

Attività di monitoraggio dei piani formativi nel territorio

Anno 2025

ARTICOLAZIONE TERRITORIALE FONDIMPRESA TRENTO

FEDERAZIONE PROVINCIALE SCUOLE MATERNE DI TRENTO: QUANDO LA FORMAZIONE E' RIFLESSIVITA'

Ambito Strategico:
Competenze di base e digitali

FEDERAZIONE PROVINCIALE SCUOLE MATERNE DI TRENTO

Aree Tematiche: Competenze di base e trasversali.

Piani formativi: Azioni del Piano finanziato sul Conto di Sistema codice AV_252_23 – Open Learning (ID 3277954; 3277955; 3277956; 3277957; 3277958; 3277959).

Valutatore: prof. Attila Bruni (Unitn).

Periodo esecuzione monitoraggio valutativo: Luglio – Ottobre 2025.

INDICE

1. INTRODUZIONE

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

- 2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore
- 2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione
- 2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione
- 2.4. Considerazione riepilogative

3. IL PIANO FORMATIVO

- 3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati
- 3.2. Il processo formativo dalla progettazione alla valutazione degli esiti
- 3.3. Considerazione riepilogative

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

- 4.1. L'impatto della formazione
- 4.2. Considerazione riepilogative

5. CONCLUSIONI

- 5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione
- 5.2. Le buone prassi formative aziendali
- 5.3 Conclusioni

1. INTRODUZIONE

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento (FPSM) si configura come un soggetto di riferimento strategico all'interno del sistema educativo provinciale, con una storia istituzionale e culturale profondamente radicata nel territorio trentino. Fondata nel 1950 su iniziativa delle scuole dell'infanzia locali, la Federazione nasce con l'obiettivo di valorizzare l'identità educativa di tali istituzioni e di promuovere una rete cooperativa in grado di sostenere, attraverso il confronto e la condivisione, lo sviluppo di ciascuna realtà scolastica. L'intuizione di unire le scuole in un progetto comune di crescita e corresponsabilità ha permesso alla FPSM di anticipare il principio di autonomia scolastica, poi formalmente riconosciuto dalla normativa provinciale del 1977.

Nel corso dei decenni, la Federazione ha consolidato un modello organizzativo e valoriale che integra autonomia, solidarietà e partecipazione come elementi costitutivi della propria azione. Essa rappresenta oggi oltre 130 scuole associate, articolate in una rete territoriale di circa venti Circoli di Coordinamento, e si avvale di una struttura funzionale che garantisce supporto, orientamento e accompagnamento continuo agli istituti aderenti. Tale struttura comprende aree dedicate al coordinamento pedagogico, alla ricerca educativa, alla formazione professionale, all'amministrazione e ai servizi legali, assicurando un presidio competente e costante su tutte le dimensioni che concorrono alla qualità del sistema scolastico.

All'interno di questo quadro, la formazione continua rappresenta una delle leve principali attraverso cui la FPSM realizza la propria missione istituzionale. Intesa non come semplice aggiornamento professionale, ma come processo sistemico di crescita e qualificazione, la formazione costituisce un motore di sviluppo organizzativo e culturale. Essa favorisce l'elaborazione di pratiche educative e gestionali coerenti con i principi della "scuola autonoma della comunità", promuovendo un modello di apprendimento diffuso che valorizza la riflessione, la documentazione, la ricerca-azione e la cooperazione tra pari.

In questa prospettiva, la Federazione ha sviluppato negli anni una visione integrata della formazione, fondata su tre dimensioni principali:

- 1) la formazione come strumento di qualificazione professionale, volta a rafforzare le competenze pedagogiche, organizzative e relazionali del personale docente, dei coordinatori e dei gestori;
- 2) la formazione come pratica di costruzione culturale condivisa, che alimenta il senso di appartenenza alla rete e favorisce la diffusione di buone pratiche educative;
- 3) la formazione come leva di innovazione e di miglioramento continuo, capace di sostenere la capacità delle scuole di leggere i mutamenti sociali e di rispondere in modo proattivo ai bisogni emergenti delle comunità locali.

I piani formativi attuati dalla FPSM hanno riguardato sia aspetti tecnico-gestionali, sia questioni legate al project management, alla gestione del tempo ed alla presa di decisioni. Soprattutto, i piani formativi attuati si sono distinti per la metodologia partecipativa e per l'approccio basato sulla ricerca e sulla riflessività professionale. L'analisi dei fabbisogni, la progettazione dei percorsi e la valutazione degli esiti vengono condotte attraverso processi di confronto sistematico tra i diversi livelli organizzativi della Federazione – direzione, settori operativi, coordinatori territoriali e scuole associate – in modo da garantire coerenza con le priorità strategiche e con le esigenze reali dei contesti educativi. Questa impostazione consente alla FPSM di mantenere un equilibrio costante tra visione strategica complessiva e attenzione ai bisogni locali, traducendo le politiche formative in azioni concrete e di impatto.

L'impegno costante nella ricerca pedagogica, nella documentazione delle esperienze e nella formazione continua del personale testimonia il ruolo della Federazione come attore culturale e istituzionale di primo piano. La FPSM promuove infatti percorsi di apprendimento orientati alla costruzione di una comunità professionale riflessiva, capace di innovare le pratiche didattiche e di sviluppare una cultura dell'infanzia attenta alla qualità educativa, all'inclusione e al benessere. In tale prospettiva, la formazione diventa parte integrante della strategia organizzativa complessiva della Federazione: uno strumento per migliorare i processi interni, rafforzare la coesione della rete e consolidare un modello di governance fondato sulla cooperazione e sulla corresponsabilità.

