



Ministero dell'Istruzione e del Merito
Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione



SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE DELL'ISTRUZIONE

Linee triennali di indirizzo

per la formazione
del personale scolastico

2026 – 2028



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Italiadomani
PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Indice

Premessa.....	3
PARTE I	5
I contenuti della formazione del personale scolastico	5
1. I dirigenti scolastici	5
1.1 Contenuti della formazione in servizio dei dirigenti scolastici	6
2. Il personale amministrativo tecnico e ausiliario (ATA)	8
2.1 Contenuti della formazione in servizio del personale ATA	9
2.2 Area dei collaboratori e degli operatori	10
2.3 Area degli assistenti amministrativi e tecnici	10
2.4 Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (DSGA)	11
3. I docenti	11
3.1 Contenuti della formazione continua del personale docente	13
4. La formazione integrata dell'intera comunità educante	16
4.1 Contenuti della formazione integrata della comunità educante	17
PARTE II	18
Scheda A - Progetto formativo	18
Orientamenti per la compilazione della Scheda A	20
a. Rilevare i fabbisogni formativi	22
b. Indicare il contenuto generale, il profilo professionale dei destinatari, il livello del percorso, la competenza da implementare, nonché i criteri di selezione dei partecipanti	24
c. Definire gli obiettivi formativi specifici.....	25
d. Articolare i moduli e i contenuti del percorso formativo	26
e. I profili professionali dei formatori.....	26
f. Monitorare lo sviluppo del percorso formativo	28
g. Valutare i risultati raggiunti	29

Premessa

Alla Scuola di alta formazione dell'istruzione (SAFI), in quanto presidio unitario per la qualità della formazione di tutto il personale scolastico nell'ambito della Missione 4 del PNRR, sono affidate funzioni di promozione, coordinamento e indirizzo. L'obiettivo primario è l'implementazione di un sistema di sviluppo professionale permanente per dirigenti scolastici, docenti e personale amministrativo, tecnico e ausiliario (ATA), in linea con gli standard europei e secondo un modello integrato e coerente a livello nazionale.

Per affrontare i continui cambiamenti economici e sociali del nostro tempo e garantire un sistema educativo capace di dotare studentesse e studenti delle competenze necessarie, è fondamentale ridare valore e sostanza alla formazione del personale. Questa azione mira a incrementare e potenziare conoscenze, abilità e competenze lungo l'intero arco della vita professionale, sostenendo la crescita individuale e collettiva attraverso percorsi mirati.

In quest'ottica, e in coerenza con i principi dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, il presente documento si articola in due parti fondamentali, rivolte a tutte le istituzioni scolastiche e agli enti di formazione che operano per lo sviluppo professionale del personale della scuola. Le linee di indirizzo si pongono come una cornice di senso in cui scuole ed enti di formazione costruiscono qualità ed efficacia della formazione.

Parte I: I Contenuti della formazione

La Parte I individua i contenuti prioritari su cui sviluppare la formazione continua del personale per il triennio 2026-2028. Questi indirizzi strategici sono la base per l'elaborazione delle offerte formative e sono suddivisi per ogni figura professionale (dirigenti scolastici, personale ATA, docenti) parte attiva della comunità educante. Ogni figura professionale, infatti, in modo raccordato partecipa, nell'ambito della propria specifica sfera di competenza, al benessere organizzativo e al successo formativo e scolastico delle studentesse e degli studenti.



In ragione della cultura sistemica del contesto scolastico, è prevista anche una formazione integrata a tutta la comunità educante, per promuovere una condivisione di azioni e prospettive e rafforzare motivazione e senso di appartenenza.

Parte II: Scheda A - Progetto formativo

La Parte II si colloca come strumento operativo di supporto alla progettazione, gestione e documentazione dei percorsi formativi. Essa è un modello a compilazione progressiva che ha l'obiettivo di:

- Supportare le istituzioni e gli enti nella progettazione, realizzazione e valutazione.
- Garantire standard uniformi di qualità a livello nazionale.
- Rafforzare le capacità progettuali, coordinando le attività formative e ottimizzando le risorse.

La Scheda A definisce un percorso metodologico essenziale per un'efficace proposta formativa, articolato in fasi che vanno dalla rilevazione dei fabbisogni formativi fino alla valutazione dei risultati raggiunti.

Tutti i soggetti erogatori di formazione sono chiamati a utilizzare la Scheda A per documentare in modo completo e sistematico le fasi, gli esiti e gli elementi di monitoraggio e rendicontazione dei percorsi, assicurando coerenza con gli indirizzi strategici della SAFI e l'autonomia progettuale delle scuole.

PARTE I

I contenuti della formazione del personale scolastico

1. I dirigenti scolastici

Il dirigente scolastico svolge un ruolo fondamentale nel guidare la comunità educante verso obiettivi comuni di crescita e sviluppo, rivestendo una funzione essenziale nel sistema di *governance* delle istituzioni scolastiche e contribuendo all'attuazione dello Spazio europeo dell'istruzione.

La sua azione poliedrica e pluridimensionale è volta a garantire la qualità dell'offerta formativa e il benessere della comunità scolastica.

Egli esercita autonomi poteri di direzione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane e strumentali, anche nel rispetto delle competenze degli organi collegiali.

Il dirigente scolastico è il garante della legalità e della trasparenza all'interno dell'istituzione scolastica e si pone come figura di riferimento e punto di incontro tra docenti, personale ATA, famiglie, studentesse e studenti.

Ha, infatti, una fondamentale responsabilità nella costruzione efficace di rapporti “tra le diverse componenti della comunità scolastica” oltre che di relazioni e interazioni “con il contesto sociale e con le realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche del territorio di riferimento”.

L'organizzazione della scuola come istituzione autonoma rende il dirigente scolastico un *leader* educativo, responsabile della definizione e dell'attuazione del Piano triennale dell'offerta formativa. Lo stesso è, infatti, tenuto, da un lato, a organizzare l'attività

scolastica secondo criteri di efficienza, di efficacia e di trasparenza, dall'altro, ad assicurare la qualità della formazione, la libertà di scelta educativa delle famiglie, il diritto all'apprendimento delle studentesse e degli studenti, il miglioramento e l'innovazione dei processi organizzativi, gestionali, didattici, di inclusione e di internazionalizzazione.

Il dirigente scolastico ha, altresì, un ruolo cruciale nell'analisi di situazioni complesse che si presentano nella quotidianità delle istituzioni scolastiche, che richiedono rigorose procedure metodologiche, criteri per l'analisi delle situazioni, attraverso la lettura dei contesti, la verifica dei dati, il vaglio critico delle diverse ipotesi di soluzione creando un ambiente di apprendimento stimolante e inclusivo.

