



---

# PIANO PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI 2016-2019

---

*la buona*  
SCUOLA



# 1

---

## PERCHÉ UN PIANO PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI

---

# 2

---

## I PRINCIPI DEL PIANO

---

- 2.1 Un sistema per lo sviluppo professionale
- 2.2 Promuovere e sostenere la collaborazione
- 2.3 Assicurare la qualità dei percorsi formativi
- 2.4 Definire con chiarezza le priorità della formazione
- 2.5 Promuovere l'innovazione continua
- 2.6 A cosa serve creare un sistema per lo sviluppo professionale continuo
- 2.7 In coerenza con la formazione iniziale
- 2.8 Il legame con la formazione dei dirigenti scolastici e di tutto il personale

# 3

---

## IL SENSO DELLA FORMAZIONE

---

- 3.1 La formazione serve al Paese
- 3.2 Formarsi per migliorare la propria scuola
- 3.3 Formazione come sviluppo professionale e personale
  - Gli standard professionali del docente
  - Un portfolio professionale per ogni docente
  - Il piano individuale di sviluppo professionale

# 4

---

## LE PRIORITÀ PER LA FORMAZIONE NEL PROSSIMO TRIENNIO (2016-2019)

---

- 4.1 Autonomia organizzativa e didattica
- 4.2 Didattica per competenze, innovazione metodologica e competenze di base
- 4.3 Competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento
- 4.4 Competenze di lingua straniera
- 4.5 Inclusione e disabilità
- 4.6 Coesione sociale e prevenzione del disagio giovanile globale

4.7 Integrazione, competenze di  
cittadinanza e cittadinanza globale

4.8 Scuola e Lavoro

4.9 Valutazione e miglioramento

Il coinvolgimento di tutta la  
comunità scolastica

## 5

### COME È ORGANIZZATA LA FORMAZIONE: I LIVELLI DI GOVERNANCE DEL PIANO

5.1 Cosa fa il MIUR a livello centrale

5.2 Cosa fanno le articolazioni  
territoriali del MIUR

5.3 Cosa fanno le scuole

5.4 Il ruolo della ricerca

5.5 Il ruolo degli enti accreditati

5.6. Gli insegnanti e la carta elettronica

## 6

### LA FORMAZIONE IN SERVIZIO, STRUTTURALE E OBBLIGATORIA

## 7

### ECOSISTEMA DIGITALE DELLA FORMAZIONE

## 8

### ELEVARE LA QUALITÀ DEI PERCORSI FORMATIVI

8.1 Standard per la qualità e l'efficacia  
delle iniziative formative

8.2 *Startup* della formazione e  
leadership educativa

8.3 Una biblioteca delle migliori  
attività didattiche

8.4 Una strategia per valorizzare  
i migliori formatori

8.5 Rafforzare la formazione all'estero  
e la collaborazione internazionale  
per il personale scolastico

## 9

### LE RISORSE A DISPOSIZIONE

9.1 Le risorse che avevamo fino al 2015

9.2 Le risorse per il triennio 2016-2019

## 10

### MONITORAGGIO DEL PIANO

### TUTTE LE AZIONI DEL PIANO



---

# PERCHÉ UN PIANO PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI

---

Le profonde trasformazioni della società italiana e le sfide da affrontare a livello europeo e globale impongono, oggi più che mai, una particolare attenzione allo sviluppo del capitale culturale, sociale e umano che rappresenta l'insieme dei fattori fondamentali per sostenere e accelerare la crescita del nostro Paese.



In questo contesto, il sistema di istruzione è una delle risorse strategiche su cui occorre investire, a partire dal personale della scuola. La formazione del personale scolastico durante tutto l'arco della vita professionale è un fattore decisivo per il miglioramento e per l'innovazione del sistema educativo italiano.

**La crescita del Paese (e del suo capitale umano) richiede un sistema educativo di qualità, che guardi allo sviluppo professionale del personale della scuola - in coerenza con una rinnovata formazione iniziale - come ad un obiettivo strategico, di respiro internazionale, ripreso e valorizzato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca.**

La legge 107/2015 interviene a sostegno di questa politica proponendo un nuovo quadro di riferimento per lo sviluppo professionale di tutti gli operatori della scuola. In particolare, la formazione in servizio del personale docente, *“obbligatoria, permanente e strutturale”* (comma 124), è ripensata attraverso alcuni passaggi innovativi:

- a. il principio della obbligatorietà della formazione in servizio in una logica strategica e funzionale al miglioramento;
- b. la definizione e il finanziamento di un Piano nazionale di formazione triennale;
- c. l'inserimento, nel piano triennale dell'offerta formativa di ogni scuola, della ricognizione dei bisogni formativi e delle conseguenti azioni di formazione da realizzare;
- d. l'assegnazione ai docenti di una carta elettronica personale per la formazione e i consumi culturali;
- e. il riconoscimento della partecipazione alla ricerca e alla documentazione di buone pratiche, come criteri per valorizzare e incentivare la professionalità docente.

Il Piano per la Formazione del personale, come atto di indirizzo adottato con decreto del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, definisce le priorità e le risorse finanziarie per il triennio 2016-2019 e delinea, a partire dall'anno scolastico 2016-2017 (considerando anche gli interventi formativi avviati nel 2015-2016), un quadro strategico e allo stesso tempo operativo tale da sostenere in maniera trasparente, innovativa ed efficace una politica concreta per la crescita del capitale umano e professionale della scuola.

Il Piano, quindi, oltre a orientare la progettualità delle scuole e dei docenti, assume una funzione di indirizzo per concretizzare le proposte formative dell'Amministrazione centrale e periferica, in modo da rendere coerenti e sistematici gli interventi formativi e creare una sinergia virtuosa tra scelte possibili e risorse disponibili. Rappresenta quindi un quadro di riferimento istituzionale rinnovato della formazione in servizio, e non un semplice insieme di prescrizioni amministrative o gestionali.

**La formazione in servizio diventa “ambiente di apprendimento continuo”**, cioè un sistema di opportunità di crescita e di sviluppo professionale per l'intera comunità scolastica.

La crescita professionale del personale, la partecipazione attiva al dibattito culturale e il contributo concreto all'innovazione e alla qualificazione del sistema educativo e quindi del sistema Paese, rappresentano altrettante condizioni per restituire una rinnovata credibilità sociale a chi opera nel mondo della scuola.

**Il Piano è immediatamente attuabile:** indirizza concretamente le azioni e le relative risorse messe a disposizione dalle diverse Direzioni Generali del Ministero a partire dalla sua pubblicazione.



# I PRINCIPI DEL PIANO

Il Piano costituisce l'attuazione di una visione che utilizza i contenuti dell'innovazione normativa come occasione strategica per sviluppare un solido sistema per lo sviluppo professionale dei docenti. Il Piano Formazione Docenti si fonda su alcuni presupposti fondamentali, necessari per superare le debolezze del sistema scolastico italiano e allinearli ai migliori standard internazionali. Non si tratta quindi solo di attuare la legge o di realizzare un'architettura amministrativa per organizzare l'obbligo di formazione del personale docente.

# 2.1

## UN SISTEMA PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE

Il sistema educativo, caratterizzato da una pluralità di interventi formativi, richiede che questi siano inquadrati in un sistema che, longitudinalmente, segua il docente lungo la propria carriera e, orizzontalmente, permetta di “leggere” e rafforzare le diverse componenti della professionalità. La missione di questo Piano è proprio quella di armonizzare le azioni formative che il singolo docente realizza individualmente nella propria comunità professionale e di ricerca, e nella comunità scolastica, unitamente ai piani formativi delle singole istituzioni scolastiche e con il contributo dei piani nazionali.



# 2.2

## PROMUOVERE E SOSTENERE LA COLLABORAZIONE

Il sistema italiano è caratterizzato da elevata autonomia a livello di singola scuola. L'autonomia è una delle tre dimensioni della professionalità docente identificata dall'OCSE (2016)<sup>1</sup>, che porta maggiori benefici se controbilanciata da adeguate reti di collaborazione professionale: l'Italia, come dimostrano i recenti dati, soffre di uno sbilanciamento. Questo Piano si propone di promuovere la collaborazione in tutte le sue forme come elemento essenziale per lo sviluppo del sistema educativo italiano.

La collaborazione va incoraggiata a tutti i livelli:

- a scuola, anche istituzionalizzando modelli di tutoraggio e mentoring;
- a livello territoriale, per la costruzione di filiere formative efficaci e di reti cooperative per lo sviluppo di azioni coordinate;
- a livello nazionale, all'interno dei gruppi disciplinari e interdisciplinari;
- a livello internazionale, stimolando l'apertura al confronto e l'intensificazione degli scambi internazionali, anche attraverso esperienze oggi rese possibili dai gemellaggi europei.

<sup>1</sup> Schleicher, A., (2016), *Teaching excellence through Professional Learning and Policy Reform: Lessons from Around the World, International Summit on the Teaching Profession, OECD Publishing, Paris*

# 2.3

## ASSICURARE LA QUALITÀ DEI PERCORSI FORMATIVI



L'efficacia dei percorsi formativi è indubbiamente uno dei fattori di maggiore complessità per tutti i Paesi, compresa l'Italia, che affrontano la sfida della costruzione di un sistema di sviluppo professionale continuo dei propri docenti. Una larga porzione di questo problema è legata alla bassa qualità dei percorsi formativi in termini di modelli e metodologie utilizzate: questo disincentiva ulteriormente la partecipazione alla formazione e contribuisce a costruire un'idea sbagliata di formazione come mero “aggiornamento”. Anche quando le risorse sono disponibili, questo problema contribuisce a svalutare parzialmente gli investimenti fatti dal Ministero.

Questo Piano sostiene, quindi, in maniera concreta diverse azioni per favorire l'innalzamento della qualità dei percorsi formativi, introducendo linee guida, regole e incentivi perché i percorsi offerti e organizzati dalle scuole possano diventare prototipi e riescano a **massimizzare il proprio impatto sul capitale professionale e sociale di tutta la scuola.**

Per questo motivo risulta fondamentale investire prioritariamente sulla formazione dei formatori affinché tutte le figure coinvolte nella formazione possano seguire percorsi efficaci e intraprendere proficuamente lo sviluppo professionale richiesto.

La qualità dei percorsi formativi è quindi sostenuta da buoni contenuti e da buoni formatori la cui corretta identificazione e valorizzazione diventa essenziale. Occorre partire da una vera valorizzazione delle migliori risorse, già presenti nella scuola, integrandole, ove necessario, con autorevoli contributi.

## 2.4

### DEFINIRE CON CHIAREZZA LE PRIORITÀ DELLA FORMAZIONE

Un sistema per la formazione incentrato sull'autonomia scolastica ha bisogno di definire priorità strategiche. Per la prima volta, attraverso un Piano Nazionale si definiscono ambiti tematici e priorità che guardano oltre la differente natura delle risorse e la diversa collocazione amministrativa delle aree di intervento del Ministero. Come sarà sviluppato nel capitolo 3 di questo documento, è fondamentale chiarire la triplice natura degli obiettivi formativi riferibili a:

- obiettivi di crescita personale e professionale del singolo docente;
- obiettivi di miglioramento della scuola;
- strategia per lo sviluppo dell'intero Paese.

Il Piano parte da una seria analisi dei bisogni formativi dei docenti. Se lingue straniere e competenze digitali sono indubbiamente priorità riconosciute, sempre ponendo al centro la formazione e l'innovazione metodologica, è altrettanto importante definire ulteriori priorità "del sistema" in coerenza con le direttrici della riforma della "Buona Scuola": le sfide dell'inclusione e dell'integrazione, la creazione di competenze di cittadinanza globale nonché il rapporto tra scuola e lavoro sono alcuni esempi in questo senso.

## 2.5

### PROMUOVERE L'INNOVAZIONE CONTINUA

Il nostro sistema di istruzione vive e si sviluppa attraverso la continua sperimentazione e innovazione. In questa direzione, il Piano agisce attraverso diversi strumenti per valorizzare l'innovazione, sia a livello di singola scuola, che di intero sistema scolastico. Questo si concretizza mediante finanziamenti dedicati, incentivi ed efficaci regole che permettano alle migliori pratiche di diventare sistema, e alle migliori energie di proporre continuamente nuovi prototipi formativi.

Il legame con il mondo della ricerca, non solo a livello di tematiche pedagogiche e metodologiche, va esteso a tutti gli ambiti (inclusi quelli influenzati dallo sviluppo tecnologico, l'evoluzione di spazi e ambienti per l'apprendimento, le sfide dell'informazione e dei contenuti nell'era digitale, ecc.).



# 2.6

## A COSA SERVE CREARE UN SISTEMA PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE CONTINUO

Come avviene in diversi sistemi educativi nel mondo, è fondamentale che una strategia di sviluppo professionale continuo crei le condizioni per un reale miglioramento del sistema.

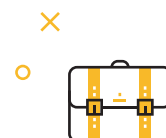
In primis, il sistema di sviluppo professionale continuo **consente di rafforzare e valorizzare la professione docente**, dando, inoltre, riconoscimento a chi si impegna non solo nella propria formazione, ma anche in favore della crescita dei propri colleghi.

In secondo luogo, questo sistema guarda, inevitabilmente, **alle prospettive di carriera dei docenti**, in termini di legittimazione strutturale delle attività condotte. Questo Piano, con le innovazioni che esso introduce, costituisce il presupposto informativo e strategico per affrontare il tema della valorizzazione della carriera dei docenti.

In terzo luogo, un sistema per lo sviluppo professionale **consente di documentare**, attraverso dispositivi come il portfolio professionale e il piano di sviluppo professionale (di cui si parlerà nel capitolo 3), **il progressivo affinamento di competenze, attitudini, expertise dei docenti**, per dare una rappresentazione complessiva della funzione docente. Tale patrimonio professionale potrà essere riconosciuto, valorizzato e incentivato mediante gli strumenti normativi messi a disposizione dal legislatore - ricono-

scimento di impegni e meriti, scelta della sede di servizio, assegnazione di incarichi specifici all'interno della scuola, ecc.

Infine, un sistema per lo sviluppo professionale dei docenti permette di **programmare al meglio la formazione negli anni successivi**, raccogliendo periodicamente i bisogni formativi e costruendo una base complessiva di informazioni per il sistema di istruzione.



## 2.7

### IN COERENZA CON LA FORMAZIONE INIZIALE

Una formazione per lo sviluppo della professionalità dei docenti è necessariamente pensata, progettata e realizzata in coerenza con la formazione iniziale.

È ormai chiaro dai risultati di molte ricerche che le competenze acquisite nella formazione iniziale divengono inerti se non supportate e ricostruite in modo continuo e attivo, soprattutto nel campo delle *soft skills*. In questa logica, la legge 107/2015 (*art. 1 comma 181 lettera c*) definisce i principi per le nuove modalità di accesso alla professione docente, favorendo la costruzione di percorsi formativi che tengano insieme la riflessione teorica e la pratica.

La ricchezza del rapporto e dello scambio di competenze e ruoli che le università costruiscono con le scuole nella elaborazione dei curricula di studio e di tirocinio per la specializzazione e l'insegnamento, divengono quindi spazi reali di evoluzione del sapere professionale di entrambe e terreno per la costruzione di alleanze formative valide, non solo per la definizione dei contenuti della formazione iniziale, ma anche nella prospettiva della formazione continua.

## 2.8

### IL LEGAME CON LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI E DI TUTTO IL PERSONALE

Seppure questo Piano tratti prioritariamente la formazione in servizio dei docenti, per affrontare complessivamente tali tematiche non è possibile separare la formazione per i docenti da quella per i dirigenti scolastici e per il resto del personale scolastico.

Per questo motivo all'interno del capitolo 4 sarà preso in considerazione il fabbisogno formativo complessivo delle scuole, considerando tutto il personale.

I Piani formativi, ad esempio, promuoveranno anche modalità di formazione in grado di coinvolgere diverse figure nello stesso "spazio formativo", proprio per stimolare quella collaborazione che migliora e rafforza la scuola e la sua comunità.



# 3

---

## IL SENSO DELLA FORMAZIONE

---

Il senso e la cura della propria formazione in servizio, come previsto dalla legge 107/2015, non possono essere interpretati come una generica e ripetitiva “partecipazione a corsi di aggiornamento”, spesso caratterizzata solamente da iniziative frontali, talvolta anche non connessi con le pratiche scolastiche.

## Il senso della formazione



### ESIGENZE NAZIONALI

Priorità del sistema e Piani Nazionali (es. lingue, competenze digitali, inclusione e integrazione, didattica per competenze, autonomia)



### MIGLIORAMENTO DELLA SCUOLA

Legame tra bisogni individuali, bisogni della scuola e del territorio

-

Piano di formazione dell'Istituto (indicatore per RAV e per valutazione del dirigente scolastico)



### SVILUPPO PERSONALE E PROFESSIONALE

Standard Professionali

-

Portfolio professionale docente

-

Piano individuale di Sviluppo Professionale

La formazione in servizio rappresenta, eticamente oltre che giuridicamente, **il presupposto fondamentale per lo sviluppo professionale individuale e della intera comunità docente**, oltre che obiettivo prioritario da raggiungere per il 2020 nello spazio europeo dell'istruzione e della formazione<sup>2</sup>, che individua nel corpo docente la risorsa chiave per il miglioramento della qualità dei sistemi educativi in Europa.

In questa prospettiva, lo sviluppo professionale continuo (*Continuing Professional Development - CPD*) è ormai considerato come un obbligo professionale nella maggior parte dei paesi europei.

Come indicato nella legge 107/2015, dal 2016 anche il **sistema educativo italiano si allinea ai migliori standard internazionali facendo dello sviluppo professionale continuo dei docenti un obiettivo strategico permanente**<sup>3</sup>.

La formazione è un dovere professionale oltre che un diritto contrattuale. Ai singoli insegnanti spetta inserire, nel proprio codice di comportamento professionale, la cura della propria formazione come scelta personale prima ancora che come obbligo derivante dallo status di dipendente pubblico. La formazione continua è parte integrante della funzione docente (*artt. 26 e 29 del CCNL 2006-2009*) e ora la *legge 107/2015 (La Buona Scuola)* riconosce e dà forza a questo principio, lo correda di alcune regole di funzionamento, inserite in questo Piano, e lo dota di risorse finanziarie.

<sup>2</sup> *Education and training 2020 (ET 2020) - Conclusioni del Consiglio dell'Unione Europea del 12 Maggio 2009*

<sup>3</sup> *Insegnanti in Europa. Formazione, status, condizioni di servizio. Bollettino di Informazione Internazionale, Indire, Ottobre 2015*

<sup>4</sup> Burns, T. and F. Köster (eds.) (2016), *Governing Education in a Complex World*, OECD Publishing, Paris. Maggio 2009

<sup>5</sup> Francesca Caena, *Quality in Teachers' continuing professional development*, European Commission, 2011, [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/teacher-development\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/teacher-development_en.pdf)

**L'investimento strategico sulla formazione permanente risponde in primo luogo ad esigenze nazionali**, legate alla modernizzazione del sistema Paese all'interno della comunità internazionale, come, ad esempio, l'acquisizione di competenze nelle lingue straniere e di competenze digitali.

In secondo luogo, l'arricchimento del profilo professionale dei docenti è strettamente correlato **al miglioramento del sistema di istruzione e all'adeguamento dell'offerta formativa della singola scuola ai bisogni educativi espressi dalla popolazione scolastica e dal territorio, in una società caratterizzata dalla complessità e da una sempre maggiore diversificazione.**

Infine, la formazione è espressione dei bisogni e delle prospettive di crescita professionale del singolo docente, come individuo e come professionista.

Questi diversi livelli di bisogni formativi possono integrarsi ed essere declinati in temi legati alla realtà territoriale, alle esigenze dell'istituto scolastico e all'esperienza professionale del singolo docente.

Come sottolineato dalla recente pubblicazione *Governing Education in a Complex World* (2016)<sup>4</sup>, governare la complessità degli attuali sistemi d'istruzione implica modelli multilivello che siano in grado di bilanciare le politiche educative nazionali sia con i bisogni delle comunità locali, sia con il raggiungimento di standard educativi a livello europeo.

Anche la Commissione Europea<sup>5</sup> ha evidenziato il ruolo fondamentale della formazione in servizio dei docenti per garantire questo delicato equilibrio tra i vari livelli delle politiche educative e l'efficacia dei sistemi d'istruzione in termini di sviluppo delle competenze per la vita e per il mondo del lavoro.

## DA DOVE PARTIAMO: ALCUNI DATI

La percentuale di docenti italiani che partecipa alle iniziative di formazione in servizio è inferiore a quella dei Paesi nostri partner in Europa e negli ultimi anni il divario si è ulteriormente ampliato (cfr. OECD, 2014<sup>6</sup>), così come è assai limitata la quota di docenti che ha ricevuto un *feedback* sulla propria azione didattica.

L'indagine TALIS2013 evidenzia che solo il 75% dei docenti di secondaria di I grado ha svolto attività di formazione in servizio contro una media dell' 88% tra i paesi che hanno partecipato all'indagine, così come risulta assai limitata, pari al 57%, la quota di docenti che ha ricevuto un *feedback* sulla propria azione didattica (rispetto all'88% della media dei Paesi partecipanti).

Anche nel caso dei docenti di secondaria di II grado si hanno dati simili. Solo il 76% degli insegnanti ha svolto attività di sviluppo professionale contro il 90%, media dei 10 Paesi OCSE in cui è stata condotta l'indagine, e solo il 55% dichiara di aver ricevuto *feedback* contro l'85,8% rilevato nel complesso dei Paesi partecipanti<sup>7</sup>. Occorre anche considerare l'età media molto elevata dei docenti italiani, che suggerisce comunque di offrire opportunità di formazione per tutte le generazioni degli insegnanti, avendo riguardo ai diversi profili di competenze, alle esperienze pregresse, alle diverse fasi del ciclo di vita professionale (i primi 10 anni di servizio sono diversi dagli ultimi 10), alle possibili aree di criticità.

<sup>6</sup> OECD (2014), *TALIS 2013 Results: An International perspective on teaching and learning*, OECD Publishing

<sup>7</sup> OECD (2014) "New Insights from Talis 2013: teaching and Learning in Primary and Upper Secondary Education", OECD Publishing

# 3.1

## LA FORMAZIONE SERVE AL PAESE

L'importanza di elevare gli standard professionali dei docenti italiani deve andare in sintonia con le trasformazioni sociali, culturali, tecnologiche, scientifiche in atto a livello globale: la formazione permanente e continua del personale scolastico serve al Paese. Non si tratta solo di una consapevolezza politica, né di un obbligo morale verso il progresso e il rapido cambiamento in atto. Dati nazionali e internazionali definiscono uno scenario in cui **la cura del capitale umano di un Paese rappresenta la priorità sociale prima ancora che economica**, con particolare attenzione alla popolazione giovane e ai protagonisti del sistema educativo.

A titolo esemplificativo, competenze digitali e lingue straniere rappresentano due fabbisogni importanti e hanno la massima priorità. Se è ormai accertato da diversi anni, con crescente enfasi, che le competenze digitali sono alla base di ogni settore dell'economia e della cittadinanza del 21mo secolo, è altrettanto vero che l'Italia riscontra una debolezza intrinseca su questo piano su cui occorre agire strutturalmente. Il Di-

*gital Economy & Society Scoreboard* della Commissione Europea ci vede al 25mo posto su 28 paesi, con un risultato particolarmente debole sul pilastro “*Capitale Umano*” (24mo posto). Significa che gli italiani sono poco preparati ad una società sempre più digitale. Allo stesso tempo, in una società sempre più interdependente e globalizzata, le competenze linguistiche rappresentano un bagaglio fondamentale: ma solo il 34% degli italiani<sup>8</sup> dichiara di avere una competenza adeguata per intrattenere una conversazione in lingua inglese, un dato inferiore alla media europea.

