



Professioni & Concorsi

TEORIA e TEST

a cura di Emiliano Barbuto

# Concorso per DIRIGENTE SCOLASTICO

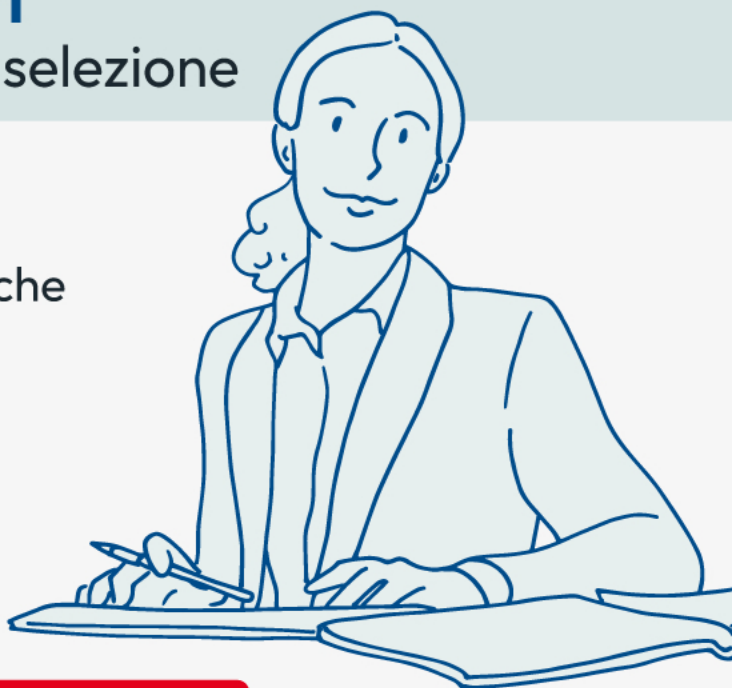
## Volume 2

IV Edizione

**Manuale e quesiti**  
per tutte le prove di selezione

Competenze

- socio-psico-pedagogiche
- relazionali
- organizzative



IN OMAGGIO ESTENSIONI ONLINE

Test di  
**verifica**



EdiSES  
edizioni



# Concorso per DIRIGENTE SCOLASTICO

Volume 2

## Manuale e quesiti per tutte le prove di selezione

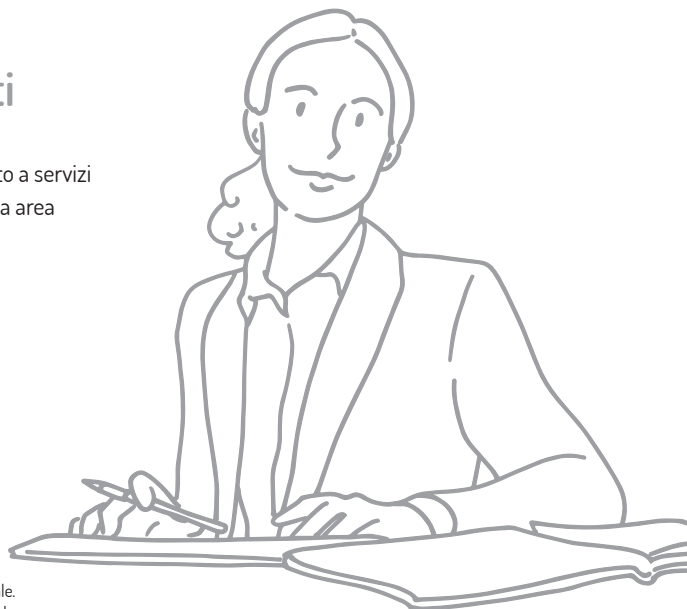
Competenze **socio-psico-pedagogiche,**  
**relazionali e organizzative**

### Accedi ai servizi riservati

Il codice personale contenuto nel riquadro dà diritto a servizi riservati ai clienti. Registrandosi al sito, dalla propria area riservata si potrà accedere a:

**MATERIALI DI INTERESSE  
E CONTENUTI AGGIUNTIVI**

**CODICE PERSONALE**



Grattare delicatamente la superficie per visualizzare il codice personale.  
Le **istruzioni per la registrazione** sono riportate nella pagina seguente.  
Il volume NON può essere venduto né restituito se il codice personale risulta visibile.  
L'**accesso ai servizi riservati** ha la **durata di 18 mesi** dall'attivazione del codice  
e viene garantito esclusivamente sulle edizioni in corso.

# Istruzioni per accedere ai contenuti e ai servizi riservati

SEGUI QUESTE SEMPLICI ISTRUZIONI

## SE SEI REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



inserisci email e password



inserisci le ultime 4 cifre del codice ISBN, riportato in basso a destra sul retro di copertina



inserisci il tuo **codice personale** per essere reindirizzato automaticamente all'area riservata

## SE NON SEI GIÀ REGISTRATO AL SITO

clicca su **Accedi al materiale didattico**



registrati al sito **edises.it**



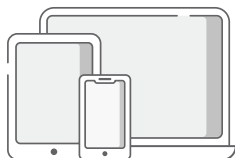
attendi l'email di conferma per perfezionare la registrazione



torna sul sito **edises.it** e segui la procedura già descritta per utenti registrati



## CONTENUTI AGGIUNTIVI



Per problemi tecnici connessi all'utilizzo dei supporti multimediali e per informazioni sui nostri servizi puoi contattarci sulla piattaforma **assistenza.edises.it**

**Concorso per**  
**DIRIGENTE**  
**SCOLASTICO**

**volume 2**

**Manuale e quesiti**  
per tutte le prove di selezione

Competenze **socio-psico-pedagogiche,**  
**relazionali e organizzative**

a cura di

*Emiliano* **Barbuto**



Concorso per Dirigente scolastico – Volume 2 – IV Edizione  
Copyright © 2023, 2022, 2016, 2015 EdiSES edizioni S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
2027 2026 2025 2024 2023

*Le cifre sulla destra indicano il numero e l'anno dell'ultima ristampa effettuata*

*A norma di legge è vietata la riproduzione, anche parziale, del presente volume o di parte di esso con qualsiasi mezzo.*

L'Editore

*Cover Design and Front Cover Illustration:* Digital Followers S.r.l.

*Fotocomposizione:* EdiSES edizioni s.r.l.

*Stampato presso:* INDUSTRIA Grafica Vulcanica S.r.l. – Nola (NA)

*Per conto della* EdiSES edizioni s.r.l. – Piazza Dante 89 – Napoli

ISBN 978 88 3622 950 5

**www.edises.it**

---

I curatori, l'editore e tutti coloro in qualche modo coinvolti nella preparazione o pubblicazione di quest'opera hanno posto il massimo impegno per garantire che le informazioni ivi contenute siano corrette, compatibilmente con le conoscenze disponibili al momento della stampa; essi, tuttavia, non possono essere ritenuti responsabili dei risultati dell'utilizzo di tali informazioni e restano a disposizione per integrare la citazione delle fonti, qualora incompleta o imprecisa.

