



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

Via Tartarotti 15 - 38068 Rovereto (TN)

C.F. 96023310228

tel. 0461 494500 - fax 0461 499266

www.IPRASE.tn.it - IPRASE@IPRASE.tn.it

Piano Strategico 2023 – 2025

**Una scuola “*aperta*”,
una scuola “*per tutti e per ciascuno*”**

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

Dicembre 2022

Premessa

La scuola trentina mantiene elevati livelli di qualità, nel contesto europeo, grazie alla professionalità del personale scolastico e all'impegno istituzionale dell'Amministrazione provinciale nel far fruttare al meglio la competenza in materia di educazione e gli spazi dell'autonomia scolastica. Questo capitale sociale e professionale non nasce per caso, ma si è costruito nel tempo anche attraverso le attività formative e di ricerca-azione promosse dall'*Istituto provinciale per la ricerca e la sperimentazione educativa*, che ha saputo accompagnare le scuole e i docenti nelle fasi di crescita del sistema scolastico e della società trentina. Anche nella fase dell'emergenza sanitaria, l'Istituto ha sostenuto i docenti impegnati nella "didattica a distanza" mettendo in campo nuove modalità di formazione "da remoto" per rompere l'isolamento professionale e promuovere una visione educativa aperta ed inclusiva anche in tempo di crisi.

IPRASE effettua periodicamente una lettura dei bisogni per formulare proposte di attività formative, di ricerca e di accompagnamento dell'innovazione scolastica trentina. Nel contesto dell'emergenza, la proposta strategica di IPRASE si è espressa nel Piano *Una cassetta per gli attrezzi per ricominciare il nuovo anno scolastico. Piano di formazione straordinaria per il personale scolastico. Periodo giugno-settembre 2020*, redatto a seguito della Risoluzione n. 7 del 5 maggio 2020 del Consiglio della Provincia Autonoma di Trento.

Superata la fase più profonda dell'emergenza, si rende necessario promuovere nuove indicazioni strategiche per la formazione e la ricerca didattica, per sostenere ulteriormente le scuole e i docenti in una prospettiva di crescita professionale che guarda oltre le congiunture, verso traguardi di qualità europei, e che valorizza gli insegnanti come professionisti, come esperti e come ricercatori.

I sistemi scolastici più avanzati hanno da tempo ampliato le modalità più tradizionali di insegnamento, tenendo conto del mutamento degli scenari sociali e delle caratteristiche di apprendimento degli studenti. Le esigenze emergenti riguardano la capacità dei sistemi scolastici di motivare gli studenti all'apprendimento e di personalizzare l'insegnamento per raggiungere livelli elevati di competenza e incrementare le possibilità di successo formativo. Inoltre, l'esigenza di mantenere livelli elevati di coesione sociale spinge a rafforzare l'educazione alla partecipazione attiva e democratica attraverso l'Educazione civica e alla cittadinanza.

Ancor più che in passato è vivo il bisogno di una "scuola per tutti e per ciascuno", capace cioè di offrire ad ognuno occasioni di fiducia, di scoperta di sé e di miglioramento delle proprie capacità per costruire un proprio progetto di crescita e di realizzazione personale e professionale. Nessun talento può essere ignorato o trascurato, sia per un'esigenza di equità e di coesione sociale, sia per rispondere ai bisogni delle famiglie e per sostenere un territorio che vuole crescere culturalmente, socialmente ed economicamente.

Per questo è auspicabile che il confronto sulla qualità della scuola venga posto nuovamente al centro del dibattito pubblico, all'interno del più ampio confronto sulle scelte di sviluppo del territorio trentino e sulle opportunità offerte alle nuove generazioni. Questo

confronto è favorito dall'Autonomia e dalla maggiore prossimità tra cittadini e istituzioni, ma la capacità di individuare soluzioni adeguate dipende dalla reattività del sistema formativo, dalla sua capacità di anticipare e proporre soluzioni innovative.

La qualità dei sistemi scolastici dipende principalmente dalla professionalità, dalla motivazione del personale scolastico e dalla circolazione delle migliori pratiche educative. Occorre quindi mantenere uno sguardo aperto ai **nuovi scenari scolastici a livello globale, sapendo intercettare le metodologie di insegnamento e apprendimento più promettenti e proficue.**

L'innovazione nella scuola richiede il coinvolgimento dei docenti e dei dirigenti scolastici attraverso **occasioni di scambio professionale significative** e mediante il confronto con esperienze autorevoli di eccellenza scolastica in ambito italiano ed europeo. *Apertura, confronto e scambio* saranno quindi motivi ispiratori dell'azione di IPRASE per sostenere la crescita del sistema scolastico e di istruzione e per favorire lo sviluppo del territorio attraverso la formazione, la ricerca e l'innovazione.

Il Comitato tecnico-scientifico di IPRASE propone agli operatori della scuola i **seguenti assi strategici per il biennio 2023-2025** e una metodologia di lavoro partecipativa.

