



**ISTITUTO PROVINCIALE PER LA RICERCA
E LA SPERIMENTAZIONE EDUCATIVA**

Via Tartarotti 15 - 38068 Rovereto (TN)

Tel. 0461 494500 - Fax 0461 499266

www.iprase.tn.it - iprase@iprase.tn.it

Piano Strategico 2018 - 2020

Art. 7 - DPP 3 aprile 2008 n. 10-117/Leg

Dicembre 2017

1. Premessa

Le radici sono l'intelligenza di un albero, ma la loro qualità si misura dai frutti che l'albero produce, dalla regolarità dei raccolti e dalla perseveranza nel tempo.

Le ragioni dell'autonomia trentina hanno bisogno di uno sguardo storico per essere capite e di una comprensione culturale per essere compiutamente apprezzate. Nel campo della scuola, area nella quale la Provincia autonoma ha significativi spazi di discrezionalità, la plausibilità dell'assetto funzionale, istituzionale e politico sempre più viene ricondotta ai learning outcomes di cui hanno dato, e danno, prova gli studenti trentini.

Sotto questo profilo coltivare l'autonomia richiama strategie che assicurano a tutti gli studenti condizioni favorevoli alla crescita personale e professionale, misure di intervento nelle situazioni di difficoltà e soluzioni praticabili per alimentare i talenti di ciascuno. Tutte le altre variabili riferibili alle scuole (organizzazione, disponibilità finanziarie...) o all'amministrazione vengono di conseguenza. In quest'ottica le scelte relative alle risorse professionali - docenti, dirigenti scolastici, amministratori - rivestono un carattere di assoluta priorità.

In questa ottica l'IPRASE nel corso del triennio passato ha interpretato la propria missione riunendo le diverse linee di lavoro - comunicazione, ricerca, innovazione, formazione e sviluppo professionale - e rivolgendosi alle professioni dell'educazione, dai docenti ai dirigenti scolastici, dai funzionari delle scuole ai collaboratori amministrativi. Ha così raggiunto con le proprie proposte l'80% dei propri interlocutori, avviando il regime dei crediti formativi, introducendo soluzioni innovative - borse di ricerca per insegnanti, modelli di immersione professionale come nel caso del Festival delle lingue (2015-2016) - e rafforzando la propria presenza nell'area della ricerca scientifica con la rivista *Ricercazione* (per la quale si è avuta conferma dello status di classe A) e con quasi quaranta rapporti di ricerca. Allo stesso tempo uno sforzo consistente, in collaborazione con le istituzioni interessate, è stato portato a termine per dotare l'Istituto delle strutture edilizie e funzionali coerenti con gli obiettivi perseguiti.

Su queste basi è stato definito il nuovo piano strategico 2018-2020 che segue la fase di decollo rappresenta il lavoro da realizzare nel prossimo triennio al servizio delle professionalità educative, delle scuole della Provincia e delle priorità indicate dal Governo provinciale.

2. La cornice normativa per l'azione dell'IPRASE

L'art. 7 del Decreto del Presidente della Provincia 3 aprile 2008 n. 10-117/Leg. *“Regolamento concernente l'ordinamento ed il funzionamento dell'Istituto provinciale per la ricerca e la sperimentazione educativa (IPRASE) e la composizione ed il funzionamento dell'osservatorio permanente sulla condizione dell'infanzia e dei giovani (articolo 42 della legge provinciale 7 agosto 2006, n. 5 e articolo 11 della legge provinciale 14 febbraio 2007, n. 5)”*, così come modificato dal DPP 28 agosto 13 n. 19-121/Leg., individua nel *“Piano Strategico il documento di riferimento per la predisposizione del programma annuale e pluriennale dell'Istituto. Il Piano Strategico indica gli obiettivi strategici e i macro interventi da realizzare nel periodo di riferimento, le aree di sviluppo e le priorità per il perseguimento dei risultati; ha durata triennale ed è aggiornabile annualmente; è documento di riferimento per la predisposizione del programma annuale e pluriennale dell'IPRASE”*.

Con nota prot. n. 2315/6.1 di data 13 ottobre 2014 è stato trasmesso al Dipartimento della Conoscenza il *Piano strategico 2015-2017*, predisposto dall'attuale Comitato Tecnico Scientifico, nominato con Delibera della Giunta Provinciale n 1373 di data 11 agosto 2014.

Il presente documento costituisce la terza versione del Piano strategico dopo la nuova articolazione dell'Istituto, che vede accorpate le seguenti funzioni prima distribuite tra diversi soggetti e che sono state ulteriormente ribadite dalla L.P. 10/2016 di modifica della L.P. 5/2006: promuovere e realizzare la ricerca, la sperimentazione, la documentazione, lo studio e l'approfondimento delle tematiche educative e formative, ivi compreso quello relativo alla condizione giovanile, a sostegno dell'attività del sistema educativo provinciale, anche per promuovere l'innovazione e l'autonomia scolastica; fornire supporto alle istituzioni scolastiche e formative, al comitato provinciale di valutazione del sistema scolastico e formativo nonché alla Provincia; collaborare con il