Realizzare un libro è un'operazione complessa e, nonostante la cura e l'attenzione poste dagli autori e da tutti gli addetti coinvolti nella lavorazione dei testi, l'esperienza ci insegna che è praticamente impossibile pubblicare un volume privo di imprecisioni. Saremo grati ai lettori che vorranno inviarci le loro segnalazioni e/o suggerimenti migliorativi sulla piattaforma assistenza.edises.it


# Sommario

## Premessa

### Cenni di metodologia della ricerca sociale


## Parte Prima

### Pedagogia, psicopedagogia e teorie dell'apprendimento

<b>Capitolo 1</b>	Dagli albori al 1600 . . . . .	11
<b>Capitolo 2</b>	La pedagogia e l'Illuminismo . . . . .	16
<b>Capitolo 3</b>	La pedagogia nell'età romantica . . . . .	26
<b>Capitolo 4</b>	Le scuole nuove e l'attivismo . . . . .	34
<b>Capitolo 5</b>	Il comportamentismo . . . . .	54
<b>Capitolo 6</b>	Il cognitivismo . . . . .	88
<b>Capitolo 7</b>	Definire e misurare l'intelligenza . . . . .	156
<b>Capitolo 8</b>	Il costruttivismo . . . . .	178
<b>Capitolo 9</b>	Apprendimento, modelli didattici e tecnologie digitali . . . . .	195
<b>Test di verifica online</b>	. . . . .	

## Parte Seconda


### Influenze ed orientamenti pedagogici e metodologico-didattici nei documenti ministeriali

<b>Capitolo 10</b>	La Riforma Moratti e le Indicazioni Nazionali per i Piani di Studio personalizzati . . .	247
<b>Capitolo 11</b>	La Strategia di Lisbona, l'Apprendimento Permanente e le Competenze Chiave . . .	261
<b>Capitolo 12</b>	Le Indicazioni per il Curricolo . . . . .	289
<b>Capitolo 13</b>	Gli assi culturali e le competenze chiave di cittadinanza . . . . .	310
<b>Capitolo 14</b>	Le Indicazioni Nazionali per i Licei . . . . .	321
<b>Capitolo 15</b>	Le Linee Guida per gli Istituti Professionali e gli Istituti Tecnici . . . . .	330
<b>Test di verifica online</b>	. . . . .	



## Parte Terza

### Teorie organizzative e management

Capitolo 16	Alcuni concetti fondamentali . . . . .	349
Capitolo 17	Lo <i>scientific management</i> , la catena di montaggio e il modello Toyota . . . . .	353
Capitolo 18	<i>Management</i> e burocrazia . . . . .	373
Capitolo 19	Le teorie motivazionaliste . . . . .	389
Capitolo 20	Le teorie contingenti e il modello di Mintzberg . . . . .	414
Capitolo 21	Organizzazioni complesse e legami deboli . . . . .	435
Capitolo 22	La <i>learning organization</i> . . . . .	449
Test di verifica online	. . . . .	


## Parte Quarta

### Leadership e comunicazione

Capitolo 23	Le teorie contingenti della <i>leadership</i> . . . . .	461
Capitolo 24	Stili di <i>leadership</i> . . . . .	470
Capitolo 25	La comunicazione interpersonale . . . . .	485
Capitolo 26	La gestione del gruppo . . . . .	504
Capitolo 27	La gestione dei conflitti . . . . .	533
Capitolo 28	I rischi psicosociali in ambito lavorativo . . . . .	545
Capitolo 29	La comunità di pratica . . . . .	559
Test di verifica online	. . . . .	

## Parte Quinta

### Qualità ed eccellenza nella Pubblica Amministrazione e nella Scuola

Capitolo 30	Controllo di qualità, ciclo PDCA e metodo DMAIC. . . . .	573
Capitolo 31	Il <i>Total Quality Management</i> . . . . .	596
Capitolo 32	Dal Modello CIPP al Rapporto di Autovalutazione per le scuole . . . . .	624
Capitolo 33	Il Piano di Miglioramento e la Rendicontazione Sociale . . . . .	715
Capitolo 34	Il PNRR, la riforma del Sistema di Orientamento e i documenti strategici. . . . .	735
Test di verifica online	. . . . .	
Riferimenti bibliografici	. . . . .	745

*a Rosario e Viola,  
a mia madre e a mio padre  
e a tutti coloro che mi sono stati  
e mi sono sinceramente accanto  
nella mia esperienza da Dirigente Scolastico*



# Prefazione

Finalizzato alla preparazione delle prove d'esame nel concorso per Dirigenti scolastici, questo volume rappresenta il più completo e aggiornato compendio teorico su competenze socio-psico-pedagogiche, relazionali e organizzative correlate a ruolo e funzioni del DS.

Accanto alle necessarie competenze giuridiche e amministrative, l'esercizio delle funzioni di direzione e conduzione di un'istituzione scolastica richiede infatti una solida cultura pedagogico-didattica, necessaria per orientare con competenza e consapevolezza le scelte operate dagli organi collegiali, nonché di capacità di conduzione di gruppi e organizzazioni e doti di leadership.

La scelta e l'applicazione di una determinata metodologia didattica, infatti, necessita di una conoscenza approfondita della teoria pedagogica per individuare le strategie più adeguate a un contesto classe o, più in generale, ad una istituzione scolastica immersa in uno specifico contesto territoriale. Tale valutazione deve avvenire alla luce delle indicazioni e delle linee guida fornite dal Ministero, entro le quali le istituzioni scolastiche operano in autonomia. Principale promotore delle scelte didattiche, dunque, il Dirigente Scolastico deve essere in grado di dare interpretazioni autorevoli ed efficaci dei documenti programmatici.

Il volume, pensato sia come un manuale per la preparazione al concorso sia come uno strumento da utilizzare quotidianamente nella professione, si articola in cinque parti.

La **prima parte** descrive i principali modelli pedagogici e fornisce un quadro generale delle tematiche correlate alla **pedagogia**, alla **didattica** e alla **psicologia evolutiva** e dell'**apprendimento**, attraverso la presentazione del pensiero degli autori che maggiormente hanno influenzato il sistema educativo italiano. Si è scelto di condurre la trattazione dal punto di vista dei singoli autori e delle distinte correnti di pensiero, richiamando di volta in volta le tematiche pedagogiche principali, per rendere più facile e diretta la gestione delle citazioni in ciascuna delle prove che il candidato dovrà sostenere e per lo stesso motivo si è deciso di citare nel testo le opere in lingua originale attingendo quasi sempre a fonti dirette, evitando così che sui concetti si stratificassero interpretazioni provenienti da fonti secondarie o da traduzioni.

Oggetto della **seconda parte** sono i più importanti e recenti **documenti programmatici** (Indicazioni, Linee Guida) emanati dal Ministero e ispirati a un concetto ormai cardine della scuola dell'autonomia, ossia la diversificazione degli interventi formativi come unico strumento in grado di assicurare una reale uguaglianza di opportunità. Parallelamente, grazie ai contributi della ricerca, si è fatta strada l'idea di una scuola sempre meno trasmissiva e piuttosto luogo di formazione di atteggiamenti necessari per la vita: vivacità intellettuale, atteggiamento riflessivo, sviluppo dell'autonomia, atteggiamento cooperativo e collaborativo, apprendimento ricorsivo, continuo e metacognitivo. La **terza parte** del volume si occupa delle **teorie delle organizzazioni** e del **management** che forniscono al Dirigente Scolastico spunti interessanti per gestire processi e perseguire obiettivi. Alla guida di un'organizzazione che ha un certo livello di complessità, infatti, il Dirigente Scolastico deve essere consapevole della struttura formale e in-

formale che caratterizza tale organizzazione, deve saper cogliere i meccanismi che permettono ad essa di funzionare così come le dialettiche che si sviluppano tra i vari attori che ne fanno parte, e deve essere in grado di monitorare e controllare i processi strategici che hanno luogo nella scuola valutando i risultati raggiunti per favorire la crescita dell'organizzazione. Anche in questo caso, si è attinto quasi esclusivamente a fonti primarie e in lingua originale. Particolare risalto è stato dato alla teoria delle organizzazioni complesse, ai legami deboli e alle organizzazioni che apprendono, poiché tali teorie hanno dimostrato di adattarsi bene alla realtà delle istituzioni scolastiche e, in particolare, alcune di esse sono nate proprio con l'intento di descrivere i meccanismi che regolano le organizzazioni educative.