<sup>8</sup> Fonte: Eurobarometro 2012,

[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-12-679\\_it.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-679_it.htm?locale=en)



# 3.2

## FORMARSI PER MIGLIORARE LA PROPRIA SCUOLA

<sup>9</sup> Bruxelles, 5.8.2007  
COM(2007):  
Comunicazione  
della commissione al  
Parlamento europeo  
ed al consiglio  
“Migliorare la qualità  
della formazione  
degli insegnanti”  
SEC(2007) 951;  
SEC(2007)953

<sup>10</sup> OECD, *Teachers matter. Attracting, developing and retaining effective teachers*, Paris, OECD Publishing.  
<http://www.oecd.org/education/school/54990903.pdf> (2014)education/policy/strategic-framework/doc/teacher-development\_en.pdf

Il legame tra un docente e l'organizzazione scolastica è stato rilevato in diverse occasioni dalla ricerca e dal dibattito internazionale. La stessa Commissione Europea<sup>9</sup> da tempo ha evidenziato che quella del docente è una professione che richiede qualifiche specifiche, che comporta un apprendimento lungo tutto l'arco della vita e che **si sviluppa all'interno di una comunità professionale e sociale**. Questo profilo, che è già richiamato in termini generali nella legislazione italiana, trova conferma nelle più accreditate ricerche internazionali, come nel rapporto Teachers Matter dell'OECD (2014): “Al docente va offerta l'opportunità di continuare a riflettere in maniera sistematica sulle pratiche didattiche; di intraprendere ricerche; di valutare l'efficacia delle pratiche educative e se necessario modificarle; di valutare le proprie esigenze in materia di formazione; di lavorare in stretta collaborazione con i colleghi, i genitori, il territorio” (OECD, 2014)<sup>10</sup>.

La formazione in servizio si collega direttamente con il contesto di lavoro in aula del docente, si qualifica come riflessione alta sullo stile di insegnamento, attraverso un rapporto maturo con le conoscenze e le trasformazioni culturali, con le innovazioni in materia didattica e una migliore conoscenza delle dinamiche dell'apprendimento. È indispensabile avere a scuola persone di cultura, professionalmente preparate, consapevoli della loro responsabilità pubblica (OECD, 2011).

**Tuttavia non è solo il singolo insegnante, ma piuttosto l'insieme dei docenti a caratterizzare una scuola o un sistema di scuole e a determinarne la qualità.** Il capitale professionale dei docenti è la risorsa immateriale che rende grande una scuola ed il suo paradigma è la cultura professionale collaborativa. Questa consapevolezza è rafforzata, nella pratica, da tre strumenti: il Piano Triennale per l'Offerta Formativa, il Piano di Miglioramento della scuola e il Rapporto di Autovalutazione (RAV).

In primo luogo, è la stessa legge 107/2015 a riconoscere che **la partecipazione ad azioni formative**, con una pluralità di scelte possibili, **deve fare riferimento alla comunità scolastica**, nello specifico al Piano Triennale dell'Offerta Formativa che dovrà contenere al suo interno anche la previsione delle azioni formative che l'istituto si impegna a progettare e a realizzare per i propri docenti (e per tutto il personale), in forma differenziata in relazione ai bisogni rilevati.

In secondo luogo, vi sono gli strumenti per legare il disegno organico sulle azioni formative all'interno della scuola alle priorità e ai traguardi di miglioramento di ogni Istituto.

**Il Rapporto di autovalutazione (RAV)**, che ogni scuola ha realizzato e aggiornato, individua gli obiettivi di miglioramento che, concordemente, ogni comunità scolastica intende realizzare nei successivi tre anni. Le analisi interne al RAV sono la base di partenza per il **Piano di Miglioramento** e lo stesso RAV individua la **formazione come una delle 7 aree di processo su cui viene espresso un giudizio sull'istituto** e uno degli obiettivi di processo che la scuola può indicare e definire per raggiungere i risultati.

Il Piano di ogni scuola deve considerare la formazione del personale come una leva per perseguire con successo la strategia di sviluppo e miglioramento dell'Istituto.

<sup>11</sup> Si veda ad esempio per il sistema inglese il documento *Teachers' Standards* del Department for Education [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/501107/Teachers\\_Standards.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/501107/Teachers_Standards.pdf)

## 3.3

### FORMAZIONE COME SVILUPPO PROFESSIONALE E PERSONALE

La formazione permanente è elemento fondante della professionalità docente, nel quadro degli obiettivi istituzionali di qualità, miglioramento ed equità, affidati al sistema di istruzione del nostro Paese. La formazione in servizio non è adempimento formale o contrattuale, è scelta professionale che consente **ampia autonomia culturale, progettuale, didattica, di ricerca, nell'ambito della libertà di insegnamento e nel quadro delle innovazioni scientifiche.**

Questa dimensione suggerisce quindi la creazione di un sistema di sviluppo professionale continuo, un ambiente di apprendimento “diffuso” qualificato da un insieme di differenti opportunità culturali per la formazione: corsi, comunità di pratiche, riviste, pubblicazioni, esperienze associative, proposte di ricerca, attività accademiche.

Per fare questo e per raggiungere gli obiettivi correlati ad un'efficace ricaduta della formazione nell'ambito dell'insegnamento, il punto di partenza è l'adozione di “standard professionali”. Sarà immediatamente costituito (ottobre 2016) un gruppo di lavoro che avrà lo scopo di definire tali standard.

### GLI STANDARD PROFESSIONALI DEL DOCENTE

Come avviene in molti sistemi educativi nel mondo<sup>11</sup>, è necessario legare gli obiettivi di sviluppo professionale continuo del docente a standard professionali chiari e definiti.

Anche attraverso una analisi dei principali modelli proposti a livello internazionale, e come anticipato dal DM 850/2015, saranno considerate come punto di partenza le seguenti aree di sviluppo professionale:

1. possesso ed esercizio delle competenze culturali, disciplinari, didattiche e metodologiche in relazione ai traguardi di competenza ed agli obiettivi di apprendimento previsti dagli ordinamenti scolastici;
2. possesso ed esercizio delle competenze relazionali e organizzative in relazione alla migliore gestione dell'insegnamento e degli ambienti di apprendimento;
3. partecipazione responsabile all'organizzazione scolastica, al lavoro collaborativo in rete, anche assicurando funzioni di coordinamento e animazione;
4. cura della propria formazione in forma di ricerca didattica, documentazione, riflessione sulle pratiche, diffusione di esperienze di eccellenza.

Il raggiungimento di adeguati standard rende indispensabile l'introduzione di strumenti in grado di accompagnare il percorso di crescita professionale. Il MIUR renderà disponibile **un sistema on-line** nel quale ciascun docente potrà documentare e riorganizzare la propria “storia formativa e professionale” costruendo il proprio **portfolio professionale**.

## UN PORTFOLIO PROFESSIONALE PER OGNI DOCENTE



### CURRICULUM PROFESSIONALE

**Anagrafe delle professionalità**  
(fascicolo docente + altre  
esperienze professionali +  
qualifiche e certificazioni +  
attività di ricerca e pubblicazioni)

-

**Storia formativa** (quali e quanti  
percorsi, con che costanza, di  
che tipo, con quali risultati)



### ATTIVITÀ DIDATTICA

**Progettazione, documentazione  
e riflessione sull'attività  
didattica**

(es. link a risorse didattiche  
prodotte, lavoro condotto  
nell'anno di prova, progettazione  
di particolari percorsi formativi)



### PIANO INDIVIDUALE DI SVILUPPO PERSONALE

Aggiornato con le proposte di  
sviluppo professionale del docente

Il portfolio professionale permetterà ai docenti di documentare la propria storia formativa operando direttamente sulla piattaforma on line. La sua elaborazione aiuterà inoltre i docenti a riflettere sulla propria attività didattica e sul proprio modo di progettare e realizzare l'insegnamento, consentendo a ciascuno di individuare ed esplicitare i campi di attività e le competenze professionali attraverso cui fornire il maggior apporto all'istituzione scolastica, in relazione alla specifica realtà.

Il portfolio fornisce inoltre l'ambiente digitale in cui documentare le Unità Formative acquisite, anche per valutarne l'efficacia. Diventa quindi lo strumento per riconoscere e valorizzare ogni passaggio della propria storia formativa e professionale - dentro e fuori la classe, nella comunità scolastica allargata, a diversi livelli nel sistema scolastico.

In sintesi il portfolio, inizialmente composto da un diverso insieme di informazioni strutturate e non, a partire da quelle contenute nel sistema informativo del Ministero, consente al docente di:

- descrivere il proprio curriculum professionale, comprensivo anche della propria "storia formativa";
- mettere a disposizione dei dirigenti scolastici il curriculum come supporto alla scelta nella chiamata per competenze per l'assegnazione dell'incarico triennale;
- elaborare un bilancio di competenze e pianificare il proprio sviluppo professionale;
- raccogliere e documentare fasi significative della progettazione didattica, delle attività didattiche svolte, delle azioni di verifica in itinere.

Dal punto di vista amministrativo, **il portfolio diventa quindi parte integrante del fascicolo digitale del docente**, permettendo ad ammini-

<sup>12</sup> Cedefop, *Terminology of European education and training policy*, 2nd Edition, pp. 241-5, 2014. [www.cedefop.europa.eu/files/4117\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/4117_en.pdf)

strazione, scuole e dirigenti di ricostruire e comprendere la storia professionale del docente e di disporre di tutte le informazioni di carattere amministrativo relativo al percorso professionale. Esso sarà formato da una **parte pubblica** che troverà spazio in un applicativo in corso di sviluppo da parte del MIUR (e che permetterà di indicare riferimenti, risorse e link esterni), e una **parte riservata**, che sarà disponibile e gestita internamente dal docente stesso. Il MIUR fornirà a ottobre 2016 indicazioni operative e strumenti per il concreto avvio del portfolio professionale del docente nell'anno scolastico 2016/2017.

## IL PORTFOLIO PROFESSIONALE DEI DOCENTI

Il Portfolio consente di valutare la qualità della formazione effettuata, attraverso un'analisi delle seguenti caratteristiche:

- la tipologia dei percorsi frequentati (monte ore, fonti formative, traguardi raggiunti, ecc);
- le modalità di formazione (peer to peer, lezioni, laboratori pratici, approcci "on the job", azioni di accompagnamento, ecc);
- i contenuti di formazione;
- percorsi di formazione all'estero;
- l'utilizzo delle risorse (economiche, professionali, materiali, strumentali, ecc); la progettualità conseguente alla formazione;
- il report narrativo del percorso formativo svolto e delle considerazioni relative allo svolgimento (positività, elementi critici, perplessità, inapplicabilità, ecc) e la ricaduta sulle pratiche in classe e nell'istituzione;
- la presentazione pubblica della progettualità e del percorso formativo;
- l'autovalutazione del percorso;
- la partecipazione al progetto formativo della scuola.

## IL PIANO DI SVILUPPO PROFESSIONALE

A titolo di esempio, le macro aree su cui si basa il piano sono:

### 1 Area delle competenze relative all'insegnamento (**didattica**)

- a. Progettare e organizzare le situazioni di apprendimento con attenzione alla relazione tra strategie didattiche e contenuti disciplinari;
- b. Utilizzare strategie appropriate per personalizzare i percorsi di apprendimento e coinvolgere tutti gli studenti, saper sviluppare percorsi e ambienti educativi attenti alla personalizzazione e all'inclusione;
- c. Osservare e valutare gli allievi;
- d. Valutare l'efficacia del proprio insegnamento.

### 2. Area delle competenze relative alla partecipazione scolastica (**organizzazione**)

- e. Lavorare in gruppo tra pari e favorirne la costituzione sia all'interno della scuola che tra scuole;
- f. Partecipare alla gestione della scuola, lavorando in collaborazione con il dirigente e il resto del personale scolastico;
- g. Informare e coinvolgere i genitori;
- h. Contribuire al benessere degli studenti.

### 3. Area delle competenze relative alla propria formazione (**professionalità**)

- i. Approfondire i doveri e i problemi etici della professione;
- j. Curare la propria formazione continua;
- k. Partecipare e favorire percorsi di ricerca per innovazione, anche curando la documentazione e il proprio portfolio.

## IL PIANO INDIVIDUALE DI SVILUPPO PROFESSIONALE

Una buona formazione si innesta sulla rilevazione dei bisogni espressi dai docenti. Un passaggio significativo è rappresentato dal Bilancio delle competenze<sup>12</sup>, adottato in via sperimentale per la formazione dei neoassunti (DM 850/2013) e già praticato da oltre 110.000 docenti neoassunti negli ultimi 2 anni. Il bilancio delle competenze sarà adattato agli scopi della formazione in servizio nel **Piano individuale di sviluppo professionale**.

Il Piano individuale di sviluppo professionale è uno strumento, che ciascun docente curerà con aggiornamenti periodici, in cui indicare esigenze e proposte di crescita professionale in riferimento alle aree indicate più avanti.

Questo permette, da una parte, di rendere ciascun docente parte attiva nel processo di crescita e di miglioramento della comunità professionale di appartenenza e, dall'altra, di raccogliere complessivamente le esigenze formative della scuola.

Il dirigente, infatti, nella definizione delle linee di indirizzo da proporre al Collegio Docenti per l'elaborazione del Piano di formazione dell'Istituto, tiene conto delle esigenze formative espresse dai docenti nei propri piani individuali. Il Piano di formazione dell'istituto è quindi il risultato di tali valutazioni e dovrà essere inserito nell'aggiornamento annuale del PTOF.



---

# LE PRIORITÀ DEL PROSSIMO TRIENNIO (2016-2019)

---

Questo Piano Nazionale identifica le priorità strategiche per il sistema scolastico in materia di formazione, come innovazione necessaria per due ragioni: dare coerenza, sia tematica che amministrativa, agli interventi che il MIUR mette in campo, e comunicare alle scuole e ai territori le direzioni dell'intero sistema, fermo restando il rispetto dell'autonomia scolastica e delle specificità territoriali.

Il punto di partenza per definire le priorità della formazione per il prossimo triennio è dato dai bisogni reali. Questi sono dati, a loro volta, dall'intersezione tra bisogni nazionali, esigenze delle scuole e necessità di sviluppo professionale.

Pur con i limiti dell'autodichiarazione, il nuovo percorso di formazione in ingresso per i neoassunti rappresenta un corpus importante per identificare le esigenze formative dei docenti.

## Sintesi dei dati degli oltre 25.000 docenti neoassunti nell'a.s. 2014/2015

**Dall'analisi dei bilanci di competenze compilati dai docenti neoassunti è emerso che:**

- Il **58%** attribuisce il valore e la centralità ai contenuti disciplinari;
- Il **72%** concepisce lo sviluppo di competenze come un elemento fondamentale nella progressione dell'apprendimento degli studenti;
- Il **62%** dà un grande risalto al lavoro di gruppo per il coinvolgimento degli studenti nei percorsi di apprendimento;
- Il **68%** ritiene che vi sia un ruolo evidente dei genitori nelle dinamiche scolastiche ed il **59%** ritiene che nell'ambito della partecipazione scolastica sia importante collaborare con i colleghi attraverso la realizzazione di progetti;
- Il **59%** manifesta l'interesse e la propensione a partecipare a percorsi di ricerca in campo educativo e a sperimentare le odierne opportunità innovative.

**Le prime 5 competenze che i docenti neoassunti ritengono di dover potenziare nel futuro sono:**

- Come curare la propria formazione continua **(78%)**
- Come lavorare in gruppo - network professionali **(65%)**
- Come utilizzare in modo adeguato le tecnologie nella didattica **(62%)**
- Come coinvolgere gli studenti nel loro apprendimento **(57%)**
- Come organizzare e animare le situazioni di apprendimento **(51%)**

**I primi 5 argomenti trattati nei laboratori formativi realizzati sul territorio sulla base della domanda:**

- Bisogni Educativi Speciali (Bes) **(95%)**
- Nuove tecnologie e didattica **(85%)**
- Gestione della classe e delle problematiche relazionali **(71%)**
- Sistema Nazionale di valutazione **(54%)**
- Inclusione e aspetti interculturali **(56%)**

<sup>13</sup> Si veda comunque la parte finale di questo capitolo per un approfondimento su dirigenti scolastici e personale ATA.

Il già citato Rapporto TALIS (2015) rivela i bisogni di sviluppo professionale segnalati dai docenti italiani, mettendo ai primissimi posti le competenze legate all'uso didattico delle nuove tecnologie, nonché quelle necessarie per l'insegnamento in contesti multilingue e multiculturali.

L'esperienza maturata in questi anni a livello nazionale sulla valutazione standardizzata degli apprendimenti ha messo in luce che la scuola necessita di supporto formativo per utilizzare al meglio gli esiti delle prove nazionali (INVALSI) e internazionali (OCSE-PISA, IEA-TIMSS, IEA-PIRLS, ecc.).

**Dalle indagini internazionali e nazionali emerge con chiarezza che sovente i docenti non hanno un'adeguata conoscenza degli strumenti per valutare l'impatto delle soluzioni assunte.**

Tutti i dati forniti da OCSE e INVALSI mostrano che la scuola non sempre possiede gli strumenti metodologici necessari per tradurre l'enorme quantità di dati a disposizione in un reale strumento per promuovere il miglioramento.

Dal punto di vista più strettamente didattico-metodologico gli esiti delle prove standardizzate sugli apprendimenti, realizzate sia a livello nazionale sia a livello internazionale (INVALSI, OCSE-PISA, IEA-TIMSS, IEA-PIRLS, ecc.), mettono in luce la necessità di azioni informative in grado di promuovere una didattica che punti alla promozione delle competenze. In questo senso le prove nazionali, ancorate puntualmente alle Indicazioni nazionali per il curriculum e alle Linee guida, possono fornire utili spunti per la promozione di azioni formative concretamente orientate alle prassi didattiche delle scuole.

Un altro campo d'intervento nel quale gli esiti delle prove standardizzate possono essere di supporto è quello **dell'introduzione delle**

**innovazioni tecnologiche nelle scuole.** In tutte le ricerche si evidenzia infatti il contributo positivo che le tecnologie possono apportare alla produzione degli apprendimenti. Tuttavia, esso non si realizza mediante l'introduzione sic et simpliciter nella didattica delle tecnologie, ma necessita di un'attenta riflessione metodologica, affinché l'innovazione tecnologica eserciti un ruolo positivo per l'acquisizione di competenze strategiche per tutti e per ciascuno.

### **I risultati degli studenti**

Gli esiti delle rilevazioni nazionali e internazionali evidenziano alcuni punti di difficoltà degli allievi delle scuole italiane che meritano una particolare attenzione, specie nella prospettiva dell'individuazione di azioni formative rivolte al personale docente.

I risultati delle prove standardizzate indicano piuttosto chiaramente che molti studenti sono in difficoltà quando viene chiesto loro di esercitare le competenze che hanno acquisito o che avrebbero dovuto raggiungere durante il loro percorso scolastico: non viene riservata una cura sufficiente allo **sviluppo delle competenze di base**. Non sempre gli studenti delle nostre scuole posseggono con adeguata sicurezza adeguate capacità di comprensione della **lettura** e, in generale, della **propria lingua**, specie quando viene chiesto loro di attivarsi positivamente nello svolgimento di un compito. Lo stesso vale anche per la **matematica** dove molti giovani sono in forte difficoltà nel **proporre soluzioni o argomentare strategie risolutive**.

Le rilevazioni sugli apprendimenti mettono in luce forti differenze all'interno del Paese e rispetto ai maggiori paesi avanzati, specie rispetto alla capacità di applicare positivamente e correttamente quanto si apprende a scuola.

È evidente quindi la necessità di

promuovere modalità d'insegnamento che puntino principalmente allo sviluppo di solide e mature competenze di base, specie in ambito matematico e nella comprensione attiva della lingua madre. Infatti, tutte le ricerche nazionali e internazionali indicano chiaramente la necessità di promuovere azioni formative rivolte ai docenti per favorire, da un lato, una didattica che miri essenzialmente allo sviluppo di competenze disciplinari e trasversali, basate su solide conoscenze e, dall'altro, all'acquisizione da parte dei docenti di adeguate competenze nell'utilizzo dei dati e delle evidenze empiriche per valutare l'efficacia e l'opportunità delle scelte effettuate.

Oltre a questi dati, sono state analizzate le altre fonti in possesso del Ministero e fornite in parte dall'anagrafe delle professionalità del corpo docente, realizzata nel 2012 e in corso di manutenzione, e in parte dalle indicazioni raccolte dalle Direzioni attraverso azioni nazionali e territoriali.

La legge 107/2015, partendo da questi bisogni, individua alcuni obiettivi prioritari che per poter essere raggiunti necessitano di specifiche azioni a livello nazionale. In particolare ci si riferisce a:

- l'innovazione metodologica in tutte le sue forme e connessa ai nuovi ambienti per l'apprendimento e all'utilizzo delle tecnologie nella didattica;
- le lingue straniere, con la finalità di innalzare il livello delle competenze linguistico-comunicative degli allievi, con particolare attenzione alla metodologia CLIL;
- le opportunità dell'autonomia curricolare, organizzativa e didattica.
- l'accoglienza, finalizzata all'inclusione, come modalità "quotidiana" di gestione delle classi;

- la cultura della valutazione e del miglioramento;
- l'alternanza scuola-lavoro e il rapporto tra scuola e mondo esterno;

Le priorità nazionali, riferimento per tutto il personale e per lo stesso MIUR, saranno considerate e contestualizzate dai dirigenti scolastici attraverso gli indirizzi forniti al Collegio dei docenti per la realizzazione, l'elaborazione e la verifica del Piano di formazione integrato nel Piano triennale dell'Offerta Formativa.

Ogni area rappresenta un ambito di lavoro che coinvolge in primo luogo i docenti, ma che si rivolge anche alle altre tipologie di soggetti professionali (dirigenti, figure di sistema, personale ATA in quanto i fabbisogni formativi non possono e non devono necessariamente essere "separati" per categoria)<sup>13</sup>. Occorre anche evitare, quando possibile, soluzioni a "taglia unica", e aiutare invece scuole e loro reti a organizzare percorsi il più possibile rispondenti alle diverse esigenze.

Come approccio comune a tutte le priorità della formazione, andranno valorizzate scuole e gruppi di insegnanti, nonché associazioni disciplinari e professionali, università e soggetti che a vario titolo erogano formazione e che siano promotori di didattiche innovative e partecipate.

**Gli obiettivi che si ritengono prioritari per lo sviluppo del nostro sistema educativo per il triennio 2016-2019 sono sintetizzati nelle seguenti aree tematiche.**

## Le priorità della Formazione 2016-2019



### COMPETENZE DI SISTEMA

Autonomia didattica  
e organizzativa

-

Valutazione e miglioramento

-

Didattica per competenze e  
innovazione metodologica



### COMPETENZE PER IL 21MO SECOLO

Lingue straniere

-

Competenze digitali e nuovi  
ambienti per l'apprendimento

-

Scuola e lavoro



### COMPETENZE PER UNA SCUOLA INCLUSIVA

Integrazione, competenze  
di cittadinanza e  
cittadinanza globale

-

Inclusione e disabilità

-

Coesione sociale e prevenzione  
del disagio giovanile

## COME UTILIZZARE QUESTO CAPITOLO

In questo capitolo sono indicate, come richiesto dal comma 124 della legge 107, le priorità per la formazione in servizio per il prossimo triennio.