Il dirigente scolastico è, infatti, promotore dell'inclusione e dell'equità attraverso la creazione di un ambiente scolastico dove ogni studentessa e ogni studente possa sentirsi valorizzato e sostenuto nel proprio percorso di crescita.

Nell'ottica di un processo formativo iniziale e continuo di sviluppo professionale vengono individuate le seguenti aree, tra loro fortemente interconnesse:

- **AREA TRASVERSALE - RELAZIONALE**
- **AREA ORGANIZZATIVO - ISTITUZIONALE**
- **AREA GESTIONALE - AMMINISTRATIVA**

1.1 Contenuti della formazione in servizio dei dirigenti scolastici

AREA TRASVERSALE- RELAZIONALE	Stili comunicativi
	<i>Soft skills</i>
	Autorevolezza della scuola e delle figure professionali
	Visione strategica, pensiero sistemico e valore pubblico
	Propensione al cambiamento e all'innovazione
	Competenze socio-emotive e benessere organizzativo
	Orientamento alla promozione di inclusione ed equità

	Competenze linguistiche e per la sostenibilità sociale, economica e ambientale
AREA ORGANIZZATIVO-ISTITUZIONALE	Leadership educativa
	Pianificazione, progettazione e monitoraggio dei processi organizzativi e didattici
	Analisi del contesto (interno ed esterno) dei dati statistici in ambito istruzione, con particolare attenzione ai dati INVALSI di istituto
	Strategie, indirizzi e piani operativi per il miglioramento continuo anche in un'ottica internazionale
	Progettazione formativa di qualità integrata con il mondo del lavoro e con il territorio, anche attraverso i campus
	Gestione delle relazioni con famiglie e attori sociali
	Competenze europee e innovazione metodologico-didattica, anche attraverso strumenti digitali avanzati
	Didattica orientativa e progettazione didattica personalizzata e inclusiva
	Indicazioni nazionali e saperi disciplinari e interdisciplinari
	Internazionalizzazione e multilinguismo
	Equità, contrasto alle povertà educative e alla dispersione scolastica
	Promozione dei cambiamenti con nuove tecnologie, anche avanzate
	Modalità relazionali e partecipative con gli attori della comunità educante
	Processi di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione sociale
AREA GESTIONALE-AMMINISTRATIVA	Gestione efficiente ed efficace delle risorse finanziarie, tecnologiche e materiali
	Strumenti per la valutazione di sistema
	Gestione, coordinamento e valorizzazione delle risorse umane

	Partecipazione a bandi locali, nazionali e internazionali
	Appalti pubblici e piattaforme digitali
	Attività negoziale
	Strumenti di finanziamento pubblico e privato
	Gestione delle relazioni sindacali
	Gestione dei rapporti di lavoro e contenzioso
	Tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro
	Digitalizzazione dei processi gestionali e amministrativi, anche attraverso strumenti digitali avanzati
	Trasparenza amministrativa, protezione dei dati personali e anticorruzione
	Programmazione, gestione e rendicontazione delle risorse finanziarie ed europee
	Gestione dei cambiamenti con nuove tecnologie e metodologie

2. Il personale amministrativo tecnico e ausiliario (ATA)

Il personale ATA rappresenta il primo punto di contatto della scuola con la comunità di riferimento e, quale componente essenziale del sistema, contribuisce al funzionamento generale dell'istituzione scolastica. Lo stesso partecipa in modo significativo all'organizzazione e alla qualità del servizio scolastico attraverso una varietà di compiti e responsabilità suddivisi in aree specifiche e profili diversificati.

Fondamentale è il suo ruolo nella percezione all'esterno dell'organizzazione scolastica e dei servizi resi, contribuendo alla costruzione di rappresentazioni positive dell'immagine della scuola e di rapporti di fiducia con studentesse, studenti, famiglie e con l'utenza in generale.

La formazione del personale ATA assume un ruolo strategico nell'implementazione dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, secondo un approccio che realizza l'equilibrato bilanciamento tra le esigenze e gli obiettivi organizzativi e la valorizzazione delle competenze professionali del personale.

L'obiettivo è assicurare in modo strutturato a tutto il personale ATA l'implementazione delle competenze professionali necessarie a sostenere un'azione della scuola maggiormente orientata alla centralità delle studentesse e degli studenti nelle loro diversificate esigenze, alla massima flessibilità organizzativa e didattica, al rafforzamento dell'innovazione digitale, alla promozione di un dialogo continuativo ed efficace con dirigenti e docenti, con l'utenza e con il contesto socio-territoriale di riferimento.

In coerenza con le continue sfide che la società propone e nell'ottica di una visione sistemica del contesto scolastico appare necessario delineare i contenuti della formazione iniziale e in servizio del personale ATA per garantire *standard* uniformi di elevata qualità, all'interno dei quali i saperi e i saper fare si evolvono, si intrecciano e si contaminano.

Pertanto, vengono individuate le seguenti aree:

- AREA TRASVERSALE - RELAZIONALE COMUNE
- **AREA DEI COLLABORATORI E DEGLI OPERATORI**
 - AREA ORGANIZZATIVO - ISTITUZIONALE
- **AREA DEGLI ASSISTENTI AMMINISTRATIVI E TECNICI**
 - AREA ORGANIZZATIVO - ISTITUZIONALE
- **AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE (DSGA)**
 - AREA ORGANIZZATIVO - ISTITUZIONALE

2.1 Contenuti della formazione in servizio del personale ATA

AREA TRASVERSALE- RELAZIONALE COMUNE	Soft skills
	Stili comunicativi
	Competenze socio-emotive e benessere

2.2 Area dei collaboratori e degli operatori

AREA ORGANIZZATIVO-ISTITUZIONALE	Principi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro
	Assistenza e cura delle studentesse e degli studenti
	Principi normativi basilari degli ordinamenti scolastici, di funzionamento e di organizzazione dell'istituzione scolastica
	Utilizzo di piattaforme digitali dedicate e gestione di procedure ad esse connesse

2.3 Area degli assistenti amministrativi e tecnici

AREA ORGANIZZATIVO-ISTITUZIONALE	Gestione documentale
	Procedure innovative di inventario dei beni
	Competenze digitali, anche per l'utilizzo delle piattaforme di riferimento
	Gestione amministrativa del personale scolastico e delle studentesse e degli studenti
	Strumenti e modalità di gestione amministrativo-contabile
	Trasparenza amministrativa, protezione dei dati personali e anticorruzione
	Controlli amministrativi nelle graduatorie del personale scolastico

