



# *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*

*Direzione generale per il personale scolastico*

Agli U.U.S.S.R.R.

**Oggetto:** *Piano di formazione per i dirigenti scolastici .Assegnazione delle risorse finanziarie e progettazione delle iniziative formative.*

## **Il quadro di riferimento**

L'evoluzione del quadro normativo affida ai dirigenti scolastici rinnovate funzioni e responsabilità nella conduzione delle istituzioni scolastiche, sintetizzate nei commi 78 e 93 dell'art. 1 della Legge 107/2015. Vengono comunque confermati i riferimenti normativi fondamentali del profilo professionale del dirigente (Dlgs. 165/2011, Dlgs. 150/2009, Dpr. 80/2013), con un più forte richiamo ai compiti di indirizzo e promozione del piano dell'offerta formativa e di valorizzazione di tutte le risorse professionali della comunità scolastica. E' pertanto opportuno, in questa fase di innovazione del nostro sistema educativo, dedicare una specifica attenzione alla formazione in servizio dei dirigenti scolastici, con l'obiettivo di accompagnare le trasformazioni introdotte dalla legge n.107/2015, per favorirne un'attuazione unitaria e coerente.

A tal fine sono state destinate specifiche risorse finanziarie dall'art. 24 del D.M. 633 del 1° settembre 2016 (Fondi Bilancio MIUR 2016 - Legge ex 440), la cui utilizzazione è oggetto della presente nota.

Inoltre al fine di garantire una razionalizzazione dell'intervento vengono nel seguito dettagliate anche indicazioni specifiche per la formazione dei neoassunti dirigenti scolastici e la relativa ripartizione dei fondi disponibili ( Fondi Bilancio MIUR 2016 - Dirigenti scolastici).

## **La formazione in servizio dei dirigenti scolastici**

Il Piano nazionale di formazione, di cui all'art. 1, co. 124 della Legge 107/2015, tradotto in D.M 19 ottobre 2016, n. 797, raccomanda – pur nella specificità dei destinatari – di considerare in termini unitari la domanda e l'offerta di formazione per il personale della scuola, ivi compresa quella espressa e rivolta ai dirigenti scolastici. Le diverse azioni previste dal Piano nazionale e dalle sue priorità vedranno dunque coinvolti, a vari livelli, anche i dirigenti, così come altre azioni formative sostenute con i fondi della legge 440 potranno rispondere ad esigenze di approfondimento tematico, come nel caso della formazione sulla valutazione della scuola e i piani di miglioramento (art. 27 del DM 633 cit.).

Le iniziative promosse da questa misura nazionale (Piano Nazionale di Formazione, cfr. §. 4 - Il coinvolgimento di tutta la comunità scolastica) sono finalizzate a sviluppare la migliore conoscenza delle opportunità insite nella legge 107/2015, riferite alla piena realizzazione dell'autonomia scolastica, alla gestione efficace dell'organico dell'autonomia, alla progettazione strategica dell'offerta formativa, alla valorizzazione delle risorse professionali anche mediante la formazione in servizio.



# *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*

*Direzione generale per il personale scolastico*

Potenzialmente, tutti i dirigenti scolastici attualmente in servizio, ivi compresi quelli neo-assunti con decorrenza dall'anno scolastico 2016-17, potranno partecipare alle iniziative formative programmate. Le attività assumeranno uno spiccato carattere operativo e laboratoriale e vedranno il diretto coinvolgimento dei dirigenti scolastici, in veste di promotori della loro formazione, attraverso iniziative di ricerca-azione, confronto sulle pratiche organizzative, produzione di materiali utilizzabili nei contesti di lavoro.

## **Il modello formativo (ricerca-azione-formazione)**

In ogni regione si costituiscono elettivamente gruppi di formazione tematici, composti mediamente di 25 dirigenti scolastici, che operano di norma su base provinciale, ferma restando la possibilità di aderire ad un gruppo attivato in ambito territoriale diverso, in relazione al tema di ricerca prescelto.