dipartimento provinciale competente in materia di istruzione e formazione per realizzare le attività di formazione degli operatori della scuola, anche in riferimento al personale insegnante delle istituzioni scolastiche e formative con sedi nei comuni ladini, mocheni e cimbri; stipulare apposite convenzioni con le istituzioni scolastiche e formative paritarie, con oneri a carico di queste ultime, per la formazione e l'aggiornamento del loro personale; provvedere alla programmazione, alla realizzazione, alla verifica e al monitoraggio di iniziative di formazione rivolte al personale del comparto scuola - anche in relazione ai fabbisogni formativi connessi al reclutamento di nuovo personale -, ad altre attività formative funzionali allo sviluppo professionale continuo e al sostegno dell'innovazione e dello sviluppo del sistema educativo provinciale; effettuare rilevazioni, a livello locale, nazionale e internazionale, in merito alla qualità degli apprendimenti degli studenti, e svolgere attività di monitoraggio sulle azioni d'innovazione didattica; elaborare, raccogliere e mettere a disposizione del sistema educativo provinciale la documentazione relativa alle materie e alle attività di competenza, favorendo anche la diffusione delle buone pratiche.

3. L'iter di definizione del Piano 2018-2020

Il piano strategico dell'IPRASE per il triennio 2018-2020 definisce gli obiettivi dell'Istituto in relazione alle due componenti fondamentali della scuola, gli operatori scolastici e gli studenti. Tutte le numerose questioni da affrontare vengono analizzate e presentate dal punto di vista di chi nella scuola opera e di chi in essa apprende.

Proprio per l'eterogeneità dei soggetti cui si rivolge il Piano, l'iter adottato per la definizione di questa prima versione è stato piuttosto complesso e lungo. Certamente l'approccio utilizzato è stato di tipo "partecipato" e "botton up"; in sintesi, è possibile richiamare a seguito le principali tappe sino ad oggi seguite per la definizione del presente documento:

- Aprile 2017: incontri territoriali con i Dirigenti scolastici;
- Luglio 2017: incontro con il Comitato Tecnico Scientifico per impostare le direttrici generali;
- Settembre 2017: predisposizione e approvazione di una Deliberazione giuntalesul tema dei crediti formativi (cfr DGP n. 1425 di data 08 settembre 2017);

- Ottobre 2017: prima illustrazione del documento preliminare al Presidente e Assessore all'Istruzione e alla Dirigente Generale del Dipartimento della Conoscenza;
- Ottobre 2017: seminario di approfondimento con focus su inclusione ed equità;
- Novembre 2017: costruzione di un apposito questionario dedicato al tema dello sviluppo professionale dei docenti e somministrazione dello stesso ad un gruppo ristretto di testimoni privilegiati;
- Dicembre 2017: seminario di approfondimento sull'evoluzione della professionalità docente in chiave prospettica;
- Dicembre 2017: realizzazione di due focus group con testimoni privilegiati su aspetti inerenti il tema dello sviluppo professionale e degli strumenti idonei a supportarlo (tra cui in particolare il portfolio o curriculum professionale, anche in versione digitale).

Si tratta di un processo originato dall'esperienza e dal lavoro svolto nel corso dell'ultimo triennio, fondato su un diretto coinvolgimento ed una partecipazione attiva di tutti gli stakeholders di riferimento del sistema educativo d'istruzione e formazione provinciale. Il presente documento costituisce la sintesi dei materiali scaturiti da tale processo ed un tratteggio essenziale delle linee di azione che saranno perseguite nel prossimo triennio.

Dato che il Piano Strategico rappresenta una bussola di orientamento fondamentale per le attività dell'Istituto nel prossimo triennio, è intenzione sottoporre ulteriormente tale materiale a valutazione da parte dei diretti interessati, estendendo nei prossimi mesi direttamente all'intero target di docenti e dirigenti (circa 8.500 persone, considerando anche i docenti a tempo determinato) il questionario appositamente predisposto e ad oggi somministrato ad un gruppo ristretto di testimoni privilegiati.

Di seguito le principali linee direttrici in cui si articola il Piano.

4. La prima direttrice: una costante attenzione verso gli studenti

L'Istituto ha tra i propri compiti la responsabilità di osservare le tendenze in atto nelle culture giovanili per fornire informazioni e analisi utili per le decisioni politiche, scolastiche

e non. I criteri guida con cui viene costruito il piano sono indicate di seguito con indicazioni di alcune azioni che si intendono intraprendere.

1. *Mantenimento di iniziative di analisi e approfondimento sui giovani*

E' fondamentale proseguire con le analisi di conoscenza e approfondimento dell'evoluzione dei comportamenti, ma anche degli orientamenti e delle aspirazioni dei giovani studenti che popolano le nostre scuole (anche in collaborazione con Istituti di riferimento nazionali quali Toniolo, Almadiploma, ecc...).

2. *Continuità di azione contro ogni discriminazione*

Risulta strategico mantenere iniziative centrate sull'inclusione e sull'equità ("non uno di meno") per superare le nuove fragilità educative, tra cui il non completamento del percorso scolastico, la preparazione di base inadeguata, il livello mediocre rispetto alle potenzialità, la dissipazione di talenti, i nuovi processi di emarginazione, il malessere e l'assenteismo a scuola, il non conseguimento di diploma o titolo professionale.

3. *Potenziamento dell'offerta formativa alla luce di competenze durature*

L'obiettivo è di guardare verso il futuro e fare in modo che la scuola sia in grado di affrontare il mismatch delle competenze (OECD, 2017) (competenze fuori mercato, competenze limitate rispetto alle attese, eccesso di competenze (overskilled), mancanza di competenze avanzate) e contribuire a superare il low skill equilibrium (declino della scelta universitaria...). In questa direzione, sarebbe utile prevedere un piano straordinario di potenziamento delle competenze del XXI secolo (digitali, di creatività, di alfabetizzazione finanziaria, di competenze di "cittadinanza globale" –di cittadinanza mondiale mantenendo una forte identità locale, ecc..)