In primo luogo, le priorità riguardano le azioni formative garantite dal MIUR e sviluppate attraverso le diverse modalità a disposizione (es. scuole-polo, gara nazionale, chiamata alle università, progettazione degli ambiti, etc.) e con differenti partner. Le scuole inseriscono le azioni indicate dalle priorità nei propri piani di istituto, in aggiunta o in integrazione di quanto decideranno di proporre partendo dai bisogni interni alla singola scuola e progettati dalla rete di ambito.

In secondo luogo, le priorità, i temi e le azioni contenute in questo capitolo possono essere interpretate come “linea guida” con cui il Ministero anticipa e qualifica l'importanza di alcuni contenuti e modalità formative per il nostro sistema educativo.

In sintesi, i piani formativi delle scuole incroceranno azioni e percorsi descritti nelle priorità considerando sia quelli proposti e realizzati direttamente dal MIUR, che quelli progettati a livello di scuola e in rete.

Per sostenere la progettazione delle scuole e delle reti di ambito, la Cabina di Regia comunicherà tempi e modalità di erogazione delle azioni proposte per l'attuazione di questo Piano.

In aggiunta, si precisa che le diverse sezioni di questo capitolo non sono da intendere come “scatole chiuse”, ma in interazione tra loro - si pensi, tra i vari esempi possibili, al rapporto tra innovazione metodologica, innovazione digitale e competenze linguistiche.

# 4.1

## AUTONOMIA ORGANIZZATIVA E DIDATTICA

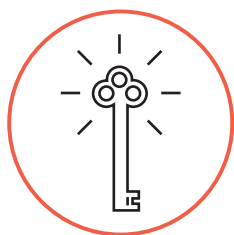
La piena realizzazione dell'autonomia organizzativa e didattica delle scuole rappresenta l'orizzonte strategico prefigurato nella Legge 107/15 per realizzare finalità di qualificazione, sviluppo, equità del nostro sistema educativo. L'autonomia affida alle scuole, singole e associate in rete, di interpretare tali finalità attraverso l'elaborazione, la realizzazione e la verifica della progettazione curricolare (riferita alla scuola, alle discipline, alle classi, agli allievi).

Questo implica un adeguato ripensamento delle modalità tradizionali di insegnamento e di organizzazione didattica. Gli spazi di flessibilità previsti dal nuovo quadro normativo si sostanziano nella vita dell'aula, nella costruzione di ambienti di apprendimento innovativi, nella capacità di coinvolgere gli allievi, nel prendersi cura del funzionamento della scuola e dei rapporti con genitori e comunità di riferimento. Solo in questo modo l'autonomia esprime la capacità di ogni scuola di assumersi la responsabilità dei compiti formativi essenziali ad essa affidati.

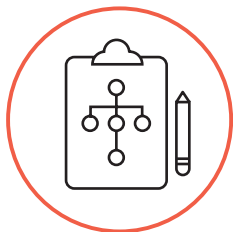
In considerazione della possibilità di utilizzare in modo funzionale ed integrato il personale scolastico, la formazione deve consentire la valorizzazione delle diverse competenze professionali, le specifiche specializzazioni, le attitudini e le motivazioni.

Tali inserimenti vanno accompagnati da una specifica attenzione formativa, che vada oltre le conoscenze disciplinari e che sia orientata alla preparazione di figure di docenti con particolari funzioni che sono correlate a "profili professionali".

### CONTENUTI CHIAVE



Progettare nell'ambito dell'autonomia; progettazione europea; flessibilità organizzativa; didattica modulare; gestione della classe; progettazione partecipata degli ambienti di apprendimento; gestione e valorizzazione della quota dell'autonomia del curriculum d'Istituto; utilizzo dell'organico dell'autonomia: modelli e simulazioni; lavorare in gruppo; tempo-scuola; organico potenziato e organico funzionale; *team teaching*; peer review e tutoraggio; ruolo del middle management nella scuola; lavorare nella comunità professionale; progettazione del piano dell'offerta formativa, lavorare in reti e ambiti.



## LINEE STRATEGICHE

- Rafforzare la capacità di ogni scuola di utilizzare risorse umane, risorse didattiche, risorse finanziarie per migliorare la qualità della didattica e gli apprendimenti degli allievi;
- Caratterizzare ogni scuola come comunità professionale impegnata nella progettazione partecipata, gestione e valutazione della propria offerta formativa, anche attraverso la formazione di nuove figure con particolari funzioni (referenti, tutor, responsabili di aree di lavoro);
- Promuovere forme di leadership educativa favorendo il lavoro collaborativo tra gli insegnanti, la formazione di staff, il presidio dell'autonomia di ricerca e innovazione, i rapporti con la dirigenza scolastica;
- Arricchire l'offerta formativa di progetti correlati con gli apprendimenti disciplinari e le competenze cross-curricolari;
- Sensibilizzare i docenti ed il personale della scuola verso l'utilizzo delle opportunità offerte dalla piena attuazione dell'autonomia (organico potenziato, piano triennale, flessibilità organizzativa, figure di coordinamento, fondi di incentivazione, formazione di istituto);
- Sostenere lo sviluppo di una cultura dell'autonomia tra gli operatori scolastici e nella comunità sociale, per favorire le azioni di rete, i partenariati, la progettazione partecipata, la governance territoriale dell'offerta formativa;
- Sperimentare ed implementare modelli organizzativi e di gestione degli spazi innovativi anche finalizzati a nuove modalità di lavoro d'equipe (aule laboratorio, spazi alternativi all'aula, diversi moduli orari, diversa scomposizione del gruppo classe, ecc).



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Referenti di istituto, funzioni strumentali, figure di coordinamento, tutor, per presidiare i processi organizzativi e didattici, finalizzati al miglioramento dell'insegnamento e dei risultati scolastici;
- Formatori, anche per la produzione di materiali didattici innovativi;
- Docenti, consigli di classe, dipartimenti impegnati nei progetti di arricchimento, differenziazione e individualizzazione dell'insegnamento e in processi di innovazione delle metodologie e delle didattiche;
- Dirigenti scolastici;
- Personale ATA.

| Target                                                                 | Azioni formative                                                                                                                                                                           | Soggetti da coinvolgere | Quando                    |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Referenti di istituto, funzioni strumentali e figure di coordinamento  | Progettazione nell'ambito dell'autonomia, flessibilità organizzativa, leadership educativa, governance territoriale e utilizzo e gestione delle risorse umane e strumentali                | 32.000                  | A partire dal 2017        |
| Dirigenti scolastici e Direttori dei servizi generali e amministrativi | Progettazione nell'ambito dell'autonomia, flessibilità organizzativa, leadership educativa, governance territoriale e utilizzo e gestione delle risorse umane e strumentali                | 15.000                  | Anno scolastico 2016/2017 |
| Formatori                                                              | Arricchimento, differenziazione e individualizzazione dei curricula e implementazione di modelli organizzativi per la gestione di spazi innovativi, risorse umane, didattiche, finanziarie | 500                     | Anno scolastico 2016/2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola                               | Arricchimento, differenziazione e individualizzazione dei curricula, anche associato a processi di innovazione delle metodologie e delle didattiche.                                       | 32.000                  | A partire dal 2017        |

## 4.2

### DIDATTICA PER COMPETENZE, INNOVAZIONE METODOLOGICA E COMPETENZE DI BASE

Sono numerosi i documenti europei che negli ultimi decenni hanno consolidato la necessità di porre come obiettivo dei sistemi scolastici nazionali il raggiungimento da parte degli allievi di competenze disciplinari e trasversali (cfr. competenze chiave di cittadinanza).

Con le Indicazioni Nazionali per la scuola dell'infanzia e del primo ciclo del 2012 il sistema scolastico italiano "assume come orizzonte di riferimento verso cui tendere il quadro delle competenze-chiave per l'apprendimento permanente definite dal Parlamento Europeo". Gli ordinamenti prevedono come esiti delle attività formative sia le competenze, racchiuse nel profilo dello studente in uscita da ogni ordine e grado di scuola, sia i traguardi di competenze squisitamente disciplinari che nel primo ciclo sono resi "prescrittivi" per la progettazione dei curricula delle scuole.

La didattica per competenze rappresenta inoltre la risposta a un nuovo bisogno di formazione di giovani che nel futuro saranno chiamati sempre più a reperire, selezionare e organizzare le conoscenze necessarie a risolvere problemi di vita personale e lavorativa. Questa evoluzione concettuale rende evidente il legame che si intende oggi realizzare tra le aule scolastiche e la vita che si svolge al di fuori di esse, richiedendo alla scuola – e soprattutto a ciascun insegnante – una profonda e convinta revisione delle proprie modalità di insegnamento per dare vita a un ambiente di apprendimento sempre più efficace e commisurato alle caratteristiche degli studenti.

Non si tratta semplicemente di adottare nuove tecnologie o nuovi dispositivi didattici. Lavorare sulle competenze degli studenti per svilupparle al meglio richiede un cambiamento di paradigma nell'azione didattica complessiva – a partire dalle modalità di valutazione dei risultati – e dunque richiede una profonda azione di formazione in servizio degli insegnanti di ogni ordine e grado di scuola, come accompagnamento ad un processo di ricerca continua.

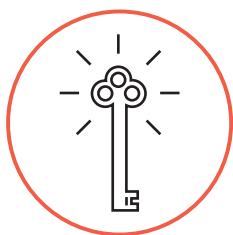
**Allo stesso tempo, occorre lavorare nella direzione di rafforzare l'applicazione di metodologie attive** che rendano lo studente protagonista e co-costruttore del suo sapere attraverso il procedere per compiti di realtà, problemi da risolvere, strategie da trovare e scelte da motivare. È sempre più forte, quindi, la necessità di integrare nelle discipline il concetto di competenza, inteso come capacità di ricontestualizzare conoscenza e abilità, per l'acquisizione dei saperi fondanti.

Attraverso una formazione che adotti il modello di ricerca-azione partecipata, i docenti avranno l'occasione di implementare il loro essere ricercatori e sperimentatori di proposte, pratiche didattiche e di strumenti di valutazione.

Questo significa sancire l'allontanamento da un modello di didattica prevalentemente trasmissiva, basata sulla progettazione per obiettivi e sulla sola valutazione di contenuti appresi.

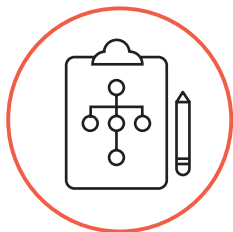
Dovranno inoltre essere estese al sistema di formazione in servizio pratiche come quella della peer observation (osservazione reciproca). Già sperimentata da oltre 110.000 docenti neoassunti negli ultimi due anni durante l'anno di prova e giudicata dagli stessi come la fase più positiva, l'osservazione reciproca in classe tra docenti può divenire strutturale in tutte le scuole (per esempio attivando momenti di compresenza in progetti paralleli della stessa disciplina).

In ultimo, occorre promuovere percorsi formativi particolarmente mirati ad un obiettivo cruciale per il nostro sistema, ovvero il **rafforzamento delle competenze di base degli studenti**. Come mostrato da indagini nazionali e internazionali, l'impatto sugli apprendimenti dell'attività didattica può essere notevolmente aumentato se sono rafforzate e innovate le metodologie didattiche in uso, unitamente a un continuo aggiornamento disciplinare dei docenti.



## CONTENUTI CHIAVE

Didattiche collaborative e costruttive; rapporto tra saperi disciplinari e didattica per competenze; rafforzamento delle competenze di base; passaggio dai modelli di certificazione delle competenze alla programmazione “a ritroso”; progressione degli apprendimenti; compiti di realtà e apprendimento efficace; imparare ad imparare: per un apprendimento permanente; metodologie: *project-based learning*, *cooperative learning*, *peer teaching* e *peer tutoring*, *mentoring*, *learning by doing*, *flipped classroom*, didattica attiva; peer observation; ambienti di apprendimento formali e informali; rubriche valutative.



## LINEE STRATEGICHE

- Favorire la capacità delle scuole di progettare il curricolo per competenze, in ottica verticale e di integrazione degli apprendimenti disciplinari;
- Spostare l'attenzione dalla programmazione dei contenuti alla didattica "per competenze";
- Fornire ai docenti un quadro teorico consistente e mostrare esempi e modelli significativi, immediatamente applicabili, favorendo la correlazione tra attività curriculari e situazioni di realtà;
- Rafforzare le competenze di base attraverso l'utilizzo di metodologie didattiche innovative;
- Promuovere la diffusione di strumenti idonei all'osservazione, documentazione e valutazione delle competenze;
- Promuovere la pratica dell'osservazione reciproca in classe (peer observation);
- Promuovere la connessione tra progettazione dei curricoli, azione didattica in classe, valutazione formativa e certificazione degli apprendimenti;
- Utilizzare la mappatura e certificazione delle competenze come strumento per una progettazione "a ritroso";
- Utilizzare i traguardi per lo sviluppo delle competenze e gli obiettivi di apprendimento per progettare percorsi didattici e delineare la mappa di competenze in uscita;
- Sostenere lo sviluppo di una cultura della valutazione, capace di apprezzare le competenze promosse negli allievi e non solo di verificare le conoscenze;
- Promuovere la ricerca didattica, sia di carattere disciplinare, sia nelle sue connessioni interdisciplinari;
- Favorire la documentazione delle esperienze creando banche di materiali didattici e di buone pratiche a partire da quelle presenti nei percorsi già realizzati per l'attuazione delle Indicazioni Nazionali.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Docenti della scuola dell'infanzia, della scuola primaria e della scuola secondaria di primo e secondo grado, sia in ambito disciplinare che trasversale, sia in relazione al curricolo verticale, per formare una rete estesa di docenti in ogni scuola, impegnati a praticare processi didattici innovativi;
- Docenti della scuola dell'infanzia, della scuola primaria e della scuola secondaria di primo e secondo grado, per promuovere la pratica dell'osservazione reciproca in ogni scuola;

- Docenti referenti dei dipartimenti disciplinari, tutor e formatori, per dare vita a laboratori territoriali di ricerca-didattica, formazione, sperimentazione di nuove metodologie;
- Team di docenti insieme al dirigente scolastico per la progettazione dei curricula e per delineare la mappa delle competenze in uscita;
- Dirigenti scolastici.

| Target                                                          | Azioni formative                                                                                                               | Soggetti da coinvolgere              | Quando             |
|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola                        | Introduzione alla programmazione "a ritroso" e alla progettazione dei curricula per competenze                                 | Almeno 5 docenti per scuola (25,000) | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola                        | Didattica per competenze: quadro teorico, modelli, valutazione e certificazione degli apprendimenti                            | Circa 5 docenti per scuola (40,000)  | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola                        | Introduzione della pratica dell'osservazione reciproca in classe                                                               | Circa 5 docenti per scuola (40,000)  | A partire dal 2017 |
| Docenti di scuola secondaria di I grado e di II grado (biennio) | Competenze di base e metodologie innovative per il loro apprendimento (italiano, competenze matematico-logiche e scientifiche) | Circa 5 docenti per scuola (40,000)  | A partire dal 2017 |

## 4.3

### COMPETENZE DIGITALI E NUOVI AMBIENTI PER L'APPRENDIMENTO

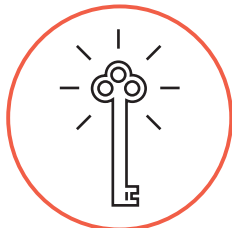
La formazione del personale della scuola in materia di competenze digitali mira a garantire una efficace e piena correlazione tra l'innovazione didattica e organizzativa e le tecnologie digitali. In questo ambito il Piano costituisce lo strumento principale per attuare tutte le azioni del Piano Nazionale Scuola Digitale sulla base dei principi in esso contenuti. Obiettivo fondamentale è quello di rafforzare la preparazione del personale docente all'utilizzo del digitale, usando il linguaggio della didattica e promuovendo con convinzione la didattica attiva (in stretta sinergia con la sezione 4.1 di questo capitolo).

Il Piano nazionale per la scuola digitale (PNSD) concorre alla formazione dei docenti sull'innovazione didattica e lo sviluppo della cultura digitale nell'insegnamento, lo sviluppo delle competenze digitali degli studenti, nonché alla formazione dei direttori dei servizi generali e amministrativi, degli assistenti amministrativi e degli assistenti tecnici per l'innovazione digitale nell'amministrazione (*L. 107/2015, comma 58, lett. d ed e*).

Le esigenze formative connesse al rapporto tra innovazione didattica e organizzativa e competenze digitali costituiscono un bacino piuttosto ampio: non si tratta solo di promuovere l'utilizzo delle tecnologie al servizio dell'innovazione didattica, ma anche di comprendere il loro rapporto con ambienti dell'apprendimento rinnovati (fisici e digitali, a scuola e oltre), con una nuova edilizia scolastica, con l'evoluzione dei contenuti e della loro distri-

buzione e produzione in Rete e con l'evoluzione continua delle competenze digitali, in relazione alle tre dimensioni identificate nel PNSD: trasversale, computazionale e come agente attivo del cambiamento sociale.

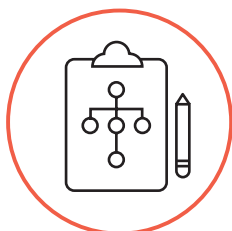
La formazione, inoltre, dovrà prevedere attività di tipo laboratoriale e in situazione, preferibilmente utilizzando la modalità BYOD, anche tramite percorsi di ricerca-azione promossi da Reti di scuole. Si dovrà poi favorire anche la sperimentazione di curricula verticali e la creazione di comunità di pratiche accompagnando processi dal basso.



## CONTENUTI CHIAVE

(per un dettaglio si veda il Piano Nazionale Scuola Digitale)

Missione e visione del PNSD; cultura digitale e cultura dell'innovazione; integrazione PNSD-PTOF; ambienti per la didattica digitale integrata e per la collaborazione; scenari e processi didattici per l'integrazione degli ambienti digitali per la didattica e l'uso di dispositivi individuali a scuola (*Bring Your Own Device - BYOD*); valorizzazione delle pratiche innovative; coinvolgimento della comunità scolastica e territoriale; sperimentazione e diffusione di metodologie e processi di didattica attiva e collaborativa; documentazione dell'attività didattica; risorse educative aperte (*Open Educational Resources - OER*); archivi digitali online e affidabilità delle fonti; tecniche di costruzione di contenuti digitali per la didattica; copyright e licenze aperte; open source e condivisione del sapere; documentazione digitale e biblioteche scolastiche; ICT per l'inclusione; educazione ai media; *social media policy* e uso professionale dei social media; collaborazione e comunicazione in rete; cittadinanza digitale; ricerca, selezione, organizzazione di informazioni; (*open e big*) *data literacy*; pensiero computazionale; creatività digitale (*making*) e robotica educativa; *information literacy*.



## LINEE STRATEGICHE

- Promuovere il legame tra innovazione didattica e metodologica e tecnologie digitali;
- Promuovere il legame tra innovazione organizzativa, progettazione per l'autonomia e tecnologie digitali;
- Rafforzare la formazione all'innovazione didattica a tutti i livelli (iniziale, in ingresso, in servizio);
- Valorizzare l'azione dell'animatore digitale e del team per l'innovazione;
- Rafforzare cultura e competenze digitali del personale scolastico, con riferimento a tutte le dimensioni delle competenze digitali (trasversale, computazionale e di "cittadinanza digitale"), verticalmente e trasversalmente al curriculum;
- Promuovere l'educazione ai media nelle scuole di ogni ordine e grado, per un approccio critico, consapevole e attivo alla cultura, alle tecniche e ai linguaggi dei media;

- Rafforzare il rapporto tra competenze didattiche e nuovi ambienti per l'apprendimento, fisici e digitali;
- Utilizzare competenze e ambienti digitali per la promozione della lettura e dell'*information literacy*;
- Promuovere un'adeguata complementarità tra utilizzo delle tecnologie digitali e abilità manuali, compresa la scrittura a mano, per favorire un pieno sviluppo delle competenze psico-motorie degli studenti;
- Stimolare la produzione di Risorse Educative Aperte (OER) per favorire la condivisione e la collaborazione nell'ottica di promuovere la cultura dell'apertura;
- Favorire percorsi di alta formazione all'estero sui temi dell'innovazione.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Animatori digitali e team per l'innovazione per sostenere l'innovazione in ciascuna istituzione scolastica;
- Docenti di scuola primaria, scuola secondaria di primo e secondo grado, per garantire una piena correlazione tra innovazione didattica e organizzativa e le tecnologie digitali, anche in relazione agli investimenti in ambienti digitali, laboratori, atelier creativi e biblioteche innovative;
- Docenti referenti dei dipartimenti disciplinari, tutor e formatori, per dare vita a laboratori territoriali di ricerca e didattica, formazione e sperimentazione;
- Gruppi misti di dirigenti scolastici, personale amministrativo e docenti per progettare la strategia di innovazione digitale della scuola e l'integrazione tra PNSD e PTOF;
- Docenti di "Tecnologia", per l'innovazione della disciplina;
- Docenti di scuola primaria e di scuola secondaria di primo grado, per lo sviluppo strutturale del pensiero computazionale;
- Dirigenti scolastici;
- Personale ATA.

| Target                                          | Azioni formative                                                            | Soggetti da coinvolgere | Quando                           |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Animatori digitali                              | Temi e visione del PNSD e ruolo di coordinamento per l'innovazione a scuola | 8.500                   | Marzo-Settembre 2016 (in corso)  |
| Animatori digitali                              | Scambi all'estero                                                           | 500                     | Giugno-Settembre 2016 (in corso) |
| Team per l'innovazione                          | Temi e visione del PNSD e innovazione didattica                             | 24.000                  | Marzo-Settembre 2016 (in corso)  |
| Dirigenti scolastici                            | PNSD: Innovazione, ICT management e leadership                              | 7000                    | Aprile-Dicembre 2016 (in corso)  |
| Direttori dei servizi generali e amministrativi | PNSD: focus su progettazione                                                | 8.000                   | Aprile-Dicembre 2016 (in corso)  |

|                                          |                                                                                                                                                          |        |                              |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------------------------|
| Personale ATA                            | PNSD: focus su progettazione                                                                                                                             | 15.000 | Settembre 2016-Maggio 2017   |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Innovazione didattica e rapporto tra attività didattica e PNSD                                                                                           | 85.000 | Settembre 2016 – Maggio 2017 |
| Personale scolastico                     | Alta formazione digitale all'estero                                                                                                                      | 1.000  | A partire dal 2017           |
| Docenti di scuola primaria               | Ambienti di apprendimento: innovazione didattica, pensiero computazionale e creatività, contenuti digitali                                               | 16.500 | A partire dal 2017           |
| Docenti di scuola secondaria I grado     | Ambienti di apprendimento: innovazione didattica, creatività e competenze digitali, pensiero computazionale, contenuti digitali                          | 16.500 | A partire dal 2017           |
| Docenti di scuola secondaria I grado     | Scenari didattici per il curriculum di "Tecnologia" (prototipazione digitale, stampa 3d, pensiero computazionale)                                        | 12.000 | A partire dal 2017           |
| Docenti di scuola Secondaria di II grado | Ambienti apprendimento: innovazione didattica, competenze digitali, contenuti digitali, potenziamento in chiave digitale degli indirizzi caratterizzanti | 10.500 | A partire dal 2017           |
| Personale ATA e docenti del primo ciclo  | Assistenza tecnica (formazione di base)                                                                                                                  | 5.500  | Settembre 2016 -Maggio 2017  |

## 4.4

### COMPETENZE DI LINGUA STRANIERA

Considerato il nuovo contesto plurilingue in cui la scuola oggi si trova ad operare, costituito dal confronto con altre lingue e culture nonché da scambi e relazioni con altri paesi europei ed extraeuropei, è necessario ampliare la prospettiva e sviluppare la competenza plurilingue e interculturale di tutto il personale della scuola. Il punto di partenza essenziale è rappresentato da una buona capacità di comprensione delle lingue straniere, a partire dall'inglese, in quanto competenza necessaria allo sviluppo professionale individuale di tutti i docenti.