A livello regionale viene predisposto un catalogo di ambiti tematici, tra i quali ogni dirigente scolastico potrà scegliere due nuclei tematici di maggiore interesse (da approfondire con il medesimo gruppo). L'attività formativa di ogni gruppo prende avvio dalla delimitazione del campo concettuale da sviluppare, e si concretizza attraverso:

- la definizione di compiti di ricerca e studio,
- la messa in comune di esperienze attinenti il tema affrontato,
- l'acquisizione di ulteriori competenze e risorse tecnico-scientifico-giuridiche,
- la produzione di materiali, dispositivi, modelli operativi da parte degli stessi partecipanti,
- la validazione degli esiti del lavoro e la loro diffusione alla più ampia comunità professionale dei dirigenti.

Va evitata una generica successione di conferenze con esperti.

Ogni gruppo di ricerca-azione-formazione, che dispone di un proprio budget finanziario, dovrà individuare al proprio interno un coordinatore dell'attività ed una seconda figura di supporto per la dimensione digitale del lavoro collaborativo, che sarà facilitato da agili piattaforme predisposte a livello regionale.

Il percorso si distende per tutto l'anno 2017, articolandosi in due unità formative (moduli) che comprendono in modo integrato:

- 1) attività in presenza, per un ammontare di circa 25 ore, corrispondenti a 6-8 incontri;
- 2) attività di studio, ricerca e produzione on line, con un riconoscimento forfettario di 25 ore.

Le due unità formative saranno realizzate nel due semestri del 2017, in base alla programmazione del lavoro definita a livello regionale (di massima: una unità formativa per ogni semestre). L'attività formativa sarà riconosciuta da ogni Ufficio Scolastico Regionale, con una attestazione pari a 2 unità formative, per complessive 50 ore, per chi partecipa al percorso nella sua interezza.

## **Ambiti tematici ai approfondimento**

I temi oggetti di possibile approfondimento sono desunti dalle esigenze formative segnalate dai dirigenti stessi, dalle priorità del Piano Nazionale di formazione (D.M. 797 cit.), dagli elementi



# Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico

innovativi contenuti nella Legge 107/2015 che coinvolgono più direttamente la sfera d'azione dei dirigenti, con particolare riferimento a:

1. Gli strumenti per l'attuazione delle reti di scuole;
2. Le opportunità dell'organico dell'autonomia e di potenziamento;
3. Le figure "intermedie" e l'organizzazione del lavoro collaborativo dei docenti (staff, referenti, gruppi, dipartimenti, ecc.);
4. I nuovi ambienti di apprendimento e i modelli organizzativi innovativi;
5. La valorizzazione della professionalità docente (merito, incentivi, chiamata, ecc.);
6. La promozione della formazione in servizio "obbligatoria, permanente, strutturale";
7. La progettazione dell'alternanza scuola-lavoro (figure, ruoli, modelli);
8. La gestione delle relazioni umane (ascolto, conflitti, decisioni, ecc.);
9. Il curriculum verticale, la didattica per competenze, la valutazione formativa;
10. L'orientamento, il curriculum dello studente, la personalizzazione dei percorsi;
11. Le dimensioni della progettualità scolastica e i relativi atti di indirizzo (PTOF, PdM, PAI, ecc.);

L'ambito tematico prescelto sarà affrontato secondo lo specifico punto di osservazione del dirigente scolastico, delle sue responsabilità e prerogative, dell'incidenza della sua azione nella vita della scuola. L'attività si ispira alla metodologia del *Problem-Based Learning* e si concretizza nella produzione di strumenti operativi, linee guida, format di provvedimenti amministrativi e gestionali, che possano poi dar luogo ad un repertorio di pratiche gestionali che, opportunamente validate, diventino patrimonio comune dei dirigenti scolastici.

Si auspica che l'iniziativa possa sfociare nella costruzione permanente di reti professionali tra i dirigenti, con i necessari supporti telematici, per assicurare una forma di accompagnamento e di consulenza *self-help* al lavoro quotidiano sul campo.