2.4 Area dei funzionari e dell'elevata qualificazione (DSGA)

AREA ORGANIZZATIVO-ISTITUZIONALE	Trasparenza amministrativa, protezione dei dati personali e anticorruzione
	Gestione digitalizzata dei procedimenti amministrativo-contabili
	Stato giuridico del personale della scuola
	Gestione del personale e supporto nella gestione delle relazioni sindacali
	Programmazione, gestione e rendicontazione delle risorse finanziarie nazionali ed europee
	Appalti pubblici e piattaforme digitali
	Competenze digitali per una trasformazione digitale dell'istituzione scolastica
	Controlli amministrativi nelle graduatorie del personale scolastico
	Analisi e utilizzo dei dati statistici in ambito istruzione
	Gestione documentale

3. I docenti

Nell'ambito della formazione continua dei docenti esistono due diverse tipologie:

- Formazione continua;
- Formazione continua volontaria e incentivata, introdotta dall'art. 16-*ter* del Decreto legislativo 13 aprile 2017, n. 59.

Il principio fondamentale della formazione continua è quello di assicurare un costante aggiornamento dei docenti in via prioritaria sui contenuti e sui metodi di insegnamento promossi all'interno dei contesti relazionali, organizzativi e tecnologici delle istituzioni scolastiche, al fine di garantire a tutte le studentesse e agli studenti percorsi di istruzione e

formazione di qualità, in un contesto di notevoli cambiamenti sociali, demografici, culturali, economici e ambientali.

È una sfida che è necessario affrontare puntando sullo sviluppo delle competenze dei docenti per renderle sempre più adeguate a far fronte alle pressanti richieste di rinnovamento, che implicano nuove e più complesse responsabilità all'interno del sistema educativo di istruzione e formazione.

Le azioni dei docenti nelle istituzioni scolastiche autonome sono sempre più funzionali all'esercizio di un ruolo che trova la sua più compiuta realizzazione in interventi di promozione e di sostegno ai processi di innovazione didattica e organizzativa, anche nell'ambito degli organi collegiali e a supporto della dirigenza scolastica.

In questa prospettiva, l'innalzamento dei livelli della qualità del sistema educativo di istruzione e formazione e il miglioramento degli insegnamenti per il successo formativo di tutte le studentesse e gli studenti devono essere perseguiti attraverso percorsi formativi di valorizzazione della funzione docente in una strategia globale e coerente che tenga conto della varietà dei compiti che i docenti di ogni ordine e grado di istruzione sono chiamati a svolgere.

Pertanto, è necessaria la costruzione di un sistema di formazione permanente - quale parte integrante della stessa funzione – che accompagni lo sviluppo professionale dei docenti, compresi i coordinatori pedagogici e gli educatori dei servizi 0-3, e che ricomponga in maniera organica, secondo una linea di continuità, i tre principali segmenti della formazione iniziale, della formazione in ingresso per i neoassunti e della formazione continua per i docenti a tempo indeterminato.

Il ventaglio delle competenze dei docenti è ampio e articolato, spaziando da quelle afferenti alle epistemologie storiche e attuali dei saperi, ai nuclei basilari delle discipline di insegnamento a quelle relative alle metodologie didattiche, fino a quelle indispensabili per contribuire al miglioramento della comunità professionale ed educante nella sua globalità.

Si tratta di una vasta gamma di saperi, abilità e competenze pluridimensionali, tra loro interagenti, di natura educativa, culturale, psicopedagogica, metodologico-didattica, organizzativo-relazionale.

Pertanto, l'aggiornamento professionale dei docenti deve dare prioritario spazio alle seguenti aree, da valorizzare anche nelle loro interconnessioni trasversali:

- **AREA CULTURALE - DISCIPLINARE**
- **AREA PEDAGOGICO - DIDATTICA**

- AREA ORGANIZZATIVO - ISTITUZIONALE - SOCIALE
- AREA DI SVILUPPO PROFESSIONALE

3.1 Contenuti della formazione continua del personale docente

AREA CULTURALE-DISCIPLINARE	Progettazione didattica disciplinare e trasversale per l'innovazione educativa
	Indicazioni nazionali e saperi disciplinari/interdisciplinari
	Competenze digitali e linguistiche
	Epistemologia contemporanea ed epistemologie storiche dei saperi disciplinari
	Progettazione dei curricula disciplinari e metadisciplinari in ottica interdisciplinare e verticale e anche a continuità orizzontale in coordinamento con le famiglie e il territorio
AREA PEDAGOGICO-DIDATTICA	Metodologie didattiche innovative della Scuola 4.0 e moderni ambienti di apprendimento digitali in ottica inclusiva e laboratoriale
	Progettazione di contesti di integrazione tra conoscenza delle discipline, strategie relazionali, didattico organizzative e pedagogiche necessarie per assicurare inclusione ed equità
	Educazione allo sviluppo sostenibile e pratiche educativo-didattiche
	Didattica laboratoriale ed esperienziale nelle discipline STEM
	Metodologie di insegnamento delle discipline STEM
	Progettazione integrata tra discipline STEM e discipline di area umanistica
	Neuroscienze, metodologie di insegnamento e promozione degli apprendimenti
	Insegnamento trasversale dell'educazione civica

	Didattica orientativa
	Sviluppo di competenze chiave europee per l'apprendimento permanente
	Pratiche valutative efficaci e personalizzate
	Insegnamento in contesti multilingue e progetti di internazionalizzazione
	Utilizzo didattico, etico e accessibile degli strumenti digitali e dell'IA
	Valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale del territorio ai fini dell'insegnamento e dell'apprendimento
	Gestione dei gruppi classe in chiave cooperativa ed orientativa
AREA ORGANIZZATIVO-ISTITUZIONALE-SOCIALE	Stili comunicativi e relazionali
	Progettazione di contesti a sostegno delle competenze socio-emotive
	Valorizzazione dell'approccio collaborativo nelle attività
	Rispetto dei diritti umani e relativi doveri personali e sociali
	Gestione dello stress e prevenzione del <i>burnout</i>
	Strumenti di analisi dei dati statistici disponibili sull'insegnamento e sull'apprendimento per migliorarne la qualità
	Contrasto alle povertà educative e alla dispersione scolastica
	Progettazione didattica personalizzata e inclusiva, anche con attenzione alla continuità educativa
	Didattica digitale tra integrazioni e transizioni
	Educazione civica ed educazione al rispetto e alle relazioni
	Prevenzione e contrasto del bullismo e del cyberbullismo
	Alternanza organizzativo-pratica e organizzazione dei PCTO
	Multilinguismo e mobilità internazionale
	Competenze europee e innovazione disciplinare/interdisciplinare attraverso l'IA

