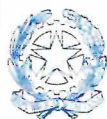


m_pi - Ministero dell'Istruzione e del Merito
AOOSAFI - Scuola di alta formazione dell'Istruzione
REGISTRO ATTI
0000003 - 27/12/2023 - REGISTRAZIONE



*Ministero dell'Istruzione
e del Merito*

SAFI

SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELL'ISTRUZIONE



LINEE TRIENNALI DI INDIRIZZO PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE SCOLASTICO 2023- 2025 (Prime indicazioni)

Sommario

PARTE I	2
INTRODUZIONE	2
Quadro di riferimento.....	2
Contesto esterno e <i>stakeholder</i>	5
Il modello organizzativo basato sulla sussidiarietà.....	6
PARTE II	10
LE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLA FORMAZIONE.....	10
I Dirigenti Scolastici.....	10
<i>La formazione dei dirigenti scolastici neoassunti</i>	<i>12</i>
<i>Obiettivi strategici della formazione dei dirigenti scolastici</i>	<i>12</i>
Il personale amministrativo tecnico e ausiliario (ATA).....	15
<i>La formazione iniziale del personale ATA neoassunto</i>	<i>15</i>
<i>Obiettivi strategici della formazione del personale ATA.....</i>	<i>15</i>
I docenti.....	17
<i>La formazione in ingresso dei neoassunti.....</i>	<i>17</i>
<i>La formazione continua dei docenti.....</i>	<i>17</i>
<i>Obiettivi strategici della formazione continua del personale docente.....</i>	<i>18</i>
<i>La formazione continua volontaria e incentivata (FOVI)</i>	<i>19</i>
La Comunità scolastica	21
<i>L'informazione alle famiglie.....</i>	<i>21</i>
<i>La formazione trasversale alle diverse figure professionali della comunità educante</i>	<i>21</i>
Parte III.....	23
STRUMENTI PER L'ANALISI, LA PROGETTAZIONE, IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI.....	23
Strumenti per l'analisi dei fabbisogni e per la progettazione degli interventi formativi	23
<i>Il ruolo sistemico dell'E-Portfolio personale delle competenze professionali</i>	<i>24</i>
Strumenti di monitoraggio e di valutazione dell'efficacia degli interventi formativi.....	24
Ambito di intervento della SAFI.....	25
SCHEDA A.....	26
SCHEDA A - PROGETTO FORMATIVO	27

PARTE I

INTRODUZIONE

Quadro di riferimento

Le continue sfide generate dall'accelerazione costante dei cambiamenti che la nostra società deve affrontare a livello nazionale, internazionale e globale impongono una riflessione sui ruoli e le funzioni di tutti i luoghi della formazione e, nello specifico, richiedono una particolare attenzione alla promozione di attività formative in grado di sostenere e potenziare al massimo possibile la crescita personale di ciascuno come condizione per un sempre più alto capitale umano, sociale, culturale e professionale.

In questo contesto, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) pone un obiettivo comune ai vari settori di intervento: rimettere al centro delle politiche pubbliche le persone e le loro competenze. Il PNRR considera la formazione uno strumento essenziale per favorire il potenziamento e lo sviluppo del capitale umano nell'ambito degli obiettivi della transizione digitale, amministrativa ed ecologica posti dal programma *Next Generation EU* (NGEU). Tale programma, infatti, prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale, migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale.

In tale contesto, l'istituzione della Scuola di Alta formazione dell'Istruzione (SAFI) è prevista dalla Missione 4 del PNRR al fine di costruire un sistema di formazione di qualità per il personale scolastico dell'intero sistema nazionale di istruzione in linea con un continuo sviluppo professionale e di carriera, conforme agli *standard* europei. L'obiettivo funzionale è quello di elevare la qualificazione professionale e di potenziare le competenze del personale scolastico, «*garantendo elevati standard di qualità uniformi a livello nazionale*», obiettivi da ritenersi come indicatore di un modello di *expertise* che si snoda nel tempo, con flessibilità, per aderire al cambiamento sociale e culturale.

La SAFI si pone, pertanto, come organismo qualificato, deputato a indirizzare e coordinare la formazione del personale scolastico, asse portante di un sistema di istruzione di qualità al passo con i tempi e in grado di fronteggiare i cambiamenti culturali e sociali del nostro tempo e del futuro.

Con riguardo agli aspetti normativi, giova evidenziare come l'art. 21 della legge del 15 marzo 1997, n. 59, abbia introdotto l'autonomia delle istituzioni scolastiche come snodo per la riorganizzazione e il rilancio del sistema educativo italiano.

Il successivo Regolamento, recante norme in materia di autonomia delle istituzioni scolastiche (d.P.R. dell'8 marzo 1999, n. 275), ha sottolineato la necessità di specifiche competenze del personale in servizio.

Nel tempo si è assistito ad apposite iniziative di formazione del personale dirigente, docente, amministrativo, tecnico e ausiliario (ATA), garantendo, in tal modo, la costruzione e lo sviluppo, nell'ambito della formazione in ingresso e in servizio, di competenze professionali adeguate al raggiungimento dell'autonomia delle istituzioni scolastiche in campo didattico, organizzativo, di ricerca, sperimentazione e sviluppo.

Relativamente alla formazione in ingresso dei docenti, si è partiti dai percorsi biennali post-universitari proposti dalle scuole di specializzazione all'insegnamento secondario (SISS D.M. 26 maggio 1998), passando ai Tirocini Formativi Attivi (TFA- D.M. 249/2010) e ai Percorsi Abilitanti Speciali (PASD.M. 81/2013), successivamente ai Corsi Speciali Abilitanti (D.M. n. 85/2005) poi ai 24 crediti formativi universitari (CFU D.M. 616/2017) per arrivare alla disciplina dei percorsi universitari e accademici di formazione iniziale introdotti dall'art. 44, comma 1, lett. d), D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, che modifica il D.lgs. 13 aprile 2017, n. 59. Questi modelli formativi, diversificati per contenuti, metodi e durata, hanno generato competenze degli insegnanti molto diverse tra loro, che attualmente coesistono nella stessa istituzione scolastica, ma che, proprio per questo, con mirati interventi di formazione, vanno elevate puntando alla qualità uniforme su tutto il territorio nazionale.

Quanto alla formazione in servizio, con il D.lgs. 165/2001 (art. 40) e la legge 107/2015 (art. 1, comma 124) è stato previsto un sistema di formazione obbligatoria rientrante nelle attività di servizio.

Con la legge 107/2015, *in primis*, è stato riconosciuto un ruolo centrale alla formazione e allo sviluppo professionale, con un forte investimento finanziario per le azioni formative e il riconoscimento della professionalità, al fine di garantire una continuità strutturale di risorse mirate e consistenti anche attraverso le azioni di formazione progettate dalle istituzioni scolastiche nel Piano triennale dell'offerta formativa.

Secondo il nuovo dettato normativo, la formazione continua obbligatoria dei docenti di ruolo, al pari di quella continua incentivata di cui all'articolo 16-*ter* del D.lgs. n. 59/2017, articolo inserito dall'art. 44, comma 1, lett. i), D.L. 30 aprile 2022, n. 36, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, prosegue e completa la loro formazione iniziale secondo un sistema integrato, coerente con le finalità di innovazione del lavoro pubblico e di coesione sociale, mirato a metodologie didattiche innovative e a competenze linguistiche, digitali, pedagogiche e psicopedagogiche, nonché a competenze volte a favorire la partecipazione attiva delle studentesse e degli studenti.

Per quanto riguarda la dirigenza scolastica, la contrattazione collettiva nazionale disciplina la formazione, prevedendo che la stessa debba assicurare il costante aggiornamento tecnico e tecnologico, nonché lo sviluppo delle competenze organizzative, manageriali e amministrative.