5. La seconda direttrice: rivisitare il compito del docente

La scuola trentina, i cui studenti hanno dimostrato, nelle valutazioni standardizzate di massa nazionali e internazionali, livelli ragguardevoli di competenza negli ultimi decenni, può diventare un'area in cui la professione docente non solo recuperi status e ruoli persi nel tempo, ma si proponga come il capitale più pregiato di investimento per il futuro della società trentina. Questa è una delle scommesse più promettenti che sarebbe un errore se

andasse persa per indifferenza culturale, per inerzia progettuale o per semplificazione impropria della complessità educativa.

1.1 Il contesto

A seguito alcuni aspetti che definiscono l'attuale contesto di riferimento.

- A. L'insegnamento è una professione a limitato rischio di sostituzione tecnologica: vale quindi la pena di investire per garantire il servizio scolastico nel futuro. Lavorare con gli insegnanti accompagnandoli nei percorsi di miglioramento ha carattere permanente e il confronto con le tecnologie è ormai una costante.
- B. L'obiettivo del sistema scolastico è quello di garantire a tutti gli studenti insegnanti all'altezza del proprio compito a prescindere dalla scuola frequentata e dal territorio di residenza. L'istituto deve rivolgersi a tutti gli insegnanti e stabilire alleanze con tutte le diverse componenti della comunità professionale.
- C. Creare un contesto amministrativo e funzionale favorevole al lavoro degli insegnanti è una scelta obbligata per focalizzare l'attenzione sul core business della scuola. La semplificazione amministrativa nel caso dell'insegnamento va perseguita intenzionalmente e con una puntuale analisi dei sovraccarichi e dei vincoli impropri esistenti.
- D. Migliorare la coerenza tra le fasi di una politica attiva per gli insegnanti è la premessa per un capitale professionale adeguato.

1.2 Un piano straordinario per lo sviluppo professionale dei docenti

L'obiettivo è di **generalizzare la formazione continua** per tutti i docenti delle scuole trentine con una offerta differenziata, ma pertinente per le diverse aree disciplinari e in rapporto alle funzioni del docente. Ciò al fine di addivenire ad un sistema efficace e compiuto di sviluppo delle professionalità che operano all'interno del mondo scolastico. Al momento l'Istituto ha una capacità operativa di interventi per 3.000-3500 partecipanti: può essere la base per un'azione che nel triennio raggiunga tutti i 6.500-7.000 docenti che operano nelle scuole della provincia.

Il piano è focalizzato su tre aree professionali di grande rilievo e di preminente interesse:

- a. informazioni, sensibilità e competenze specifiche in tema di **inclusione**, come patrimonio individuale e collettivo di tutto il personale docente;
- b. padronanza corrente ed efficace delle **soluzioni digitali** per l'apprendimento con esperienze diffuse;
- c. miglioramento dei fondamentali dell'insegnamento con particolare riferimento agli ambienti di apprendimento e alle **competenze di metodo** nel costruire conoscenze e abilità, contemperando la trasversalità dei temi con la specificità dei contesti disciplinari.

I possibili filoni di lavoro su cui puntare sono:

1. offerta differenziata (con particolare attenzione ai settori che tendono a rimanere ai margini), con un deciso ricorso funzionale alla rete e alle tecnologie, associato a momenti di immersione professionale dedicati;
2. programmazione delle attività su base pluriennale (ciclo di tre anni 2018-2020), mirate su tematiche ritenute prioritarie dalle politiche scolastiche dell'Amministrazione provinciale ed estese (anche sulla base di forme di partecipazione facilitate e/o obbligatorie) a tutti i docenti;
3. realizzazione di iniziative a livello di reti di scuole, prevedendo figure di distacco "su rete";
4. proseguire nella definizione e implementazione di strumenti di riconoscimento dei processi di sviluppo professionale, tra i quali lo sviluppo di un albo dei soggetti/percorsi accreditati, di attività agganciate ai crediti formativi, del teacher portfolio e del curriculum professionale, anche in versione digitalizzata.

6. La terza direttrice: consolidare la leadership e il middle management di scuola

Nell'ambito delle scuole dell'autonomia, sempre più frequentemente assumono rilevanza centrale le funzioni che ricoprono responsabilità di organizzazione complessiva della scuola. In questi ultimi tre lustri di autonomia, infatti, le istituzioni scolastiche si sono caratterizzate per il notevole impegno organizzativo che ha visto la dirigenza impegnata nella gestione di risorse umane in un ambiente organizzativo prevalentemente orizzontale.

Tutti gli attori interni (a partire in primis dai dirigenti) devono sviluppare consapevolezza della funzione della scuola, costruirla e trasformarla in dialogo mediante dei cambiamenti: si tratta di leggere il contesto in cui si è inseriti, di gestire in maniera efficace ed efficiente le crescenti informazioni che i “big data” mettono a disposizione, di disporre di quadri di riferimento per interpretare la realtà e di affrontare dei problemi emergenti e prioritari in relazione ad una visione aggiornata e dinamica del mandato istituzionale esplicitato nella Legge Provinciale 5/2006, così come rivista sulla base delle modificazioni introdotte con la Legge Provinciale n. 10 del 2016.

