
La Rete Governata per le Scuole dell'Autonomia

Fiuggi, 10-14 ottobre 2005

Patrizia Cinti

Perché la Rete nella Scuola

Fare insieme per fare meglio

- › Per gli allievi e le loro famiglie
- › Per il contesto sociale nel quale si opera
- › Per lo sviluppo e l'innovazione organizzativa delle istituzioni scolastiche

Le organizzazioni

dalle piramidi



alle reti organizzative

dall'adempimento



al risultato di qualità

dal procedimento



al processo lavorativo

dal compito



alla responsabilità

dalla mansione



al ruolo professionale

3

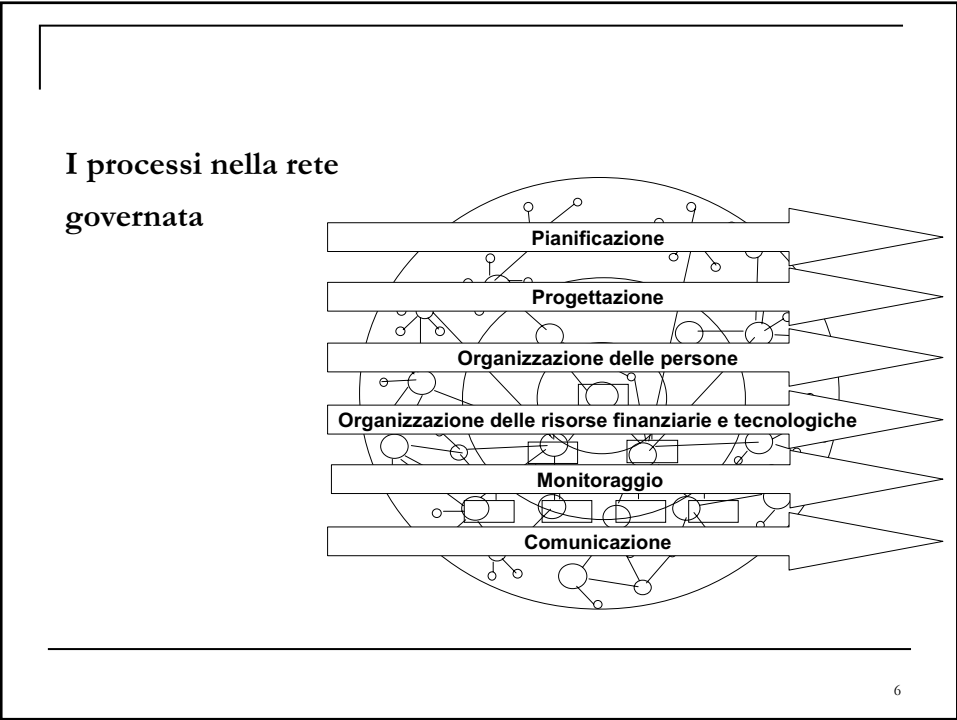
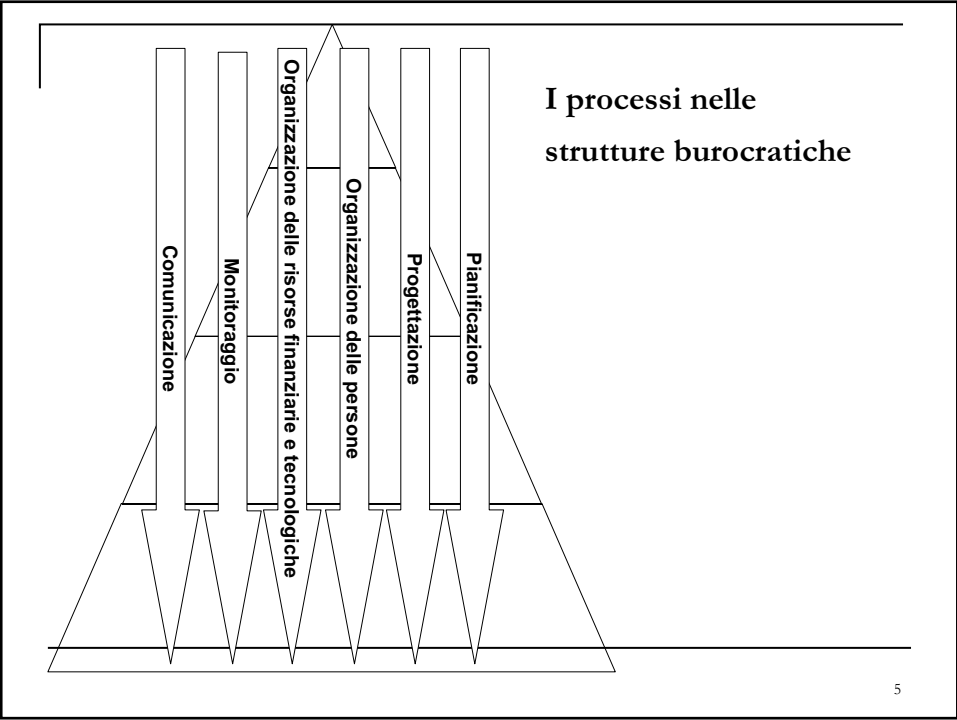
Le strutture organizzative virtuali e reali