In particolare, per i dirigenti scolastici neoassunti è previsto dal D.M. 16 ottobre 2019, n. 956 un periodo di formazione e prova, in cui devono essere promosse iniziative di formazione, tutoraggio e verifica delle competenze acquisite. Gli Uffici Scolastici Regionali devono attivare due differenti percorsi: l'attività di accompagnamento, avvalendosi della collaborazione di dirigenti scolastici con funzione di *tutor*, e l'attività di formazione nell'area dell'ordinamento scolastico, nell'area giuridico-amministrativa e nell'area professionale e formativa.

Con riferimento al personale ATA, con il nuovo CCNL è stato rinnovato il relativo ordinamento professionale con un nuovo sistema di classificazione, tenendo conto di quattro differenti livelli di conoscenze, capacità, abilità, competenze professionali, responsabilità e autonomia.

Al riguardo, la formazione è stata articolata nel tempo su quattro tipologie di percorsi formativi: aggiornamento, formazione specialistica, formazione finalizzata alla mobilità all'interno dell'area e formazione finalizzata al passaggio ad area superiore.

In questo assetto normativo e contrattuale, tenendo conto delle indicazioni del mondo della ricerca e delle istituzioni di settore, anche internazionali, che considerano, in particolare, la qualità dei docenti come asse primario di intervento e di attenzione (*Expert Group on Quality investment in education and training della Commissione Europea*), la SAFI ha il compito di promuovere e indirizzare un continuo sviluppo professionale del personale scolastico al fine di garantire elevati *standard* di qualità uniformi su tutto il territorio nazionale, per tutta l'attività di formazione anche di quella organizzata sulla base di priorità e fondi definiti e stanziati a livello europeo.

L'obiettivo è fornire indirizzi per una formazione specialistica, pedagogica e didattica che, insieme a una conoscenza approfondita delle discipline di insegnamento e degli ambiti di competenza, consenta di affrontare efficacemente e in modo integrato i cambiamenti del nostro tempo e le loro ricadute sui processi di apprendimento delle studentesse e degli studenti con una didattica di alta qualità e con una organizzazione innovativa ed efficace delle attività scolastiche, in linea con gli *standard* europei.

La *mission* della SAFI risponde a una esigenza ormai consolidata nel tempo che è quella di elevare i livelli qualitativi dell'attività di insegnamento nell'ambito delle ore per la formazione disciplinate dal contratto collettivo nazionale, al fine di migliorare i risultati di apprendimento delle studentesse e degli studenti nelle prove nazionali e internazionali, avendo come fine ultimo la massima compiutezza formativa possibile di ogni studente.

Contesto esterno e *stakeholder*

La formazione del personale scolastico si caratterizza per avere un forte impatto a livello esterno, incidendo su scenari diversi, dalle differenti sfaccettature con diversificati protagonisti e *target*. Da un punto di vista relazionale numerosi sono gli *stakeholder*.

Gli *stakeholder*, come portatori di interessi che possono direttamente o indirettamente godere di benefici tratti da una formazione di qualità, costituiscono una realtà estremamente variegata che può partire dal più ristretto contesto territoriale per arrivare al contesto nazionale, tenendo conto del ruolo strategico dei vari organismi sovranazionali che orbitano intorno ai sistemi di istruzione e ne definiscono prospettive e obiettivi macrosistemici da cui non si può prescindere.

Da ricerche, studi ed indagini a livello internazionale emerge come sia molto radicata la cultura di una adeguata formazione di tutto il personale scolastico, come sia rilevante il livello di diffusione di una cultura formativa sempre più personalizzata e attagliata ai ruoli e ai contesti specifici, anche mappando per grandi linee le iniziative formative e i soggetti formatori presenti a livello nazionale.

La comunità internazionale, infatti, sottolinea l'importanza di un'istruzione e di una formazione di qualità per migliorare le condizioni di vita delle persone

In tale direzione si muove l'Obiettivo 4 dell'“*Agenda 2030*” per lo sviluppo sostenibile, che mira a garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento continuo per tutti.

Inoltre, la Commissione europea ha proclamato il 2023 “*Anno europeo delle competenze*”, nella convinzione che sostenere l'apprendimento durante l'intero ciclo di vita sia la premessa per garantire ripresa economica e transizione verde e digitale socialmente eque.

La Commissione Europea ha, altresì, prodotto negli ultimi anni, con il supporto del *Joint Research Centre* (JRC), diversi contributi volti a elaborare *framework* relativi alle diverse competenze del personale da sviluppare, allo scopo di offrire un quadro di riferimento concettuale per una migliore comprensione delle competenze chiave. Tra questi, nel 2020, è stato realizzato *LifeComp* che mira a promuovere un approccio “*Learning to learn*”. Esso parte dal presupposto che l'apprendimento continuo non sia un mero adempimento o un obbligo, ma lo strumento più potente per adattarsi con successo e in modo attivo a un contesto volatile e in continuo mutamento.

Tuttavia, in Italia, nonostante l'attuale assetto normativo e le sollecitazioni a livello internazionale, non è ancora del tutto presente una strategia organica e strutturata della formazione del personale scolastico che tenga conto delle differenti professionalità.

Per costruire un sistema della formazione efficace, in cui protagoniste sono e restano le istituzioni scolastiche con il ruolo fondamentale deliberante del collegio dei docenti, occorre partire da un'attenta analisi degli interessi, dei bisogni professionali e delle percezioni dei vari soggetti che interagiscono e influenzano direttamente o indirettamente tale ambito.

Fondamentale, in questo contesto, è il ruolo che la SAFI intende riconoscere ai numerosi enti di formazione che, a vario titolo, su presupposti giuridici anche profondamente diversi, hanno erogato e organizzato finora la formazione del personale scolastico. Essi hanno rivestito nel tempo un ruolo centrale e strategico, pur nella diversità della loro missione e del loro *status* giuridico. Tutti hanno comunque partecipato all'attuazione di percorsi formativi funzionali alla crescita professionale del personale scolastico. Un mondo complesso e differenziato con il quale è necessario confrontarsi per assicurare una interlocuzione qualitativa e quantitativa di sistema.

Cruciale nell'azione della SAFI è la posizione e il ruolo dei sindacati che rappresentano il mondo della scuola in tutte le sue multiformi dimensioni professionali. Sono stati nel tempo protagonisti attenti e vigili nella definizione delle politiche contrattuali sulla formazione e nella elaborazione di documenti di natura strategica. Per questo la SAFI intende procedere con essi assicurando una interlocuzione qualitativa e quantitativa di sistema.

Il modello organizzativo basato sulla sussidiarietà

Per l'elaborazione delle strategie di sviluppo dell'attività di formazione, la SAFI intende coinvolgere i principali soggetti che influenzano o sono influenzati dalle politiche e dalle azioni dei processi formativi, al fine di lavorare *non per la scuola, né tantomeno sulla scuola* e sui suoi diversi operatori, ma solo e soltanto *con la scuola*, con tutti i suoi operatori, in uno scambio reciprocamente vantaggioso, tenendo conto degli atti normativi, oltre che delle indicazioni dell'ente vigilante, e rispettando le prerogative sindacali e gli ambiti di definizione propri della contrattazione collettiva.

Per queste ragioni, al fine di implementare una politica efficace della formazione, è necessario dare attuazione al principio della sussidiarietà che, come dispone l'art. 118 della nostra Costituzione, deve essere mobilitata sia a livello verticale, per le istituzioni, sia a livello orizzontale, per le «formazioni sociali» dei territori, sviluppando nel tempo strategie inclusive di tutti i soggetti coinvolti, favorendo forme flessibili e aperte di pluralismo e stili decisionali consensuali proprio per sprigionare al massimo le responsabilità, il dinamismo e le potenzialità culturali originali di ciascun attore. Ciò al fine di far evolvere le priorità a livello centrale, tenendo sempre conto delle realtà dinamiche del territorio, dei suoi vari livelli e delle differenti situazioni di contesto. Lo scopo è dare a tutto il personale la possibilità di formarsi

tenendo conto delle proprie inclinazioni, delle proprie priorità in relazione al contesto di riferimento in cui ognuno ha operato ed opera, supportato da una azione di orientamento strategico guidata dal dirigente scolastico.