2. STRATEGIE AZIENDALI E RUOLO DELLA FORMAZIONE CONTINUA

2.1. Breve profilo dell'azienda e del settore

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento (FPSM) è un'associazione di secondo grado fondata nel 1950 per iniziativa delle scuole dell'infanzia presenti sul territorio trentino, con l'intento di valorizzare la loro identità e promuoverne il ruolo di presidio educativo radicato nelle comunità locali. In un contesto storico in cui il sistema educativo nazionale non prevedeva ancora il riconoscimento dell'autonomia scolastica, le scuole trentine compresero precocemente l'importanza di unirsi in una rete cooperativa capace di sostenere la crescita di ciascuna realtà attraverso il confronto e la condivisione. Ventisette anni prima dell'approvazione della legge provinciale n. 13/1977, che sancirà formalmente l'autonomia istituzionale, pedagogica e organizzativa delle scuole equiparate, nacque così la FPSM, come espressione di un "patto associativo" fondato su appartenenza, solidarietà e corresponsabilità, ancora oggi elemento distintivo della sua identità.

Fin dalle origini, la FPSM ha perseguito l'obiettivo di coniugare la libertà educativa delle singole scuole con una visione comune di servizio pubblico e comunitario, capace di rispondere ai bisogni dei bambini e delle famiglie, e di interpretare le trasformazioni sociali del territorio trentino. Nel proprio Statuto, la FPSM si riconosce nella missione di concorrere alla definizione e alla promozione del progetto storico e pedagogico delle comunità scolastiche associate, sostenendo l'elaborazione di un modello istituzionale e organizzativo centrato sulla partecipazione, sull'autonomia e sulla cooperazione. Da questa impostazione deriva la definizione della "scuola autonoma della comunità", principio regolativo che identifica una scuola dell'infanzia radicata nel territorio, aperta al dialogo con la società civile e orientata alla qualità educativa.

Oggi la FPSM rappresenta 130 scuole associate, diffuse in tutto il territorio provinciale e organizzate in venti Circoli di Coordinamento. Questa struttura territoriale garantisce prossimità e partecipazione, favorendo lo scambio tra le diverse realtà e una governance condivisa. Gli organi istituzionali della FPSM – Assemblea, Consiglio Direttivo, Giunta Federale, Presidenza, Collegio dei Revisori e dei Probiviri – assicurano il funzionamento democratico e la trasparenza dell'azione associativa. Il Presidente, figura di rappresentanza politica e istituzionale, promuove le relazioni con la Provincia autonoma di Trento e con gli altri attori del sistema educativo, coordinando l'attività dei diversi settori e orientandone le politiche educative e formative.

La struttura organizzativa della FPSM si articola in aree funzionali che rispondono alle molteplici esigenze delle scuole aderenti:

- il Servizio di Coordinamento svolge un ruolo strategico di accompagnamento e orientamento, sostenendo i processi di direzione, progettazione e innovazione delle scuole, e promuovendo la formazione dei gestori e del personale educativo;
- il Settore Ricerca, Formazione e Servizi Pedagogici rappresenta il centro nevralgico della ricerca educativa e dello sviluppo professionale. Vi operano unità specialistiche dedicate all'inclusione scolastica, alla ricerca e documentazione, alla progettazione formativa e ai servizi pedagogico-didattici. Tali unità promuovono la qualità educativa attraverso percorsi di formazione continua, iniziative di ricerca-azione, sperimentazione e disseminazione delle buone pratiche;
- il Settore Amministrativo cura gli aspetti economico-finanziari e patrimoniali;
- il Settore Legale e dei Servizi di Supporto offre assistenza normativa e contrattuale, garantendo la corretta applicazione delle disposizioni di legge e sostenendo gli enti gestori nella gestione del personale e dei procedimenti amministrativi.

In coerenza con la propria missione, la FPSM ha sempre riconosciuto nella formazione un ambito strategico e trasversale, non solo come strumento di aggiornamento, ma come leva di qualificazione del sistema educativo. I percorsi formativi promossi da FPSM rispondono quindi a un duplice obiettivo: sostenere la crescita professionale degli operatori e consolidare una cultura organizzativa condivisa, fondata sulla riflessione, sulla documentazione delle pratiche e sull'apprendimento cooperativo. Attraverso

la formazione, la FPSM favorisce la costruzione di una comunità professionale riflessiva, capace di analizzare le proprie esperienze, innovare le pratiche didattiche e sviluppare un pensiero educativo critico e consapevole.

L'impegno costante nella ricerca, nella formazione e nella qualificazione del personale educativo conferma il ruolo della FPSM come attore strategico del sistema formativo trentino, punto di riferimento istituzionale e culturale per la scuola dell'infanzia autonoma. La FPSM rappresenta oggi un modello di governance educativa fondato sull'equilibrio tra autonomia delle singole scuole e coesione di rete, orientando le proprie azioni alla promozione del benessere dei bambini, alla valorizzazione delle comunità locali e alla diffusione di una cultura pedagogica di qualità.

2.2. Orientamenti strategici e processi di innovazione

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento concepisce l'innovazione non come un'appendice occasionale, ma come una dimensione sistemica che deve permeare la pratica educativa, le relazioni istituzionali e la cultura professionale delle scuole. In questa prospettiva, i progetti promossi dalla FPSM – spesso organizzati come laboratori pedagogici diffusi – costituiscono leve strategiche per ridefinire modalità di partecipazione, processi decisionali, dinamiche relazionali e pratiche didattiche, in continuità con il principio della “scuola autonoma della comunità”.