Gli assi strategici individuano prospettive fondamentali e complementari che attraversano tutti i diversi settori disciplinari:

1. realizzare nuovi **ambienti di apprendimento** per attuare **didattiche attive e personalizzare** i percorsi scolastici al fine di garantire a tutti il successo formativo e un efficace orientamento;
2. rafforzare le competenze di docenti e studenti nell'uso produttivo, creativo e consapevole delle tecnologie e in ambito STEM, per agire efficacemente nella società **digitale**;
3. rafforzare le competenze **"trasversali"** (personali, sociali e di imparare a imparare) per promuovere la crescita personale, l'apprendimento permanente e la socializzazione;
4. **promuovere le competenze civiche e di cittadinanza, per sostenere la partecipazione consapevole e attiva alla società democratica**;
5. **potenziare le capacità comunicative, per garantire la piena partecipazione alle dinamiche sociali e civili**;
6. promuovere nelle comunità professionali la capacità di progettare azioni di **miglioramento** per rafforzare la qualità del sistema di istruzione e formazione.

Ciascun asse si articola in **aree di intervento** e in temi di lavoro.

Le azioni sono accomunate dall'obiettivo di rafforzare la professionalità dei docenti, coinvolgendoli in forme di **sperimentazione attiva** e di **ricerca-azione** in un percorso di **accompagnamento** da parte di esperti formatori ma anche di docenti *mentori* del sistema trentino, valorizzando così le ricchezze del nostro capitale umano territoriale e favorendo lo sviluppo delle comunità di pratiche. Questa dimensione della formazione risulta indispensabile sia dal punto di vista personale che rispetto al sistema scolastico. Il docente necessita di occasioni di confronto con esperienze di qualità per rafforzare la propria efficacia professionale, ma deve anche poter mettere alla prova e trasferire gli stimoli

formativi in operatività concreta, nel proprio contesto scolastico. D'altra parte, il sistema scolastico deve superare i limiti della formazione volontaristica che coinvolge soltanto una parte dei docenti all'interno delle istituzioni scolastiche e che non sempre mette in atto una spinta al cambiamento efficace.

Occorre quindi una **formazione "partecipata"** in cui possano dialogare contributi teorici, presentazioni di esperienze, ricerca-azione o ricerca-formazione, accompagnamento di esperti e affiancamento da parte di colleghi senior (*Coaching e Mentoring*).

Questa visione della formazione continua dei docenti si intreccia con il parallelo processo di **valorizzazione della professionalità docente**, sulla base di precisi standard, nel quale si prevede una **diversificazione dei ruoli** e uno **sviluppo di carriera**.

Pur consapevoli delle difficoltà che possono ostacolare la sostenibilità di questo metodo, rispetto alle risorse economiche e professionali necessarie, IPRASE intende rafforzare alcune esperienze pilota di accompagnamento già avviate in questo senso. L'impegno di IPRASE, nei limiti delle risorse disponibili, non sarà solo quello di erogare formazione di qualità in aree strategiche, ma anche di realizzare **percorsi di accompagnamento delle scuole nella sperimentazione e nella ricerca-formazione di metodologie e strumenti innovativi**. La metodologia della formazione a distanza (FAD) sarà utilizzata come una delle molteplici attività dei percorsi formativi complessi finalizzati al raggiungimento di obiettivi significativi per il sistema scolastico provinciale.

PIANO DI FORMAZIONE DEI DOCENTI DELLA SCUOLA TRENTINA

La formazione degli insegnanti è ritenuta sempre più una priorità per lo sviluppo economico e sociale e fondamentale fattore strategico (Commissione Europea, OCSE, obiettivi Europa 2020, Agenda 2030). La Commissione Europea, nel proporre lo *Spazio europeo dell'istruzione e formazione*, individua nel corpo docente la risorsa chiave per il miglioramento della qualità dei sistemi educativi in Europa, definendola come il presupposto necessario per lo sviluppo professionale individuale e dell'intera comunità docente.

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

La **qualità della scuola e del sistema educativo viene dalla qualità del docente** e da come si pone nei confronti dei suoi studenti: bisogna puntare a un corpo docente qualificato e formato nella direzione che il sistema intende intraprendere per garantire a tutti gli studenti una scuola di qualità. La formazione dei docenti in servizio gioca un ruolo fondamentale per garantire l'efficacia dei sistemi di istruzione in termini di sviluppo delle competenze per la vita e per il mondo del lavoro.

Nella maggior parte dei paesi europei lo sviluppo professionale continuo è ormai considerato come un obbligo professionale. Per **allinearsi ai migliori standard internazionali** occorre fare dello sviluppo professionale continuo un obiettivo strategico permanente.

I nuovi paradigmi per una formazione efficace

È fondamentale lavorare sui modelli della **formazione degli insegnanti, intesa come sviluppo professionale e andare al di là di modelli dei corsi tradizionali** che ormai risultano sempre meno efficaci; in un territorio circoscritto come quello trentino si può lavorare attraverso il **coaching**, con prospettive di ricerca partecipata e ricerca-azione. Il **docente deve vedersi come professionista affiancato da altri professionisti**, con i quali lavorare allo sviluppo della scuola di cui il docente stesso fa parte.

