

## PIANO PER LA FORMAZIONE DEI DOCENTI CONTENUTI CHIAVE e LINEE STRATEGICHE

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

1. [Autonomia organizzativa e didattica](#)
2. [Didattica per competenze, innovazione metodologica e competenze di base](#)
3. [Competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento](#)
4. [Competenze di lingua straniera](#)
5. [Inclusione e disabilità](#)
6. [Coesione sociale e prevenzione del disagio giovanile globale](#)
7. [Integrazione, competenze di cittadinanza e cittadinanza globale](#)
8. [Scuola e Lavoro](#)
9. [Valutazione e miglioramento](#)
10. [Il coinvolgimento di tutta la comunità scolastica](#)

Indice

Autonomia organizzativa e didattica .....	2
LINEE STRATEGICHE.....	2
Didattica per competenze, innovazione metodologica e competenze di base .....	2
LINEE STRATEGICHE.....	3
Competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento.....	3
LINEE STRATEGICHE.....	3
Competenze di lingua straniera .....	4
LINEE STRATEGICHE.....	4
Inclusione e disabilità.....	5
LINEE STRATEGICHE.....	5
Coesione sociale e prevenzione del disagio giovanile globale.....	6
LINEE STRATEGICHE.....	6
Integrazione, competenze di cittadinanza e cittadinanza globale .....	6
LINEE STRATEGICHE.....	7
Scuola e Lavoro.....	7
LINEE STRATEGICHE.....	8
Valutazione e miglioramento.....	8
LINEE STRATEGICHE.....	9
Il coinvolgimento di tutta la comunità scolastica .....	10

**Autonomia organizzativa e didattica****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).

**Didattica per competenze, innovazione metodologica e competenze di base****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 curricolari 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.

### Competenze digitali e nuovi ambienti per l'apprendimento

**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 curricolo;

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 complementarietà tra utilizzo delle tecnologie digitali e abilità manuali, compresa la scrittura a mano, per favorire un pieno sviluppo delle competenze psicomotorie 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.

## Competenze di lingua straniera

### 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.

## Inclusione e 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 curricolari ed extracurricolari 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.

## **Coesione sociale e prevenzione del disagio giovanile globale**

### **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.

## **Integrazione, competenze di cittadinanza e 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.

### Scuola e Lavoro

#### 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.

### **Valutazione e miglioramento**

#### **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.

## Il coinvolgimento di tutta la 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

**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.

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.

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