LA PROGETTAZIONE DEL CURRICOLO

E LA VALUTAZIONE DEGLI APPRENDIMENTI

TRA OBIETTIVI DI SISTEMA

ED ESIGENZE DI PERSONALIZZAZIONE.

LE FLESSIBILITÀ POSSIBILI NEL QUADRO DELL'AUTONMIA

Dino Cristanini

Modena – 25 marzo 2020

DAI PROGRAMMI
ALLE INDICAZIONI PER IL CURRICOLO

FINO AGLI ANNI SETTANTA

PROGRAMMI CON INDICAZIONE DEI CONTENUTI DA TRATTARE

ANNI SETTANTA – NOVANTA

PROGRAMMI - PROGRAMMAZIONE CURRICOLARE

CONTENUTI FUNZIONALI A OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO

ANNI DUEMILA

INDICAZIONI (LINEE GUIDA) - CURRICOLO

GLI APPRENDIMENTI DEVONO EVOLVERE IN COMPETENZE

IL CURRICOLO NEL DPR 275/1999 (Regolamento autonomia)
art. 8 – Definizione dei curricoli

1. Il Ministro … definisce … per i diversi tipi e indirizzi di studio:

a) gli obiettivi generali del processo formativo;

b) gli obiettivi specifici di apprendimento relativi alle competenze degli alunni;

c) le discipline e le attività costituenti la quota nazionale dei curricoli e il relativo monte ore annuale;

d) l'orario obbligatorio annuale complessivo dei curricoli comprensivo della quota nazionale obbligatoria e della quota obbligatoria riservata alle istituzioni scolastiche;

e) i limiti di flessibilità temporale per realizzare compensazioni tra discipline e attività della quota nazionale del curricolo;

f) gli standard relativi alla qualità del servizio;

g) gli indirizzi generali circa la valutazione degli alunni, il riconoscimento dei crediti e dei debiti formativi …

2. Le istituzioni scolastiche determinano, nel Piano dell'offerta formativa, il curricolo obbligatorio per i propri alunni in modo da integrare, a norma del comma 1, la quota definita a livello nazionale con la quota loro riservata che comprende le discipline e le attività da esse liberamente scelte.

I DOCUMENTI PROGRAMMATICI NAZIONALI

Scuola dell'infanzia e primo ciclo di istruzione	Licei	Istituti tecnici	Istituti professionali
Indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo d'istruzione (2012)	Indicazioni nazionali riguardanti gli obiettivi specifici di apprendimento concernenti le attività e gli insegnamenti compresi nei piani degli studi previsti per i percorsi liceali (2010)	Linee guida per il passaggio al nuovo ordinamento (primo biennio, 2010) (secondo biennio e ultimo anno, 2012)	Linee guida per il passaggio al nuovo ordinamento (primo biennio, 2010) (secondo biennio e ultimo anno, 2012) ---------- Linee guida per favorire e sostenere l'adozione del nuovo assetto didattico e organizzativo dei percorsi di istruzione professionale (2019)

LE INDICAZIONI NAZIONALI SONO NORME GENERALI

(dalle *Indicazioni nazionali per il curricolo della scuola dell'infanzia e del primo ciclo d'istruzione*)

L'ordinamento scolastico tutela la libertà di insegnamento (articolo 33) ed è centrato sull'autonomia funzionale delle scuole (articolo 117). Le scuole sono chiamate a elaborare il proprio curricolo esercitando così una parte decisiva dell'autonomia che la Repubblica attribuisce loro.

Per garantire a tutti i cittadini pari condizioni di accesso all'istruzione ed un servizio di qualità, lo Stato stabilisce le norme generali cui devono attenersi tutte le scuole, siano esse statali o paritarie.

Tali norme comprendono: la fissazione degli obiettivi generali del processo formativo e degli obiettivi di apprendimento relativi alle competenze degli studenti; le discipline di insegnamento e gli orari obbligatori; gli standard relativi alla qualità del servizio; i sistemi di valutazione e controllo del servizio stesso.

Con le Indicazioni nazionali s'intendono fissare gli obiettivi generali, gli obiettivi di apprendimento e i relativi traguardi per lo sviluppo delle competenze dei bambini e ragazzi per ciascuna disciplina o campo di esperienza.