Nel complesso, si intende creare ulteriore valore aggiunto pubblico, accrescendo la legittimazione e la fiducia del personale scolastico, migliorando l'efficacia e l'efficienza dell'azione professionale e favorendo una partecipazione adeguata nella definizione delle strategie formative.

In base al nuovo assetto normativo, alla SAFI compete definire, in una visione unitaria di sistema, *le linee di indirizzo per la gestione e la valutazione* di tutti i processi di formazione, al fine di strutturare e avviare, a partire dal prossimo anno scolastico, un *modello organizzativo di qualità* della formazione che deve essere utilizzato in tutte le tipologie di formazione, anche in quelle avviate sulla base di ambiti, durata e priorità definiti a livello europeo.

Alle istituzioni scolastiche autonome, quali centri di ricerca e di sperimentazione, competono, invece, tutti *compiti di definizione dell'intero processo formativo* in cui sono direttamente coinvolte e di cui tutto il personale deve essere protagonista, attraverso gli organi collegiali, (dalla diagnosi dei fabbisogni all'identificazione degli obiettivi formativi, dalla definizione dei metodi e dei contenuti al controllo e alla verifica dei risultati) in una dimensione comunitaria della formazione e dello sviluppo professionale del personale. La progettazione dei percorsi formativi è, infatti, definita con il piano triennale dell'offerta formativa, elaborato dal Collegio dei docenti ed approvato dal Consiglio d'istituto, nel rispetto del principio della libertà di insegnamento.

I singoli, le istituzioni scolastiche, gli Uffici scolastici regionali, come meglio specificato in seguito, per poter strutturare con coerenza una efficace ed efficiente azione formativa individuale e comunitaria, devono anzitutto sviluppare un'analisi dei fabbisogni formativi comparati al profilo e alle competenze professionali richiesti al personale dalle norme vigenti.

L'analisi dei fabbisogni formativi di tutto il personale scolastico rispetto alle richieste di professionalità indicate dalle norme deve essere effettuata in via preventiva in funzione di una progettazione formativa calata sulle esigenze specifiche del contesto e sulle priorità individuate. In questo modo, nel tempo, saranno rafforzate le competenze professionali attraverso un modello costruito sempre più su misura finalizzato alla crescita della singola comunità scolastica o, meglio, della rete di istituzioni scolastiche, con esigenze e prospettive di sviluppo significativamente diversificate, ancorché sempre unificate dal quadro delle richieste professionali definite dalla normativa anche contrattuale, anche prevedendo moduli formativi che coinvolgono, se ritenuto opportuno dalle istituzioni scolastiche autonome, tutto il personale scolastico e, perfino, le famiglie interessate.

L'analisi in via preventiva dei fabbisogni formativi offre, infatti, l'opportunità di programmare nell'ambito del Piano triennale dell'offerta formativa o di scegliere nell'offerta formativa dei vari enti reperibile su S.O.F.I.A una formazione specifica per i singoli protagonisti della comunità scolastica (dirigenti, personale ATA e docenti) e, su alcuni problemi emergenti, se reputata necessaria, una formazione trasversale destinata a tutte le componenti della comunità educante.

A seguito di tale analisi, di conseguenza, le istituzioni scolastiche, con una azione di orientamento strategico, hanno la possibilità di intervenire, in modo sempre più strutturato, prioritariamente sulla promozione delle competenze professionali che si siano registrate maggiormente carenti o discontinue sul piano qualitativo e quantitativo e di predisporre progetti formativi sempre più coerenti e adeguati alle differenti situazioni di partenza e ai diversi *target*.

Anche l'attività di formazione dei singoli dovrebbe essere coerente come le priorità che le scuole di appartenenza si pongono. Le istituzioni scolastiche, infatti, sono chiamate a prendersi cura del proprio personale, a incanalare e sviluppare i loro talenti e le loro energie e a recepire con attenzione tutti i fabbisogni formativi in modo da definire a livello di singola istituzione scolastica o in rete un sistema di formazione di vera crescita professionale di ciascuno dei protagonisti con una coerenza nelle scelte del singolo e dell'istituzione scolastica di riferimento.

L'analisi della formazione individuata dalle istituzioni scolastiche e dagli Uffici Scolastici Regionali, secondo le rispettive competenze, e dai singoli consentirà nel tempo anche un progressivo sviluppo degli indirizzi e obiettivi strategici delle attività formative da parte della SAFI, sempre in modalità partecipata e condivisa con i principali interlocutori e nel rispetto delle prerogative sindacali. In questo modo la SAFI, tenendo conto di quanto programmato dalle istituzioni scolastiche con il Piano triennale dell'offerta formativa e con i Piani di miglioramento, potrà attivare reciproci processi di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle scelte dalla stessa fatte e prevedere aggiustamenti dei processi posti in atto al fine di migliorare i risultati di apprendimento delle studentesse e degli studenti.

La SAFI, in questo senso, opererà per favorire, accrescere e sviluppare i rapporti interistituzionali tra Uffici Scolastici Regionali, istituzioni scolastiche, università, enti di formazione accreditati o qualificati. In questo modello organizzativo la realtà variegata degli enti di formazione va valorizzata, sostenuta e incentivata anche nel quadro delle procedure di accreditamento e qualificazione. Tali enti, in ragione delle numerose competenze acquisite nel tempo, sono i veri attori primari della progettazione, realizzazione e valutazione delle attività formative e di essi va tenuto conto.

La SAFI, secondo quanto previsto dal dettato normativo, ha la possibilità, ove coinvolta, di supportare le scuole dei diversi territori nella gestione della formazione stessa, dall'identificazione degli obiettivi formativi specifici alla scelta dei contenuti, alle modalità di elaborazione e alla verifica dei risultati,

rafforzando sempre più la capacità delle istituzioni scolastiche di sviluppare una progettazione formativa e introdurre azioni di miglioramento che tengano conto dell'evoluzione dei contesti in termini di competenze e professionalità variabili nel tempo con effetto anticipatorio nell'ottica di garantire il successo formativo delle studentesse e degli studenti.

PARTE II

LE STRATEGIE DI SVILUPPO DELLA FORMAZIONE

I Dirigenti Scolastici

Nell'ambito dell'istituzione scolastica, il dirigente scolastico, oltre ad *«assicurare la gestione unitaria dell'istituzione sia attraverso autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane, sia tramite la gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici»*, assolve anche una funzione di guida della comunità educante, favorendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica.

In questo ruolo, il dirigente scolastico può fornire un contributo determinante, sulla base dell'analisi della realtà scolastica di riferimento nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale, al miglioramento e all'innovazione dei processi formativi, organizzativi, gestionali, didattici e di inclusione, che contribuiscono al successo formativo e scolastico delle studentesse e degli studenti.

L'autonomia delle istituzioni scolastiche, il miglioramento continuo dell'offerta formativa e della qualità dell'istruzione, la personalizzazione dei processi di apprendimento, secondo una prospettiva di *lifelong learning*, rendono indispensabile l'interlocuzione tra scuola e territorio, in senso ampio, anche europeo e internazionale. Questo rapporto non si limita alla semplice erogazione di formazione, ma si configura come reale sinergia formativa nella quale entrambe le parti sono impegnate in una programmazione e progettazione congiunta e coerente. Il dirigente scolastico è interlocutore della comunità di riferimento, favorisce la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio e, coniugando *leadership* educativa e competenze organizzative e gestionali, promuove la scuola come centro culturale e polivalente sul territorio per la realizzazione di una formazione che tenga conto dei reali bisogni formativi delle studentesse e degli studenti, con particolare attenzione a quelli di inclusione.