Il sistema d'istruzione è attualmente caratterizzato da una pluralità di interventi formativi, ma se la formazione vuole essere davvero efficace e incisiva è necessario ripensarla in modo da renderla **organica, funzionale e sistemica**; le diverse proposte devono essere coerenti e sinergiche con le priorità individuate. In questo modo la formazione rivolta alla singola scuola o, soprattutto, alle reti di scuole, diventa **moltiplicatore dell'investimento** perché ricade e contamina la comunità scolastica e l'intero sistema.

Le azioni formative, così concepite, permettono di rafforzare le singole professionalità per migliorare il sistema incoraggiando la collaborazione a tutti i livelli:

- **istituzionalizzando modelli di *tutoring e mentoring***;
- **costruendo filiere formative efficaci** per lo sviluppo di azioni coordinate a livello di reti di scuole;
- **stimolando l'apertura al confronto e intensificando scambi internazionali** anche attraverso azioni di *job shadowing*.

Risulta così importante costruire reti per favorire la sperimentazione attraverso l'accompagnamento di una solida *formazione dei docenti*. A tal fine è fondamentale individuare priorità e azioni puntuali sulla formazione, facilitando un coinvolgimento diretto di docenti e scuole.

Aree di intervento strategiche per il prossimo triennio

Di seguito sono riportati alcuni temi di possibili priorità strategiche per il sistema scolastico trentino in materia di formazione, concepita come azione innovativa necessaria anche per la comunicazione alle scuole e ai territori delle direzioni dell'intero sistema, fermo restando il rispetto dell'autonomia scolastica e delle specificità territoriali. Rispetto a tali temi, in molti casi, sono state già avviate diverse attività, per cui il presente Piano Strategico si pone in continuità con quanto indicato nel piano di attività triennale 2022-2024 dell'Istituto.

Personalizzazione per una scuola più inclusiva / equa / volta al successo formativo

Un curriculum inclusivo privilegia la personalizzazione perché valorizza le molteplici forme di differenziazione: cognitiva, comportamentale, culturale. Personalizzare i percorsi di insegnamento-apprendimento non significa prevedere percorsi differenti per ognuno degli alunni delle classi, quanto strutturare un curriculum che possa essere percorso da ciascuno con modalità e tempi diversificati in relazione alle peculiarità personali. Non significa pensare alla classe come un'unica entità astratta, che ha un unico obiettivo da raggiungere con un'unica strategia, ma come una realtà composita in cui mettere in atto molteplici metodologie e strategie per sviluppare le potenzialità di ciascuno e permettergli di raggiungere il proprio successo formativo.

L'*Universal Design for Learning* (UDL) rappresenta, tra gli orientamenti internazionali attuali, uno dei più interessanti ed efficaci strumenti di personalizzazione in quanto poggia sui valori etici delle pari opportunità e dell'equità e sollecita proposte metodologiche orientate verso una rivoluzione di pensiero centrata sul rispetto della diversità/unicità umana, sulla flessibilità, sull'accessibilità reale ai processi di un apprendimento significativo, sul riconoscimento e sulla valorizzazione delle differenze di ogni persona.

L'UDL stimola anche la professionalità degli insegnanti, perché richiede di pensare modalità innovative di rappresentazione e presentazione dei contenuti di apprendimento, di stimolare gli alunni ad elaborare altri modi di espressione di quanto appreso e di rispondere ai bisogni, di esprimersi e di mettersi in relazione con gli alunni attraverso variegata modalità di coinvolgimento attivo dei discenti.

Competenze non-cognitive / *character skills* degli studenti e le competenze in educazione civica e alla cittadinanza

A gennaio 2022 la Camera dei Deputati ha approvato una legge a favore dello sviluppo delle competenze non cognitive a scuola. Questa legge rappresenta una svolta a favore di una scuola innovativa che promuove lo sviluppo globale dell'alunno, non solo della sfera cognitiva. Empatia, capacità di risolvere problemi, competenza decisionale, gestione delle emozioni e sviluppo del pensiero critico sono solo una parte di queste competenze trasversali che si rivelano indispensabili nella scelta e nel completamento dei percorsi di studio, nell'accesso al mondo del lavoro, nell'accrescimento del senso civico e della cittadinanza attiva.

La scuola trentina dovrà, quindi, essere orientata sempre più anche allo sviluppo delle *character skills* ed essere in grado di sensibilizzare i docenti sulla loro importanza, attraverso percorsi di formazione sul promuovere e progettare attività, azioni ed esperienze formative inter e transdisciplinari.

Ripensare la didattica per una scuola centrata sullo studente e sulle competenze in ambienti di apprendimento intenzionali

La didattica per competenze è da molti anni al centro del dibattito pedagogico anche grazie a molte normative europee che, a partire dal 2008 in poi, hanno tracciato le linee guida e i punti chiave del concetto di competenza. La competenza si delinea come un sapere in azione, l'agire personale di ciascuno, che si basa sulle conoscenze e le abilità acquisite e declinate in un certo contesto. Una didattica per competenze pone lo studente al centro del percorso di apprendimento-insegnamento e lo coinvolge in contesti significativi di apprendimento situato e compiti di realtà avvalendosi di metodologie basate sul *learning by doing* e il *problem solving*.