	Strategie interculturali e interlinguistiche per l'inclusione
	Metodologie di autovalutazione, miglioramento e rendicontazione dei risultati
	Autorevolezza della figura del docente
AREA DI SVILUPPO PROFESSIONALE	Motivazione professionale e capacità di riflessione sull'identità professionale
	Collaborazioni interne ed esterne e comunità di pratiche, anche di carattere internazionale
	Utilizzo e ricerca pertinente di fonti culturali, scientifiche e professionali, anche con l'impiego dell'IA, per la soluzione di problemi, l'esecuzione di compiti e la formulazione di progetti

4. La formazione integrata dell'intera comunità educante

In ragione della cultura sistemica del contesto scolastico con più figure professionali che in modalità congiunta concorrono alla realizzazione di sempre più alti livelli di qualità a sostegno delle studentesse, degli studenti e delle famiglie, è importante che sia valutata l'attivazione anche di una formazione integrata per favorire una condivisione di atteggiamenti, stili, routine e azioni, come già praticato da alcune istituzioni scolastiche.

In un'epoca caratterizzata da sfide educative sempre più complesse, il sistema scolastico si trova a fronteggiare situazioni inedite, che richiedono anche un approccio olistico.

La formazione integrata di tutto il personale scolastico rappresenta un pilastro fondamentale per la costruzione di una comunità educante coesa e funzionale in cui docenti, personale ATA e dirigenti scolastici condividono una visione e un linguaggio comuni.

Attraverso percorsi formativi congiunti si promuove la comprensione reciproca dei ruoli e delle responsabilità, si rafforzano le competenze trasversali e si favorisce la creazione di un clima di collaborazione e supporto. Questo approccio integrato non solo migliora la qualità dell'offerta formativa, ma contribuisce anche a creare un ambiente scolastico inclusivo e accogliente, in cui ogni studentessa e ogni studente possa sentirsi valorizzato e sostenuto nel proprio percorso di crescita.

La formazione integrata tra le varie figure professionali può diventare, di conseguenza, uno strumento prezioso per migliorare in maniera costante e continuativa la collaborazione tra figure differenti, per coordinare interventi educativi di sistema, per permettere di lavorare insieme in modo più efficace ed efficiente. L'obiettivo è promuovere una cultura del «lavoro di squadra» in cui ogni figura professionale sia sempre più rafforzata nella sua funzione, migliorando la motivazione per la definizione di un assetto che permetta all'istituzione scolastica di gestire al meglio e in modo condiviso e consapevole i cambiamenti.

Le attività di formazione integrata tra le varie figure professionali possono rappresentare un'importante occasione per favorire una rinnovata azione al servizio della centralità dei percorsi di crescita delle studentesse e degli studenti, riaffermando, da un lato,

l'autorevolezza del personale scolastico e, dall'altro lato, le responsabilità educative di tutti gli attori coinvolti nel funzionamento dell'istituzione scolastica nei diversi territori.

In un'ottica di formazione integrata tra le diverse figure professionali, l'aggiornamento dovrebbe focalizzarsi sui contenuti di seguito individuati, valorizzando le loro interconnessioni in una visione trasversale delle competenze necessarie per la comunità educante.

4.1 Contenuti della formazione integrata della comunità educante

Rafforzamento delle *soft skills*, al fine di migliorare quelle competenze alla base delle relazioni, della comunicazione, delle varie interazioni all'interno e all'esterno del contesto scolastico

Sviluppo e implementazione di strumenti e interventi per accrescere l'autorevolezza della scuola e delle sue figure professionali nel contesto di riferimento

Rafforzamento delle competenze per la promozione di un contesto scolastico inclusivo, equo e aperto a tutti

Sviluppo delle competenze connesse alla gestione delle scuole innovative per assicurare la migliore gestione di spazi scolastici flessibili e digitali

Sviluppo di strumenti e modalità di creazione di "comunità territoriali di pratica delle competenze" per sviluppare e diffondere le migliori pratiche relative alle attività formative e al riconoscimento delle competenze

Strumenti per lo sviluppo della progettualità relativa all'utilizzo dei fondi locali, nazionali ed europei

PARTE II

Scheda A – Progetto formativo

Istituzione scolastica/Ente/Associazione	
Codice meccanografico (se istituzione scolastica) - oppure codice identificativo dell'ente/associazione	
Contatti	Indicare l'indirizzo mail e il contatto telefonico dell'istituzione scolastica/ente/associazione
Titolo del progetto e indicazione del Direttore del progetto formativo	
Contenuto del progetto	Indicare uno o più contenuti desunti dalle Linee di indirizzo triennali della Scuola di alta formazione dell'istruzione (SAFI)
Profili professionali dei destinatari del percorso formativo	Indicare gli specifici destinatari della formazione (dirigente scolastico, docente o personale ATA) e il numero massimo dei partecipanti previsto
Livello del corso	(Base – Intermedio – Avanzato)
Competenza professionale sviluppata	Specificare la competenza professionale o le competenze professionali che saranno implementate e sviluppate nell'ambito del percorso formativo
Modalità di selezione dei partecipanti (strumenti e metodologia)	Indicare anche eventuali requisiti di competenza in ingresso, ove previsti o ove necessari per la qualità del progetto. Specificare il livello di competenza richiesta: base, intermedio, avanzato. In caso contrario, indicare le modalità con cui si procede alla diagnosi dei fabbisogni

