

Gestire in rete l'offerta formativa

di Giuseppina Manildo

Indice

1. Introduzione: La rete come modello di organizzazione del lavoro

2. Reti di scuole e autonomia

- 2.1. Competenze collegiali e procedure amministrative
- 2.2. Reti e integrazione con il territorio
- 2.3. La rete tra locale e globale
- 2.4. Tipologia delle reti
- 2.5. Finalità degli accordi di rete

3. La rete come strumento di integrazione e di flessibilità

- 3.1. Il pof di rete
- 3.2. La flessibilità dell'organizzazione didattica in rete

4. I nodi del sistema

5. Gli strumenti per la realizzazione delle reti

- 5.1. Il quadro logico del progetto di rete
- 5.2. Indicatori delle buone pratiche di rete
- 5.3. I supporti tecnologici

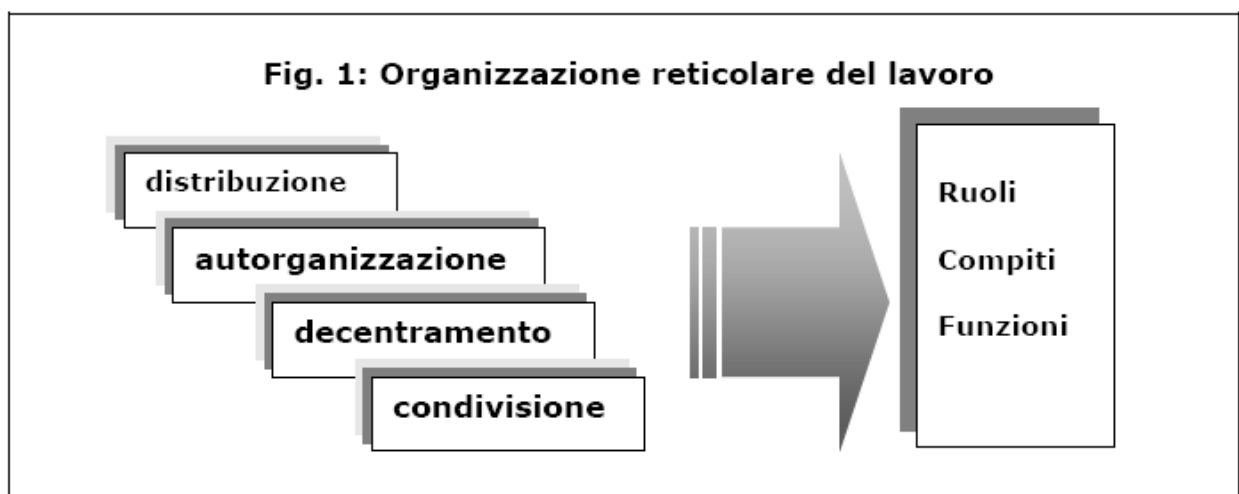
Bibliografia

Sitografia

1. Introduzione: La rete come modello di organizzazione del lavoro

Il concetto di rete, diffusosi nella normativa e nella pratica scolastica a seguito dell'introduzione dell'autonomia, è un'applicazione delle teorie dell'organizzazione dell'impresa-rete, che contraddistinguono anche in Italia analisi sociologiche del lavoro ormai consolidate¹.

Al fondo di tali teorie sta la coscienza del superamento dei modelli organizzativi centrati su una distinzione verticale dei ruoli e la spinta alla costruzione di un **sistema** appunto **reticolare**, caratterizzato, cioè, da **distribuzione, autorganizzazione, decentramento, condivisione di funzioni, compiti e competenze**, in risposta alle sfide continue del cambiamento e alle esigenze di qualità, innovazione, flessibilità indotte dall'evolversi del sistema economico-sociale (Fig. 1).



Per parafrasare il titolo di un volume di F. Butera², si tratta di passare *dal castello* - la struttura piramidale di tipo gerarchico-funzionale - *alla rete*: da un modello in cui è la "regola" a determinare il "sistema" a uno nel quale è il "sistema" che governa e detta la "regola", definita con sempre minor rigidità e con più frequente riferimento a criteri che non a normative strette di dettaglio³.

Lavorare in rete significa saper **progettare, gestire, controllare e valutare una serie non necessariamente sequenziale di funzioni, compiti, risultati** sempre più governati da variabili indipendenti o esterne al sistema; significa saper instaurare **rapporti con soggetti singoli e plurimi**; significa **saper lavorare in team** condividendo responsabilità e risorse ed essendo in grado di **gestire sapientemente spinte collaborative e spinte competitive**.

¹ Belussi F. (a cura di). *Nuovi modelli di impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*. Franco Angeli, Milano 1992; Felician L. *Il lavoro in team. La struttura piramidale è fallita - Come organizzare e guidare gruppi di lavoro nella nuova impresa - rete*. Franco Angeli, Milano 1992; Felician L. *L'impresa-rete. Workflow management e lavoro cooperativo in azienda*. Franco Angeli, Milano 1995.

