniające nauczycieli. Gmina odpowiada za budowę i utrzymywanie w dobrym stanie budynków szkoły, na pokrycie kosztów inwestycyjnych i bieżących dostaje jednak dodatkowe środki

od landu. Na ogół gmina decyduje o wykorzystaniu środków przeznaczonych na pokrycie kosztów bieżących, może jednak dać do dyspozycji szkołom część budżetu do samodzielnego zagospodarowania. Finansowanie pomocy naukowych, biblioteki szkolnej i nagradzanie uczniów należy do zakresu kompetencji gminy.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Schulleiter ustala przydzielanie godzin dydaktycznych oraz plany lekcji, plany wizytacji i zastępstw oraz dba o jak najbardziej równomierne obciążenie nauczycieli obowiązkami.

Schulleiter przeprowadza ocenę nauczycieli na podstawie swoich obserwacji poczynionych w ramach wizytacji lekcji. Jego oceny uwzględniają predyspozycje, kwalifikacje i osiągnięcia zawodowe danego nauczyciela. *Schulleiter* wizytuje lekcje i ma wgląd w prace pisemne uczniów, aby koordynować wystawianie ocen.

Kieruje *Lehrerkonferenz* i *Schulkonferenz* i dba o realizowanie przyjmowanych tam uchwał. *Schulkonferenz* zajmuje się zwykle organizacją życia szkoły i zajęciami pozalekcyjnymi, środkami dyscyplinarnymi, określonymi kwestiami dotyczącymi lekcji (prace domowe, wybór podręczników na podstawie listy przedłożonej przez ministerstwo, zapewnienie szkole dodatkowych ofert, praca w grupach itd.) oraz kwestiami dotyczącymi samej szkoły (np. współpracy z innymi szkołami).

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Schulleiter reprezentuje szkołę w kontaktach ze środowiskiem, tzn. z osobami i instytucjami: np. z gminą i ogólnie z opinią publiczną.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Pensum dydaktyczne *Schulleiter* kształtuje się w zależności od liczby klas i uczniów w szkole. W *Gymnasium* ilość godzin obowiązkowych dla nauczyciela wynosi, w zależności od landu, od 23 do 27 godzin tygodniowo. W *Gymnasium*, gdzie jest 1000 uczniów, ilość godzin obowiązkowych dla dyrektora szkoły ogranicza się do minimum i wynosi od dwóch do jedenastu godzin tygodniowo.

Ocena pracy dyrektora

Jako urzędnicy, również dyrektorzy szkół podlegają ocenie w określonych momentach kariery zawodowej (koniec okresu próbnego, awans lub przeniesienie).

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Generalnie istnieją zarówno na szczeblu landów, jak i na szczeblu federalnym różne stowarzyszenia dyrektorów szkół. Na szczeblu federalnym interesy *Schulleiter* reprezentuje *Arbeitsgemeinschaft der Schulleiterverbände Deutschlands* (ADS).

Dokształcanie

Od wielu lat landy organizują zajęcia dokształcające w zakresie następujących przedmiotów: zarządzanie personelem (ocenie, awansowanie, motywowanie), organizacja szkoły, aspekty pedagogiczne (np. pogłębianie wiedzy metodycznej i dydaktycznej) i zarządzanie szkołą. Dokształcanie *Schulleiter* odbywa się w państwowych ośrodkach dokształcania nauczycieli, które zostały założone przez landy na szczeblu lokalnym, regionalnym i centralnym.

GRECJA

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (uczęszczanie nieobowiązkowe, 4 - 6 lat): *Diefthindís - Diefthíndria*.

Szkoły podstawowe (w ramach obowiązku szkolnego, 6 - 12 lat): *Diefthindís - Diefthíndria*.

Szkoły średnie niższego szczebla A (w ramach obowiązku szkolnego, 12 - 15 lat): *Gymnasiárchis*.

Szkoły średnie wyższego szczebla B (uczęszczanie nieobowiązkowe, 15 - 18 lat): *Lykiárchis*.

Kadra kierownicza w szkołach podstawowych i średnich obejmuje dyrektora (*diefthindís scholeíou*) oraz, w zależności od liczby uczniów i liczby klas, jednego lub dwóch wicedyrektorów.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Bezpośrednia zależność od Ministerstwa Edukacji jest wciąż bardzo duża. Ministerstwo w zasadzie odpowiada za wszystkie aspekty szkolnictwa - od wybudowania szkoły, aż do zatrudniania i zarządzania personelem, od ustalania planów nauczania i planów lekcji z wszystkimi przedmiotami, aż do selekcji i dystrybucji podręczników. W ostatnich latach nastąpiła pewna decentralizacja kompetencji - przeniesienie ich na miejscowe władze (*Präfekturen*) i konkretne szkoły.

Kształcenie w szkołach średnich jest finansowane z budżetu państwa (budżet Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i prefektur). Koszty bieżące szkół podstawowych i średnich są finansowane z budżetu Ministerstwa Spraw Wewnętrznych. Środki budżetowe tego ministerstwa przeznaczone na pokrycie kosztów bieżących szkół przekazywane są do prefektur, a następnie na podstawie sprawozdań kierowników Dyrekcji Oświatowych i Komisji Edukacyjnych kierowane do kompetentnych lokalnych stowarzyszeń. Te z kolei rozdzielają środki Komisjom Szkolnym (*Scholiki Epitropi*) odpowiadającym za zarządzanie tymi pieniędzmi i bieżącymi kosztami szkół.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Kwalifikacje pedagogiczne na dany szczebel nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Doświadczenie w pracy pedagogicznej.

Procedury kwalifikacyjne

Do kryteriów wyboru podczas zatrudniania *diefthindés scholeíon* w szkołach podstawowych i średnich należą m.in. wykształcenie akademickie i pedagogiczne; sprawozdania z przebiegu służby; doświadczenie w pracy pedagogicznej; umiejętność wykonywania zadań związanych z zarządzaniem i kierowaniem szkołą; praca społeczna oraz dotychczasowa działalność i doświadczenie w pracy w komisjach. Wszystkie te zagadnienia zawierają różne aspekty cząstkowe, które oddzielnie uwzględnia i ocenia Komisja Kwalifikacyjna.

Sprawozdanie końcowe sporządza komisja składająca się z trzech następujących osób:

- przedstawiciela szkoły wybieranego przez stowarzyszenie nauczycieli;
- przedstawiciela stowarzyszenia rodziców i tutorów uczniów;
- przedstawiciela miejscowych władz, który sam ma dzieci w szkole.

Na podstawie opisanych wcześniej kryteriów oraz sprawozdania regionalne Komisje Edukacyjne sporządzają listę kandydatów dla szkół podstawowych lub średnich każdego okręgu szkolnego. Listy te, ważne przez dwa lata, są następnie pozostawiane do uznania właściwego prefekta.

Po mianowaniu *diefthindís scholeíou* kompetentny prefekt prosi wszystkich nauczycieli zainteresowanych sprawowaniem urzędu zastępcy dyrektora w swojej szkole i spełniających odpowiednie wymagania o wręczenie podania *diefthindís scholeíou* w ciągu dziesięciu dni.

Mianowanie

Kompetentny prefekt obsadza każdorazowo urząd *diefthindis scholeiou* na cztery lata. Również mianowanie zastępcy dyrektora szkoły odbywa się na polecenie właściwego prefekta i na wniosek kompetentnej w danej sprawie Regionalnej Komisji ds. Szkolnictwa Podstawowego i Średniego. Również ten urząd jest powierzany na cztery lata.

Zakres obowiązków i zakres kompetencji

Do podstawowych obowiązków i kompetencji *diefthindis scholeiou* należy koordynacja wszystkich zajęć szkolnych i nadzorowanie nauczycieli. *Diefthindis scholeiou* jest jednak przede wszystkim nauczycielem i w szkołach podstawowych musi mieć stosunkowo dużą liczbę godzin dydaktycznych, która w szkołach średnich jest zmniejszona.

Zarządzanie szkołą

Wypełnia polecenia ministerstwa. W bardzo rzadkich przypadkach zadania związane z zarządzaniem i księgowością zostają powierzone sekretarzowi, a nie *diefthindis scholeiou*, który jednak w szkołach podstawowych może składać odnośne wnioski. Obowiązki dyrektorów w szkołach średnich związane z zarządzaniem są znacznie rozleglejsze.

Budżet

Jak wyżej.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Autonomia w zakresie pedagogicznym ogranicza się do kwestii metodycznych. Nauczyciele mają znaczny zakres swobody w wyborze metody nauczania (przy czym ministerstwo ustala, jakie podręczniki mają być użyte i dostarcza je uczniom). *Diefthindis scholeiou* zajmuje się tym aspektem tylko w niewielkim stopniu.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Diefthindís scholeíou kształtuje i dba o kontakty z nauczycielami, uczniami i rodzicami i innymi osobami zatrudnionymi w szkole. Sprawuje przewodnictwo nad różnymi gremiami kolegialnymi oraz utrzymuje kontakty z miejscowymi władzami i komisjami regionalnymi.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Oprócz zadań związanych z kierowaniem szkołą *diefthindís scholeíou* szkół podstawowych i średnich muszą również wypełniać obowiązek nauczania, którego zakres jest różny w zależności od formy organizacyjnej szkoły. W szkołach podstawowych *diefthindís scholeíou* poświęca od 6 do 20 godzin tygodniowo na obowiązki związane z kierowaniem szkołą, w szkołach średnich jest to od 5 do 19 godzin tygodniowo. Jest on obecny w szkole w czasie jej otwierania (tzn. w sumie 30 godzin po 60 minut).

Ocena pracy dyrektora

Oceny takiej dokonuje się zarówno w szkole podstawowej jak i średniej co cztery lata, w ramach kwalifikacji na kolejną kadencję dyrektora szkoły.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Od niedawna rada nadzorcza Panhelleńskiej Unii Dyrektorów Publicznych Szkół Średnich (PAN.E.DI.DE) jest oficjalnym stowarzyszeniem z ustawowo zapisanymi zadaniami.

Dokształcanie

Brak jest sformalizowanego dokształcania. *Diefthindís scholeíou* może jednak brać udział w krótszych bądź dłuższych seminariach dokształcających.

HISZPANIA

Tytuły służbowe

Tytuł ogólny: *Director*.

Placówki wychowania przedszkolnego (uczęszczanie nieobowiązkowe, 0 - 6 lat): *Director de la escuela*.

Szkoły podstawowe (w ramach obowiązku szkolnego, 6 - 12 lat): *Director del colegio*.

Szkoły średnie niższego szczebla (w ramach obowiązku szkolnego, 12 - 16 lat): *Director del instituto*.

Szkoły średnie wyższego szczebla lub szkoły zawodowe (uczęszczanie nieobowiązkowe, 16 -18 lat): *Director del instituto*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Pod względem administracyjnym państwo dzieli się na 17 autonomicznych gmin. Siedem z nich posiada wszystkie kompetencje w zakresie edukacji, a w pozostałych gminach Ministerstwo Edukacji i Nauk (*Ministerio de Education y Ciencia, MEC*) odpowiada za zatrudnianie, mianowanie i kształcenie nauczycieli i innych pracowników szkoły, uzgadnianie krajowych programów nauczania z tematami i przedmiotami, które chcą realizować regiony oraz za finansowanie szkół prywatnych (uczęszczanych przez jedną trzecią uczniów).

Za zarządzanie na szczeblu szkolnym odpowiedzialni są albo pojedynczy urzędnicy (*unipersonales*) albo organy kolektywne (*collegiados*). Do tych urzędników należy *director*, dyrektor ds. pedagogicznych (*jefe de estudios*) i sekretarz (*secretario*) lub kierownik administracyjny (*administrador*); organy kolektywne obejmują radę pedagogiczną (*claustro de profesores*) i radę szkoły (*consejo escolar del centro*), w skład której wchodzi przedstawiciele grona pedagogicznego, rodziców, uczniów, personelu administracyjnego, osoba reprezentująca organ założycielski szkoły (w szkołach prywatnych dofinansowywanych ze środków publicznych) oraz dyrektor ds. pedagogicznych, sekretarz lub kierownik administracyjny i dyrektor szkoły (*director*). Rada szkoły odpowiada za kontrolowanie i zarządzanie prowadzenia szkoły.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Kwalifikacje pedagogiczne dla danego typu szkoły. Ponadto od roku szkolnego 1996/97 wymaga się formalnego potwierdzenia tych kwalifikacji oraz odbycia dodatkowego szkolenia dla dyrektorów szkół.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Pięcioletni staż pracy w szkole i przynajmniej rok pracy na pełnym etacie w danej szkole.

Procedury kwalifikacyjne

Director jest wybierany na cztery lata przez *consejo escolar del centro* (rada szkoły) w tajnym głosowaniu i bezwzględną większością głosów. Najpóźniej dwa tygodnie przed wyborem nowego kierownictwa szkoły kandydaci muszą przedłożyć wszystkim członkom *consejo escolar del centro* pisemny projekt swojego programu pracy na czteroletni okres urzędowania i mogą podać nazwisko dyrektora ds. pedagogicznych i sekretarza, z którymi chcieliby współpracować. W przypadku problemów związanych z głosowaniem lub przy niewystarczającej liczbie kandydatów administracja mianuje *director* na rok.

Mianowanie

W nowej ustawie z 1995 roku o udziale, ocenianiu i zarządzaniu szkołami (LOPEG) częściowo zmieniono procedury zatrudniania, mianowania i kształcenia *directores*:

- przedłużono okres sprawowania urzędu z trzech do czterech lat, aby zapewnić większą stabilność urzędu i możliwość rozwoju;
- wprowadzono obowiązkowe dodatkowe szkolenia dla dyrektorów szkół; udział w innych zajęciach dokształcających jest dobrowolny;
- postanowiono o włączeniu się *directores* w pracę przydzielonych mu gremiów administracyjnych;

- wprowadzono opłaty wyrównawcze po upływie okresu urzędowania, jeżeli nauczyciel powraca na swoje zwykłe stanowisko;
- stworzono możliwość przeniesienia na taki sam urząd w innej szkole.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Director reprezentuje zarówno szkołę wobec administracji oświatowej, jak i administrację oświatową w szkole. W zasadzie ponosi on odpowiedzialność za wszystkie decyzje administracyjne i organizacyjne, które są podejmowane w szkole.

To, że kierownictwo szkoły jest wybierane przez *consejo escolar del centro* (w którym reprezentowani są głównie nauczyciele) świadczy o tym, że szuka się przede wszystkim osobowości kierowniczych, a mniej administratorów lub menadżerów.

Nowa ustawa o ogólnej strukturze systemu oświatowego (LOGSE, październik 1990 r.) nadaje większe znaczenie obowiązkom dyrektora szkoły w dziedzinie pedagogiki, kształcenia i wychowania, a zadania związane z zarządzaniem szkołą pozostawia trochę na drugim planie. Od czasu wprowadzenia tej ustawy Ministerstwo Edukacji stworzyło urząd *administrador* (kierownik administracyjny), który ma pomagać *director* w sprawach technicznych.

Zarządzanie szkołą

Director ponosi prawną odpowiedzialność za szkołę. Gwarantuje on stosowanie przepisów prawnych i administracyjnych oraz odpowiada za urzędowe zatwierdzenie wszystkich oficjalnych dokumentów.

Przewodniczy wszystkim powszechnym organom kolegialnym i dba o realizację uchwał przyjmowanych przez te gremia.

W szczególnie dużych szkołach i zespołach szkół zamiast sekretarza jest *administrador* (kierownik administracyjny).

Budżet

Director zarządza środkami finansowymi szkoły (na podstawie zaleceń *consejo escolar del centro* oraz we współpracy z sekretarzem lub *administrador*). Musi on przedłożyć

consejo escolar del centro projekt budżetu. Po jego przyjęciu dyrektor szkoły całkowicie autonomicznie dysponuje wydatkami i wpływami.

Działalność dydaktyczno- wychowawcza

Rada pedagogiczna odpowiada za wszystkie kwestie pedagogiczne. *Director* przewodniczy *consejo escolar del centro*. Do zakresu jego obowiązków należy: regulamin szkolny, utrzymywanie dyscypliny w szkole, rozplanowanie godzin, zajęcia pozaszkolne, kontakty z innymi szkołami, nadzorowanie ogólnego prowadzenia szkoły i zatwierdzanie planu nauczania.

Director współpracuje z dyrektorem ds. pedagogicznych, który przewodniczy gremium kolegialnemu zajmującemu się kwestiami dydaktycznymi, i który może zastąpić dyrektora szkoły w razie choroby lub nieobecności. LOGSE poszerzyło rolę i obowiązki dyrektora ds. pedagogicznych (*jefe de estudios*) powierzając mu funkcję zastępcy dyrektora szkoły.