Le quattro domande fondamentali per la elaborazione del curricolo

Ralph W. Tyler, *Basic principles of curriculum and instruction*, 1949

Quali sono le finalità educative che la scuola dovrebbe cercare di raggiungere?

Quali esperienze educative, verosimilmente adatte a raggiungere queste finalità, sono disponibili?

Come possono in concreto essere organizzate queste esperienze?

In quale modo è possibile verificare che queste finalità sono state raggiunte?

IL CURRICOLO E LA PROGETTAZIONE SECONDO IL RAV

Il curricolo d'istituto è qui definito come l'autonoma elaborazione da parte della scuola, sulla base delle esigenze e delle caratteristiche degli allievi, delle abilità e conoscenze che gli studenti debbono raggiungere nei diversi ambiti disciplinari e anni di corso, in armonia con quanto indicato nei documenti ministeriali.

La progettazione didattica è qui definita come l'insieme delle scelte metodologiche, pedagogiche e didattiche adottate dagli insegnanti collegialmente (nei dipartimenti, nei consigli di classe e di interclasse, ecc.).

Il curricolo di istituto, la progettazione didattica e la valutazione sono strettamente interconnessi; nel RAV sono suddivisi in sottoaree distinte al solo fine di permettere alle scuole un esame puntuale dei singoli aspetti.

LA PROGETTAZIONE CURRICOLARE E DIDATTICA

DETERMINARE IL QUADRO DELLE METE FORMATIVE DA PERSEGUIRE

Definire quali competenze, conoscenze, abilità, atteggiamenti cercare di far acquisire agli allievi

IDEARE LE ESPERIENZE DI APPRENDIMENTO DA FAR VIVERE AGLI ALUNNI IN RELAZIONE ALLE METE STABILITE

Decidere attraverso quali percorsi e attività promuovere l'acquisizione degli apprendimenti e lo sviluppo delle competenze e progettare le unità di apprendimento

DEFINIRE I DISPOSITIVI DI VALUTAZIONE

Stabilire con quali criteri, modalità e strumenti accertare e certificare:

- **l'acquisizione di conoscenze e abilità**
- **lo sviluppo delle competenze**

PUNTI DI VISTA SUL CURRICOLO

PRESCRITTO

PROGETTATO

INSEGNATO

VISSUTO

APPRESO

VALUTATO

DIMENSIONI DEL CURRICOLO VISSUTO

FORMALE, ESPLICITA

(PERCORSI DISCIPLINARI E PLURIDISCIPLINARI)

MATERIALE

(SPAZI, TEMPI, RAGGRUPPAMENTI ALLIEVI)

NASCOSTA

(LA CULTURA AMBIENTALE, IN SENSO ANTROPOLOGICO)

L'AZIONE DIDATTICA

azioni dei docenti ⟷ **azioni degli allievi**

su determinati contenuti
con determinati strumenti
in determinati tempi
con determinati ritmi
in determinati spazi
con determinati gruppi
in un determinato clima relazionale

COSA SI CHIEDE OGGI ALL'AZIONE DIDATTICA

FAR ACQUISIRE AGLI STUDENTI

CONOSCENZE PROFONDE E STABILI E ABILITÀ SICURE

E FARLE EVOLVERE IN COMPETENZE

DIVERSIFICARE GLI APPROCCI METODOLOGICO-DIDATTICI IN FUNZIONE DELLE ESIGENZE E DELLE MODALITÀ DI APPRENDIMENTO DEI SINGOLI STUDENTI, IN MODO DA FAVORIRE IL MASSIMO SUCCESSO FORMATIVO POSSIBILE PER CIASCUNO

L’OFFERTA FORMATIVA TRA OBIETTIVI NAZIONALI ED ESIGENZE/ATTESE DEL TERRITORIO

Art. 3, comma 2, DPR 275/1999,
come sostituito dal comma 14 dell’art.1 della legge 107/2015

Il piano (triennale dell’offerta formativa) è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi, determinati a livello nazionale a norma dell'articolo 8, e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa.

LE ESIGENZE DI PERSONALIZZAZIONE

Art. 1, comma 2, DPR 275/1999

L'autonomia delle istituzioni scolastiche è garanzia di libertà di insegnamento e di pluralismo culturale e si sostanzia nella progettazione e nella realizzazione di interventi di educazione, formazione e istruzione mirati allo sviluppo della persona umana, adeguati ai diversi contesti, alla domanda delle famiglie e alle caratteristiche specifiche dei soggetti coinvolti, al fine di garantire loro il successo formativo, coerentemente con le finalità e gli obiettivi generali del sistema di istruzione e con l'esigenza di migliorare l'efficacia del processo di insegnamento e di apprendimento.

