

p&c

Professioni & concorsi

Aggiornato al  
nuovo regolamento  
sui concorsi per DS

t Teoria

il **MANUALE**  
del concorso - volume 2

# DIRIGENTI SCOLASTICI

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

- Principali teorie pedagogiche, didattiche e dell'apprendimento
- Organizzazione degli ambienti di apprendimento: l'innovazione digitale nella didattica
  - Orientamenti pedagogico-didattici nei documenti ministeriali
  - Abilità organizzative e relazionali
  - Leadership e capacità comunicative



Comprende  
estensioni web

II Edizione

Emiliano Barbuto





# Accedi ai servizi riservati



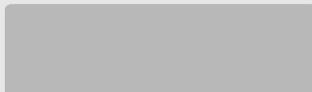
COLLEGATI AL SITO  
**EDISES.IT**

ACCEDI AL  
**MATERIALE DIDATTICO**

SEGUI LE  
**ISTRUZIONI**

Utilizza il codice personale contenuto nel riquadro per registrarti al sito **edises.it** e accedere ai **servizi e contenuti riservati**.

Scopri il tuo **codice personale** grattando delicatamente la superficie



Il volume NON può essere venduto, né restituito, se il codice personale risulta visibile.

L'**accesso ai servizi riservati** ha la durata di **un anno** dall'attivazione del codice e viene garantito esclusivamente sulle edizioni in corso.

Per attivare i **servizi riservati**, collegati al sito **edises.it** e 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 o autenticali tramite facebook
- attendi l'email di conferma per perfezionare la registrazione
- torna sul sito **edises.it** e segui la procedura già descritta per *utenti registrati*



# il Manuale del concorso per Dirigenti scolastici

Volume 2

Competenze socio-psico-pedagogiche, relazionali e organizzative

**Emiliano Barbuto**



il Manuale del concorso per Dirigenti scolastici - P&C4.2 - II Edizione  
Copyright © 2016, 2015 EdiSES S.r.l. – Napoli

9 8 7 6 5 4 3 2 1 0  
2020 2019 2018 2017 2016

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

*Progetto grafico:* **ProMedia Studio di A. Leano – Napoli**

*Fotocomposizione:*  **curvilinee**

*Stampato presso:* **Tipolitografia Petruzzi Corrado & Co. - Zona Ind. Regnano -  
Città di Castello (PG)**

*Per conto della* **EdiSES – Piazza Dante 89 – Napoli**

ISBN 978 88 6584 870 8

**www.edises.it**  
**info@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 all'indirizzo [redazione@edises.it](mailto:redazione@edises.it)

# Sommario

## Premessa Cenni di metodologia della ricerca sociale

### Parte Prima Pedagogia, psicopedagogia e teorie dell'apprendimento

Capitolo 1 - Dagli albori al 1600.....	11
Capitolo 2 - La pedagogia e l'Illuminismo.....	17
Capitolo 3 - La pedagogia nell'età romantica.....	27
Capitolo 4 - Le scuole nuove e l'attivismo.....	37
Capitolo 5 - Il comportamentismo.....	59
Capitolo 6 - Il cognitivismo.....	97
Capitolo 7 - Definire e misurare l'intelligenza.....	173
Capitolo 8 - Il costruttivismo.....	199
Capitolo 9 - Apprendimento, modelli didattici e tecnologie digitali.....	219

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

Capitolo 10 - La Riforma Moratti e le <i>Indicazioni Nazionali</i> per i Piani di Studio personalizzati.....	269
Capitolo 11 - La Strategia di Lisbona, l'Apprendimento Permanente e le Competenze Chiave.....	285
Capitolo 12 - Le Indicazioni per il Curricolo.....	309
Capitolo 13 - Gli assi culturali e le competenze chiave di cittadinanza.....	327
Capitolo 14 - Le Indicazioni Nazionali per i Licei.....	339
Capitolo 15 - Le Linee Guida per gli Istituti Professionali e gli Istituti Tecnici.....	349

### Parte Terza Teorie organizzative e management

Capitolo 16 - Alcuni concetti fondamentali.....	365
Capitolo 17 - Lo <i>scientific management</i> , la catena di montaggio e il modello Toyota...	369
Capitolo 18 - <i>Management</i> e burocrazia.....	391
Capitolo 19 - Le teorie motivazionaliste.....	409
Capitolo 20 - Le teorie contingenti e il modello di Mintzberg.....	437

<b>Capitolo 21</b> - Organizzazioni complesse e legami deboli.....	459
<b>Capitolo 22</b> - La <i>learning organization</i> .....	475

## **Parte Quarta**

### ***Leadership e comunicazione***

<b>Capitolo 23</b> - Le teorie contingenti della <i>leadership</i> .....	489
<b>Capitolo 24</b> - Stili di <i>leadership</i> .....	499
<b>Capitolo 25</b> - La comunicazione interpersonale.....	517
<b>Capitolo 26</b> - La gestione del gruppo .....	537
<b>Capitolo 27</b> - La gestione dei conflitti .....	561
<b>Capitolo 28</b> - I rischi psicosociali in ambito lavorativo .....	575
<b>Capitolo 29</b> - La comunità di pratica .....	591
<b>Riferimenti bibliografici</b> .....	603

*Ad Anna Forlano,  
un'amica con cui ho condiviso  
tante interessanti "chiacchierate pedagogiche"*



# Prefazione

A poco più di un anno dall'uscita della prima edizione di questo Manuale dedicato alle competenze pedagogico-didattiche, organizzative e manageriali del Dirigente scolastico, ne proponiamo una nuova edizione ampliata e aggiornata alla legge n.107/2015 ed al **nuovo regolamento** che disciplina il concorso per l'accesso alla **dirigenza scolastica**, particolarmente attento ai temi dell'innovazione didattica e delle nuove tecnologie digitali.

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 quattro 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 informale 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 attento 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** e ultima 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.

Il volume è corredato da **test di fine capitolo** 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, seguendo le istruzioni riportate nel frontespizio del volume.

Ulteriori materiali didattici (test di verifica, approfondimenti, documentazioni, un ampio glossario) sono disponibili nell'area riservata a cui si accede mediante la registrazione al sito edises.it secondo la procedura indicata nel frontespizio del volume.