Kierownictwo szkoły ponosi odpowiedzialność za opracowywane przez nauczycieli plany nauczania (podstawowa oferta nauczania i organizacja szkoły) oraz za programy różnych kursów nauczania (treści nauczania, kryteria oceniania, zasady promowania itd.).

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Director odpowiada za zatrudniony w szkole personel oraz utrzymuje kontakty z gremiami - partnerami społecznymi i właściwymi władzami.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

W zależności od wielkości szkoły lub potrzeb dydaktycznych dyrektor szkoły ma obowiązek prowadzenia od sześciu do dwunastu godzin tygodniowo.

Ocena pracy dyrektora

Nowe ustawodawstwo (LOPEG) wyraźnie przewiduje ocenianie *director*, które jest dokładniej opisane w rozporządzeniu ministerialnym (Ministerstwo Edukacji i Nauki - MEC). Procedury i kryteria oceniania zostały już wypracowane w dziedzinie zarządzanej przez Ministerstwo Edukacji i Nauki. Ocenianie dyrektorów odbywa się w ramach oceny szkół z zewnątrz, którą MEC przeprowadza przynajmniej raz na cztery lata. Ocenę przeprowadzają urzędnicy nadzoru szkolnego we współpracy z gremiami odpowiadającymi w szkole za zarządzanie i kwestie dydaktyczne. Kryteria oceniania dotyczą działalności dydaktyczno-wychowawczej oraz osiągniętych rezultatów (zaktywizowanie gremiów administracyjnych i koordynacyjnych, zaangażowanie szkoły, uwzględnienie konieczności stawiania różnych wymagań pedagogicznych uczniom itd.).

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Dotychczas brak

Dokształcanie

Regularne zajęcia dokształcające dla osób zaangażowanych w kierowanie szkołą.

FRANCJA

Tytuły służbowe

Szczebel przedszkolny (*niveau préélémentaire*) (uczęszczanie nieobowiązkowe, 2 - 6 lat):
Directeur.

Szkoły podstawowe (*niveau élémentaire*) (w ramach obowiązku szkolnego, 6 - 11 lat):
Directeur.

Szkoły średnie niższego szczebla (w ramach obowiązku szkolnego, *Colleges*) (11 - 15 lat): *Principal.*

Szkoły średnie wyższego szczebla (uczęszczanie nieobowiązkowe, *Lycées*)(15 - 18 lat):
Proviseur.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Szkolnictwo francuskie ma scentralizowaną strukturę.

Ministerstwo Edukacji i Kultury odpowiada za zatrudnianie, przydzielanie i wyznaczanie obowiązków personelowi szkoły (nauczycielom, personelowi administracyjnemu, kierownictwu szkoły). Ustala programy nauczania, plany lekcji, zakończenia roku, regulaminy egzaminacyjne i inne środki mające zapewnić jakość krajowej edukacji.

Minister edukacji i kultury na szczeblu regionalnym reprezentowany jest przez dyrektora danego okręgu nadzoru szkolnego, *recteur d'académie*, którego mianuje Prezydent Republiki na wniosek ministra. *Recteur* ma duże kompetencje: dba o realizację wszystkich przepisów prawnych i administracyjnych szkolnictwa oraz przydziela poszczególnym szkołom środki budżetowe przyznane przez państwo.

Lokalne i regionalne organy władzy oświatowej odpowiadają za budynki szkolne i usługi (stołówka, transport, ogrzewanie, etc.). W zależności od szczebla nauczania szkoły podlegają gminom (placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe), *départements (colleges)* lub regionom (*lycées*).

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Directeur d'école (dyrektor placówki wychowania przedszkolnego lub szkoły podstawowej): *instituteur* lub *professeur des écoles*. (Kwalifikacje pedagogiczne do placówek wychowania przedszkolnego lub szkół podstawowych).

Principal (dyrektor *college*): urzędnik państwowy kategorii A, pracujący jako nauczyciel, doradca ds. pedagogicznych, psycholog szkolny lub urzędnik nadzoru szkolnego.

Proviseur (dyrektor *lycée*): *professeur agrégé* (kwalifikacje pedagogiczne do szkół średnich) lub porównywalne stanowisko.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Directeur d'école: przynajmniej trzyletni staż pracy pedagogicznej w placówkach wychowania przedszkolnego lub szkołach podstawowych. (*niveau préélémentaire* lub *élémentaire*).

Principal, proviseur: warunkiem dopuszczenia do *concours* (otwarty konkurs) jest pięć lat pracy na pełnym etacie jako nauczyciel (patrz wyżej) oraz udział w obowiązkowych zajęciach dokształcających przed i po objęciu urzędu.

Procedury kwalifikacyjne

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: umieszczenie na liście kwalifikacyjnej (*liste d'aptitude*), sporządzanej w każdym *département*.

Szkoły średnie: albo wzięcie udziału w *concours* albo umieszczenie na sporządzanej co roku liście kwalifikacyjnej. Kandydaci dopuszczeni do *concours* biorą udział w dwufazowym szkoleniu dyrektorów szkół. Pierwsza teoretyczna i praktyczna faza odbywa się przed objęciem urzędu i obejmuje dwadzieścia tygodni, w czasie których kandydat odbywa na zmianę praktyki (w przedsiębiorstwie, administracji na szczeblu regionalnym lub *département*, w *college*, w *lycée*) oraz kursy zawodowe, teoretyczne i metodyczne. Druga faza trwa co najmniej trzy tygodnie i przewiduje specjalne zawodowe uzupełniające kursy szkoleniowe z zakresu zarządzania szkołą.

Szkolenie organizuje się z inicjatywy i pod nadzorem *recteurs*. Odpowiada ono wytycznym ministerstwa, które ustala treść i sposób prowadzenia tego szkolenia.

Mianowanie

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: podania o urząd *directeur d'école* przedkłada się komisji *departement* do zaopiniowania. Komisji przewodniczy *inspecteur d'académie* (dyrektor urzędu sprawującego nadzór nad szkołą na szczeblu *département*). Po sprawdzeniu podań i rozmowie z kandydatami komisja ogłasza swoje stanowisko. Kandydaci, których umieszczono na liście kwalifikacyjnej, *inspecteur d'académie* mianuje na *directeur d'école*.

Szkoły średnie: Kandydaci wybrani albo w drodze konkursu albo przez *liste d'aptitude* są najpierw zatrudniani przez ministra na okres próbny jako *stagiaire*. Po upływie okresu próbnego mianowani są ostatecznie na wniosek *recteur* na dyrektora szkoły.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: *directeur d'école* dba o zorganizowane prowadzenie szkoły z zachowaniem obowiązujących przepisów prawnych i administracyjnych.

Szkoły średnie: Dyrektor - *principal* lub *proviseur* - pełni dwie funkcje:

- Jest organem wykonawczym szkoły; przewodniczy *conseil d'administration* (gremium szkolne odpowiadające za organizację nauczania i prowadzenie szkoły, w skład którego wchodzi przedstawiciele grona pedagogicznego, rodziców, nauczycieli i kompetentnych władz), przygotowuje uchwały gremium i realizuje je, odgrywa główną rolę w opracowywaniu planu nauczania.
- Jako osoba reprezentująca państwo wypełnia niżej wymienione obowiązki związane z zarządzaniem szkołą.

Zarządzanie szkołą

Principal lub *proviseur* ponosi odpowiedzialność za zorganizowane prowadzenie szkoły, kontrolowanie procesu nauczania i dba o to, aby nauczanie odbywało się zgodnie z celami nauczania, planami lekcji i programami nauczania, które zatwierdzane są rozporządzeniem ministerstwa. Odpowiada za porządek, bezpieczeństwo i czystość w szkole oraz ma uprawnienia dyscyplinarne wobec uczniów.

Budżet

W przeciwieństwie do placówek wychowania przedszkolnego i szkół podstawowych, które nie dysponują własnymi środkami, *colleges* i *lycées* mają status prawny placówki publicznej z odpowiednią osobowością prawną i autonomią finansową. *Conseil d'administration* uchwała szkolny budżet, który następnie zostaje przekazany do kontroli trzem urzędem nadzorującym szkoły (*département* albo region; *inspection académique*; *préfet des départements* albo region jako przedstawicielstwo państwa). W szkołach średnich dyrektor jest odpowiedzialny za realizację budżetu.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Nawet jeśli programy nauczania i podstawowe wytyczne pedagogiczne ustala Ministerstwo Edukacji i Kultury, to konkretne placówki wychowania przedszkolnego, szkoły podstawowe, *colleges* i *lycées* ponoszą jednak w pewnym stopniu same odpowiedzialność pedagogiczną. Odzwierciedla to szczególnie plan nauczania opracowywany i omawiany przez *conseil d'école* (placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe) lub *conseil d'administration* (szkoły średnie). W planie nauczania definiuje się specyficzne warunki realizowania krajowych celów zawartych w narodowych programach nauczania, biorąc pod uwagę specyficzne warunki panujące w społeczności szkolnej, oraz zasoby socjokulturowe i ekonomiczne.

Directeur d'école albo dyrektor szkoły średniej - *principal* lub *proviseur* - odgrywa szczególnie ważną rolę w realizacji planu nauczania oraz jego ocenie. Ponadto gwarantuje ocenę osiągnięć szkolnych, informowanie i doradzanie uczniom oraz opracowywanie programu dokształcania dla nauczycieli w porozumieniu z nimi.

Directeur d'école albo dyrektor szkoły średniej - *principal* lub *proviseur* - ponosi odpowiedzialność za organizację nauczania w szkole: podział uczniów na grupy, obowiązki nauczycieli, korzystanie z pomieszczeń.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Ponieważ *directeur d'école* albo dyrektor szkoły średniej (*principal* / *proviseur*) ponosi odpowiedzialność za działalność dydaktyczno-wychowawczą, dlatego jego kontakty z nauczycielami i innymi pracownikami szkoły, z rodzicami, uczniami, stowarzyszeniami gminnymi i innymi partnerami społecznymi są decydującym czynnikiem w zorganizowanym i skutecznym prowadzeniu szkoły.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: *Directeur d'école* w zależności od wielkości szkoły i liczby klas może być całkowicie bądź częściowo zwolniony z obowiązku nauczania.

Szkoły średnie: *Principal* i *proviseur* nie uczą.

Ocena pracy dyrektora

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: Praca *directeur d'école* oceniana jest, w przeciwieństwie do pracy nauczycieli, przez nadzorujących szkoły urzędników centralnej administracji oświatowej (*inspecteur de l'Education nationale*). Ocenę zapisuje się w służbowej notatce władz sprawujących nadzór nad szkołą.

Szkoły średnie: Ocenę dyrektorów szkół przeprowadzają *recteurs* (dyrektorzy kompetentnego okręgu nadzoru szkolnego) z uwzględnieniem opinii swoich współpracowników i *inspecteurs d'academie* (regionalni urzędnicy nadzorujący szkoły). W razie potrzeby w ocenach tych uwzględnia się sprawozdania z ogólnych wizytacji szkoły, w ramach których oceniani są również dyrektorzy i ich zastępcy. Notatka z wynikami oceny ma znaczenie dla dalszej kariery zawodowej.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Celem istniejących we Francji stowarzyszeń dyrektorów szkół jest wzmocnienie roli dyrektora (*chef d'établissement*) i popieranie wymiany doświadczeń w obrębie Francji i z zagranicą.

Dokształcanie

Placówki wychowania przedszkolnego i szkoły podstawowe: w ramach programu dokształcania, sporządzanego w każdym *département* pod kierownictwem *inspecteur d'academie*, przewidziane są specjalne zajęcia dokształcające dla *directeurs d'école*.

Szkoły średnie: zajęcia doszkolające oferowane są na szczeblu szkół wyższych. Ponadto *école supérieure des personnels d'encadrement* Ministerstwa Edukacji organizuje zajęcia doszkolające na szczeblu krajowym, przeznaczone szczególnie dla wykładowców na szczeblu *académie*.

Udział w zajęciach doszkolających jest dobrowolny.

IRLANDIA

Tytuły służbowe

Irlandia nie ma własnego, zorganizowanego przez państwo systemu w zakresie wychowania przedszkolnego. Dzieci w wieku od 4 do 6 lat mogą uczęszczać do szkół podstawowych.

Szkoły podstawowe - *National Schools* (uczęszczenie w ramach obowiązku szkolnego: 6 - 12 lat): *principal teacher*.

Szkoły średnie (uczęszczenie w ramach obowiązku szkolnego: 12 - 15 lat; od 15 lat dobrowolne uczęszczenie do dalszych szkół):

- szkoły prywatne - *Voluntary Secondary Schools* : *principal*.
- szkoły państwowe - *Vocational Schools/Community Colleges/Comprehensive Schools / Community Schools* : *principal*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

System zarządzania szkolnictwem jest w zasadzie scentralizowany. Większa część szkół ma prywatne organy założycielskie, szkoły te są jednak w myśl zasady obowiązku szkolnego i prawa do bezpłatnej obowiązkowej edukacji szkolnej całkowicie finansowane przez państwo. *Board of management* jest najważniejszym organem pośredniczącym między administracją centralną, a szkołą. Zgodnie z opublikowaną w 1995 roku "Białą Księgą Szkolnictwa", zapisanym ustawowo celem polityki oświatowej będzie założenie odpowiednich *boards of management* we wszystkich szkołach podstawowych i średnich, finansowanych z pieniędzy podatników.

Szkoły podstawowe: Przeważająca większość szkół podstawowych jest zarządzana przez organizacje wyznaniowe pod kierownictwem *Patron* (głowa Kościoła, jak biskup, rabin czy moderator).

W 1975 r. w *National Schools* system pod nazwą *boards of management* zajął miejsce kierownictwa szkoły, złożonego z osób należących do kleru. *Patron* rozpoczyna tworzenie tej rady nadzorczej (6 do 8 członków). Połowę członków mianuje osobiście *Patron*. Drugą połowę wybierają rodzice. W szkołach, gdzie jest więcej niż siedmiu nauczycieli, jednego z członków rady nadzorczej wybiera grono pedagogiczne. Również *principal teacher* należy do tego gremium.

Board of management załatwia codzienne sprawy związane z zarządzaniem szkołą. Przewodniczący rady nadzorczej odwiedza szkołę, aby zagwarantować przestrzeganie przepisów obowiązujących *National Schools*, utrzymuje kontakty z Ministerstwem Edukacji, poświadcza oficjalne dokumenty w imieniu rady nadzorczej, wspólnie z księgowym podpisuje przekazy płatnicze dla księgowości szkoły i w imieniu rady nadzorczej rozmawia z nowo zatrudnionymi nauczycielami i *principal teacher*. W Komisji Kwalifikacyjnej nauczycieli radę nadzorczą szkoły reprezentuje jej przewodniczący.

Szkoły średnie (1994/95r.): Wszystkie szkoły średnie (nawet całkowicie prywatne szkoły) muszą stosować się do przepisów i programów nauczania określonych przez Ministerstwo Edukacji.

- *Secondary schools* (452): Większość szkół średnich to *Voluntary Secondary Schools*, przeważnie są to katolickie szkoły wyznaniowe. Chociaż są one prowadzone i zarządzane wyłącznie przez osoby prywatne, w większości szkół utworzono *board of management*, która ma spełniać funkcję łącznika między szkołą a Ministerstwem Edukacji.
- *Vocational Schools/Community Colleges* (247): Szkoły bezwyznaniowe zarządzane przez Komisje Kształcenia Zawodowego (*Vocational Education Committees - VEC*), które z kolei zostały utworzone jako miejscowe władze oświatowe pośredniczące między szkołą a Ministerstwem Edukacji.
- *Comprehensive schools* (16): Szkoły bezwyznaniowe zarządzane przez *board of management*. Członków *board of management* mianują władze kościelne (*trustees*) i minister edukacji. Są oni jednocześnie partnerami szkoły i Ministerstwa Edukacji.
- *Community schools* (60): Szkoły państwowe zarządzane przez *boards of management*, które reprezentują różne grupy społeczności szkolnej i spełniają funkcję pośredniczącą między szkołą a Ministerstwem Edukacji.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Principals, niezależnie od tego, czy reprezentują kler, czy też nie, muszą mieć kwalifikacje pedagogiczne wymagane na danym szczeblu nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Zwykle od kandydatów oczekuje się kilkuletniego stażu pracy pedagogicznej na danym szczeblu nauczania. W szkołach podstawowych *principal teacher* musi mieć pięcioletni staż pracy w szkole.

Procedury kwalifikacyjne

W *Voluntary Secondary Schools principal* może być mianowany przez władze kościelne. Jeżeli urząd *principal* zostaje obsadzony przez nauczyciela, który nie należy do kleru, wtedy wyboru kandydatów w tych szkołach dokonuje się na podstawie oceny zasług, oceny umiejętności i wyniku rozmów kwalifikacyjnych. Aby obsadzić urzędy dyrektorów w innych szkołach średnich, przeprowadzane są rozmowy kwalifikacyjne.