INDIVIDUALIZZAZIONE E PERSONALIZZAZIONE

L’ azione formativa individualizzata pone obiettivi comuni per tutti i componenti del gruppo-classe, ma è concepita adattando le metodologie in funzione delle caratteristiche individuali dei discenti, con l’obiettivo di assicurare a tutti il conseguimento delle competenze fondamentali del curricolo, comportando quindi attenzione alle differenze individuali in rapporto ad una pluralità di dimensioni.

L’ azione formativa personalizzata ha, in più, l’obiettivo di dare a ciascun alunno l’opportunità di sviluppare al meglio le proprie potenzialità e, quindi, può porsi obiettivi diversi per ciascun discente, essendo strettamente legata a quella specifica ed unica persona dello studente a cui ci rivolgiamo.

***Linee Guida per il diritto allo studio degli alunni e degli studenti con Disturbi Specifici di Apprendimento*, Miur 2011**

INDIVIDUALIZZAZIONE

La didattica individualizzata consiste nelle attività di recupero individuale che può svolgere l'alunno per potenziare determinate abilità o per acquisire specifiche competenze, anche nell'ambito delle strategie compensative e del metodo di studio; tali attività individualizzate possono essere realizzate nelle fasi di lavoro individuale in classe o in momenti ad esse dedicati, secondo tutte le forme di flessibilità del lavoro scolastico consentite dalla normativa vigente.

***Linee Guida per il diritto allo studio degli alunni e degli studenti con Disturbi Specifici di Apprendimento*, Miur 2011**

PERSONALIZZAZIONE

La didattica personalizzata, invece, anche sulla base di quanto indicato nella Legge 53/2003 e nel Decreto legislativo 59/2004, calibra l'offerta didattica, e le modalità relazionali, sulla specificità ed unicità a livello personale dei bisogni educativi che caratterizzano gli alunni della classe, considerando le differenze individuali soprattutto sotto il profilo qualitativo; si può favorire, così, l'accrescimento dei punti di forza di ciascun alunno, lo sviluppo consapevole delle sue "preferenze" e del suo talento.

***Linee Guida per il diritto allo studio degli alunni e degli studenti con Disturbi Specifici di Apprendimento*, Miur 2011**

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

La didattica per competenze richiede agli alunni di saper risolvere situazioni problematiche, complesse e inedite, il più vicino al mondo reale, utilizzando conoscenze e abilità già possedute o che vengono acquisite nel corso della risoluzione della situazione – problema.

Quando gli alunni sono chiamati a risolvere situazioni problematiche complesse e inedite (compiti di realtà, prove autentiche, prove esperte, ecc.) mettono in atto processi personali di costruzione di conoscenze che rendono più efficaci e significativi gli apprendimenti acquisiti.

La validità dell'approccio per competenze risiede nell'adozione di metodologie didattiche attive e laboratoriali, che rendono motivante l'atto di apprendere e consentono di migliorare i risultati dell'apprendimento stesso.

Tra le metodologie consigliate per sviluppare la didattica per competenze si colloca il costruttivismo sociale, ossia l'abitudine a far lavorare gli alunni in gruppo attraverso forme di apprendimento cooperativo, di educazione tra pari, di apprendistato cognitivo, che favoriscono la maturazione del "comportamento sociale, di un'attitudine al lavoro di gruppo, e di iniziativa e responsabilità ad affrontare rischi".

MIUR - Monitoraggio per la certificazione delle competenze nel primo ciclo. Rapporto sulla rilevazione effettuata nel giugno - luglio 2016

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Uso di metodi che coinvolgono l'attività degli studenti nell'affrontare questioni e problemi di natura applicativa (alla propria vita, alle altre discipline, alla vita sociale e lavorativa) sia nell'introdurre i nuclei fondamentali delle conoscenze e abilità, sia nel progressivo padroneggiarli.

Un ambiente di lavoro nel quale si realizzano individualmente o collettivamente prodotti che richiedono un utilizzo intelligente di quanto studiato o sollecitano un suo approfondimento è la chiave di volta metodologica.