Il quadro di riferimento nel quale si colloca l'azione del dirigente scolastico è, dunque, articolato e costituito dalle possibilità organizzative e didattiche, di ricerca, sperimentazione e sviluppo e innovazione, coerenti con il principio di autonomia delle istituzioni scolastiche, e dagli obiettivi e dalle priorità nazionali ed europee individuati, a livello centrale e comunitario, per il sistema di istruzione e formazione, anche alla luce della fase di grande innovazione che la scuola italiana sta attraversando.

Delineando un progetto per uno spazio europeo dell'istruzione da realizzare entro il 2025, la Commissione Europea ha inteso, inoltre, migliorare la qualità dell'istruzione per rendere la scuola più

inclusiva, incrementare il successo scolastico e creare un ecosistema altamente efficiente di istruzione digitale con un potenziamento delle competenze digitali per compiere la trasformazione digitale.

In questa prospettiva il dirigente scolastico deve saper individuare le linee di sviluppo strategico e di crescita per la comunità scolastica, a partire dall'identità, dalle caratteristiche e dalle risorse presenti. Deve saper coordinare e motivare i diversi protagonisti dell'azione formativa, garantendone lo sviluppo professionale e la valorizzazione. Deve saper gestire e organizzare le risorse finanziarie, umane e strumentali che ha a disposizione, per realizzare i compiti istituzionali della scuola e innovarla, assicurandone il funzionamento secondo criteri di efficienza e efficacia.

Il ruolo del dirigente scolastico è, dunque, multiforme e complesso, richiede capacità di impulso, di coordinamento, di indirizzo, di progettazione e di innovazione, di gestione e di valutazione, di innovazione, sostenute da solide competenze gestionali, organizzative, giuridico-amministrative e didattiche e internazionali.

Insieme a questi aspetti, anche le profonde modifiche delle modalità e dei processi di apprendimento, trascinati dalla sfida del digitale, richiedono al dirigente scolastico una unitaria e al tempo stesso multisetoriale preparazione, nonché capacità di relazioni interpersonali e interistituzionali, di comunicazione e di adattamento alle diverse realtà dei contesti e di innovazione continua in tutte le aree del profilo professionale.

In considerazione del ruolo strategico del dirigente scolastico e nell'ottica di poter contribuire anche allo sviluppo dello spazio europeo dell'istruzione, un processo formativo iniziale e continuo rende necessario aggiornare e potenziare le competenze professionali del dirigente scolastico, sulle seguenti aree, tra loro interconnesse:

- AREA ORDINAMENTI
- AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA
- AREA PROFESSIONALE E FORMATIVA.

Ciascun percorso formativo non è volto solo all'acquisizione e al potenziamento di competenze attraverso approfondimenti teorico-conoscitivi, ma anche e soprattutto teso a proporre e realizzare comunità di pratica attraverso sistematiche esperienze di scambio e condivisione di ipotesi organizzative e progettuali, riflessioni a più voci, condivisione dei problemi e delle loro soluzioni con i colleghi, laboratori operativi, *focus group*, gruppi di lavoro e lavori di gruppo in cui analizzare le positività e le criticità identificate e proporre piste percorribili di miglioramento continuo delle strategie per risolverle.

La formazione dei dirigenti scolastici neoassunti

La formazione iniziale dei dirigenti scolastici neoassunti ha la funzione di sviluppare, rafforzare e verificare le competenze professionali richieste dalle norme al dirigente scolastico, osservate nello svolgimento delle attività di competenza.

La progettazione delle iniziative formative in ingresso dei dirigenti neoassunti è sviluppata partendo dalle competenze professionali proprie del dirigente scolastico.

Obiettivi strategici della formazione dei dirigenti scolastici

AREA ORDINAMENTI

- **Piena attuazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, anche per lo sviluppo dello spazio europeo dell'istruzione**

La conoscenza dell'autonomia scolastica, delle sue possibilità di realizzazione e implementazione e la conoscenza del quadro delle indicazioni europee e internazionali non solo costituiscono un "valore aggiunto" apportato dal dirigente scolastico per il "buon andamento" e la gestione efficace ed efficiente della scuola, ma contribuiscono anche ad attivare, migliorare e innovare i percorsi ordinamentali, sotto il profilo organizzativo e didattico, finalizzati al successo formativo e scolastico delle studentesse e degli studenti, alla luce delle competenze europee. In questa dimensione va data particolare attenzione a:

- **autonomia organizzativa:**
 - ✓ sviluppo di competenze sulla normativa di riferimento, sulle forme di autonomia, di flessibilità, di innovazione organizzativa, finalizzate al miglioramento di sistema, allo sviluppo di *campus* formativi;
- **autonomia didattica:**
 - ✓ sviluppo di competenze, anche in riferimento al quadro delle competenze europee (*DigComp, Green Comp, EntreComp, Life Comp, Competenze chiave, Competenze per una cultura democratica*), per favorire l'innovazione metodologico-didattica e promuovere rapporti collaborativi tra le diverse componenti del personale scolastico al fine di creare una comunità impegnata verso il successo scolastico delle studentesse e degli studenti e di garantire la qualità e l'innovazione dei processi formativi, nel rispetto della libertà di insegnamento e dell'autonomia professionale dei docenti, sviluppando anche efficaci e innovativi modelli organizzativi di gestione del tempo lavoro;
 - ✓ sviluppo delle conoscenze e competenze metodologiche e didattiche per la definizione di una strategia della didattica di qualità, finalizzata all'innovazione (competenze disciplinari,

multidisciplinari, pluridisciplinari e intradisciplinari), allo sviluppo dell'uso delle nuove tecnologie e dei nuovi ambienti di apprendimento scolastici, all'inclusione degli studenti con bisogni educativi speciali, alla valutazione, all'importanza dell'educazione alla cittadinanza attiva, alla parità di genere, all'occupabilità, al concetto di "apprendimento lungo tutto il corso della vita";

- **autonomia attraverso la programmazione, la pianificazione, la progettazione, la co-progettazione, la gestione e la valutazione dei processi:**
- ✓ sviluppo di competenze, tenendo conto delle peculiarità degli indirizzi e relative indicazioni nazionali/linee guida, per la realizzazione di opportunità formative che contribuiscano al successo formativo e scolastico delle studentesse e degli studenti, al miglioramento dei processi didattici e organizzativi, alla promozione e gestione del cambiamento e dell'innovazione;
- ✓ sviluppo di competenze gestionali, organizzative e di valutazione, a partire da dati e con riferimento all'autovalutazione, alla valutazione, ai Piani di miglioramento e alla rendicontazione, per una gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali efficace, efficiente e innovativa, ma anche per sviluppare azioni di monitoraggio, controllo e valutazione affinché le misure e le azioni poste in campo possano raggiungere i risultati previsti, in coerenza con gli obiettivi del Piano triennale dell'offerta formativa e con le priorità nazionali e europee di sistema.

AREA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA

Gestione delle istituzioni scolastiche ed educative sotto un profilo giuridico, economico e amministrativo

- Sviluppo di conoscenze e competenze in campo giuridico, economico e amministrativo con particolare riferimento alle procedure di gestione amministrativo-contabile, alla normativa sulla trasparenza, sulla protezione dei dati personali, sull'anticorruzione, sulla sicurezza negli ambienti di lavoro, con riguardo alla gestione dei procedimenti amministrativi e del contenzioso, ai profili negoziali e alla materia dei contratti.