Mianowanie

W niektórych *Voluntary Secondary Schools trustees* (władze kościelne) mogą wysunąć kandydaturę duchownego/członka wspólnoty zakonnej na urząd *principal*. *Board of management* mianuje później - po wcześniejszym zatwierdzeniu przez *trustees* - daną osobę. Jeżeli wysunięto by kandydaturę osoby nie należącej do kleru, wówczas *board of management* ogłasza konkurs na urząd dyrektora szkoły i tworzy Komisję Kwalifikacyjną, która przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami oraz przedkłada *board of management* listę wyselekcjonowanych kandydatów.

Principal jest zazwyczaj mianowany na czas nieokreślony. Jednak zgodnie z propozycjami Białej Księgi Szkolnictwa (1995r.) każdego nowo mianowanego *principal* powinien obowiązywać roczny okres próbny, a wszyscy nowi *principals* powinni być mianowani najwyżej na siedem lat, bez obowiązku nauczania.

Procedurę tę stosuje *Vocational Education Committee* wobec *Vocational Schools / Community Colleges* i *boards of management* w *Comprehensive* i *Community schools*. Minister edukacji musi zatwierdzić mianowanie. W innych niezależnych *Voluntary Secondary Schools boards of governors*, różniące się między sobą w zależności od wielkości i rodzaju szkoły, tworzą Komisje Kwalifikacyjne (w ramach *boards of governors*, ale także jako oddzielne komisje). Komisje te wybierają *principal*. Jego mianowanie musi potwierdzić *board of management*. Biała Księga Szkolnictwa (1995 r.) zaleca, aby procedury mianowania *principals* i *vice-principals* były jak najbardziej elastyczne w celu dostosowania ich do różnych systemów zarządzania szkołami. Ponadto według Białej Księgi struktury te powinny w imieniu *patrons/trustees/właściciela* lub administratora zapewnić ochronę i promowanie dobrego imienia szkoły, co byłoby zgodne z życzeniami rodziców i ich decyzjami podejmowanymi dla dobra dzieci.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Ponieważ chodzi tu o scentralizowany system oświatowy, a szkoły różnią się od siebie w zależności od typu i rodzaju zarządzania, niemożliwe jest jednolite przedstawienie roli *principal*. Zakres jego obowiązków nie jest taki sam we wszystkich szkołach.

Opis zakresu obowiązków *principal* można wywieść z dużej liczby różnych dokumentów sporządzonych przez władze odpowiadające za zarządzanie szkołami różnych typów. Zgodnie z Białą Księgą (1995 r.) *principal* ponosi odpowiedzialność za określanie celów dydaktyczno-wychowawczych szkoły, koniecznych do tego strategii, zachęcanie personelu szkoły do realizowania tych celów i opracowanie szkolnej strategii realizacji programów nauczania. Swoje obowiązki wypełnia on pod nadzorem *board of management*. Ogólnie rzecz biorąc, opis ten bardzo dobrze oddaje rolę dyrektora (*principal*) szkół średnich.

Szkoły podstawowe: Kompetencje *principal* zawarte są w ministerialnym okólniku i obejmują następujące zakresy: ogólne utrzymywanie dyscypliny w szkole, koordynacja i nadzorowanie pracy grona pedagogicznego, organizacja pracy szkoły, kontrolowanie frekwencji uczniów, ocena i promowanie uczniów, opracowywanie rozkładów zajęć, wybór podręczników, pomoc materialna dla uczniów (bezpłatne podręczniki). Dyrektor szkoły podstawowej odpowiada za środki transportu (autobusy szkolne), pomoce audiowizualne i bibliotekę szkolną.

Szkoły średnie: W szkołach zarządzanych przez *board of management* zadania *principal* oraz innych pracowników szkoły ustala się w drodze odrębnych porozumień. *Principal* ponosi odpowiedzialność za wewnętrzną organizację szkoły, zarządzanie i dyscyplinę w szkole, łącznie z przydzielaniem obowiązków nauczycielom i innym pracownikom szkoły. Musi on na bieżąco informować *board of management* o działaniach podejmowanych w szkole.

W każdej szkole jest zastępca dyrektora, *vice-principal*, mianowany przez *board of management* zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Zarządzanie szkołą

Według danych *board of management principal* zajmuje się różnymi aspektami prowadzenia szkoły. Ponosi on odpowiedzialność za:

- kształtowanie, realizację i promowanie celów szkoły;
- ogólną organizację roku szkolnego;
- zatrudnianie niepedagogicznego personelu szkolnego;

- przydzielanie obowiązków wszystkim nauczycielom oraz pozostałym pracownikom szkoły.

Biała Księga Szkolnictwa (1995 r.) wymaga, aby podstawą organizacji szkoły było zaangażowanie i aktywne partnerstwo między *patron /trustee/* właścicielem/administratorem, a rodzicami, nauczycielami i większą częścią społeczności szkolnej. Ponadto, zgodnie z Białą Księgą, jeżeli tylko jest to możliwe, odpowiedzialność za świadczenie usług dydaktyczno-wychowawczych przenosi się na szczebel regionalny bądź lokalny.

Principal ma pełnić rolę gwaranta spójności i przestrzegania reguł ustalonych z myślą o całej społeczności szkolnej.

Budżet

Principal zarządza budżetem zatwierdzonym przez *board of management* i / lub Ministerstwo Edukacji.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Principal koordynuje działalność pedagogiczną grona, bierze udział w opracowywaniu planu nauczania oraz ustala programy nauczania i rozkład zajęć. Odpowiada on za:

- układanie planów lekcji dla wszystkich klas;
- przydzielanie nauczycieli i uczniów do klas;
- regulamin egzaminacyjny i organizowanie egzaminów;
- decyzje dotyczące przedmiotów fakultatywnych, wykładowców, filmów i innych środków dydaktycznych, wycieczek szkolnych, zajęć pozaszkolnych itd.

Kontakty w środowisku szkolnym i środowisku lokalnym

Principal po wcześniejszym zatwierdzeniu przez *board of management* odpowiada za następujące dziedziny:

- ustalanie regulaminu dla uczniów we współpracy z gronem pedagogicznym;

- organizację systemu opieki (tutorzy) nad uczniami;
- rozstrzyganie konfliktów między nauczycielami a uczniami;
- wymianę poglądów i utrzymywanie kontaktów z rodzicami w kwestiach odnoszących się do zachowania i osiągnięć uczniów w klasie, ale także do ogólnego prowadzenia szkoły;
- zwoływanie zebrań z rodzicami, dni otwartych drzwi i innych spotkań dających rodzicom okazję pozostania w kontakcie ze szkołą;
- czasowe wyłączenie ucznia z udziału w lekcjach w przypadku poważnego naruszenia regulaminu szkolnego;
- porozumiewanie się ze "school steward" (administratorem szkolnym) i przedstawicielami grona pedagogicznego we wszystkich sprawach związanych ze szkołą.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Szkoły podstawowe: Liczba godzin dydaktycznych, które ma prowadzić *principal teacher* zależy od wielkości szkoły. Nigdy jednak nie jest on całkowicie zwolniony z obowiązku nauczania. Jeżeli w skład grona pedagogicznego wchodzi ośmiu lub mniej nauczycieli, *principal teacher* nie ma zmniejszonej liczby godzin.

Szkoły średnie: *Voluntary Secondary Schools, Comprehensive* i *Community schools*: W przypadku liczby uczniów przekraczającej sześćdziesiąt, *principal* jest zwolniony z obowiązku nauczania.

W *Voluntary Vocational schools / Community Colleges* *principal* uczy zwykle, w zależności od szerokości szkoły i liczby uczniów, co najmniej pięć godzin tygodniowo.

Ocena pracy dyrektora

Szkoły podstawowe: Praca wykonywana przez *principal teacher* uwzględniana jest jako część składowa zewnętrznej oceny przeprowadzanej co pięć do sześciu lat przez władze sprawujące nadzór nad szkołą.

Szkoły średnie: Nie ma formalnego oceniania *principals* w szkołach średnich.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

- W *Irish School Heads Association* (ISA) reprezentowani są *principals* (prywatnych) *Voluntary Secondary Schools*.
- *Secondary School Principals Association of Ireland* (SSPAI) reprezentuje *principals* - zarówno należących do kleru, jak i nie - w kwestiach dotyczących prawa pracy.
- *European School Heads Association* (ESHA) reprezentuje *principals* na szczeblu europejskim, a zajmuje się głównie zagadnieniami rozwoju zawodowego tej grupy pracowników.
- *Association of Management of Catholic Secondary Schools* (AMCSS) reprezentuje *principals* jako osoby sprawujące funkcje kierownicze.
- *Vocational School Principals Association* (VSPA) reprezentuje *principals* szkół zawodowych.
- *Association of Community and Comprehensive Schools* (ACS) reprezentuje interesy zarówno *principals*, jak i *board of management* tego typu szkół.

Szkoły podstawowe: Choć *principal teachers* współpracują między sobą na szczeblu lokalnym, nie ma uznanego oficjalnie stowarzyszenia dyrektorów szkół podstawowych.

Dokształcanie

Szkoły podstawowe: Udział w zajęciach dokształcających nie jest obowiązkowy, jednak proponowane są różne kursy dla dyrektorów szkół.

- Udział w kursach dokształcających poświęconych funkcjom kierowniczym dyrektorów szkół jest promowany szczególnie przez włączenie zajęć tego rodzaju do letniego programu dokształcania zawodowego wspieranego przez Ministerstwo Edukacji.
- Różne ośrodki dydaktyczne organizują zajęcia dokształcające dla *principal teachers*, które odbywają się w czasie roku szkolnego.
- Niektóre uniwersytety proponują specjalistyczne dokształcanie z dziedziny zarządzania szkołami. Kursy te mają strukturę modułową, a proponuje się je na szczeblu lokalnym.

Tematy zajęć dokształcających dotyczą trzech aspektów, decydujących o działalności *principal teacher* :

- zadania związane z zarządzaniem szkołą przez *principal teacher*: w tym zakresie omawia się szkołę jako organizację, jak i proces i rezultaty planowania w szkole.
- *principal teacher* jako osoba ponosząca pedagogiczną odpowiedzialność w kwestiach dotyczących programu nauczania, a konkretnie lekcji i procesu nauczania.
- kontakty międzyludzkie i komunikacja albo społeczny wymiar funkcji dyrektora szkoły.

Szkoły średnie: Oddział Ministerstwa Edukacji (*In-career Development Unit*) odpowiadający za doksztalanie nauczycieli organizuje i promuje zawodowe doksztalanie nauczycieli współpracujących w szkołach średnich z kierownictwem (*senior staff*) organizując i finansując to specjalne doksztalanie, które prowadzą kompetentni wykładowcy. *Joint Management Body* reprezentujące różne szkolne gremia kierownicze w katolickich, protestanckich i bezwyznaniowych szkołach średnich, razem z Ministerstwem Edukacji stworzyło Radę Doksztalania Zawodowego (*In-service Development Council, IDC*), która reprezentuje te gremia. W skład IDC wchodzi przedstawiciel *Irish Vocational Education Association*, organizacji, która reprezentuje interesy pełnomocników kierownictwa szkoły w zakresie kształcenia zawodowego oraz przedstawiciel *Association of Community and Comprehensive Schools*. IDC oferuje różne programy doksztalania dostosowane do potrzeb mającego większy staż i bardziej doświadczonego personelu kierowniczego (*senior management personnel*) w szkołach średnich.

Biała Księga Szkolnictwa (1995 r.) proponuje również stworzenie sieci współpracy *principals* tak, aby wspierać wymianę doświadczeń i lepiej ustalać zapotrzebowanie na doksztalanie.

WŁOCHY

Tytuły służbowe

Obowiązek szkolny: od 6 do 14 lat. Funkcja i kariera zawodowa dyrektora w szkole podstawowej i średniej są w dużym stopniu porównywalne; Tytuły służbowe:

Szkoły podstawowe: *Direttore didattico*.

Szkoły średnie: *Preside*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

System zarządzania włoskiego szkolnictwa jest scentralizowany. Ministerstwo Edukacji (*Ministerio della Pubblica Istruzione*) ustala programy nauczania i plany lekcji, mianuje nauczycieli, *direttore didattico/preside* i personel administracyjny, decyduje o przeniesieniach, wydaje regulaminy egzaminów końcowych w szkołach średnich wyższego szczebla i odpowiada za przydzielanie środków budżetowych. Ministerstwo organizuje doszkalcenie nauczycieli i jest szczeblem nadrzędnym w stosunku do władz sprawujących nadzór nad szkołą.

Ponieważ efektywne centralne zarządzanie tymi wszystkimi zakresami obowiązków nie jest możliwe, ministerstwo przenosi niektóre zakresy kompetencji na urzędy oświatowe (*provveditori agli studi*) stworzone na szczeblu prowincji. Oprócz zadań przekazanych im przez ministerstwo, odpowiadają one za zarządzanie nauczycielami pracującymi w zastępstwie oraz zatrudnionymi na stałe. Przyznają szkołom środki budżetowe na przepisowe prowadzenie szkoły, nadzorują ich wykorzystanie i działalność dydaktyczno-wychowawczą szkoły.

Oprócz tej struktury administracyjnej w systemie oświatowym przewidziana jest również od 1974 roku struktura obejmująca organy kolegialne wszystkich szczebli (ministerstwo, prowincja, region, szkoła, klasa). W tych gremiach reprezentowani są *direttori didattici / presidi*, nauczyciele, inni pracownicy szkoły, rodzice i (w szkołach średnich wyższego szczebla) uczniowie.

W szkole średniej *consiglio d'istituto* (rada szkoły) jest najważniejszym gremium kolegialnym. Reprezentowani są w nim nauczyciele, rodzice i uczniowie. Poza kwestiami dydaktycznymi, o których decydują wyłącznie nauczyciele, rada szkoły ma w zasadzie we wszystkich dziedzinach prawo podejmowania decyzji. Jest ona odpowiedzialna za zarządzanie budżetem szkoły i musi wcześniej zatwierdzić wszystkie wydatki.

Przewodniczącym *consiglio d'istituto* jest przedstawiciel rodziców, a nie dyrektor szkoły.

W szkołach podstawowych gremium to nosi nazwę *consiglio di circolo*. Ma ono te same uprawnienia, co *consiglio d'istituto* i to we wszystkich szkołach danego okręgu szkolnego.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Kwalifikacje pedagogiczne na odpowiedni szczebel nauczania. W szkołach podstawowych wymagane jest świadectwo posiadania kwalifikacji nauczycielskich lub dyplom ukończenia szkoły wyższej.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Co najmniej pięcioletni staż pracy w szkole. Nie jest wymagane dodatkowe szkolenie.

Procedury kwalifikacyjne

Dla szkoły każdego typu stosuje się ogólnokrajową procedurę kwalifikacyjną (*concorso*): mogą brać w niej udział nauczyciele posiadający kwalifikacje pedagogiczne do szkoły danego typu. Procedura kwalifikacyjna obejmuje pierwszy pisemny egzamin przedkwalifikacyjny (wynik pozytywny: ok. 25%) i rozmowę kwalifikacyjną na wszystkie tematy związane z tą funkcją (np. prawo szkolne, prawo administracyjne, budżet, zarządzanie personelem, organy kolegialne, organizowanie warsztatów itd.). Wszyscy, którzy zdali egzamin ustny, umieszczani są według zasług i zdobytych do tej pory kwalifikacji na liście kandydatów.

Aby obsadzić urzędy dyrektorów szkół, minister w kolejnych trzech latach sięga po tę listę. Mianowanie na dyrektora szkoły i przydzielanie urzędu dyrektora odbywa się przy ścisłym zachowaniu kolejności miejsc na liście i zgodnie z preferencjami kandydatów. Inne czynniki nie mogą być brane pod uwagę przy wyborze nowego dyrektora szkoły. Kandydat może być przeniesiony do każdej szkoły w kraju.

Mianowanie

Po rocznym okresie próbnym *direttore didattico/preside* jest mianowany na czas nieokreślony chyba, że odnotuje się poważne uchybienia. W przypadku problemów związanych ze środowiskiem, dyrektor za zgodą ministra może być przeniesiony na inny urząd (do innej szkoły).

Zakres obowiązków i zakres działalności

Direttore didattico/preside reprezentuje szkołę na zewnątrz i odpowiada za nadzór i utrzymywanie dyscypliny w szkole. Koordynuje wszystkie zajęcia szkolne.

Obowiązki dyrektora związane z zarządzaniem szkołą różnią się w zależności od typu szkoły: I tak szkoły średnie z językiem klasycznym, przyrodnicze i artystyczne mają mniej autonomii niż instytuty techniczne i zawodowe oraz szkoły rzemiosła artystycznego, przy czym te ostatnie mają status osoby prawnej.