L'ambiente nel quale si svolgono i percorsi dovrebbe assumere sempre più le caratteristiche di un laboratorio nel quale si opera individualmente o in gruppo al fine di acquisire e controllare la qualità delle conoscenze a e abilità progressivamente affrontate, mentre se ne verifica la spendibilità nell'affrontare esercizi e problemi sempre più impegnativi sotto la guida dei docenti.

In generale la pedagogia del progetto è una pratica educativa che coinvolge gli studenti nel lavorare intorno a un compito condiviso che abbia una sua rilevanza, non solo all'interno dell'attività scolastica, bensì anche fuori di essa.

Linee guida primo biennio istituti tecnici e professionali – 2010

LA FLESSIBILITÀ COME RISORSA

Gli approcci didattici efficaci per lo sviluppo delle competenze,

la personalizzazione dell'insegnamento e dell'apprendimento,

il coinvolgimento e la motivazione degli allievi

richiedono la reinvenzione degli ambienti di apprendimento

e la loro l'organizzazione flessibile.

LA FLESSIBILITÀ COME ELEMENTO DISTINTIVO DELL'AUTONOMIA

L'autonomia scolastica [...] si configura come un articolato dispositivo di mezzi, di opportunità e di risorse per raggiungere l'obiettivo prioritario del successo scolastico delle giovani generazioni. [...]

L'autonomia organizzativa consente di dare al servizio scolastico flessibilità, diversificazione, efficienza ed efficacia e di realizzare l'integrazione e il miglior utilizzo delle risorse e delle strutture, anche attraverso l'introduzione e la diffusione di tecnologie innovative.

https://www.istruzione.it/archivio/web/istruzione/famiglie/autonomia-scolastica.html

LE FLESSIBILITÀ POSSIBILI

FLESSIBILITÀ DEL CURRICOLO

FLESSIBILITÀ DELL’ORGANIZZAZIONE DIDATTICA

FLESSIBILITÀ NELL’IMPIEGO DELLE RISORSE PROFESSIONALI

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI

L'art.8 del DPR 275/1999 ha previsto due tipi di flessibilità:

a) possibilità di realizzare compensazioni tra discipline e attività della quota nazionale del curricolo;

b) possibilità di introdurre discipline e le attività liberamente scelte dalle scuole, purché coerenti con il profilo dello studente da formare.

Limite del 20%: né il monte ore annuale complessivo né quello delle singole discipline può essere decurtato oltre tale limite (DM 234/2000 modificato da DM 47/2006 + nota ministeriale n. 721/2006).

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI
LICEI

La quota dei piani di studio rimessa alle singole istituzioni scolastiche non può essere superiore al 20 per cento del monte ore complessivo nel primo biennio, al 30 per cento nel secondo biennio e al 20 per cento nel quinto anno, fermo restando che l'orario previsto dal piano di studi di ciascuna disciplina non può essere ridotto in misura superiore a un terzo nell'arco dei cinque anni.

(DPR n.89/2010, art. 10)

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI
ISTITUTI TECNICI

Oltre al 20% della quota dell'autonomia, le scuole possono utilizzare, per articolare in opzioni le aree di indirizzo, fino al 30% dell'orario annuale delle lezioni nel secondo biennio e fino al 35% nell'ultimo anno.

(DPR n.88/2010, art. 5)

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI
ISTITUTI PROFESSIONALI/1

Oltre al 20% della quota dell'autonomia, le scuole possono utilizzare, per articolare in opzioni le aree di indirizzo, fino al 35% dell'orario annuale delle lezioni nel secondo biennio e fino al 40% nell'ultimo anno; possono inoltre utilizzare gli spazi di flessibilità anche nel primo biennio entro il 25% dell'orario annuale delle lezioni per svolgere un ruolo integrativo e complementare rispetto al sistema dell'istruzione e della formazione professionale regionale.

(DPR n.88/2010, art. 5)

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI
ISTITUTI PROFESSIONALI/2

Le istituzioni scolastiche che offrono percorsi di istruzione professionale possono declinare gli indirizzi di studio di cui al comma 1 in percorsi formativi richiesti dal territorio coerenti con le priorità indicate dalle Regioni nella propria programmazione, nei imiti degli spazi di flessibilità di cui al successivo articolo 6, comma 1, lettera b). Tale declinazione può riferirsi solo alle attività economiche previste nella sezione e nella divisione cui si riferisce il codice ATECO attribuito all'indirizzo […]

La declinazione è altresì riferita alla nomenclatura e classificazione delle unità professionali (NUP) adottate dall'ISTAT.