## **Attività di mentoring per i dirigenti scolastici neoassunti**

I dirigenti scolastici neoassunti parteciperanno alle attività formative rivolte alla generalità dei colleghi (per la quota prevista di 50 ore), ma saranno destinatari di ulteriori azioni specifiche (per 25 ore), per un impegno complessivo pari a 75 ore di formazione. In linea con quanto già previsto negli anni precedenti, ad ogni dirigente scolastico neoassunto, durante il periodo di tirocinio previsto, verrà fornito il supporto di un'attività di mentoring. In questa fase della formazione, un dirigente scolastico di comprovata esperienza metterà a disposizione le proprie competenze professionali al fine di orientare e sostenere il neoassunto nella fase di assunzione del nuovo ruolo, attraverso momenti di confronto e scambio tra pari.

La figura del *mentor* viene individuata dal Direttore Generale o dal Dirigente titolare dell'USR tra i dirigenti scolastici con riconosciuta qualificazione professionale ed esperienza, cui verrà riconosciuta una quota di 200 euro per ciascun neoassunto dirigente scolastico assegnato.



# *Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*

*Direzione generale per il personale scolastico*

Il rapporto numerico fra i *mentor* e nuovi Dirigenti Scolastici è, orientativamente, di 1 a 4. Ogni Ufficio scolastico regionale potrà stabilire un diverso rapporto sulla base di criteri rispondenti ad una migliore organizzazione delle attività e al contenimento delle spese.

I *mentor* sono tenuti a redigere una relazione finale, da trasmettere al Direttore Generale (o Dirigente titolare) dell'USR, che documenti le attività svolte.

## **Aspetti operativi per la progettazione del Piano**

In allegato alla presente è contenuto il piano di riparto per ogni regione dei finanziamenti disponibili, che tiene anche conto del numero di dirigenti di nuova nomina, per i quali andrà organizzata una quota parte aggiuntiva di attività dedicate (25 ore).

In considerazione dell'esigenza di realizzare il coordinamento regionale delle azioni formative per i dirigenti, di realizzare la formazione dei dirigenti neo-assunti titolari in regione secondo le procedure definite a livello nazionale, di garantire il costante collegamento con ogni Ufficio Scolastico Regionale, i finanziamenti previsti dalla presente misura nazionale vengono assegnati, eccezionalmente per questo anno scolastico, alle istituzioni scolastiche, una per ogni regione, già individuate lo scorso anno per la formazione dei dirigenti scolastici (Nota DGPER prot. n.36188 del 5/11/2015).

L'istituzione scolastica assegnataria dei fondi dovrà assicurare, d'intesa con l'USR di riferimento:

- a) le azioni necessarie per la formazione dei dirigenti neo-assunti;
- b) il supporto, anche finanziario, ai gruppi di ricerca-formazione dei dirigenti operanti nei diversi territori;
- c) la gestione degli interventi di carattere regionale.

Il "catalogo" delle proposte di formazione per i dirigenti in servizio sarà predisposto da un apposito gruppo di lavoro regionale, di cui fa parte lo staff regionale della formazione, il dirigente della istituzione scolastica assegnataria dei fondi, una rappresentanza dei dirigenti scolastici ed eventuali ulteriori referenti individuati dal USR. Il gruppo potrà individuare uno staff operativo con il compito di garantire un effettivo coordinamento delle attività sul territorio regionale.

Lo staff definisce la "mappa" delle opportunità formative sul piano regionale, articolando i temi da affrontare ed ipotizzando la costituzione di un numero di gruppi di ricerca-formazione che assicuri la capienza potenziale per tutti i dirigenti della regione e comunque la presenza di tutti i dirigenti neo-assunti.

L'iscrizione dei dirigenti ad uno dei gruppi prescelti avverrà a livello regionale, anche mediante semplici strumenti telematici che assicurino la tempestività della ricezione delle domande e della loro gestione, contemperando le scelte dei partecipanti, la loro vicinarietà, l'equa presenza nei territori. Una volta completata la "mappatura" dei percorsi richiesti, ogni gruppo così formato sarà tempestivamente convocato per la progettazione delle attività sul piano operativo (definizione dei



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*

*Direzione generale per il personale scolastico*

due nuclei tematici da approfondire, calendarizzazione, modalità di lavoro) e amministrativo (rimborsi spese ai partecipanti, produzione materiali, tecnologie, chiamata di esperti, ecc.).