La **quarta** parte del testo è dedicata alla **leadership** e alla **comunicazione**, aspetti anch'essi determinanti per la figura del Dirigente Scolastico che deve saper individuare obiettivi perseguibili per l'istituzione scolastica motivando e orientando tutto il personale verso la loro realizzazione. Il leader è colui che adotta una comunicazione efficace con i suoi interlocutori; è colui che sa cogliere e interpretare tutti i segnali comunicativi impliciti ed espliciti che provengono dallo staff che dirige ed inoltre il leader è capace di mediare e di risolvere i conflitti.

L'ultima Parte è dedicata ai processi di autovalutazione e alle conseguenti azioni di miglioramento in un'ottica di *Total Quality Management*. In questa quarta edizione, infine, un intero capitolo è dedicato al PNRR e, in particolare, alla riforma del Sistema di Orientamento e ai documenti strategici

Il volume è corredato da **test** per verificare le conoscenze acquisite e fissare i concetti e da **materiali di interesse** o di approfondimento accessibili **on-line** dall'area riservata che si attiva mediante registrazione al sito.

Ulteriori materiali didattici (test di verifica, approfondimenti, documentazioni) sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito [edises.it](http://edises.it) secondo la procedura indicata a pagina II del volume.

Altri aggiornamenti sulle procedure concorsuali saranno disponibili sui nostri profili social.


**[blog.edises.it](http://blog.edises.it)**



# Indice generale

## Premessa


### Cenni di metodologia della ricerca sociale

1	Introduzione .....	1
2	Approcci quantitativi e qualitativi alla ricerca .....	1
3	La rilevazione dei dati .....	2
4	L'analisi dei dati .....	2
5	La presentazione dei risultati .....	3
6	Analisi quantitativa e metodo sperimentale .....	3
	Glossario di base di termini statistici .....	4
7	Analisi qualitativa: osservazione e interviste .....	5
	Test di verifica online .....	


## Parte Prima

### Pedagogia, psicopedagogia e teorie dell'apprendimento


#### Capitolo 1 Dagli albori al 1600

1.1	Agostino .....	11
1.2	Tommaso d'Aquino .....	12
1.3	Comenio .....	13
	1.3.1 La Pansofia .....	13
	1.3.2 Il metodo .....	13
	1.3.3 I gradi scolastici .....	14
	Test di verifica online .....	

#### Capitolo 2 La pedagogia e l'Illuminismo


2.1	Il modello educativo illuminista .....	16
	2.1.1 John Locke .....	16
	2.1.2 Étienne Bonnot de Condillac .....	17
	2.1.3 Nicolas de Condorcet .....	18
	2.1.4 Giambattista Vico .....	19
2.2	Jean-Jacques Rousseau .....	21
	2.2.1 Lo stato naturale e lo sviluppo della cultura .....	21
	2.2.2 Il Contratto Sociale .....	22
	2.2.3 <i>L'Emilio o dell'educazione</i> .....	23
	2.2.4 L'impianto pedagogico di Rousseau .....	24
	Test di verifica online .....	



<b>Capitolo 3 La pedagogia nell'età romantica</b>	
3.1 Il Romanticismo.....	26
3.2 Johann Heinrich Pestalozzi .....	26
3.2.1 L'aspetto morale dell'educazione .....	26
3.2.2 Il metodo elementare.....	27
3.2.3 Il metodo intuitivo e lo sviluppo cognitivo.....	28
3.3 Friedrich Wilhelm August Fröbel .....	28
3.3.1 Le fasi evolutive del bambino .....	28
3.3.2 Il gioco.....	28
3.3.3 I doni .....	29
3.3.4 Le occupazioni .....	30
3.3.5 L'attività con la natura .....	30
3.4 Johann Friedrich Herbart.....	30
3.4.1 Le tappe educative .....	31
3.4.2 La classificazione degli interessi .....	32
3.4.3 L'insegnamento .....	32
Test di verifica online .....	
 <b>Capitolo 4 Le scuole nuove e l'attivismo</b>	
4.1 Il funzionalismo.....	34
4.2 Le scuole nuove, la scuola attiva e l'attivismo .....	35
4.3 Edouard Claparède.....	36
4.3.1 Pedagogia e funzionalismo .....	36
4.3.2 L'educazione funzionale .....	37
4.3.3 Il gioco e l'imitazione .....	38
4.3.4 La scuola attiva.....	38
4.3.5 Stadi evolutivi del fanciullo .....	39
4.3.6 La scuola su misura.....	40
4.4 Ovide Decroly .....	40
4.4.1 I bisogni.....	41
4.4.2 I centri di interesse e le idee associate .....	41
4.4.3 L'ambiente .....	41
4.4.4 Le fasi dell'insegnamento.....	42
4.4.5 La funzione di globalizzazione .....	42
4.5 Maria Montessori .....	43
4.5.1 Aspetti pedagogici generali .....	43
4.5.2 Il metodo Montessori.....	44
4.5.3 L'ambiente scolastico.....	45
4.5.4 I materiali didattici.....	45
4.5.5 La nuova figura del maestro .....	46
4.5.6 Lo sviluppo del bambino .....	46
4.6 John Dewey .....	47
4.6.1 La pedagogia di Dewey .....	47
4.6.2 Il compito della scuola nella società democratica.....	48
4.6.3 L'educazione alla base del sistema democratico .....	49
4.6.4 Learning by doing .....	49
4.6.5 Il pensiero riflessivo.....	50
4.6.6 L'indagine e il pensiero riflessivo.....	51

4.6.7 L'esperienza e l'educazione progressiva .....	52
Test di verifica online .....	

### Capitolo 5 Il comportamentismo

5.1 Caratteri generali .....	54
5.2 Ivan P. Pavlov .....	54
5.3 John B. Watson .....	55
5.4 Edward L. Thorndike .....	57
5.5 Burrhus F. Skinner .....	58
5.5.1 Il condizionamento operante .....	58
5.5.2 Il comportamentismo radicale .....	60
5.5.3 Il rinforzo .....	60
5.5.4 Il controllo condizionante .....	62
5.5.5 L'istruzione programmata .....	62
5.5.6 Le macchine per insegnare .....	64
5.6 Il neocomportamentismo .....	65
5.6.1 Edward C. Tolman .....	65
5.6.2 Clark L. Hull .....	68
5.7 Albert Bandura .....	70
5.7.1 Gli esperimenti con la bambola BoBo .....	70
5.7.2 La teoria dell'apprendimento sociale .....	73
5.7.3 L'apprendimento osservativo .....	74
5.7.4 Il ruolo del rinforzo .....	75
5.7.5 Il determinismo reciproco .....	76
5.8 Benjamin S. Bloom .....	76
5.8.1 Le premesse del <i>Mastery learning</i> .....	77
5.8.2 Le variabili del <i>Mastery learning</i> .....	80
5.8.3 Strategie per attuare il <i>Mastery learning</i> .....	81
5.8.4 L'approccio comportamentista .....	83
5.8.5 La tassonomia degli obiettivi educativi .....	83
5.8.6 Il dominio cognitivo .....	84
Test di verifica online .....	