L'utilizzo della flessibilità avviene nei limiti delle dotazioni organiche assegnate senza determinare esuberi di personale.

(D.Lgs. n.61/2017, art. 3, comma 5)

LE FLESSIBILITÀ CURRICOLARI
ISTITUTI PROFESSIONALI/3

Le istituzioni scolastiche che offrono percorsi di istruzione professionale possono […]:

a) utilizzare la quota di autonomia del 20 per cento dell'orario complessivo del biennio, nonché dell'orario complessivo del triennio, per il perseguimento degli obiettivi di apprendimento relativi al profilo di uscita di ciascun indirizzo di studio e per potenziare gli insegnamenti obbligatori per tutte le studentesse e tutti gli studenti, con particolare riferimento alle attività di laboratorio, sulla base dei criteri generali e delle indicazioni contenuti nel Profilo educativo, culturale e professionale, nell'ambito dell'organico

dell'autonomia […]:;

b) utilizzare gli spazi di flessibilità, in coerenza con gli indirizzi attivati e con i profili di uscita di cui all'articolo 3, entro il 40 per cento dell'orario complessivo previsto per il terzo, quarto e quinto anno, nell'ambito dell'organico dell'autonomia […].

(D.Lgs. n.61/2017, art. 6, comma 1)

LE FLESSIBILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DIDATTICA

Adattamento del calendario scolastico, nel rispetto del monte ore annuale complessivo e di ciascuna disciplina.

Distribuzione del monte ore complessivo e di ciascuna disciplina anche in forma diversificata nel corso dell'anno scolastico.

Definizione di unità di insegnamento non coincidenti con l'unità oraria, fermi restando il monte ore annuale complessivo e quello di ciascuna disciplina e le ore di servizio dei docenti.

LE FLESSIBILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE DIDATTICA

Adattamento del calendario scolastico, nel rispetto del monte ore annuale complessivo e di ciascuna disciplina.

Distribuzione del monte ore complessivo e di ciascuna disciplina anche in forma diversificata nel corso dell'anno scolastico.

Definizione di unità di insegnamento non coincidenti con l'unità oraria, fermi restando il monte ore annuale complessivo e quello di ciascuna disciplina e le ore di servizio dei docenti.

Organizzazione modulare dei gruppi di alunni (lavoro di coppia, di piccolo gruppo, di gruppo classe, di gruppi interclasse …).

(DPR n. 275/1999, art. 4)

LE FLESSIBILITÀ
NELL’IMPIEGO DELLE RISORSE PROFESSIONALI

Le istituzioni scolastiche adottano, anche per quanto riguarda l'impiego dei docenti, ogni modalità organizzativa che sia espressione di libertà progettuale e sia coerente con gli obiettivi generali e specifici di ciascun tipo e indirizzo di studio, curando la promozione e il sostegno dei processi innovativi e il miglioramento dell'offerta formativa.

(DPR n. 275/1999, art. 5, comma 1)

LE FLESSIBILITÀ
NELL'IMPIEGO DELLE RISORSE PROFESSIONALI

I docenti assegnati alle scuole entrano tutti a far parte di un'unica comunità di pratiche che, guidata dal dirigente scolastico nel pieno esercizio delle competenze previste dal D.Lgs. 165/01 e nel pieno rispetto delle attribuzioni degli Organi Collegiali riconosciute dalla vigente normativa, progetta e realizza le attività, ottimizzando le risorse professionali disponibili.

Si aprono, quindi, nuovi scenari, spazi di flessibilità che, se sapientemente e funzionalmente utilizzati, possono consentire, anche ai docenti individuati su posti di potenziamento, di svolgere attività di insegnamento integrate ad altre attività progettuali. In questo contesto, docenti finora utilizzati solo per l'insegnamento curriculare possono occuparsi, in tutto o in parte, di attività di arricchimento dell'offerta formativa, in coerenza con le competenze professionali possedute.