AREA PROFESSIONALE E FORMATIVA

Innovazione organizzativa e didattica, internazionalizzazione e *leadership* educativa

- Sviluppo di competenze per supportare la promozione dell'uso delle nuove tecnologie e dei nuovi ambienti di apprendimento scolastici, per rafforzare il ruolo educativo e sociale della scuola, promuovendo nell'ambito scolastico e nei contesti territoriali di riferimento responsabilità di sviluppo culturale, di crescita sostenibile e di educazione alla cittadinanza attiva condivise, per implementare processi di internazionalizzazione;

- Sviluppo di competenze di *leadership* educativa e aggiornamento delle competenze educative e didattiche per l'innovazione: sviluppo di stili di *leadership*, di capacità di comunicazione, come collante della comunità scolastica, di competenze relazionali per promuovere la partecipazione;
- Sviluppo delle competenze di interazione con il territorio, in senso ampio, anche europeo e internazionale, al fine di consolidare il valore, la qualità, la credibilità sociale, l'autorevolezza dell'azione formativa ed educativa della scuola, di attivare processi di progettazione, di innovazione e di internazionalizzazione e di individuare risorse finanziarie a livello locale, nazionale e europeo.

Il personale amministrativo tecnico e ausiliario (ATA)

Il personale ATA rappresenta il primo punto di contatto della scuola con la comunità di riferimento.

Fondamentale è il suo ruolo nella percezione dell'organizzazione scolastica da parte delle famiglie, degli studenti e dell'utenza in generale.

La formazione del personale ATA assume un ruolo strategico nell'implementazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, garantendone il rafforzamento a livello organizzativo, anche in ottica innovativa.

L'obiettivo è assicurare in modo strutturato a tutto il personale l'acquisizione delle competenze professionali necessarie per contribuire ad una azione della scuola maggiormente orientata alla centralità delle studentesse e degli studenti nelle loro diversificate esigenze, alla massima flessibilità organizzativa e didattica, al rafforzamento dell'innovazione digitale, alla corresponsabilità educativa per un dialogo continuativo ed efficace con dirigenti e docenti, con l'utenza e con il contesto socio-territoriale di riferimento.

La formazione iniziale del personale ATA neoassunto

Il personale ATA assunto in servizio a tempo indeterminato – sia a tempo pieno che a tempo parziale - è soggetto ad un periodo di prova la cui durata è differente a seconda delle Aree di riferimento.

Nell'ambito di tale periodo è auspicabile garantire un periodo di formazione adeguato per un rafforzamento e uno sviluppo delle competenze professionali richieste dalle norme e osservate nello svolgimento delle attività di competenza.

Obiettivi strategici della formazione del personale ATA

Area dei collaboratori e degli operatori

- Sviluppo delle competenze per fornire assistenza alle studentesse e agli studenti e al personale con disabilità e per valutare in prima istanza i bisogni dell'utenza;
- Sviluppo delle competenze relative alla corretta gestione delle procedure di sicurezza anche in condizioni di emergenza;
- Sviluppo di stili comunicativi efficaci ai fini di una adeguata accoglienza di ospiti ed utenti;
- Sviluppo delle competenze che nascono da una consapevolezza del proprio ruolo nel più vasto contesto dell'organizzazione della scuola;

- Sviluppo di competenze digitali per una gestione innovativa delle attività di competenza.

Area degli assistenti amministrativi e tecnici

- Sviluppo delle competenze informatiche e gestionali delle principali piattaforme digitali o delle strumentazioni operative funzionali allo svolgimento dei propri compiti;
- Sviluppo delle competenze di gestione del personale della scuola in base alle normative vigenti e al nuovo CCNL, anche con attenzione alla gestione della carriera scolastica delle studentesse e degli studenti;
- Sviluppo delle competenze di gestione documentale secondo la normativa vigente nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, della trasparenza e anticorruzione con i relativi obblighi di pubblicità.

Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione

- Sviluppo delle competenze professionali relative alla gestione del personale dipendente con particolare riguardo allo stato giuridico del personale della scuola;
- Sviluppo delle competenze digitali per una trasformazione digitale dell'organizzazione scolastica;
- Sviluppo delle competenze professionali relative alla gestione di gare ad evidenza pubblica per l'affidamento di beni e servizi, con particolare riguardo al PNRR, e per la gestione delle attività di rendicontazione contabile dei progetti PON e PNRR;
- Sviluppo delle competenze professionali per una adeguata trasparenza delle procedure e della gestione delle risorse umane e finanziarie;
- Sviluppo delle competenze in materia contabile sia con riferimento alle risorse nazionali che europee;
- Sviluppo delle competenze di gestione documentale secondo la normativa vigente nel rispetto della normativa sulla protezione dei dati personali, della trasparenza e anticorruzione con i relativi obblighi di pubblicità.

I docenti

La formazione in ingresso dei docenti neoassunti

In base alla nuova disciplina normativa, la SAFI, oltre ad indirizzare lo sviluppo delle attività formative del personale scolastico, è tenuta a indicare e aggiornare le esigenze della formazione iniziale degli insegnanti. Tale funzione sarà implementata nel tempo, tenendo conto dell'efficacia e dei risultati anche delle iniziative obbligatorie promosse durante il periodo di formazione e prova.

Il punto di partenza nella strutturazione e progettazione delle iniziative formative in ingresso dei docenti neoassunti è rappresentato dalle competenze professionali proprie del docente.

Per la scuola dell'infanzia e primaria, le competenze professionali richieste al docente sono quelle indicate in modo analitico negli obiettivi formativi del corso di laurea magistrale a ciclo unico in Scienze della formazione primaria che consentono ai docenti stessi di tradurre, all'interno dell'organizzazione complessiva della scuola, le *Indicazioni nazionali per la scuola dell'infanzia e per la scuola primaria* in percorsi didattici personalizzati per le studentesse e gli studenti.

Esse devono anzitutto essere oggetto di responsabile autovalutazione da parte del singolo docente, come presupposto per una scelta informata e critica dei percorsi di formazione da inserire nei Piani triennali dell'offerta formativa e che i docenti reputano utili per la propria maturazione professionale.

Per la scuola secondaria di primo e di secondo grado, le competenze professionali richieste al docente abilitato sono quelle analiticamente identificate nell'Allegato A del DPCM 4 agosto 2023 sulla formazione iniziale, con i relativi *standard* professionali minimi. Esse devono essere, come nel caso dei docenti delle scuole dell'infanzia e primaria, oggetto di responsabile autovalutazione da parte del singolo docente come presupposto per una scelta informata e critica dei percorsi di formazione da inserire nei Piani triennali dell'offerta formativa e che i docenti reputano utili per la propria maturazione professionale.

Le competenze professionali richiamate, sebbene a livelli diversi di complessità ed estensione, perimetrano sia i contenuti formativi che i neo-immessi in ruolo dovrebbero aver già in parte incontrato nelle prove scritte e orali dei concorsi di selezione per l'ingresso in ruolo, sia quelli relativi ai progetti di formazione continua di cui alla Scheda progetto formativo di cui all'allegato A, sia, infine, quelli necessari per gli accessi alla formazione volontaria incentivata.

La formazione continua dei docenti

Nell'ambito della formazione continua dei docenti bisogna distinguere per dettato normativo due diversi modelli:

- Formazione continua i cui obiettivi formativi sono definiti di seguito;
- Formazione continua volontaria e incentivata introdotta nel nostro ordinamento dall'art. 16-ter del Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59, che ha come destinatari, oltre i docenti di ruolo, anche le figure di sistema e i cui obiettivi formativi saranno inseriti in un'apposita Direttiva della SAFI a cui si rimanda.

Il principio fondamentale della formazione continua è quello di assicurare un costante aggiornamento dei docenti in via prioritaria sui contenuti e sui metodi di insegnamento promossi all'interno dei contesti relazionali, organizzativi e tecnologici delle istituzioni scolastiche.