	formativi dei partecipanti, mostrando poi come i risultati servano per la formulazione del punto successivo.
Obiettivi formativi specifici	Indicare gli obiettivi in termini di specifiche conoscenze, abilità e/o competenze da acquisire alla fine corso
Articolazione dei moduli e dei contenuti del progetto formativo in presenza, <i>blended</i> o <i>online</i>	Specificare nel dettaglio l'articolazione dei moduli di lavoro e dei contenuti, con indicazione della relativa durata oraria e delle relative modalità di erogazione, con elencazione (in coerenza con la modalità di erogazione) dei relativi materiali, comprendenti anche gli strumenti funzionali alla preparazione delle verifiche somministrate per la valutazione dei risultati. Indicare la durata complessiva del progetto. Indicare le percentuali delle differenti modalità di erogazione del progetto di formazione (in presenza, <i>blended</i>, <i>online</i>)
Profili professionali dei formatori	Indicare le competenze specifiche del singolo formatore, come documentate nel relativo profilo professionale da allegare, in coerenza con il contenuto del progetto di formazione o del modulo di assegnazione
Logistica e dotazioni strumentali	Indicare strutture fisiche e tecnologiche possedute ai fini del corso. Specificare gli strumenti organizzativi per la gestione delle iscrizioni e delle presenze, per la logistica degli eventi formativi e per il supporto didattico dei partecipanti.
Attestato finale ed eventuale certificazione delle competenze acquisite	Specificare modalità e condizioni per il rilascio dell'attestazione di frequenza (assenze giustificate non superiori al 30%, partecipazione attiva ai lavori, ecc.). Indicare, ove previste, eventuali certificazioni di competenze acquisite da inserire nell'<i>e-Portfolio</i>.
Monitoraggio (da compilare in itinere e alla conclusione delle attività formative da parte del Direttore del progetto formativo)	Indicare gli strumenti, i soggetti e le modalità organizzative dell'attività di monitoraggio interno del percorso formativo, dando rilievo, in particolare, allo svolgimento coerente ed efficace dei contenuti, dei metodi usati, alla qualità dei formatori (per i quali è opportuno indicare anche una valutazione), ai materiali didattici, agli strumenti tecnologici, al supporto logistico e all'adeguatezza delle risorse finanziarie messe a disposizione. Indicare le modalità di coinvolgimento dei partecipanti nel processo di monitoraggio, chiedendo loro di fornire <i>feedback</i> valutativi sul contenuto, la metodologia

	didattica, la qualità degli insegnamenti ricevuti e altri aspetti rilevanti del corso. Rappresentare in modo sintetico, con dati anche statistici, i risultati del monitoraggio. Inserire, a fine corso, le eventuali raccomandazioni di revisione dell'attività svolta, a valere per futuri, analoghi corsi di formazione
Valutazione finale dei risultati delle attività formative ai fini della certificazione professionale	Rappresentare in modo sintetico, anche con dati statistici, i risultati della valutazione degli obiettivi formativi raggiunti, distinguendo, comparando e integrando criticamente quelli ricavati rispettivamente per autovalutazione, <i>peer-assessment</i> e prove valutative

Orientamenti per la compilazione della Scheda A

La **Scheda A – Progetto Formativo** costituisce un modello operativo a compilazione progressiva, che serve a dare concreta attuazione ed effettiva sostanza ai contenuti formativi individuati. Essa è da aggiornare lungo l'intero ciclo del percorso formativo, per documentare in modo completo e sistematico le fasi, gli esiti e gli elementi di monitoraggio e rendicontazione.

Lo scopo è quello di supportare tutti i soggetti formatori nella progettazione, realizzazione e valutazione dei percorsi formativi rivolti al personale scolastico, garantendo *standard* uniformi di qualità a livello nazionale e rafforzando le loro capacità progettuali.

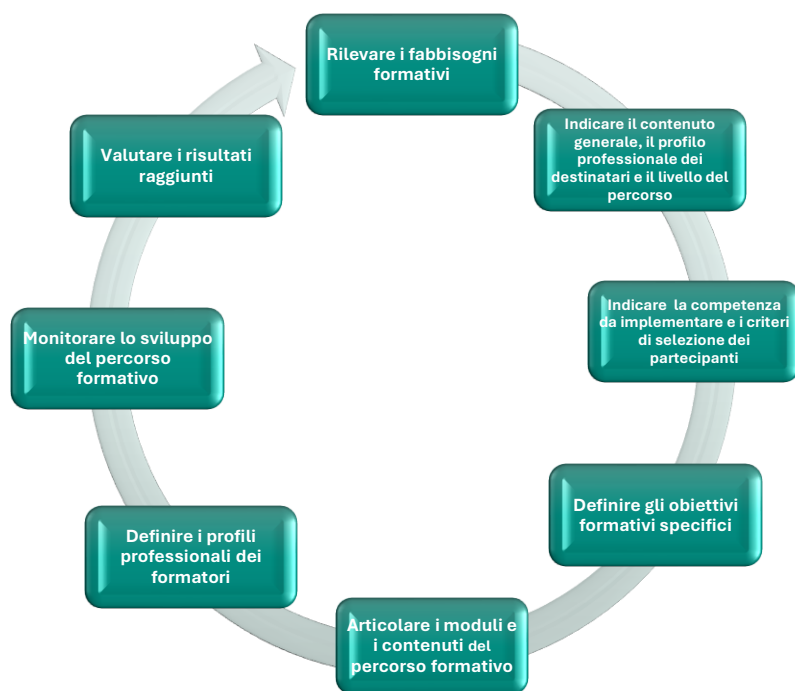
In ambito scolastico, nel pieno rispetto dell'autonomia e della libertà di insegnamento delle istituzioni scolastiche e in coerenza con il Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), strumento centrale per la programmazione educativa e organizzativa, sono individuate

modalità sistematiche di rilevazione dei fabbisogni formativi dei destinatari. L'analisi e la graduazione di tali bisogni consentono di pianificare percorsi formativi mirati, monitorarne l'attuazione e valutarne i risultati, favorendo una progettazione strategica e coerente con le esigenze specifiche di ciascuna istituzione scolastica.

In tale prospettiva, anche gli enti di formazione, procedendo a una chiara individuazione dei livelli di competenza richiesta in ingresso, concorrono a valorizzare le pratiche educative e didattiche efficaci, favorendo l'innovazione e la diffusione di modelli di sviluppo professionale.

Per innalzare il livello di qualità della formazione e garantirne l'uniformità a livello nazionale diventa fondamentale fornire orientamenti metodologici per coordinare e indirizzare le attività formative, ottimizzare l'impiego delle risorse e integrare la pianificazione educativa, organizzativa e formativa in un'unica progettualità coerente, funzionale allo sviluppo professionale del personale scolastico e alla qualità complessiva dell'offerta educativa.

Un'efficace proposta formativa deve perciò articolarsi nelle seguenti fasi:



a. Rilevare i fabbisogni formativi

La progettazione formativa di qualità non può prescindere da una fase iniziale di analisi e conoscenza del contesto. In ogni scuola, infatti, il fabbisogno formativo non è un dato astratto o generico, ma nasce da una realtà viva, fatta di persone concrete, pratiche, esperienze, criticità e potenzialità che sono sempre specifiche.

Anche gli enti di formazione, in questo scenario, devono assumere un ruolo attivo nel raccogliere e interpretare tali elementi, al fine di sviluppare strategie formative mirate, efficaci e coerenti con le caratteristiche e le professionalità caratterizzanti ciascun contesto e target di partecipazione ai percorsi formativi da essi promossi.