### Capitolo 6 Il cognitivismo

6.1 La psicologia della Gestalt .....	88
6.1.1 La sensazione e la percezione .....	88
6.1.2 L'empirismo e l'associazionismo .....	88
6.1.3 La Gestalt e la visione globale .....	89
6.1.4 Wolfgang Köhler .....	89
6.2 Max Wertheimer .....	91
6.2.1 Il movimento stroboscopico .....	91
6.2.2 La percezione e il rapporto tra "il tutto" e "le parti" .....	92
6.2.3 Le leggi di percezione della forma .....	92
6.2.4 <i>L'insight</i> e il pensiero produttivo .....	96
6.3 Jean Piaget .....	98
6.3.1 L'epistemologia genetica .....	98
6.3.2 La costruzione della conoscenza .....	99



6.3.3	Gli invarianti funzionali .....	100
6.3.4	Le strutture variabili .....	101
6.3.5	Lo sviluppo come equilibrio .....	101
6.3.6	Lo stadio senso-motorio .....	102
6.3.7	Lo stadio preoperatorio .....	105
6.3.8	Lo stadio delle operazioni concrete .....	109
6.3.9	Lo stadio delle operazioni formali .....	111
6.3.10	La concezione pedagogica e didattica .....	114
6.4	Lev Semënovič Vygotskij .....	115
6.4.1	La funzione del linguaggio nello sviluppo del bambino .....	115
6.4.2	I simboli, il linguaggio e lo sviluppo delle funzioni psichiche superiori. ...	117
6.4.3	La formazione dei concetti .....	120
6.4.4	La relazione tra sviluppo e apprendimento .....	122
6.4.5	Il gioco .....	126
6.5	Jerome S. Bruner .....	128
6.5.1	<i>New look on perception</i> .....	129
6.5.2	La teoria dello sviluppo cognitivo .....	131
6.5.3	La formazione delle categorie e dei concetti .....	133
6.5.4	La conferenza di Woods Hole .....	136
6.5.5	La struttura delle discipline .....	136
6.5.6	Il curriculum a spirale .....	138
6.5.7	Pensiero intuitivo e analitico .....	139
6.5.8	La motivazione dello studente .....	140
6.5.9	Il quadro di riferimento in cui si colloca il curriculum a spirale .....	140
6.5.10	La teoria dell'istruzione .....	141
6.5.11	L'apprendimento per scoperta .....	144
6.5.12	Il problem solving e lo scaffolding .....	146
6.6	Lo <i>Human Information Processing</i> .....	148
6.6.1	Il modello multi-magazzino .....	149
6.6.2	La memoria sensoriale .....	150
6.6.3	Interazione tra memoria a breve e a lungo termine .....	151
6.6.4	La memoria a lungo termine .....	151
6.7	Approccio e metodo metacognitivo .....	151
6.7.1	Le fasi dell'attività metacognitiva .....	151
6.7.2	La metacomprendimento .....	152
6.7.3	La metamemoria .....	153
6.7.4	L'esecuzione del compito .....	155


Test di verifica online .....



## Capitolo 7 Definire e misurare l'intelligenza


7.1	I test di intelligenza di Binet e Simon .....	156
7.2	Il test di Stanford-Binet .....	157
7.3	I test per il reclutamento nella prima guerra mondiale .....	160
7.4	David Wechsler .....	160
7.5	WISC-III e WISC-IV .....	163
7.6	WAIS-III e WAIS-IV .....	167
7.7	Joy P. Guilford e il modello SI .....	169
7.7.1	Le tre dimensioni .....	171

7.7.2 Didattica e modello SI .....	172
7.8 Howard E. Gardner e la teoria delle intelligenze multiple .....	172
7.8.1 Una definizione di intelligenza .....	173
7.8.2 Criteri per definire un'intelligenza .....	174
7.8.3 Le intelligenze multiple .....	176

Test di verifica online .....	
-------------------------------	---



## Capitolo 8 Il costruttivismo

8.1 Caratteri generali .....	178
8.2 I costruttivismi .....	178
8.3 La cibernetica .....	179
8.4 George A. Kelly .....	180
8.4.1 L'uomo-scienziato e l'alternativismo costruttivo .....	180
8.4.2 Postulato e corollari della psicologia dei costrutti personali .....	181
8.5 Ernst von Glasersfeld .....	183
8.5.1 L'interpretazione del pensiero di Piaget .....	183
8.5.2 Il costruttivismo radicale .....	184
8.5.3 Le obiezioni al costruttivismo radicale e le risposte .....	185
8.5.4 L'educazione costruttivista .....	185
8.6 Humberto Maturana .....	187
8.6.1 L'autopoiesi e i sistemi viventi .....	187
8.6.2 La coevoluzione e la conoscenza .....	188
8.6.3 Il Multiverso .....	189
8.7 Heinz von Foerster .....	190
8.7.1 La costruzione di una realtà .....	190
8.7.2 La percezione del futuro .....	191
8.7.3 La banalizzazione dell'istruzione .....	192
8.7.4 Le domande legittime e illegittime .....	193

Test di verifica online .....	
-------------------------------	---

## Capitolo 9 Apprendimento, modelli didattici e tecnologie digitali

9.1 L'interazione sociale nel processo di apprendimento .....	195
9.2 L'apprendimento significativo .....	196
9.3 Gli ambienti di apprendimento .....	196
9.3.1 I costituenti fondamentali di un ambiente di apprendimento .....	198
9.3.2 Tipologie di ambienti di apprendimento .....	199
9.4 Metodologie didattiche tradizionali e didattica laboratoriale .....	199
9.4.1 La didattica tradizionale .....	200
9.4.2 La didattica laboratoriale .....	200
9.5 Nuove tecnologie e apprendimento partecipativo .....	206
9.6 Il Web e il connettivismo .....	208
9.7 Nuove tecnologie per la didattica e risorse digitali per l'apprendimento .....	210
9.7.1 I learning management system (LMS) .....	212
9.7.2 I Learning Object .....	213
9.7.3 Il Digital Asset .....	214
9.7.4 Le Risorse Educative Aperte .....	215
9.8 Il processo di insegnamento-apprendimento con la LIM .....	216


9.8.1	Didattica tradizionale e didattica innovativa .....	216
9.8.2	Quattro diverse impostazioni di attività didattica .....	217
9.8.3	Le criticità che emergono e i possibili sviluppi .....	219
9.9	I libri digitali nella scuola italiana .....	220
9.9.1	Il D.L. 112/2008 e il D.M. 41/2009 .....	220
9.9.2	Il D.L. 179/2012 .....	222
9.9.3	Il D.M. 781/2013 .....	223
9.9.4	I Contenuti Digitali Integrativi e i Learning Object .....	225
9.9.5	Le piattaforme di fruizione .....	228
9.9.6	I dispositivi di fruizione .....	229
9.9.7	Le nuove tipologie di libro digitale e i vincoli imposti sul libro cartaceo ...	230
9.9.8	Valutare e scegliere un libro di testo .....	231
9.9.9	L'adozione di un libro di testo .....	233
9.10	Il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD) .....	237
9.11	La Didattica a Distanza/Didattica Digitale Integrata .....	238
9.11.1	Definizioni e strumenti .....	238
9.11.2	Un modello per la Didattica a Distanza .....	240
9.11.3	La valutazione nella didattica a distanza .....	241
9.11.4	La didattica digitale integrata .....	241
9.12	Le applicazioni software di una classe 2.0 .....	
	Test di verifica online .....	