Obiettivi strategici della formazione continua del personale docente

- **Sviluppo delle competenze didattiche nell'insegnamento delle discipline in senso stretto e sviluppo delle competenze trasversali ad esse funzionali;**
- **Sviluppo delle competenze digitali del personale scolastico per favorire un approccio accessibile, inclusivo e critico all'educazione digitale.** Diventa fondamentale creare un ecosistema delle competenze digitali, in grado di accelerare la trasformazione digitale dell'organizzazione scolastica e dei processi di apprendimento e insegnamento, in coerenza con il quadro di riferimento europeo delle competenze digitali *DigComp 2.1* (per studenti) e *DigCompEdu* (per docenti);
- **Nuovi approcci metodologici trasversali nell'ambito delle discipline STEM – comprensive anche dell'introduzione alle neuroscienze, con rafforzamento anche delle competenze didattiche disciplinari.** Lo scopo è dare sempre maggiore centralità alla “cultura” scientifica sia per favorire un diverso approccio al pensiero scientifico, anche nell'insegnamento delle discipline STEM, sia per superare ingiustificate e reciproche estraneità tra cultura matematico-scientifica e cultura umanistico-letteraria;
- **Promozione del multilinguismo** con il rafforzamento di corsi e di attività linguistiche collegate anche all'insegnamento di singole discipline e con l'incentivo alla mobilità internazionale dei docenti stranieri verso l'Italia;
- **Rilancio dell'insegnamento delle singole discipline integrato con gli strumenti e le metodologie didattiche innovative adeguate alla Scuola 4.0 - scuole innovative, nuove aule didattiche e laboratori.** L'obiettivo è formare docenti in grado di rafforzare le competenze delle studentesse e degli studenti attraverso modalità di insegnamento perfettamente integrate con il processo di innovazione digitale, garantendo la massima partecipazione degli studenti;
- **Sviluppo della didattica orientativa, nel quadro della “Scuola 4.0”**, al fine di consentire una maggiore personalizzazione dei processi di apprendimento delle studentesse e degli studenti, rafforzando le competenze che sono dagli stessi acquisite in esito al percorso scolastico, con la piena partecipazione degli studenti.

- **Sviluppo delle competenze e delle conoscenze funzionali all'attività dei docenti *tutor* e dei docenti orientatori** di cui alle *Linee guida per l'orientamento* del 22 dicembre 2022.
- **Sviluppo delle competenze necessarie per lo svolgimento delle attività nell'ambito dei comitati di valutazione del servizio e da parte dei docenti in servizio nominati *tutor* dei neo immessi nei ruoli.**

La formazione continua volontaria e incentivata (FOVI)

La formazione continua volontaria e incentivata, che parte dal corrente anno scolastico, introduce un nuovo modello di formazione con il quale si intende valorizzare il profilo professionale dei docenti in un'ottica di progressione istituzionale di carriera e rafforzare il ruolo delle figure di sistema che hanno acquisito nel tempo un ruolo importante nell'assetto relazionale, didattico-culturale ed organizzativo delle istituzioni scolastiche.

Alla base del modello formativo c'è la volontà del docente che sceglie, sulla base dei propri bisogni formativi, tre cicli triennali di formazione per rafforzare e implementare conoscenze e competenze, da mettere al servizio della comunità scolastica di appartenenza al fine di rafforzare nel tempo il successo formativo delle studentesse e degli studenti.

Il docente, con la FOVI, assume, infatti, una precisa responsabilità che implica una volontà di miglioramento della propria azione professionale e della sua ricaduta nei confronti delle studentesse e degli studenti, a favore della scuola come organizzazione complessa, a supporto della famiglia e, più in generale, della società.

Sul piano dell'esplicitazione dei bisogni formativi, l'insegnante opera una scelta che può derivare dalla necessità di aggiornamento e/o approfondimento e/o acquisizione e/o potenziamento di:

- 1) conoscenze specifiche delle proprie discipline di insegnamento e delle potenzialità interdisciplinari e transdisciplinari dei saperi;
- 2) strumenti e tecniche di progettazione per la partecipazione a bandi nazionali ed europei;
- 3) conoscenze, abilità e competenze sulla *governance* della scuola e sulla *leadership* educativa;
- 4) conoscenze, abilità tecnico-metodologiche e competenze socio-relazionali e strategiche sulle funzioni di *staff* e sulle figure di sistema;
- 5) conoscenze, abilità e competenze per assicurare l'inclusione scolastica a tutti i livelli organizzativi e didattici;
- 6) conoscenze, abilità e competenze relative alle strategie e alle pratiche della continuità educativa e didattica e dell'orientamento scolastico e professionale;

- 7) conoscenze, abilità e competenze in ordine alla valutazione degli alunni, in particolare sul piano diagnostico, procedurale e sommativo, ma anche su quello del prodotto, del processo e del contesto;
- 8) conoscenze dei profili applicativi del sistema nazionale di valutazione delle istituzioni scolastiche e abilità e competenze per farlo interagire con gli adempimenti valutativi di scuola;
- 9) conoscenze, abilità e competenze tecniche relative alla didattica digitale e alle potenzialità, ai vincoli e ai rischi dell'interazione uomo-macchina, considerando anche lo scenario che prospetta lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e le sue applicazioni in tutti gli ambiti della vita.

La formazione continua volontaria e incentivata introduce un sistema ciclico con percorsi di durata triennale. Nelle more della definizione degli ambiti di competenza della contrattazione collettiva, al fine di rispettare le scadenze poste dal PNRR, essa si svilupperà:

- in tre cicli triennali;
- ogni ciclo triennale di formazione si articolerà in percorsi annuali;
- ogni percorso annuale si articolerà in 3 fasi modulari, e precisamente:
 - di **formazione auto-orientativa**: si realizzerà attraverso un bilancio delle proprie conoscenze e competenze e il potenziamento delle conoscenze e delle competenze dei docenti di ruolo e/o delle figure di sistema al fine di poterle implementare in modo autonomo e critico;
 - di **monitoraggio formativo intermedio di natura laboratoriale**: si svilupperà attraverso una fase guidata di confronto tra i docenti e/o le figure di sistema nel sostenere lo sviluppo delle competenze professionali e nel rafforzare anche le conoscenze e competenze applicative, nell'ambito di attività di progettazione, tutoraggio, accompagnamento e guida allo sviluppo delle potenzialità delle studentesse e degli studenti, nonché di attività di sperimentazione di nuove modalità didattiche;
 - di **restituzione degli esiti** dei due moduli precedenti, come analisi delle loro ricadute qualitative e quantitative sulla didattica, sugli apprendimenti delle studentesse e degli studenti e sull'organizzazione delle scuole di appartenenza, anche nell'ottica di assicurare una compilazione critica e consapevole dell'*E-portfolio* personale delle proprie competenze professionali.

I docenti di ruolo che abbiano conseguito una valutazione positiva nel superamento dei tre percorsi consecutivi e non sovrapponibili possono essere stabilmente incentivati secondo quanto prevede l'articolo 16-ter al comma 4-bis del D. Lgs. 59/2017.

I progetti per la formazione volontaria e incentivata dovranno essere elaborati sempre secondo il modello della Scheda progetto formativo A.

Ogni percorso formativo di durata triennale prevede nella fase intermedia annuale e finale triennale una valutazione secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento e dai relativi provvedimenti interministeriali e ministeriali attuativi.

Natura, sviluppo, metodologie dei percorsi formativi volontari e incentivati saranno ulteriormente meglio esplicitati dalla SAFI in apposite Direttive e in materiali anche contenutistici di accompagnamento, frutto di un metodo partecipato e condiviso di definizione.

La Comunità scolastica

L'informazione alle famiglie

Non è possibile parlare di rinnovamento della scuola e di personalizzazione degli apprendimenti e degli insegnamenti senza un coinvolgimento delle famiglie.