L'analisi dei fabbisogni formativi è anche il primo passo per poter costruire un Piano triennale di formazione e aggiornamento realmente aderente alle specifiche esigenze dei diversi attori (dirigenti scolastici, docenti, personale ATA e famiglie) che operano nelle istituzioni scolastiche e nei territori di riferimento. Essa deve essere il punto di partenza di ogni progettazione formativa da parte delle istituzioni scolastiche che la elaborano come centri autonomi di ricerca e sviluppo.

In egual modo, i percorsi proposti dagli enti di formazione devono tener conto di questa analisi, oltre che di quella delle competenze tipiche dei profili professionali dei destinatari del percorso formativo, assicurando coerenza e adeguatezza ai bisogni concreti dei partecipanti e delle loro scuole di provenienza.

Questo processo ha lo scopo di raccogliere dati aggregati da cui far emergere le priorità formative che ogni istituto scolastico, nella sua autonomia, deve conoscere e valorizzare e si intreccia con gli strumenti di autovalutazione previsti dal Sistema nazionale di valutazione, trovando piena legittimazione nel quadro strategico delineato dal Ministero dell'istruzione e del merito tramite la SAFI.

In questo modo gli enti di formazione possono progettare percorsi formativi personalizzati e calibrati sul livello di competenze rilevato.

Per essere efficace, l'analisi dei fabbisogni formativi deve essere condotta con rigore metodologico e sensibilità formativa. In ambito scolastico, non si tratta solo di somministrare questionari o raccogliere interviste, ma di costruire questo percorso euristico con un dialogo interno alla scuola, capace di coinvolgere dirigenti scolastici,

docenti, personale ATA e, in alcuni casi, anche le famiglie. Fondamentale è sviluppare una riflessione condivisa per favorire la coerenza tra bisogni reali e azioni progettuali, rafforzando il senso di responsabilità collettiva nella crescita professionale del personale scolastico.

Gli strumenti a disposizione sono molteplici: dai sondaggi *online* alle interviste di gruppo, dai *focus group* alle osservazioni *peer-to-peer*, fino all'analisi della documentazione scolastica in senso ampio, anche tenendo conto dei risultati INVALSI sugli apprendimenti di studentesse e studenti. Sono necessari strumenti di rilevazione validati e processi partecipativi, da cui far emergere le aree di competenza che necessitano di interventi mirati.

In questa ottica, la SAFI mette a disposizione i *Quadri di riferimento delle competenze professionali* per ciascun profilo scolastico allo scopo di supportare i soggetti della formazione nel momento della diagnosi dei fabbisogni e nella conseguente progettazione formativa. Ogni *Quadro* individua e descrive le competenze peculiari di ciascun profilo professionale della scuola (dirigenti scolastici, docenti e personale ATA), raggruppandole in “Aree di competenze”, oggetto dell'analisi autovalutativa mirata alla identificazione del loro livello di maturazione, al fine di intervenire con appositi e coerenti processi di formazione.

L'analisi dei fabbisogni formativi non va considerata come un adempimento burocratico, ma come un esercizio di responsabilità e di visione. È il momento in cui la scuola si interroga su se stessa, riconosce le proprie carenze e le proprie risorse e si prepara a costruire percorsi di formazione coerenti, mirati e sostenibili. È lo strumento con cui gli enti sono in grado di conoscere il contesto in cui operano e hanno la possibilità di costruire percorsi ben calibrati e caratterizzati.

Solo se la formazione parte da un'analisi dei fabbisogni sistematica e rigorosa con una capacità di rispondere alle esigenze formative del personale, essa si pone in modo effettivo al servizio della crescita professionale e del successo formativo di studentesse e studenti.

b. Indicare il contenuto generale, il profilo professionale dei destinatari, il livello del percorso, la competenza da implementare, nonché i criteri di selezione dei partecipanti

L'individuazione del contenuto (o dei contenuti) di ogni singolo progetto formativo è cruciale perché rappresenta la traduzione operativa delle esigenze rilevate, secondo le priorità strategiche indicate nelle *Linee triennali di indirizzo* dalla SAFI e degli obiettivi di sviluppo professionale che ogni istituzione scolastica autonoma o ente intende perseguire.

Il singolo progetto formativo deve, quindi, direttamente far riferimento, quanto ai contenuti generali, a quelli individuati nelle *Linee triennali di indirizzo* SAFI.

Il contenuto del progetto formativo, come sintesi tra le esigenze di contesto e l'indirizzo strategico, deve essere, altresì, definito tenendo conto dei profili professionali dei destinatari. In questo senso, sarà necessario esplicitare subito dopo la o le competenze professionali specifiche che si intendono sviluppare o potenziare. Questa connessione non rappresenta soltanto un criterio di qualità progettuale, ma costituisce un elemento essenziale di trasparenza, efficacia e rendicontabilità dell'intero processo formativo.

Questa esplicitazione rafforza la motivazione dei partecipanti, favorisce l'allineamento tra attese e contenuti specifici del percorso formativo e permette una valutazione più precisa dell'efficacia dell'iniziativa intrapresa.

È importante definire per ogni attività formativa il livello del corso e la pertinenza rispetto alle competenze del profilo professionale di riferimento. L'articolazione nei tre livelli (base, intermedio, avanzato) consente di garantire una progressione formativa efficace e rispondente all'effettivo bisogno formativo dei partecipanti.

La selezione dei partecipanti, ove ritenuta indispensabile, deve avvenire in modo trasparente e funzionale agli obiettivi del progetto. È opportuno adottare criteri condivisi, basati sull'autovalutazione, sulla disponibilità a sperimentare pratiche innovative e sulla coerenza con i ruoli ricoperti. Può essere utile prevedere una fase di candidatura o di motivata manifestazione di interesse.

c. Definire gli obiettivi formativi specifici

Nell'ambito di una progettazione efficace, la definizione degli obiettivi formativi specifici rappresenta un passaggio decisivo e funzionale a garantire non solo la coerenza con i punti finora indicati, ma anche e soprattutto a poter poi procedere in maniera puntuale alle fasi del monitoraggio e della valutazione dei risultati ottenuti dal percorso formativo.

Tali obiettivi devono essere formulati in termini di analitica definizione delle conoscenze, abilità e competenze da acquisire.

Gli obiettivi formativi rappresentano, di conseguenza, i traguardi da perseguire al termine del percorso formativo, espressi secondo l'acronimo SMART: essi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti nel singolo contesto, coerenti con le linee strategiche e temporalmente definiti.

Gli obiettivi vanno formulati anche tenendo conto degli esiti finali che si intendono raggiungere e rilevare in fase di valutazione.

Essi devono essere rilevanti, perché devono riguardare aspetti che risultano di importanza strategica per la crescita professionale del personale scolastico e per la loro ricaduta finale sul miglioramento degli apprendimenti degli alunni, anche tenendo conto delle risultanze ottenute dalle prove INVALSI.