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

facebook.com/concorsodirigentiscolastici

Clicca su  (Facebook) per ricevere gli aggiornamenti  
www.edises.it/blog

# 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 .....	4
7	Analisi qualitativa: osservazione e interviste .....	6

Test di verifica online



## Parte Prima

### Pedagogia, psicopedagogia e teorie dell'apprendimento

<b>Capitolo 1 - Dagli albori al 1600.....</b>	<b>11</b>
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 .....	14
1.3.3 I gradi scolastici.....	15

Test di verifica online



<b>Capitolo 2 - La pedagogia e l'Illuminismo .....</b>	<b>17</b>
2.1 Il modello educativo illuminista .....	17
2.1.1 John Locke .....	17
2.1.2 Étienne Bonnot de Condillac.....	18
2.1.3 Nicolas de Condorcet .....	19
2.1.4 Giambattista Vico.....	20
2.2 Jean-Jacques Rousseau .....	22
2.2.1 Lo stato naturale e lo sviluppo della cultura .....	23
2.2.2 Il Contratto Sociale .....	24
2.2.3 <i>L'Emilio o dell'educazione</i> .....	25
2.2.4 L'impianto pedagogico di Rousseau.....	26

Test di verifica online



<b>Capitolo 3 - La pedagogia nell'età romantica .....</b>	<b>27</b>
3.1 Il Romanticismo .....	27
3.2 Johann Heinrich Pestalozzi .....	27
3.2.1 L'aspetto morale dell'educazione .....	28



3.2.2	Il metodo elementare .....	28
3.2.3	Il metodo intuitivo e lo sviluppo cognitivo.....	29
3.3	Friedrich Wilhelm August Fröbel.....	29
3.3.1	Le fasi evolutive del bambino .....	30
3.3.2	Il gioco.....	30
3.3.3	I doni.....	31
3.3.4	Le occupazioni .....	32
3.3.5	L'attività con la natura.....	32
3.4	Johann Friedrich Herbart.....	32
3.4.1	Le tappe educative.....	33
3.4.2	La classificazione degli interessi.....	34
3.4.3	L'insegnamento .....	34

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 4 - Le scuole nuove e l'attivismo .....</b>	<b>37</b>	
4.1	Il funzionalismo .....	37
4.2	Le scuole nuove, la scuola attiva e l'attivismo.....	38
4.3	Edouard Claparède.....	39
4.3.1	Pedagogia e funzionalismo.....	40
4.3.2	L'educazione funzionale .....	40
4.3.3	Il gioco e l'imitazione.....	41
4.3.4	La scuola attiva .....	42
4.3.5	Stadi evolutivi del fanciullo.....	42
4.3.6	La scuola su misura .....	43
4.4.	Ovide Decroly.....	44
4.4.1	I bisogni .....	44
4.4.2	I centri di interesse e le idee associate .....	45
4.4.3	L'ambiente .....	45
4.4.4	Le fasi dell'insegnamento.....	46
4.4.5	La funzione di globalizzazione.....	46
4.5	Maria Montessori .....	47
4.5.1	Aspetti pedagogici generali .....	47
4.5.2	Il metodo Montessori.....	48
4.5.3	L'ambiente scolastico.....	49
4.5.4	I materiali didattici .....	49
4.5.5	La nuova figura del maestro.....	50
4.5.6	Lo sviluppo del bambino.....	50
4.6	John Dewey.....	51
4.6.1	La pedagogia di Dewey .....	52
4.6.2	Il compito della scuola nella società democratica.....	52
4.6.3	L'educazione alla base del sistema democratico .....	53
4.6.4	Learning by doing .....	54
4.6.5	Il pensiero riflessivo.....	54
4.6.6	L'indagine e il pensiero riflessivo .....	55
4.6.7	L'esperienza e l'educazione progressiva.....	56

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 5 - Il comportamentismo</b> .....	<b>59</b>
5.1 Caratteri generali .....	59
5.2 Ivan P. Pavlov .....	59
5.3 John B. Watson .....	61
5.4 Edward L. Thorndike .....	62
5.5 Burrhus F. Skinner .....	64
5.5.1 Il condizionamento operante .....	64
5.5.2 Il comportamentismo radicale .....	65
5.5.3 Il rinforzo .....	66
5.5.4 Il controllo condizionante .....	68
5.5.5 L'istruzione programmata .....	69
5.5.6 Le macchine per insegnare .....	70
5.6 Il neocomportamentismo .....	71
5.6.1 Edward C. Tolman .....	72
5.6.2 Clark L. Hull .....	75
5.7 Albert Bandura .....	78
5.7.1 Gli esperimenti con la bambola BoBo .....	78
5.7.2 La teoria dell'apprendimento sociale .....	81
5.7.3 L'apprendimento osservativo .....	81
5.7.4 Il ruolo del rinforzo .....	83
5.7.5 Il determinismo reciproco .....	84
5.8 Benjamin S. Bloom .....	84
5.8.1 Le premesse del <i>Mastery learning</i> .....	85
5.8.2 Le variabili del <i>Mastery learning</i> .....	88
5.8.3 Strategie per attuare il <i>Mastery learning</i> .....	90
5.8.4 L'approccio comportamentista .....	92
5.8.5 La tassonomia degli obiettivi educativi .....	92
5.8.6 Il dominio cognitivo .....	92

Test di verifica online



<b>Capitolo 6 - Il cognitivismo</b> .....	<b>97</b>
6.1 La psicologia della Gestalt .....	97
6.1.1 La sensazione e la percezione .....	97
6.1.2 L'empirismo e l'associazionismo .....	97
6.1.3 La Gestalt e la visione globale .....	98
6.1.4 Wolfgang Köhler .....	98
6.2 Max Wertheimer .....	100
6.2.1 Il movimento stroboscopico .....	100
6.2.2 La percezione e il rapporto tra "il tutto" e "le parti" .....	101
6.2.3 Le leggi di percezione della forma .....	102
6.2.4 <i>L'insight</i> e il pensiero produttivo .....	105
6.3 Jean Piaget .....	108
6.3.1 L'epistemologia genetica .....	108
6.3.2 La costruzione della conoscenza .....	109
6.3.3 Gli invarianti funzionali .....	109
6.3.4 Le strutture variabili .....	110
6.3.5 Lo sviluppo come equilibrio .....	111