Formare insegnanti affinché riescano ad implementare una didattica per competenze significa consentire loro di predisporre ambienti di apprendimento che possono essere fisici, virtuali e mentali, in cui vengono "intenzionalmente" strutturate attività di apprendimento autentico. L'ambiente di apprendimento diventa quindi uno "spazio d'azione" creato per stimolare e sostenere lo sviluppo di competenze, la costruzione di conoscenze, abilità, motivazioni e atteggiamenti. In tale spazio si verificano interazioni e scambi tra allievi che co-costruiscono il loro apprendimento attraverso esperienze significative sul piano cognitivo, affettivo/emotivo e interpersonale/sociale.

Gli spazi della scuola si dovranno trasformare in ambienti di apprendimento idonei a sviluppare al massimo le potenzialità di ciascuno, con la consapevolezza che nessun ambiente è neutro rispetto all'apprendimento dello studente e in questo è il Dirigente che può assumere un ruolo di primo piano nel promuovere una riflessione innovativa a livello di istituto.

Nuovo paradigma della valutazione

Recenti studi mettono in evidenza il concetto di *growth mindset* (mentalità dinamica) come nuovo paradigma con il quale guardare alla valutazione. Studenti con una mentalità dinamica raggiungono risultati migliori perché concepiscono la valutazione non come un momento distaccato e di giudizio del loro rendimento, ma come una parte del processo di apprendimento (valutazione autentica). Gli alunni, dunque, attribuiscono i risultati raggiunti come esito dei propri comportamenti, affermando un *locus of control* interno (attribuzione interna) che li motiva a mettersi in gioco e a raggiungere il proprio traguardo di successo formativo.

I docenti formati al concepire la valutazione come un momento didattico formativo e proattivo devono conoscere le modalità con cui fornire all'alunno informazioni sul suo funzionamento cognitivo (metacognizione), sugli aspetti da migliorare e le modalità per ottenere tale miglioramento.

La valutazione deve essere vista, dunque, come un momento di revisione dei processi messi in atto non tanto del prodotto ottenuto, in un'ottica che incoraggia lo studente verso un'autovalutazione che lo motiva ad apprendere, grazie al riconoscimento e l'apprezzamento dei progressi effettuati.

Orientamento

Il disorientamento esistenziale dei nostri giovani è un fatto sempre più rilevato dalla letteratura di formazione e psicologica, ulteriormente peggiorato dal periodo pandemico e tradotto in sperequazione o in una dissipazione delle potenzialità degli studenti. In Trentino il dato relativo alla dispersione scolastica è inferiore a quello nazionale, ma vanno messe in campo tutte le forze per tendere all'azzeramento e garantire a tutti e ciascuno un percorso formativo soddisfacente.

Un ruolo strategico lo giocano le iniziative di orientamento che fanno leva su un approccio più personalizzato e proattivo: non solo informazione, quindi, ma una didattica orientativa e una modulazione dei percorsi più flessibile che consentirebbe di sviluppare maggiore consapevolezza di sé e del possibile progetto di vita. Le migliori pratiche internazionali mettono in campo sostanzialmente due tipi di interventi, entrambi strettamente radicati dentro un modo attivo e progettuale di fare-didattica:

- a) simulazioni di contesti reali, in cui gli studenti sono chiamati a fronteggiare problemi che poi ritroveranno nei contesti sociali e lavorativi o di studio/ricerca, in un circolo continuo di sperimentazione-riflessione sui vissuti;
- b) tutoring prolungato, in cui gli studenti sono accompagnati negli anni (e non solo al termine di un ciclo di studi) da un *Coach/Mentor* che dia feedback costanti sull'evoluzione di atteggiamenti, personalità, competenze.

Clima di classe e gestione dei conflitti

Il clima di classe, inteso come l'atmosfera che si crea in un contesto di apprendimento, riflette il vissuto socio-emotivo degli studenti e degli insegnanti in relazione tra di loro e

condiziona l'intero processo di apprendimento-insegnamento. Un clima di classe positivo è dunque una prerogativa per il successo formativo.

Diventa così fondamentale per gli insegnanti conoscere e avere consapevolezza di pratiche educative che possano essere spendibili nella gestione della classe e nella creazione di un clima positivo che permetta di governare la complessità. Risulta così necessario far acquisire agli insegnanti competenze comunicative, relazionali e organizzative che consentano di incoraggiare la partecipazione degli alunni alle attività di classe, di favorire l'autonomia, la collaborazione e la responsabilità.

Creare un clima di classe positivo significa anche educare gli studenti a risolvere i conflitti in modo costruttivo (*win - win*) - dentro una società che si sta polarizzando e che sta moltiplicando le occasioni di attrito (si pensi ai *Social networks*) - al fine di creare una solida resilienza e acquisire abilità di risoluzione dei conflitti spendibili a scuola così come nella vita.