Dietro le buone performance degli studenti trentini (cfr. risultati Invalsi e Ocse Pisa degli ultimi anni) ci sono innanzitutto pratiche efficaci di leadership delle scuole (il secondo fattore interno, dopo gli insegnanti che determina la riuscita degli studenti) sulle quali è imprescindibile puntare per le nuove stagioni che si prospettano a venire.

La qualità del management delle singole scuole e dei connessi processi di leadership non è, tuttavia, il risultato immediato di procedure formali. Nasce e si coltiva con lo sviluppo nel tempo di conoscenza, competenze e atteggiamenti. Per questo è necessario perseguire un'azione di sistema da sviluppare nel prossimo biennio in coerenza con il nuovo contesto strategico che si sta definendo a livello nazionale e provinciale.

Le proposte che si intendono avanzare nell'ambito della leadership riguardano in particolare: lo sviluppo di specifiche competenze relative alla comprensione della qualità dei docenti, alla familiarità con i percorsi professionali degli insegnanti e formazione specifica in tema di selezione dei docenti su misura per i bisogni della scuola; interventi formativi per accrescere la familiarità con i growth model nel valutare la qualità della scuola e nella redazione di piani di miglioramento; forme di “job shadowing” in contesti scolastici e organizzativi internazionali e di carattere innovativo.

Oltre che una buona leadership, la crescente complessità organizzativa delle Istituzioni scolastiche richiede anche solide funzioni che ricoprono responsabilità di organizzazione “intermedie”, in grado affiancare la dirigenza nelle attività ordinarie e straordinarie, in termini di “leadership diffusa o distribuita”.

Si tratta di figure strategiche per il funzionamento efficace delle istituzioni, sebbene il loro profilo giuridico e contrattuale spesso risulti incerto e indefinito. Sotto questo profilo, il mantenimento di una scuola di qualità necessita sempre più di insegnanti non solo esperti della propria disciplina e capaci di operare con competenza nella classe, ma anche di: professionisti che, rispondendo ai bisogni che l'organizzazione di appartenenza esprime, si sanno muovere in essa, nelle sue diverse articolazioni e dimensioni (gruppi di lavoro, figure di sistema, ecc.), agilmente ed in modo proattivo; figure in grado di leggere il contesto in cui si è inseriti, di disporre di quadri di riferimento per interpretare la realtà e di affrontare dei problemi emergenti e prioritari in relazione ad una visione aggiornata e dinamica del mandato istituzionale.

In quest'ottica è opportuno porre particolare attenzione allo sviluppo professionale di siffatti "profili" intermedi, che costituiscono il middle management nella gestione funzionale degli istituti scolastici. Si intende perseguire tale obiettivo puntando su percorsi strutturati, documentati, certificati e riconosciuti, sulla base di crediti formativi appositamente definiti, aventi come destinatari privilegiati profili quali: i collaboratori vicari del dirigente (che rappresentano l'interfaccia tra lo staff dirigenziale dell'Istituto e le singole classi, intese come unità formative di base, sia in relazione alla componente docente, sia in relazione alla relazione con allievi e genitori); i coordinatori di plesso degli Istituti comprensivi (si tratta di un'articolazione della funzione dirigenziale nei luoghi di erogazione del servizio formativo, i plessi scolastici appunto, con un potenziale effetto moltiplicatore degli orientamenti progettuali assunti all'Istituto; inoltre il plesso rappresenta l'unità organizzativa minima di erogazione del servizio e un potenziale luogo di identità culturale ed educativa, in quanto dotato di una sua specifica storia e inserito in una comunità territoriale peculiare -almeno nelle aree non cittadine); i coordinatori di classe (all'interno dei contesti scolastici emerge sempre più l'esigenza che tale figura possa qualificarsi come riferimento per genitori, studenti, colleghi, dirigenti, promuovendo convergenze di comportamenti lavorativi diversi verso obiettivi condivisi e accomunanti tra i docenti di una stessa classe, l'accompagnamento – in collaborazione con i referenti Bes e i referenti intercultura - di situazioni problematiche e dei piani di studio personalizzati raccordandoli con il piano classe e l'assunzione in tutte le classi delle finalità dichiarate nel progetto di istituto); i docenti "tutor accoglienti" (in grado di accompagnare i neo docenti, sia a tempo indeterminato, sia a tempo determinato, evitando che il turn over impatti negativamente sulla qualità della didattica e sul rapporto scuola-alunni-famiglie).

7. La quarta direttrice: rafforzare la dimensione dell'”*Educational Administration*”

L'amministrazione delle scuole e tutte le figure a supporto dell'attività didattica (collaboratori scolastici, assistenti educatori, tecnici...), costituiscono un settore rimasto a lungo ai margini dai processi di innovazione del servizio scolastico. Si impone, oltre che una sistematica azione di aggiornamento, una vero e proprio rinnovamento, perché si crei un'amministrazione ed un nucleo di servizio caratterizzati dalla coerenza con la ragione sociale della scuola e con la leadership di scuola.