## Parte Seconda

### Influenze ed orientamenti pedagogici e metodologico-didattici nei documenti ministeriali

<b>Capitolo 10</b>	<b>La Riforma Moratti e le <i>Indicazioni Nazionali</i> per i Piani di Studio personalizzati</b>	
10.1	La Riforma e le <i>Indicazioni Nazionali</i> .....	247
10.2	Il profilo dei vari segmenti formativi nelle <i>Indicazioni</i> .....	247
10.3	L'impianto didattico e metodologico .....	249
10.3.1	Caratteri generali .....	249
10.3.2	Gli Obiettivi Specifici di Apprendimento (OSA) .....	250
10.3.3	Lo schema dei processi di istruzione e formazione .....	253
10.3.4	Gli Obiettivi Formativi .....	254
10.3.5	Le Unità di Apprendimento .....	256
10.3.6	Il Piano di Studio Personalizzato e il Portfolio delle Competenze Individuali ..	257
10.4	L'idea pedagogica alla base delle <i>Indicazioni</i> .....	258
10.4.1	L'idealtipo pedagogico di ascendenza comeniana .....	258
10.4.2	L'idealtipo pedagogico di natura rousseauiana .....	259
10.4.3	Confronto tra i due idealtipi pedagogici .....	260
<b>Capitolo 11</b>	<b>La Strategia di Lisbona, l'Apprendimento Permanente e le Competenze Chiave</b>	
11.1	La Strategia di Lisbona .....	261


11.1.1	La nascita della Strategia .....	261
11.1.2	Obiettivi strategici e obiettivi concreti .....	261
11.1.3	Gli indicatori .....	262
11.1.4	Le aree prioritarie di intervento .....	263
11.1.5	La Nuova Strategia ET2020 (Programma "Istruzione e formazione 2020") .....	263
11.2	L'apprendimento permanente .....	266
11.2.1	Relazione tra istruzione formale e apprendimento permanente .....	266
11.2.2	Definizione di apprendimento permanente .....	267
11.2.3	Apprendimento formale, non formale e informale .....	267
11.2.4	Benefici dell'apprendimento permanente .....	268
11.2.5	La convalida delle esperienze di apprendimento non formale e informale .....	270
11.3	Le Competenze Chiave ( <i>Key Competencies</i> ) di Rychen e Salganik .....	270
11.3.1	Le caratteristiche essenziali delle competenze chiave .....	270
11.3.2	Definizione generale di competenze .....	271
11.3.3	Le competenze chiave .....	272
11.4	Le competenze chiave per l'apprendimento permanente .....	272
11.4.1	Il concetto di "competenza" .....	273
11.4.2	Le otto competenze chiave .....	273
11.5	Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF) .....	280
11.5.1	L'idea alla base dell'EQF .....	280
11.5.2	Conoscenze, abilità e competenze nell'EQF .....	280
11.5.3	Le qualifiche italiane nell'EQF .....	283
11.6	Il Quadro Nazionale delle Qualificazioni (QNQ) .....	284
11.7	Il quadro strategico per uno spazio europeo dell'istruzione .....	287
	Test di verifica online .....	
 <b>Capitolo 12 Le Indicazioni per il Curricolo</b>		
12.1	Edgar Morin .....	289
12.1.1	La sfida della complessità .....	289
12.1.2	I sette saperi .....	291
12.2	Cultura, scuola, persona .....	293
12.2.1	La nuova cittadinanza e la doppia linea formativa .....	294
12.2.2	Il nuovo umanesimo e gli obiettivi prioritari della scuola .....	295
12.3	La struttura del curricolo nelle Indicazioni 2007 .....	295
12.3.1	Caratteri generali .....	295
12.3.2	Il curricolo della scuola dell'infanzia: struttura e influenze pedagogiche .....	296
12.3.3	Il curricolo del primo ciclo: struttura e influenze pedagogiche .....	299
12.4	Le <i>Indicazioni</i> 2012 .....	303
12.4.1	Le novità nella versione 2012 delle Indicazioni .....	303
12.4.2	Una scuola di tutti e di ciascuno .....	304
12.5	Indicazioni Nazionali e Nuovi Scenari .....	304
12.6	Linee pedagogiche per il sistema integrato zerosei .....	305
12.6.1	L'adozione delle Linee pedagogiche .....	305
12.6.2	L'impianto didattico metodologico del sistema integrato zerosei .....	306
12.6.3	L'impianto organizzativo del sistema integrato zerosei e la costruzione del curricolo .....	308
	Test di verifica online .....	

<b>Capitolo 13 Gli assi culturali e le competenze chiave di cittadinanza</b>	
13.1 L'obbligo di istruzione.....	310
13.2 Il Documento della Commissione Allulli .....	311
13.2.1 Caratteri generali del documento.....	311
13.2.2 Le azioni per sostenere l'innalzamento dell'obbligo.....	311
13.2.3 Gli assi culturali e le competenze chiave .....	312
13.2.4 Le competenze chiave e la certificazione prevista dal documento.....	314
13.3 Il documento tecnico allegato al D.M. 139/2007.....	315
13.3.1 Gli assi culturali.....	315
13.3.2 Le competenze chiave di cittadinanza .....	317
13.4 Il modello di certificazione delle competenze .....	318
Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 14 Le Indicazioni Nazionali per i Licei</b>	
14.1 Quadro normativo .....	321
14.2 Il Profilo Educativo, Culturale e Professionale dello studente .....	322
14.3 Le <i>Indicazioni Nazionali</i> .....	325
14.3.1 La struttura delle <i>Indicazioni</i> .....	325
14.3.2 Il valore epistemologico delle discipline e le competenze trasversali ....	326
14.3.3 I criteri costitutivi delle <i>Indicazioni</i> .....	327
14.3.4 Le influenze nel documento .....	328
Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 15 Le Linee Guida per gli Istituti Professionali e gli Istituti Tecnici</b>	
15.1 Quadro normativo .....	330
15.2 Il Profilo Educativo, Culturale e Professionale dello studente .....	332
15.3 La struttura delle Linee Guida .....	332
15.3.1 Menti d'opera, professionalità e laboratorialità .....	333
15.3.2 La scuola dell'inclusione e della personalizzazione.....	333
15.3.3 La didattica per competenze .....	334
15.3.4 La pedagogia del progetto.....	335
15.3.5 Valutare le competenze .....	336
15.3.6 La didattica laboratoriale .....	337
15.3.7 La trasversalità della didattica.....	338
15.4 Competenze e interdisciplinarietà .....	339
15.5 La revisione dei percorsi dell'istruzione professionale prevista della L. 107/2015 (Buona Scuola).....	341
15.5.1 Il decreto che revisiona l'istruzione professionale .....	341
15.5.2 Il Profilo Educativo Culturale e Professionale.....	342
15.5.3 La personalizzazione degli apprendimenti e il Progetto Formativo Individuale.....	344
15.5.4 Il paradigma metodologico degli istituti professionali .....	345
Test di verifica online .....	

## Parte Terza

# Teorie organizzative e management

### Capitolo 16 Alcuni concetti fondamentali

16.1 Definizione di organizzazione .....	349
16.2 La struttura di un'organizzazione.....	349
16.3 <i>Mission</i> e <i>vision</i> .....	350
16.4 <i>Management</i> e <i>leadership</i> .....	350
16.5 Organizzazione e comunicazione .....	351
Test di verifica online .....	