6.3.6	Lo stadio senso-motorio .....	112
6.3.7	Lo stadio preoperatorio .....	115
6.3.8	Lo stadio delle operazioni concrete .....	120
6.3.9	Lo stadio delle operazioni formali .....	122
6.3.10	La concezione pedagogica e didattica .....	125
6.4	Lev Semënovič Vygotskij .....	126
6.4.1	La funzione del linguaggio nello sviluppo del bambino .....	126
6.4.2	I simboli, il linguaggio e lo sviluppo delle funzioni psichiche superiori ..	129
6.4.3	La formazione dei concetti .....	131
6.4.4	La relazione tra sviluppo e apprendimento .....	134
6.4.5	Il gioco .....	138
6.5	Jerome S. Bruner .....	141
6.5.1	<i>New look on perception</i> .....	141
6.5.2	La teoria dello sviluppo cognitivo .....	145
6.5.3	La formazione delle categorie e dei concetti .....	146
6.5.4	La conferenza di Woods Hole .....	149
6.5.5	La struttura delle discipline .....	150
6.5.6	Il curriculum a spirale .....	152
6.5.7	Pensiero intuitivo e analitico .....	153
6.5.8	La motivazione dello studente .....	154
6.5.9	Il quadro di riferimento in cui si colloca il curriculum a spirale .....	154
6.5.10	La teoria dell'istruzione .....	155
6.5.11	L'apprendimento per scoperta .....	158
6.5.12	Il problem solving e lo scaffolding .....	160
6.6	Lo <i>Human Information Processing</i> .....	162
6.6.1	Il modello multi-magazzino .....	164
6.6.2	La memoria sensoriale .....	165
6.6.3	Interazione tra memoria a breve e a lungo termine .....	166
6.6.4	La memoria a lungo termine .....	166
6.7	Approccio e metodo metacognitivo .....	166
6.7.1	Le fasi dell'attività metacognitiva .....	167
6.7.2	La metacomprendimento .....	168
6.7.3	La metamemoria .....	169
6.7.4	L'esecuzione del compito .....	170

Test di verifica online



<b>Capitolo 7 - Definire e misurare l'intelligenza .....</b>	<b>173</b>	
7.1	I test di intelligenza di Binet e Simon .....	173
7.2	Il test di Stanford-Binet .....	174
7.3	I test per il reclutamento nella prima guerra mondiale .....	177
7.4	David Wechsler .....	178
7.5	WISC-III e WISC-IV .....	181
7.6	WAIS-III e WAIS-IV .....	185
7.7	Joy P. Guilford e il modello SI .....	188
7.7.1	Le tre dimensioni .....	190
7.7.2	Didattica e modello SI .....	191
7.8	Howard E. Gardner e la teoria delle intelligenze multiple .....	192

7.8.1	Una definizione di intelligenza .....	193
7.8.2	Criteri per definire un'intelligenza .....	194
7.8.3	Le intelligenze multiple .....	195

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 8 - Il costruttivismo .....</b>	<b>199</b>	
8.1	Caratteri generali .....	199
8.2	I costruttivismi .....	199
8.3	La cibernetica .....	201
8.4	George A. Kelly .....	202
8.4.1	L'uomo-scienziato e l'alternativismo costruttivo .....	202
8.4.2	Postulato e corollari della psicologia dei costrutti personali .....	203
8.5	Ernst von Glasersfeld .....	205
8.5.1	L'interpretazione del pensiero di Piaget .....	205
8.5.2	Il costruttivismo radicale .....	206
8.5.3	Le obiezioni al costruttivismo radicale e le risposte .....	206
8.5.4	L'educazione costruttivista .....	207
8.6	Humberto Maturana .....	208
8.6.1	L'autopoiesi e i sistemi viventi .....	209
8.6.2	La coevoluzione e la conoscenza .....	210
8.6.3	Il Multiverso .....	211
8.7	Heinz von Foerster .....	212
8.7.1	La costruzione di una realtà .....	212
8.7.2	La percezione del futuro .....	213
8.7.3	La banalizzazione dell'istruzione .....	215
8.7.4	Le domande legittime e illegittime .....	216

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 9 - Apprendimento, modelli didattici e tecnologie digitali .....</b>	<b>219</b>	
9.1	L'interazione sociale nel processo di apprendimento .....	219
9.2	L'apprendimento significativo .....	220
9.3	Gli ambienti di apprendimento .....	221
9.3.1	I costituenti fondamentali di un ambiente di apprendimento .....	222
9.3.2	Tipologie di ambienti di apprendimento .....	223
9.4	Metodologie didattiche tradizionali e didattica laboratoriale .....	224
9.4.1	La didattica tradizionale .....	224
9.4.2	La didattica laboratoriale .....	225
9.5	Nuove tecnologie e apprendimento partecipativo .....	231
9.6	Il Web e il connettivismo .....	233
9.7	Nuove tecnologie per la didattica e risorse digitali per l'apprendimento .....	235
9.7.1	I learning management system (LMS) .....	237
9.7.2	I Learning Object .....	239
9.7.3	Il Digital Asset .....	240
9.7.4	Le Risorse Educative Aperte .....	241
9.8	Il processo di insegnamento-apprendimento con la LIM .....	242
9.8.1	Didattica tradizionale e didattica innovativa .....	242
9.8.2	Quattro diverse impostazioni di attività didattica .....	243



9.8.3	Le criticità che emergono e i possibili sviluppi .....	245
9.9	I libri digitali nella scuola italiana .....	246
9.9.1	Il D.L. 112/2008 e il D.M. 41/2009 .....	246
9.9.2	Il D.L. 179/2012.....	249
9.9.3	Il D.M. 781/2013 .....	250
9.9.4	I Contenuti Digitali Integrativi e i Learning Object.....	253
9.9.5	Le piattaforme di fruizione .....	255
9.9.6	I dispositivi di fruizione.....	257
9.9.7	Le nuove tipologie di libro digitale e i vincoli imposti sul libro cartaceo .....	258
9.9.8	Come valutare e scegliere un libro di testo .....	259
9.9.9	L'adozione di un libro di testo .....	262
9.10	Il Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD).....	266
9.11	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 - La Riforma Moratti e le <i>Indicazioni Nazionali</i> per i Piani di Studio personalizzati .....</b>	<b>269</b>
10.1 La Riforma e le <i>Indicazioni Nazionali</i> .....	269
10.2 Il profilo dei vari segmenti formativi nelle <i>Indicazioni</i> .....	269
10.3 L'impianto didattico e metodologico .....	271
10.3.1 Caratteri generali .....	271
10.3.2 Gli Obiettivi Specifici di Apprendimento (OSA) .....	273
10.3.3 Lo schema dei processi di istruzione e formazione .....	275
10.3.4 Gli Obiettivi Formativi .....	277
10.3.5 Le Unità di Apprendimento.....	278
10.3.6 Il Piano di Studio Personalizzato e il Portfolio delle Competenze Individuali.....	280
10.4 L'idea pedagogica alla base delle <i>Indicazioni</i> .....	280
10.4.1 L'idealtipo pedagogico di ascendenza comeniana.....	281
10.4.2 L'idealtipo pedagogico di natura rousseauiana .....	282
10.4.3 Confronto tra i due idealtipi pedagogici.....	283

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 11 - La Strategia di Lisbona, l'Apprendimento Permanente e le Competenze Chiave .....</b>	<b>285</b>
11.1 La Strategia di Lisbona.....	285
11.1.1 La nascita della Strategia.....	285