Zarządzanie szkołą

Direttore didattico/preside zarządza szkołą z zachowaniem poleceń ministerstwa i uchwał rady szkoły (*consiglio di circolo/d'istituto*). Jest on członkiem rady szkoły, jednak nie przewodniczy jej. Z prawnego punktu widzenia jest odpowiedzialny za szkołę. Podpisuje dokumenty administracyjne i świadectwa oraz dba o to, aby uchwały organów kolegialnych były realizowane. Jest odpowiedzialny za zachowanie higieny i bezpieczeństwa w szkole oraz przestrzeganie regulaminu szkolnego (jednak w przypadku problemów w tych dziedzinach musi się zwrócić do właściwych urzędów lokalnych). Podczas wypełniania obowiązków związanych z zarządzaniem *direttore didattico/preside* jest wspierany, w zależności od wielkości szkoły, przez pełnomocnika do spraw zarządzania i innych pracowników.

Budżet

Direttore didattico/preside razem z pełnomocnikiem ds. zarządzania i z zachowaniem uchwał *consiglio di circolo/d'istituto* zarządza środkami budżetowymi, które szkoła ma do dyspozycji. Wszystkie dokumenty dotyczące księgowości i personelu szkoły podpisuje dyrektor, członek *consiglio di circolo/d'istituto* oraz pełnomocnik ds. zarządzania.

Ministerstwo finansuje wewnętrzną działalność szkoły, a miejscowe władze (komuna lub prowincja) zewnętrzne sprawy szkoły (np. utrzymanie budynków szkoły, środki biurowe, oświetlenie, ogrzewanie i telefon); rodzice mogą brać udział w pokrywaniu kosztów warsztatów lub dodatkowych zajęć szkolnych (wycieczki, imprezy kulturalne itd.).

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Direttore didattico/preside przeprowadza podział na klasy, ustala plany lekcji, przydziela nauczycieli do poszczególnych klas i dba o utrzymanie dyscypliny w szkole. Przewodniczy samorządowi uczniowskiemu i radzie pedagogicznej. Dyrektor szkoły wspiera i koordynuje - z zachowaniem swobody pedagogicznej każdego nauczyciela - nauczanie w szkole. Pod tym względem przejmuje aktywną rolę w gronie pedagogicznym. W przypadku konfliktów włączają się władze sprawujące nadzór nad szkołą.

Dyrektor szkoły decyduje o środkach dyscyplinarnych (może wyłączyć ucznia z udziału w lekcjach do pięciu dni). W swojej szkole może organizować zajęcia wyrównawcze. Musi je jednak wcześniej zatwierdzić ministerstwo.

Direttore didattico/preside może – uwzględniając specyfikę lokalną - opracować program nauczania specjalnie dla tej szkoły, proponując w ten sposób nauczanie, które wyróżnia się aktualnością i budzi przez to zainteresowanie rodziców oraz przemawia do uczniów.

W przypadku szczególnych zadań z zakresu organizacji i koordynacji procesów dydaktycznych *direttore didattico/preside* może prosić o współpracę innych nauczycieli.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Direttore didattico/preside utrzymuje kontakty z lokalnymi władzami oświatowymi oraz z rodzinami uczniów.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Brak. Dla sprawowania urzędu dyrektora szkoły przewidzianych jest 36 godzin tygodniowo. Liczba tych godzin zwiększa się o dodatkowe zebrania.

Ocena pracy dyrektora

Urzędy oświatowe na szczeblu prowincji (*provveditori agli studi*) raz do roku przeprowadzają ocenę działalności *direttore didattico/preside*. Zwykle ocena ta, poza bardzo negatywnym wynikiem, nie ma wpływu na przebieg kariery zawodowej dyrektora szkoły.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Przenoszenie pewnych uprawnień i zakresów obowiązków państwa na szkoły i uwarunkowana społecznie konieczność działania szkoły w innych, dotychczas wyraźnie nie zdefiniowanych dziedzinach (np. wychowanie zdrowotne, zwalczanie zażywania narkotyków, włączanie uczniów niepełnosprawnych i przyjmowanie uczniów z różnych grup etnicznych) stawia *direttore didattico/preside* coraz większe i bardziej kompleksowe wymagania, jednak do tej pory bez odpowiedniego polepszenia warunków materialnych.

Ta sytuacja doprowadziła do rosnącego niezadowolenia wśród dyrektorów szkół, którzy są coraz bardziej świadomi swojej funkcji, ale z drugiej strony także niewłaściwej ochrony prawnej i ekonomicznej. Jest to jednym z powodów bardzo szybkiego tworzenia się stowarzyszeń dyrektorów szkół. Mają one przyczynić się do poprawy statusu zawodowego, kładąc nacisk na rolę nauczyciela, autonomię szkoły, a tym samym na skuteczność kształcenia.

Dokształcanie

Zazwyczaj *direttore didattico/preside* podczas roku próbnego powinien brać udział w zajęciach dokształcających (ok. tygodnia). W toku dalszej pracy zawodowej w charakterze dyrektora szkoły przysługują mu podobne kursy. Udział w zajęciach dokształcających jest obowiązkowy w bardzo rzadkich przypadkach i należy do decyzji dyrektora szkoły. Obecnie oferowane są przede wszystkim zajęcia dokształcające zajmujące się innowacjami dydaktycznymi i opracowywaniem programów nauczania.

LUKSEMBURG

Tytuły służbowe

Szkoły podstawowe: W szkołach podstawowych nie ma dyrektorów.

Szkoły średnie: *Directeur* i *Directeur adjoint*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

- W szkołach podstawowych kompetentne w tej dziedzinie władze nadzorujące sprawują kontrolę nad nauczaniem, a więc nad pracą nauczycieli, realizacją programów nauczania i stosowaniem metod pedagogicznych. Urzędnicy nadzoru szkolnego podlegają bezpośrednio Ministerstwu Nauczania i Kształcenia Zawodowego (*Ministere de l'éducation nationale et de la formation professionnelle*) i w regularnych odstępach czasu wizytują szkoły. Nauczycieli zatrudnionych w szkołach podstawowych mianuje jednak rada gminna. Techniczne zarządzanie budynkami szkolnymi należy zwykle do obowiązków władz gminnych (rady gminnej lub komisji szkolnej), które odpowiadają za budowę, przebudowę i utrzymywanie budynków szkoły w dobrym stanie. W szkole nie ma więc zhierarchizowanej struktury, może poza zarządzaniem, gdzie na poszczególnych nauczycieli może być przeniesiona odpowiedzialność za określone zadania.
- Szkoły średnie: Szkoły tego szczebla nauczania są bezpośrednio i ściśle zależne od Ministerstwa Edukacji.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Dyplom lub kwalifikacje pedagogiczne do ogólnokształcącej szkoły średniej (*diplome/licence de professeur d'enseignement secondaire*) bądź zawodowej szkoły średniej (*professeur-ingénieur* lub *professeur de l'enseignement technique*). Od dyrektorów szkół nie wymaga się ani kursów przygotowawczych ani dodatkowego szkolenia.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Wprawdzie w obowiązujących przepisach nie wymaga się doświadczenia zawodowego, to w praktyce ten aspekt jest włączony do oceny.

Procedury kwalifikacyjne

Zainteresowani nauczyciele składają podania bezpośrednio w Ministerstwie Edukacji. Wyboru dyrektora szkoły i jego zastępcy dokonuje rada na szczeblu rządowym na polecenie właściwego ministra.

Mianowanie

Directeur mianuje na czas nieokreślony Wielki Książę na wniosek Ministerstwa Edukacji i po odpowiedniej decyzji rady na szczeblu rządowym.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Directeur pełniąc swoją funkcję jest przełożonym personelu pedagogicznego, administracyjnego i innego personelu specjalistycznego w szkole. Wypełnia polecenia ministerstwa i dba o ich przepisowe wykonywanie. Prawa, obowiązki i uprawnienia *directeur* i *directeur adjoint* są zapisane w "Ogólnych przepisach dotyczących państwowych szkół średnich" (*Reglement général des établissements d'enseignement supérieur de l'Etat*) z 7 czerwca 1861 r., w ustawie z dn. 22 września 1989 r. o reformie ogólnokształcących szkół średnich wyższego szczebla oraz w ustawie z dn. 4 września 1990 r. o reformie technicznego szkolnictwa średniego.

Dyrektor sprawuje ogólny nadzór nad nauczaniem oraz nauczycielami zatrudnionymi w szkole. Jest on odpowiedzialny za codzienne prowadzenie szkoły i zachowywanie obowiązujących przepisów.

Zarządzanie szkołą

Obowiązki *directeur* związane z zarządzaniem muszą być wypełniane przy ścisłym zachowaniu poleceń ministerstwa.

W szkołach nie ma rady nadzorczej, tylko rada szkoły (*conseil d'éducation*), gremium doradcze, w skład którego wchodzi nauczyciele, rodzice i uczniowie. *Conseil d'éducation* musi zająć stanowisko co do rocznego planu podziału na klasy i przydziału nauczycieli, który proponuje *directeur*. Ten plan należy następnie przedłożyć ministerstwu do zatwierdzenia. Ponadto *directeur* odpowiada za personel techniczny.

Budżet

Obecnie *directeur* ma częściową autonomię finansową.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Nawet jeśli *directeur* jest związany szczególnymi poleceniami Ministerstwa Edukacji, ma on pewną swobodę pedagogiczną. Aby zapewnić fachowy nadzór nad nauczaniem w szkole, dyrektor upewnia się, czy:

- w klasach przerabia się materiał zapisany w programach nauczania;
- zachowywany jest czas trwania poszczególnych godzin dydaktycznych;
- używa się wyłącznie podręczników przewidzianych w programie nauczania.

Ponieważ nie ma władz sprawujących nadzór nad szkołami średnimi, sam *directeur* sprawuje nadzór nad nauczycielami zatrudnionymi w szkole.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Chociaż ta dziedzina nie jest wyraźnie opisana w żadnych wytycznych, w praktyce dyrektor wypełnia odpowiednie zadania, które jednak różnią się w zależności od szkoły. Szkoły nie mają oddzielnej osobowości prawnej.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Brak. W razie potrzeby *directeur* może przejąć pewną liczbę godzin dydaktycznych.

Ocena pracy dyrektora

Działalność *directeur* nie jest w gruncie rzeczy oceniana. Podlega on bezpośrednio Ministerstwu Edukacji.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Directeurs zorganizowali się w tak zwanym *Colleges des Directeurs* (dyrektorzy ogólnokształcących i technicznych szkół średnich). Zbierają się oni na regularnych spotkaniach, zajmują stanowisko co do tekstów prawnych lub kwestii szkolno-prawnych i przedkładają własne wnioski ministrowi edukacji. *Directeurs*, ich zastępcy i inni wysocy urzędnicy państwowi mogą wstąpić do związku zawodowego (np. związku nauczycieli).

Dokształcanie

Oferowane są zajęcia dokształcające dla *directeurs*.

HOLANDIA

Tytuły służbowe

Szkoły podstawowe (4 - 12 lat): *Directeur*.

Szkoły średnie (przygotowujące do studiów - VWO): *Rector*.

Szkoły średnie (inne): *Directeur*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

W szkolnictwie holenderskim kompetencje są rozdzielone pomiędzy rząd centralny, prowincje, gminy i kompetentne władze szkolne (*bevoegd gezag*).

- Na szczeblu krajowym minister edukacji, kultury i nauk reguluje szkolnictwo poprzez ustawy i rozporządzenia.
- Prowincje odpowiadają za zadania nadzorcze i kwestie prawne.
- Władze gminne mają podwójne zadanie:
Po pierwsze spełniają funkcję lokalnej administracji, która odpowiada za wszystkie szkoły publiczne i prywatne na swoim terenie, po drugie same pełnią obowiązki kompetentnych władz nadzorujących szkoły publiczne.
- Kompetentne władze nadzorujące szkołę ponoszą odpowiedzialność za zgodne z przepisami stosowanie rozporządzeń prawnych w szkole. Władze gminne w zasadzie pełnią obowiązki takich władz w odniesieniu do szkół publicznych na swoim terenie, podczas gdy w przypadku szkół prywatnych są nimi rady nadzorcze, zrzeszenia/związki lub fundacje, które zakładały te szkoły. Różne uprawnienia mogą być przenoszone na *directeur* (szkoły podstawowe) lub *rector/directeur* (szkoły średnie) i jego współpracowników. Całkowitą odpowiedzialność ponoszą jednak w zasadzie kompetentne władze nadzorujące szkołę.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Directeur (szkoły podstawowe) i *rector/directeur* (szkoły średnie) musi mieć odpowiednie kwalifikacje pedagogiczne na dany szczebel nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Directeur lub *rector/directeur* musi wykazać się doświadczeniem w nauczaniu i dodatkową wiedzą z zakresu zarządzania.

Procedury kwalifikacyjne

Władze szkolne zatrudniają *directeur* lub *rector/directeur*. Szkoły ogłaszają konkurs na mający się zwolnić urząd dyrektora szkoły w gazetach i czasopismach specjalistycznych. Procedura kwalifikacyjna jest otwarta.

Mianowanie

Władze szkolne (*bevoegd gezag*) odpowiadają za mianowanie i zwalnianie *directeur* lub *rector/directeur*. Według obowiązującej ustawy o personalu centralnej i lokalnej administracji dyrektorzy szkół publicznych po mianowaniu stają się urzędnikami. W szkolnictwie prywatnym powstanie stosunku pracy *directeur* lub *rector/directeur* odbywa się na podstawie umowy, którą reguluje kodeks cywilny. Wszystkie przepisy finansowe (pensja, grupa uposażeń, warunki pracy, prawo do starania się o wcześniejszą emeryturę i rentę) ustala rząd.

Zakres obowiązków i zakres kompetencji

Za codzienne prowadzenie szkół podstawowych jest odpowiedzialny *directeur*. Wspiera go jeden lub dwóch zastępców, *directeur* ściśle współpracuje z nauczycielami i pozostałym personelem specjalistycznym. Razem tworzą zespół pedagogiczny szkoły.

W szkołach średnich *rector/directeur* jest odpowiedzialny za codzienne prowadzenie szkoły. Również w szkołach średnich jest jeden lub kilku zastępców, którzy wspólnie odpowiadają za prowadzenie szkoły.

Powołanie do życia szkół „łączonych” (różne profile czy kierunki w ramach jednej szkoły średniej) spowodowało utworzenie Centralnych Zespołów Kierowniczych : VBO (wstępne kształcenie zawodowe), MAVO (ogólnokształcące średniego szczebla), HAVO (ogólnokształcące wyższego szczebla), VWO (przygotowujące do studiów). W szkołach MBO (średnie szkoły zawodowe) już stosuje się tę formę kierownictwa. Szkoły mogą teraz decydować, czy wolą "tradycyjne" kierownictwo szkoły (z *rector/directeur* i zastępcami), czy Centralny Zespół Kierowniczy, w skład którego wchodzi do trzech osób.

Zarządzanie szkołami

Directeur szkół podstawowych i *rector/directeur* szkół średnich, pod nadzorem władz szkolnych (*bevoegd gezag*), odpowiada za:

- ogólne prowadzenie szkoły;
- współpracę w planowaniu i zarządzaniu personelem w szkole;
- wspieranie polityki władz szkolnych i pomoc w przygotowywaniu posiedzeń (na żądanie – dot. szkół średnich),
- wszystkie inne obowiązki związane z kierowaniem szkołą.

Budżet

Władze szkoły (*bevoegd gezag*) ponoszą odpowiedzialność za wykorzystanie środków finansowych.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Directeuren szkół podstawowych i *rectoren/directeuren* szkół średnich realizują wytyczone kierunki polityki związanej z nauczaniem i zapewniają zgodne z przepisami prowadzenie szkoły oraz przestrzeganie regulaminu szkoły.

Kontakty w środowisku szkolnym i środowisku lokalnym

Directeur i *rector/directeur* szkół podstawowych lub średnich muszą pod nadzorem władz szkolnych (*bevoegd gezag*) i w ramach swoich obowiązków, opisanych w rubrykach "zarządzanie szkołą" i "działalność dydaktyczno-wychowawcza", dbać wewnątrz szkoły i poza nią o dobre stosunki ze wszystkimi partnerami.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

W szkołach podstawowych *directeur* przejmuje część godzin dydaktycznych (w wymiarze do 65% swojego tygodniowego czasu pracy) chyba, że jest on całkowicie zwolniony z obowiązku nauczania.

W szkołach średnich *rector/directeur* w zależności od typu i wielkości szkoły również przejmuje część godzin dydaktycznych oraz inne obowiązki wynikające z dodatkowych zajęć związanych z nauczaniem.