Il sito internet dell'organizzazione riporta con dovizia di dettagli i principali progetti avviati in questi anni (<https://www.fpsm.tn.it/progetti/>) e, per quelli che sono gli obiettivi del presente report, può essere interessante illustrarne brevemente alcuni. Il progetto “Scuola dell'infanzia, intercultura e comunità”, promosso dalla FPSM con il sostegno della Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto, ad esempio, testimonia l'orientamento verso una scuola che agisce da ponte socio-culturale. In un contesto provinciale in cui la presenza di bambini con cittadinanza non italiana è superiore alla media nazionale, il progetto riconosce che l'accoglienza educativa non è solo un compito verso minoranze, ma un'occasione di sviluppo culturale per tutte le comunità. Le scuole partecipanti conducono ricerche etnografiche, attivano forme di relazione con le famiglie migranti e autoctone e promuovono pratiche di cittadinanza partecipata e reti sociali attorno alle istituzioni scolastiche. In questo modo, il progetto mira a restituire alla scuola un ruolo centrale nel tessuto sociale, capace di favorire la coesione, l'inclusione e la pluralità. Un ulteriore progetto che merita menzione in quanto coinvolge direttamente la formazione dei/lle docenti è “La metodologia innovativa del piccolo gruppo”: l'idea è di riorganizzare le esperienze educative intorno a gruppi ridotti (4-5 bambini), per potenziare la conversazione, la riflessione e la costruzione condivisa del sapere. In tale configurazione, l'adulto agisce come facilitatore delle interazioni, disegnando spazi significativi e calibrati ai bisogni del gruppo, stimolando il pensiero e incentivando la collaborazione. Questo modello metodologico si propone come alternativa alle pratiche più diffuse e come strumento flessibile adattabile ai diversi contesti scolastici. (In generale su questo progetto, vedi la pagina dedicata ai progetti della FPSM).

La propensione all'innovazione dei percorsi è testimoniata anche da progetti quali “A scuola di volo”, il cui obiettivo è mettere in luce le immagini, le aspettative, le paure e le risorse che genitori e bambini attribuiscono all'esperienza scolastica. Grazie a questo “racconto iniziale”, le scuole possono ripensare strutture e pratiche, riattivare il dialogo fra insegnanti, bambini e genitori e fare della riflessione iniziale uno stimolo per la trasformazione dell'agire educativo. Il progetto “70° narrazioni al futuro: tutti i poster”, infine, si colloca in una dimensione simbolica e comunicativa: attraverso la diffusione di poster, manifesti e narrazioni visive, la FPSM rende visibili e condivise le proprie linee pedagogiche: la centralità del bambino, l'inclusione, la comunità, l'innovazione. In questo modo, l'identità educativa della FPSM diventa presenza visibile non solo nelle scuole, ma nel territorio, stimolando la sensibilizzazione collettiva e l'appropriazione culturale dei principi che la FPSM propone.

Importante sottolineare come questi progetti non siano pensati come iniziative isolate, ma s'intersechino e si contaminino reciprocamente. In questa logica, l'innovazione pedagogica si propaga non per imposizione esterna, ma per adattamento contestuale, accompagnamento e co-progettazione con le scuole stesse.

In definitiva, gli orientamenti strategici della FPSM sono centrati su tre direttrici intrecciate: partecipazione attiva, ricerca pedagogica dialogica, e radicamento comunitario. I processi di innovazione, parte integrante degli obiettivi della FPSM stessa, non mirano dunque a modelli da replicare rigidamente, quanto alla costruzione di reti professionali riflessive, di strumenti condivisi, di cultura educativa viva e pluralista. Ogni scuola, pur mantenendo la propria autonomia progettuale, è resa partecipe del disegno comune e stimolata a crescere attraverso confronto, sperimentazione e documentazione metodica.

2.3. Obiettivi aziendali e ruolo della formazione

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento considera la formazione e la ricerca strumenti strategici per garantire la qualità educativa nelle scuole associate e per sostenere la crescita professionale del personale docente e dei gestori. Gli obiettivi principali della formazione sono: rafforzare le competenze pedagogiche e organizzative, diffondere buone pratiche educative, stimolare la riflessione condivisa su innovazione e sperimentazione didattica, e rispondere ai bisogni emergenti dei contesti territoriali.

Le attività formative vengono progettate in maniera partecipativa, attraverso un processo di confronto tra i responsabili della FPSM, i coordinatori dei Circoli Didattici e le scuole associate, in modo da garantire la coerenza con le esigenze reali delle comunità educative. Questo approccio consente di allineare i percorsi formativi alle priorità strategiche della FPSM, promuovendo esperienze di apprendimento condiviso e la costruzione di conoscenze e pratiche comuni.

Negli ultimi anni, la rilevanza della formazione è cresciuta in risposta a nuove necessità emergenti dal territorio, a una maggiore complessità dei contesti educativi e a richieste sempre più elevate da parte delle famiglie, che esigono qualità nell'offerta didattica, nella gestione delle strutture e nella progettazione educativa. In questo contesto, è previsto un impegno minimo obbligatorio di 28 ore di formazione annuali per il personale insegnante delle scuole associate, valore definito dalla contrattazione di secondo livello e superiore a quello previsto a livello provinciale, a testimonianza dell'importanza attribuita alla crescita continua delle competenze interne.

Gli indicatori di efficacia della formazione comprendono: il numero di ore erogate, la partecipazione del personale, il grado di soddisfazione dei partecipanti, la ricaduta delle competenze acquisite sulle pratiche educative quotidiane e l'adozione di metodologie innovative nelle scuole federate. Grazie a questo approccio, la formazione diventa un momento non solo di aggiornamento professionale, ma di costruzione collettiva della cultura pedagogica della FPSM, consolidando l'identità della rete e contribuendo a creare comunità educative più coese, autonome e orientate all'innovazione.