Tra le più frequenti questioni da risolvere si possono segnalare:

- La marginalità delle professioni amministrative
- La sconessione tra le strutture della scuola (docenti, dirigente, amministrazione)
- L'impostazione prevalentemente esecutiva e settoriale, con limitato peso strategico
- Il debole allineamento con le trasformazioni in corso (RAV, big data, valutazione di performance degli studenti, organizzazione territoriale dell'offerta scolastica, valutazione delle competenze, progettualità europea, alternanza scuola e lavoro....)
- Mancanza di sinergie tra le unità scolastiche

Tutte le azioni che l'Istituto intraprenderà rispetto a tale segmento di operatori nel corso del triennio 2018-2020 dovranno quindi contraddistinguersi per i seguenti aspetti distintivi:

- Potenziamento della familiarità con le questioni educative in generale e con particolare riferimento all'Istituto scolastico di appartenenza
- Presidio delle nuove aree con fondamenti e profili di competenza adeguati
- Attenzione alla semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle procedure
- Attenzione alla modernizzazione e all'automazione delle attività sulla base di un utilizzo potenziato delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (dematerializzazione delle attività, uso di cruscotti, di datawarehouse, di software e dotazioni tecnologiche innovative, digitalizzazione di archivi scolastici...)
- Introduzione e rafforzamento di nuovi skill di base (lingue straniere, project management, sicurezza, trasparenza, anticorruzione, armonizzazione dei bilanci e delle scritture contabili, privacy, gestione bandi e progetti comunitari, gestione

acquisti su mercati elettronici,...) e trasversali (team working, autonomia e responsabilità, cooperazione, comunicazione,...).

Allegato

Piano strategico 2015/17 "Al domani pensiamoci oggi" - Sintesi degli esiti

Il Piano strategico 2015-2017 "Al domani pensiamoci oggi" individuava le seguenti sei azioni prioritarie da perseguire nel corso del triennio considerato.

1. Fornire agli studenti le chiavi per la globalità con il trilinguismo, mediante:

1. Percorsi di formazione linguistica (tedesco e inglese) per docenti con certificazioni CEFR (Common European Framework of Reference)
2. Interventi di formazione in metodologia didattica del tedesco e dell'inglese, con la predisposizione di sussidi e materiali *ad hoc*, anche di carattere multimediale e differenziati per indirizzo
3. Sviluppo della didattica per percorsi coerenti di CLIL per scuola primaria e secondaria
4. Sostegno per partenariati e scambi di docenti a livello internazionale
5. Realizzazione di Language Education Policy Review, seguendo l'approccio messo a punto dal Consiglio d'Europa, di attività di testing linguistiche e di valutazione di impatto della metodologia Clil

2. Ancorare il sistema educativo di istruzione e formazione al territorio, al mondo delle imprese e delle professioni:

1. Rafforzando l'integrazione scuola e lavoro (estensione di esperienze di alternanza, sostegno alle iniziative di orientamento, accompagnamento delle scuole nelle strategie di *placement* degli studenti e nella realizzazione dell'apprendistato,...)
2. Diffondendo azioni pluriennali per radicare creatività degli studenti, per promuovere atteggiamenti imprenditivi per familiarizzare con la cultura d'impresa nel primo e secondo ciclo
3. Sostenendo iniziative diffuse, in sinergia con i protagonisti, per la conoscenza del sistema economico-produttivo trentino anche come base per partnership territoriali
4. Fornendo supporto tecnico all'evoluzione e al consolidamento del percorso di formazione professionale con particolare riferimento alla realizzazione del 'quinto anno' (corso annuale per l'esame di Stato), alla costituzione di poli tecnico-professionali nella prospettiva dello sviluppo di nuovi rapporti tra scuole e il sistema di istruzione e formazione professionale
5. Sviluppando competenze necessarie per garantire processi di *life-long learning* per la popolazione adulta del territorio

3. Investire nel sistema educativo di istruzione e formazione per un impulso all'innovazione, puntando a:

1. Predisporre la sperimentazione del ciclo quadriennale nei licei nel quadro di una visione complessiva di continuità tra il primo e il secondo ciclo e percorsi di formazione terziaria
2. Promuovere interventi per accrescere il numero dei *top performers* (olimpiadi disciplinari, sostegno formativo a docenti, sensibilizzazione dei dirigenti di scuola)
3. Incrementare l'interesse per le scienze e la tecnologia a partire dal primo ciclo e superando le differenze di genere

4. Collaborare per Progetti-ponte con l'Università per aumentare il tasso di passaggio dalla scuola all'università e all'alta formazione tecnica

4. Favorire nuovi modelli di apprendimento, grazie a:

1. Interventi per migliorare le competenze di base (Italiano, Matematica e Scienze) nel primo ciclo a partire dai primi due anni delle primarie
2. Miglioramento della didattica per la produzione e comprensione di testi matematici, scientifici e tecnologici nella prospettiva pluridisciplinare
3. Accrescere le competenze dei docenti in relazione al *digital learning*
4. Affrontare la formazione delle competenze di ordine superiore ("*high order skills*") con esperienze pilota in tema di *problem posing and solving*, ragionamento critico e abilità argomentative, analisi e verifica delle fonti informative
5. Interventi per promuovere l'intelligenza operativa con esperienze di produzione di oggetti e prototipi anche in collaborazione con settori di tecnologia avanzata
6. Collaborazione per la realizzazione delle indagini standardizzate sugli apprendimenti (Invalsi e OCSE-PISA) e valorizzazione dell'analisi dei dati ai fini del miglioramento dei processi di insegnamento e di apprendimento