Ocena pracy dyrektora

Pracodawca lub władze szkolne (*bevoegd gezag*) odpowiadają za ocenianie *directeuren* i *rectoren/directeuren*.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

W Holandii *directeuren* i *rectoren/ directeuren* są wspierani i reprezentowani przez związki zawodowe.

Dokształcanie

Directeuren i *rectoren/ directeuren* mogą na zasadzie dobrowolności brać udział w zajęciach dokształcających.

AUSTRIA

Tytuły służbowe

Tytuły służbowe różnią się w zależności od typu szkoły.

Dyrektorzy *Bundeschulen* (federalne szkoły średnie niższego i wyższego szczebla) mają tytuł służbowy *Direktor*.

Szkoły objęte obowiązkiem szkolnym: *Volksschuldirektor* (szkoły podstawowe), *Hauptschuldirektor* (ogólnokształcące szkoły średnie), *Sonderschuldirektor* (szkoły specjalne), *Direktor des Polytechnischen Lehrgangs* (kształcenie przygotowujące do zawodu), *Berufsschuldirektor* (szkoły zawodowe będące częścią początkowego kształcenia zawodowego).

Ogólne określenie dyrektora szkoły to *Schulleiter*. Będzie ono używane w poniższym opisie.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Schulleiter są tak samo, jak nauczyciele zatrudniani przez *Bund* (szkoły ogólnokształcące wyższego szczebla, szkoły zawodowe średniego i wyższego szczebla) lub *Land* (obowiązkowe szkoły ogólnokształcące i zawodowe).

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Kwalifikacje pedagogiczne do danego typu szkoły.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Przy porównywaniu podań kandydatów jednym z kryteriów jest okres zatrudnienia (ilość lat pracy).

Procedury kwalifikacyjne

Na urząd dyrektora szkoły ogłasza się konkurs otwarty. Kandydaci drogą służbową przekazują swoje podania władzom.

Przy ocenianiu podań jako najważniejsze kryteria ustalono kwalifikacje zawodowe i osobiste oraz wynik oceny osiągnięć. Obecnie dąży się jednak do zmiany kryteriów oceniania oraz zapisania w prawie przepisów obiektywizujących te kryteria.

W przypadku *Bundeslehrer* kolegia rad szkoły w krajach związkowych (gremia odpowiadające za zarządzanie szkołą na szczeblu krajów związkowych) wybierają trzy najlepsze podania i przedkładają ten potrójny wniosek (*Dreiervorschlag*) Federalnemu Ministerstwu Nauki i Kultury. Następnie ministerstwo dokonuje ostatecznego wyboru i mianowania.

W przypadku *Landeslehrer* wybór i mianowanie dyrektora szkoły jest obowiązkiem *Ämter der Landesregierung* (władze oświatowe na szczeblu Landu), przy czym *Landesschulräte* mają prawo wyrazić swoją opinię.

Mianowanie

Urząd dyrektora szkoły jest urzędem stałym, tzn. dyrektor może być przeniesiony do innej szkoły tylko z pewnych powodów, wyczerpująco opisanych w *Beamten-Dienstrechtsgesetz* lub w *Landeslehrer-Dienstrechtsgesetz* (dla nauczycieli krajów związkowych).

Zakres obowiązków i zakres działalności

Schulleiter jest bezpośrednim przełożonym wszystkich nauczycieli zatrudnionych w szkole oraz pozostałych pracowników (personel administracyjny, dozorca itd.). Odpowiada on za kierowanie szkołą. Na wybór nauczycieli *Schulleiter* nie mają prawie żadnego wpływu. Przydziela ich szkole administracja szkolna, tzn. *Landesschulräte* i *Ämter der Landesregierungen*.

Zarządzanie szkołą

Schulleiter realizuje ustawy i rozporządzenia oraz polecenia władz szkolnych. Przygotowuje posiedzenia partnerów szkoły (*Schulforum* i *Schulgemeinschaftsausschuß*) i dba o odpowiednią realizację ich uchwał.

Budżet

Schulleiter rozdziela przyznany szkole roczny budżet na poszczególne zakresy wydatków i sporządza sprawozdanie roczne szkoły.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Zgodnie z *Schulunterrichtsgesetz* *Schulleiter* musi doradzać nauczycielom w pracy dydaktyczno-wychowawczej. Jest on uprawniony do wizytowania lekcji w każdym czasie i sprawdzania ich jakości oraz postępów w nauce uczniów.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Schulleiter podtrzymuje kontakty między szkołą a właściwymi władzami szkolnymi. Ponadto powinien on troszczyć się i wspierać kontakty szkoły z rodzicami, a w *Berufsschulen* (szkoły zawodowe o skróconym tygodniu nauki) powinien dbać o praktyki zawodowe uczniów w zakładach pracy.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Obowiązek ten zależy od wielkości szkoły.

Ocena pracy dyrektora

Inspektorzy szkół sprawują nadzór nad działalnością *Schulleiter*. Inspekcja szkoły sprawuje nadzór oraz funkcje doradcze. Jeżeli inspekcja stwierdzi braki, które wymagają wkroczenia władz szkolnych bądź służbowych, musi ona niezwłocznie złożyć sprawozdanie właściwemu organowi władz szkolnych.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Na wszystkich poziomach szkół istnieją związki lub stowarzyszenia pracownicze dyrektorów szkół. Dla dyrektorów średnich szkół ogólnokształcących (AHS) działają stowarzyszenia na poziomie krajów związkowych oraz stowarzyszenie koordynujące na szczeblu krajowym. *Direktorenverbände* spełniają funkcję związków zawodowych. Zwiększająca się autonomia poszczególnych szkół stawia dyrektorom nowe wymagania, jest jednak równocześnie nowym wyzwaniem.

Dokształcanie

Zarówno w fazie przedkwalifikacyjnej, jak i dodatkowo po mianowaniu dyrektora szkoły oferuje się liczne seminaria doskonalące. Podstawowe dziedziny szkolenia to: zarządzanie w sytuacjach konfliktowych, komunikacja i kierowanie współpracownikami, kontrola procesu nauczania, doradztwo dla nauczycieli, ocena nauczycieli, prawo szkolne, zarządzanie, organizacja i rozwój szkoły.

PORTUGALIA

Uwagi wstępne

W 1991 r. na mocy rozporządzenia został wprowadzony nowy model administracyjny dla wszystkich placówek oświatowych poniżej szczebla szkolnictwa wyższego, w którym między innymi zdefiniowano funkcję *directores executivos* (dyrektorów szkół). W roku szkolnym 1992/93 zaczęto próbnie stopniowo stosować nowe prawo, aby zebrać pierwsze doświadczenia. Wyniki tej fazy próbnej będą podstawą decyzji rządu, który musi postanowić, czy niezbędne są ewentualne poprawki do ustawy i jak nowy model można wykorzystać w odniesieniu do wszystkich pozostałych placówek.

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (uczęszczanie nieobowiązkowe, 3 - 6 lat): *Director executivo*¹.

Szkoły podstawowe (1 i 2 cykl szkolnictwa obowiązkowego: 6 - 12 lat): *Director executivo*.

Szkoły średnie niższego szczebla (3 cykl szkolnictwa obowiązkowego: 12 - 15 lat): *Director executivo*.

Szkoły średnie wyższego szczebla (nieobowiązkowe, 15 - 18 lat): *Director executivo*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Szkolnictwo portugalskie wyróżnia się przez „dekoncentrację” administracji oświatowej ze szczebla centralnego na regionalny. Podczas gdy główne zadanie władz regionalnych

¹ W placówkach wychowania przedszkolnego (3 - 6 lat) i na pierwszym szczeblu kształcenia podstawowego (6 - 10 lat) szkoły są przydzielane do geograficznych okręgów szkolnych (*áreas escolares*), w ramach których podlegają tym samym gromiom kierowniczym i administracyjnym.

polega na realizowaniu strategii polityki oświatowej, władze centralne odpowiadają za rozwój, planowanie i nadzór nad ich realizacją.

Państwo ponosi odpowiedzialność za opracowanie programu nauczania, egzaminy i listę podręczników szkolnych. Kompetencje w zakresie finansowym i administracyjnym oraz zarządzanie personelem leżą w gestii regionu.

W toku realizacji nowej ustawy o szkolnictwie (1986 r.) i na podstawie zapisanych tam zasad nastąpiło przeniesienie kompetencji władz centralnych na placówki oświatowe szkolnictwa podstawowego drugiego i trzeciego szczebla oraz na szkoły średnie tak, że szkoły mają więcej autonomii w następujących dziedzinach:

- w zakresie pedagogicznym (realizacja programu nauczania, poradnictwo, zarządzanie budynkami szkoły i układ zajęć, dodatkowe kształcenie nauczycieli);
- w zakresie kultury (zajęcia pozalekcyjne, działalność na rzecz kultury);
- w zakresie zarządzania (kształcenie pracowników, zarządzanie urządzeniami i wyposażeniem szkoły) i budżetu (zarządzanie przyznanymi środkami budżetowymi i wpływami własnymi).

Wymagane kwalifikacje

Kwalifikacje pedagogiczne do danego typu szkoły. *Director executivo* musi pracować w charakterze nauczyciela i (w myśl rozporządzenia z 1991 r.) odbyć dodatkowe szkolenie z zakresu zarządzania szkołą.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Pięcioletni staż pracy pedagogicznej.

Procedury kwalifikacyjne

Director executivo jest wybierany w drodze otwartego konkursu, który przeprowadza przewodniczący *conselho de escola* (rady szkoły) albo przewodniczący *conselho de area escolar* (rady okręgu szkolnego). Wyżej wymienione organy są w rzeczywistości gremiami kierowniczymi, w których reprezentowani są rodzice, uczniowie oraz władze odpowiadające za szkołę i grupę szkół. Po upływie terminu składania podań *conselho*

de escola upoważnia komisję do utworzenia listy kwalifikacyjnej kandydatów. Wybór *director executivo* odbywa się na posiedzeniu *conselho de escola*, podczas którego członkowie rady szkoły muszą się zdecydować w bezpośrednim głosowaniu i bezwzględną większością głosów na jednego kandydata. Jeżeli żaden kandydat nie osiągnie większości bezwzględnej, na następnym posiedzeniu nowy dyrektor szkoły może zostać wybrany większością głosów.

Mianowanie

Director executivo wybrany przez *conselho de escola* może objąć urząd po zatwierdzeniu jego kandydatury przez dyrektora właściwego regionalnego urzędu szkolnego. Dyrektor jest mianowany na okres czterech lat. W ciągu tego czasu jest on zwolniony z obowiązku nauczania. Może być zatwierdzony jako dyrektor szkoły na następne cztery lata, bez konieczności ponownego przechodzenia przez procedurę kwalifikacyjną.

Zakres obowiązków i zakres kompetencji

Director executivo musi dbać o realizację uchwał organów kolegialnych. Jest on członkiem *conselho de escola* bez prawa głosu i przewodniczy *conselho administrativo* (radzie nadzorczej). Jest członkiem *conselho pedagógico* (rady pedagogicznej, w której omawia się i koordynuje działalność dydaktyczno-wychowawczą) i współpracuje przy opracowywaniu dokumentów, w których określone są i wyjaśniane podstawy działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły. Te dokumenty dyrektor szkoły przedkłada do zatwierdzenia *conselho de escola*. Dba o utrzymywanie dyscypliny w szkole oraz stosuje się do ustaw i rozporządzeń.

Zarządzanie szkołą

Director executivo zapewnia realizację uchwał *conselho de escola*. Proponuje nauczycieli na stanowisko zastępców dyrektora szkoły. Mają oni go wspierać w ogólnym zarządzaniu szkołą lub okręgiem szkolnym. Zastępców dyrektora szkoły mianuje *conselho de escola*.

Budżet

Zgodnie z centralnymi zarządzeniami dotyczącymi wykorzystania państwowych pieniędzy *director executivo* zapewnia zgodną z przepisami realizację uchwał rady nadzorczej. Sporządza plan budżetu i przedkłada *conselho de escola* sprawozdanie finansowe.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Director executivo bierze udział w pracy rady pedagogicznej i przedkłada do zatwierdzenia *conselho de escola* regulamin szkolny, program nauczania i roczny program zajęć szkolnych opracowany przez radę pedagogiczną. Wyznacza wychowawców klas, promuje inicjatywy kulturalne oraz zajęcia pozaszkolne i wspiera przeprowadzanie tych zajęć. Decyduje o ewentualnych sankcjach dyscyplinarnych (z wyjątkiem zawieszenia w obowiązkach i wydalenia).

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Director executivo dba o to, aby wszyscy partnerzy społeczności szkolnej brali udział w projektach i działalności szkoły oraz dba o autonomię tej placówki. Ponadto wypełnia zadania informacyjne.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Brak.

Ocena pracy dyrektora

Co roku dyrektor regionalnego urzędu szkolnego ocenia jakość pracy dyrektora szkoły.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

W Portugalii nie ma stowarzyszeń dyrektorów szkół.

Dokształcanie

Nie proponuje się zajęć dokształcających przeznaczonych specjalnie dla *directores executivos*. Osoby odpowiadające za zarządzanie placówkami oświatowymi mają dostęp do ogólnych zajęć dokształcających dla nauczycieli.

FINLANDIA

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (nie są częścią systemu edukacji): *Johtaja*.

Szkoły podstawowe i szkoły średnie niższego szczebla (*peruskoulu / grundskola*): *Rehtori* lub *Johtaja* na pierwszym szczeblu *peruskoulu / grundskola* (klasy od 1 do 6), jeżeli w szkole uczy się mniej, niż 12 klas.

Szkoły średnie: *Rehtori*.

Dane dotyczą wyłącznie *rehtori* i *johtaja* w szkołach ogólnokształcących finansowanych przez gminy. Szkoły prywatne i zawodowe szkoły średnie nie zostały uwzględnione.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Władze oświatowe nadzorujące szkołę są organem przekazującym szkole środki finansowe do dyspozycji. W Finlandii większość szkół finansują gminy. *Rehtorit* i *Johtajat* są urzędnikami gminy, więc podlegają prawu gminnemu, którego przepisy określają w danym wypadku również urząd dyrektora szkoły. Z prawnego punktu widzenia mają oni zwykle dość duży stopień autonomii.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Rehtorit i *johtajat* muszą mieć konieczne w danym wypadku kwalifikacje pedagogiczne i muszą udokumentować dodatkowe kwalifikacje z zakresu zarządzania szkołą.

Wymagane doświadczenie zawodowe

W zasadzie nie wymaga się żadnego doświadczenia zawodowego.

Procedury kwalifikacyjne i mianowanie

Rehitorit/johtajat muszą być wybrani z grupy kandydatów mających najlepsze kwalifikacje i najlepsze predyspozycje. Wyboru dokonuje się na podstawie podań i rozmów kwalifikacyjnych. To, które osoby lub gremia odpowiadają za wybór dyrektora szkoły, zależy od organu finansującego szkołę, tzn. w większości przypadków od przepisów w gminie. Wyboru może na przykład dokonać Komisja Szkolna mianowana przez radę gminną, administracja gminna lub naczelnny pełnomocnik do spraw kształcenia, tzn. pojedyncza osoba lub gremium. Procedura zatrudniania oraz czas pełnienia urzędu są ustalane stosownie do wytycznych każdej gminy.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Rehitori / johtaja kieruje i nadzoruje pracę szkoły.

Oprócz obowiązków z zakresu zarządzania i finansów ponosi on odpowiedzialność za działalność dydaktyczno-wychowawczą w szkole. Rola *rehitori/johtaja* zależy od wielkości gminy i szkoły. Tak więc *rehitori/johtaja* w niektórych gminach może sam wybierać nauczycieli, podczas gdy w innych gminach Komisja Szkolna dokonuje wyboru nauczycieli.

Zarządzanie szkołą

Zadania *rehitori / johtaja* związane z zarządzaniem różnią się w zależności od przepisów na szczeblu gminnym oraz wielkości szkoły i gminy. *Rehitori/johtaja* ponosi ogólną odpowiedzialność za szkołę i musi dbać o zorganizowane prowadzenie szkoły.

Budżet

Finansowe kompetencje *rehitorit/johtajat* są inne w każdej gminie. Pełniąc funkcję dyrektora szkoły odpowiadają oni za realizację budżetu, tzn. muszą dbać o zgodne z przepisami wykorzystanie środków budżetowych przyznanych szkole.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Rehitorit/johtajat pod względem pedagogicznym odgrywają znaczącą rolę w szkole i w wielu przypadkach odpowiadają za kształt programu nauczania.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

W związku z nieznacznie zwiększającą się konkurencją między szkołami w zakresie pozyskiwania uczniów zwiększyły się również obowiązki *rehtori/johtaja* związane z reprezentacją szkoły na zewnątrz.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Zwykle *rehtori/johtaja* nadal prowadzi lekcje. Tylko w dużych centrach wychowania przedszkolnego dyrektor może być zwolniony z obowiązku nauczania z powodu szerokiej działalności związanej z zarządzaniem placówką. Pensum godzin dydaktycznych zależy od wielkości szkoły.