Competenze scientifico matematiche

L'acronimo STEM deriva dall'inglese *Science, Technology, Engineering and Mathematics* e si riferisce all'intreccio di competenze che vengono sviluppate dalla mentalità e pratica della scienza, della tecnologia, dell'ingegneria e della matematica. In realtà non si tratta di quattro materie autonome ma di un atteggiamento generale e dell'intreccio interdisciplinare di discipline integrate in un nuovo paradigma educativo basato su applicazioni reali e autentiche, facilitate e potenziate dalla mediazione degli strumenti tecnologici. Queste discipline sono essenziali per acquisire un mindset di ricerca metodica aperta, tollerante e continua, per rendere gli studenti in grado di capire il mondo dal punto di vista fisico e per garantire loro gli strumenti per vivere nella realtà che li circonda, in un'ottica di sviluppo di una piena cittadinanza.

Gran parte delle indagini comparate rileva un deficit non trascurabile relativo alla padronanza delle competenze STEM negli studenti, è dunque necessario formare gli insegnanti in questa direzione perché lo studio delle STEM si differenzia dalla trasmissione delle nozioni di tipo scientifico-matematico in quanto tali. Il tipo di approccio, infatti, è volto a promuovere una mentalità polivalente, per pensare scientificamente/matematicamente e avvicinarsi consapevolmente alla complessità del reale.

Risulta, inoltre, necessario rimuovere il pregiudizio di genere nei confronti delle discipline STEM, che penalizza ancora pesantemente in particolare le femmine nell'accesso alle professionalità scientifiche e ingegneristiche, privando la società di un apporto preziosissimo da parte di veri talenti in questi campi.

Digitale

Sul tema del digitale serve un cambio di paradigma a diversi livelli. Non va più confuso il digitale nella scuola con l'alfabetizzazione informatica dei docenti; il digitale è anzitutto consapevolezza che ogni aspetto sociale, economico, culturale del nostro apprendere, lavorare e vivere in generale viene oggi mediato dal digitale. Questo passaggio, che dovrebbe essere assodato per tutti gli insegnanti, non può non comportare una revisione

delle modalità in cui si modellano le situazioni, gli ambienti e le pratiche di insegnamento/apprendimento.

La ricerca didattica degli ultimi anni dice che il digitale è un tutt'uno con la pratica didattica e che la didattica non può fare a meno del digitale, facendo nascere così il nuovo concetto di didattica digitalmente integrata. Quest'ultima non è legata all'emergenza bensì è normale prassi.

Le nuove tecnologie offrono opportunità positive per l'apprendimento perché consentono di far sperimentare agli alunni situazioni di apprendimento autentico e situato attraverso anche pratiche di realtà aumentata e costituiscono una risorsa importante per la personalizzazione dell'insegnamento.

Risulta quindi improrogabile naturalizzare il digitale nelle pratiche didattiche dei docenti, inserendo anche il versante della *media literacy*, dello sviluppo di consapevolezza critica e di responsabilità nei confronti di linguaggi che costituiscono la cittadinanza (etica dell'infosfera).

Competenze di lingua straniera

In una società che spinge verso il globale gli studenti devono potersi affacciare al mondo con competenze linguistiche tali da consentire loro di poter essere attivi cittadini del mondo e quindi di svolgere anche studi e carriere all'estero. L'apprendimento delle lingue apre uno specchio sulla molteplicità degli aspetti culturali propri e di altre appartenenze in un'ottica di comunità planetaria.

Le lingue straniere nella scuola costituiscono una disciplina di apprendimento ma si configurano anche e soprattutto come strumenti di apprendimento CLIL (apprendimento integrato di lingua e contenuto).

I docenti dovranno essere formati su più aspetti delle lingue comunitarie: BICS (della comunicazione interpersonale), CALP (lingua delle discipline) e sulla glottodidattica. L'aspetto metodologico, infatti, costituisce una leva motivazionale per gli studenti ad apprendere le lingue e una chiave per rimuovere pregiudizi culturali legati all'importanza di una lingua rispetto a un'altra e cognitivi di predisposizione all'apprendimento delle lingue.

Nella formazione degli insegnanti oltre all'inglese si sottolinea dunque l'importanza di migliorare le competenze in **lingua tedesca** al fine di incrementare le possibilità di studio e di lavoro degli studenti trentini nei territori oltre confine.