11.1.2	Obiettivi strategici e obiettivi concreti .....	285
11.1.3	Gli indicatori .....	286
11.1.4	Le aree prioritarie di intervento .....	287
11.1.5	La Nuova Strategia ET2020 (Programma “Istruzione e formazione 2020”).....	289
11.2	L'apprendimento permanente .....	291
11.2.1	Relazione tra istruzione formale e apprendimento permanente.....	291
11.2.2	Definizione di apprendimento permanente.....	292
11.2.3	Apprendimento formale, non formale e informale .....	292
11.2.4	Benefici dell'apprendimento permanente.....	293
11.2.5	La convalida delle esperienze di apprendimento non formale e informale.....	293
11.3	Le Competenze Chiave ( <i>Key Competencies</i> ) di Rychen e Salganik .....	295
11.3.1	Le caratteristiche essenziali delle competenze chiave .....	295
11.3.2	Definizione generale di competenze.....	296
11.3.3	Le competenze chiave .....	297
11.4	Le competenze chiave per l'apprendimento permanente.....	298
11.4.1	Il concetto di “competenza”.....	298
11.4.2	Le otto competenze chiave .....	299
11.5	Il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF).....	303
11.5.1	L'idea alla base dell'EQF.....	303
11.5.2	Conoscenze, abilità e competenze nell'EQF.....	304
11.5.3	Le qualifiche italiane nell'EQF.....	306

Test di verifica online



<b>Capitolo 12 - Le Indicazioni per il Curricolo .....</b>	<b>309</b>
12.1 Edgar Morin .....	309
12.1.1 <i>La sfida della complessità</i> .....	310
12.1.2 <i>I sette saperi</i> .....	312
12.2 Cultura, scuola, persona .....	314
12.2.1 La nuova cittadinanza e la doppia linea formativa.....	314
12.2.2 Il nuovo umanesimo e gli obiettivi prioritari della scuola.....	315
12.3 La struttura del curricolo nelle Indicazioni 2007 .....	316
12.3.1 Caratteri generali .....	316
12.3.2 Il curricolo della scuola dell'infanzia: struttura e influenze pedagogiche.....	317
12.3.3 Il curricolo del primo ciclo: struttura e influenze pedagogiche .....	319
12.4 Le <i>Indicazioni</i> 2012.....	324
12.4.1 Le novità nella versione 2012 delle <i>Indicazioni</i> .....	324
12.4.2 Una scuola di tutti e di ciascuno .....	325

Test di verifica online



<b>Capitolo 13 - Gli assi culturali e le competenze chiave di cittadinanza.....</b>	<b>327</b>
13.1 L'obbligo di istruzione .....	327
13.2 Il Documento della Commissione Allulli .....	328
13.2.1 Caratteri generali del documento .....	328
13.2.2 Le azioni per sostenere l'innalzamento dell'obbligo.....	328



13.2.3	Gli assi culturali e le competenze chiave .....	329
13.2.4	Le competenze chiave e la certificazione prevista dal documento...	331
13.3	Il documento tecnico allegato al D.M. 139/2007 .....	332
13.3.1	Gli assi culturali.....	333
13.3.2	Le competenze chiave di cittadinanza .....	334
13.4	Il modello di certificazione delle competenze.....	336

*Test di verifica online*



## **Capitolo 14 - Le Indicazioni Nazionali per i Licei..... 339**

14.1	Quadro normativo .....	339
14.2	Il Profilo Culturale, Educativo e Professionale dello studente .....	340
14.3	Le <i>Indicazioni Nazionali</i> .....	343
14.3.1	La struttura delle <i>Indicazioni</i> .....	343
14.3.2	Il valore epistemologico delle discipline e le competenze trasversali..	345
14.3.3	I criteri costitutivi delle <i>Indicazioni</i> .....	346
14.3.4	Le influenze nel documento.....	347

*Test di verifica online*



## **Capitolo 15 - Le Linee Guida per gli Istituti Professionali e gli Istituti Tecnici.. 349**

15.1	Quadro normativo .....	349
15.2	Il Profilo Culturale, Educativo e Professionale dello studente .....	351
15.3	La struttura delle Linee Guida.....	351
15.3.1	Menti d'opera, professionalità e laboratorialità.....	352
15.3.2	La scuola dell'inclusione e della personalizzazione .....	353
15.3.3	La didattica per competenze .....	354
15.3.4	La pedagogia del progetto .....	355
15.3.5	Valutare le competenze .....	356
15.3.6	La didattica laboratoriale .....	357
15.3.7	La trasversalità della didattica .....	358
15.4	Competenze e interdisciplinarietà .....	359

*Test di verifica online*



## **Parte Terza**

### **Teorie organizzative e management**

## **Capitolo 16 - Alcuni concetti fondamentali ..... 365**

16.1	Definizione di organizzazione .....	365
16.2	La struttura di un'organizzazione .....	365
16.3	<i>Mission</i> e <i>vision</i> .....	366
16.4	<i>Management</i> e <i>leadership</i> .....	366
16.5	Organizzazione e comunicazione .....	367

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 17 - Lo <i>scientific management</i>, la catena di montaggio e il modello Toyota</b> .....	<b>369</b>
17.1 Frederick Winslow Taylor.....	369
17.1.1 Le cause dell'inefficienza.....	369
17.1.2 <i>Management</i> ordinario e <i>management</i> scientifico .....	370
17.1.3 I principi del <i>management</i> scientifico .....	371
17.1.4 Il <i>one best way</i> .....	373
17.1.5 Il <i>task management</i> .....	374
17.2 Henry Ford.....	374
17.2.1 Profitto e servizio .....	375
17.2.2 La catena di montaggio .....	376
17.2.3 I principi del lavoro e della catena di montaggio .....	377
17.2.4 Lavoro ripetitivo e lavoro creativo.....	377
17.2.5 Le ricompense e la motivazione.....	378
17.3 I modelli organizzativi di Taylor e Ford.....	379
17.3.1 Caratteristiche dei due modelli.....	379
17.3.2 I punti di criticità.....	370
17.4 Il <i>Toyota Production System</i> .....	381
17.4.1 I due concetti basilari .....	381
17.4.2 Le caratteristiche della produzione Toyota .....	382
17.4.3 Eliminazione degli sprechi.....	383
17.4.4 <i>Just in time production</i> .....	384
17.4.5 La piena utilizzazione della capacità dei lavoratori .....	387
17.5 Differenze tra il modello Ford e il modello Toyota.....	388
17.6 Il modello tayloristico e il modello Toyota nella scuola .....	389

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 18 - <i>Management</i> e burocrazia</b> .....	<b>391</b>
18.1 Henri Fayol.....	391
18.1.1 La teoria del <i>management</i> .....	391
18.1.2 Le qualità e le conoscenze del manager.....	391
18.1.3 I principi del <i>management</i> .....	393
18.1.4 Le funzioni del manager .....	397
18.1.5 L'attualità di Fayol.....	400
18.2 Max Weber.....	401
18.2.1 Lo Stato come legittimazione della violenza .....	401
18.2.2 Le forme di legittimazione del potere .....	402
18.2.3 Etica dei fini ultimi ed etica delle responsabilità .....	403
18.2.4 La burocrazia.....	404
18.2.5 L'attualità di Weber .....	406