Ocena pracy dyrektora

Działalność *rehtori/johtaja* nie podlega żadnej formalnej ocenie. Jeżeli jednak dyrektor szkoły był mianowany tylko na czas określony, pracodawca (gmina) może dokonać oceny przed odnowieniem umowy.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Dyrektorzy szkół są zorganizowani w fińskim stowarzyszeniu dyrektorów szkół (SURE/FIRE).

Dokształcanie

W Finlandii wszystkich nauczycieli - łącznie z *rehtorit* i *johtajat* - dotyczy obowiązek dokształcania. Rocznie przewidziane są trzy dni dokształcania. Fińskie stowarzyszenie dyrektorów szkół, krajowa Rada Edukacyjna i fiński Związek Miast i Gmin zawarły porozumienie, zgodnie z którym pracodawcy (tzn. gminy) zapewniają dokształcanie zawodowe, a krajowa Rada Edukacyjna przejmuje odpowiedzialność za szkolenie w szczególnie ważnych kwestiach pedagogicznych. Ponadto proponowane są liczne inne zajęcia dokształcające, które organizują uniwersytety, centra szkoleniowe i fińskie stowarzyszenie dyrektorów szkół. Dyrektorzy w ramach pełnienia swojej funkcji mogą bezpłatnie brać udział w tych zajęciach.

SZWECJA

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (nie są częścią systemu edukacji): *Direktor*.

Szkoły podstawowe i średni niższego szczebla (*grundskola*): *Rektor*.

Szkoły średnie wyższego szczebla (*gymnasieskola*): *Rektor*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Od stycznia 1991 roku administracje gminne ponoszą wyłączną odpowiedzialność za zatrudnianie personelu pracującego w szkole. Rady prowincji odpowiadają wyłącznie za organizację oferty nauczania w zakresie rolnictwa i opieki zdrowotnej w szkołach średnich wyższego szczebla. Subwencje państwa dla gmin mają formę ogólnych opłat wyrównawczych. Dofinansowanie przez państwo nie jest więc bezpośrednio związane z organizacją szkoły. Administracja gminy lub miasta może sama rozstrzygnąć, na jakie służby i jaką działalność z zakresu szkolnictwa przeznaczy środki przyznawane przez państwo. W coraz większej liczbie gmin komisje odpowiadające za szkolnictwo decydują się na budżet własny każdej szkoły, składający się z kosztów wynagrodzeń, środków na pomoce naukowe i wyposażenie oraz wpływów z najmu i dzierżawy (np. z wydzierżawienia terenu szkoły i oddania w najem budynków szkoły). Jeżeli jednak administracja gminy lub miasta poważnie zaniedba zobowiązania, które wynikają z ustawy o szkolnictwie lub z przepisów uchwalonych na podstawie tej ustawy, wtedy rząd ma prawo interweniować.

W ostatnich latach wprowadzono różne poprawki do struktur prawnych szkolnictwa, które doprowadziły do poważnych zmian w organach sprawujących nadzór nad szkołami i w organizacji szkół, ale także pod względem warunków prowadzenia szkół. W grudniu 1993 roku parlament przyjął ustawę, która w połączeniu z nowym systemem zarządzania zorientowanym głównie na wyniki, określa nowe cele dla całego szkolnictwa. *Rektor*er zgodnie z ustaleniami programów nauczania na 1994 r. są odpowiedzialni za wyniki działalności szkolnej w szkołach obowiązkowych oraz w szkołach średnich wyższego szczebla.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Większość *rektorów* uczyło przed objęciem urzędu dyrektora szkoły. Pozostali dyrektorzy, szczególnie w szkołach średnich wyższego szczebla, którzy zazwyczaj przeszli z gospodarki i przemysłu, pracowali w innych zawodach.

W 1992 roku z inicjatywy parlamentu po raz pierwszy rozpoczęto ogólnokrajowy kurs szkolenia podstawowego dla dyrektorów szkół, który pod względem treści jest dostosowany do nowych zasad kierowania szkołą. Kursy te prowadzą uniwersytety i szkoły wyższe. Państwo oddaje do dyspozycji odpowiednie środki za pośrednictwem "Centralnego Urzędu do spraw Szkolnictwa", odpowiedzialnego za nadzorowanie i ocenianie tego szkolenia. Powyższy kurs szkolenia podstawowego jest organizowany w sześciu prowincjach w kraju: Umea, Uppsala, Sztokholm, Linköping, Göteborg i Kalmar.

Udział w tym kursie zaleca się zgodnie z ustawą o szkolnictwie osobom sprawującym urząd *rektor* w krajowym systemie szkolnictwa lub w renomowanej szkole prywatnej. Aby zapisać się na to szkolenie, konieczna jest zgoda danej gminy.

Szkolenie trwa od dwóch do trzech lat i w sumie obejmuje trzydzieści dni szkoleniowych. Podstawą szkolenia są ogólnokrajowe zasady działalności dydaktyczno-wychowawczej w szkołach oraz krajowe wytyczne i cele. Cele szkolenia odnoszą się do czterech podstawowych dziedzin: cele szkoły, kierowanie szkołą, rozwijanie działalności dydaktyczno-wychowawczej, kontrola i ocena. Podczas zajmowania się tymi zakresami tematycznymi szczególnie dokładnie omawiana jest kwestia odpowiedzialności dyrektora szkoły (*rektor*) za przestrzeganie praw uczniów i rodziców oraz dbałość o uczniów wymagających specjalnej opieki pedagogicznej.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Nie ma specjalnych wymagań w odniesieniu do doświadczenia zawodowego *rektorów*. Administracja gminy ustala odpowiednie wymagania. Ustawa o szkolnictwie wymaga jednak od *rektorów* zdobycia odpowiednich kwalifikacji pedagogicznych w ramach kształcenia i działalności zawodowej.

Procedury kwalifikacyjne

Gminy ponoszą wyłączną odpowiedzialność za ustalanie procedur kwalifikacyjnych.

Mianowanie

Rektor mianuje wyłącznie administracja gminy.

Zakres obowiązków i zakres działalności

W szkolnictwie obowiązkowym oraz w szkołach średnich wyższego szczebla *rektor* spełnia podwójną funkcję: z jednej strony decyduje o działalności dydaktyczno-wychowawczej, a z drugiej strony jest przełożonym personelu szkolnego. Ponosi wyłączną odpowiedzialność za dostosowanie działalności dydaktyczno-wychowawczej szkoły do krajowych celów kształcenia. Odpowiada za ułożenie planu pracy szkoły oraz kontroluje i ocenia wyniki szkoły pod względem celów krajowych oraz celów przewidzianych w planie pracy szkoły.

Zarządzanie szkołą

Rektor w szkołach obowiązkowych z pewnymi ograniczeniami ponoszą odpowiedzialność za:

- organizowanie szkolnego środowiska pracy, aby zapewnić środki i pomoce dydaktyczne o wysokiej jakości oraz dostęp do bibliotek, komputerów itd.
- koordynowanie oferty przedmiotowej, aby zaproponować uczniom możliwie szeroki wybór dziedzin wiedzy.

Rektor w szkołach średnich wyższego szczebla muszą dbać o następujące zagadnienia:

- czy oferta nauczania jest w miarę możliwości jak najlepiej dostosowana do potrzeb uczniów (odpowiednio szeroki wybór przedmiotów);
- czy przy rozpoczęciu nauki szkolnej uczniowie zostali dokładnie poinformowani o różnych kursach i przedmiotach (pomoc uczniom w sformułowaniu celów kształcenia);
- czy środowisko szkolne zapewnia uczniom materiały nauczania o wysokiej jakości umożliwiające samodzielną pracę i poszukiwania, a także przyswajanie nowej wiedzy dzięki bibliotekom, komputerom i innym pomocom technicznym.

Na obu szczeblach nauczania *rektor* ma obowiązek upewnić się, czy personel szkolny jest poinformowany o wszystkich międzynarodowych porozumieniach w zakresie edukacji, które Szwecja podpisała i zobowiązała się przestrzegać.

Budżet

Rektor odpowiada za rozdział i wykorzystanie środków budżetowych. Zwykle przygotowuje roczny budżet.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

W szkolnictwie obowiązkowym następujące zakresy obowiązków należą do kompetencji dyrektora szkoły:

- włączenie zagadnień interdyscyplinarnych do lekcji, np. środowisko naturalne, komunikacja międzyludzka, równość szans, konsumpcja, wychowanie seksualne, kontakty międzyludzkie i niebezpieczeństwa związane z uzależnieniem od narkotyków;
- organizacja nauczania i stworzenie środowiska zapewniającego uczniom dobre warunki socjalne i, jeśli jest to konieczne, umożliwiającego indywidualną pomoc finansową.

Rektor w szkołach średnich wyższego szczebla dba o to, aby:

- układ i struktura nauczania oraz treści i struktury pracy były dostosowane do potrzeb uczniów;
- każdy uczeń w porozumieniu ze szkołą opracowywał indywidualny program kształcenia i, jeśli jest to konieczne, przerabiał go w określonym czasie w toku kształcenia indywidualnego.

*Rektor*er obydwu szczebli nauczania muszą zagwarantować, że:

- nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły będą mieli możliwość poszerzyć i pogłębić wiedzę niezbędną do odpowiedniego wypełniania obowiązków służbowych;
- kierunki kształcenia i przedmioty zawodowe będą tak zorganizowane, aby uczeń otrzymał informację i poradę niezbędną do dokonania właściwego wyboru z oferty przedmiotów proponowanej im przez szkołę, oraz że poradnictwo szkolne i zawodowe pomoże mu wybrać optymalną drogę kariery życiowej.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Rektor w szkołach obowiązkowych ponoszą odpowiedzialność za:

- rozwijanie struktur współpracy między szkołą a rodzicami oraz przygotowywanie informacji przeznaczonych dla rodziców o celach, metodach pracy i możliwościach wyboru kierunku kształcenia;
- popieranie kontaktów i ściślejszą współpracę między szkołą a rodzicami w razie trudności i problemów uczniów;
- współpracę z placówkami wychowania przedszkolnego w celu stworzenia podstaw wspólnych celów i dobrej współpracy;
- współpracę ze szkołami, które później będą przyjmować uczniów, oraz z rynkiem pracy, aby przekazywać uczniom praktyczne doświadczenia, które później mogą być bardzo ważne w podejmowaniu decyzji dotyczących dalszego kształcenia i wyboru zawodu.

Rektor w szkołach średnich wyższego szczebla ponoszą odpowiedzialność za:

- wychowanie seksualne i wiedzę o kontaktach międzyludzkich, o problemach w komunikacji oraz ryzykiem związanym z paleniem tytoniu, zażywaniem środków odurzających i innych narkotyków;
- wspieranie współpracy między nauczycielami poszczególnych przedmiotów, aby uczniowie otrzymywali spójną wiedzę;
- rozszerzanie współpracy z uniwersytetami i szkołami wyższymi oraz rynkiem pracy;
- odpowiednie informowanie rodziców o postępach w nauce ich dzieci.

Rektor obu szczebli nauczania muszą:

- przeciwdziałać każdej formie przemocy między uczniami,
- zachęcać do kontaktów międzynarodowych, do uczestnictwa w projektach współpracy i programach wymiany uczniowskiej.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Przeważająca część *rektorów* nie musi prowadzić lekcji. Tylko niektórzy prowadzą zajęcia dydaktyczne.

Ocena pracy dyrektora

Centralny Urząd do spraw Szkolnictwa jest odpowiedzialny za ocenę na szczeblu krajowym. Ocena dyrektorów jest częścią oceny prowadzonej przez ten urząd.

W ramach nowego systemu zarządzania szkołą odpowiedzialność za ocenę pracy szkoły ponosi wyłącznie sama szkoła. Dlatego mamy do czynienia z szeroką gamą procedur oceniających.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

W Szwecji są dwa stowarzyszenia. Podczas gdy w szwedzkim "Stowarzyszeniu Dyrektorów" reprezentowani są wyłącznie dyrektorzy (*rektor*) szkół obowiązkowych i szkół średnich wyższego szczebla, federacja szwedzkich dyrektorów, która jest członkiem szwedzkiego związku zawodowego nauczycieli, przyjmuje również *direktörer* placówek wychowania przedszkolnego. Stowarzyszenia oferują własne zajęcia doształcające. Ponadto przedkładane są im do zaopiniowania projekty ustaw rządowych. W centrum licznych debat szwedzkiego stowarzyszenia dyrektorów szkół jest obecnie kwestia etyki zawodowej. Stowarzyszenie dyrektorów szkół utworzyło z tego powodu Radę do spraw Etyki Zawodowej, która zajmuje się tą kwestią i odpowiednio doradza członkom stowarzyszenia.

Doształcanie

Od 1976 r. dyrektorom szkół proponowane są specjalne zajęcia doształcające. Od 1992/93r. dyrektorzy szkół mogą brać udział w programie szkolenia podstawowego. Celem tego programu jest zagwarantowanie, że każdy *rektor* zna ogólnokrajowe wytyczne i cele szkolnictwa i stosuje się do nich pełniąc urząd dyrektora szkoły (patrz rozdział o "Wymaganym doświadczeniu zawodowym").

ZJEDNOCZONE KRÓLESTWO

Anglia, Walia, Irlandia Północna

Tytuły służbowe

Szkoły podstawowe (w Anglii i Walii 5 - 11 lat, w Irlandii Północnej 4 - 11 lat):
Headteacher.

Szkoły średnie: *Headteacher* (Anglia i Walia), *Principal* (Irlandia Północna).

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

- Kompetencje w dziedzinie zarządzania oświatą są rozdzielone między rząd centralny, lokalne władze, *school governing bodies* (Anglia i Walia) albo *boards of governors* w Irlandii Północnej (gremia zarządzające szkołą) i nauczycieli.
- Centralne władze oświatowe to: w Anglii *Department for Education and Employment* (DFEE - angielskie Ministerstwo Edukacji i Zatrudnienia), w Walii *Welsh Office* (WO - odpowiada za szkolnictwo ogólne i zawodowe) i w Irlandii Północnej *Department of Education for Northern Ireland* (DENI). Posiadają one kompetencje w zakresie ogólnych kwestii polityki oświatowej, przydzielania środków finansowych, szkolenia nauczycieli oraz programów nauczania.
- Na szczeblu lokalnym - lokalne władze oświatowe, *local education authorities* (LEA - w Anglii i Walii) albo pięć *Education and Library Boards* (Irlandia Północna) odpowiadają za publicznie finansowane szkolnictwo. LEA są odpowiedzialne za jakość kształcenia.
- Na szczeblu szkoły - *School governing bodies* w Anglii i Walii, w których reprezentowani są wybrani przedstawiciele rodziców, nauczyciele i inni pracownicy personelu szkoły oraz przedstawiciele LEA albo założycieli szkoły, które odpowiadają za finanse, administrację i zarządzanie szkołą. Od wejścia w życie ustawy o szkolnictwie z 1944 r. (*Education Act 1944 r.*) w Anglii i Walii LEA odpowiadały za rekrutację i zatrudnianie nauczycieli, w tym dyrektorów szkół. Na mocy ustawy o reformie szkolnictwa (*Education Reform Act z 1998 r.*), kompetencje w zakresie zatrudnienia nauczycieli, w tym dyrektorów szkół, zostały przeniesione na *school governing bodies*. W Irlandii Północnej odpowiedzialność za zarządzanie finansami i administrację ponosi w większości szkół *board of governors*.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

W Anglii i Walii *headteachers* muszą posiadać *Qualified Teacher Status* (status nauczyciela wykwalifikowanego) i odpowiednie dodatkowe kwalifikacje na urząd w szkołach specjalnych (np. wykształcony nauczyciel niewidomych i słabo widzących). W Irlandii Północnej na urząd *principal* w grę wchodzi wyłącznie kandydaci mogący udokumentować kwalifikacje uznawane przez ministerstwo Irlandii Płn. (Department of Education for Northern Ireland).

Wymagane doświadczenie zawodowe

Headteachers i *principals* muszą mieć doświadczenie w pracy pedagogicznej i posiadać dodatkową wiedzę z zakresu zarządzania. Chociaż nie ma wyraźnych wymagań co do stażu pracy i pełnionych dotychczas funkcji, zwykle oczekuje się, że kandydaci pracowali już w charakterze zastępcy dyrektora szkoły (*deputy headteacher*).