Le scuole, nella loro piena autonomia, tenendo conto delle peculiarità del singolo contesto, nella definizione dei Piani dell'offerta formativa triennale potranno ascoltare le loro istanze e poi valutare se e come procedere con progetti e/o azioni specifici dedicati all'intera comunità scolastica o anche solo attivare, come già previsto, azioni di rendicontazione sociale.

Le attività di informazione e/o di formazione possono comunque rappresentare una importante occasione per favorire una rinnovata alleanza tra famiglia e scuola al servizio della centralità dei percorsi di crescita delle studentesse e degli studenti, riaffermando, da un lato, l'autorevolezza del personale scolastico e il rispetto che si deve loro e, dall'altro lato, le responsabilità educative di tutti gli attori coinvolti nel funzionamento dell'istituzione scolastica nei diversi territori.

La formazione trasversale alle diverse figure professionali della comunità educante

La scuola è definita, dall'art. 3 del D.lgs. n. 297/1994, quale «*comunità che interagisce con la più vasta comunità sociale civica*». La dimensione comunitaria diventa ovviamente ancor più pregnante a seguito dell'adozione del Regolamento sull'autonomia delle istituzioni scolastiche (d.P.R. n. 275/1999) ed ancor meglio delineata dall'ultima ipotesi di CCNL del 14 luglio 2023.

Alla comunità educante, secondo quanto stabilito dal Contratto collettivo nazionale, appartengono il dirigente scolastico, il personale docente ed educativo, il DSGA e il personale amministrativo, tecnico e ausiliario, nonché le famiglie e gli studenti che partecipano alla comunità nell'ambito degli organi collegiali previsti dal D.lgs. n. 297/1994.

In ragione della cultura sistemica del contesto scolastico, che coinvolge più figure professionali che in una modalità congiunta concorrono alla realizzazione di sempre più alti livelli di qualità a sostegno delle studentesse, degli studenti e delle famiglie, è importante che sia valutata l'attivazione anche di una formazione trasversale alle diverse figure professionali, a cui i singoli possono scegliere di partecipare su ambiti educativi che richiedono una integrazione e una condivisione di atteggiamenti, stili, *routine*, pratiche private e pubbliche.

La formazione in comune delle varie figure professionali può diventare, di conseguenza, uno strumento prezioso per migliorare in maniera costante e continuativa la collaborazione tra figure differenti, per coordinare interventi educativi di sistema, per permettere di lavorare insieme in modo più efficace ed efficiente, comprendendo meglio i ruoli e le responsabilità di ciascuno. L'obiettivo è promuovere una cultura del «lavoro di squadra» in cui ogni figura professionale si senta valorizzata nella sua funzione, migliorando la motivazione per la definizione di un assetto che permetta all'istituzione scolastica di gestire al meglio e in modo condiviso e consapevole i cambiamenti.

In alcuni ambiti tematici di natura affettiva, sociale ed educativa, potrebbe essere importante promuovere forme di coinvolgimento delle famiglie che sono anche esse protagoniste del cambiamento e del miglioramento del contesto scolastico, come parte integrante dei grandi processi di innovazione.

Obiettivi strategici

- Rafforzamento delle *soft skills*, al fine di migliorare quelle competenze alla base delle relazioni, della comunicazione, delle varie interazioni all'interno del contesto scolastico;
- Sviluppo e implementazione di strumenti e interventi per accrescere l'autorevolezza della scuola e delle sue figure professionali nel contesto di riferimento;
- Rafforzamento delle competenze per la promozione di un contesto scolastico inclusivo, equo e aperto a tutti;
- Sviluppo delle competenze connesse alla gestione delle scuole innovative, nuove aule didattiche e laboratori per assicurare la migliore gestione dei nuovi spazi scolastici *connected learning environments* adattabili, flessibili e digitali;
- Sviluppo di strumenti e modalità di creazione di “comunità territoriali di pratica delle competenze” (*Community of Practice*) per sviluppare e diffondere *best practice* relative alle attività formative e al riconoscimento delle competenze maturate in ambienti non soltanto formali, ma anche non formali, informali e incidentali.

Parte III

STRUMENTI PER L'ANALISI, LA PROGETTAZIONE, IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE DEGLI INTERVENTI FORMATIVI

Strumenti per l'analisi dei fabbisogni e per la progettazione degli interventi formativi

Anche con riferimento alla formazione strutturata su fondi europei, nel nuovo modello organizzativo della formazione, in cui le istituzioni scolastiche autonome sono e rimangono le protagoniste, nel rispetto della libertà di insegnamento, al fine di assicurare un livello uniforme di qualità sul territorio nazionale, nonché di coordinare e indirizzare le attività formative del personale scolastico, la SAFI proporrà con atto successivo, frutto di un processo condiviso e partecipato, l'utilizzo di strumenti di analisi e rilevazione dei bisogni formativi sulla base dei quali poter scegliere in modo critico e consapevole i percorsi formativi reputati maggiormente opportuni per le istituzioni scolastiche e per i singoli docenti .

L'analisi dei fabbisogni formativi da parte di ciascun soggetto della comunità scolastica diventa il punto di partenza per la diagnosi delle priorità formative su cui poter sviluppare i progetti di formazione che confluiscono, poi, secondo le valutazioni degli organi collegiali preposti, guidati dal dirigente scolastico, nel Piano triennale dell'offerta formativa. Il Piano triennale dell'offerta formativa diventa strumento di riferimento anche per le scelte formative del singolo nell'ambito delle ore previste dal contratto collettivo. Il singolo a sua volta, tenendo conto delle priorità formative definite dall'istituzione scolastica di riferimento, potrà aderire non solo alle iniziative formative promosse dalla singola istituzione scolastica, ma anche a quelle proposte da reti di scuole o dagli enti accreditati.

Questi processi organici di autoriflessione e di autovalutazione delle competenze professionali del personale scolastico richieste dalle norme vigenti, trattati anche statisticamente in modo opportuno, orienteranno non solo le scelte di formazione continua e continua incentivata ritenute necessarie, ma anche la scansione dei piani di miglioramento sia personali sia istituzionali.

Il Piano triennale dell'offerta formativa delle istituzioni scolastiche rimane lo strumento per la programmazione delle attività sia in termini di contenuti che di risorse da elaborare in coerenza con i fabbisogni rilevati, nell'ambito della loro piena autonomia.

A questo proposito, le istituzioni scolastiche, indirizzate dal dirigente scolastico, progettano, nell'ottica di un orientamento strategico della formazione, singoli percorsi formativi secondo quanto previsto dalla

Scheda progetto formativo A, in allegato. Tali percorsi formativi sono progettati e pianificati tenendo conto in via prioritaria dei fabbisogni rilevati, avvalendosi di formatori con profili professionali coerenti con le aree tematiche sviluppate.

La *Scheda* dei progetti formativi (A) è a compilazione progressiva: è completata in tutte le sue parti parallelamente allo svolgimento e alla conclusione delle attività formative. Essa, in quanto parte del Piano triennale dell'offerta formativa delle singole istituzioni scolastiche, è caricata sulla specifica piattaforma a cui ha accesso anche la SAFI, per le attività di propria competenza.

Il ruolo sistemico dell'E-Portfolio personale

I processi autovalutativi di ciascuno confluiranno nell'*E-Portfolio personale* che è lo strumento per documentare l'evoluzione della propria crescita professionale e i risultati dei percorsi di formazione a cui il singolo ha nel tempo partecipato.

L'*E-Portfolio personale*, come funzione implementata di quanto già previsto sulla piattaforma S.O.F.I.A., costituirà, infatti, lo strumento che seguirà il personale per l'intera durata del suo percorso professionale, dando atto:

- a) dei risultati acquisiti, attestati e/o certificati nei percorsi di formazione in servizio continua e/o volontaria incentivata;
- b) delle certificazioni di competenze professionali maturate in ambienti di apprendimento non formali e informali;
- d) del grado di padronanza progressivamente autovalutato delle competenze professionali richieste al personale scolastico dalle norme.