Due visioni si confrontano e si oppongono:

Si afferma il primato della virtualità che porta allo scioglimento di ogni struttura: il Cyberspazio sostituisce la comunità, l'impresa, il lavoro stesso

La virtualità introdotta da Internet è crescente, ma lo sviluppo e la gestione dei processi dell'organizzazione è possibile solo se si ha la capacità di costruire e governare strutture a rete

4



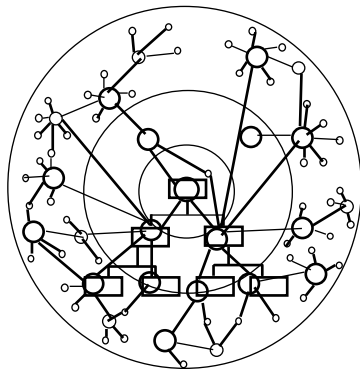
Quali domande?

- › Le strutture tendono a scomparire o diventa indispensabile pensare e creare strutture di nuova concezione?
- › È la Rete la struttura organizzativa capace di integrare le organizzazioni che vogliono svilupparsi insieme?
- › Come nasce e si sviluppa una rete organizzativa?
- › Come si governa una Rete di organizzazioni?
- › Nella Rete sono sufficienti i sistemi operativi o sono indispensabili altri meccanismi di attivazione e di animazione?

7

La Rete come configurazione emergente

Quali sono queste nuove strutture?



Le Reti sono un insieme specificato di strutture tecnologiche, burocratiche, economiche, sociali e culturali che si possono progettare o che si possono sviluppare (Butera)

L'organizzazione-rete è un modello stabile di transazioni, cooperative, individuali e collettive che costituisce un nuovo attore collettivo (Pichierri)

8

Le risposte che possiamo dare:

- › Occorre pensare e creare nuove strutture organizzative in grado di integrare piccole e medie organizzazioni, che altrimenti si disperdono nel territorio, nel sistema sociale
- › La Rete governata è la struttura idonea ad integrare le piccole e medie organizzazioni che vogliono sviluppare insieme
- › La Rete organizzativa nasce e si sviluppa per l'azione intenzionale di nodi "vitali"
- › La Rete si governa attraverso sistemi operativi progettati e presidiati, per la pianificazione, il controllo, il monitoraggio, la condivisione delle conoscenze, ecc
- › Nella Rete sono indispensabili meccanismi di attivazione e di animazione per la comunicazione, cooperazione, la conoscenza, la comunità di pratiche e professionale tra i singoli nodi

9

Rete o progetto

- › Non tutti gli accordi di cooperazione o per la realizzazione di un progetto danno luogo ad una rete organizzativa
- › Parliamo di Rete organizzativa in presenza:
 - £ di un progetto formalizzato
 - £ della creazione di un organismo comune
 - £ della presenza di personale dedicato
 - £ della presenza di una forma di governo del progetto