Procedury kwalifikacyjne

W Anglii i Walii publicznie ogłasza się konkurs na mający się zwolnić urząd dyrektora szkoły. Spośród ogółu podań (na podstawie listy sporządzonej według kwalifikacji i doświadczenia zawodowego) dokonuje się wyboru wstępnego. Następnie *school governing body* przeprowadza rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami tzw. "*short list*" i wyznacza nowego *headteacher*. Również w Irlandii Północnej nie obsadzone stanowiska dyrektora szkoły podaje się do wiadomości publicznej. Wyboru nowego dyrektora szkoły do *controlled schools*, za które odpowiadają władze oświatowe, dokonują *education and library boards* oraz *boards of governors*, do szkół katolickich (*catholic-maintained schools*) diecezje i Rada Szkół Katolickich (*Council for Catholic Maintained Schools*), a do wszystkich innych szkół - *boards of governors*.

Mianowanie

W Anglii i Walii nauczyciele nie mają statusu urzędnika mianowanego. Chociaż LEA z formalnego punktu widzenia są pracodawcą nauczycieli i dyrektorów w finansowanych

przez siebie szkołach, LEA mianują i zwalniają tylko na polecenie *school governing body*. W samorządowych szkołach publicznych (*grant-maintained schools*) *school governing body* odpowiada za rekrutację, zatrudnianie oraz zwalnianie nauczycieli. Dyrektor szkoły bardzo często otrzymuje umowę o pracę na czas nieokreślony, co jednak nie oznacza zatrudnienia dożywotniego. W Irlandii Północnej *principals* są zatrudniani albo przez *Education and Library Boards*, albo przez Radę Szkół Katolickich, lub też *board of governors*.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Headteacher/principals muszą zdawać sprawozdanie przed *school governing body* organizacji szkoły, kierowania i nadzorowania personelem oraz innych zakresów działalności w szkole. Muszą oni także wypełniać obowiązek informowania LEA (Anglia i Walia), *education and library boards* albo Rady Szkół Katolickich (Irlandia Północna) oraz nauczycieli, rodziców, pracodawców i, jeżeli jest to konieczne, wszystkie inne gremia.

Zarządzanie szkołą

W Anglii i Walii *school governing body* i *headteacher* ustalają ogólną politykę szkoły i zatrudniają nauczycieli oraz pozostały personel szkoły. *Headteacher* jest zobowiązany do przekazywania wszystkich ważnych informacji *school governing body*, Ministerstwu Edukacji i Zatrudnienia, LEA (jeżeli jest to konieczne) oraz urzędnikom nadzoru szkolnego (*Registered Inspector*). Musi on zagwarantować, że szkoła i personel szkolny stosują się do obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. W Irlandii Północnej *board of governors* ustala ogólną politykę szkoły, *principal* dba o jej odpowiednie realizowanie i odpowiada za wewnętrzne sprawy szkoły oraz kierowanie i nadzór szkoły.

Budżet

School governing body/board of governors oraz *headteacher/principal* są odpowiedzialni za sferę materialną, w tym również środki pieniężne pochodzące od państwa lub z innych źródeł (np. dobrowolne składki rodziców).

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

W Anglii i Walii *school governing body* i *headteacher* ponoszą odpowiedzialność za realizację ogólnokrajowego programu nauczania (*National Curriculum*) i za opracowywanie programów proponowanych dodatkowo, poza programem nauczania. *Headteacher* odpowiada za układanie planów lekcji, tworzenie klas i wybór metod nauczania oraz pomocy naukowych. Do jego obowiązków należy kierowanie nauczycielami i pozostałym personelem specjalistycznym oraz wspieranie ich, nadzorowanie, ocenianie i dokształcanie. Odpowiedzialność za realizację programu nauczania Irlandii Północnej (*Northern Ireland Curriculum*) ponosi w tym kraju *board of governors* i *principal*.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

W Anglii, Walii i Północnej Irlandii *school governing body/board of governors* oraz *headteacher/principal* są odpowiedzialni za informowanie o programach nauczania, zajęciach pozalekcyjnych oraz o działalności szkoły. *Headteacher/principal* musi zagwarantować, że rodzice będą regularnie informowani o wynikach w nauce swoich dzieci. Utrzymuje on kontakty z LEA (Anglia i Walia), *Education and Library Boards* albo Radą Szkół Katolickich (Irlandia Północna), z innymi placówkami oświatowymi, ze społecznością lokalną, z pracodawcami i organizacjami, w których reprezentowani są nauczyciele i pozostały personel szkoły.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Headteacher/principal odpowiada za tworzenie klas i przydzielanie nauczycieli. Może przejmować obowiązki związane z nauczaniem, jeżeli pozwalają mu na to zadania związane ze sprawowaniem urzędu. W małych szkołach pensum godzin dydaktycznych *headteacher / principal* jest znacznie wyższe, niż dyrektora w większej szkole, gdzie liczba prowadzonych przez niego zajęć jest znacznie zmniejszona.

Ocena pracy dyrektora

W Anglii i Walii wszyscy nauczyciele (łącznie z *headteachers*) zostają poddani ocenie z zewnątrz. Ponadto działalność *headteacher* jest oceniana w ramach odgórnej kontroli

przeprowadzanej co cztery lata (Anglia) albo co pięć lat (Walia) przez władze sprawujące nadzór nad szkołą. Od 1995 roku w Irlandii Północnej jest przewidziana również ocena *principals*.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Istnieją związki zawodowe, które wspierają i reprezentują *headteachers/principals*. Muszą one zdawać sprawozdanie ze swojej działalności przed *school governing bodies/boards of governors*.

Dokształcanie

Wielu *headteachers* bierze udział w zajęciach doskonalenia zawodowego (*Continuing Professional Development*), aby pogłębić swoją wiedzę w różnych dziedzinach zarządzania i organizacji szkoły. W Anglii i Walii członkom rad nadzorczych szkoły oddaje się do dyspozycji specjalne środki mające pomóc nowo mianowanym *headteachers* w zdobyciu w ramach *Headteachers' Leadership and Management Programme* (HEADLAMP) umiejętności i wiedzy związanych z tą funkcją. Zajęcia dokształcające mogą się odbywać w dni pracujące, jednak w większości przypadków proponuje się je w dni wolne od zajęć i podczas wakacji.

ZJEDNOCZONE KRÓLESTWO

Szkocja

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (uczęszczanie nieobowiązkowe, 3 - 5 lat):
Headteacher.

Szkoły podstawowe (w ramach obowiązku szkolnego, 5 - 12 lat): *Headteacher*.

Szkoły średnie (w ramach obowiązku szkolnego, 12 - 16 lat): *Headteacher*.

Szkoły średnie wyższego szczebla (uczęszczanie nieobowiązkowe, 16 - 18 lat):
Headteacher / Rector.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Scottish Office Education and Industry Department (SOEID) odpowiada za ogólne kwestie polityki oświatowej, przyznawanie środków finansowych i dokształcanie nauczycieli oraz nadzoruje opracowywanie programów nauczania.

Na szczeblu krajowym dwanaście regionalnych władz oświatowych ponosi odpowiedzialność za szkolnictwo finansowane publicznie. Do zakresu ich obowiązków należy rekrutacja nauczycieli i personelu niepedagogicznego szkoły, budowa szkół, ich wyposażenie oraz zapewnienie pomocy naukowych. Ponadto są one odpowiedzialne - pod nadzorem SOEID - za programy nauczania. W związku z reorganizacją administracji lokalnej od kwietnia 1996 r. liczba regionalnych władz oświatowych (*education authorities*) wzrosła do 32, a ich kompetencje nie uległy zmianie.

Zgodnie z ustawą o szkolnych radach nadzorczych z 1988 r. (*School Boards Act*) zarządzaniem szkołą zajmują się wspólnie *School Board* (gremium, w skład którego wchodzi rodzice i wybrani członkowie lokalnej społeczności), *headteacher* i władze oświatowe. Zadaniem *School Board* jest umożliwienie stopniowego i skutecznego przejmowania uprawnień administracyjnych zastrzeżonych do tej pory dla władz oświatowych.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Wymogiem wykonywania zawodu nauczyciela jest *Bachelor's degree* lub równoważny dyplom szkoły wyższej (uniwersytetu lub porównywalnej placówki szkolnictwa wyższego) i ukończenie z dobrymi wynikami podstawowego kształcenia zawodowego, tzn. rocznego kształcenia dla nauczycieli, uzupełnionego o co najmniej dwa lata praktyki zawodowej.

Headteacher nie muszą udokumentować dodatkowego szkolenia; jednak większość kandydatów bierze udział w organizowanym przez SOEID szkoleniu z zakresu zarządzania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Co najmniej dwa lata pracy w szkole i umieszczenie w rejestrze członków *General Teaching Council for Scotland*. Większość nowych *headteachers* ma przynajmniej dziesięcioletni staż pracy zdobyty na różnych szczeblach szkolnictwa.

Procedury kwalifikacyjne

Na wszystkie mające się zwolnić urzędy *headteachers* musi być publicznie ogłoszony konkurs zgodnie z przepisami obowiązującymi w danym czasie i w danym regionie. Kandydaci spełniający wymagania dotyczące wykształcenia i doświadczenia zawodowego zostają zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną przed *School Board*, podczas której obecny jest również przedstawiciel regionalnych władz oświatowych.

Mianowanie

Headteacher jest mianowany przez regionalne władze oświatowe.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Chociaż odpowiedzialność za zarządzanie finansami i szkołą wspólnie ponoszą *headteacher* i *School Board*, w praktyce obowiązki związane z zarządzaniem są przeniesione na *headteacher*. W szkołach średnich *headteacher* jest wspierany przez swoich zastępców mających własne zakresy odpowiedzialności. W szkołach podstawowych istnieje w zasadzie podobny podział obowiązków, różni się on jednak w zależności od wielkości szkoły.

Zarządzanie

Headteacher wypełnia codzienne obowiązki związane z zarządzaniem szkołą i odpowiada za zgodne z przepisami prowadzenie akt szkoły i opracowywanie dokumentów przeznaczonych dla władz szkolnych i SOEID. Nadzoruje działalność pracowników szkoły nie będących nauczycielami.

Budżet

Headteacher jest odpowiedzialny za zarządzanie środkami finansowymi, które szkoła ma do dyspozycji i decyduje o ich rozdziale. Ma obowiązek zdawania sprawozdania przed *School Board*.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Headteacher kieruje gronem pedagogicznym szkoły i musi zaspokoić indywidualne potrzeby w zakresie kształcenia.

Dużą część jego pracy polega na nadzorowaniu realizacji programów nauczania i ocenie procesów dydaktycznych. Przewodniczy on radom pedagogicznym i wyjaśnia, jak optymalnie zrealizować program nauczania. *Headteacher* ponosi ogólną odpowiedzialność za planowanie i ocenę działalności szkoły.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Headteacher dba o utrzymywanie i poszerzanie kontaktów między szkołą, *School Board*, rodzicami, a lokalną społecznością. Ponadto musi dbać o dobre stosunki z regionalnymi

władzami oświatowymi, ze szkolną służbą psychologiczną oraz z personelem medycznym i pracownikami socjalnymi. Dyrektorzy w szkołach średnich muszą poza tym utrzymywać kontakty z przedstawicielami lokalnej gospodarki i miejscowymi zakładami pracy, aby zapewnić starszym uczniom miejsca odbywania praktyk zawodowych.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Headteachers muszą prowadzić zajęcia tylko wtedy, gdy w szkole jest mniej niż 200 uczniów.

Ocena pracy dyrektora

Nie ma zinstytucjonalizowanego systemu oceniania dyrektorów szkół. Ocena ich pracy jest jednak jednym z aspektów kontroli w ramach oficjalnej oceny szkoły przeprowadzanej przez władze sprawujące nadzór nad szkołą.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Jest wiele stowarzyszeń dyrektorów szkół, które wspólnie pracują nad promowaniem statusu zawodowego i wspierają jego członków.

Dokształcanie

Dla *headteachers* organizuje się specjalne dokształcanie w zakresie zarządzania, oceny i rozwoju kadry pedagogicznej.

ISLANDIA

Tytuły służbowe

Placówki wychowania przedszkolnego (*leikskóli*, uczęszczanie nieobowiązkowe, od 2 do 5 lat): *Leikskólastjóri*.

Szkoły podstawowe i średnie niższego szczebla (*grunnskóli*, szkoły obowiązkowe, od 6 do 16 lat): *Skólustjóri*.

Szkoły średnie wyższego szczebla (*framhaldsskóli*, uczęszczanie nieobowiązkowe, od 16 do 20 lat): *Rektor/Skólameistari*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Chociaż Ministerstwo Kultury i Edukacji jest najwyższą władzą w sprawach wychowania przedszkolnego, lokalne władze ponoszą odpowiedzialność za prowadzenie tego typu placówek.

Rząd krajowy i lokalne władze odpowiadają za prowadzenie szkół obowiązkowych. Od 1 sierpnia 1996 r. odpowiedzialność za prowadzenie tych szkół ponoszą wyłącznie administracje gminy i miasta. Minister kultury i edukacji jest najwyższą władzą we wszystkich zagadnieniach związanych ze szkołami obowiązkowymi (*grunnskóli*).

Minister kultury i edukacji jest najwyższą władzą w kwestiach kształcenia w szkołach średnich wyższego szczebla i ponosi ogólną odpowiedzialność za prowadzenie szkół tego szczebla.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Wymagane są takie same kwalifikacje, jak do wykonywania zawodu nauczyciela na danym szczeblu nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Kandydaci ubiegający się o urząd *leikskólástjóri* (dyrektora placówki wychowania przedszkolnego) nie muszą się wykazywać praktycznym doświadczeniem w nauczaniu ani specjalnym doświadczeniem w zarządzaniu szkołą. Jest natomiast przewidziane prawnie, że *skólástjóri* (dyrektor szkoły obowiązkowej) wybierany jest na podstawie posiadanych kwalifikacji i doświadczenia zawodowego.

Kandydaci na urząd *skólástjóri* lub *rektor/skólameistari* w szkołach obowiązkowych lub w szkołach średnich wyższego szczebla muszą mieć co najmniej dwuletni staż pracy pedagogicznej; w tym rok na stanowisku tymczasowo mianowanego dyrektora szkoły. (Uwaga: w Islandii *skólástjóri* albo *rektor/skólameistari* jest początkowo mianowany tymczasowo na rok na dyrektora szkoły (*settur*), a po upływie tego roku na dyrektora szkoły na czas nieokreślony (*skipadur*).)

Procedury kwalifikacyjne

Na stanowisko *leikskólástjóri* (wychowanie przedszkolne) publicznie ogłasza się konkurs. Wyboru kandydatów dokonują lokalne władze.

Regionalni pełnomocnicy do spraw oświaty z urzędów regionalnych ogłaszają konkurs na stanowisko *skólástjóri* (szkoły obowiązkowe). Regionalny pełnomocnik do spraw oświaty i rada pedagogiczna przedkładają *skólanefnd* (gremium odpowiadającemu za organizację szkoły) swoją listę kandydatów. Po otrzymaniu wniosków od *skólanefnd* Ministerstwo Kultury i Edukacji oficjalnie mianuje tymczasowo *skólástjóri*. Od 1 sierpnia 1996 r. administracje gminy i miasta ogłaszają konkurs na stanowisko dyrektora szkoły i mianują *skólástjóri*.

Na stanowisko *rektor/skólameistari* (szkoły średnie wyższego szczebla) konkurs ogłasza minister kultury i edukacji. Rada pedagogiczna ma prawo pisemnie zająć stanowisko co do mianowania nowego dyrektora szkoły. *Skólanefnd* sprawdza podania i przekazuje swoje zalecenia ministrowi kultury i edukacji, który następnie tymczasowo mianuje *rektor/ skólameistari*.

Mianowanie

Leikskólástjóri (wychowanie przedszkolne) mianują lokalne władze.

Od 1 sierpnia 1996 r. administracje gminy i miasta mianują *skólástjóri* (w szkołach obowiązkowych).

Rektor / skólameistari (szkoły średnie wyższego szczebla) jest mianowany przez ministra kultury i edukacji na czas nieokreślony.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Na wszystkich szczeblach nauczania *leikskólastjóri*, *skólastjóri* lub *rektor/skólameistari* sprawuje nadzór nad kierowaną przez niego placówką. Dyrektorzy sprawują nadzór zarówno nad działalnością dydaktyczno-wychowawczą w szkole, jak i nad nauczycielami. Ponadto są odpowiedzialni za to, żeby prowadzenie szkoły przebiegało zgodnie z zaleceniami, przepisami i ustawami. Reprezentują szkołę za zewnątrz. W szkołach średnich wyższego szczebla *skólaráð* (gremium doradcze) wspiera dyrektora i doradza mu w rozwiązywaniu codziennych problemów.

Zarządzanie szkołą

Leikskólastjóri (wychowanie przedszkolne) jest odpowiedzialny za prowadzenie placówki wychowania przedszkolnego i utrzymywanie w dobrym stanie jej budynków.