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 19 - Le teorie motivazionaliste</b> .....	<b>409</b>
19.1 George Elton Mayo.....	409
19.1.1 L'esperimento presso l'industria tessile.....	409
19.1.2 L'esperimento di Hawthorne .....	410



19.1.3	Hawthorne: la fase dei due gruppi e dell'illuminazione .....	411
19.1.4	Hawthorne: la fase della <i>test room</i> .....	411
19.1.5	Hawthorne: la fase delle interviste.....	413
19.1.6	Hawthorne: la fase della <i>bank wiring observation room</i> .....	414
19.1.7	I risultati dell'esperimento di Hawthorne e la nuova figura del manager .....	416
19.2	Abraham Harold Maslow .....	417
19.2.1	La gerarchia dei bisogni basilari .....	417
19.2.2	I bisogni fisiologici .....	418
19.2.3	Il bisogno di sicurezza .....	419
19.2.4	Il bisogno di affetto e appartenenza.....	420
19.2.5	Il bisogno di stima .....	420
19.2.6	Il bisogno di autorealizzazione.....	421
19.2.7	Caratteristiche dei bisogni .....	421
19.2.8	Motivazione e personalità .....	423
19.3	Frederick Irving Herzberg .....	424
19.3.1	Fattori motivanti e fattori igienici.....	424
19.3.2	Il raccordo con la teoria di Maslow .....	426
19.3.3	L'arricchimento del lavoro ( <i>job enrichment</i> ).....	427
19.3.4	La strategia di <i>management</i> proposta da Herzberg.....	428
19.4	Douglas Murray McGregor .....	429
19.4.1	L'approccio convenzionale al <i>management</i> : la Teoria X.....	429
19.4.2	La versione "dura" e la versione "morbida" della Teoria X .....	429
19.4.3	La Teoria X e i bisogni basilari di Maslow .....	430
19.4.4	Un nuovo approccio al <i>management</i> : la Teoria Y.....	432
19.5	La motivazione nelle istituzioni scolastiche.....	433

### Test di verifica online



<b>Capitolo 20 - Le teorie contingenti e il modello di Mintzberg.....</b>	<b>437</b>	
20.1	Le teorie contingenti .....	437
20.1.1	Dal <i>one best way</i> al <i>one best fit</i> .....	437
20.1.2	Le caratteristiche generali.....	438
20.1.3	Il concetto di <i>leadership</i> e le teorie contingenti.....	439
20.2	Gli studi di Joan Woodward.....	439
20.2.1	Il fallimento del modello tayloristico.....	439
20.2.2	Il modello organizzativo e le tecnologie produttive.....	440
20.3	La Teoria Generale dei Sistemi .....	441
20.3.1	Il concetto di sistema e i principi della Teoria Generale dei Sistemi .....	441
20.3.2	Applicare la Teoria Generale dei Sistemi alle organizzazioni .....	443
20.4	La teoria di Burns e Stalker .....	443
20.4.1	L'ambiente .....	443
20.4.2	Principi di funzionamento dei sistemi meccanico e organico .....	444
20.4.3	Le differenze tra i due sistemi.....	446
20.5	Il contributo di Lawrence e Lorsch .....	446
20.5.1	L'organizzazione complessa, la differenziazione e l'integrazione ....	447
20.5.2	L'organizzazione e l'ambiente.....	448

20.5.3	La relazione tra differenziazione, integrazione ed efficacia dell'organizzazione.....	449
20.6	L'istituzione scolastica e le teorie contingenti.....	450
20.7	Henry Mintzberg.....	451
20.7.1	La struttura di un'organizzazione.....	451
20.7.2	Le configurazioni della struttura.....	453
20.7.3	La scuola come burocrazia professionale.....	457

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 21 - Organizzazioni complesse e legami deboli.....</b>	<b>459</b>	
21.1	Il modello a cestino dei rifiuti e l'anarchia organizzata.....	459
21.1.1	Le tre caratteristiche principali dell'anarchia organizzata.....	459
21.1.2	Un modello per descrivere il processo decisionale: il cestino dei rifiuti.....	460
21.1.3	Le strutture e gli stili decisionali.....	461
21.1.4	La scuola come anarchia organizzata.....	462
21.1.5	Gli studi preliminari sui legami deboli.....	463
21.2	Karl Edward Weick.....	463
21.2.1	Il concetto di legame debole.....	463
21.2.2	Altre prospettive per definire il legame debole.....	465
21.2.3	I legami deboli e l'ambiente esterno.....	466
21.2.4	La gestione dell'innovazione e delle criticità con i legami deboli....	467
21.2.5	Il coordinamento, l'autoefficacia e l'ambiguità dei risultati.....	467
21.2.6	Un confronto tra legami deboli e legami forti.....	468
21.2.7	Il <i>sensemaking</i> : la definizione formale e il suo utilizzo pratico.....	470
21.2.8	Le fasi del processo di <i>sensemaking</i> .....	470
21.2.9	Le proprietà del <i>sensemaking</i> .....	472
21.2.10	<i>Sensemaking</i> e <i>organizing</i> .....	473

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 22 - La learning organization.....</b>	<b>475</b>	
22.1	Apprendimento adattivo e apprendimento generativo.....	475
22.1.1	Gli studi di Argyris e Schon.....	475
22.1.2	L'apprendimento generativo secondo Senge.....	477
22.1.3	L'apprendimento adattivo e generativo nella scuola.....	479
22.2	La cultura organizzativa.....	479
22.2.1	La definizione.....	479
22.2.2	Gli assunti di base.....	480
22.3	<i>Knowledge management</i> (la gestione della conoscenza).....	481
22.3.1	Comprendere la generazione di conoscenza.....	481
22.3.2	Conoscenza esplicita e conoscenza tacita.....	481
22.3.3	Il modello SECI.....	482
22.3.4	Il <i>knowledge management</i> nella scuola.....	484

*Test di verifica online*



## Parte Quarta

### *Leadership e comunicazione*

<b>Capitolo 23 - Le teorie contingenti della leadership .....</b>	<b>489</b>
23.1 Il modello di Fiedler .....	489
23.1.1 I fattori che influenzano la situazione .....	489
23.1.2 I profili di leadership .....	490
23.1.3 Il <i>Least Preferred Coworker</i> (LPC).....	491
23.2 Il modello di Vroom, Yetton e Jago.....	492
23.2.1 Problemi e stili decisionali .....	492
23.2.2 Il modello decisionale.....	494
23.3 Il modello di Hersey e Blanchard.....	495
23.3.1 Il livello di maturità (o sviluppo) dei collaboratori.....	495
23.3.2 Lo stile di leadership adeguato alla maturità.....	496