Pensare alla formazione in modo non semplicemente "trasmissivo", quale "stock" di conoscenza standardizzata che può essere facilmente spostata e applicata tra diversi contesti, senza tenere conto di quelle che sono le specificità locali di questi ultimi, permette di pensare alla scuola, alla didattica, ed alla cultura dell'infanzia in modo diverso. Uno dei progetti più significativi in questo orizzonte è "Il Concilio dei bambini", che intende sperimentare forme reali di democrazia educativa. In questo percorso, i bambini sono invitati a partecipare a momenti deliberativi su questioni concrete della vita scolastica: scegliere giochi, decidere modalità di convivenza, discutere insieme questioni pratiche. Il progetto si articola mediante la costituzione di piccoli gruppi di 4-5 bambini, che si confrontano, ascoltano opinioni diverse e formulano proposte, accompagnati da adulti che ne sostengono la riflessione. Le decisioni assunte non rimangono astratte: vengono concretamente attuate e documentate, in una logica che valorizza non solo la voce dei più piccoli, ma anche il rispetto delle scelte condivise e la responsabilità verso il bene comune.

2.4. Considerazioni riepilogative

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento si distingue per un approccio strategico che coniuga autonomia delle scuole, radicamento territoriale e innovazione educativa. Fin dalla sua fondazione, la Federazione ha perseguito l'obiettivo di valorizzare l'identità delle scuole associate, promuovendo pratiche condivise e reti di collaborazione che rispondano ai bisogni dei bambini, delle famiglie e delle comunità locali. In questa prospettiva, la formazione del personale docente e dei gestori e la ricerca pedagogica rappresentano strumenti centrali per garantire la qualità educativa e favorire processi di innovazione diffusa.

La progettazione della formazione avviene in maniera partecipativa, coinvolgendo responsabili della FPSM, coordinatori dei Circoli Didattici e scuole associate, al fine di rispondere ai bisogni emergenti del territorio e consolidare una cultura educativa condivisa. L'impegno minimo obbligatorio di 28 ore annuali di formazione per il personale insegnante delle scuole associate, superiore agli standard provinciali, testimonia la centralità attribuita alla crescita continua delle competenze interne.

I progetti realizzati negli ultimi anni mostrano come formazione e ricerca siano strettamente intrecciate. Ogni iniziativa è concepita come un laboratorio pedagogico: le pratiche didattiche vengono osservate, documentate, analizzate e condivise, generando nuove conoscenze e favorendo l'adozione di approcci innovativi nelle scuole federate. In questo contesto, la formazione assume una funzione partecipativa e trasformativa, che va oltre l'aggiornamento tecnico: è un momento di costruzione condivisa di saperi e buone pratiche, di riflessione critica sulle esperienze, e di sviluppo di competenze pedagogiche, organizzative e relazionali. Essa rappresenta il motore della ricerca e dell'innovazione, consentendo alle scuole di affrontare le sfide emergenti, rispondere alle aspettative delle famiglie e accrescere il proprio livello di qualità educativa.

In sintesi, la FPSM ha consolidato un modello operativo e culturale in cui identità storica, autonomia, partecipazione e innovazione si integrano armonicamente, e dove la formazione continua si conferma come leva strategica per il miglioramento costante delle pratiche educative e la crescita professionale degli operatori, garantendo un impatto concreto sul sistema scolastico provinciale e garantendo un solido legame con il territorio.

3. IL PIANO FORMATIVO

3.1. L'analisi del fabbisogno, metodologie e risultati

La Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento, coerentemente con la propria missione di accompagnamento e sviluppo del sistema delle scuole associate, ha impostato l'analisi dei bisogni come un'attività partecipata e multilivello, in grado di far emergere sia esigenze individuali sia dinamiche sistemiche. L'analisi del fabbisogno formativo ha quindi rappresentato la fase fondante del Piano, non solo come momento preliminare di diagnosi, ma come processo continuo di ascolto, riflessione e costruzione condivisa del sapere organizzativo.

L'analisi dei fabbisogni è stata condotta con modalità diversificate:

- osservazioni dirette nei contesti educativi e gestionali, da parte dei responsabili di area e dei coordinatori;
- colloqui e confronti strutturati con i responsabili di settore (amministrativo, pedagogico, organizzativo);
- analisi dei risultati di uno studio sullo stress lavoro-correlato, condotto tre anni fa, che ha fornito indicatori significativi sul clima interno e sui bisogni di benessere organizzativo;
- rilettura delle esperienze formative precedenti, con attenzione alle ricadute concrete e ai margini di miglioramento.

La responsabile del piano formativo ha inoltre evidenziato come, nel periodo post-pandemico e nel contesto di rinnovamento organizzativo della FPSM, emergessero fabbisogni legati soprattutto a:

- il rafforzamento della capacità decisionale e gestionale dei coordinatori, chiamati sempre più spesso a guidare processi complessi di cambiamento;
- l'aggiornamento delle competenze digitali e amministrative, con particolare riferimento all'uso consapevole di strumenti come Excel e ai sistemi di monitoraggio dati interni;
- la gestione del personale e delle relazioni interpersonali, ambito nel quale la FPSM ha registrato un incremento di richieste di supporto;
- la cura del benessere professionale e della comunicazione, come leve per migliorare la coesione e la motivazione dei team.

La mappa del fabbisogno formativo scaturita dall'incrocio di questi diversi fabbisogni e dati di contesto, ha quindi orientato la progettazione dei percorsi successivi, consentendo di mantenere un equilibrio tra i bisogni di sviluppo professionale individuale e le esigenze strategiche dell'organizzazione, e garantendo coerenza con la missione pedagogica e gestionale della FPSM.