### Capitolo 17 Lo *scientific management*, la catena di montaggio e il modello Toyota


17.1 Frederick Winslow Taylor .....	353
17.1.1 Le cause dell'inefficienza .....	353
17.1.2 <i>Management</i> ordinario e <i>management</i> scientifico .....	354
17.1.3 I principi del <i>management</i> scientifico .....	355
17.1.4 Il <i>one best way</i> .....	357
17.1.5 Il <i>task management</i> .....	358
17.2 Henry Ford .....	358
17.2.1 Profitto e servizio .....	358
17.2.2 La catena di montaggio .....	359
17.2.3 I principi del lavoro e della catena di montaggio.....	360
17.2.4 Lavoro ripetitivo e lavoro creativo .....	361
17.2.5 Le ricompense e la motivazione.....	362
17.3 I modelli organizzativi di Taylor e Ford .....	362
17.3.1 Caratteristiche dei due modelli .....	362
17.3.2 I punti di criticità.....	364
17.4 Il <i>Toyota Production System</i> .....	364
17.4.1 I due concetti basilari.....	365
17.4.2 Le caratteristiche della produzione Toyota.....	365
17.4.3 Eliminazione degli sprechi.....	366
17.4.4 <i>Just in time production</i> .....	367
17.4.5 La piena utilizzazione della capacità dei lavoratori .....	369
17.5 Differenze tra il modello Ford e il modello Toyota .....	370
17.6 Il modello tayloristico e il modello Toyota nella scuola .....	371


Test di verifica online .....	
-------------------------------	---

### Capitolo 18 *Management* e burocrazia


18.1 Henri Fayol .....	373
18.1.1 La teoria del <i>management</i> .....	373
18.1.2 Le qualità e le conoscenze del manager .....	373
18.1.3 I principi del <i>management</i> .....	374
18.1.4 Le funzioni del manager .....	379
18.1.5 L'attualità di Fayol .....	381
18.2 Max Weber.....	382



18.2.1	Lo Stato come legittimazione della violenza .....	382
18.2.2	Le forme di legittimazione del potere .....	383
18.2.3	Etica dei fini ultimi ed etica delle responsabilità.....	384
18.2.4	La burocrazia.....	384
18.2.5	L'attualità di Weber.....	387
Test di verifica online .....		
<b>Capitolo 19 Le teorie motivazionaliste</b>		
19.1	George Elton Mayo .....	389
19.1.1	L'esperienza presso l'industria tessile .....	389
19.1.2	L'esperienza di Hawthorne.....	390
19.1.3	Hawthorne: la fase dei due gruppi e dell'illuminazione .....	391
19.1.4	Hawthorne: la fase della <i>test room</i> .....	391
19.1.5	Hawthorne: la fase delle interviste.....	392
19.1.6	Hawthorne: la fase della <i>bank wiring observation room</i> .....	394
19.1.7	I risultati dell'esperienza di Hawthorne e la nuova figura del manager ...	395
19.2	Abraham Harold Maslow .....	396
19.2.1	La gerarchia dei bisogni basilari .....	396
19.2.2	I bisogni fisiologici .....	397
19.2.3	Il bisogno di sicurezza.....	398
19.2.4	Il bisogno di affetto e appartenenza.....	399
19.2.5	Il bisogno di stima.....	399
19.2.6	Il bisogno di autorealizzazione.....	400
19.2.7	Caratteristiche dei bisogni.....	400
19.2.8	Motivazione e personalità .....	402
19.3	Frederick Irving Herzberg.....	402
19.3.1	Fattori motivanti e fattori igienici.....	403
19.3.2	Il raccordo con la teoria di Maslow.....	404
19.3.3	L'arricchimento del lavoro ( <i>job enrichment</i> ).....	405
19.3.4	La strategia di <i>management</i> proposta da Herzberg .....	406
19.4	Douglas Murray McGregor.....	407
19.4.1	L'approccio convenzionale al <i>management</i> : la Teoria X .....	407
19.4.2	La versione "dura" e la versione "morbida" della Teoria X.....	408
19.4.3	La Teoria X e i bisogni basilari di Maslow.....	408
19.4.4	Un nuovo approccio al <i>management</i> : la Teoria Y.....	411
19.5	La motivazione nelle istituzioni scolastiche .....	411
Test di verifica online .....		
<b>Capitolo 20 Le teorie contingenti e il modello di Mintzberg</b>		
20.1	Le teorie contingenti .....	414
20.1.1	Dal <i>one best way</i> al <i>one best fit</i> .....	414
20.1.2	Le caratteristiche generali .....	415
20.1.3	Il concetto di <i>leadership</i> e le teorie contingenti .....	415
20.2	Gli studi di Joan Woodward.....	416
20.2.1	Il fallimento del modello tayloristico.....	416
20.2.2	Il modello organizzativo e le tecnologie produttive .....	417
20.3	La Teoria Generale dei Sistemi.....	418
20.3.1	Il concetto di sistema e i principi della Teoria Generale dei Sistemi.....	418
20.3.2	Applicare la Teoria Generale dei Sistemi alle organizzazioni .....	419

20.4	La teoria di Burns e Stalker.....	420
20.4.1	L'ambiente.....	420
20.4.2	Principi di funzionamento dei sistemi meccanico e organico.....	420
20.4.3	Le differenze tra i due sistemi.....	422
20.5	Il contributo di Lawrence e Lorsch.....	422
20.5.1	L'organizzazione complessa, la differenziazione e l'integrazione.....	423
20.5.2	L'organizzazione e l'ambiente.....	424
20.5.3	La relazione tra differenziazione, integrazione ed efficacia dell'organizzazione.....	425
20.6	L'istituzione scolastica e le teorie contingenti.....	426
20.7	Henry Mintzberg.....	427
20.7.1	La struttura di un'organizzazione.....	427
20.7.2	Le configurazioni della struttura.....	429
20.7.3	La scuola come burocrazia professionale.....	433
	Test di verifica online.....	

## Capitolo 21 Organizzazioni complesse e legami deboli

21.1	Il modello a cestino dei rifiuti e l'anarchia organizzata.....	435
21.1.1	Le tre caratteristiche principali dell'anarchia organizzata.....	435
21.1.2	Un modello per descrivere il processo decisionale: il cestino dei rifiuti... ..	436
21.1.3	Le strutture e gli stili decisionali.....	437
21.1.4	La scuola come anarchia organizzata.....	438
21.1.5	Gli studi preliminari sui legami deboli.....	438
21.2	Karl Edward Weick.....	439
21.2.1	Il concetto di legame debole.....	439
21.2.2	Altre prospettive per definire il legame debole.....	440
21.2.3	I legami deboli e l'ambiente esterno.....	441
21.2.4	La gestione dell'innovazione e delle criticità con i legami deboli.....	442
21.2.5	Il coordinamento, l'autoefficacia e l'ambiguità dei risultati.....	442
21.2.6	Un confronto tra legami deboli e legami forti.....	443
21.2.7	Il <i>sensemaking</i> : la definizione formale e il suo utilizzo pratico.....	445
21.2.8	Le fasi del processo di <i>sensemaking</i> .....	445
21.2.9	Le proprietà del <i>sensemaking</i> .....	447
21.2.10	<i>Sensemaking</i> e <i>organizing</i> .....	448
	Test di verifica online.....	

## Capitolo 22 La *learning organization*

22.1	Apprendimento adattivo e apprendimento generativo.....	449
22.1.1	Gli studi di Argyris e Schon.....	449
22.1.2	L'apprendimento generativo secondo Senge.....	451
22.1.3	L'apprendimento adattivo e generativo nella scuola.....	452
22.2	La cultura organizzativa.....	453
22.2.1	La definizione.....	453
22.2.2	Gli assunti di base.....	454
22.3	<i>Knowledge management</i> (la gestione della conoscenza).....	454
22.3.1	Comprendere la generazione di conoscenza.....	454
22.3.2	Conoscenza esplicita e conoscenza tacita.....	455


22.3.3	Il modello SECI .....	456
22.3.4	Il <i>knowledge management</i> nella scuola .....	457
Test di verifica online .....		