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 24 - Stili di leadership.....</b>	<b>499</b>
24.1 Daniel Goleman .....	499
24.1.1 L'intelligenza emotiva .....	499
24.1.2 Come è composta l'intelligenza emotiva .....	500
24.1.3 Gli stili di leadership .....	502
24.2 Tony Bush .....	505
24.2.1 Il <i>management</i> e la <i>governance</i> .....	506
24.2.2 Il dirigente scolastico come leader educativo .....	507
24.2.3 Gli stili di leadership .....	508
24.3 Thomas Joseph Sergiovanni.....	510
24.3.1 Definire competenza ed eccellenza in un contesto scolastico.....	510
24.3.2 <i>Leadership</i> , competenza ed eccellenza .....	511
24.3.3 Conciliare la teoria di Weick e quella di Sergiovanni .....	514

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 25 - La comunicazione interpersonale .....</b>	<b>517</b>
25.1 La comunicazione secondo Paul Watzlawick .....	517
25.1.1 Il primo assioma della comunicazione .....	517
25.1.2 Il secondo assioma della comunicazione.....	518
25.1.3 Il terzo assioma della comunicazione.....	519
25.1.4 Il quarto assioma della comunicazione .....	521
25.1.5 Il quinto assioma della comunicazione .....	522
25.2 Comunicazione verbale, paraverbale e non verbale.....	523
25.2.1 Comunicazione verbale .....	523
25.2.2 Comunicazione paraverbale.....	524
25.2.3 Comunicazione non verbale.....	525
25.2.4 La regola 7%-38%-55% .....	530
25.2.5 La <i>leadership</i> e le tre modalità di comunicazione .....	531
25.3 L'ascolto attivo e la comunicazione efficace.....	531

25.3.1	Il sé-reale e il sé-percepito .....	531
25.3.2	Gli errori comuni che nascono nel confronto con gli altri .....	532
25.3.3	La comunicazione efficace e il rispecchiamento empatico.....	533
25.3.4	Il metodo integrato di Gordon .....	536

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 26 - La gestione del gruppo .....</b>	<b>537</b>	
26.1	Le problematiche del gruppo .....	538
26.2	La gestione delle riunioni.....	539
26.2.1	Caratteristiche generali di una riunione .....	540
26.2.2	Riunioni di informazione .....	540
26.2.3	Riunioni di decisione.....	542
26.2.4	Riunioni di accordo.....	542
26.2.5	Altri tipi di riunione .....	543
26.2.6	Le finalità.....	544
26.3	Le riunioni di costruzione di idee .....	544
26.3.1	Il <i>brainstorming</i> .....	545
26.3.2	La <i>nominal group technique</i> .....	547
26.4	Strumenti per gestire i gruppi .....	549
26.4.1	La finestra di Johari.....	549
26.4.2	L'analisi SWOT .....	556

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 27 - La gestione dei conflitti .....</b>	<b>561</b>	
27.1	Definire il conflitto .....	561
27.1.1	Caratteristiche .....	561
27.1.2	Le conseguenze del conflitto .....	562
27.2	Le tipologie di conflitti nell'ambito organizzativo .....	563
27.2.1	Classificazione generale .....	563
27.2.2	Il conflitto intrapersonale.....	563
27.2.3	Il conflitto interpersonale.....	564
27.2.4	Il conflitto di gruppo (o conflitto intra-gruppo).....	565
27.2.5	Il conflitto inter-gruppo .....	567
27.3	Strategie per la gestione dei conflitti.....	568
27.3.1	Il modello Holton per la risoluzione dei conflitti.....	568
27.3.2	Gli stili di gestione del conflitto di Thomas e Kilmann.....	570

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 28 - I rischi psicosociali in ambito lavorativo .....</b>	<b>575</b>	
28.1	Lo stress .....	575
28.1.1	La definizione di stress .....	575
28.1.2	Fasi dello stress.....	575
28.1.3	Le cause dello stress e i lavori più esposti al fenomeno.....	576
28.1.4	Le conseguenze dello stress .....	577
28.1.5	Lo stress da lavoro-correlato nella normativa vigente .....	578



28.2	Il <i>burn-out</i> .....	579
28.2.1	Definizione di <i>burn-out</i> .....	579
28.2.2	Il <i>burn-out</i> : le cause e i sintomi.....	580
28.3	Il <i>mobbing</i> .....	581
28.3.1	Definizione .....	581
28.3.2	Tipologie di <i>mobbing</i> .....	582
28.3.3	Le fasi del <i>mobbing</i> .....	582
28.3.4	Le figure coinvolte nel <i>mobbing</i> .....	583
28.3.5	Il <i>mobbing</i> nella scuola .....	583
28.3.6	<i>Mobbing</i> nella normativa vigente.....	584
28.4	Il benessere organizzativo e il clima organizzativo.....	585
28.4.1	Il clima organizzativo .....	585
28.4.2	La direttiva del 24 marzo 2003 .....	585
28.4.3	Le motivazioni.....	586
28.4.4	Gli indicatori .....	586
28.4.5	Il processo di miglioramento del benessere organizzativo.....	588

*Test di verifica online*



<b>Capitolo 29 - La comunità di pratica .....</b>	<b>591</b>
29.1 Caratteristiche di una comunità di pratica .....	591
29.1.1 Definizione .....	591
29.1.2 L'apprendimento nella comunità .....	592
29.1.3 La pratica e i significati .....	592
29.1.4 La pratica nella comunità.....	593
29.2 La comunità di pratica nelle organizzazioni .....	595
29.2.1 Aspetti generali.....	595
29.2.2 L'apprendimento situato .....	596
29.2.3 La comunità di pratica e gli altri gruppi di un'organizzazione .....	597
29.2.4 La <i>best practice</i> .....	598
29.3 La comunità di pratica nella scuola.....	598
29.3.1 La scuola: un contesto particolare .....	598
29.3.2 La comunità di apprendimento dei docenti.....	599
29.3.3 Le reti di scuole.....	600
29.3.4 La classe come comunità di pratica.....	601

*Test di verifica online*



<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>603</b>
--	------------

*Estensioni web*



*Test di verifica online*

*Glossario*

# Premessa

## Cenni di metodologia della ricerca sociale

### 1. Introduzione

Oggetto di questo volume sono le competenze psico-pedagogiche, organizzative e relazionali correlate all'attività del dirigente scolastico. Si tratta di conoscenze e abilità che pur non essendo oggetto diretto delle attività operative cui il DS è preposto, costituiscono un prerequisito essenziale per un leader chiamato ad assicurare il funzionamento corretto di un'istituzione scolastica, ovvero di un'organizzazione complessa, in coerenza con i suoi obiettivi formativi.