3.2. Il processo formativo: dalla progettazione alla valutazione degli esiti

La progettazione del piano formativo si è sviluppata in un'ottica di co-costruzione e flessibilità, integrando competenze interne ed esterne. Il lavoro è stato supervisionato dal Comitato tecnico-scientifico della FPSM, composto da esperti di rilievo nel campo della formazione e dell'organizzazione, come la prof.ssa Cristina Zucchermaglio (Università "La Sapienza" di Roma) e il prof. Giuseppe Scaratti (Università di Bergamo). Il comitato ha garantito un presidio metodologico e scientifico sull'intero processo, assicurando la qualità dei contenuti, la coerenza con i principi della ricerca-azione e la rispondenza ai bisogni espressi dal sistema delle scuole.

I percorsi realizzati hanno avuto a riferimento due ambiti principali:

- 1) tecnico-gestionale. Rivolti al personale amministrativo e di segreteria, i corsi hanno affrontato tematiche legate alla gestione di database, alla produzione di report e all'automazione di procedure di calcolo. Nello specifico, la formazione ha riguardato l'approfondimento di uno strumento tecnico-gestionale (Power Query) una funzionalità interna ad Excel che consente di integrare e gestire dati

provenienti da diverse fonti. Il valore aggiunto è stato l'approccio contestualizzato: ogni incontro partiva dai file e dalle procedure effettivamente utilizzate in FPSM. Il formatore era una persona già conosciuta in occasione di altre iniziative, che adotta modalità partecipative facendo sì che i partecipanti sperimentino gli apprendimenti già in sede formativa, lavorando in modo operativo su documenti e situazioni concrete. Come sottolineato da uno dei partecipanti intervistati: "I manuali non esistono più, è tutto in rete...esistono tutorial, esistono video, ma avere lì qualcuno è diverso". Fra gli esiti inattesi della formazione, l'intervistato ha citato l'aver appreso le basi del linguaggio di programmazione, ma soprattutto l'essersi potuto relazionare con gli altri colleghi partecipanti al corso in un clima di maggiore "orizzontalità", fuori dal ruolo rivestito tutti i giorni nell'organizzazione. Un ulteriore risultato inatteso e positivo è stato l'interesse dei partecipanti nel proseguire autonomamente la formazione, chiedendo incontri di approfondimento su funzioni avanzate di Excel;

- 2) management e presa di decisioni. Destinato ai coordinatori pedagogici, il corso ha avuto l'obiettivo di rafforzare la capacità di leggere i contesti organizzativi e guidare in modo partecipato i processi decisionali. Sono stati forniti materiali teorici, ma gli incontri avevano una forte declinazione interattiva e pratica, attraverso l'esame di casi reali provenienti dalle scuole. Le discussioni di gruppo hanno permesso ai partecipanti di elaborare strategie comuni di gestione dei conflitti, distribuzione dei compiti e comunicazione interna. L'obiettivo era uscire da una logica di lavoro individuale al fine di adottare uno sguardo più ampio ed apprendere anche dallo sguardo altrui. Una delle partecipanti intervistate, in particolare, oltre a dichiararsi molto soddisfatta del percorso seguito, ha raccontato come, su proposta del formatore (già conosciuto in precedenti occasioni), il percorso formativo abbia preso la forma di una ricerca-azione nelle scuole, volta a indagare e intervenire su come queste ultime comunicano alle famiglie la loro offerta formativa. Attraverso diversi incontri con e tra genitori e insegnanti è stata così creata una "cassetta degli attrezzi" utile all'accompagnamento dei gruppi di lavoro. Il principale risultato positivo si è tradotto in una maggiore efficacia e chiarezza nella comunicazione con gli insegnanti, nel loro affiancamento e nell'organizzazione del lavoro a livello di FPSM. Un risultato inatteso del percorso si è però concretizzato anche nell'opportunità di apprendere le pratiche lavorative dei colleghi, nonché in una pubblicazione scientifica, scritta congiuntamente con i formatori, che illustra la metodologia adottata.

Al contempo, il percorso ha portato alla luce la necessità e l'importanza di acquisire nuove competenze tra loro in qualche modo speculari. Da un lato, infatti, queste riguardano una maggiore capacità di gestire in modo trasparente il patto educativo; dall'altra, una definizione più puntuale dei confini professionali.

Tutti i percorsi si sono basati su un approccio esperienziale e riflessivo, che privilegia l'apprendimento situato, la cooperazione e la condivisione tra pari. Le metodologie utilizzate hanno incluso:

- laboratori e micro-sperimentazioni sul campo, con momenti di osservazione reciproca;
- analisi di casi reali e role playing su problematiche organizzative;
- coaching di gruppo per il supporto ai coordinatori;
- produzione di report riflessivi individuali, poi discussi in plenaria.

La FPSM ha inoltre curato con attenzione la comunicazione con i partecipanti, prevedendo momenti di orientamento iniziale per illustrare le modalità operative, i vincoli formali legati ai finanziamenti Fondimpresa (registri, firme, frequenze minime) e gli obiettivi di monitoraggio. Questa scelta ha permesso di ridurre le difficoltà amministrative e di concentrare l'attenzione sul valore formativo degli incontri.

La valutazione è stata articolata facendo uso di diversi strumenti: questionari di gradimento e rilevazioni qualitative a fine modulo; colloqui con i coordinatori e osservazioni delle ricadute nei contesti di lavoro; interviste con la direzione e analisi comparativa dei processi interni prima e dopo la formazione. Questi diversi strumenti hanno permesso di valutare il percorso formativo tanto in itinere, quanto per quelli che sono stati i suoi impatti a livello più complessivo dell'organizzazione.