Strumenti di monitoraggio e di valutazione dell'efficacia degli interventi formativi

Al fine di assicurare un adeguato livello di qualità, i percorsi formativi devono essere strutturati prevedendo azioni di monitoraggio interno, al fine di garantire e verificare che ci sia congruenza tra progettazione ed esecuzione del percorso formativo.

Nella fase di monitoraggio è opportuno coinvolgere i soggetti partecipanti per avere *feedback*, in particolare, sul contenuto del corso, sulla metodologia didattica, sulla qualità degli insegnamenti impartiti. Si possono utilizzare sondaggi o *focus group* per raccogliere le loro opinioni.

Alla fine del corso, viene preparato un rapporto finale di monitoraggio che riassume i risultati delle sue valutazioni, le azioni correttive intraprese e le raccomandazioni di revisione per futuri corsi di formazione su problemi analoghi.

Ogni percorso formativo dovrà prevedere, inoltre, un processo di valutazione finale per misurare il grado di padronanza raggiunto per gli obiettivi formativi stabiliti, sulla base di due diversi livelli.

- Livello 1: Autovalutazione e *Peer-Assesment*

Nella fase dell'autovalutazione, ogni partecipante valuta autonomamente il grado di padronanza raggiunto nei singoli obiettivi formativi del percorso a metà dello svolgimento e alla conclusione del percorso.

Nella fase di *Peer-Assesment*, i partecipanti discutono in gruppo della propria autovalutazione ed eventualmente la rivedono rispettivamente a metà dello svolgimento e alla conclusione del percorso.

- Livello 2: Valutazione

La valutazione finale è condotta facendo ricorso al comitato di valutazione, come previsto per la formazione in servizio incentivata, al termine del triennio.

Ambito di intervento della SAFI

La SAFI effettua un'analisi a campione dei piani formativi predisposti, tale da coprire, a rotazione, tutte le istituzioni scolastiche statali e paritarie nazionali, anche tenendo conto degli esiti del Sistema nazionale di valutazione.

La SAFI, al fine di assicurare un meccanismo di individuazione dei contenuti della formazione sempre più aderente ai bisogni autodichiarati ed emersi, assicura un monitoraggio dei fabbisogni professionali emersi di ciascun profilo in un'ottica di miglioramento reciproco delle azioni e degli indirizzi.

Su richiesta delle istituzioni scolastiche, la SAFI procederà, inoltre, in collaborazione con INVALSI, ad offrire le informazioni longitudinali circa un'eventuale correlazione statisticamente significativa tra frequenza dei percorsi di formazione attivati e risultati delle prove Invalsi degli studenti.

La SAFI effettuerà tale attività di analisi al fine di assicurare un supporto metodologico alle istituzioni scolastiche per garantire nel tempo un livello di qualità uniforme della formazione su tutto il territorio nazionale, per sviluppare linee di indirizzo sempre più coerenti con le esigenze rilevate dalle istituzioni scolastiche in un'ottica di miglioramento continuo e condiviso, per far evolvere le priorità identificate al centro, tenendo sempre conto delle realtà della periferia, dei suoi vari livelli e delle differenti situazioni di contesto, in attuazione del principio di sussidiarietà.

SCHEDA A

SCHEDA A- PROGETTO FORMATIVO

Istituzione scolastica capofila di rete	
Codice meccanografico	
Contatti	<i>Indicare l'indirizzo mail e il contatto telefonico dell'Istituzione scolastica</i>
Titolo del progetto e indicazione del Direttore del progetto formativo	
Area tematica del progetto	<i>Menù a tendina con aree tematiche (vanno inseriti per il personale scolastico gli obiettivi strategici individuati per ciascun profilo professionale dalle Linee di indirizzo)</i>
Soggetti coinvolti	<i>Indicare i soggetti specifici destinatari della formazione e il numero massimo dei partecipanti previsto</i>
Modalità di selezione dei partecipanti (strumenti e metodologia)	<i>Indicare anche eventuali requisiti di ingresso, ove previsti o ove necessari per la qualità del progetto</i>
Obiettivi formativi	<i>Indicare gli obiettivi in termini di specifiche conoscenze, abilità e/o competenze da acquisire alla fine corso. Questa indicazione va correlata alle priorità formative emerse in sede di diagnosi dei bisogni condotta, nel caso del personale scolastico, con la compilazione autovalutativa e la relativa tabulazione delle voci contenute nelle Schede specifiche per i Dirigenti, il personale ATA e i docenti rese disponibili con successivo Atto della SAFI</i>
Indicatori di performance	<i>Inserire eventuali indicatori di performance contenuti nel Piano triennale dell'offerta formativa dell'organizzazione scolastica a cui è collegato l'avvio del progetto formativo. Si tratta di misure quantificabili, sintetiche e significative.</i>
Articolazione dei moduli e dei contenuti del progetto formativo in presenza o blended (escludendo, comunque, la fruizione di moduli preregistrati)	<i>Specificare l'articolazione dei moduli e dei contenuti, con indicazione della durata oraria e le relative modalità di erogazione, con elencazione (in coerenza con la modalità di erogazione) dei relativi materiali, comprendenti anche strumenti funzionali alla preparazione delle verifiche fatte in fase di valutazione. Indicare la durata complessiva del progetto. Indicare le percentuali delle differenti modalità di erogazione del progetto di formazione (in presenza, blended)</i>
Profili professionali dei formatori	<i>Indicare le competenze specifiche del singolo formatore, come documentate nel relativo profilo professionale, in modo da dimostrare la sua coerenza con l'area tematica dell'intero progetto di formazione o del modulo di assegnazione e la sua adeguatezza scientifica allo svolgimento delle parti assegnate</i>

Logistica e dotazioni strumentali	<i>Indicare anche modalità di rilevazione delle presenze</i>
Attestato finale ed eventuale certificazione delle competenze acquisite	<p><i>Specificare modalità e condizioni per il rilascio dell'attestazione di frequenza (assenze giustificate non superiori al 25%, partecipazione attiva ai lavori, ecc.).</i></p> <p><i>Indicare, ove previste, facendo analitico riferimento alle conoscenze/abilità/competenze presenti nelle Schede prima citate, definite con atto successivo della SAFI, eventuali certificazioni di competenze acquisite che vanno correlate anche ai risultati della valutazione finale</i></p>
Monitoraggio (da compilare <i>in itinere</i> e alla conclusione delle attività formative da parte del Direttore del progetto formativo)	<p><i>Indicare gli strumenti, i soggetti e le modalità organizzative dell'attività di monitoraggio interno del percorso formativo, dando rilievo, in particolare, allo svolgimento coerente ed efficace dei contenuti, dei metodi usati, alla qualità dei formatori (per i quali è opportuno indicare anche una valutazione), ai materiali didattici, agli strumenti tecnologici, al supporto logistico e all'adeguatezza delle risorse finanziarie messe a disposizione. Indicare le modalità di coinvolgimento dei partecipanti nel processo di monitoraggio, chiedendo loro di fornire feedback valutativi sul contenuto, la metodologia didattica, la qualità degli insegnamenti ricevuti e altri aspetti rilevanti del corso.</i></p> <p><i>Rappresentare in modo sintetico, ma con dati anche statistici, i risultati del monitoraggio.</i></p> <p><i>Inserire, a fine corso, le eventuali raccomandazioni di revisione dell'attività svolta, a valere per futuri, analoghi corsi di formazione.</i></p>
Valutazione finale dei risultati delle attività formative valida ai fini della Certificazione professionale	<i>Rappresentare in modo sintetico, anche con dati statistici, i risultati della valutazione degli obiettivi formativi raggiunti, distinguendo, comparando e integrando criticamente quelli ricavati rispettivamente per autovalutazione, peer-assesment e per prove valutative.</i>