(Nota MIUR prot. n. 2852 del 05.09.2016, *Organico dell'autonomia*)

LA VALUTAZIONE - DECRETO LEGISLATIVO n. 62/2017

PRINCIPI GENERALI VALIDI PER TUTTE LE SCUOLE

LA VALUTAZIONE HA PER OGGETTO:

- **il processo formativo**
- **i risultati di apprendimento degli alunni**

La valutazione ha finalità formativa ed educativa, concorre al miglioramento degli apprendimenti e al successo formativo degli alunni

LA VALUTAZIONE - DECRETO LEGISLATIVO n. 62/2017
PRINCIPI GENERALI VALIDI PER TUTTE LE SCUOLE

LA VALUTAZIONE:

- È coerente con con le Indicazioni nazionali per il curricolo e con l'offerta formativa delle istituzioni scolastiche

- Documenta lo sviluppo dell'identità personale

- Promuove l'autovalutazione di ciascun alunno in relazione alle acquisizioni di conoscenze, abilità e competenze

MOMENTI E FUNZIONI DELLA VALUTAZIONE NEL PERCORSO CURRICOLARE

ALL'INIZIO DEL PERCORSO	**Funzione diagnostica** Cosa sanno gli studenti? Come imparano? Quali approcci didattici possono essere efficaci?
DURANTE IL PERCORSO	**Funzione formativa** Quali difficoltà stanno incontrando? Come possiamo cambiare gli approcci didattici che non hanno funzionato? Come possiamo indicare allo studente i punti deboli e suggerire come migliorare? **Funzione proattiva** Valorizzare i progressi, anche piccoli
AL TERMINE DEL PERCORSO	**Funzione sommativa** Cosa hanno imparato gli studenti?

GLI ESITI DI APPRENDIMENTO
DA VALUTARE E CERTIFICARE

CONOSCENZE **Elementi specifici (conoscenza fattuale)** **(vocaboli, dati, nomi, luoghi, …)** **Procedure (conoscenza procedurale)** **Concetti , principi, teorie (conoscenza concettuale)**
ABILITÀ **Svolgere bene determinate operazioni o sequenze di operazioni finalizzate a uno scopo** **Applicare le conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi**
COMPETENZE **Utilizzare efficacemente conoscenze e abilità per affrontare problemi complessi analoghi a quelli della vita reale**

GLI STRUMENTI DI ACCERTAMENTO

APPRENDIMENTI	COMPETENZE
osservazioni occasionali osservazioni sistematiche conversazioni interrogazioni prove scritte di vario tipo prove oggettive prove pratiche ……	COMPITI DI REALTÀ OSSERVAZIONI SISTEMATICHE AUTOBIOGRAFIE COGNITIVE

IL FEEDBACK EFFICACE

EVIDENZIARE GLI ASPETTI POSITIVI
DEL LAVORO

EVIDENZIARE GLI ASPETTI
NON SODDISFACENTI
SPIEGANDO LE RAGIONI
DI TALE GIUDIZIO

INDICARE COSA MIGLIORARE E COME

L’EFFETTO DIRIGENTE SCOLASTICO

Il dirigente scolastico organizza l’attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formative. (art. 25, comma 2, D.Lgs. 165/2001)

Numerose ricerche dimostrano che esiste una relazione significativa, positiva, tra il lavoro del dirigente scolastico e gli apprendimenti degli studenti. (Angelo Paletta (2012), *Leadership for learning*, seminari interregionali per dirigenti scolastici neo-assunti)

L’impatto sugli apprendimenti è quantificabile in 2.2 punti percentuali in più per tutti gli studenti al test Invalsi per ogni punto in più di abilità manageriali del dirigente scolastico e qualità organizzativa della scuola. (Adriana Di Liberto, Marco Sideri, Giovanni Sulis (Università di Cagliari), Fabiano Schivardi (LUISS), (2013), *Managerial Practices and Students’ Performance*, Fondazione Giovanni Agnelli , Working Paper n.49)

LE POSSIBILI LEVE DELL'AZIONE DEL DIRIGENTE

LA COSTRUZIONE DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

L' ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ DELLA SCUOLA

LA QUALIFICAZIONE DELL' AZIONE DIDATTICA DEI DOCENTI

L' ALLEANZA CON LE FAMIGLIE E I SOGGETTI ESTERNI CHE POSSONO CREARE CONDIZIONI FAVOREVOLI ALL' APPRENDIMENTO