Assi, competenze “chiave” e aree prioritarie di formazione

ASSI	Competenze “chiave” (Quadro europeo 2018)	Aree di formazione prioritarie
AMBIENTI DI APPRENDIMENTO	3. facilitare l’acquisizione delle competenze chiave grazie all’utilizzo delle buone pratiche a sostegno di tale processo(...), in particolare: 3.1. promuovendo molteplici approcci e contesti di apprendimento, anche con l’uso opportuno delle tecnologie digitali, nell’istruzione, nella formazione e nell’apprendimento; (...)	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizzazione - Scuola centrata sullo studente - Nuovo paradigma della valutazione
COMPETENZE DIGITALI E STEM	2.3. promuovere l’acquisizione di competenze in scienza, tecnologia, ingegneria e matematica (STEM), tenendo conto dei collegamenti con le arti, la creatività e l’innovazione, e motivare di più i giovani, soprattutto ragazze e giovani donne, a intraprendere carriere STEM 2.4. innalzare e migliorare il livello delle competenze digitali in tutte le fasi dell’istruzione e della formazione per tutti i segmenti della popolazione;	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze scientifico-matematiche - Digitale
COMPETENZE PERSONALI E SOCIALI, IMPARARE A IMPARARE	2.2. aumentare il livello di competenze personali e sociali nonché la capacità di imparare a imparare, al fine di migliorare la capacità di gestire la propria vita in modo attento alla salute e orientato al futuro;	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze non cognitive - Orientamento - Clima di classe e gestione dei conflitti
COMPETENZE DI CITTADINANZA	2.7. promuovere lo sviluppo di competenze in materia di cittadinanza al fine di rafforzare la consapevolezza dei valori comuni enunciati nell’articolo 2 del trattato sull’Unione europea e nella Carta dei diritti fondamentali dell’Unione europea	<ul style="list-style-type: none"> - Competenze in educazione civica e alla cittadinanza
COMUNICAZIONE	2.6. aumentare il livello delle competenze linguistiche sia nelle lingue ufficiali che nelle altre lingue, e fornire sostegno ai discenti nell’apprendimento di lingue diverse che siano utili nella vita lavorativa e personale e in grado di contribuire alla comunicazione e alla mobilità transfrontaliere;	<p>competenza alfabetico funzionale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competenze di lingua straniera (tedesca e inglese)

La leadership docente (*docenti esperti, teacher leaders*)

Le più significative esperienze internazionali confermano quanto risulta complessa la gestione delle scuole rispetto alla molteplicità e variabilità di fattori su cui agire, e alle scelte educative da sostenere. La qualità complessiva dell'attività scolastica è il frutto di un impegno condiviso e di una efficace distribuzione dei compiti, in modo che ciascun problema sia gestito responsabilmente dalle persone più qualificate per intervenire.

Il Piano strategico 2018-2020 riconosce l'importanza della formazione di accompagnamento ai c.d. *profili intermedi che costituiscono il **middle management** delle scuole* (collaboratori vicari, coordinatori di plesso e di classe, tutor accoglienti per i docenti neoassunti, animatori digitali). Questa prima importante fase di azione formativa, rivolta a figure intermedie di tipo didattico-organizzativo, può essere ulteriormente ampliata. Gli studi più recenti (Paletta, 2020) evidenziano la pervasività nella scuola di ruoli di leadership diffusa, per la gestione dei processi di supporto all'insegnamento e all'apprendimento, e come essi risultino determinanti per il successo scolastico. Emerge un ampio insieme di figure di coordinamento e di guida, che meritano di essere "valorizzate" per le competenze esperte messe in campo a supporto dei colleghi e della scuola.

Le azioni di sviluppo professionale rivolte a questi docenti, con un adeguato riconoscimento di "crediti" formativi, rafforzano la qualità delle scuole. Si tratta di interventi formativi di "secondo livello", per consolidare competenze professionali specifiche e per favorire la costruzione di **comunità professionali** "esperte". In questo modo si amplia la possibilità di coinvolgimento di figure chiave di "**leadership educativa**", cioè di quei docenti che - in modo formale o informale - sono riconosciuti come riferimento per la loro capacità didattica e per la disponibilità a collaborare con i colleghi e a contribuire al rafforzamento della qualità culturale e pedagogica della scuola.

La scuola trentina è ricca di personalità capaci (di *teacher leaders*), e in un sistema scolastico relativamente piccolo, ma piuttosto distribuito sul territorio, la loro azione è strategica per garantire una reale e capillare ricaduta sulle scuole di iniziative di innovazione della scuola.

Dietro le buone performance degli studenti trentini (cfr. i risultati Invalsi e Ocse Pisa degli ultimi anni) ci sono anzitutto pratiche efficaci di leadership nelle 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 (Piano strategico IPRASE 2018-2020: 9).

Sulla base di una prima rassegna delle priorità di valorizzazione di figure intermedie a supporto della qualità organizzativa ed educativa delle scuole, emerge in particolare l'esigenza di **sviluppo di comunità di pratiche** per le aree formative indicate nei paragrafi precedenti.

La comunità professionale dei dirigenti scolastici

La formazione rivolta ai dirigenti scolastici ha rappresentato nel corso del tempo un importante fattore di rafforzamento della professionalità e di crescita per il sistema scuola. La guida delle organizzazioni scolastiche comporta scelte delicate, complesse e strategiche e la gamma di competenze richieste al dirigente scolastico risulta sempre più ampia e diversificata. Per questo risultano estremamente utili i momenti di incontro e formazione, sia per rispondere a bisogni specifici, sia per offrire momenti proficui di scambio, di condivisione e di crescita della comunità professionale.

L'organizzazione di questi eventi può risultare efficace se è caratterizzata da una certa varietà e flessibilità: diversificare le proposte per cogliere un'ampia gamma di esigenze professionali e adottare modalità incentrate sullo studio di casi, l'applicazione dei contenuti proposti in situazioni concrete e la discussione di diverse soluzioni operative.