## Parte Quarta




### *Leadership* e comunicazione

<b>Capitolo 23</b> Le teorie contingenti della <i>leadership</i>		
23.1	Il modello di Fiedler .....	461
23.1.1	I fattori che influenzano la situazione .....	461
23.1.2	I profili di <i>leadership</i> .....	462
23.1.3	Il <i>Least Preferred Coworker</i> (LPC) .....	463
23.2	Il modello di Vroom, Yetton e Jago .....	464
23.2.1	Problemi e stili decisionali .....	464
23.2.2	Il modello decisionale .....	465
23.3	Il modello di Hersey e Blanchard .....	467
23.3.1	Il livello di maturità (o sviluppo) dei collaboratori .....	467
23.3.2	Lo stile di <i>leadership</i> adeguato alla maturità .....	468

<b>Capitolo 24</b> Stili di <i>leadership</i>		
24.1	Daniel Goleman .....	470
24.1.1	L'intelligenza emotiva .....	470
24.1.2	Come è composta l'intelligenza emotiva .....	471
24.1.3	Gli stili di <i>leadership</i> .....	473
24.2	Tony Bush .....	476
24.2.1	Il <i>management</i> e la <i>governance</i> .....	476
24.2.2	Il dirigente scolastico come leader educativo .....	477
24.2.3	Gli stili di <i>leadership</i> .....	478
24.3	Thomas Joseph Sergiovanni .....	480
24.3.1	Definire competenza ed eccellenza in un contesto scolastico .....	480
24.3.2	<i>Leadership</i> , competenza ed eccellenza .....	481
24.3.3	Conciliare la teoria di Weick e quella di Sergiovanni .....	484

Test di verifica online .....		
-------------------------------	--	---

<b>Capitolo 25</b> La comunicazione interpersonale		
25.1	La comunicazione secondo Paul Watzlawick .....	485
25.1.1	Il primo assioma della comunicazione .....	485
25.1.2	Il secondo assioma della comunicazione .....	486
25.1.3	Il terzo assioma della comunicazione .....	487
25.1.4	Il quarto assioma della comunicazione .....	488
25.1.5	Il quinto assioma della comunicazione .....	490
25.2	Comunicazione verbale, paraverbale e non verbale .....	490
25.2.1	Comunicazione verbale .....	490
25.2.2	Comunicazione paraverbale .....	491
25.2.3	Comunicazione non verbale .....	492
25.2.4	La regola 7%-38%-55% .....	497

25.2.5	La <i>leadership</i> e le tre modalità di comunicazione.....	498
25.3	L'ascolto attivo e la comunicazione efficace .....	498
25.3.1	Il sé-reale e il sé-percepito .....	498
25.3.2	Gli errori comuni che nascono nel confronto con gli altri.....	499
25.3.3	La comunicazione efficace e il rispecchiamento empatico .....	500
25.3.4	Il metodo integrato di Gordon.....	503
	Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 26</b> La gestione del gruppo		
26.1	Le problematiche del gruppo .....	505
26.2	La gestione delle riunioni .....	506
26.2.1	Caratteristiche generali di una riunione .....	506
26.2.2	Riunioni di informazione.....	507
26.2.3	Riunioni di decisione.....	508
26.2.4	Riunioni di accordo .....	509
26.2.5	Altri tipi di riunione.....	509
26.2.6	Le finalità.....	510
26.3	Le riunioni di costruzione di idee.....	511
26.3.1	Il <i>brainstorming</i> .....	511
26.3.2	La <i>nominal group technique</i> .....	513
26.4	Strumenti per gestire i gruppi .....	515
26.4.1	La finestra di Johari .....	515
26.4.2	L'analisi SWOT.....	521
26.4.3	La matrice di prioritizzazione (matrice di priorità) .....	524
26.4.4	Il Metodo dei "Cinque Perché".....	526
26.4.5	Il Diagramma a Lisca di Pesce .....	527
26.4.6	Diagramma di Pareto.....	529
	Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 27</b> La gestione dei conflitti		
27.1	Definire il conflitto .....	533
27.1.1	Caratteristiche.....	533
27.1.2	Le conseguenze del conflitto .....	534
27.2	Le tipologie di conflitti nell'ambito organizzativo .....	534
27.2.1	Classificazione generale.....	534
27.2.2	Il conflitto intrapersonale .....	535
27.2.3	Il conflitto interpersonale .....	536
27.2.4	Il conflitto di gruppo (o conflitto intra-gruppo) .....	536
27.2.5	Il conflitto inter-gruppo.....	538
27.3	Strategie per la gestione dei conflitti.....	539
27.3.1	Il modello Holton per la risoluzione dei conflitti .....	539
27.3.2	Gli stili di gestione del conflitto di Thomas e Kilmann.....	541
	Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 28</b> I rischi psicosociali in ambito lavorativo		
28.1	Lo stress .....	545
28.1.1	La definizione di stress.....	545



28.1.2	Fasi dello stress .....	545
28.1.3	Le cause dello stress e i lavori più esposti al fenomeno .....	546
28.1.4	Le conseguenze dello stress .....	547
28.1.5	Lo stress da lavoro-correlato nella normativa vigente .....	547
28.2	Il <i>burn-out</i> .....	549
28.2.1	Definizione di <i>burn-out</i> .....	549
28.2.2	Il <i>burn-out</i> : le cause e i sintomi .....	549
28.3	Il <i>mobbing</i> .....	550
28.3.1	Definizione .....	550
28.3.2	Tipologie di <i>mobbing</i> .....	551
28.3.3	Le fasi del <i>mobbing</i> .....	551
28.3.4	Le figure coinvolte nel <i>mobbing</i> .....	552
28.3.5	Il <i>mobbing</i> nella scuola .....	552
28.3.6	<i>Mobbing</i> nella normativa vigente .....	553
28.4	Il benessere organizzativo e il clima organizzativo .....	554
28.4.1	Il clima organizzativo .....	554
28.4.2	La direttiva del 24 marzo 2003 .....	554
28.4.3	Le motivazioni .....	555
28.4.4	Gli indicatori .....	555
28.4.5	Il processo di miglioramento del benessere organizzativo .....	557
Test di verifica online .....		
<b>Capitolo 29 La comunità di pratica</b>		
29.1	Caratteristiche di una comunità di pratica .....	559
29.1.1	Definizione .....	559
29.1.2	L'apprendimento nella comunità .....	560
29.1.3	La pratica e i significati .....	560
29.1.4	La pratica nella comunità .....	561
29.2	La comunità di pratica nelle organizzazioni .....	563
29.2.1	Aspetti generali .....	563
29.2.2	L'apprendimento situato .....	563
29.2.3	La comunità di pratica e gli altri gruppi di un'organizzazione .....	584
29.2.4	La <i>best practice</i> .....	565
29.3	La comunità di pratica nella scuola .....	565
29.3.1	La scuola: un contesto particolare .....	565
29.3.2	La comunità di apprendimento dei docenti .....	566
29.3.3	Le reti di scuole .....	567
29.3.4	La classe come comunità di pratica .....	568
Test di verifica online .....		