Le interviste raccolte con i/le partecipanti indicano un alto grado di soddisfazione e una percezione diffusa di utilità immediata delle competenze acquisite. Come specificato anche dalla responsabile dei piani

formativi, le principali ricadute hanno riguardato il miglioramento della comunicazione tra i livelli organizzativi, la gestione più consapevole dei conflitti interni e l'adozione di nuove pratiche collaborative come i gruppi territoriali di coordinatori, divenuti veri spazi di apprendimento inter-organizzativo.

3.3. Considerazioni riepilogative

Nel complesso, la formazione attuata si è rivelata un intervento strategico di sviluppo organizzativo per la FPSM. La combinazione di analisi partecipata, progettazione condivisa e valutazione sistematica ha permesso di creare un modello formativo integrato, capace di rispondere sia alle esigenze di aggiornamento tecnico-professionale sia ai bisogni di crescita culturale e relazionale del personale.

L'attenzione alla contestualizzazione ha costituito un punto di forza: ogni percorso è stato pensato per valorizzare l'esperienza concreta dei partecipanti e tradurla in competenza agita. In questo modo, la formazione ha assunto un ruolo propulsivo nella costruzione di una cultura organizzativa riflessiva e innovativa, dove l'apprendimento continuo diventa parte integrante del lavoro quotidiano.

Infine, l'integrazione con la ricerca e con le pratiche di documentazione ha trasformato la formazione in un motore di innovazione diffusa, capace di incidere non solo sui singoli ma sull'intero sistema federato, rafforzandone l'identità, la coesione e la capacità di adattamento ai cambiamenti del contesto educativo e sociale.

4. L'IMPATTO DELLA FORMAZIONE

4.1. L'impatto della formazione

L'impatto del Piano Formativo promosso dalla Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento si manifesta su più piani, intrecciando dimensioni individuali, professionali e organizzative.

Per i coordinatori pedagogici, la formazione ha rappresentato un'occasione di rilettura e ridefinizione del proprio ruolo, in un periodo in cui le funzioni gestionali e relazionali si sono ampliate. Molti coordinatori hanno sviluppato una maggiore consapevolezza del proprio posizionamento tra direzione, scuole e famiglie, imparando a mediare le diverse istanze e a guidarle con metodo partecipativo. Nel corso delle interviste, diversi dei/lle partecipanti intervistati/e hanno sottolineato come la formazione abbia permesso loro di trovare parole nuove per descrivere ciò che fanno e di gestire con maggiore sicurezza la complessità dei contesti educativi.

Per il personale amministrativo e tecnico, il corso su Excel ha generato impatti tangibili sulla gestione operativa delle informazioni. La possibilità di lavorare su file e procedure reali ha aumentato la capacità di lettura dei dati gestionali, favorendo una maggiore autonomia operativa e una riduzione dei tempi di elaborazione dei documenti. Un elemento inatteso, ma particolarmente significativo, è stata la proattività dei partecipanti, che hanno richiesto ulteriori sessioni di approfondimento e creato spontaneamente un piccolo gruppo di confronto interno, a testimonianza di un apprendimento realmente attivo e auto-rigenerativo.

Per le figure educative, i percorsi sul benessere organizzativo hanno avuto un impatto sul piano relazionale, migliorando la capacità di ascolto reciproco e di gestione dei conflitti. La formazione ha contribuito a generare spazi di parola e riflessione che hanno alleggerito tensioni e favorito la costruzione di un clima professionale più sereno e cooperativo. In alcuni casi, le scuole stesse hanno introdotto pratiche di debriefing periodico tra colleghi, nate spontaneamente come ricaduta dei laboratori formativi.

A livello organizzativo, la formazione ha sostenuto l'evoluzione della FPSM verso una struttura più interconnessa e territoriale, in cui la collaborazione e lo scambio tra coordinatori e operatori sono diventati parte stabile dei processi di lavoro. La creazione dei gruppi territoriali di coordinatori, nati inizialmente come sperimentazione, rappresenta oggi uno degli esiti più significativi del percorso. Questi gruppi si incontrano con cadenza regolare, condividendo criticità, buone pratiche e materiali comuni, in un'ottica di apprendimento collettivo e supporto reciproco.

Inoltre, la formazione ha favorito una maggiore integrazione tra le diverse aree dell'organizzazione, portando a una maggiore fluidità nei processi di comunicazione interna e nella gestione dei flussi informativi. Ciò ha portato anche ad un incremento della capacità di pianificare in modo condiviso, con una più chiara consapevolezza dei ruoli e delle responsabilità tra i diversi livelli organizzativi.

In coerenza con la missione storica della FPSM, il Piano ha così contribuito a rafforzare la cultura della formazione continua come leva di innovazione e come processo permanente di ricerca e miglioramento, integrato nella vita professionale quotidiana. Questa visione si è tradotta in nuove pratiche di documentazione, riflessione e confronto che alimentano la capacità della FPSM di adattarsi al cambiamento e anticipare i bisogni emergenti delle scuole e del territorio.

La maggiore competenza gestionale e comunicativa dei coordinatori, infine, ha migliorato la capacità delle scuole stesse di leggere i contesti sociali e rispondere ai bisogni delle famiglie. Sono emerse esperienze di innovazione didattica collegate indirettamente alla formazione del personale (ad esempio, l'introduzione di momenti di co-progettazione educativa tra insegnanti), con effetti che si sono propagati quindi ben oltre i confini dei corsi stessi.