I lavori saranno poi gestiti autonomamente dai singoli gruppi, con il supporto e la supervisione generale dello staff regionale e con l'ausilio di una piattaforma digitale per il lavoro collaborativo (preferibilmente open-source), da attivare in ogni regione. Per la scelta di esperti, formatori, tutor, ci si avvale delle procedure e norme vigenti in materia di affidamento di incarichi professionali, di consulenza e formazione. Sarà valorizzato l'apporto delle associazioni professionali dei dirigenti scolastici, degli enti accreditati e qualificati per la formazione (Direttiva n. 170/2016), degli istituti universitari e di ricerca. Il dirigente coordinatore di ogni gruppo costituito assume le funzioni di direttore del modulo (corso) di formazione.

Per la presentazione degli esiti dei lavori, la diffusione di buone pratiche, la creazione di eventi pubblici e la gestione della piattaforma digitale collaborativa sarà disponibile una quota-parte del finanziamento presso le istituzioni scolastiche assegnatarie dei fondi.

Il Direttore Generale  
Maria Maddalena Novelli

Tabella n.1 – Ripartizione Fondi Formazione dirigenti scolastici (Fondi Bilancio 2016 DM n.633/2016 – ex lege 440)

**FONDI FORMAZIONE DS**

<b>REGIONE</b>	<b>N. DS</b>	<b>FONDI</b>
Abruzzo	184	€ 26.293
Basilicata	99	€ 14.147
Calabria	309	€ 44.155
Campania	948	€ 135.467
Emilia Romagna	385	€ 55.016
Friuli Venezia Giulia	118	€ 16.862
Lazio	600	€ 85.740
Liguria	133	€ 19.005
Lombardia	998	€ 142.612
Marche	185	€ 26.436
Molise	45	€ 6.430
Piemonte	414	€ 59.160
Puglia	611	€ 87.311
Sardegna	242	€ 34.581
Sicilia	768	€ 109.746



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*

*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*

*Direzione generale per il personale scolastico*

Toscana	399	€ 57.016
Umbria	118	€ 16.862
Veneto	442	€ 63.161
<b>Totale</b>	<b>6.998</b>	<b>€ 1.000.000</b>

Tabella n.2 - Ripartizione Fondi Bilancio 2016 - formazione dirigenti scolastici

**Fondi Formazione DS  
Neoassunti e in servizio**

REGIONE	N. DS	NEOASSUNTI N. DS	Mentoring DS neoassunti	Formazione in presenza DS neoassunti e quota piattaforma DS	Quota coordinamento regionale	TOTALE
Abruzzo	184	20	€ 4.000	€ 4.348	€ 1.315	€ 9.663
Basilicata	99	2	€ 400	€ 1.025	€ 707	€ 2.132
Calabria	309	7	€ 1.400	€ 3.314	€ 2.208	€ 6.922
Campania	948	52	€ 10.400	€ 14.747	€ 6.773	€ 31.920
Emilia Romagna	385	11	€ 2.200	€ 4.470	€ 2.750	€ 9.420
Friuli Venezia Giulia	118	1	€ 200	€ 1.015	€ 843	€ 2.058
Lazio	600	13	€ 2.600	€ 6.347	€ 4.287	€ 13.234
Liguria	133	0	€ 0	€ 975	€ 950	€ 1.925
Lombardia	998	3	€ 600	€ 7.763	€ 7.131	€ 15.494
Marche	185	8	€ 1.600	€ 2.556	€ 1.322	€ 5.478
Molise	45	0	€ 0	€ 330	€ 322	€ 652
Piemonte	414	0	€ 0	€ 3.034	€ 2.958	€ 5.992
Puglia	611	5	€ 1.000	€ 5.227	€ 4.366	€ 10.593
Sardegna	242	0	€ 0	€ 1.773	€ 1.729	€ 3.502
Sicilia	768	2	€ 400	€ 5.928	€ 5.487	€ 11.815
Toscana	399	15	€ 3.000	€ 5.174	€ 2.851	€ 11.025
Umbria	118	5	€ 1.000	€ 1.615	€ 843	€ 3.458
Veneto	442	0	€ 0	€ 3.239	€ 3.158	€ 6.397
<b>Totale</b>	<b>6.998</b>	<b>144</b>	<b>€ 28.800</b>	<b>€ 72.880</b>	<b>€ 50.000</b>	<b>€ 151.680,00</b>