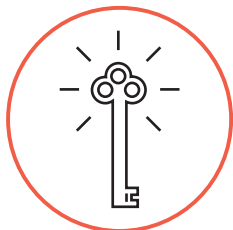
Le competenze linguistiche e interculturali vanno acquisite attraverso una varietà di percorsi di cui alle linee strategiche che seguono.

Per i docenti di lingua straniera il mantenimento di un elevato livello di competenza linguistico-comunicativa e metodologica è un aspetto fondamentale dello sviluppo professionale continuo. Per i docenti di altre discipline in molti casi si tratta di consolidare e migliorare i livelli di competenza linguistica, in altri casi di iniziare percorsi di apprendimento delle lingue straniere. In questo contesto è anche importante predisporre contenuti da veicolare direttamente in lingua straniera.

I percorsi di metodologia CLIL (Content and Language Integrated Learning) sono fondamentali per attuare pienamente quanto prescritto dai Regolamenti di Licei e Istituti Tecnici nonché per ampliare l'offerta formativa attraverso contenuti veicolati in lingua straniera in tutte le classi delle scuole secondarie

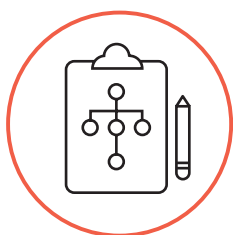
di primo e secondo grado e, in misura crescente, delle scuole primarie.

Lo sviluppo professionale può avvenire sia su iniziativa personale, sia in base a percorsi formativi offerti dal MIUR, sia con l'attivazione di visite, scambi, o gemellaggi, anche sfruttando le opportunità offerte dal programma Erasmus+. È da programmare che ogni insegnante, di lingue e non, possa avere la possibilità – nel corso della sua carriera – di stage, visite di studio, permanenze all'estero, attività di *job shadowing* al fine di affinare le competenze linguistiche e interculturali.



## CONTENUTI CHIAVE

Lingue straniere; competenze linguistico-comunicative; curricoli verticali per le lingue straniere; la dimensione linguistica nella metodologia CLIL; educazione linguistica; competenze metodologiche per l'insegnamento delle lingue straniere; verifica e valutazione dell'apprendimento linguistico in relazione al Quadro Comune Europeo di Riferimento; competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento; plurilinguismo; rapporto tra lingue, competenze interculturali; dialogo interculturale e cittadinanza globale; internazionalizzazione dei curricoli; mobilità transnazionale (stage, *job shadowing*, visite di studio, scambi e permanenze all'estero).



## LINEE STRATEGICHE

- Rafforzare il livello medio di padronanza della lingua inglese di tutti i docenti;
- Definire un quadro di sviluppo professionale continuo per i docenti sia di lingua straniera sia di altre discipline dei vari livelli scolastici (definizione di profili professionali, standard qualitativi, ecc.);
- Definire profili professionali per formatori/tutor;
- Progettare percorsi formativi personalizzati, caratterizzati da tutoraggio e da misurazione continua delle competenze;
- Promuovere percorsi formativi basati sulla pratica di abilità audio-orali e lo scambio culturale, anche attivando contatti con classi a distanza con scuole, docenti e classi di altri Paesi;
- Offrire percorsi che combinino diverse modalità formative (es. lingua e cultura, tecniche innovative, misurazione e valutazione delle competenze linguistiche, corsi in presenza, online, stage all'estero, ecc.);
- Stimolare l'utilizzo di contenuti in lingua, anche attraverso approfondimenti tematici (es. STEM), e la promozione della lettura;
- Eventuale certificazione, da parte di enti terzi, dei livelli di competenze linguistiche raggiunti.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Docenti formatori e tutor, per i vari gradi di scuola, anche attraverso percorsi all'estero;

- Docenti di tutte le lingue straniere (inglese, francese, tedesco, russo, spagnolo, cinese, arabo, ecc.), per consolidamento delle competenze linguistiche e sviluppo di metodologie innovative;
- Docenti di altre discipline della scuola secondaria, per lo sviluppo delle competenze sia linguistiche sia metodologiche per CLIL;
- Docenti della scuola dell'infanzia e della scuola primaria per lo sviluppo delle competenze linguistiche per il raggiungimento del livello B1;
- Docenti della scuola primaria, per sviluppo delle competenze sia linguistiche (passaggio da B1 a B2) sia metodologiche per CLIL;
- Docenti della scuola primaria e docenti della scuola secondaria per la progettazione e costruzione di curricoli verticali per le lingue straniere e/o di percorsi CLIL

| Target                                                                                       | Azioni formative                                                                                                                                                                                                      | Soggetti da coinvolgere | Quando                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Formatori/tutor (docenti di tutti gli ordini e gradi di scuola di tutte le lingue straniere) | Percorsi di formazione linguistica e metodologica                                                                                                                                                                     | 1.500                   | Anni scolastici 2016/2018 |
| Docenti di scuola dell'infanzia A0 > B1                                                      | Percorsi di formazione linguistica con elementi di metodologia didattica innovativa per il raggiungimento del livello B1.                                                                                             | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di scuola primaria A1 > B1                                                           | Percorsi di formazione linguistica con elementi di metodologia didattica innovativa per il raggiungimento del livello B1.                                                                                             | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di scuola primaria B1 > B2                                                           | Percorsi di formazione linguistica con elementi di metodologia didattica innovativa per il raggiungimento del livello B2 previsto successivo percorso di metodologia CLIL per 10.000 docenti del gruppo formato al B2 | 25.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di lingua straniera di Scuola Secondaria di I grado                                  | Percorso di potenziamento linguistico con elementi di metodologia didattica innovativa                                                                                                                                | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di DNL di Scuola Secondaria di I grado A1 > B2                                       | Percorsi di formazione linguistica per il raggiungimento del livello B2 (propedeutico al CLIL)                                                                                                                        | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di lingua straniera e di DNL di scuola secondaria di I grado CLIL                    | Percorsi di formazione metodologica per il CLIL                                                                                                                                                                       | 15.000                  | Anno scolastico 2017/2018 |
| Docenti di lingua e cultura straniera di Scuola secondaria di II grado                       | Percorso di potenziamento linguistico con elementi di metodologia didattica innovativa                                                                                                                                | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di lingua e cultura straniera di Scuola secondaria di II grado                       | Percorsi di formazione metodologica per il CLIL                                                                                                                                                                       | 10.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di DNL di Scuola Secondaria di II grado B1 > C1                                      | Percorsi di formazione linguistica per il raggiungimento del livello C1 (propedeutico al CLIL)                                                                                                                        | 20.000                  | Anni scolastici 2016/2019 |
| Docenti di DNL di scuola secondaria di II grado CLIL                                         | Percorsi di formazione metodologica per il CLIL                                                                                                                                                                       | 10.000                  | Anno scolastico 2017/2018 |

# 4.5

## INCLUSIONE E DISABILITÀ

Una delle caratteristiche distintive della scuola italiana è l'attenzione all'inclusione.

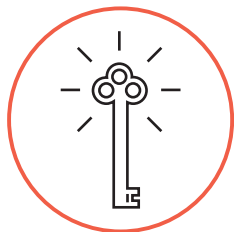
Per **interpretare l'inclusione come modalità “quotidiana” di gestione delle classi**, la formazione deve essere rivolta sia agli insegnanti specializzati nel sostegno, che a tutti gli insegnanti curricolari.

Indicazioni e Linee Guida ricordano che la diversità pone all'azione didattica ed educativa una grande sfida: essere capaci di fronteggiarla, disponendo di adeguate competenze nelle strategie didattiche inclusive, risponde non solo ai bisogni degli alunni disabili o con Disturbi Specifici di Apprendimento, con altre difficoltà o disturbi evolutivi e con svantaggio sociale e culturale, ma **innalza la qualità dell'apprendimento di tutti gli alunni**. L'obiettivo quindi è ripensare la progettazione curricolare come flessibile e aperta a differenti abilità, attenta all'accrescimento di competenze complementari sviluppate che concorrono al percorso educativo personalizzato degli studenti. Attualmente, sono circa 258.000 le classi e 420.000 gli alunni certificati con disabilità e DSA.

Un aspetto chiave è inoltre quello della “presa in carico” dell'alunno, che deve essere **realizzato da tutta la “comunità educante”**, evitando processi di delega al solo docente di sostegno. Da qui dunque la necessità di interventi formativi mirati, specifici, modulari – ossia che tengano conto dei diversi livelli di partenza di chi accede alla formazione – e, soprattutto, basati su una visione partecipata dell'inclusione e orientati alla cooperazione e al *cooperative teaching*.

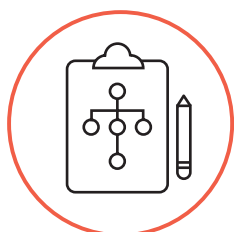
All'inizio di ogni anno scolastico – così come anche richiamato dalle Linee guida per *l'integrazione scolastica degli alunni con disabilità (2009)* – è auspicabile che si realizzino incontri e riunioni mirate con la più ampia partecipazione del consiglio di classe o dell'intero team docente in tutte quelle classi che accolgono alunni con disabilità o con altre difficoltà/disturbi di apprendimento per prevedere collegialmente specifici interventi formativi.

È fondamentale evidenziare, anche all'interno dei percorsi formativi, l'importanza del lavoro in rete e della programmazione territoriale rammentando l'operato e la disponibilità di scuole-polo per l'inclusione, presso le quali operano docenti con specifiche competenze (ad esempio nel campo delle nuove tecnologie per la disabilità).



## CONTENUTI CHIAVE

La scuola inclusiva: ambienti, relazioni, flessibilità ; classi inclusive; progettazione individualizzata e personalizzata: modelli e metodologie; valutazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze degli alunni con disabilità; autovalutazione, valutazione e miglioramento dell'inclusione nell'istituto; piano dell'inclusione: strategie e strumenti; la corresponsabilità educativa; gestione della classe; leadership educativa per l'inclusione; tecnologie digitali per l'inclusione; didattiche collaborative, differenziazione didattica, misure compensative e dispensative; ruolo delle figure specialistiche; ruolo del personale ATA; ruolo di altri soggetti del territorio appartenenti alla "comunità educante"; relazione tra progettazione e metodologie didattiche curriculari e sviluppo di competenze complementari sviluppate anche in orario extrascolastico che concorrono positivamente al percorso educativo complessivo; sostegno "diffuso"; progetto di vita.



## LINEE STRATEGICHE

- Rafforzare la capacità di ogni scuola di realizzare elevati standard di qualità nell'inclusione, anche attraverso la formazione di figure di referenti, coordinatori, tutor dell'inclusione e la definizione di indicatori di qualità, l'analisi dei dati, la verifica di impatto, gli esiti a distanza;
- Promuovere e favorire la relazione con le famiglie e le associazioni valorizzando la condivisione di obiettivi e le modalità di lettura e di risposta dei bisogni;
- Promuovere metodologie e didattiche inclusive;
- Garantire percorsi formativi specifici per tutti gli insegnanti specializzati di sostegno, anche per approfondire conoscenze specifiche in relazione alle singole disabilità;
- Rafforzare le capacità inclusive di tutti i docenti curricolari, attraverso l'applicazione di metodologie e tecniche per favorire l'inclusione e la sperimentazione di modelli di collaborazione e cooperazione dei team docenti;
- Assicurare a team di docenti e consigli di classe che accolgono nella propria classe alunni disabili un modulo formativo per consolidare le capacità di progettazione, realizzazione, valutazione di percorsi didattici appropriati e integrati, anche in collaborazione con altri soggetti che appartengono alla comunità educante del territorio di riferimento;
- Promuovere la ricerca sulle didattiche inclusive, anche di carattere disciplinare e nelle sue connessioni interdisciplinari, per produrre risorse didattiche per gli insegnanti, in collaborazione con università, centri di ricerca e associazioni;



- Sostenere lo sviluppo di una cultura dell'inclusione nel mondo della scuola, in collaborazione con il terzo settore, le istituzioni locali e socio-sanitarie e altri attori del territorio per una piena assunzione dei progetti di vita degli allievi disabili;
- Favorire l'integrazione tra attività curriculari ed extracurriculari e tra didattica formale e metodologie di insegnamento informali;
- Promuovere la progettazione di ambienti inclusivi e approfondire l'uso delle tecnologie digitali come strumenti compensativi.

## ESEMPI DI DESTINATARI

- Referenti di istituto per il coordinamento delle azioni di integrazione nei piani inclusivi di scuola;
- Docenti di sostegno (nel triennio va assicurato un modulo specifico di approfondimento per tipologie di disabilità);
- Docenti curriculari (team e consigli di classe) per migliorare la programmazione di classe in presenza di allievi con disabilità, disturbi e difficoltà di apprendimento;
- Figure di supporto (mediatori, assistenti per la comunicazione, educatori, personale di collaborazione) per migliorare le capacità di progettazione integrata;
- Dirigenti scolastici;
- Personale ATA.

| Target                                   | Azioni formative                                                                                                              | Soggetti da coinvolgere | Quando             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| Figure di coordinamento                  | Formazione di almeno due docenti per ciascuna Istituzione scolastica per azioni di coordinamento sull'inclusione              | 17.000                  | A partire dal 2017 |
| Dirigenti scolastici                     | Formazione su inclusione scolastica                                                                                           | 7.000                   | A partire dal 2017 |
| Personale ATA                            | Formazione di almeno 2 figure per istituzione scolastica (1 amministrativo e 3 collaboratori scolastici)                      | 55.000                  | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Didattica inclusiva, anche con l'uso delle tecnologie digitali                                                                | 58.000                  | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Formazione su competenze psicopedagogiche di supporto alla progettazione per coordinamento territoriale (referenti di ambito) | 1.000                   | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Formazione su nuove tecnologie per la disabilità per coordinamento territoriale (referenti di ambito)                         | 1.000                   | A partire dal 2017 |
| Docenti di sostegno                      | Formazione su specifiche disabilità                                                                                           | 16.500                  | A partire dal 2017 |

# 4.6

## COESIONE SOCIALE E PREVENZIONE DEL DISAGIO GIOVANILE

La scuola sta sempre di più assumendo consapevolezza del proprio ruolo di soggetto attivo della comunità civile, come spazio delle libertà e delle responsabilità, dei diritti e dei doveri.

Questo processo attraversa anche le questioni della gestione politica territoriale che, al contempo, si trova a dover affrontare le urgenze imposte dal contesto sociale in cui le istituzioni scolastiche operano.

Oggi più che mai i fenomeni sempre più diffusi di espressione del disagio giovanile che, ad esempio, può sfociare in veri e propri episodi di bullismo e di violenza, richiedono un sistema educativo proattivo che guardi allo studente e alla necessità che la classe e la scuola siano luoghi di assunzione di responsabilità delle esigenze e dei bisogni dell'altro.

Ampio spazio deve essere concesso allo sviluppo di sistemi di rete e di valorizzazione del territorio, proprio perché la rete rappresenta una forma di organizzazione complessa, funzionale all'attuazione del diritto al ben-essere.

Il Ministero, nell'impostare azioni a promozione del "Welfare dello Studente", inteso come modello di azione volto a promuovere stili di vita corretti, un'educazione alla salute e all'alimentazione sana, la necessità di agire per prevenire il disagio e fenomeni di bullismo e cyberbullismo, parte dai contenuti presenti anche nel Programma Nazionale "La Scuola al Centro".

"La Scuola al Centro" è un modello di intervento per prevenire la dispersione scolastica incentivando la coesione sociale e intervenendo su più fronti per il recupero del territorio (interventi su ambienti per l'apprendimento, per l'integrazione dell'offerta formativa) la riqualificazione delle periferie e per contrastare la povertà sociale che spesso si trasforma in povertà educativa. Il piano si rivolge ad una platea eterogenea composta dagli alunni della scuola stessa, dai loro genitori, dalla popolazione giovanile ed adulta del territorio.

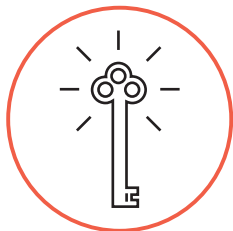
Occorre che anche la formazione degli insegnanti si confronti con la necessità di utilizzare metodi e modelli in grado di orientare l'azione educativa per fornire agli studenti strumenti per la lettura critica della realtà in cui vivono.

La scuola in tal modo si riappropria del ruolo di centro di promozione culturale, relazionale e di cittadinanza attiva nella società civile in cui opera, favorendo rientri scolastici e creando occasioni sistematiche di formazione, in grado di elevare il livello culturale e di benessere generale del territorio e di offrire opportunità di accesso e di mobilità lavorativa.

In questa ottica, occorre verificare il legame tra la progettazione e la didattica curricolari e iniziative che coinvolgono alunni e studenti, anche in orario extrascolastico, da parte di vari soggetti del territorio in un'ottica di offerte educative proposte da "comunità educanti" a cui la scuola potrà partecipare attivamente insieme a soggetti del terzo settore, associazioni di famiglie, associazioni culturali ecc. Questo è infatti uno degli obiettivi che

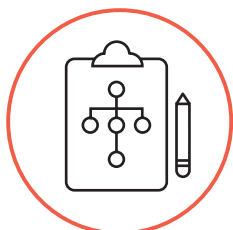
si pone il Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile, inserito nella Legge di stabilità 2016 (legge 208 del 28/12/2015, art. 1 comma 392-395), strumento recentemente previsto dal Governo in collaborazione con le Fondazioni di origine bancaria italiana che prevede la messa a disposizione di risorse sull'intero territorio nazionale per contribuire alla lotta di diverse forme di povertà educativa dei minori italiani, fenomeno che interessa in dimensioni crescenti aree estese del nostro Paese.

La formazione degli insegnanti potrà anche ricorrere, attraverso la presentazione di progetti anche di portata nazionale, alle risorse del Fondo per la povertà educativa minorile, che punta a riconoscere e a risolvere stati di marginalità che umiliano ed escludono bambini e bambine, ragazze e ragazzi, dentro e fuori il sistema scolastico, e che possono proprio trovare nella scuola il luogo in cui “essere fatti eguali”.



## CONTENUTI CHIAVE

L'educazione al rispetto dell'altro; il riconoscimento dei valori della diversità come risorsa e non come fonte di disuguaglianza; lotta alle discriminazioni; prevenzione del bullismo e del cyberbullismo; potenziamento delle competenze di base e delle “life skills”; didattiche collaborative, differenziazione didattica, misure compensative e dispensative; gestione della classe; ruolo delle figure specialistiche; ruolo del personale ATA; ruolo di altri soggetti del territorio appartenenti alla “comunità educante”; progettazione di interventi per il recupero del disagio e per prevenire fenomeni di violenza a scuola; metodologie didattiche curriculari e sviluppo di competenze complementari sviluppate anche in orario extrascolastico che concorrono positivamente al percorso educativo complessivo.



## LINEE STRATEGICHE

- Promuovere la centralità dello studente e della persona con i suoi bisogni e le sue aspettative, attivando percorsi di formazione a partire da bisogni concreti e dalla realtà quotidiana;
- Rafforzare la capacità di ogni scuola di realizzare elevati standard di qualità per il benessere degli studenti e il recupero del disagio sociale anche attraverso la formazione di figure di referenti, coordinatori, tutor per il welfare dello studente e per la lotta al disagio sociale/bullismo;
- Rafforzare il ruolo del docente, individualmente e in gruppo, quale guida e accompagnatore nei momenti di difficoltà, di scelta e di decisione dello studente;
- Attivare percorsi di coinvolgimento delle famiglie in attività integrative da realizzare in orario scolastico ed extra-scolastico;
- Sostenere lo sviluppo di una cultura delle pari opportunità e del rispetto dell'altro;
- Favorire l'integrazione tra attività curriculari e attività extracurricolari con obiettivo di lotta alla dispersione scolastica, promuovendo

iniziative a forte valenza socializzante, quali, ad esempio, il teatro, le arti figurative, la musica, il canto, la lettura, le attività sportive, anche per potenziare il senso di appartenenza alla scuola, per favorire una interazione sistematica ed una corresponsabilità educativa fra scuola e famiglia;

- Sviluppare il collegamento tra scuola e altri soggetti del territorio coinvolti nel percorso educativo degli studenti, in collaborazione con il terzo settore, le istituzioni locali e socio-sanitarie;
- Sostenere l'incontro tra didattica formale e metodologie di insegnamento informali, anche attraverso modelli di peer-education.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Referenti di istituto o reti di scuole per il coordinamento delle azioni di promozione del welfare dello studente, di prevenzione del bullismo e della violenza e per il recupero del disagio sociale;
- Figure di supporto (mediatori, assistenti per la comunicazione, educatori, personale di collaborazione) per migliorare le capacità di progettazione integrata;
- Docenti dell'organico dell'autonomia;
- Dirigenti scolastici;
- Personale ATA.

| Target                                   | Azioni formative                                                                                                                                                              | Soggetti da coinvolgere              | Quando             |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Formazione di figure di coordinamento su competenze psico-pedagogiche e sociali per prevenzione disagio giovanile nelle diverse forme e promozione del Welfare dello studente | Almeno 2 docenti per scuola (16.500) | A partire dal 2017 |
| Personale ATA                            | Formazione su Welfare dello studente prevenzione disagio giovanile nelle diverse forme                                                                                        | 16.500                               | A partire dal 2017 |
| Dirigenti scolastici                     | Formazione su Welfare dello studente e prevenzione disagio giovanile nelle diverse forme                                                                                      | 7000                                 | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Percorsi di tipo specialistico legati al fenomeno del bullismo e del cyber-bullismo                                                                                           | 8.500                                | A partire dal 2017 |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Coordinamento territoriale (ambiti)                                                                                                                                           | 650                                  | A partire dal 2017 |

# 4.7

## INTEGRAZIONE, COMPETENZE DI CITTADINANZA E CITTADINANZA GLOBALE

La diversità etnica, culturale, religiosa è iscritta nella nostra società: per gli allievi e le allieve del sistema scolastico che la vivono come condizione di minorità e di potenziale emarginazione, la presenza di insegnanti capaci di comprenderli e fare della diversità una straordinaria opportunità educativa è essenziale. Proprio la diversità delle diversità, dunque, rende necessaria una concentrazione di risorse e di impegno per far sì che i docenti che vogliano dotarsi di conoscenze adeguate ad affrontare una tavolozza di situazioni dalle combinazioni infinite trovino occasioni e strumenti adeguati.

L'Italia ha infatti un patrimonio professionale già vasto: ma nessuno ignora che su questo terreno si gioca (e si perde, come dimostrano altri paesi) la sfida per prevenire le degenerazioni violente e ideologiche comunemente catalogate come “radicalizzazione”.

Per questo serve una acquisizione delle competenze specifiche di educazione alla interculturalità, una capacità di dare accesso alla lingua e alla nostra cultura nazionale che è per natura sua un fattore accogliente e unificante, e moltiplicare le opportunità per acquisire competenze specialistiche in materia di pluralismo religioso, rispetto delle affettività, diritti isodidattici ed *empowerment*.

### L'integrazione degli alunni stranieri e il dialogo interculturale

La qualità e i risultati dell'integrazione scolastica degli studenti con background straniero dipendono in larga misura dalle competenze professionali degli insegnanti e dei dirigenti delle scuole multiculturali.

Vent'anni e più di sperimentazioni didattiche e organizzative, di riflessioni sulle azioni realizzate e sui loro risultati hanno sviluppato un patrimonio professionale e di buone pratiche che occorre utilizzare per far diventare il sistema scolastico un “sistema esperto” nell'integrazione scolastica degli studenti stranieri, nell'educazione all'interculturalità e nello sviluppo di competenze di “cittadinanza globale”.