Inoltre, è importante che le attività formative mantengano una continuità nel tempo e si arricchiscano di contributi significativi e rispondenti alle esigenze emergenti nella pratica professionale.

Nel decennio precedente sono stati proposti percorsi significativi negli ambiti della leadership per l'apprendimento (*Leading learning*) e del management scolastico (*School Leadership e management scolastico*), e si è ultimata un'ulteriore azione in cui i dirigenti scolastici, assieme agli animatori digitali, hanno potuto visitare scuole innovative in campo digitale – una modalità particolarmente significativa per la conoscenza di esperienze di qualità e per la trasferibilità di esse nel sistema trentino (*networking* per l'innovazione).

In linea generale, sono sostanzialmente due le esigenze emergenti su cui concentrare la formazione e l'accompagnamento professionale:

- a) il rafforzamento di **competenze manageriali, giuridiche e amministrative** per una corretta e funzionale gestione della scuola;
- b) il potenziamento delle capacità di lettura del contesto scolastico, di analisi dei dati e dei bisogni per lo **sviluppo di azioni di miglioramento (visione educativa e gestione del cambiamento)**; rientrano in quest'area le capacità di promuovere *collaborazione, partecipazione e comunicazione positiva ed efficace* all'interno e all'esterno della scuola.

Anche in questo ambito è prioritario lo sviluppo della **comunità professionale**, sia per affrontare problematiche di tipo gestionale sia, in modo più incisivo e duraturo, per sviluppare una visione di sviluppo delle scuole e per gestire efficacemente il cambiamento.

Rispetto alle **modalità** di intervento formativo, sono stati apprezzati in passato gli incontri tematici periodici (*Giovedì di IPRASE*) come momento di prima informazione o di inquadramento di tematiche gestionali complesse – da affiancare a forme di apprendimento a distanza (preparazione e documentazione).

Attualmente si sta svolgendo e completando il corso di perfezionamento *Leadership per una scuola inclusiva* co-progettato da IPRASE e dall'Università degli Studi di Trento, con il partenariato di Fondazione Caritro. Il progetto prevede la realizzazione di project work nei diversi contesti scolastici coinvolti nel percorso, con attività di accompagnamento/monitoraggio da parte di IPRASE nel corso dell'anno 2023.

In campo internazionale è riconosciuta l'importanza della formazione continua e dello sviluppo professionale dei dirigenti, anche attraverso attività di supervisione e formazione *on the job*.

Lo sviluppo del sistema trentino è direttamente collegato alla crescita delle **competenze professionali dei dirigenti scolastici**, anche in connessione con percorsi paralleli di sviluppo professionale per i *teacher leaders*. Sarebbe pertanto importante il consolidamento di un modello di formazione e sviluppo stabile per i dirigenti, incentrato sul potenziamento delle competenze di gestione e di sviluppo strategico della scuola, attraverso:

- incontri con testimoni ed esperti che possano in modo significativo fornire informazioni per un primo orientamento rispetto a **tematiche culturali di interesse emergente** per il mondo della scuola o **modelli pedagogici significativi**, accompagnati da momenti di discussione a gruppi sulla trasferibilità al contesto trentino;

- seminari a tema su **tematiche di tipo gestionale** di particolare attualità, con attività di workshop e di gruppo per individuare soluzioni operative.

Lo sviluppo della comunità professionale richiede la supervisione di esperti e la possibilità di effettuare eventuali **visite** a scuole di eccellenza, incontri con **testimoni** significativi, la conoscenza di altre **agenzie** educative.

Quadro sinottico degli ambiti di intervento

Ambiti	Focus
Management	rafforzamento di competenze manageriali, giuridiche e amministrative
Leadership strategica	analisi del contesto, sviluppo di azioni di miglioramento, gestione del cambiamento
Leadership distribuita	promuovere <i>collaborazione, partecipazione e comunicazione positiva ed efficace</i> all'interno della scuola, valorizzando anche le figure esperte individuate nei processi di carriera dei docenti

PERSONALE ATA E AZIONI DI SISTEMA

Come già premesso, la principale direttrice indicata in questo Piano Strategico per una scuola di qualità, innovativa, “per tutti e per ciascuno” riguarda la formazione continua dei docenti. Gli insegnanti sono il fattore scolastico più incisivo per il successo formativo degli studenti. L’obiettivo prioritario del piano è quindi il rafforzamento delle loro competenze didattiche e del loro ruolo di *leadership* diffusa all’interno delle scuole.

Nondimeno il campo di azione di IPRASE si estende ad altri soggetti educativi e si completa con lo svolgimento di importanti azioni di sistema fondamentali per il supporto alle scuole e la partecipazione alle indagini nazionali e internazionali.