5. Affrontare le nuove frontiere dell'inclusione per costruire nuove stagioni dell'equità e della coesione:

1. Elaborando proposte per ridurre la quota degli **Early school leavers** con la prevenzione dei rischi di dispersione, il monitoraggio accurato degli abbandoni, la piena utilizzazione delle banche dati e la collaborazione tra scuole nei processi di transizione
2. Rafforzando i *network* tra scuole e i soggetti del territorio impegnati sul piano dell'inclusione (servizi sociali, strutture sanitarie, settore no-profit)
3. Migliorando la capacità delle scuole di personalizzare gli interventi attraverso nuovi modelli organizzativi e strategie didattiche anche sviluppando competenze per la gestione dell'attività didattica in contesti disomogenei

6. Rinnovare il capitale professionale, procedendo a:

1. Introdurre un sistema di crediti, con un'articolazione puntuale delle tipologie di azione, migliorando efficacia ed efficienza degli interventi, sviluppando soluzioni funzionali alla costruzione di portfolio professionale per docenti.
2. Garantire la crescita professionale degli assistenti, dei tecnici e di tutto il personale ausiliario in modo decentrato e attraverso modalità di intervento *blended* nella logica di una comunità educativa coesa.
3. Rafforzare la parità di accesso alle opportunità di sviluppo professionale (lungo tutto il percorso professionale, a prescindere dal territorio, in tutti i segmenti).
4. Curare la qualità degli interventi alla luce delle migliori pratiche e sviluppo di modelli innovativi.

5. Sviluppare un'azione articolata per connettere leadership di scuole e risultati degli studenti (competenze organizzative e amministrative, le buone pratiche di leadership, seminari tematici, orizzonte internazionale, formazione per la *middle leadership*).
6. Operare entro un orizzonte internazionale di collaborazione con agenzie qualificate e di partnership tra le scuole.

Per la messa in opera dell'intero piano, i criteri di azione e i metodi di lavoro indicati erano così riassumibili:

1. Attivare sinergie con tutti gli attori del sistema in tema di formazione, ricerca e valutazione
2. Adottare modelli innovativi per la formazione continua del personale della scuola trentina
3. Puntare su interventi per orientare risorse esterne verso la scuola.
4. Costruire una funzionale linea editoriale per la comunicazione (Sito Web, WorkingPaper, Quaderni Didattici, Rivista Ricerca/Azione, Pubblicazioni)
5. Accrescere la professionalizzazione delle risorse umane interne
6. Rafforzare e rendere efficace la sinergia tra attività di ricerca, di formazione e di valutazione, prevedendo anche forme di valutazione di impatto (oltre la soddisfazione) delle iniziative svolte.

Tutte queste azioni sono state positivamente perseguite, ottenendo in alcuni casi dei risultati certamente lusinghieri, che hanno con sentito di consolidare il ruolo dell'Istituto all'interno del sistema educativo di istruzione e formazione provinciale e più in generale nel panorama nazionale.

Le risultanze delle numerose indagini realizzate dall'Istituto nel triennio non solo sono confluite in documenti a supporto di numerosi atti amministrativi (deliberazioni della Giunta provinciale, circolari o provvedimenti del Dipartimento della Conoscenza-PAT, ecc.), ma sono state anche messe a disposizione dell'intero sistema scolastico provinciale attraverso pubblicazioni, working paper, riviste, consultabili attraverso il portale istituzionale www.iprase.tn.it o direttamente presso il Centro documentazione pedagogica di via Tartarotti 15 a Rovereto. Nella tabella a seguito alcuni dei materiali realizzati nell'ultimo triennio.