La formazione degli insegnanti non deve essere di tipo esclusivamente specialistico, ma guarda anche ai temi dell'educazione all'interculturalità e alla cittadinanza globale, supporta la ricchezza e l'efficacia delle relazioni tra scuola e famiglie straniere, sviluppa la sensibilità e la consapevolezza professionale in ordine all'accoglienza, alla *peer education*, all'orientamento scolastico e professionale.

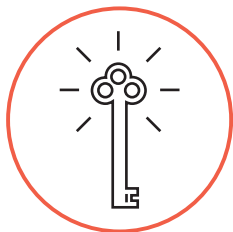
I principali campi di interesse sono:

- **le competenze glottodidattiche specialistiche** necessarie ad insegnare l'italiano agli studenti, anche nati in Italia, che hanno una diversa lingua materna, non solo come pronto soccorso linguistico ma correlata con la valorizzazione dell'identità, della cultura di appartenenza, dei rapporti tra culture, del confronto di valori.
- **lo sviluppo delle competenze per tutti gli insegnanti del team** al fine di gestire in modo condiviso i “piani educativi personalizzati”. Ciò significa saper co-decidere l'adattamento dei curricoli secondo i livelli e i progressi delle competenze linguistiche degli studenti, individuando gli obiettivi disciplinari irrinunciabili e anche i possibili strumenti alternativi per raggiungerli.
- **La valutazione** deve essere realizzata attraverso la ricerca di un equilibrio tra la necessità per gli insegnanti di adottare criteri valutativi che tengano conto del “necessario adattamento” del percorso scolastico e l'importanza di garantire percorsi valutativi coerenti per tutti.
- **Lo sviluppo della sensibilità culturale** e delle conoscenze specifiche che possono favorire l'educazione all'interculturalità e alla cittadinanza globale potranno essere sostenute attraverso: la compresenza di più lingue, l'utilizzo delle lingue veicolari per facilitare la comunicazione, la valorizzazione dell'apporto identitario delle lingue “del patrimonio”, la creazione di occasioni attive di scambio culturale.
- **Lo sviluppo della conoscenza e della storia delle culture** attraverso la creazione di una coscienza degli scambi scientifici, filosofici, artistici e dottrinali e l'accumulazione in seno al sistema scolastico di un più vasto capitale plurilinguistico e pluriculturale.
- **Le competenze storico-religiose** necessarie per comprendere ciascuna delle grandi comunità di fedi, la loro storia, la storia delle loro relazioni e dei sistemi di espressione della libertà nei diversi contesti storico-politici, che consentano di avere in ogni ambito territoriale un numero discreto di insegnanti con una formazione adeguata al paesaggio plurireligioso;
- **Lo sviluppo del pensiero critico, del dialogo (interculturale e interreligioso) del rispetto e della mutua comprensione**, fondamentali per contrastare l'intolleranza e gli estremismi.

Allo stesso tempo, il **dirigente scolastico**, nella sua funzione di promozione dei diritti costituzionalmente tutelati ha il compito di garantire sul piano organizzativo e amministrativo la qualità dell'integrazione di tutti gli studenti. I principali campi di formazione sono: l'acquisizione di competenze di tipo giuridico e amministrativo, di competenze organizzative e didattiche, la capacità di costruire relazioni positive con le famiglie e gli studenti stranieri, il coordinamento e l'interazione della scuola con gli enti territoriali, l'autovalutazione dei processi interculturali come strategia di riflessione e miglioramento.

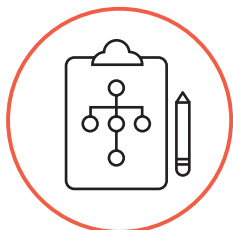
### **Le competenze di cittadinanza, in senso lato**

In un senso più ampio, la definizione di cittadinanza consapevole, sia in un'ottica di territorio che nella sua necessaria interpretazione globale, deve essere sempre più inclusiva di tutte le dimensioni della cittadinanza: non solo dell'integrazione culturale o dell'educazione alla legalità, ma anche la cura dei beni comuni, l'educazione ambientale e alimentare, i corretti stili di vita, la parità di genere, il dialogo (interculturale e interreligioso), la “cittadinanza scientifica”, le migrazioni e la *media literacy*. Il punto di arrivo di questo approccio è un'idea inclusiva e moderna di cittadinanza globale.



## CONTENUTI CHIAVE

Cittadinanza globale; identità culturale; interlingua e ambiente plurilingue; seconde generazioni; gestione della classe; competenze glottodidattiche; italiano L2; mediazione linguistica e culturale; globalizzazione e interdipendenza; spazio culturale europeo; lingue "del patrimonio" e lingue veicolari; cittadinanza attiva e diritti del cittadino; stili di vita; educazione ambientale; educazione alimentare; cura dei beni comuni; pari opportunità; spirito critico, dialogo e *media literacy*, dialogo interculturale e interreligioso; migrazioni; educazione alla pace; cittadinanza scientifica.



## LINEE STRATEGICHE

- Garantire in ogni scuola la presenza di un nucleo di insegnanti in grado di fronteggiare i processi di accoglienza, alfabetizzazione, mediazione culturale, a partire dalle aree a forte immigrazione;
- Attrezzare la scuola a vivere gli scenari della globalizzazione, come apertura ai processi di interdipendenza, di pluralismo culturale, di scambio, ma anche di valorizzazione dei segni distintivi della cultura europea (democrazia, pari opportunità, nuovo umanesimo, coesione sociale, diritti civili);
- Rafforzare le competenze culturali, linguistiche e comunicative dei docenti, per favorire programmi di plurilinguismo, di modernizzazione dell'insegnamento e il confronto con gli altri paesi;
- Rafforzare le competenze glottodidattiche e per l'insegnamento di italiano come Lingua Seconda (L2);
- Promuovere una corretta valutazione delle competenze degli alunni stranieri;
- Promuovere un'interpretazione moderna e inclusiva della cittadinanza consapevole e delle competenze di cittadinanza, anche attraverso lo sviluppo dell'idea di cittadinanza globale.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- In ogni scuola, figure sensibili e referenti, in grado di coordinare programmi di accoglienza, integrazione sociale e animazione culturale, internazionalizzazione e scambio, partenariati europei;
- Assicurare ad almeno un team docente per ogni scuola una formazione "in accompagnamento" per sperimentare efficaci percorsi di integrazione multiculturale anche in collaborazione con formatori, centri risorse, rappresentanti di reti innovative, esperti dell'associazionismo, per produzione e valutazione di itinerari di didattica integrata;
- Figure di riferimento per la promozione su base territoriale delle

competenze di cittadinanza e la cittadinanza globale;

- Dirigenti scolastici per lo sviluppo di competenze giuridiche, organizzative, di relazione e di coordinamento territoriale;
- Personale ATA.

| Target                                   | Azioni formative                                                                                                                                                                                          | Soggetti da coinvolgere                                                   | Quando                  |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Formazione di figure di coordinamento per programmi di accoglienza, integrazione e animazione culturale e scambi internazionali                                                                           | Almeno 3 docenti per scuola (24.000)                                      | A partire dal 2017      |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Team di docenti per sperimentare percorsi di integrazione multiculturale, mediazione e dialogo culturale e itinerari di didattica integrata                                                               | Almeno 3 docenti per scuola (32.000)                                      | A partire dal 2017      |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Italiano come Lingua Seconda e valorizzazione del plurilinguismo                                                                                                                                          | 20,000 (sulla base di almeno 28,000 studenti con difficoltà linguistiche) | A partire dal 2017      |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Competenze di cittadinanza e cittadinanza globale (coordinamento)                                                                                                                                         | Almeno 3 docenti per scuola (24.000)                                      | A partire dal 2017      |
| Docenti di ogni ordine e grado di scuola | Competenze di cittadinanza e cittadinanza globale: parità di genere, educazione ambientale, educazione alimentare e corretti stili di vita, cittadinanza scientifica, legalità e cittadinanza attiva ecc. | Almeno 10 docenti per scuola (83,000)                                     | A partire dal 2016/2017 |

## 4.8

### SCUOLA E LAVORO

Il rapporto tra scuola e mondo del lavoro, quest'ultimo inteso nelle sue diverse articolazioni (*imprese, enti pubblici e privati, musei e soggetti operanti nel campo del terzo settore, ma anche della cultura, dell'arte e del patrimonio ambientale, ecc.*), risponde all'esigenza di consentire agli studenti di prendere contatto con una realtà produttiva, sociale, artistica e culturale in rapida trasformazione, di esplorare vocazioni, opportunità, tensioni innovative, ma soprattutto di modificare il tradizionale rapporto tra il conoscere, il fare e lo sperimentare.

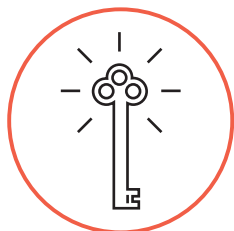
Buone esperienze di alternanza rappresentano per gli allievi un modo diverso di approfondire gli apprendimenti curricolari, contestualizzando conoscenze e misurandosi con l'acquisizione di nuove competenze in compiti di realtà e in contesti di impegno diretto. Dell'alternanza va dunque enfatizzata la dimensione didattica e del *social learning* e non quella del mero addestramento a mansioni di carattere professionale. In un'ottica moderna, inoltre, la formazione dello studente è orientata, oltre che verso contenuti strettamente disciplinari, nella direzione di favorire l'inserimento del giovane in una dimensione organizzativa funzionante, favorendo l'acquisizio-

ne delle competenze necessarie all'agire con piena e immediata operatività. Questa prospettiva, che motiva l'estensione delle esperienze di alternanza a tutti i percorsi di studio della scuola secondaria di II grado, implica significativi momenti di formazione del personale, sia interni alla scuola, sia in collaborazione con interlocutori esterni e ospitanti le esperienze di alternanza.

**La finalità principale di queste attività è quella di fornire ai destinatari gli strumenti per sviluppare progetti di alternanza qualitativamente rilevanti e completi nelle fasi di processo** (ideazione, innesco relazione con struttura ospitante, co-progettazione, verifica aderenza curricolare, inserimento nella programmazione didattica, realizzazione percorsi, certificazione competenze, valutazione, ecc.). In secondo luogo, il piano e le azioni formative hanno l'interesse a contribuire per la sensibilizzazione delle scuole secondarie di II grado (raggiungendo tutti gli attori della comunità scolastica) sul significato culturale, educativo e "funzionale" dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

La **dimensione orientativa** che caratterizza i percorsi di alternanza dovrà trovare compimento attraverso l'incontro con le realtà più dinamiche dell'innovazione nel mondo del lavoro **favorendo gli studenti nello sviluppo di competenze chiave espresse dall'Agenda Europea 2020**, quali ad esempio l'imprenditorialità, intesa come atteggiamento pro-attivo nei confronti delle problematiche affrontate, e lo spirito di iniziativa.

La realizzazione di queste misure (con specifico riferimento alle azioni formative indicate nella tabella) sarà facilitata da **forme di coordinamento territoriale che aggregheranno le diverse iniziative di formazione** (scambio delle *best practice*, formazione sulla sicurezza e sullo sviluppo di progetti di alternanza, eventi di *networking*, sviluppo di relazioni funzionali all'alternanza ecc.).



## CONTENUTI CHIAVE

Alternanza scuola-lavoro; competenze trasversali; imprenditorialità; orientamento; inquadramento giuridico; tutoraggio interno ed esterno; educazione finanziaria; learning by doing, impresa formativa simulata, validazione delle competenze, forme di coordinamento territoriale; assicurazione per gli studenti; salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

### • Competenze e processo di gestione dell'alternanza:

#### Obiettivi

1. conoscere il significato e le finalità dell'alternanza scuola-lavoro;
2. declinare gli obiettivi dell'alternanza in forma di competenze attese da inserire nella programmazione didattica;
3. acquisire la competenza progettuale dei percorsi/esperienze di alternanza scuola-lavoro (come si struttura in tutte le sue fasi di processo e di contenuto);
4. saper gestire i percorsi di alternanza scuola-lavoro in tutte le loro fasi, in un'ottica organizzativa e di coordinamento delle attività didattiche e delle esperienze lavorative;
5. rafforzare la formazione alla certificazione congiunta (scuole e strutture ospitanti) delle competenze raggiunte in uscita;

6) conoscere gli strumenti dell'alternanza quali ad esempio i Protocolli d'intesa sull'alternanza sottoscritti a livello centrale (MIUR) e periferico (USR).

• **Conoscenze tecnico-giuridiche abilitanti:**

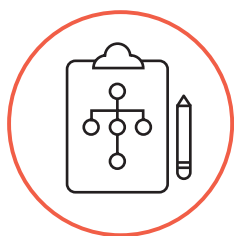
**Obiettivi**

Fornire agli insegnanti le competenze tecnico-giuridiche abilitanti per l'alternanza scuola-lavoro (ad esempio la formazione in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro) e permettere l'acquisizione degli elementi chiave della normativa di riferimento e dei suoi risvolti applicativi (ed esempio la copertura assicurativa, ecc.).

• **Network territoriale**

**Obiettivi**

Permettere alle scuole di sviluppare relazioni sul territorio funzionali alla realizzazione di percorsi di alternanza (ad esempio con Istituzioni, associazioni di categoria e potenziali strutture ospitanti) per favorire l'intera progettazione e per promuovere congiuntamente una nuova cultura dell'alternanza.



## LINEE STRATEGICHE

- Sensibilizzare tutte le scuole secondarie di II grado sul significato culturale, educativo e “funzionale” dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
- Rafforzare la formazione alla co-progettazione dei percorsi di alternanza insieme alle strutture ospitanti, in termini di attività da svolgere, coerenza con il percorso formativo, competenze attese, disciplinari e trasversali e di gestione tecnico-operativa;
- Integrare la programmazione didattica tenendo conto delle esperienze di alternanza scuola-lavoro, in un'ottica di coinvolgimento pluridisciplinare;
- Assicurare un plafond di conoscenze giuridiche, economico-finanziarie, didattiche, del mercato del lavoro ai dirigenti scolastici ed alle figure responsabili dei processi di alternanza;
- Rafforzare la capacità di *problem-solving* e gestione delle criticità da parte dei docenti utilizzando gli strumenti dell'alternanza (es. linee guida, accordi, piattaforme e altri contenuti ad hoc, ecc);
- Rinnovare le pratiche dell'orientamento scolastico, formativo e professionale, in una dimensione “verticale” di rafforzamento nelle ragazze e nei ragazzi di fiducia nei propri mezzi, di intraprendenza, creatività, resilienza e capacità di fronte alle “transizioni” permanenti;
- Gestire i percorsi di alternanza scuola-lavoro nelle varie fasi di sviluppo, favorendo l'integrazione degli stessi nell'organizzazione delle attività didattiche, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di flessibilità che permettano di armonizzare l'esperienza lavorativa dei giovani con le esigenze puramente didattiche;
- Rafforzare la formazione alla certificazione delle competenze raggiunte in esito ai percorsi di alternanza scuola-lavoro e approfondire i temi

legati alla valutazione dei percorsi di alternanza, alla loro integrazione nella dimensione curricolare, al rapporto tra saperi formali, informali e non formali.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Tutti i docenti di scuola secondaria;
- Figure di coordinamento e referenti scolastici territoriali per l'alternanza scuola-lavoro e docenti chiamati a svolgere funzioni di tutoraggio nei percorsi di alternanza, in connessione con la formazione dei tutor "aziendali";
- Dirigenti scolastici;
- Personale ATA.

| Target                                                                         | Azioni formative                                                                                                                                                                                                                                          | Soggetti da coinvolgere                                | Quando                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------|
| Docenti di scuola secondaria di II grado, Dirigenti scolastici e personale ATA | Conoscenza degli strumenti e del processo dell'alternanza e occasioni di trasferimento di know-how da parte di dirigenti e docenti già esperti nella progettazione e gestione di progetti di alternanza scuola-lavoro;                                    | Informazioni di base a tutto il personale scolastico   | Anno scolastico 2016/2017 |
| Dirigenti scolastici, docenti tutor e figure di coordinamento                  | Sessioni informative sui protocolli dell'alternanza, sulla normativa di riferimento, sugli adempimenti (modulistica, copertura assicurativa, sorveglianza sanitaria, risorse finanziarie, disabilità, ecc.) e sulle best practice                         | 2.800 dirigenti scolastici + 6.000 ATA + 9.000 docenti | Anno scolastico 2016/2017 |
| Dirigenti scolastici, docenti tutor e figure di coordinamento                  | Eventi di coinvolgimento e di formazione su base territoriale (ambiti territoriali) coordinati dagli USR che coinvolgono rappresentanti delle imprese e delle altre strutture ospitanti, gli amministratori locali e altre associazioni di rappresentanza | 2.800 dirigenti scolastici + 3.000 docenti             | Anno scolastico 2016/2017 |
| Docenti di scuola secondaria di II grado                                       | Imprenditorialità e spirito d'iniziativa (almeno 2 docenti per scuola)                                                                                                                                                                                    | 6,000                                                  | Anno scolastico 2016/2017 |

# 4.9

## VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

Con l'emanazione del DPR 80/2013 e della legge 107/2015 si sta delineando un compiuto sistema di valutazione finalizzato alla qualificazione del servizio scolastico, alla valorizzazione delle professionalità e soprattutto al miglioramento degli apprendimenti e delle competenze degli allievi. La cultura della valutazione sottesa a questo sistema si basa sul rapporto ricorsivo tra autovalutazione, valutazione esterna, miglioramento e rendicontazione pubblica degli esiti.

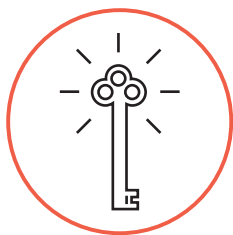
Questo processo di valutazione porta in sé un'idea di autonomia e responsabilità, di sviluppo e miglioramento riferibile sia all'organizzazione che al personale della scuola.

La formazione è un passaggio fondamentale per lo sviluppo di una cultura della valutazione e diviene una leva potente per l'orientamento delle scelte della scuola e per la promozione della qualità organizzativa e professionale attraverso la partecipazione attiva di tutti i soggetti, non considerati "destinatari passivi" delle azioni valutative, ma protagonisti attivi del miglioramento. La formazione sui temi della valutazione assume così un ruolo strategico per orientare in termini formativi, pro-attivi, riflessivi, lo sviluppo del sistema a tutti i livelli (per gli allievi, gli operatori, le scuole).

Fondamentali risultano le riforme in atto in merito alla valutazione degli apprendimenti (*comma 181 lettera i, legge 107/2015: delega in materia di valutazione degli apprendimenti e certificazione delle competenze*); in merito alla valutazione delle organizzazioni scolastiche (DPR 80/2013) e in merito alla valorizzazione delle professionalità (commi 126-130 legge 107/2015). In sostanza, per la prima volta in Italia, si sta sviluppando un sistema di valutazione organico ed integrato fra apprendimenti, scuole e professionalità. Vi è la necessità che la formazione intorno ai temi della valutazione risulti quindi un'azione di sistema prioritaria dal livello nazionale alla singola Istituzione scolastica.

Saranno oggetto di azioni di sistema anche le capacità di analizzare i dati valutativi, di mettere a punto i piani di miglioramento, di monitorare via via gli esiti, di riorientare le azioni e di rendicontare i risultati effettivamente raggiunti. Le iniziative dovranno coinvolgere tutte le scuole e tutta la comunità professionale, in particolare i Nuclei interni di valutazione e di miglioramento e i Comitati di valutazione.

Inoltre sarà necessario porre una particolare attenzione alla valutazione della dirigenza scolastica in quanto vedrà la sua prima applicazione a partire dall'a.s. 2016/17 (DM 28 giugno 2016, n. 25), e avrà una sua prima applicazione nel triennio 2016/19, coinvolgendo direttamente tutti i Dirigenti scolastici, oltre ai Dirigenti tecnici come coordinatori dei Nuclei di valutazione. In questo caso la formazione non solo dovrà introdurre il nuovo sistema e accompagnare all'uso della metodologia e degli strumenti, bensì permettere ai dirigenti di promuovere e sviluppare al meglio la loro professionalità anche attraverso gli esiti della valutazione.



Le azioni di formazione dovranno prevedere il coinvolgimento attivo dei partecipanti attraverso analisi di caso e di approfondimento delle realtà delle singole istituzioni scolastiche. Determinante risulterà da subito la costruzione e lo sviluppo di “reti di scopo” specifiche sul tema, anche con la partecipazione esterna di enti di ricerca, associazioni e università, che, a seguito di una base comune di riferimento, continuino nel tempo in autonomia le iniziative di formazione e ricerca.

## CONTENUTI CHIAVE

### GENERALI

Valutazione didattica: valutazione formativa e sommativa, compiti di realtà e valutazione autentica, valutazione certificazione delle competenze, dossier e portfolio.

Valutazione professionale: profilo professionale, standard professionali, capacità di autoanalisi, bilancio di competenze, documentazione dei crediti, documentazione didattica, *peer review*, *agency* professionale.

Valutazione della scuola: autovalutazione, monitoraggio, processi di miglioramento e piani di miglioramento, utilizzo e gestione dei dati, rendicontazione sociale e bilancio sociale.

### NUCLEI

Metodi e strumenti per la ricerca educativa

Elementi di docimologia e di statistica

La raccolta e l'analisi dei dati nella scuola

L'individuazione e la definizione delle priorità di miglioramento e la pianificazione, metodi di controllo e sviluppo

Tecniche per la rendicontazione con valore sociale

### CdiV

Metodi e strumenti per la valorizzazione del personale

I profili professionali dei docenti a livello internazionale

L'individuazione dei criteri per la valorizzazione dei docenti

Le migliori pratiche e la promozione del miglioramento

La condivisione delle scelte all'interno della comunità professionale e sociale

### DIRIGENTI SCOLASTICI, DIRIGENTI TECNICI, NUCLEI DI VALUTAZIONE DIRIGENTI SCOLASTICI

Le dimensioni professionali fondamentali della dirigenza scolastica

L'individuazione e la definizione delle priorità di miglioramento

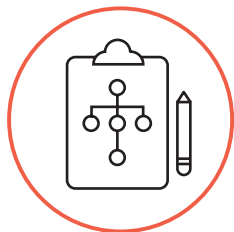
Le azioni specifiche del dirigente per promuovere il miglioramento

La pianificazione del miglioramento e i metodi di controllo e sviluppo

Gli strumenti di autovalutazione e di valutazione della dirigenza scolastica

Il Portfolio del Dirigente scolastico

Metodologie e dinamiche dei processi di valutazione delle professionalità



## LINEE STRATEGICHE

- Formare in ogni scuola un gruppo di docenti con adeguate competenze tecniche e affinare le competenze valutative degli insegnanti, in relazione alla funzione formativa e di sostegno ai processi di apprendimento degli allievi;
- Rafforzare la capacità di ogni scuola di analizzare i dati valutativi di sistema, mettere a punto i piani di miglioramento e controllare gli esiti;
- Sostenere lo sviluppo di una cultura della valutazione e della responsabilità sociale, sia all'interno della comunità scolastica, sia nel contesto sociale;
- Promuovere confronto e supporto reciproco fra le scuole sui temi della valutazione, sviluppare reti di scopo specifiche sul tema della valutazione;
- Favorire progetti pilota con il supporto di enti di ricerca, università, fondazioni e associazioni e promuovere specializzazioni con università sui profili professionali della valutazione nella scuola;
- Costruire strumenti e criteri di analisi della qualità dell'insegnamento, come pratica formativa per elevare standard didattici;
- Assicurare ad ogni docente, nel corso del triennio, una unità formativa sui temi della valutazione degli apprendimenti, della connessione con le pratiche didattiche, con le azioni di individualizzazione e differenziazione didattica;
- Abilitare gruppi di docenti nella costruzione di repertori di prove di verifica, prove strutturate, compiti di realtà, e nella trattazione dei dati, consolidando il lavoro collaborativo;
- Sviluppare sistemi e strumenti di controllo di gestione, per monitorare i processi organizzativi e didattici.