10

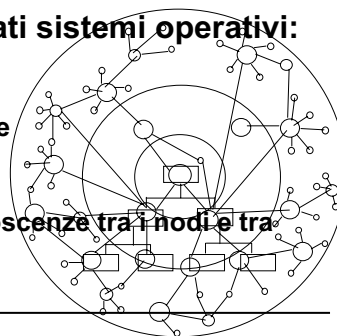
Le modalità di governo della Rete

Le Reti governate devono essere:

- orientate verso una comune strategia
- governate sulla base di obiettivi condivisi e verificati
- strutturate e relativamente stabili

Nelle Reti devono essere progettati sistemi operativi:

- sistemi di pianificazione e controllo
- sistemi di progettazione e innovazione
- sistemi di monitoraggio
- sistemi per la condivisione delle conoscenze tra i nodi e tra la Rete e il contesto esterno



11

I vantaggi di una Rete governata

- › Integrazione: catalogo di quanto viene realizzato dalle singole istituzioni
- › Consulenza: scambio di buone pratiche
- › Sviluppo: sostegno alla formazione continua
- › Innovazione: ambienti anche virtuali costruiti per le comunità di pratiche
- › Valorizzazione: visibilità interna e verso l'esterno
- › Qualità: servizi per la comunità professionale
- › Sostegno all'autonomia: singole scuole in un sistema organizzato più grande

12

Cosa NON è una rete governata

- › NON è una struttura informatica
- › NON è una organizzazione virtuale
- › NON è una nuova burocrazia

13

Che cos'è una Rete organizzativa governata per la Scuola

- › È un sistema organizzativo complesso, ma non burocratico
- › È una struttura stabile ma flessibile, che nasce nelle Scuole dell'autonomia per migliorare e sviluppare le attività che richiedono l'azione di più soggetti, scolastici e sociali
- › È una organizzazione orientata in modo strategico a "far accadere le cose" e non a rappresentarle in un livello gerarchico più elevato
- › È una struttura organizzativa centrata sulle attività e sui processi, e non sulle procedure e i regolamenti
- › È una struttura centrata sulle persone, che ne conoscono e ne condividono gli obiettivi e la cultura organizzativa che la orienta
- › È una organizzazione che vede impegnato, primo fra tutti, il Dirigente scolastico, con le competenze professionali del suo ruolo istituzionale
- › È una organizzazione che comporta una presa di impegno anche formale del Collegio dei Docenti e del Consiglio di Istituto

14

I fattori di successo di una Rete scolastica

- › la presenza di un bisogno definito;
- › l'identificazione di un'area territoriale omogenea, preferibilmente di livello subprovinciale;
- › la presenza di una progettualità ben definita dell'azione prevista (modello di azione);
- › la creazione di un rapporto di scambio tra i soggetti coinvolti che preveda, per tutti, vantaggi sufficienti a garantirne una motivata adesione al progetto;
- › l'implementazione di un sistema informativo in grado di produrre dati e informazioni utili per i processi decisionali degli attori coinvolti;
- › risorse finanziarie;
- › il management della "rete" e del progetto (ruoli dedicati e specializzati);
- › la stretta collaborazione tra gli attori;
- › l'attivazione di fasi sperimentali che consentano l'aggiustamento del modello;
- › la replicabilità del modello.

15

Competenze necessarie allo sviluppo della Rete

- › capacità di lavoro in gruppo - capacità di integrare i propri obiettivi, attività e comportamenti con quelli dei colleghi
- › autorevolezza - capacità di organizzare il consenso in virtù della propria professionalità, credibilità, correttezza, leadership
- › coordinamento e pianificazione - capacità di integrare attività, tempi, risorse e costi in modo organico e razionale al fine del perseguimento degli obiettivi dell'ente
- › gestione di relazioni interfunzionali - capacità integrare punti di vista diversi ed operare in sinergia con altri enti, funzioni, ruoli indipendentemente dall'esistenza di un rapporto gerarchico)

16

- › capacità di sviluppo
- › individuazione di opportunità (capacità di comprensione del contesto socio-economico e culturale di riferimento per anticipare o rispondere tempestivamente a nuove esigenze formative)
- › imprenditorialità (capacità di individuare e analizzare le opportunità, valutare i rischi e i benefici, assumere decisioni e organizzare le risorse al raggiungimento dell'obiettivo)
- › visione manageriale (capacità di identificare tutte le leve da agire per sviluppare le opportunità individuate)
- › gestione e supporto del cambiamento (capacità di favorire e sviluppare valori di cambiamento promuovendo comportamenti coerenti)