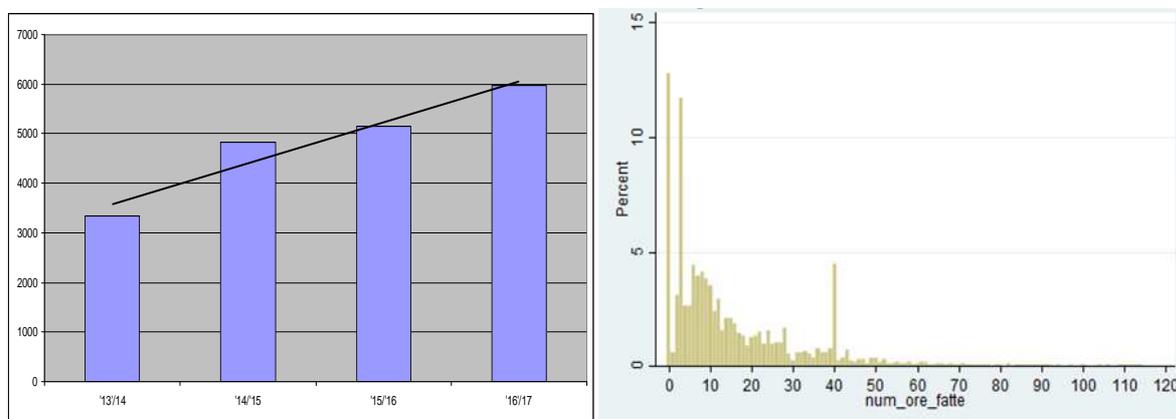
VOLUMI
<i>I media digitali nella vita dei sedicenni delle scuole del Trentino: usi e competenze</i>
<i>Progetto Campus – Un possibile modello per una scuola che accompagna</i>
<i>Dirigenti scolastici leader per l'apprendimento</i>
<i>Syllabus di competenze del docente CLIL per la scuola primaria</i>
<i>Educare alla relazione di genere - Caratteristiche e risultati di una sperimentazione nelle Scuole Secondarie di primo e secondo grado in Trentino</i>
<i>Curricolo della Montagna – conoscere e frequentare la montagna. Proposte curricolari per le scuole trentine</i>
<i>Le lingue e il loro insegnamento in Trentino - Rapporto provinciale</i>
<i>Elementi per un profilo delle politiche linguistiche della scuola della PAT - Rapporto di consulenza</i>
<i>Piano Trentino Trilingue Voci dalla scuola e dal Territorio</i>
<i>Orientarsi dopo la scuola secondaria</i>
<i>Lingua della scienza – scienza della lingua</i>
<i>Welcome to our school play – narrazione di un progetto pilota</i>
<i>Costruire un nuovo curriculum. Saggi in onore di Ennio Draghicchio</i>
<i>Imparare a leggere e scrivere. Lo stato dell'arte</i>
<i>Rapporto TLT 2016 - Trentino Language Testing</i>
<i>Percorsi formativi per il middle management</i>
<i>Strategie di futuro in classe. Esperienze, metodi, esercizi</i>
<i>Erasmus PAL - Output 1 Un compendio di buone pratiche nella didattica delle lingue</i>
<i>Erasmus PAL - Output 2 Methodological guidelines to develop and promote the teaching and learning of english and german focussing on different types of upper secondary</i>
<i>Erasmus PAL - Output 3 Modello operativo per la didattica delle lingue inglese e tedesco. Approcci, indicazioni e strumenti</i>
<i>ANTONIO ROSMINI 2.0 - Una mostra degli studenti per conoscere il filosofo roveretano</i>
<i>La Valutazione formativa e sommativa nei percorsi di alternanza scuola lavoro nella provincia di Trento</i>
<i>Piani di studio provinciali Educazione degli Adulti</i>
WORKING PAPER
<i>WP n. 1/2015 - Percorsi Quadriennali nella scuola secondaria di secondo grado</i>
<i>WP n. 2/2015 - I risultati dell'indagine OCSE PISA</i>
<i>WP n. 3/2015 - Gli esiti della rilevazione INVALSI del 2014 nel sistema educativo di istruzione e formazione della PAT</i>
<i>WP n. 4/2015 - I casi di "falsi positivi al cheating": una questione aperta nelle rilevazioni INVALSI</i>
<i>WP n. 5/2015 - Sull'insegnamento delle lingue in Trentino</i>
<i>WP n. 1/2016 - Percorso sperimentale di accompagnamento degli insegnanti nell'integrazione di giovani con bisogni educativi speciali</i>
<i>WP n. 2/2016 – Lo sguardo di un'insegnante sui piani di studio della PAT</i>
<i>WP n. 3/2016 – CLIL nel contesto internazionale, CLIL im internationalen Kontext, CLIL in its international context</i>
<i>WP n. 4/2016 – APPRODI Apprendere con le Prove Diagnostiche</i>
<i>WP n. 1/2017 -Il valore delle competenze linguistiche: il piano "Trentino trilingue" visto da una prospettiva economica</i>
<i>WP 2/2017 - Good practices in academic management</i>
<i>WP 3/2017- Decalogo per un Clil di qualità</i>
<i>WP 4/2017- Descr4zione dei livelli di competenza in italiano lingua prima al termine della SSPG</i>
<i>WP 5/2017- Il Quadro Comune Europeo di Riferimento per le Lingue. Un Manuale</i>
RIVISTA SEMESTRALE RICERCAZIONE
<i>Vol. 7/2015 n. 1</i>
<i>Special issue on leadership for Learning</i>
<i>Vol. 7/2015 n. 2</i>
<i>Special issue, in service teacher education: teacher quality for student success</i>
<i>Vol. 8/2016 n. 1</i>
<i>Special issue on the integration of school, training and world of work</i>
<i>Vol. 8/2016 n. 2</i>
<i>Integrare scuola, formazione e mondo del lavoro: un punto di vista organizzativo</i>
<i>Vol. 9/2017 n. 1</i>
<i>Non-cognitive Skills, an ongoing concept</i>

Si è andato pure consolidando nell'ultimo triennio il ruolo svolto dall'Istituto con riferimento all'attività di formazione e di sviluppo professionale realizzata a favore di dirigenti, docenti e personale ATA e AE. In continuità con i più recenti orientamenti nazionali e internazionali e con le indicazioni del Piano strategico innanzi richiamate, le iniziative di sviluppo professionale perseguite dall'Istituto nell'ultimo triennio, a partire da quelle riguardanti la formazione in ingresso per docenti in anno di prova, si sono sviluppate lungo le seguenti direttrici:

- rafforzamento delle competenze disciplinari di base (in particolare nell'area matematico-scientifica, dell'italiano e delle lingue classiche);
- sviluppo delle competenze per il 21mo secolo (lingue straniere e CLIL, apprendimento digitale, orientamento, transizione scuola-lavoro);
- sviluppo di una scuola inclusiva (con attenzione agli studenti con bisogni educativi speciali, con nuove fragilità educative, ai temi dell'intercultura e della cittadinanza globale);
- sviluppo delle competenze richieste dalle nuove frontiere dell'educazione degli adulti;
- potenziamento delle competenze di school leadership e di educational organization (di gestione, di valutazione e di miglioramento dei processi e degli output educativi).