## ESEMPI DI DESTINATARI

- Membri dei nuclei interni di valutazione, impegnati nei processi di autovalutazione e miglioramento;
- Membri dei comitati di valutazione (compresi il dirigente, i genitori e gli studenti) impegnati nella definizione di criteri di valorizzazione della professionalità docente;
- Referenti di istituto, funzioni strumentali, figure di coordinamento, anche su base territoriale, per consolidare i processi di valutazione e miglioramento;
- Docenti;
- Docenti sperimentatori, formatori, produttori di risorse didattiche, rappresentanti di reti, esperti di repertori e strumenti di valutazione;
- Personale ATA;
- Dirigenti scolastici.

| <b>Target</b>                                                        | <b>Azioni formative</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Soggetti da coinvolgere</b>                | <b>Quando</b>                |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------|
| Dirigenti scolastici                                                 | Valutazione dei docenti e della dirigenza, rapporto tra valutazione e miglioramento, valutazione degli studenti                                                                                                                         | 7400                                          | Ottobre 2016 – Maggio 2017   |
| Membri dei nuclei interni di valutazione                             | Formazione su rapporto di autovalutazione e miglioramento                                                                                                                                                                               | 25.000                                        | Febbraio 2016 – Aprile 2017  |
| Comitato di valutazione                                              | Formazione di almeno tre membri per ogni comitato                                                                                                                                                                                       | 25.000                                        | Ottobre 2016 – Dicembre 2017 |
| Nuclei di valutazione della dirigenza scolastica                     | Le metodologie e gli strumenti di valutazione della dirigenza scolastica                                                                                                                                                                | 700                                           | Gennaio 2017 – Marzo 2017    |
| Dirigenti tecnici                                                    | Le competenze e il ruolo dei DT nei processi di valutazione e in particolare nella valutazione della dirigenza scolastica                                                                                                               | 100                                           | Ottobre 2016 – Dicembre 2017 |
| Referenti di istituto, funzioni strumentali, figure di coordinamento | La valutazione e la certificazione delle competenze con riferimento alla delega                                                                                                                                                         | 25.000                                        | Gennaio 2017 – Maggio 2017   |
| Docenti, studenti, genitori                                          | La valutazione e la certificazione delle competenze con riferimento alla delega (Informazione in almeno 1 collegio docenti specifico sulla valutazione; per studenti II ciclo assemblee di istituto; per genitori assemblee specifiche) | Tutti i docenti; tutti gli studenti; famiglie | Gennaio 2017 – Maggio 2017   |

## IL COINVOLGIMENTO DI TUTTA LA COMUNITÀ SCOLASTICA

Come anticipato nella sezione 2.8, sebbene questo Piano riguardi principalmente la formazione del personale docente, è importante ribadire l'unitarietà di intenti della formazione che, all'interno di ciascuna delle priorità, e spesso in interazione tra esse, deve riguardare l'intera comunità scolastica.

Per i dirigenti scolastici, oltre alle attività indicate in coerenza con le priorità del Piano, la strategia formativa si articolerà in percorsi per uno sviluppo professionale che abbia al centro contenuti adeguati alle sfide che la scuola di oggi pone. Le azioni formative sono orientate allo sviluppo di competenze professionali per

- una *leadership* per l'apprendimento mediante la pratica manageriale con particolare attenzione agli aspetti decisionali, di riflessione e di gestione del tempo e delle risorse;
- la gestione del personale e dell'ambiente di lavoro (valorizzazione delle risorse umane, collaborazione, negoziazione, gestione di conflitti, capacità di ascolto);
- comprendere e governare l'autonomia scolastica e l'innovazione;
- sostenere le scelte in relazione alla qualità nella didattica;
- valorizzare i rapporti con la comunità scolastica "allargata" e i rapporti con il territorio;
- analizzare i risultati della valutazione e progettare azioni per il miglioramento

### Le competenze chiave del dirigente scolastico

(in coerenza con la Legge n.107/15, comma 95)

- **1. Definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica**

"direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole"

- **2. Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali**

"valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali"

- **3. Promozione della partecipazione, cura delle relazioni e dei legami con il contesto**

"direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole"

- **4. Gestione delle risorse strumentali e finanziarie, gestione amministrativa e adempimenti normativi**

"competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale"

- **5. Monitoraggio, valutazione e rendicontazione**

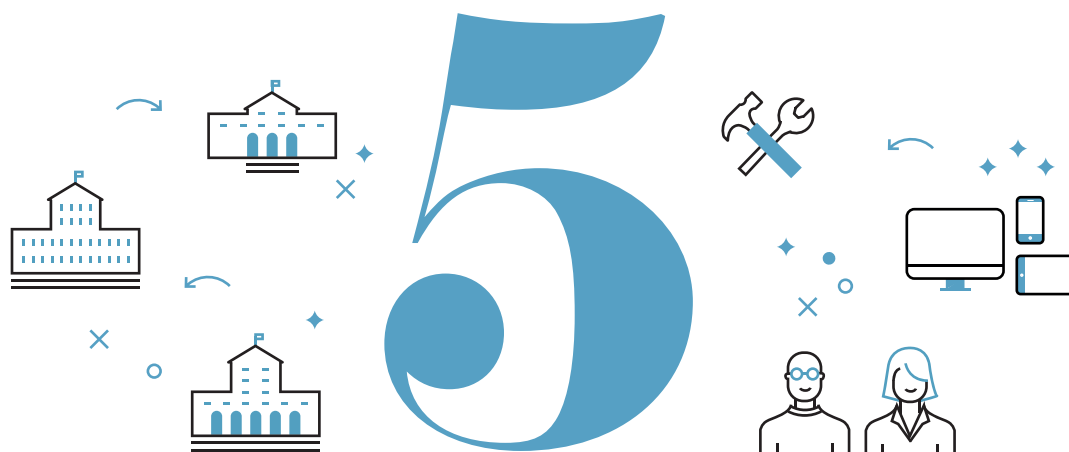
"contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale"

**Per il personale ATA** è fondamentale affermare e aggiornare il valore delle diverse funzioni che, in un nuovo modello di scuola delineato dalla L. 107/2015, si integrano pienamente nei processi di apprendimento e di insegnamento, garantendo condizioni didattiche più favorevoli. Il percorso di attuazione della riforma del sistema istruzione passa da un investimento dedicato allo sviluppo professionale sia dei collaboratori scolastici che del personale tecnico e amministrativo della scuola.

La formazione del personale ATA diventa una delle leve strategiche per una piena attuazione dell'autonomia scolastica, per il miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici nonché per l'effettiva innovazione dell'intero Sistema Istruzione.

Occorre quindi evitare percorsi formativi che tendono ad "isolare" il personale ATA rispetto al resto della comunità scolastica attorno a competenze troppo segmentate, e promuovere invece percorsi che collochino il ruolo del personale ATA all'interno della comunità scolastica. A tal fine è necessario che esso sia coinvolto nel ripensare e progettare insieme con il dirigente scolastico e il corpo docente le migliori soluzioni per innovare l'organizzazione e, per quanto inerente al loro profilo professionale, anche aspetti della didattica.

Un'attenzione particolare, nei percorsi di formazione, va infine riservata allo sviluppo e qualificazione della professionalità dei Direttori dei servizi generali e amministrativi, in relazione alla complessità delle nuove e maggiori competenze che oggi richiede la gestione dei servizi e del personale e il funzionamento della scuola.



---

# COME È ORGANIZZATA LA FORMAZIONE: I LIVELLI DI GOVERNANCE DEL PIANO

---

La visione di sistema contenuta in questo Piano consente di pensare alla formazione in modo organico, funzionale e sistemico. Esso diventa un riferimento per la progettualità delle scuole e un caposaldo per il MIUR, per garantire che le diverse proposte elaborate dalle Direzioni Generali, siano coerenti e sinergiche con le priorità individuate dalla riforma in atto. La formazione rivolta al singolo docente o alla singola scuola diventa moltiplicatore dell'investimento perché ricade e contamina la comunità scolastica e l'intero sistema.

Per massimizzare l'investimento, e concretizzare questa visione, serve un modello organizzativo chiaro, nel quale i diversi attori del sistema abbiano ruoli definiti, ma non rigidi, in quanto occorre permettere ai diversi livelli di interagire efficacemente.

# 5.1

## COSA FA IL MIUR A LIVELLO CENTRALE

### Come sarà organizzata la formazione



**MIUR**

- | Cabina di Regia
- | Piani Nazionali
- | Standard di qualità
- | Monitoraggio complessivo



**MIUR**  
Uffici scolastici  
regionali

- | Task force regionale
- | Sostegno agli ambiti
- | Monitoraggio territoriale



**SCUOLE**

- | Progettano in rete, all'interno degli ambiti territoriali
- | Si coordinano con altri poli formativi
- | Redigono il Piano di Formazione dell'istituto



**DOCENTI**

- | Esprimono i propri bisogni, individualmente attraverso il Piano di Sviluppo Professionale, e collettivamente all'interno del Collegio Docenti
- | Partecipano alla formazione e la valutano

### Definisce indirizzi strategici, regole di funzionamento

Definisce ogni tre anni, attraverso il Piano Nazionale per la Formazione, le priorità strategiche del sistema di formazione e le “regole per il suo funzionamento”, in sinergia con le altre politiche, in particolare con il Sistema Nazionale di Valutazione.

Questo implica che il MIUR assuma una funzione di “regia” complessiva, per assicurare la piena coerenza tra le diverse iniziative: formazione iniziale, formazione dei docenti neoassunti, formazione in servizio per l'attuazione dei piani di miglioramento, supporto alle innovazioni introdotte dalla legge 107/2015.

In riferimento alle scelte di indirizzo politico, definisce piani nazionali sulle priorità di lavoro, come nel caso del Piano Nazionale Scuola Digitale. Questi piani danno le linee di indirizzo per le attività degli uffici scolastici sul territorio, delle scuole e loro reti e, in parte, degli stessi docenti.

### Imposta un sistema per lo sviluppo professionale dei docenti

È chiamato ad elaborare e a implementare, attraverso il Piano Nazionale per la Formazione e compatibilmente con gli interventi programmati e i fondi stanziati, un sistema per lo sviluppo professionale dei docenti in grado di sostenere in modo innovativo e credibile le sfide che la scuola ha di fronte, e la sfida del Paese per la crescita del proprio capitale umano.

## Ripartisce efficacemente le risorse pubbliche

Assegna le risorse per la formazione, sia attraverso erogazione diretta alle scuole tramite le reti, che attraverso piani specifici garantendo una diffusione capillare delle attività.

## Monitora e valorizza i risultati delle attività di formazione

Verifica i risultati delle attività di formazione sul territorio nazionale e valorizza le migliori pratiche, incoraggiando la messa a punto da parte dei diversi attori di veri e propri modelli, definendo standard e predisponendo azioni di semplificazione, al fine di trasformare la formazione dei docenti in una *azione strutturale e permanente di sistema* in grado di produrre un reale innalzamento dei livelli di istruzione degli allievi.

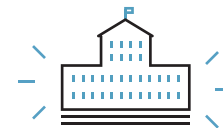
## Sviluppa accordi aggiuntivi con i partner per la formazione

Attiva accordi con partner esterni pubblici e privati anche attraverso protocolli di intesa o progettualità ad hoc, stimulate dagli stessi partner, che possono contribuire con investimenti aggiuntivi, di natura non commerciale, verso la scuola e la crescita professionale dei docenti.

Per gestire e coordinare il sistema di sviluppo professionale continuo per il personale della scuola **sarà formata una Cabina di Regia, composta da dirigenti amministrativi e tecnici del Ministero**. La Cabina di Regia dovrà garantire una piena attuazione delle azioni contenute in questo Piano nei tempi previsti e si occuperà, ad esempio, di sostenere la progettazione delle scuole e degli ambiti chiarendo la linea temporale delle diverse azioni formative indicate nel Capitolo 4.

# 5.2

## COSA FANNO LE ARTICOLAZIONI TERRITORIALI DEL MIUR



L'amministrazione scolastica territoriale, in primis gli Uffici Scolastici Regionali, nel rispetto delle direttive e delle azioni dirette poste in essere dal Ministero, cura l'accompagnamento delle attività territoriali ed in particolare si occupa di:

- Promuovere la costituzione di reti di scuole finalizzate a progettare la formazione nei territori, supportandone l'attività attraverso formazione e iniziative di coordinamento territoriale, il sostegno alla progettazione, la strutturazione di "banche dati" e di repertori di progetti di formazione già positivamente realizzati;
- Accompagnare le reti di scuole anche tramite momenti di incontro e formazione dedicata sul territorio;
- Promuovere il sistema di formazione del personale docente attraverso la valorizzazione delle risorse accademiche e professionali attive nel territorio, anche mediante la stipula di specifici accordi finalizzati a facilitare e ottimizzare l'incontro di domanda e offerta qualificata di formazione;
- Monitorare la formazione del personale docente realizzata nel territorio, al fine di tutelare adeguati livelli di realizzazione dei percorsi formativi (progettazione, rendicontazione, gestione di azioni nazionali) nonché promuovere azioni finalizzate a uniformare e diffondere un adeguato standard quanti/qualitativo delle iniziative formative;

- Coordinare e organizzare le attività formative sul territorio rivolte ai neoassunti;
- Organizzare una formazione rivolta ai dirigenti scolastici per consolidare competenze progettuali, di gestione strategica e di innovazione funzionali ad un'efficace programmazione delle attività formative prevista nel Piano triennale dell'offerta formativa.



Per consentire queste attività, ogni Ufficio scolastico regionale si doterà di una **task force permanente**, rinnovabile triennialmente, alla quale i dirigenti tecnici in servizio assicureranno supporto e coordinamento, e costituita da dirigenti scolastici e docenti con particolari competenze sui temi della formazione ed esperti di metodologie, contenuti e processi formativi, da selezionare anche nell'ambito dei comandi per l'autonomia o dei progetti nazionali di cui all'articolo 1, comma 65 della legge 107/2015). La task force consente di accompagnare scuole e reti di scuole nell'attuazione delle azioni strutturali previste dal Piano e coordina le iniziative progettate dalle reti degli ambiti territoriali e dalle reti di scopo.

### **La funzione dei dirigenti tecnici nell'ambito del piano triennale di formazione dei docenti**

In coerenza con i principi generali del Piano, assume importanza fondamentale, per la promozione dei processi formativi, l'assistenza tecnica alle scuole e all'Amministrazione, che la funzione tecnica può dare anche sui temi della formazione del personale.

I dirigenti tecnici potranno fornire un importante supporto alle attività di formazione in servizio, contribuendo all'esercizio delle funzioni di assistenza tecnica, di ricerca, di coordinamento. Non meno importante potrà essere il contributo alle attività di monitoraggio, sia come verifica della qualità e dell'efficacia delle iniziative messe in campo, sia come

analisi dell'andamento dei processi e delle politiche coinvolte nel Piano.

## 5.3

### **COSA FANNO LE SCUOLE**

#### **Le scuole all'interno degli ambiti territoriali**

Le scuole, con la promozione, il sostegno e il coordinamento degli USR, sono organizzate in ambiti territoriali e costituiscono le reti di ambito e di scopo, (*art. 1 commi 70-71-72-74 della legge 107/2015*) per la valorizzazione delle risorse professionali, la gestione comune di funzioni e attività amministrative e di progetti e iniziative didattiche.

La rete costituisce la realtà scolastica nella quale viene progettata e organizzata la formazione dei docenti e del personale tenendo conto delle esigenze delle singole scuole.

La progettazione delle azioni formative a livello di ambito territoriale potrà assumere diverse forme e prevedere ulteriori articolazioni organizzative, a partire dalle reti di scopo, per particolari iniziative rispondenti a specifiche tematiche o rivolte a categorie di destinatari (neoassunti, ATA, dirigenti, figure intermedie, docenti di diversi settori disciplinari, ecc.). All'interno della progettazione di ambito è comunque possibile l'assegnazione di fondi anche a singole scuole per rispondere a esigenze formative previste nel piano triennale e non realizzabili in altro modo.

Ogni rete di ambito individuerà una scuola – polo per la formazione, anche non coincidente con la scuola capo-fila della rete stessa. La scuola-polo, in coerenza con le modalità



specifiche che saranno scelte dalla rete di ambito per la concreta gestione delle proposte formative e delle risorse, sarà assegnataria delle risorse finanziarie provenienti da fondi nazionali.

**I 521 ambiti riceveranno dal MIUR per il prossimo triennio un investimento annuale complessivo di circa 25 milioni di Euro** corrispondente ad un investimento triennale di 75 milioni di Euro. A questi fondi, che saranno gestiti in totale autonomia dalla rete di ambito, andranno aggiunte le altre risorse definite nel Piano per realizzare le azioni indicate dalle priorità formative (*si veda il Capitolo 4 per le azioni formative e il Capitolo 9 per la sintesi delle risorse a disposizione del Piano*).

La formazione progettata a livello territoriale, oltre a creare sinergie tra le istituzioni scolastiche al fine di favorire lo scambio formativo, professionale e culturale, consente economie di scala e permette una pianificazione dei percorsi formativi per assicurare la partecipazione dei docenti del territorio e delle scuole aderenti alla rete stessa.

La progettualità della rete terrà conto delle iniziative che le scuole del proprio territorio svolgono sia in relazione ad iniziative autonome che in relazione a progetti nazionali, come ad esempio le azioni del Piano Nazionale Scuola Digitale, i laboratori territoriali e altri strumenti già introdotti da piani o azioni nazionali. **Il piano territoriale integra le diverse azioni formative, rendendole coerenti e continue.**

Le scuole-polo, oltre a coordinare la progettazione e l'organizzazione delle attività formative, avranno il compito di garantire una corretta gestione amministrativo-contabile delle iniziative di formazione realizzate dalla/e rete/i di istituzioni scolastiche presenti nell'ambito e di interfacciarsi con l'USR per le attività di co-progettazione, monitorag-

gio e rendicontazione. Le scuole-polo e le reti potranno avvalersi della consulenza delle strutture tecniche e amministrative dell'amministrazione scolastica, in particolare dello staff regionale di supporto alla formazione

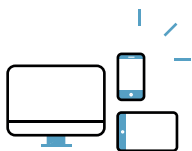
### A livello di singola scuola

Le scuole incardinano le attività formative all'interno del Piano Triennale per l'Offerta Formativa, predisponendo, a loro volta in base alle necessità, un piano per la formazione del personale scolastico per il triennio. Le attività formative programmate dalle singole istituzioni scolastiche, in coerenza con i principi e le direttive di questo Piano, devono:

- essere coerenti con le finalità e gli obiettivi posti nel piano triennale dell'offerta formativa;
- innestarsi su quanto emerge dal rapporto di autovalutazione (RAV) in termini di priorità e di obiettivi di processo;
- tenere conto delle azioni individuate nei piani di miglioramento;
- essere coerenti con le priorità dei piani nazionali, assicurando la partecipazione dei docenti alle attività nelle modalità indicate dai diversi piani nazionali.

Il piano di formazione della singola scuola dovrà contenere la previsione di massima delle azioni formative da rivolgere, anche in forme differenziate, ad esempio a:

- insegnanti impegnati in innovazioni curriculari ed organizzative, prefigurate dall'istituto, anche in relazione all'implementazione della legge 107/2015, come alternanza scuola-lavoro, flessibilità didattica, potenziamento dell'offerta formativa, funzionamento del comitato di valutazione, ecc.
- gruppi di miglioramento, impegnati nelle azioni conseguenti al RAV e al piano di miglioramento;
- docenti coinvolti nei processi di



digitalizzazione e innovazione metodologica, nel quadro delle azioni definite nel PNSD;

- docenti neoassunti in relazione ai processi interni di accoglienza e prima professionalizzazione;
- altro personale, insegnanti e non, da coinvolgere in azioni formative strategiche in coerenza con le indicazioni attuative del Piano (*si veda il Capitolo 4*).
- consigli di classe, docenti e personale nei processi di inclusione e integrazione;

La scuola è in grado, così, di costruire un “circolo virtuoso”, poiché, a partire dal feedback dei dati del RAV e dalle azioni previste nei piani di miglioramento, può disporre di uno strumento che consente una connessione ed un allineamento tra lo sviluppo e il miglioramento della scuola e lo sviluppo professionale del personale docente.

## 5.4

### IL RUOLO DELLA RICERCA

Il contributo della ricerca è fondamentale per la costruzione di un efficace sistema di sviluppo professionale, su più livelli.

**A livello complessivo**, il ruolo di INDIRE e INVALSI, come agenzie pubbliche di ricerca orientate per missione al sistema educativo, sarà di fondamentale assistenza per:

- allineare gli strumenti fondanti di questo Piano (portfolio professionale, piano di sviluppo professionale, standard dei docenti) verso i migliori standard internazionali;
- raccogliere e valorizzare le migliori pratiche e innovazioni nelle diverse dimensioni della formazione: l'organizzazione delle attività formative, la pratica didattica, la scelta e valorizzazione dei migliori formatori e dei migliori contenuti di formazione (*si veda anche il capitolo 8 su questi temi*);
- applicare una visione scientifica e competente alla strategia di monitoraggio delle attività formative e dell'intero Piano, anche sostenendo il MIUR nello sviluppo di strumenti innovativi ed efficaci per misurare qualità, efficacia e sviluppo delle competenze.

# 5.5

## IL RUOLO DEGLI ENTI ACCREDITATI/QUALIFICATI

A livello di pratica, la formazione deve ispirarsi a criteri di ricerca-azione, orientarsi alla produzione di ipotesi didattiche, alla loro sperimentazione in classe, alla loro validazione, ed è quindi fondamentale assicurare un adeguato sostegno in termini di qualità dei metodi, di ricerca, di verifica degli esiti. In questa direzione, il lavoro evidenziato nella sezione 8.1 (*Checklist per la qualità delle iniziative formative*) rappresenta un punto di partenza per la costruzione di un sistema complessivo per misurare l'efficacia della formazione attraverso più strumenti (griglie di monitoraggio di efficacia, questionari di gradimento, focus group, ecc.). Queste saranno quindi applicate sia alla misurazione dell'andamento della formazione nei territori (es. ambiti e contesti regionali), sia per il monitoraggio granulare delle azioni formative (es. un percorso di formazione del Piano Nazionale Scuola Digitale).

Nella scuola operano molte reti, network, comunità virtuali, associazioni, scuole innovative, sia con risorse istituzionali, sia con logiche più spontanee e “dal basso”. La formazione che lascia il segno si basa sul confronto tra pari e sulla rielaborazione critica delle esperienze didattiche, ma richiede anche l'introduzione di stimoli culturali, di sguardi diversi, di prospettive che possono andare al di là della propria comunità di appartenenza.

Questo è il senso dell'apertura del sistema alle **strutture universitarie, alle istituzioni scientifiche come gli enti pubblici di ricerca, all'associazionismo professionale e disciplinare**. In particolare, con le Università saranno studiate le possibili connessioni con i modelli di formazione iniziale; sarà valutato l'impatto e il *fall-out* delle azioni di tirocinio nelle scuole; saranno promosse azioni specialistiche (come master e corsi di alta professionalità); saranno diffuse esperienze di ricerca didattica condivisa e laboratori scuola-università.