## Parte Quinta

# Qualità ed eccellenza nella Pubblica Amministrazione e nella Scuola

### Capitolo 30 Controllo di qualità, ciclo PDCA e metodo DMAIC

30.1 Il Controllo Statistico di Qualità: dal Ciclo di Shewhart/Deming al ciclo PDCA/PDSA .....	573
--	-----

30.1.1	Il Ciclo di Shewhart .....	573
30.1.2	Deming rivede il ciclo di Shewhart.....	577
30.1.3	Il Ciclo PDCA.....	578
30.1.4	Il Ciclo PDSA.....	579
30.1.5	L'evoluzione del ciclo PDCA/PDSA.....	581
30.2	Uno sguardo approfondito sulle finalità e sulle caratteristiche del Ciclo PDCA/PDSA.....	582
30.2.1	Finalità del ciclo PDCA/PDSA.....	582
30.2.2	La fase PLAN.....	583
30.2.3	La fase DO .....	584
30.2.4	La fase CHECK (STUDY) .....	584
30.2.5	La fase ACT .....	585
30.2.6	Caratteristiche del Ciclo PDCA/PDSA .....	585
30.3	Il programma Sei Sigma e la metodologia DMAIC.....	585
30.3.1	Il programma Sei Sigma .....	585
30.3.2	Il significato dell'espressione Sei Sigma.....	586
30.3.3	La soddisfazione del cliente nel Modello Sei Sigma.....	590
30.4	Il ciclo DMAIC.....	592
30.4.1	Definire.....	593
30.4.2	Misurare.....	593
30.4.3	Analizzare .....	594
30.4.4	Migliorare .....	594
30.4.5	Controllare .....	594
	Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 31 Il Total Quality Management</b>		
31.1	Il Total Quality Management (TQM).....	596
31.1.1	Definizione .....	596
31.1.2	Passo dopo passo .....	596
31.1.3	Modelli di TQM .....	597
31.2	L'EFQM Excellence Model (il Modello di Eccellenza EFQM) .....	597
31.2.1	La European Foundation of Quality Management (EFQM).....	597
31.2.2	Il Modello di Eccellenza EFQM.....	597
31.2.3	I concetti fondamentali del Modello di Eccellenza EFQM .....	598
31.2.4	I criteri di valutazione del Modello di Eccellenza EFQM .....	601
31.2.5	RADAR .....	601
31.3	Il Common Assessment Framework (CAF).....	603
31.3.1	Come nasce il CAF .....	603
31.3.2	Gli scopi del CAF .....	604
31.3.3	I Criteri adottati dal CAF .....	604
31.3.4	Le connessioni tra i criteri del CAF .....	615
31.3.5	La finalità dei punteggi assegnati nel CAF.....	616
31.3.6	Fasi e Step per attuare il CAF .....	621
	Test di verifica online .....	
<b>Capitolo 32 Dal Modello CIPP al Rapporto di Autovalutazione per le scuole</b>		
32.1	Il Modello CIPP.....	624
32.1.1	La valutazione secondo il modello CIPP.....	624
32.1.2	La struttura del modello CIPP .....	625

32.1.3	Valutazione del Contesto .....	627
32.1.4	Valutazione dell'Input .....	627
32.1.5	Valutazione del Processo .....	627
32.1.6	Valutazione del Prodotto .....	628
32.2	Il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) in materia di istruzione e formazione...	628
32.2.1	Come è costituito ed organizzato il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) .....	628
32.2.2	I compiti del Ministro dell'Istruzione .....	629
32.2.3	I compiti dell'INVALSI .....	630
32.2.4	I compiti dell'INDIRE e del contingente ispettivo .....	630
32.2.5	La conferenza per il coordinamento funzionale dell'SNV .....	630
32.3	Il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche .....	631
32.3.1	Fasi del procedimento .....	631
32.3.2	Autovalutazione delle istituzioni scolastiche .....	632
32.3.3	Valutazione esterna .....	633
32.3.4	Azioni di miglioramento .....	633
32.3.5	Rendicontazione sociale .....	634
32.4	Il Rapporto di Autovalutazione .....	634
32.4.1	Il nucleo di valutazione interno .....	634
32.4.2	Il ruolo del dirigente scolastico .....	634
32.4.3	La struttura del Rapporto di Autovalutazione .....	635
32.4.4	Le sperimentazioni del RAV e il modello CIPP .....	638
32.4.5	I benchmark individuati dall'INVALSI .....	640
32.4.6	L'ESCS - <i>Economic, Social and Cultural Status</i> .....	640
32.4.7	Le macro-aree geografiche individuate dall'INVALSI .....	640
32.4.8	L'Effetto Scuola .....	641
32.4.9	Compilazione del RAV .....	644
<b>Capitolo 33 Il Piano di Miglioramento e la Rendicontazione Sociale</b>		
33.1	Il Piano di Miglioramento .....	715
33.1.1	Finalità del Piano di Miglioramento .....	715
33.2	Il modello fornito dall'INVALSI .....	715
33.2.1	Introduzione .....	715
33.2.2	Il modello del Piano di Miglioramento previsto nel PTOF (Piano Triennale dell'Offerta Formativa) .....	723
33.2.3	Un modello di Piano di Miglioramento .....	723
33.3	La Rendicontazione Sociale .....	731
33.3.1	Finalità della Rendicontazione Sociale .....	731
33.3.2	Collegamento tra Ciclo PDCA e ciclo di miglioramento rappresentato da RS-RAV-PdM-PTOF .....	732
33.3.3	La struttura del documento di Rendicontazione Sociale .....	733
<b>Capitolo 34 Il PNRR, la riforma del Sistema di Orientamento e i documenti strategici</b>		
34.1	Il PNRR e la Missione 4 - Istruzione e ricerca .....	735
34.1.1	Il fondo Next Generation EU e il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza .....	735
34.1.2	La Missione 4 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza .....	735
34.2	La riforma del sistema dell'orientamento e le Linee Guida .....	739
34.2.1	Linee guida per l'orientamento, relative alla riforma 1.4 .....	739

34.2.2	Il valore educativo dell'orientamento.....	740
34.2.3	La certificazione delle competenze quale strumento per l'orientamento	741
34.2.4	E-Portfolio orientativo personale delle competenze e gli altri strumenti di orientamento degli studenti .....	742
34.2.5	Piattaforma digitale unica per l'orientamento .....	742
34.3	I riferimenti al PNRR nei documenti strategici dell'istituzione scolastica.....	743
	<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>745</b>



# Concorso per DIRIGENTE SCOLASTICO

## Volume 2

### Manuale e quesiti per tutte le prove di selezione



Principale promotore delle scelte didattiche e alla guida di un'organizzazione, il **Dirigente Scolastico** deve possedere, oltre alle **competenze giuridiche e amministrative**, precise **abilità socio-psicopedagogiche, relazionali e organizzative**.

A tale scopo, questo testo fornisce un quadro generale delle tematiche correlate alla **pedagogia**, alla **didattica**, alla **psicologia evolutiva** e dell'**apprendimento** e alla organizzazione degli **ambienti di apprendimento** descrivendo i principali **modelli pedagogici** che maggiormente hanno influenzato il sistema educativo italiano, soprattutto nella formulazione dei **documenti programmatici** (Indicazioni e Linee guida).

Sono illustrate le più importanti **teorie delle organizzazioni** e del **management** e viene trattato il tema della **leadership** e della **comunicazione**, aspetto anch'esso determinante per la figura del Dirigente Scolastico.

L'**ultima Parte**, totalmente nuova, è dedicata ai **processi di autovalutazione** e alle conseguenti azioni di miglioramento in un'ottica di **Total Quality Management**.

Questa **quarta edizione** risulta ampliata ed aggiornata alla luce del **Regolamento sul concorso per Dirigente scolastico (Decreto 13 ottobre 2022, n. 194)**.



**IN OMAGGIO**  
ESTENSIONI ONLINE

Test di  
**verifica**

Le **risorse di studio** gratuite sono accessibili per 18 mesi dalla propria area riservata, previa registrazione al sito **edises.it**. Il **software** consente di esercitarsi su un vastissimo database e **simulare** le prove.

Per completare la preparazione:



**MANUALE**  
**VOLUME 1**

P&C 4.1



**TEST**  
**COMMENTATI**

P&C 4.3



**EdiSES**  
edizioni

[blog.edises.it](https://blog.edises.it)  
 [infoconcorsi.edises.it](mailto:infoconcorsi.edises.it)

€ 44,00



ISBN 978-88-3622-950-5



9 788836 229505