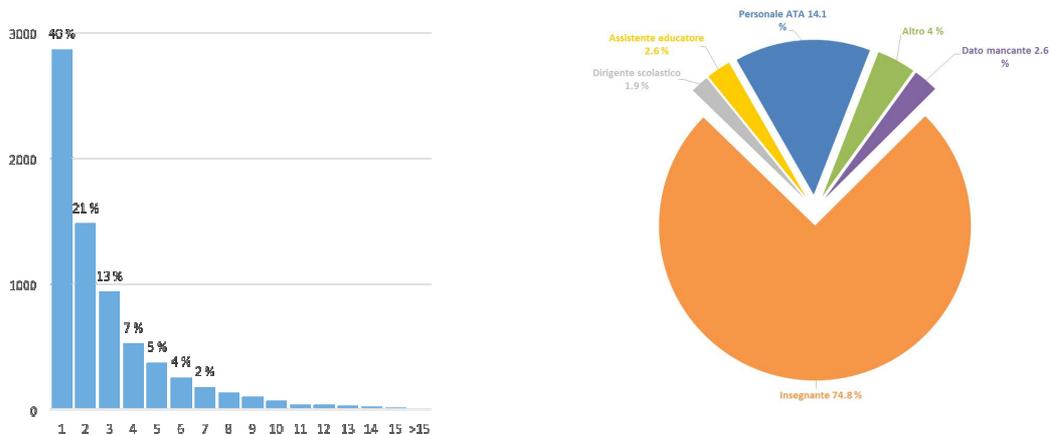
Nel periodo di riferimento dell'ultimo Piano strategico, si è proceduto al consolidamento di un vero e proprio "sistema per lo sviluppo professionale provinciale", in grado di intercettare la singola persona sia longitudinalmente, lungo la propria carriera, sia trasversalmente, rispetto alle diverse funzioni e ai diversi ruoli ricoperti. Tale sistema è stato sviluppato anche grazie all'impiego del potenziale offerto dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e di un'ampia gamma di proposte diversificate: eventi, seminari, workshop, specifici momenti di immersione professionale, iniziative di ricercazione. Anche per queste ragioni, il numero complessivo di soggetti coinvolti nelle attività di sviluppo professionale è andato via via crescendo negli ultimi anni. Per i tre quarti dei casi, il riferimento delle attività svolte riguarda i docenti, con una media di partecipazione annuale intorno alle 25 ore ed una mediana pari a 10 ore, a riprova del fatto che non si registrano adesioni occasionali e partecipazione frammentata.

Personale della scuola iscritto alle iniziative formative Iprase e ore di partecipazione effettiva



Fonte: elaborazioni IPRASE, 2017

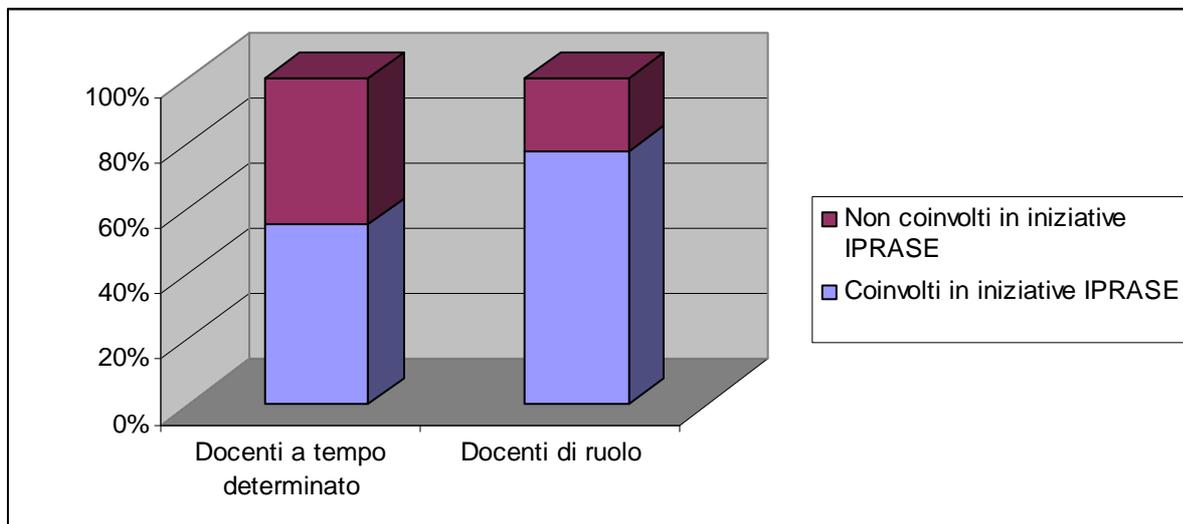
Distribuzione dei partecipanti alle iniziative formative e frequenza per singolo partecipante



Fonte: elaborazioni IPRASE, 2017

Se consideriamo il “grado di penetrazione” delle iniziative dell’Istituto tra i docenti, riscontriamo che il 77,48% degli insegnanti in ruolo ha partecipato ad almeno un’attività realizzata nell’ultimo triennio. Tale percentuale, pur riducendosi inevitabilmente, rimane comunque elevata (oltre il 55%) anche con riferimento ai docenti a tempo determinato. Ciò conferma il riconoscimento, anche da parte degli operatori della scuola trentina, di un solido sistema di offerta di sviluppo professionale.

Grado di coinvolgimento del corpo docente provinciale nelle attività istituzionali nell’ultimo triennio



Fonte: elaborazioni IPRASE, 2017