Un progetto di buona qualità deve anche individuare un ordine di sviluppo degli obiettivi, che va previsto, ben definito e calendarizzato (salvo possibili aggiornamenti *in itinere*).

La qualità di un progetto formativo non è correlata alla quantità degli obiettivi posti. Vanno identificati, infatti, pochi e chiari obiettivi che siano sostenibili in relazione alla durata del percorso formativo. Obiettivi espliciti e coerenti con i contenuti favoriscono, del resto, la motivazione dei partecipanti, rendono visibili i progressi professionali, sostanziano lo sviluppo delle competenze specifiche e consentono la verifica e la certificazione dei risultati acquisiti.

Può essere utile, in questa fase, come già precisato, connettere gli obiettivi agli eventuali indicatori di *performance* e ai traguardi di miglioramento che la scuola ha esplicitato nel PTOF.

d. Articolare i moduli e i contenuti del percorso formativo

L'articolazione dei moduli rappresenta un elemento centrale nella progettazione formativa. Ogni modulo deve essere pensato come un'unità coerente e funzionale di attività, in grado di concorrere al raggiungimento degli obiettivi formativi indicati, in linea con i fabbisogni rilevati, con il livello di competenza definito nel progetto. La strutturazione modulare consente di organizzare i contenuti in sequenze logiche e progressive, favorendo un apprendimento graduale e significativo.

Ai fini del monitoraggio e della valutazione, è meglio specificare sempre nel dettaglio l'articolazione dei moduli di lavoro e dei contenuti, con indicazione della relativa durata oraria e delle relative modalità di erogazione, con elencazione (in coerenza con la modalità di erogazione) dei relativi materiali, comprendenti anche gli strumenti funzionali alla preparazione delle verifiche intermedie somministrate e alla valutazione dei risultati.

Tenendo conto che ogni percorso formativo trova nella valorizzazione delle relazioni interpersonali tra pari e con i formatori la sua ragion d'essere critico-pedagogica e professionale, è importante non solo indicare la durata complessiva del progetto, ma anche le eventuali percentuali delle differenti modalità di erogazione dei moduli (in presenza, *blended*, *online*).

La durata complessiva del progetto formativo deve essere definita naturalmente in funzione del livello del corso, del profilo delle competenze professionali dei partecipanti, degli obiettivi formativi specifici posti, nonché delle metodologie didattiche adottate nei diversi moduli. Metodologie attive, partecipative, laboratoriali, basate su evidenze scientifiche e orientate alla riflessione metacognitiva e metarelazionale favoriscono un apprendimento significativo e trasferibile, ma richiedono anche tempi adeguati.

I materiali da impiegare nelle attività formative devono tener conto dei principi dell'accessibilità e dell'usabilità, per garantire l'inclusione di tutti i partecipanti favorendo momenti di autoformazione e di riflessione individuale.

e. I profili professionali dei formatori

Il formatore è una figura chiave nella progettazione. La qualità e l'efficacia del percorso formativo sono intrinsecamente collegati, infatti, alla coerenza tra le competenze del

formatore e il contenuto del progetto o del modulo di riferimento. Questa coerenza è necessaria per garantire che gli obiettivi formativi indicati siano realmente raggiungibili e che le attività proposte risultino significative per i partecipanti.

Per questo il formatore è, da un lato, selezionato in base alle competenze specifiche e aggiornate relative ai contenuti e agli obiettivi del percorso trattati, dall'altro, anche per le sue comprovate capacità didattiche, relazionali e metodologiche che gli consentono di adattare il proprio intervento alle caratteristiche del gruppo e al livello del corso. In particolare, importante è l'abilità di tradurre i saperi teorici in pratiche operative, di facilitare l'apprendimento attraverso metodologie attive e partecipative e di promuovere la riflessione critica e la consapevolezza professionale.

In questo senso, il formatore non è solo esperto di contenuti, ma integra nel suo profilo professionale anche le qualità di facilitatore - *tutor o mentor* - in grado di accompagnare i partecipanti in un processo attivo di supervisione e di crescita professionale. Infatti, è fondamentale garantire supporto in termini relazionali e motivazionali verso i colleghi impegnati nella formazione per consolidare nel contesto complessivo della scuola il significato del progetto.

Ogni formatore è individuato sulla base del proprio profilo professionale, valutando:

- competenze tecniche e specialistiche, direttamente collegate all'area tematica del progetto o del modulo di riferimento, con eventuale evidenza di titoli accademici, qualifiche professionali e pubblicazioni scientifiche;
- esperienza pregressa nella formazione, dimostrata attraverso attività di docenza, tutoraggio o progettazione di interventi formativi in contesti istituzionali, aziendali o accademici;
- capacità relazionali, metodologiche e didattiche, con particolare attenzione all'adozione di approcci innovativi e interattivi che favoriscano l'apprendimento e la partecipazione attiva dei destinatari;
- adeguatezza scientifica, ovvero la corrispondenza tra le conoscenze possedute e i contenuti da erogare, a garanzia di elevati *standard* qualitativi nello svolgimento delle attività assegnate.

In fase di progettazione, il direttore del progetto formativo avrà cura di individuare i requisiti richiesti e i criteri di selezione per i formatori da indicare negli avvisi di selezione, in linea con le caratteristiche del contesto scolastico, i contenuti e gli obiettivi formativi specifici del progetto.

In una comunità scolastica, le funzioni di direttore del progetto formativo rientrano nella sfera di responsabilità del Dirigente o di una figura di sistema, opportunamente formata in relazione a compiti di diagnosi dei fabbisogni formativi, di pianificazione e coordinamento delle attività in linea con il PTOF, di monitoraggio, rendicontazione e valutazione delle attività svolte. La figura del direttore diventa particolarmente importante quando i percorsi formativi sono organizzati da enti. In situazioni in cui i partecipanti provengono da territori e istituzioni scolastiche diversi, il direttore, per garantire un adeguato coordinamento, deve:

- stabilire i requisiti di accesso che consentano il perseguimento degli obiettivi formativi preindicati nel progetto, rispettando poi tutte le fasi successive fino alla valutazione finale;
- impiegare gli strumenti metodologici più adatti per procedere ad una diagnosi mirata dei fabbisogni formativi reali dei partecipanti così da procedere poi in situazione partecipata ad uno sviluppo più mirato e personalizzato delle varie fasi del percorso formativo fino alla valutazione conclusiva dei risultati.

f. Monitorare lo sviluppo del percorso formativo

Premesso che ogni progetto formativo specifica le modalità e le condizioni per il rilascio dell'attestazione di frequenza (ad esempio assenze giustificate non superiori al 30%, partecipazione attiva ai lavori, ecc.) o, se previste, di eventuali certificazioni delle competenze acquisite, il monitoraggio e la valutazione sono elementi imprescindibili per raccogliere evidenze empiriche, analizzare criticamente i processi e orientare con eventuali aggiustamenti le decisioni formative.