Come tutte le scienze sociali anche pedagogia, didattica, teoria delle organizzazioni e della leadership hanno conosciuto negli anni un'evoluzione legata allo sviluppo della ricerca. Tutte le teorie che presenteremo in questo volume sono infatti il frutto di un'evoluzione teorica che fonda i suoi presupposti sulla **ricerca scientifica**, intesa come osservazione e decodifica della realtà mediante metodi induttivi o deduttivi.

Pur non essendo oggetto della presente trattazione, riteniamo utile presentare in premessa brevi cenni sulla **metodologia della ricerca sociale**, settore della sociologia che studia e definisce gli strumenti e le tecniche con cui la riflessione teorica trova riscontro nell'osservazione pratica dal momento che tali temi sono stati oggetto dell'ultima selezione concorsuale.

### 2. Approcci quantitativi e qualitativi alla ricerca

Esistono due principali approcci all'analisi della realtà sociale:

- ricerca quantitativa;
- ricerca qualitativa.

Nella prospettiva **quantitativa**, ispirata dal paradigma **neo e post-positivista**, il rapporto tra teoria e ricerca è strutturato in fasi logicamente sequenziali, secondo un'**impostazione deduttiva**: la teoria precede la rilevazione. Il ricercatore si muove sostanzialmente nel cosiddetto contesto della giustificazione, vuole cioè confermare o falsificare, tramite i dati, la teoria precedentemente formulata sulla base della letteratura disponibile.

Nella prospettiva **qualitativa**, che discende dal paradigma interpretativista, elaborazione teorica e ricerca empirica procedono intrecciate seguendo un'**impostazione induttiva**: la teoria emerge dalla rilevazione. Prima di cominciare il lavoro di ricerca, il ricercatore spesso respinge volutamente la formulazione di teorie definite,

perché vede in ciò un condizionamento che potrebbe inibire la sua capacità di comprendere il punto di vista del soggetto studiato.

Paradigma positivista → Ricerca quantitativa → metodo deduttivo  
 Paradigma interpretativista → Ricerca qualitativa → metodo induttivo

I due modi di fare ricerca trovano due illustrazioni tipiche e opposte nelle tecniche dell'**esperimento** e dell'**osservazione**. Il ricercatore quantitativo assume un punto di osservazione esterno al soggetto studiato, neutro e distaccato; il ricercatore qualitativo invece s'immerge il più possibile nella realtà del soggetto studiato e tende a sviluppare con lui una relazione di immedesimazione empatica. Il soggetto indagato è passivo nella ricerca quantitativa; ha invece un ruolo attivo nella ricerca qualitativa.

### 3. La rilevazione dei dati

Nell'approccio quantitativo, il **disegno della ricerca** (vale a dire l'insieme delle decisioni operative che sovrintendono all'organizzazione pratica della ricerca) è costruito a tavolino prima dell'inizio della rilevazione ed è rigidamente strutturato e chiuso. Nella ricerca qualitativa, invece, è destrutturato, aperto, idoneo a captare l'imprevisto, modellato nel corso della rilevazione.

Da queste due impostazioni legate al disegno della ricerca discendono altre due caratteristiche differenzianti per quanto concerne la rilevazione.

La prima riguarda la **rappresentatività dei soggetti studiati**: nella ricerca quantitativa, il ricercatore è preoccupato della *generalizzabilità* dei risultati e l'uso del *campione probabilistico* è l'esito più evidente di questa preoccupazione. Al ricercatore qualitativo, viceversa, la generalizzabilità non interessa per nulla. Egli sceglie i casi da approfondire non per la loro diffusione nella popolazione, ma per l'interesse che gli sembra possano esprimere.

Il secondo elemento di diversità tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa sta nell'uniformità o meno dello **strumento di rilevazione**.

Nella ricerca quantitativa, esso è uniforme per tutti i casi (per esempio è un questionario). Nella ricerca qualitativa, invece, il ricercatore assume informazioni diverse a seconda dei casi, con un livello di approfondimento che varia a seconda della convenienza.

Un ultimo punto che riguarda la rilevazione è quello che fa riferimento alla **natura dei dati**. Nella ricerca quantitativa essi sono oggettivi e standardizzati (*hard*). Nella ricerca qualitativa, all'opposto, non ci si pone il problema dell'oggettività e della standardizzazione, ma ci si preoccupa della ricchezza e profondità dei dati (*soft*).

### 4. L'analisi dei dati

Nell'**approccio quantitativo**, l'obiettivo dell'analisi è spiegare le variazioni delle variabili *dipendenti* al variare di quelle *indipendenti*, trovare cioè le cause che provoca-

no determinati effetti. L'analisi avverrà sempre per variabili, in maniera impersonale. Nei rapporti di ricerca si parlerà di *medie di variabili*, di *percentuali di variabili*, di *relazioni tra variabili*. Coloro che, adottando l'approccio interpretativista, criticano questo modo di procedere, accusano i positivisti di assunzione impropria del modello scientifico delle scienze naturali, professano la non riducibilità dell'uomo a una serie di variabili distinte e separate e dichiarano la necessità dell'adozione di una prospettiva globale nell'analisi delle espressioni umane. Per i **ricercatori qualitativi**, l'obiettivo dell'analisi è comprendere le persone, interpretare il punto di vista dell'attore sociale. L'oggetto dell'analisi, secondo questo modo di intendere la ricerca sociale, non può essere rappresentato dalla variabile ma dall'individuo nella sua interezza. Le **tecniche matematiche e statistiche** sono fondamentali per la ricerca quantitativa, mentre sono considerate inutili, e spesso dannose, nella ricerca qualitativa.

## 5. La presentazione dei risultati

Nella conclusione di una ricerca bisogna non solo mostrare la distribuzione delle variabili o illustrare i casi, ma anche fare emergere le **relazioni tra le variabili** o le **connessioni tra i casi**.

L'obiettivo del ricercatore non è solo quello di descrivere la realtà nelle sue articolazioni, ma anche quello di fornire delle sintesi, delle spiegazioni o delle interpretazioni. È infatti questo l'unico modo per connettere la ricerca alla teoria, che rappresenta una forma di astrazione razionale e sintetica della realtà.

Le due forme classiche di presentazione dei dati, nelle tradizioni quantitativa e qualitativa, sono rispettivamente la **tabella** e la **narrazione**: con la prima si rappresentano le variabili e le relazioni tra queste; con la narrazione si riportano testi, brani di interviste e immagini che danno voce e descrivono i soggetti indagati.