In un'ottica di sussidiarietà orizzontale, l'area vasta dell'associazionismo professionale (di carattere generale e disciplinare), il mondo delle agenzie formative, i centri di ricerca, gli enti locali e il mondo imprenditoriale (si pensi all'area dell'editoria e del digitale) possono arricchire e qualificare l'ambiente di apprendimento professionale per i docenti.

In questo scenario, **il nuovo sistema di accreditamento adottato dal MIUR con Direttiva n.170/2016** ha l'obiettivo di innalzare la qualità dei soggetti e dell'offerta di formazione che essi erogano ed in particolare di:

- a. **realizzare l'intero processo di accreditamento in via digitale**, eliminando ad esempio il volume di carta prodotta dagli enti e dal MIUR per gestire le richieste (ogni fascicolo consisteva di oltre 500 pagine);
- b. **elevare sostanzialmente e chiarire i requisiti necessari** e la documentazione indispensabile per effettuare la richiesta;
- c. **abilitare una salutare competizione tra gli enti accreditati/qualificati**, con l'obiettivo di migliorare la qualità dell'intero sistema;
- d. **attivare uno strumento di monitoraggio continuo sulla qualità degli enti di formazione già accreditati/qualificati**, garantendo un più elevato numero dei controlli nell'ottica di una maggiore consapevolezza che una volta ottenuto l'accREDITAMENTO/ la qualificazione occorre

**Vuoi accreditarti, qualificarti e avere il riconoscimento ufficiale dei tuoi percorsi formativi?**

Se sei un Ente o un'Associazione, da oggi puoi presentare la tua domanda on line e monitorare in qualunque momento lo stato della tua richiesta.

Una volta Accreditato / Qualificato potrai pubblicare le tue iniziative formative direttamente sul catalogo on line.



Vuoi accreditarti/qualificarti per la formazione agli insegnanti?

**ACCREDITATI / QUALIFICATI**



Vuoi avere riconosciuto un percorso di formazione?

**RICHIEDI IL RICONOSCIMENTO**



Sei un ente già accreditato o qualificato?

**CONFORMATI ALLA DIRETTIVA**

Figura 2 Homepage della nuova piattaforma per l'accREDITamento degli enti di formazione

mantenere e dimostrare la qualità nel tempo (**pena la revoca dell'accREDITamento**).

Quindi, il processo di accREDITamento da un lato sarà più rigoroso e dall'altro permetterà di facilitare l'incontro tra domanda ed offerta di formazione da parte degli Enti accREDITati/qualificati (*si veda il Capitolo 7 per questo*).

In questo modo sarà possibile, per il docente, conoscere immediatamente quali iniziative e tipologie formative sono disponibili e più adatte alla propria crescita professionale (*laboratori formativi, percorsi di ricerca-azione, progetti in classe, corsi, ecc.*), e anche iscriversi e tenere traccia delle iniziative cui si è partecipato. Inoltre questo sistema consentirà di migliorare la trasparenza e di diffondere maggiormente le iniziative proposte dagli enti accREDITati/qualificati.

## 5.6

### GLI INSEGNANTI E LA CARTA ELETTRONICA

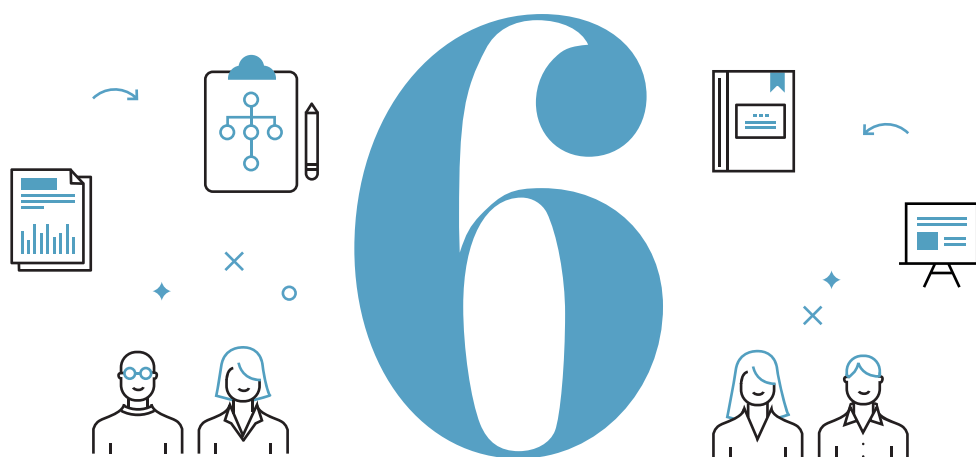
Oltre alle iniziative di formazione inserite nel POF Triennale e a quelle organizzate a livello nazionale, vi è un'ulteriore opportunità per i docenti per contribuire al loro sviluppo professionale: la Carta elettronica del docente.

La Carta elettronica del docente è una misura strutturale con carattere di continuità, cui sono state destinate risorse finanziarie pari a 387 milioni di euro per ogni anno, a partire dal 2013.

In particolare questo strumento consiste nell'avere a disposizione 500 euro “ogni anno”, che potranno essere utilizzati per le finalità di formazione e aggiornamento già previste dalla L. 107/2015, e che riguardano: l'acquisto di libri e di testi, anche in formato digitale, di pubblicazioni e di riviste; acquisto di hardware e di software; iscrizione a corsi per attività di aggiornamento o di qualificazione delle competenze professionali, svolti da enti accreditati presso il MIUR, a corsi di laurea, di laurea magistrale, specialistica o a ciclo unico, inerenti il profilo professionale, ovvero a corsi di specializzazione o perfezionamento post lauream o a master universitari inerenti al profilo professionale; rappresentazioni teatrali o cinematografiche; ingresso a musei, mostre ed eventi culturali e spettacoli dal vivo. Inoltre i docenti potranno utilizzare il Bonus, anche per iniziative coerenti con le attività individuate nell'ambito del piano triennale dell'offerta formativa delle Istituzioni scolastiche e del Piano nazionale di formazione di cui all'art.1, comma 124, della legge n.107 del 2015.

In questo ambito il MIUR intende inoltre sottoscrivere accordi e convenzioni, con operatori pubblici e privati, in modo da ottimizzare l'utilizzo della Carta e riconoscere maggiori agevolazioni per le finalità previste dalla legge.

La formazione liberamente affidata all'iniziativa dei singoli docenti contribuisce alla crescita dell'intera comunità professionale e diventa uno stile di lavoro collaborativo. A tal fine è prevista la possibilità di autogestire e autofinanziare gruppi di ricerca, comunità di pratiche e laboratori da parte dei docenti anche in coerenza con quanto la scuola progetta nel proprio piano di formazione.



---

# LA FORMAZIONE IN SERVIZIO, STRUTTURALE E OBBLIGATORIA

---

La formazione in servizio è strutturale e obbligatoria ed è parte integrante della funzione docente, fondamentale per lo sviluppo professionale e il miglioramento delle istituzioni scolastiche, come sancito dalla legge 107/2015.



Le azioni formative per gli insegnanti di ogni istituto sono inserite nel Piano Triennale dell'Offerta Formativa, in coerenza con le scelte del Collegio Docenti che lo elabora sulla base degli indirizzi del dirigente scolastico. L'obbligatorietà non si traduce, quindi, automaticamente in un numero di ore da svolgere ogni anno, ma nel rispetto del contenuto del piano.

Tale piano può prevedere percorsi, anche su temi differenziati e trasversali, rivolti a tutti i docenti della stessa scuola, a dipartimenti disciplinari, a gruppi di docenti di scuole in rete, a docenti che partecipano a ricerche innovative con università o enti, a singoli docenti che seguono attività per aspetti specifici della propria disciplina.

**Al fine di qualificare e riconoscere l'impegno del docente nelle iniziative di formazione, nel prossimo triennio in via sperimentale, le scuole articoleranno le attività proposte in Unità Formative.**

Ogni Unità dovrà indicare la struttura di massima del percorso formativo. È importante qualificare, prima che quantificare, l'impegno del docente considerando non solo l'attività in presenza, ma tutti quei momenti che contribuiscono allo sviluppo delle competenze professionali, quali ad esempio:

- formazione in presenza e a distanza,
- sperimentazione didattica documentata e ricerca/azione,
- lavoro in rete,
- approfondimento personale e collegiale,
- documentazione e forme di restituzione/rendicontazione, con ricaduta nella scuola,
- progettazione

L'Unità Formativa viene riconosciuta e acquisita in modo da tenere conto delle diverse attività formative sopra indicate e costruita in modo che si possa riconoscere e documentare il personale percorso formativo del docente, all'interno del più ampio quadro progettuale della scuola e del sistema scolastico.

Per la definizione delle Unità Formative, in fase di prima definizione può essere utile fare riferimento a standard esistenti, come il sistema dei CFU universitari e professionali.

Le scuole riconoscono come Unità Formative la partecipazione a iniziative promosse direttamente dalla scuola, dalle reti di scuole, dall'Amministrazione e quelle liberamente scelte dai docenti, purché coerenti con il Piano di formazione della scuola. L'attestazione è rilasciata dai soggetti che promuovono ed erogano la formazione, ivi comprese le strutture formative accreditate dal MIUR, secondo quanto previsto dalla Direttiva 176/2016.

**Le Unità Formative sono programmate e attuate su base triennale, in coerenza con gli obiettivi previsti nel presente Piano Nazionale e nei Piani delle singole scuole.**

Nella progettazione dei Piani triennali, andrà posta particolare attenzione, soprattutto in questa prima fase di attuazione, alla necessità di garantire ai docenti almeno una Unità Formativa per ogni anno scolastico, diversamente modulabile nel triennio.



### **Tipologie di unità formative**

Le Unità Formative possono essere **promosse direttamente dall'istituzione scolastica o dalla rete che organizza la formazione**, con riferimento ai bisogni strategici dell'istituto e del territorio, rilevabili dal RAV, dal Piano di Miglioramento e dal POF triennale. Possono quindi integrarsi con i piani nazionali (Capitolo 4) e la formazione autonomamente organizzata per gestire le attività richieste dall'obbligo della formazione.

**Le Unità Formative, possono essere inoltre associate alle scelte personali del docente**, che potrà anche avvalersi della carta elettronica per la formazione messa a disposizione dal MIUR (DPCM 23-9-2013, in attuazione della legge 107/2013). Le attività formative (partecipazione a percorsi, frequenza di stage, corsi accademici, percorsi on line anche attraverso modalità di riconoscimento delle competenze come gli open badges, partecipazione a gruppi di ricerca, gemellaggi e scambi, ecc.) saranno documentate nel portfolio personale del docente e portate a conoscenza della scuola di appartenenza, che si impegna a valorizzarle in diversi modi (workshop, panel, pubblicazioni, ecc.) in modo da ricondurle ad un investimento per l'intera comunità professionale.

**Inoltre, la partecipazione a piani che comportano itinerari formativi di notevole consistenza o il maggiore coinvolgimento in progetti di particolare rilevanza e innovatività** all'interno della scuola o nelle reti di scuole sarà adeguatamente riconosciuta con Unità Formative. Tra questi percorsi, si considerano, ad esempio:

- formazione sulle lingue e il CLIL
- coinvolgimento in progetti di rete
- particolare responsabilità in progetti di formazione
- ruoli di tutoraggio per i neoassunti
- animatori digitali e team dell'innovazione
- coordinatori per l'inclusione
- ruoli chiave per l'alternanza scuola-lavoro

Tali attività arricchiranno quindi il portfolio professionale e potranno essere utilizzati a valere sui riconoscimenti di professionalità previsti dalle norme di legge.

Questo sistema intende raggiungere due risultati: da una parte, garantire le linee culturali per una realizzazione efficace, sia per il singolo docente che a livello di scuola, dell'obbligo della formazione in servizio. Dall'altra, bilanciare la necessità di coinvolgere ogni singolo docente con le attività formative, con l'importanza di riconoscere la quantità e qualità delle attività formative svolte e promosse in modo diversificato dai docenti stessi.



---

# ECOSISTEMA DIGITALE DELLA FORMAZIONE

---

La realizzazione di un sistema informativo longitudinale, che segua il docente lungo la formazione iniziale, in ingresso (anno di prova) e in servizio, diventa elemento fondamentale e caratterizzante di questo Piano. Da una parte, permette di conoscere e valorizzare, a diversi livelli - individuale, scuola e sistema educativo - il percorso professionale e la storia formativa di ogni docente. Dall'altra, abilita una migliore conoscenza dell'incontro tra domanda e offerta di formazione, allo scopo di renderlo un processo virtuoso e allineato alle reali esigenze di docenti e scuole.

Questo sistema sarà composto, quindi, da due elementi, fortemente connessi tra loro.

- Una **piattaforma per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di formazione**, a partire dagli enti accreditati e qualificati e per gestire il “ciclo di vita” del percorso formativo, dalla sua pubblicazione all'attestato finale e alla sua valutazione da parte dei docenti (si veda per questo il capitolo 5.5);
- Una **portfolio digitale del docente**, che conterrà tutte le informazioni indicate nella sezione dedicata nel capitolo 3, all'interno del quale quindi confluirà la sua storia formativa e che permetterà al docente di inserire le informazioni che non potranno essere standardizzate, come ad esempio su percorsi formativi realizzati in autonomia e sulla propria progettazione didattica.

Già a inizio 2017, sarà sviluppata l'integrazione tra queste piattaforme e si lavorerà per integrare gli altri sistemi in corso di sviluppo al MIUR, come ad esempio l'applicativo per la carta elettronica del docente.

A regime quindi, il portfolio digitale conterrà automaticamente il curriculum professionale di ogni docente (integrabile in ogni momento) e le attività formative raccolte automaticamente dalla piattaforma per l'incontro tra domanda e offerta di formazione e la carta elettronica del docente.

Questo costituirà la base per lo sviluppo di un vero e proprio ecosistema digitale a sostegno della formazione, che non agisca solo come “passivo” meccanismo di raccolta, ma, attraverso un'attiva e consapevole partecipazione, anche come strumento di sviluppo professionale per il docente, di progettazione per la scuola, e di analisi e progettazione per l'intero sistema educativo per il MIUR.

Con questo nuovo ecosistema digitale sarà possibile:

- a. utilizzare un processo standard per la gestione del ciclo di vita della formazione, dalla programmazione dell'intervento e dall'assegnazione dei fondi, alla gestione delle iniziative (calendari, iscrizioni, ecc.) e alla rendicontazione dei costi;
- b. semplificare rispetto alla situazione corrente l'iscrizione alle iniziative formative (sia nazionali, sia di ambito, sia di enti accreditati/ qualificati) da parte dei docenti, attraverso la predisposizione di un'area a loro dedicata nella quale sia possibile accedere al catalogo della formazione. Questo sistema consentirà anche di raccogliere “la storia formativa” del docente comprensiva delle iniziative di formazione frequentate e certificate, che saranno collegate al portfolio professionale;
- c. garantire la trasparenza rispetto ai numeri e alle attività della formazione (iniziative effettivamente svolte, finanziamenti erogati, ecc.) attraverso la pubblicazione delle iniziative formative realizzate, in corso e programmate, e delle risorse coinvolte;
- d. introdurre “sensori di qualità” nel sistema formazione, attraverso la definizione di indicatori del ciclo di vita della formazione (qualità di processo);
- e. dare al docente un vero portfolio professionale, di semplice utilizzo e aggiornabile in ogni momento, in grado di rappresentare tutte le dimensioni della propria storia professionale e formativa;

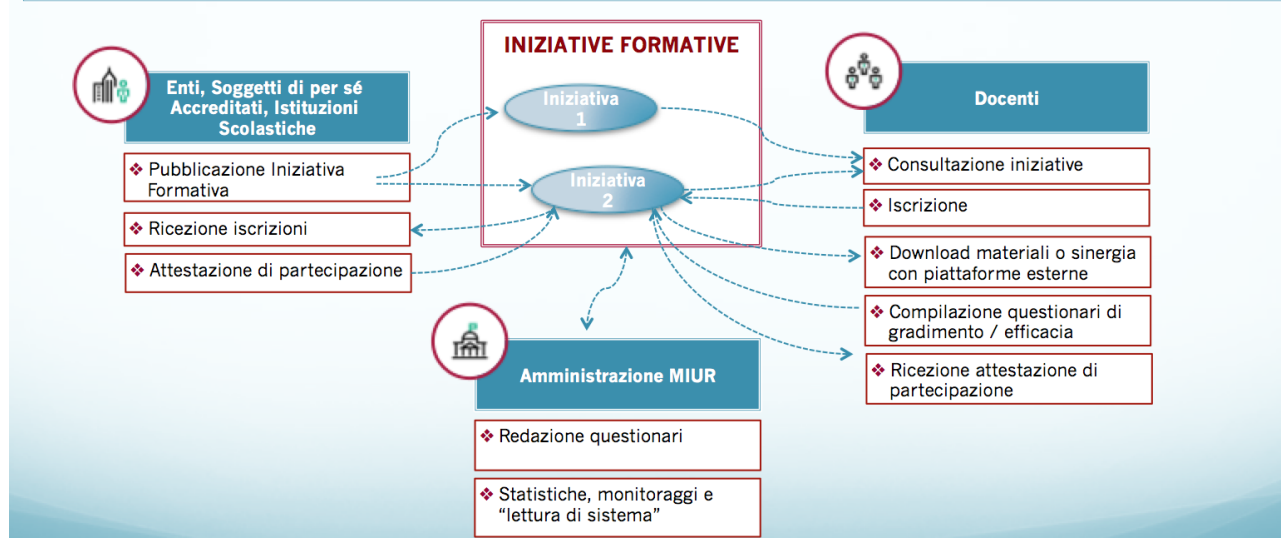
- f. leggere l'andamento degli orientamenti relativi alle scelte delle iniziative di formazione da parte dei docenti e delle scuole, per migliorare l'analisi dei fabbisogni formativi, fase fondamentale per una più mirata ed efficace programmazione dei futuri interventi;
- g. ottenere in modo strutturale “feedback” per il miglioramento e l'aggiornamento delle iniziative formative che attengono i diversi tipi di formazione grazie anche alla regolare somministrazione, ai destinatari, di questionari di gradimento e di efficacia (associati in sede di monitoraggio alla realizzazione di focus group e di documentazione delle attività). In una prima fase questa sperimentazione riguarderà le iniziative formative realizzate a partire da fondi nazionali nell'ambito del piano nazionale di formazione o realizzate da enti accreditati/qualificati a livello nazionale dal MIUR attraverso il nuovo sistema di accreditamento.

Questa sarà anche l'occasione per avviare uno studio sperimentale per la valutazione del rapporto costi/benefici degli interventi formativi, correlando efficacemente l'impatto delle iniziative formative con i risultati del livello d'istruzione degli alunni del nostro Paese.

In una prima fase la piattaforma riguarderà le iniziative formative realizzate a partire da fondi nazionali del piano per la formazione dei docenti (incluse quelle organizzate dagli ambiti) e quelle normalmente realizzate da enti accreditati/qualificati a livello nazionale dal MIUR attraverso il nuovo sistema di accreditamento.

Successivamente, comunque entro il 2017, la piattaforma sarà opportunamente integrata o allineata con le altre parti del sistema, tra cui l'applicazione per la carta elettronica del docente e la gestione dei percorsi formativi finanziati dal PON.

Schema grafico sintetico delle attività alla presenza dei diversi attori:







---

# ELEVARE LA QUALITÀ DEI PERCORSI FORMATIVI

---

# 8.1

## STANDARD PER LA QUALITÀ E L'EFFICACIA DELLE INIZIATIVE FORMATIVE

L'obiettivo del Piano è quello di realizzare un efficace sistema di sviluppo e crescita professionale per i docenti, in cui la formazione sia realizzata attraverso modelli innovativi, basati sul miglioramento continuo e sul raggiungimento di standard professionali.

È necessario sostenere scuole e docenti con strumenti operativi per facilitare l'attuazione di modelli formativi innovativi, orientati alla creazione di comunità professionali e alla condivisione di esperienze, al lavoro su contesti di apprendimento reali, a percorsi di ricerca-azione, al monitoraggio dell'efficacia in classe, all'integrazione di competenze disciplinari e trasversali dei docenti, adeguati alle diverse modalità di apprendimento (*formale, non formale, informale*).

Occorre quindi ripensare a fondo i parametri di valutazione delle iniziative di formazione, con il diretto coinvolgimento dei partecipanti e non solo sulla base di parametri costi-benefici immediati delle attività, ma per l'incidenza dell'investimento-formazione su traguardi a lungo termine per l'intero sistema educativo. Se gli obiettivi sono l'innalzamento dei risultati degli allievi e le competenze chiave, la qualità degli ambienti di apprendimento, allora gli indicatori dovranno essere costruiti in relazione alle misure della qualità complessiva del sistema educativo, del funzionamento delle scuole, degli standard professionali attesi e in stretta connessione con le azioni di valutazione del sistema.

È dunque importante costruire e utilizzare strumenti ed indicatori che consentano di garantire la qualità dell'intero ciclo di vita del “processo formativo”, a partire dalla progettazione fino agli esiti a lungo termine in relazione agli apprendimenti (non solo “disciplinari”) degli allievi, e che siano quindi rappresentativi di **standard didattico-metodologici, organizzativi, di progettazione, di costo**.

Gli standard, organizzati come “checklist progressiva”, rappresentano un insieme di indicatori che consentono di mappare le caratteristiche di **qualità ed efficacia** delle iniziative formative. Un sistema di indicatori permetterà di monitorare al meglio l'andamento e i risultati degli investimenti sul capitale umano della scuola.

Essa sarà utilizzata da tutti gli attori coinvolti nella formazione (soggetti accreditati, scuole, formatori, ecc.), per garantire un continuo feedback sullo sviluppo professionale del personale della scuola ed un miglioramento continuo delle iniziative formative.

### “CHECKLIST” PER LA QUALITÀ DELLA FORMAZIONE

#### 1. QUALITÀ DEL COINVOLGIMENTO

1. La scelta dell'attività formativa è stata oggetto di approfondimento collegiale?
2. È stata stimolata una riflessione prima dell'avvio dell'iniziativa sulle tematiche scelte?
3. L'attività formativa è coerente con le priorità individuate nel RAV? L'iniziativa formativa è collegata al contesto dei partecipanti?
4. Sono stati resi noti prima dell'inizio dell'attività: gli obiettivi, il programma, bibliografia / sitografia e ricerca relativa alla pro-

gettazione dei contenuti?

5. Sono stati dichiarati i livelli di partenza relativi alle competenze necessarie per la partecipazione all'attività formativa programmata?
6. Gli obiettivi di apprendimento sono resi disponibili prima dell'avvio della formazione?

## 2. QUALITÀ METODOLOGICA

1. L'attività formativa prevede momenti di esercitazione/simulazione/laboratorio tra docenti?
2. Viene illustrata l'effettiva applicabilità del materiale disponibile ai partecipanti?
3. L'attività formativa prevede una sperimentazione in classe (non necessariamente da parte di tutti i partecipanti)?
4. L'attività formativa prevede confronti, scambi di esperienze e interazione tra partecipanti? Vengono forniti esempi di buone pratiche?
5. L'attività formativa prevede la presenza di tutor / coordinatori interni o altre forme di accompagnamento?
6. L'attività formativa consente uno sviluppo progressivo nel tempo?
7. Il programma dell'iniziativa formativa e la sua organizzazione temporale sono rispettati?
8. Sono previste metodologie innovative che permettano ai partecipanti di collaborare?
9. È previsto un ambiente online dedicato per studio e consultazione di risorse aggiuntive?
10. È prevista la stesura di un diario di apprendimento in formato digitale durante il percorso formativo?