4.2. Considerazioni riepilogative

Nel complesso, l'impatto del Piano Formativo può essere letto come un processo evolutivo e sistemico, capace di unire crescita individuale dei/lle partecipanti e sviluppo organizzativo. La formazione ha favorito la costruzione di una comunità professionale riflessiva, in cui la condivisione delle esperienze diventa strumento di apprendimento e di consolidamento dell'identità comune.

L'esperienza ha confermato la validità del modello della FPSM, che integra formazione, ricerca e innovazione in un ciclo continuo di miglioramento. Lavorare sui casi reali e sulle sfide concrete ha permesso di generare competenze situate, immediatamente trasferibili nel lavoro quotidiano, e di rinforzare la capacità adattiva delle strutture a fronte dei mutamenti del contesto educativo e normativo.

Le evidenze raccolte suggeriscono che la formazione non solo ha prodotto risultati tangibili – come nuove procedure, maggiore efficienza e consapevolezza dei ruoli – ma ha anche consolidato la dimensione culturale e valoriale della FPSM, riaffermando la centralità della persona e della relazione nel lavoro educativo.

In questa prospettiva, il percorso realizzato con Fondimpresa si configura non come un punto d'arrivo, ma come una tappa di un processo più ampio di apprendimento organizzativo continuo, in cui ogni iniziativa formativa diventa occasione di ricerca, riflessione e innovazione per tutto il sistema delle scuole dell'infanzia federate di Trento.

5. CONCLUSIONI

5.1. Gli elementi e/o i fattori che hanno influito positivamente sulla formazione

L'analisi complessiva delle attività e dei risultati conseguiti nel corso dell'ultimo ciclo formativo conferma come la formazione continua rappresenti per la Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento una leva strategica per la crescita dell'organizzazione.

Diversi elementi hanno concorso in maniera sinergica a determinare l'efficacia e la coerenza complessiva degli interventi formativi, contribuendo a generare un impatto positivo e duraturo sia sul piano professionale sia su quello organizzativo. Un primo fattore determinante è riconducibile al modello di governance partecipativo che caratterizza la FPSM. La definizione dei bisogni formativi, la progettazione delle attività e la valutazione dei risultati sono processi condivisi, nei quali i diversi attori istituzionali – Direzione generale, Coordinamento pedagogico, Settori operativi, Circoli territoriali e scuole associate – contribuiscono attivamente alla costruzione di un piano formativo comune. Questa impostazione partecipativa ha favorito un'elevata aderenza tra obiettivi formativi e fabbisogni reali, consentendo di calibrare gli interventi in funzione delle caratteristiche specifiche dei ruoli professionali e dei contesti territoriali.

Un secondo elemento di rilievo riguarda la continuità e la sistematicità della formazione. La FPSM ha adottato da tempo un modello che integra percorsi annuali obbligatori con opportunità di aggiornamento facoltative e percorsi di approfondimento tematico, garantendo così una presenza formativa costante e capillare. Tale continuità, sostenuta da una chiara cornice organizzativa, ha contribuito a consolidare la percezione della formazione come parte integrante dell'identità professionale e non come adempimento episodico o accessorio.

Altro fattore strategico è la qualità metodologica e scientifica della proposta formativa. La Federazione si avvale di formatori esperti e di consulenti con comprovata esperienza nel campo educativo e organizzativo, selezionati in base a criteri di competenza, coerenza pedagogica e capacità di trasferire modelli operativi innovativi. I percorsi si fondano su metodologie attive e riflessive – ricerca-azione, laboratori esperienziali, osservazione partecipata, analisi di casi, comunità di pratica – che promuovono un apprendimento contestualizzato, dinamico e orientato alla trasformazione delle pratiche.

Anche la cultura organizzativa interna della Federazione ha rappresentato un elemento decisivo. Nel tempo, la FPSM ha costruito un ambiente istituzionale orientato all'apprendimento continuo, al confronto e alla valorizzazione delle competenze. La formazione è percepita come opportunità di crescita condivisa e come investimento strategico sul capitale umano. Ciò ha favorito una partecipazione convinta e attiva del personale docente, dei coordinatori e dei gestori, con alti tassi di adesione e una diffusa motivazione intrinseca.

Infine, la presenza di un sistema di monitoraggio e valutazione integrato ha contribuito a consolidare l'efficacia degli interventi. Le attività di raccolta dati, le indagini di soddisfazione e le analisi sull'impatto organizzativo hanno consentito di misurare in modo puntuale la qualità della formazione e di apportare correttivi tempestivi. Tale approccio riflessivo, basato su un ciclo continuo di analisi e miglioramento, ha permesso alla Federazione di affinare progressivamente le proprie strategie formative e di consolidare una cultura della valutazione diffusa.

La tabella a seguire sintetizza i principali punti di forza e di criticità della programmazione formativa nel suo complesso.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
- Condivisione della definizione dei bisogni formativi e della progettazione degli interventi - utilizzo di ricerca-azione, osservazione partecipata ed apprendimento esperienziale	- Carico di lavoro e tempi organizzativi - sovrapposizione tra impegni lavorativi e momenti formativi

- qualità e competenza dei formatori - sistema strutturato di monitoraggio e valutazione degli apprendimenti	
OPPORTUNITÀ	MINACCE
- Ampliamento delle sinergie con università, enti di ricerca e istituzioni provinciali - certificazione e riconoscimento delle competenze professionali - sperimentazione di percorsi di mentoring e peer learning - integrazione tra formazione e innovazione organizzativa - attenzione crescente al benessere lavorativo e alla cura educativa	- Rischio di sovraccarico professionale del personale educativo - saturazione dell'offerta formativa nel sistema educativo provinciale - cambiamenti socio-culturali e demografici

Tabella 1 - *Swot Analysis della programmazione formativa*

5.2. Le buone prassi formative aziendali

L'analisi del piano formativo della Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento e le interviste realizzate con responsabili della formazione e partecipanti hanno permesso di individuare due buone prassi formative che rappresentano elementi qualificanti del modello formativo federale:

- 1) uso di metodologie attive e centralità della riflessione;
- 2) costruzione di comunità professionali di apprendimento.

