



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

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

*Direzione generale per il personale scolastico*

Ai Direttori degli UU.SS.RR.  
LORO SEDI

Al Capo del Dipartimento per il  
sistema di Istruzione e formazione  
SEDE

Al Direttore generale delle  
risorse umane e finanziarie  
SEDE

**Oggetto:** *Piano di formazione per i dirigenti scolastici in servizio e neoassunti a.s. 2016-2017.  
Assegnazione delle risorse finanziarie e progettazione delle iniziative formative.*

## **1. 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 n. 107/2015. Vengono confermati i riferimenti normativi fondamentali del profilo professionale del dirigente (Dlgs. 165/2001, Dlgs. 150/2009, Dpr. 80/2013), con un più esplicito 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, coerente e condivisa.

A tal fine sono state destinate specifiche risorse finanziarie dall'art. 24 del D.M. 663 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 - cap. 2175, 2173, 2174, 2164 pg.3).

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

Il Piano nazionale di formazione, di cui all'art. 1, comma 124 della Legge n. 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



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

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

*Direzione generale per il personale scolastico*

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 ex 440 potranno rispondere ad esigenze di approfondimento tematico, come nel caso della formazione sulla valutazione della scuola e dei dirigenti, e i piani di miglioramento, per cui è stata prevista una specifica azione formativa secondo le indicazioni fornite dalla Direzione generale per gli ordinamenti scolastici e per l'autonomia scolastica (art. 27 del D.M. n. 663/2016).

Le iniziative promosse da questa misura nazionale (D.M. n.797/2016 –Piano di formazione docenti 2016-2019, 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.

Potenzialmente, tutti i dirigenti scolastici attualmente in servizio, ivi compresi quelli neo-assunti con decorrenza dall'anno scolastico 2016-17 per i quali costituisce parte integrante del periodo di formazione e prova, 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.

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

In ogni regione si costituiscono elettivamente gruppi di formazione tematici, composti mediamente da 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. In media ad ogni gruppo potrà essere attribuito un budget finanziario di circa 3.500,00 (tremilacinquecento/00) euro per le attività formative.

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



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

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico

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

Le due unità formative saranno realizzate nei 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.

## 4. 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. n. 797/2016), dagli elementi innovativi contenuti nella Legge n. 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 modalità di gestione dell'organico dell'autonomia e di potenziamento
3. Le figure "intermedie" e l'organizzazione del lavoro collaborativo dei docenti (referenti, gruppi, dipartimenti, ecc.)
4. I nuovi ambienti di apprendimento e i modelli organizzativi innovativi
5. La valorizzazione della professionalità docente
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, 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 costituzione 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.



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

Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione

Direzione generale per il personale scolastico

## 5. Attività di mentoring per i dirigenti scolastici neoassunti

I dirigenti scolastici neoassunti parteciperanno alle attività formative rivolte alla generalità dei colleghi in servizio (per la quota prevista di 50 ore), ma saranno destinatari di ulteriori azioni specifiche (per 25 ore) progettate dall'USR, 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 ingresso nel 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 corrisposta una quota di 350 euro per ciascun neoassunto dirigente scolastico a lui assegnato.

Il rapporto numerico fra i *mentor* e nuovi Dirigenti Scolastici è, orientativamente, di 1 a 4. Ogni USR potrà stabilire un diverso rapporto sulla base di criteri rispondenti ad una migliore organizzazione delle attività e avuto riguardo ai dirigenti scolastici in servizio nella propria regione.

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

## 6. Aspetti operativi per la progettazione del Piano

Nella tabella n.1, in allegato alla presente nota, è contenuto il piano di riparto per ogni regione dei finanziamenti disponibili, pari ad un importo totale di euro 1.000.000(unmilione/00), di cui all'art. 24 D.M. n. 663/2016, che tiene anche conto del numero di dirigenti di nuova nomina, per i quali è prevista, come già detto, una formazione in comune con i dirigenti scolastici in servizio.

Nella tabella n. 2 sono invece ripartite le risorse finanziarie disponibili, pari ad un importo totale complessivo di euro 151.680,00(centocinquantunomilaseicentottanta/00), per l'anno finanziario 2016, a valere sui capitoli di bilancio MIUR 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3, necessarie per il "mentoring" e per l'organizzazione di una quota parte aggiuntiva di attività dedicate (25 ore) per i dirigenti neoassunti, nonché per la gestione delle piattaforme digitali e per le azioni di accompagnamento e di coordinamento regionali, per l'intero piano di formazione, destinato alla totalità dei dirigenti scolastici in servizio.

In considerazione dell'esigenza di assicurare 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 verranno assegnati, eccezionalmente anche per questo anno scolastico, alle istituzioni scolastiche, una per



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

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

*Direzione generale per il personale scolastico*

ogni regione, già individuate lo scorso anno per la formazione dei dirigenti scolastici (Nota DGPER prot. n.36188 del 5/11/2015).