Nella ricerca quantitativa, attraverso lo studio delle variabili, si punta all'enunciazione di rapporti causali. Dopo aver frammentato l'individuo in variabili, si compie una doppia sintesi, individuando prima i rapporti di associazione tra le variabili e disegnando poi un modello causale (una rete di *connessioni di causa-effetto* tra le variabili). Nella ricerca qualitativa è più difficile trovare itinerari di sintesi delle informazioni sufficientemente generali e condivisi dai ricercatori. Molti autori, tuttavia, indicano nell'individuazione di tipi ideali la via per raggiungere questo obiettivo.

Il modello causale connette tra loro le variabili, mentre la **tipologia** rappresenta lo schema teorico che lega i soggetti. La ricerca quantitativa si interroga sui «*perché*», quella qualitativa si interroga sui «*come*». La prima punta alla **generalizzabilità dei risultati** cercando di usare campioni probabilistici; la seconda punta all'**approfondimento** e all'**immedesimazione** con l'oggetto studiato.

Tra i due tipi di ricerca ci sono molte posizioni intermedie. Le differenze tra i due approcci spesso sono individuabili solo teoricamente. Nella concreta pratica di ricerca, infatti, tecniche quantitative e qualitative vengono frequentemente mixate per ottenere gli obiettivi conoscitivi prefissati.

Dalla fine degli anni '90 del Novecento si fa strada l'idea che il «conflitto» tra qualitativisti e quantitativisti sia prevalentemente di ordine ideologico e che nella pratica il confine tra i due tipi di ricerca sia tutt'altro che definito.

## 6. Analisi quantitativa e metodo sperimentale

Per definire il metodo sperimentale bisogna andare un po' indietro nel tempo. La sua formulazione iniziale, infatti, si deve a **Galileo Galilei** (1564-1642).

Per Galilei (e per la visione che diventerà standard nei tre secoli successivi) compito della scienza è formulare, controllare e quindi stabilire la verità o la falsità di asseriti impersonali che descrivano le relazioni causali intercorrenti tra proprietà/variabili quantificabili. Secondo lo scienziato, *il libro della natura è scritto in linguaggio matematico*; il ricercatore deve interrogare la natura per scoprirne le leggi: per dedurre relazioni matematiche tra proprietà che valgano in ogni tempo e luogo. Una *sensata interrogazione* della natura si compie attraverso l'**esperimento**. Nella sua forma ideale, un esperimento si ottiene quando si osservano gli effetti che una variazione controllata di una variabile (chiamata **operativa**) produce su un'altra variabile (chiamata **sperimentale**) mentre si mantengono costanti tutte le altre variabili che potrebbero influenzare la seconda. Lo scopo è determinare (nella forma e nella direzione) la relazione tra la proprietà operativa e quella sperimentale, ossia affermare l'esistenza di un'influenza causale della variabile operativa su quella sperimentale.

Nell'ambito delle scienze sociali i postulati galileiani si applicano registrando informazioni sulle proprietà trasformate in variabili in una matrice dei dati e rilevando, con le tecniche statistiche, la presenza di associazioni tra queste variabili.

Tale modello è stato creato dai matematici nel XVI secolo e sviluppato nelle scienze sociali a metà del XVIII secolo grazie a **Gottfried Achenwall** (1719-1772), un professore di statistica dell'Università di Göttingen, in Germania.

Non essendo oggetto di questa pubblicazione approfondire i dettagli operativi delle tecniche di ricerca, riportiamo di seguito un sintetico glossario della sola terminologia specifica necessaria per comprendere e interpretare i risultati di un'indagine quantitativa. Più volte in questo manuale verranno infatti descritte le indagini e presentati i risultati delle ricerche che maggiormente hanno contribuito all'evoluzione delle teorie pedagogiche influenzando gli approcci didattici.

Nozioni di base e terminologia propria delle analisi quantitative vengono inoltre spesso richieste in sede di preselezione concorsuale.



Finalizzato alla preparazione al concorso per **Dirigente Scolastico**, questo manuale costituisce il più completo ed aggiornato compendio teorico su competenze **socio-psico-pedagogiche, relazionali e organizzative** correlate a ruolo e funzioni del DS.

## Il **MANUALE** del concorso per **DIRIGENTI SCOLASTICI** - volume 2 Competenze socio-psico-pedagogiche, relazionali e organizzative

Questa nuova edizione del manuale è stata ampliata ed **aggiornata** alla luce della **L. 107/2015** e dei suoi **provvedimenti attuativi** e tiene conto delle modalità di svolgimento del concorso introdotte dal nuovo **Regolamento sulle procedure concorsuali per l'accesso ai ruoli della dirigenza scolastica**.

Il testo è articolato in quattro parti:

**I: PEDAGOGIA, PSICOPEDAGOGIA E TEORIE DELL'APPRENDIMENTO** - I principali modelli pedagogici da Sant'Agostino all'età romantica - Le scuole nuove e l'attivismo - Il comportamentismo - Il cognitivismo - Lo studio dell'intelligenza - Il costruttivismo - Apprendimento, modelli didattici e tecnologie digitali

**II: INFLUENZE ED ORIENTAMENTI PEDAGOGICI E METODOLOGICO-DIDATTICI NEI DOCUMENTI MINISTERIALI** - Le Indicazioni Nazionali - La strategia di Lisbona e l'apprendimento permanente - Le Linee guida

**III: TEORIE ORGANIZZATIVE E MANAGEMENT** - Definizione e struttura dell'organizzazione - Lo *scientific management* - Management e burocrazia - Le teorie motivazionali - Le teorie contingenti - Organizzazioni complesse e legami deboli - La *learning organization*

**IV: LEADERSHIP E COMUNICAZIONE** - I principali approcci teorici al tema della leadership - Gli stili di leadership - La comunicazione interpersonale - La gestione del gruppo e dei conflitti - I rischi psicosociali in ambito lavorativo (*stress, burn out, mobbing*) - La comunità di pratica nella scuola



Il volume è arricchito da una serie di **contenuti aggiuntivi** (quesiti a risposta multipla, ampio glossario) accessibili **on-line** previa registrazione.

### Altri volumi per la preparazione al concorso per Dirigenti Scolastici:

- 4.1 Il Manuale del concorso per Dirigente scolastico - volume 1  
Competenze giuridiche, amministrative, finanziarie e gestionali
- 4.3 I Test del concorso per Dirigente scolastico  
Vasta raccolta di quesiti commentati
- 4.4 Codice delle leggi della scuola  
Raccolta di legislazione scolastica

Per essere sempre aggiornato seguici su Facebook 

[facebook.com/concorsodirigentscolastici](https://facebook.com/concorsodirigentscolastici)

Clicca su mi piace  per ricevere gli aggiornamenti.



[www.edises.it](http://www.edises.it)  
[info@edises.it](mailto:info@edises.it)



ISBN 978-88-6584-870-8



€ 36,00 9 788865 848708