Entrambe le prassi vengono sinteticamente illustrate di seguito.

1 - *Uso di metodologie attive e centralità della riflessione*

- Utilizzo sistematico di metodologie attive ed esperienziali;
- Integrazione di momenti riflessivi strutturati nei percorsi formativi;
- Coinvolgimento diretto dei partecipanti nel processo di apprendimento;
- Collegamento tra formazione, pratica educativa e innovazione pedagogica;
- Sviluppo di competenze metacognitive e capacità di autovalutazione.

CATEGORIA	PROPRIETÀ	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	L'approccio attivo-riflessivo favorisce il miglioramento delle pratiche e risponde in modo mirato ai bisogni professionali.
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	L'integrazione tra attività esperienziali e riflessione produce elevati livelli di partecipazione e apprendimento significativo.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	5	Le metodologie attive e riflessive possono essere replicate con risultati comparabili in contesti analoghi.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	4	L'approccio è trasferibile anche in altri ambiti, richiedendo tuttavia un adattamento alle specificità organizzative.

Tabella 2 – *Buone prassi formative aziendali: Uso di metodologie attive e centralità della riflessione*

2 – *Costruzione di comunità professionali di apprendimento*

- Promozione di gruppi di apprendimento professionale stabili e cooperativi;
- Condivisione e documentazione di esperienze e pratiche educative;
- Ruolo attivo dei coordinatori e dei referenti come facilitatori di comunità;

- Rafforzamento del senso di appartenenza e della cultura organizzativa comune;
- Sviluppo di reti territoriali di scambio, sostegno e innovazione.

CATEGORIA	PROPRIETA'	VALUTAZIONE ATTRIBUITA	NOTE
Qualità strategica	Soluzione ai problemi	5	La costruzione di comunità di apprendimento favorisce il miglioramento continuo e la gestione condivisa delle criticità professionali.
Qualità attuativa	Efficacia, efficienza, qualità	5	Le comunità generano apprendimento diffuso e consolidano le competenze nel lungo periodo.
Riproducibilità	Riprodotte in contesti formativi simili	4	La prassi è replicabile in reti educative con caratteristiche organizzative affini.
Trasferibilità	Riprodotte in contesti formativi diversi	4	Il modello può essere trasferito ad altri sistemi educativi, adattandone la struttura relazionale e i meccanismi di governance.

Tabella 3 – Buone prassi formative aziendali: Costruzione di comunità professionali di apprendimento

5.3. Conclusioni

L'esperienza formativa della Federazione Provinciale Scuole Materne di Trento si presenta come un modello maturo e coerente di sviluppo professionale e organizzativo, capace di coniugare visione pedagogica, partecipazione e innovazione. Il percorso analizzato dimostra come la formazione possa divenire, se adeguatamente progettata e sostenuta, un dispositivo strategico di governance e non soltanto un'attività di aggiornamento tecnico.

La forza del modello FPSM risiede nella capacità di trasformare la formazione in un processo riflessivo, generativo di conoscenza, di competenze e di cultura organizzativa condivisa. Tale processo ha prodotto un impatto tangibile: miglioramento della qualità educativa, maggiore consapevolezza professionale, rafforzamento dei legami comunitari tra le scuole e consolidamento dell'identità pedagogica comune. In prospettiva, la FPSM potrà continuare a potenziare la valorizzazione delle competenze interne promuovendo percorsi di certificazione professionale e modelli di mentoring tra pari, così da sostenere il ricambio generazionale e la continuità qualitativa delle scuole associate.

In un contesto sociale ed educativo in continua evoluzione, la FPSM ha saputo mantenere un approccio dinamico e innovativo, orientato alla sostenibilità dei processi formativi, alla valorizzazione del capitale umano ed alla capacità di rispondere ai cambiamenti demografici, culturali e tecnologici che attraversano il sistema educativo.

SCHEMA SINTETICA – 2025

Nome Azienda	FEDERAZIONE PROVINCIALE SCUOLE MATERNE DI TRENTO
Regione	Provincia autonoma di Trento
Settore di Attività Economica	Istruzione
Ambito tematico strategico (selezionare)	☐ Innovazione digitale e tecnologica, di processo e di prodotto ☐ Transizione Verde ed Economia Circolare ☒ Competenze di base e digitali ☐ Politiche Attive del lavoro ☐ Fondo Nuove Competenze
Piano Formativo	Canale di Finanziamento: Conto di Sistema ID Piano: AV_252_23 (ID 3277954; 3277955; 3277956; 3277957; 3277958; 3277959). Titolo Piano: Open Learning Soggetto Attuatore (per i Piani CS): DB formazione srl
Tematiche formative	Competenze di base e trasversali
Modalità didattiche	Aula; studi di caso; role playing; osservazione; apprendimento esperienziale
Risultati della formazione	• Sviluppo di competenze metacognitive e capacità di autovalutazione; • Condivisione e documentazione di esperienze e pratiche educative; • Ruolo attivo dei coordinatori e dei referenti come facilitatori di comunità; • Rafforzamento del senso di appartenenza e della cultura organizzativa comune; • Sviluppo di reti territoriali di scambio, sostegno e innovazione
Buone Prassi Formative	• Utilizzo sistematico di metodologie attive ed esperienziali; • Costruzione di comunità professionali di apprendimento; • Collegamento tra formazione, pratica educativa e innovazione pedagogica