Il monitoraggio *in itinere* permette di rilevare tempestivamente eventuali criticità, di valutare il grado di coinvolgimento e di soddisfazione dei partecipanti, nonché di verificare in situazione la coerenza tra obiettivi formativi, contenuti e metodologie. Pertanto, si possono organizzare incontri periodici di verifica, proporre la compilazione di schede ed effettuare l'analisi riflessiva dei materiali erogati. Elemento qualificante del processo di monitoraggio è il coinvolgimento attivo dei partecipanti, ai quali viene richiesto di fornire *feedback* valutativi per misurare la soddisfazione e l'efficacia percepita dell'esperienza formativa.

Il monitoraggio finale, invece, consente di misurare l'impatto dell'intero percorso, sia in termini di apprendimento che di ricadute organizzative, offrendo dati utili per la rendicontazione, la disseminazione e la progettazione futura.

Un sistema di monitoraggio efficace deve prevedere strumenti validati, come questionari, rubriche di osservazione, interviste e *focus group*, e deve coinvolgere attivamente tutti i soggetti interessati (direttori del progetto, formatori, partecipanti).

È fondamentale che il monitoraggio affidato al direttore del percorso formativo sia strutturato su più livelli tenendo in considerazione:

- la coerenza e l'efficacia dei contenuti erogati e dei metodi didattici utilizzati;
- la qualità dei formatori, anche attraverso apposite valutazioni delle loro prestazioni professionali;
- l'adeguatezza dei materiali didattici e degli strumenti tecnologici impiegati;
- l'efficienza del supporto logistico e la congruità delle risorse finanziarie messe a disposizione;
- il grado di avanzamento delle attività rispetto agli obiettivi, ai tempi e ai costi pianificati.

Nell'ambito di questi livelli vanno anche controllati gli eventuali indicatori di *performance*.

Il direttore del progetto formativo cura la pianificazione e il coordinamento del piano di monitoraggio, che nella fase finale deve prevedere l'elaborazione di statistiche descrittive, grafici e tabelle, esplicitare effetti attesi e inattesi, analizzando le criticità emerse ed evidenziando le misure per eventuali riorientamenti migliorativi.

Con questa impostazione, il monitoraggio favorisce la cultura della riflessione e dell'autovalutazione, promuovendo una visione della formazione come processo dinamico e partecipato, consolidando il senso di responsabilità professionale e rafforzando il legame tra formazione, innovazione e sviluppo organizzativo.

g. Valutare i risultati raggiunti

La valutazione finale di un percorso formativo rappresenta un momento cruciale per verificare l'efficacia delle attività svolte, la coerenza con gli obiettivi formativi prefissati e il grado di sviluppo delle competenze professionali attese. Essa consente di restituire una

visione complessiva dell'impatto del progetto formativo, integrando dati provenienti da fonti diverse e complementari.

Un approccio efficace alla valutazione finale prevede la distinzione e l'integrazione di tre principali canali di raccolta dati: l'autovalutazione dei partecipanti, il *peer assessment* e le prove valutative.

L'autovalutazione permette ai corsisti di riflettere, anche in gruppi o in comune, sul proprio percorso, sulle competenze acquisite e sulle difficoltà incontrate, promuovendo consapevolezza e responsabilità.

Il *peer assessment* valorizza il confronto tra pari, stimolando il dialogo professionale e la condivisione di pratiche, e può essere realizzato attraverso rubriche, osservazioni incrociate e questionari qualitativi.

Le prove valutative (test, esercitazioni, compiti autentici) sono volte a sondare il grado di acquisizione degli obiettivi formativi posti e la maturazione da essi garantita alle competenze professionali assunte a base del progetto formativo.

La tipologia delle prove di valutazione va definita già nella fase iniziale di progettazione, riflettendo sulle strumentazioni necessarie e garantendo un opportuno distacco tra chi valuta e chi è valutato. È anche importante, se possibile, in ambito scolastico, individuare criteri di riferimento esterni come termine di confronto (ad esempio, punteggi ottenuti dalla scuola nelle stesse prove negli anni precedenti, punteggi finali rispetto a quelli iniziali di partenza, confronto con altre scuole nello stesso contesto).

L'integrazione di questi dati diversificati consente di costruire un quadro valutativo articolato e attendibile. Ad esempio, la convergenza tra autovalutazione e prove valutative può confermare la solidità degli apprendimenti, mentre eventuali discrepanze possono suggerire la necessità di ricalibrare le attività o approfondire specifici aspetti. Il *peer assessment*, inoltre, può evidenziare problemi conoscitivi, dinamiche relazionali, collaborative e di *leadership*, che le prove individuali non rilevano.

È opportuno che la valutazione finale includa anche una sintesi statistica dei risultati (medie, distribuzioni, livelli di competenza raggiunti) e una sezione narrativa con raccomandazioni per futuri corsi analoghi.

Infine, la valutazione finale deve essere condivisa con tutti gli attori coinvolti, documentata in modo sintetico, chiaro e accessibile e anche utilizzata come base per la disseminazione delle buone pratiche e per la progettazione di percorsi successivi. Essa rappresenta anche un'opportunità di apprendimento organizzativo e di miglioramento continuo.

Tipologia	Strumenti (a titolo esemplificativo)
Autovalutazione	Questionari strutturati auto-percettivi per rilevare aspetti come reazioni e preferenze dei partecipanti, apprendimento cognitivo, <i>performance</i> formative e risultati ottenuti; rubriche di autovalutazione; relazioni individuali scritte; questionari di gradimento; <i>portfolio</i> delle competenze.
<i>Peer-assessment</i>	Interviste strutturate o semi-strutturate; rubriche e griglie di valutazione; <i>feedback</i> verbali, <i>feedback</i> attraverso strumenti digitali.
Prove valutative	Prove strutturate o semi-strutturate per misurare le competenze acquisite; prove pratiche e analisi di casi per valutare la capacità del partecipante di applicare le conoscenze acquisite in un contesto reale; analisi di <i>performance</i> per la misurazione dei risultati concreti ottenuti attraverso l'applicazione delle competenze apprese nel miglioramento dei processi; prove produttive (elaborazione di <i>report</i> , <i>project work</i>).