Tra le attività più significative giova ricordare almeno le seguenti: **la formazione del personale ATA; la formazione obbligatoria** sui temi che riguardano privacy, sicurezza, trasparenza, neoimmessi in ruolo, neo-assunti; le funzioni svolte nell’ambito delle **rilevazioni standardizzate nazionali (INVALSI) e internazionali** (in particolare Ocse-Pisa e IEA); le attività di supporto nell’ambito del **segmento della leFP**, ivi inclusi l’accompagnamento all’implementazione dei nuovi piani di studio, la predisposizione delle seconde prove per gli Esami di Stato e delle prove di accesso ai Capes-leFP nonché di tutte le prove di accesso all’Alta Formazione Professionale; la gestione delle diverse attività riferite alla **documentazione e disseminazione a livello di sistema educativo provinciale** delle iniziative di approfondimento e innovazione intraprese (realizzazione di Volumi scientifici, Working Paper, Rivista RicercAzione e Focus sulle scuole), nonché alle diverse **sperimentazioni richieste** a livello di politica scolastica provinciale (es. introduzione dell’insegnante CLIL, dell’insegnamento dell’Educazione Civica e alla Cittadinanza, avvio dei percorsi di abilitazione in didattica differenziata Montessori, introduzione delle figure dell’Animatore Digitale e dell’Amministratore dei sistemi informatici di rete, ecc.).

Tale richiamo viene intenzionalmente esplicitato all’interno del Piano strategico non solo per ragioni di esaustività, ma soprattutto in quanto non potendo l’Istituto materialmente impegnarsi compiutamente in tutte le linee di lavoro innanzi citate, è opportuno che vengano effettuate, ai competenti livelli decisionali, delle scelte strategiche e coerenti, in grado di limitare la dispersione delle attività dell’Istituto e consentire gli spazi necessari per l’approfondimento e l’implementazione di quanto indicato nel presente Piano, tenuto conto delle reali competenze umane e risorse finanziarie a disposizione. Tali scelte debbono parimenti essere adeguatamente manifestate e rese pubbliche a tutto il variegato e complesso mondo di *stakeholders* che contraddistingue l’Ente.

L’esigenza di mantenere livelli elevati di qualità negli ambiti molteplici su cui IPRASE risulta impegnato rappresenta un’indicazione per i decisori politici chiamati a valutare le priorità di intervento e a sostenere il consolidamento delle attività dell’Istituto con risorse adeguate.

- Quadro sinottico degli ambiti di intervento

Ambiti	Focus
ATA	formazione del personale ATA
privacy, sicurezza, trasparenza, neoimmessi in ruolo, neo-assunti	formazione obbligatoria
INVALSI e Ocse-Pisa e IEA	rilevazioni standardizzate nazionali (INVALSI) e internazionali (in particolare Ocse-Pisa e IEA)
leFP	accompagnamento all'implementazione dei nuovi piani di studio, predisposizione delle seconde prove per gli Esami di Stato e delle prove di accesso ai Capes-lefp nonché di tutte le prove di accesso all'Alta Formazione Professionale
documentazione e disseminazione a livello di sistema educativo provinciale	realizzazione di Volumi scientifici, Working Paper, Rivista RicercAzione e Focus sulle scuole
sperimentazioni richieste	introduzione dell'insegnante CLIL, dell'insegnamento dell'Educazione Civica e alla Cittadinanza, avvio dei percorsi di abilitazione in didattica differenziata Montessori, introduzione delle figure dell'Animatore Digitale e dell'Amministratore dei sistemi informatici di rete, ecc.

RACCOMANDAZIONI

Nell'individuare le proposte formative sopra descritte, si è partiti da una serie di analisi dei bisogni formativi dei docenti, del personale ATA e assistente educatore e dei dirigenti scolastici. Al fine di valorizzare l'innovazione sia a livello di singola scuola che di intero sistema scolastico risulta fondamentale permettere alle migliori pratiche di diventare sistema e alle migliori energie di proporre continuamente nuovi prototipi formativi.

Il presente Piano vuole puntare a percorsi formativi di elevata qualità in termini di modelli e di metodologie utilizzate, affinché tali percorsi abbiano un impatto sul capitale umano e sociale della scuola.

Per raggiungere tale obiettivo è importante investire sulla formazione dei formatori, anche considerando risorse già presenti nella scuola, perché si possano proporre percorsi efficaci e distribuiti in modo capillare su tutto il territorio provinciale.

Per le stesse finalità, è altresì fondamentale:

- a) che vengano promosse le opportune azioni al fine di incidere concretamente sui disposti normativi e contrattuali che regolano l'attuale sistema di formazione continua del personale della scuola in provincia di Trento;
- b) che vengano effettuate scelte strategiche ai competenti livelli decisionali, in grado di limitare la dispersione delle attività dell'Istituto e consentire gli spazi necessari per

- l'approfondimento e l'implementazione di quanto indicato nel presente Piano, tenuto conto delle reali competenze umane e risorse finanziarie a disposizione dell'Istituto;
- c) che vengano mantenuti, compatibilmente con le esigenze di finanza provinciale, livelli adeguati di finanziamento per sostenere le molteplici attività che vedono impegnato IPRASE e per rafforzare la qualità delle attività di formazione e di ricerca-formazione.

In conclusione, pertanto, “una scuola aperta, una scuola per tutti e per ciascuno” in cui la crescita professionale del personale e il contributo all'innovazione e alla qualificazione del sistema educativo provinciale rappresentano le condizioni per restituire una rinnovata credibilità sociale a chi opera nel mondo della scuola.