## 3. QUALITÀ DELL'IMPATTO

1. L'attività formativa impegna i partecipanti nella mappatura e valutazione dell'effettiva acquisizione di nuove competenze (competenze in ingresso e in uscita)?
2. L'attività formativa consente di valutare la ricaduta dei temi trattati nella pratica quotidiana in classe? È possibile verificare se l'attività formativa fa aumentare le competenze fondamentali degli studenti?
3. Viene indicato come sarà rilevato l'impatto a breve e medio termine?
4. L'attività formativa prevede una verifica continua, anche autonomamente, delle competenze?
5. Sono previste attività di peer review all'interno di ogni singolo modulo del percorso formativo?

## 4. QUALITÀ DELLA TRASFERIBILITÀ E DELLA DIFFUSIONE

1. I contenuti, le metodologie e le esperienze dell'attività formativa sono trasferibili in altri contesti?
2. L'iniziativa formativa offre l'opportunità di apprendimento continuo attraverso adeguata assistenza e/o disponibilità di risorse tecniche?
3. L'attività formativa impegna i partecipanti, o alcuni tra essi, a diffondere i contenuti approfonditi e le esperienze realizzate:
  - a) agli altri docenti della scuola?
  - b) agli altri docenti della rete?
  - c) a tutti i docenti interessati tramite pubblicazione in appropriati spazi web o su repository istituzionali?

4. Sono state pianificate attività di “follow-up” che richiedono l'applicazione da parte dei partecipanti di quanto hanno appreso nella loro scuola?
5. Il percorso prevede la produzione collaborativa di materiali spendibili nel proprio contesto lavorativo? I materiali prodotti sono condivisi pubblicamente e rilasciati con licenza aperta?
6. È prevista la creazione di una comunità di pratica che possa favorire il confronto tra pari?
7. L'iniziativa formativa conduce ad una certificazione da parte di enti terzi e indipendenti?

## 8.2

### STARTUP DELLA FORMAZIONE E LEADERSHIP EDUCATIVA

Il sistema della formazione in servizio si alimenta anche attraverso la elaborazione e messa in opera di pratiche innovative, capaci di alimentare la ricerca di modelli formativi innovativi, di stimolare un rapporto produttivo con Università, centri di ricerca, organismi professionali e altri partner del territorio, di riconoscere e valorizzare le esperienze di eccellenza presenti nel sistema.

In sinergia con la sezione 8.3, e in relazione alle politiche in corso di sviluppo per il Sistema Nazionale di Valutazione a partire dall'analisi del RAV, il MIUR dedicherà una quota di risorse al consolidamento della ricerca, della sperimentazione e della documentazione di esperienze di

qualità per la formazione.

Saranno individuate scuole e reti di scuole, in partenariato con strutture scientifiche e professionali, compresi attori internazionali, anche al fine di consolidare azioni di rete e legami scuola-ricerca, saranno finanziati diversi progetti per un totale di almeno 3 milioni di Euro all'anno.

**I beneficiari di questo incentivo si impegnano a consolidare la propria conoscenza sviluppata e **condividere con tutta la comunità scolastica i risultati della propria attività di ricerca e innovazione, pubblicando materiali e quando possibile rilasciando dati in formato aperto.****

Le azioni, sviluppate attraverso più investimenti, potranno, ad esempio, prendere la forma di:

- bandi per lo sviluppo e la diffusione di modelli formativi particolarmente innovativi o efficaci;
- schemi di formazione per promuovere e valorizzare la leadership educativa nel nostro sistema;
- schemi, in collaborazione con il mondo dell'università e della ricerca, per promuovere master e dottorati “in servizio” per docenti e dirigenti scolastici.

## 8.3

### UNA BIBLIOTECA DELLE MIGLIORI ATTIVITÀ FORMATIVE

Le migliori pratiche della formazione devono diventare patrimonio di tutti. In sinergia con le azioni elencate ai capitoli 8.1 e 8.2, vogliamo

creare una “biblioteca delle migliori attività formative”, in modo da raccogliere sistematicamente e documentare i migliori modelli a disposizione nel Paese e a livello internazionale.

Le iniziative di formazione in servizio devono infatti poter utilizzare e valorizzare le migliori pratiche formative e didattiche che le scuole, non solo italiane, realizzano, anche in partenariato con altri attori. La formazione in servizio alimenterà quindi una “biblioteca delle migliori attività formative”, rappresentativa di tutte le aree della formazione, come una delle risorse più importanti in grado di garantire la qualità ed il collante culturale degli interventi di formazione.

La biblioteca, curata e mantenuta da INDIRE, sarà inizialmente alimentata da alcune delle migliori pratiche già condotte nel nostro sistema negli anni precedenti a questo Piano, e sarà popolata da una raccolta scientificamente argomentata dei migliori progetti formativi all'interno dei Piani nazionali e delle attività organizzate dagli ambiti, nonché da risorse italiane ed internazionali utili alla formazione continua degli insegnanti.

## 8.4

### UNA STRATEGIA PER VALORIZZARE I MIGLIORI FORMATORI

Il ruolo del formatore, che sia una risorsa della scuola, un esperto del settore pubblico o privato, un docente universitario o un professionista di un ente di formazione, è uno dei pilastri fondamentali per una formazione di qualità. Ciò detto, la sfida di avere i migliori formatori per la scuola è tutt'altro che banale.

La dimensione e la capillarità della sfida formativa della scuola richiede una capacità progettuale che in alcuni casi non può essere coperta dalle competenze a disposizione, in particolare nei territori meno centrali e per quegli ambiti tematici non necessariamente sedimentati nell'offerta di chi lavora con le scuole.

Allo stesso tempo, è importante sottolineare che il formatore deve essere una figura professionale che idealmente accompagna, anche in un tempo lungo quando possibile (1-2 anni), un gruppo di docenti impegnati in una azione di innovazione didattica o nella soluzione di problemi relativi alla vita della scuola o nel suo miglioramento, con un approccio che rende residuale l'esperienza tipica di “lezione frontale”. In questa relazione formatore-insegnanti si possono utilizzare/ipotizzare diversi “ruoli professionali”: *il coaching, il tutoring, il mentoring, il counselling, ecc.*

La sfida per le scuole di reperire buoni formatori, a maggior ragione su aree tematiche in continua evoluzione, deve essere accompagnata. Per accompagnare le scuole, **il MIUR, con il sostegno di INDIRE, raccoglierà “dal basso”,** attraverso le indicazioni ricevute dalle azioni formative organizzate dalle scuole in rete e dai piani nazionali che la stessa amministrazione metterà in campo, **una banca dati dei migliori formatori.**

La banca dati utilizzerà un formato unico di raccolta, adattabile ad ogni contesto formativo, e conterrà sia **indicazioni di carattere professionale** (basati sull'esperienza documentata già svolta, sul curriculum formativo e professionale, e sulla partecipazione attiva in comunità professionali nel contesto della scuola, ecc.) che **valutazioni restituite dalle scuole** per i percorsi formativi in cui il formatore è stato coinvolto.

Questa banca dati permetterà al MIUR di donare alle scuole un importante corpus di informazioni e dall'altra parte di sviluppare politiche ad hoc per investire sulle migliori risorse professionali nella scuola.

Per le scuole, sarà comunque fondamentale mettere in pratica meccanismi di selezione mirati alla individuazione di figure con competenze disciplinari, organizzative e didattiche di alto livello ed in linea con gli standard professionali definiti.

## 8.5

### RAFFORZARE LA FORMAZIONE ALL'ESTERO E LA COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE PER IL PERSONALE SCOLASTICO

L'Italia aderisce già a diverse iniziative di scambio internazionale, con successo. Gli esempi di *Erasmus+* e *European Schoolnet* costituiscono riferimenti molto positivi per i docenti coinvolti.

Scambi internazionali e formazione all'estero contribuiscono alla crescita del nostro capitale umano, allo sviluppo e alla condivisione di pratiche innovative e, in alcuni casi, alla creazione di comunità di pratiche durevoli e stimolanti.

Per rafforzare il valore fondante della collaborazione internazionale, il MIUR si impegna a creare un fondo dedicato per la collaborazione internazionale dei docenti, anche in sinergia con interventi per la formazione linguistica, e a realizzare accordi con diversi Paesi per avviare lo scambio all'estero, in presenza e a distanza, per scuole e personale scolastico.

Questa azione intende promuovere altresì scambi anche di natura tematica, rispetto a temi di priorità alta a livello internazionale, come STEM e innovazione digitale (schema già promosso attraverso il Piano Nazionale Scuola Digitale) e cittadinanza globale. In un senso più ampio, questa azione mira a fare dei docenti e della loro formazione un pilastro fondamentale per concretizzare un'idea di cittadinanza globale.

| <b>Programma Erasmus plus. Anni scolastici 2014/15<br/>e 2015/16 (Fonte dati Indire)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PARTENARIATI STRATEGICI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| a.s. 2014/15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | a.s. 2015/16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>A Candidature con Istituti scolastici italiani coordinatori:</b><br>- Numero candidature: 248<br>- Numero proposte accolte: 45<br>- Impegno complessivo: € 1.994.771,00.<br><br><b>B Partenariati misti</b><br>Partenariati Strategici per il settore Scuola<br>- Numero candidature: 85<br>- Partenariati Strategici trans-settoriali con settore di prevalenza scuole<br>- Numero candidature: 65<br>- Numero proposte finanziate: 16<br>Impegno complessivo: € 4.578.801,00<br><b>C Partenariati coordinati da scuole straniere in cui sono presenti scuole italiane</b><br>Numero scuole partner italiane approvate: 228<br>Impegno complessivo: € 6.569.815,00.                                                                                                                                                                                                | <b>A Candidature con Istituti scolastici italiani coordinatori:</b><br>- Numero candidature: 455<br>- Numero proposte approvate: 52<br>- Impegno complessivo: € 12.690.405,99<br><br><b>B Partenariati strategici School to School</b><br>- Numero candidature scuole italiane partner: 521<br>- Impegno complessivo: € 8.195.984,00 |
| <b>MOBILITÀ PER L'APPRENDIMENTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Docenti in mobilità: circa 1.600                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Docenti in mobilità: 1.742                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Dati eTwinning (Fonte dati Indire)<br>Totale docenti italiani iscritti dal 2005: 59.925 (pari al 10% del totale europeo)<br>Totale docenti iscritti in Europa: 592.121<br>In media sono 5 gli insegnanti iscritti alla piattaforma in ciascun istituto.<br>Progetti totali attivati: 11.058<br>Il numero degli istituti scolastici: 12.542 istituti eTwinning.<br>In questo modo la percentuale di penetrazione sul territorio italiano passa dal 25,2% al 28,8% (percentuale di scuole iscritte sul totale delle scuole presenti in Italia).<br>Regioni più attive: Lombardia, prima regione come partecipazione con 1.464 scuole registrate, seguita da Campania (1.219), Sicilia (1.218) Lazio (1.157) e Puglia (1.114). Il Sud è la zona più attiva, con 5.025 scuole registrate mentre il Nord e Centro Italia sono fermi rispettivamente a 4.715 e 2.589 scuole. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Il numero dei 1595 progetti suddivisi per classi, in base all'argomento principale</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Inglese: n.540<br>Materie scuola primaria: n.259<br>Cittadinanza: n.142<br>Francese: n.155<br>Arte/teatro/musica: n. 86<br>Cross curriculari: n.78<br>Scienze e matematica: n.72<br>Storia/Religione/Geografia: n. 62<br>Ambiente: n.56<br>Tecnologia/Media/Coding: n.52                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Salute e sport: n.51<br>Spagnolo: n. 46<br>Tedesco: n.42<br>Cultura: n.57<br>Materie professionali: n.54<br>Training/Progetti per docenti: n.55<br>Italiano (anche in tandem): n.51<br>Materie scuole infanzia: n.28<br>Letteratura, discipline classiche: n.20<br>Materie sociali/BES: n. 15                                        |



---

# LE RISORSE A DISPOSIZIONE

---

# 9.1

## LE RISORSE CHE AVEVAMO FINO AL 2015

Nell'ultimo decennio la quota di risorse pubbliche destinate alla formazione in servizio del personale della scuola si era progressivamente assottigliata. La legge 107/2015 inverte definitivamente la tendenza.

È utile riportare il quadro, in sintesi, dei finanziamenti sulla formazione in servizio del personale, movimentati direttamente dal MIUR nell'ultimo triennio 2013-2015.

|                | 2013         | 2014         | 2015         | Totale triennio<br>2013-2015 |
|----------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------|
| Fondi DGPÉR    | 7.965.055,75 | 2.865.620,00 | 5.984.516,41 | 14.815.192,14                |
| Fondi altre DG |              | 5.652.055,22 |              | 5.652.055,22                 |
| Totale         | 7.965.055,75 | 6.497.655,22 | 5.984.516,41 | <b>18.447.225,22</b>         |
| di cui CLIL    | 2.475.059,58 | 492.000,00   | 1.796.520,00 | 4.763.579,58                 |
| di cui PFL     | 2.617.755,96 | 99.500,00    | ---          | 2.717.255,96                 |

*Tab. --- Fondi del MIUR dedicati alla formazione in servizio. Triennio 2013-2016. Valori in Euro.*

*Fonte: Rielaborazione dati MIUR – Direz. Gen. Personale*

# 9.2

## LE RISORSE PER IL TRIENNIO 2016-2019

Le risorse a disposizione passano da un totale per il triennio 2013-2016 di 18,5 milioni di Euro a circa 270 milioni per il triennio 2016-2019 e oltre 1,4 miliardi se sono considerate le risorse per la carta del docente.

Si tratta di un cambio di passo decisivo e di un investimento pari ad oltre l'1% del costo complessivo del sistema educativo, finalmente in linea con i parametri europei e in grado di garantire le migliori politiche formative.

Le fonti di finanziamento hanno 4 provenienze diverse:

- **I fondi della legge 107/2015 (La Buona Scuola, comma 125)**, che destina 40 milioni all'anno di finanziamenti aggiuntivi per sostenere iniziative dell'amministrazione, per piani nazionali, per azioni di sistema richieste da innovazioni ordinamentali o curricolari, a partire dai piani formativi

previsti per i Piani di Miglioramento e inseriti nei Pof triennali, compresa la formazione dei docenti neoassunti in periodo di prova, sulla base del modello innovativo definito dal DM 850/2015

- **I fondi Europei del Programma Operativo Nazionale (PON)** “Per la Scuola 2014-2020, e in particolare una quota parte delle risorse del Fondo Sociale Europeo (FSE), con validità nel periodo 2014-2020;
- **Altri Fondi MIUR**, a disposizione delle singole Direzioni o per il rafforzamento dell’offerta formativa (come nel caso della ex-legge 440), messi a sistema per gli scopi del Piano e più in generale del nuovo sistema di formazione;
- **I fondi dedicati dalla legge 107/2015** per la carta elettronica del docente, per un ammontare annuo complessivo di 387 milioni di euro all’anno.

### Le fonti di finanziamento del Piano

| Fonte di finanziamento                        | 2016                         | 2017          | 2018          | TOTALE 2016-2019 |
|-----------------------------------------------|------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Legge 107/2015 (La Buona Scuola)              | 40mln                        | 40mln         | 40mln         | 120mln           |
| PON 2014-2020 (fondi FSE)                     | 160mln nel periodo 2016-2019 |               |               | 160mln           |
| Altri Fondi MIUR (fondi di bilancio + ex-440) | 15 mln                       | 15 mln        | 15 mln        | 45mln            |
| <b>Totale Piano di Formazione</b>             | <b>100mln</b>                | <b>100mln</b> | <b>125mln</b> | <b>325mln</b>    |

|                                                      |               |               |               |                 |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Carta del docente (autonomia decisionale)            | 387mln        | 387mln        | 387mln        | 1.161mln        |
| <b>Totale per lo Sviluppo Professionale Continuo</b> | <b>477mln</b> | <b>477mln</b> | <b>477mln</b> | <b>1.486mln</b> |

## Come saranno ripartite le risorse nel triennio

| Azione o priorità formativa                                                                                                                           | Finanziamento e fonti                                                | Totale (triennio) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>AZIONI DI SISTEMA</b>                                                                                                                              |                                                                      |                   |
| Formazione dei neoassunti                                                                                                                             | Circa 3,5 milioni all'anno (legge 107/2015)                          | 10,5 mln          |
| Azioni di coordinamento nazionale per la creazione del sistema di sviluppo professionale e il suo monitoraggio                                        | Circa 2,5 milioni all'anno (PON + altri fondi MIUR + legge 107/2015) | 7,5 mln           |
| Azioni formative in sinergia con il Piano Nazionale Scuola Digitale                                                                                   | 10 milioni all'anno (legge 107/2015)                                 | 30 mln            |
| Startup della formazione e leadership educativa                                                                                                       | Almeno 3 milioni all'anno (PON + altri fondi MIUR)                   | 9 mln             |
| Collaborazioni internazionali a favore di scuole e personale scolastico                                                                               | Circa 4 milioni all'anno (PON + altri fondi MIUR)                    | 12mln             |
| <b>PROGETTAZIONE IN AUTONOMIA DEGLI AMBITI</b>                                                                                                        |                                                                      |                   |
| Progettazione in autonomia degli ambiti                                                                                                               | Almeno 25 milioni all'anno (legge 107/2015)                          | 75 mln            |
| <b>AZIONI AD INDIRIZZO NAZIONALE SULLE PRIORITÀ</b><br>(sempre a ricaduta sulle scuole e sugli ambiti, in sinergia con la progettazione territoriale) |                                                                      |                   |
| 4.1 Autonomia organizzativa e didattica e curricolare                                                                                                 | Circa 181 milioni (PON + altri fondi MIUR)                           | 181 milioni       |
| 4.2 Didattica per competenze e innovazione metodologica                                                                                               |                                                                      |                   |
| 4.3 Competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento                                                                                          |                                                                      |                   |
| 4.4 Competenze di lingua straniera                                                                                                                    |                                                                      |                   |
| 4.5 Inclusione e disabilità                                                                                                                           |                                                                      |                   |
| 4.6 Coesione sociale e prevenzione del disagio giovanile                                                                                              |                                                                      |                   |
| 4.7 Integrazione, competenze di cittadinanza e cittadinanza globale                                                                                   |                                                                      |                   |
| 4.8 Scuola e Lavoro                                                                                                                                   |                                                                      |                   |
| 4.9 Valutazione e miglioramento                                                                                                                       |                                                                      |                   |
| Altre azioni a favore di tutto il personale scolastico                                                                                                | Quota parte di 181 milioni (PON + altri fondi MIUR)                  |                   |



---

# MONITORAGGIO DEL PIANO

---

Un Piano consistente come quello messo in campo da questo documento richiede una strategia complessiva di monitoraggio che non sarà dettagliata in questo breve estratto, ma i cui elementi fondanti possono essere anticipati.

Per realizzare un sistema di rilevazione efficace che vada oltre l'acquisizione di dati puramente finanziari o amministrativi, è necessario costruire un processo di monitoraggio stratificato, che agisca ad ogni livello del Piano e della filiera della formazione. Questo comprenderà diverse azioni, opportunamente integrate tra loro:

- Monitoraggio amministrativo dei percorsi formativi condotti (effettiva realizzazione, dimensioni e capacità di rendicontazione delle scuole);
- **Applicazione degli indicatori per la qualità e l'efficacia delle iniziative formative** (si veda capitolo 8.1) **a tutti i percorsi formativi** messi in campo, e relativo monitoraggio;
- **Creazione di uno standard di monitoraggio territoriale (linee guida e formazione dedicata)** per le attività degli ambiti e l'efficacia della *governance formativa* di ogni ambito e di ogni Ufficio Scolastico Regionale;
- **Creazione (dal basso) e manutenzione di una “banca dei formatori”**, messa a disposizione delle scuole per rafforzare la qualità delle iniziative formative;
- **Monitoraggio continuo dei dati relativi all'accreditamento degli enti di formazione e relativa manutenzione, e dei percorsi formativi offerti tramite la piattaforma** (si veda il capitolo 7);
- **Monitoraggio globale dei piani formativi inseriti nel PTOF da parte dei dirigenti scolastici**;
- **Monitoraggio complessivo dei dati relativi alla Carta elettronica del docente**, con riferimento alle differenti scelte operate **dai docenti**;
- Monitoraggio delle scelte complessive e dei percorsi intrapresi da scuole e docenti, attraverso le piattaforme MIUR;
- Monitoraggio “di sistema”: analisi dell'andamento dei processi e delle politiche coinvolte nel Piano, anche con riferimento all'efficacia dell'azione amministrativa.

---

# TUTTE LE AZIONI DEL PIANO

---



|                                          |                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GIUGNO 2016<br/>(IN CORSO)</b>        | <b>GOVERNANCE.</b> Avvio della nuova procedura on-line di accreditamento/qualificazione degli enti di formazione                                                               |
| <b>OTTOBRE 2016</b>                      | <b>GOVERNANCE.</b> Creazione di una Cabina di Regia presso il MIUR per l'attuazione del Piano Nazionale di Formazione                                                          |
| <b>NOVEMBRE 2016</b>                     | <b>SENSO DELLA FORMAZIONE.</b> Inizio del lavoro per la definizione degli standard professionali del docente                                                                   |
| <b>OTTOBRE 2016 –<br/>SETTEMBRE 2017</b> | <b>PRIORITÀ DELLA FORMAZIONE.</b> Primi bandi associati alle diverse priorità della formazione, per i quali il MIUR organizza piani tematici e attività formative (Capitolo 4) |
| <b>NOVEMBRE 2016</b>                     | <b>QUALITÀ.</b> Pubblicazione di linee guida e indicatori per la qualità ed efficacia delle attività formative                                                                 |
| <b>OTTOBRE 2016</b>                      | <b>SENSO DELLA FORMAZIONE.</b> Linee guida per l'introduzione del piano di sviluppo professionale per ogni docente durante l'anno scolastico 2016-2017                         |
| <b>OTTOBRE 2016</b>                      | <b>OBBLIGO DELLA FORMAZIONE.</b> Definizione e pubblicazione delle regole di funzionamento per l'obbligo della formazione e per il riconoscimento delle Unità Formative        |
| <b>A PARTIRE DA<br/>DICEMBRE 2016</b>    | <b>QUALITÀ.</b> Creazione di una “biblioteca dell'innovazione formativa”, per raccogliere e documentare i migliori modelli di attività formative                               |
| <b>A PARTIRE DA<br/>DICEMBRE 2016</b>    | <b>QUALITÀ.</b> Creazione di una “banca dei migliori formatori” che raccolga i migliori esperti dal basso e tramite i piani di formazione organizzati dal MIUR o dagli ambiti  |



**NOVEMBRE 2016**

**GOVERNANCE.** Creazione di una task force per la formazione in ogni Ufficio Scolastico Regionale + linee guida per un efficace accompagnamento territoriale

**FEBBRAIO 2017**

**SEMPLIFICAZIONE.** Messa a regime del nuovo sistema digitale per la gestione della domanda e dell'offerta di formazione

**ENTRO DICEMBRE 2016**

**GOVERNANCE.** Erogazione delle risorse dirette agli ambiti per pianificare la formazione 2016/2017

**DICEMBRE 2016**

**GOVERNANCE.** Messa a regime della applicazione per la carta elettronica del docente

**MARZO 2017**

**QUALITÀ.** Lancio di azioni per rafforzare le collaborazioni internazionali delle scuole e del personale scolastico e nuovi accordi con altri Paesi

**FEBBRAIO 2017**

**QUALITÀ.** Individuazione e finanziamento delle "startup della formazione"

**MARZO 2017**

**SENSO DELLA FORMAZIONE.** Costruzione, adozione e pubblicazione del portfolio professionale per ogni docente

---

*la buona*  
SCUOLA