In particolare, con successivo decreto della Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, verranno assegnate le risorse finanziarie, di cui alla tabella n.1 in allegato, secondo le modalità previste dal D.M. n.663/2016, mentre con successivo decreto di questa Direzione generale verranno impegnate, entro il 31 dicembre 2016, le somme relative ai capitoli 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3, di cui all'allegata Tabella n. 2.

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.

I contenuti tematici per i dirigenti in servizio saranno predisposti 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 dall'USR. Il gruppo individuerà le modalità organizzative più idonee a garantire un effettivo coordinamento delle attività sul territorio regionale.

Inoltre, il gruppo di lavoro regionale 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 due nuclei tematici da approfondire, calendarizzazione, modalità di lavoro) e amministrativo (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 le attività di coordinamento regionale quali: la presentazione degli esiti dei lavori, la diffusione di buone pratiche, la creazione di eventi pubblici e la gestione della piattaforma digitale



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

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

*Direzione generale per il personale scolastico*

collaborativa sarà disponibile una quota-parte del finanziamento presso le istituzioni scolastiche assegnatarie dei fondi.

## **7. Modalità di rendicontazione**

Le rendicontazioni dei progetti formativi, relativi al finanziamento del D.M. 663/2016 (Tabella n. 1), verranno disciplinate con apposito decreto della Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, così come previsto dall'art. 37 del decreto n. 663 del 1 settembre 2016.

Il monitoraggio delle attività verrà effettuato secondo quanto previsto dall'art. 38 del citato D.M. 663/2016.

Le rendicontazioni relative ai finanziamenti capitoli di bilancio MIUR 2175, 2173, 2174, 2164 p.g. 3 (Tabella n. 2) verranno invece effettuate sulla base delle indicazioni che verranno fornite, con successiva nota della Direzione generale per il personale scolastico, entro il 31 gennaio 2017.

Il Direttore Generale

Maria Maddalena Novelli

Documento firmato digitalmente ai sensi del c.d.  
Codice dell'Amministrazione Digitale e normativa connessa



*Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca*  
*Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e di formazione*  
*Direzione generale per il personale scolastico*

Tabella n. 1 – Ripartizione fondi per formazione dirigenti scolastici (Fondi Bilancio 2016 – art.24 del D.M. n.663/2016)

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





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

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

*Direzione generale per il personale scolastico*

Tabella n. 2 - Ripartizione fondi per la formazione dirigenti scolastici ( Bilancio 2016-Cap. 2175, 2173, 2714, 2164 p.g. 3)

REGIONE	N. DS	N. DS NEOASUNTI	Mentoring DS neoassunti	Formazione in presenza DS neoassunti	Piattaforma	Quota coordinamento regionale (3%)	TOTALE
Abruzzo	184	20	€ 7.000,00	€ 3.000,00	€ 1.306,00	€ 790,00	€ 12.096,00
Basilicata	99	2	€ 700,00	€ 300,00	€ 703,00	€ 424,00	€ 2.127,00
Calabria	309	7	€ 2.450,00	€ 1.050,00	€ 2.194,00	€ 1.325,00	€ 7.019,00
Campania	948	52	€ 18.200,00	€ 7.800,00	€ 6.730,00	€ 4.064,00	€ 36.794,00
Emilia Romagna	385	11	€ 3.850,00	€ 1.650,00	€ 2.733,00	€ 1.650,00	€ 9.883,00
Friuli Venezia Giulia	118	1	€ 350,00	€ 150,00	€ 838,00	€ 506,00	€ 1.844,00
Lazio	600	13	€ 4.550,00	€ 1.950,00	€ 4.260,00	€ 2.572,00	€ 13.332,00
Liguria	133	0	€ 0,00	€ 0,00	€ 944,00	€ 570,00	€ 1.514,00
Lombardia	998	3	€ 1.050,00	€ 450,00	€ 7.085,00	€ 4.278,00	€ 12.863,00
Marche	185	8	€ 2.800,00	€ 1.200,00	€ 1.313,00	€ 793,00	€ 6.106,00
Molise	45	0	€ 0,00	€ 0,00	€ 319,00	€ 193,00	€ 512,00
Piemonte	414	0	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.939,00	€ 1.775,00	€ 4.714,00
Puglia	611	5	€ 1.750,00	€ 750,00	€ 4.338,00	€ 2.620,00	€ 9.458,00
Sardegna	242	0	€ 0,00	€ 0,00	€ 1.718,00	€ 1.037,00	€ 2.755,00
Sicilia	768	2	€ 700,00	€ 300,00	€ 5.452,00	€ 3.292,00	€ 9.744,00
Toscana	399	15	€ 5.250,00	€ 2.250,00	€ 2.832,00	€ 1.710,00	€ 12.042,00
Umbria	118	5	€ 1.750,00	€ 750,00	€ 838,00	€ 506,00	€ 3.844,00
Veneto	442	0	€ 0,00	€ 0,00	€ 3.138,00	€ 1.895,00	€ 5.033,00
<b>Totale</b>	<b>6.998</b>	<b>144</b>	<b>€ 50.400,00</b>	<b>€ 21.600,00</b>	<b>€ 49.680,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>	<b>€ 151.680,00</b>