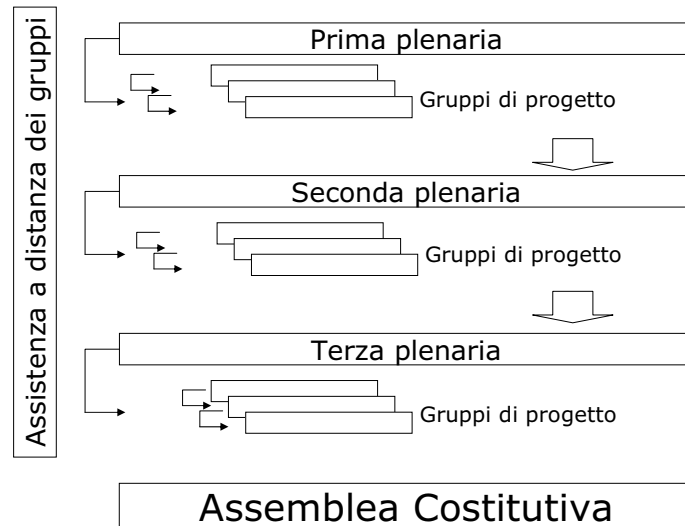
17

La metodologia come strategia

- › La metodologia è una scelta strategica: per la costruzione di una Rete occorre procedere con il metodo della progettazione partecipata, centrata sulla partecipazione attiva dei Dirigenti delle scuole interessate, mentre i consulenti svolgono il ruolo di facilitatori in una attività di costruzione "passo dopo passo"
- › Questo permette di gettare fin da subito le basi di un comportamento di tipo collaborativo e orientato al risultato da ottenere, più che all'obiettivo formale da raggiungere

18

Il mezzo



19

Primo: individuare le opportunità

- Chi sono i promotori dell'iniziativa
- Quali sono le tematiche sulle quali può convergere l'interesse dei promotori
- Definizione in dettaglio della missione e degli obiettivi specifici della rete
- Quali sono i benefici derivanti dall'iniziativa
 - per i soggetti partecipanti
 - per i soggetti che sponsorizzano l'iniziativa
 - per il contesto di riferimento
 - In termini di:
 - Opportunità
 - Benefici non tangibili
 - Benefici tangibili (ricavi, minori costi)

20

Secondo: analizzare il contesto

- › Dimensionamento della domanda potenziale
 - £ Interna alla rete
 - £ Esterna alla rete
- › Quali altri soggetti perseguono obiettivi simili sul territorio, e con quali risultati
- › Quale è il contesto normativo – istituzionale che favorirebbe od ostacolerebbe l'iniziativa
- › Quali sono gli attori fondamentali per il successo dell'iniziativa, e quale tipo di contributo potrebbero fornire
 - £ Locali
 - £ Extra
- › Valutazione dell'impatto dell'iniziativa
- › Opportunità di finanziamento

21

Terzo: progettare la struttura

- › Quali sono i soggetti/nodi cooptabili nella rete e quale sarebbe il loro ruolo
- › Quale tipo di connessione dovrebbe essere strutturata nei confronti di ciascun nodo
- › Quali modalità per la direzione ed il governo della rete
- › Quali modalità per la gestione operativa delle attività
- › Quale modalità per la pianificazione, gestione e controllo delle risorse economiche e finanziarie
- › Quale dovrebbe essere il portafoglio servizi della rete
- › Quali competenze sono disponibili e quali sarebbero da ricercare
- › Quale organizzazione per la gestione delle risorse
- › Quale sistemazione logistica e attrezzature necessarie

22

Quarto: costruire e sviluppare la Rete

- › Attraverso quali fasi far convergere gli interessi degli attori interessati sulla costituzione della rete
- › Quali atti formali sono necessari per la costituzione della rete
- › Iniziative per lo sviluppo, promozione, estensione ed affermazione della rete
- › Piano temporale delle attività e responsabilità connesse