Skólastjóri (szkoły obowiązkowe) na polecenie rady gminnej ponosi odpowiedzialność za prowadzenie szkoły i utrzymywanie w dobrym stanie jej budynków. W porozumieniu ze *skólanefnd* (gremium odpowiadające za organizację szkoły) decyduje o zatrudnianiu nauczycieli. Od 1 sierpnia 1996 r. zgodnie z przepisami o administracji miast i gmin i ustawami o prawach i obowiązkach nauczycieli rady gminne są odpowiedzialne za zatrudnianie nauczycieli i innych pracowników.

Rektor/skólameistari (szkoły średnie wyższego szczebla) odpowiadają za prowadzenie szkoły i utrzymywanie w dobrym stanie jej budynków. Decyzje o zatrudnianiu nauczycieli podejmują oni w porozumieniu ze *skólanefnd*.

Budżet

Leikskólastjóri (wychowanie przedszkolne) odpowiada za pobieranie składek rodzicielskich na wychowanie przedszkolne i w niektórych przypadkach może opracować tymczasowy projekt budżetu, który zostaje przedłożony miejscowym władzom.

Skólastjóri w szkołach obowiązkowych układa roczne plany budżetowe, w których zaksięgowane są koszty nauczania i administracji na następny rok szkolny. Plany te przekazuje później regionalnemu pełnomocnikowi do spraw oświaty, który podejmuje

ostateczną decyzję i zatwierdza środki budżetowe. *Skólastjóri* musi zagwarantować, że koszty prowadzenia szkoły nie przewyższą przyznaných środków. Od 1 sierpnia 1996 r. projekty budżetu muszą być przedkładane do zatwierdzenia radom gminnym.

Rektor/skólameistari (szkoły średnie wyższego szczebla) w porozumieniu ze *skólanefnd* opracowuje projekt budżetu rocznego i przedkłada go Ministerstwu Kultury i Edukacji. Musi on dbać o utrzymanie się w ramach przyznanego szkole budżetu.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Leikskólastjóri (wychowanie przedszkolne) dba o to, aby prowadzenie szkoły odbywało się w zgodzie z programem wychowawczym placówek wychowania przedszkolnego.

Zadaniem *skólastjóri* w szkołach obowiązkowych jest zapewnienie odpowiedniego prowadzenia szkoły, układanie planów lekcji i zagwarantowanie, aby nauczanie w szkole odpowiadało wytycznym programu nauczania.

Rektor/skólameistari (szkoły średnie wyższego szczebla) ponosi odpowiedzialność za działalność dydaktyczno-wychowawczą szkoły oraz za wszelką działalność pozalekcyjną wykonywaną w ramach szkoły. Odpowiada również za układanie programów nauczania.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Leikskólastjóri, *skólastjóri* i *rektor/skólameistari* reprezentują szkołę w kontaktach z rodzicami, innymi szkołami, lokalnymi władzami, władzami oświatowymi, mediami, stowarzyszeniami, organizacjami, etc.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Obowiązek nauczania *leikskólastjóri*, *skólastjóri* albo *rektor/skólameistari* zależy od liczby uczniów w szkole. W większych szkołach dyrektor szkoły nie musi prowadzić lekcji.

Ocena pracy dyrektora

Nie ma stałego systemu oceniania dyrektorów szkół.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Ponieważ *leikskólastjóri* (wychowanie przedszkolne) nie mają własnej organizacji lub związku zawodowego, są reprezentowani w tym samym stowarzyszeniu, co nauczyciele islandzcy. Z kolei *skólastjóri* i *rektor/skólameistari* są zrzeszeni we własnych organizacjach, które spełniają funkcje zarówno stowarzyszeń, jak i związków zawodowych.

Dokształcanie

Kursy dokształcające dla dyrektorów szkół są otwarte dla *leikskólastjóri*, *skólastjóri* i *rektor/skólameistari* (wszystkie szczeble nauczania). Choć nie ma obowiązku dokształcania, na kursach zawsze jest duża frekwencja.

LIECHTENSTEIN

Tytuły służbowe

Szkoły podstawowe (*Primarschule*, 7 - 12 lat): *Schulleiter*.

Szkoły średnie niższego szczebla (*Oberschule*, *Realschule*, *Gymnasium*, szkoły obowiązkowe 12 - 16 lat): *Schulleiter*.

Ogólnokształcące szkoły średnie wyższego szczebla (*Gymnasiale Oberstufe*, 16 - 20 lat) : *Schulleiter*,

Zawodowe szkoły średnie wyższego szczebla (*Berufsschule*, 16 - 20 lat): *Schulleiter*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

W szkołach podstawowych dyrektor szkoły odpowiada zarówno przed państwem, jak i przed gminną radą szkoły (lokalną władzą oświatową). W szkołach średnich podlega państwu.

W zakresie finansów i zarządzania szkoła ma ograniczoną autonomię. Zapewniona jest autonomia nauczycieli w sprawach dydaktycznych, która opiera się na możliwości wyboru spośród różnych programów nauczania. Działalność dyrektora w szkołach podstawowych i średnich nadzorują kompetentne władze sprawujące nadzór nad szkołą oraz komisje rządowe (*Gymnasium*, *Vorbereitungslehrgang*, *Fachhochschulreife*).

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Takie same kwalifikacje, jakie wymagane są od nauczycieli danego szczebla nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Aby wziąć udział w procedurze kwalifikacyjnej, kandydaci muszą mieć co najmniej trzyletni staż pracy w dydaktyce.

Procedury kwalifikacyjne

Na podstawie złożonych podań rząd wybiera nowego dyrektora szkoły.

Mianowanie

Dyrektora szkoły mianuje rząd.

Zakres obowiązków i zakres działalności

Dyrektor szkoły jest w gronie pedagogicznym *primus inter pares*. Prawa, obowiązki i kompetencje dyrektora są określone w odrębnych rozporządzeniach rządu.

Zarządzanie szkołą i budżet

Dyrektor szkoły jest przełożonym pracowników technicznych i jako osoba kierująca gronem pedagogicznym jest odpowiedzialny za harmonijne i bezkonfliktowe prowadzenie szkoły. Jego autonomia w zarządzaniu finansami jest ograniczona.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

W kwestiach dydaktyczno-wychowawczych dyrektor szkoły ma w niewielkim stopniu swobodę podejmowania decyzji. Większość postanowień jest podejmowana na szczeblu rządowym. Urzędnicy nadzoru szkolnego muszą wyegzekwować ich wypełnianie przez nauczycieli. Dyrektor szkoły dba o to, aby szkoła stworzyła niezbędne podstawy działalności dydaktyczno-wychowawczej. W razie problemów dyrektor musi zawiadomić władzę sprawującą nadzór nad szkołą.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Brak obowiązków zapisanych w prawie.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Zależy od ilości klas w szkole.

Ocena pracy dyrektora

Brak.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Dyrektorzy szkół są członkami *Schulleiterkonferenz*, która zbiera się w regularnych odstępach czasu, aby zająć stanowisko co do przepisów prawnych dotyczących szkolnictwa lub opracować wnioski do przedłożenia rządowi.

Dokształcanie

Nie ma obowiązkowych zajęć dokształcających w specjalnych ośrodkach dokształcania. Proponowane są jednak różne możliwości dokształcania (np. kursy lub warsztaty) w celu polepszenia i pogłębienia wiedzy i umiejętności koniecznych do sprawowania tego urzędu.

NORWEGIA

Tytuły służbowe

Tytuł służbowy dyrektorów szkół w całym szkolnictwie: *Rektor*.

Struktura administracji szkolnej oraz urzędy nadrzędne

Państwo zarządza szkolnictwem publicznym przez władze lokalne.

Wymagane kwalifikacje i wykształcenie

Te same kwalifikacje, jakich wymaga się od nauczycieli uczących na danym szczeblu nauczania.

Wymagane doświadczenie zawodowe

Trzyletni staż pracy pedagogicznej.

Procedury kwalifikacyjne

Procedura kwalifikacyjna jest taka sama dla nauczycieli jak i dla dyrektorów szkół: na nie obsadzone stanowiska ogłaszany jest konkurs. Wybór dokonywany jest w zasadzie na podstawie *curriculum vitae*, kandydatów oceniają i rekomendują szkoły.

Mianowanie

W szkołach obowiązkowych (podstawowych i średnich niższego szczebla) mianowania dokonuje miasto lub gmina (komisja edukacji w gminie), a w szkołach średnich wyższego szczebla - prowincja (komisja edukacji w prowincji).

Zakres obowiązków i zakres odpowiedzialności

Rektor jest odpowiedzialny za wszystkie aspekty administracyjne i pedagogiczne prowadzenia szkoły.

Zarządzanie szkołą

Dyrektor wypełnia obowiązki związane z zarządzaniem szkołą. Dbą o stosowanie się do decyzji podejmowanych na różnych szczeblach administracji. W każdej szkole obowiązkowej jest *samarbeidsutvalg* (komisja do spraw współpracy), a w szkołach średnich wyższego szczebla *skoleutvalg* (komisja szkolna). Te gremia doradcze są odpowiedzialne za nauczanie w szkole i wspierają dyrektora w wypełnianiu obowiązków kierowania szkołą. W szkołach obowiązkowych władze gminne, aby wspomóc dyrektora, mogą poza tym ustanowić radę nadzorczą (*driftstyrelse*).

Budżet

Rektor zarządza budżetem szkoły zgodnie z ramowymi wytycznymi ustalonymi przez władze gminy lub prowincji.

Działalność dydaktyczno-wychowawcza

Rektor ponosi odpowiedzialność za działalność dydaktyczno-wychowawczą w szkole. *Samarbeidsutvalg* w szkołach obowiązkowych i *skoleutvalg* w szkołach średnich wyższego szczebla mają prawo głosu w kwestii tej działalności.

Kontakty szkoły ze środowiskiem

Rektor utrzymuje kontakty z rodzicami i miejscowymi władzami.

Obowiązek prowadzenia zajęć dydaktycznych

Istnieje, w zależności od wielkości szkoły.

Ocena pracy dyrektora

Rektor nie są poddawani systematycznej ocenie z zewnątrz.

Stowarzyszenia dyrektorów szkół

Norweskie stowarzyszenie dyrektorów szkół nosi nazwę *Norskskolelederforbund*.

Dokształcanie

Nie oferuje się specjalnych zajęć dokształcających dla dyrektorów szkół.

BIBLIOGRAFIA

BONNET, F., DUPONT, P., HUGET, G.: *L'école et le management*, Brussels, De Boeck Université, 1989.

DAMOUR, Th. *La répartition des compétences dans le système éducatif français*, Paris, Ministère de l'Éducation nationale, 1993.

DUVERGER, J. and WARZÉE, A. : 'Dossier : Diriger un établissement scolaire', *Revue internationale d'éducation*, No. 4, Sèvres, Centre international d'études pédagogiques, 1994.

European Secondary Heads Association, Associazione Nazionale Presidi e Direttori Didattici : *Vademecum 1994: I capi di istituto nei paesi dell'Unione Europea*, 1994,. (Unpublished report).

Eurydice European Unit. *Administrative and Financial Responsibilities for Education in the European Community*, Brussels, Eurydice European Unit, 1993, ISBN 2-87116-207-7.

Eurydice European Unit. *National descriptions of the education systems of the Member States of the European Union*, 1992 and 1995.

Eurydice, European Unit. *Pre-School and Primary Education in the European Union*, Brussels, Eurydice European Unit, 1994, ISBN 2-87116-217-4.

Eurydice-Cedefop. *Structures of the Education and Initial Training Systems in the European Union*, 2nd edition, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1995, ISBN 92-826-9319-8.

FERNANDEZ, M.-A. 'Le choix des chefs d'établissement scolaire et leur formation permanente', *Cuadernos de Pedagogia*, No. 189, Summary published in *La lettre européenne de l'éducation*, No. 8, 1991, Chambourcy, Société européenne de presse et publications sur l'éducation et la culture.

GUILLAUME, F. and LOUVET, A. 'Les chefs d'établissement du second degré -- Panel interrogé en 1991', *Note d'information*, 92.15, Vanves, Ministère de l'Éducation nationale et de la culture, Direction de l'évaluation et de la prospective, 1992.

HAYES, H. and LE METAIS, J. *The Management of Compulsory Education in England and Wales: An Outline of Responsibilities*, Slough, National Foundation for Educational Research, 1991.

Ministère de l'Éducation nationale. 'Les chefs d'établissement du second degré et la gestion des ressources humaines', *Note d'information*, 94.43, Vanves, Ministère de l'Éducation nationale, Direction de l'évaluation et de la prospective, 1994.

PARKES, D. 'Le chef d'établissement en Europe: chef d'entreprise ou chef d'établissement ? Une perspective européenne sur qui décide quoi, et à quel niveau de responsabilité', *La lettre européenne de l'éducation*, No. 8, Chambourcy, Société européenne de presse et publications sur l'éducation et la culture, 1992.

VANDENBERGHE, R. *La gestion de l'enseignement: les nouveaux rôles des écoles, des enseignants et des chefs d'établissement - 49th Council of Europe Seminar for teachers, Donaueschingen, 8 to 13 October 1990, Report*, Strasbourg, Council of Europe, 1991.

EURYDICE

Europejska Sieć Informacji o Edukacji

ZADANIA I CELE

Sieć EURYDICE, Europejska Sieć Informacji o Edukacji, wspiera wymianę informacji o krajowych systemach edukacyjnych i polityce oświatowej. Przyczynia się przez to do zwiększenia współpracy w zakresie polityki oświatowej między 15 państwami członkowskimi Unii Europejskiej¹.

GENEZA I HISTORIA

Kiedy Rada i zrzeszeni w niej ministrowie edukacji w 1976 r. uchwalili pierwszy program działania dotyczący współpracy w zakresie edukacji, podkreślili oni, jak ważna dla tej współpracy jest wymiana informacji i doświadczeń. Na tej podstawie utworzono Sieć EURYDICE, która rozpoczęła swoją działalność w 1980 roku. Dziesięć lat później, w 1990 roku, Rada i zrzeszeni w niej ministrowie przyjęli uchwałę dotyczącą właśnie EURYDICE, a mającą na celu zwiększenie usług Sieci. Traktat z Maastricht (rozdział VII, podrozdział 3 - artykuł 126) stanowi ważny krok naprzód, gdyż podkreśla znaczenie wymiany informacji i doświadczeń w zakresie problemów wspólnych dla systemów edukacyjnych państw członkowskich. Stworzył on przez to nowe perspektywy dla EURYDICE, które zostały w pełni uwzględnione we Wspólnotowym programie działania w zakresie kształcenia ogólnego, "SOKRATES", przyjętym 14 marca 1995 r. (rozdział III, akcja 3, punkt 2.). Działalność EURYDICE przebiega teraz w ramach tego Programu.

ORGANIZACJA I ZAKRES DZIAŁALNOŚCI

Sieć obejmuje **22 krajowe biura EURYDICE** [w tej chwili jest ich 29 – przyp. tłum.] mieszczące się zwykle w Ministerstwach Edukacji. Utworzone przez Komisję Europejską **Europejskie Biuro EURYDICE** koordynuje działalność, publikacje i usługi Sieci. Biuro to wspiera wymianę między krajowymi biurami EURYDICE, aby sprostać zapotrzebowaniu na informacje osób odpowiedzialnych za politykę zarówno na szczeblu

¹ W ramach porozumienia o Europejskim Obszarze Gospodarczym w przedsięwzięciach Sieci EURYDICE oprócz państw członkowskich Unii Europejskiej biorą udział na zasadzie równouprawnienia także Islandia, Liechtenstein, Norwegia. Ponadto w działalności Sieci od 1996 r. uczestniczy również 6 krajów Europy Środkowej i Wschodniej (Bułgaria, Czechy, Polska, Rumunia, Słowacja, Węgry), a od 1997 r. także 3 państwa bałtyckie, Słowenia i Cypr. [przyp. tłum]

krajowym, jak i wspólnotowym. Na podstawie opracowań krajowych biur, Europejskie Biuro EURYDICE sporządza podstawowe dokumenty i analizy porównawcze na tematy, które są ważne z punktu widzenia współpracy w zakresie wspólnotowej polityki oświatowej. EURYDICE w coraz większym stopniu pełni rolę "obserwatorium" rozwoju systemów edukacyjnych i polityki oświatowej w Unii Europejskiej. Dzięki szerokiej dystrybucji publikacji Sieci EURYDICE udało się dotrzeć do ogromnej rzeszy osób związanych z oświatą. Publikacje te są dostępne również w Internecie (<http://www.eurydice.org>).

PRODUKTY DZIAŁALNOŚCI SIECI

- baza danych o systemach edukacyjnych
- publikacje na temat różnych aspektów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej

EURYDICE European Unit

15, Rue d'Arlon

B - 1050 Brussels

Tel: 32 2 238- 30-11

Fax: 32 2 230-65-62

Marzec 1996