² Bufera F. *Il castello e la rete. Impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni'90*. Franco Angeli, Milano 1999.

³ Mutti A. Reti sociali: tra metafore e programmi teorici. (1996). *Rassegna italiana di sociologia*, 3, pp. 5-30; Di Nicola P. *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*. Franco Angeli, Milano, 1999.

Il processo di realizzazione dell'autonomia⁴ e della riforma⁵ della scuola ha particolarmente enfatizzato e sostenuto l'**organizzazione networking**, tanto all'interno del Pof quanto nei rapporti fra le istituzioni scolastiche non solo per favorire il processo di razionalizzazione del servizio ma anche per potenziarlo e portarlo "sempre più vicino a chi apprende" mediante l'integrazione sul territorio.

2. Reti di scuole e autonomia

Nel corso degli anni Novanta la spinta alla realizzazione di reti di scuole è nata come fenomeno spontaneo per rispondere a due esigenze solo apparentemente antinomiche: quella di **soddisfacimento di una domanda di istruzione** dalla composizione complessa (studenti, famiglie, sistema socio-economico ecc.), di partecipazione ai processi propositivi e decisionali della vita scolastica, di personalizzazione dei percorsi e innalzamento della qualità del servizio (in termini non solo organizzativi) e quella di **miglioramento dell'offerta**, evitando sprechi e sovrapposizioni mediante la valorizzazione delle risorse professionali, strumentali, finanziarie e tecnologiche condivise dagli attori della rete.

Se la tendenza a lavorare in rete è stata sostenuta in sede centrale da diverse circolari e ordinanze, il DPR n. 275/99 (Regolamento dell'autonomia) costituisce il più preciso quadro di riferimento normativo.

All'art. 7, infatti, il DPR n. 275/99 prende espressamente in considerazione le reti di scuole, prevedendo che le istituzioni scolastiche possano promuovere accordi di rete o aderire ad essi per il raggiungimento delle proprie finalità istituzionali (comma 1). Gli accordi sono aperti all'adesione di tutte le scuole che intendano parteciparvi e prevedono iniziative per favorire la partecipazione alla rete delle istituzioni scolastiche che presentano situazioni di difficoltà (comma 5).

L'accordo può riguardare attività:

- **didattiche;**
- **di ricerca;**
- **di sperimentazione e sviluppo;**
- **di formazione e aggiornamento;**
- **di amministrazione e contabilità**, ferma restando l'autonomia dei singoli bilanci;
- **di acquisto di beni e servizi, di organizzazione e di altre attività coerenti con le finalità istituzionali.**

L'accordo può prevedere:

- lo **scambio temporaneo di docenti**, che liberamente vi consentano, fra le istituzioni che partecipano alla rete⁶;

⁴ Legge 15 marzo 1997, n. 59, Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa.

⁵ *Legge 28 marzo 2003, n.53; D.Lgs. 29 febbraio 2004, n. 59* (<http://www.istruzione.it/riforma>) concernente la Definizione delle norme generali relative alla scuola dell'infanzia e del primo ciclo dell'istruzione e relativa circolare applicativa n. 29 del 5 marzo 2004.

⁶ Lo scambio avviene tra istituzioni che partecipano alla rete i cui docenti abbiano uno stato giuridico omogeneo. I docenti che accettano di essere impegnati in progetti che prevedono lo scambio rinunciano al trasferimento per la durata del loro impegno nei progetti stessi, con le modalità stabilite in sede di contrattazione collettiva.

- **l'istituzione di laboratori** finalizzati, tra l'altro:
- alla ricerca didattica e alla sperimentazione;
- alla documentazione, secondo procedure definite a livello nazionale, per la più ampia circolazione, anche attraverso rete telematica, di ricerche, esperienze, documenti e informazioni⁷;
- alla formazione in servizio del personale scolastico;
- all'orientamento scolastico e professionale.

Le scuole, singolarmente o collegate in rete, possono stipulare convenzioni con **università statali o private**, ovvero con **istituzioni, enti, associazioni o agenzie operanti sul territorio** che intendano dare il loro apporto alla realizzazione di specifici obiettivi (comma 8).

Anche al di fuori della rete, le scuole possono promuovere e partecipare ad accordi e convenzioni per il coordinamento di attività di comune interesse che coinvolgono, su progetti determinati, **più scuole, enti, associazioni del volontariato e del privato sociale** (comma 9).

Le scuole possono altresì costituire o aderire a **consorzi pubblici e privati** per assolvere compiti di carattere formativo coerenti con il Pof e per l'acquisizione di servizi e beni che facilitino lo svolgimento dei compiti di carattere formativo (comma 10).

2.1. Competenze collegiali e procedure amministrative

Se l'accordo prevede attività didattiche o di ricerca, sperimentazione e sviluppo, formazione e aggiornamento, è approvato, oltre che dal consiglio di circolo o di istituto, anche dal collegio dei docenti delle singole scuole interessate per la parte di propria competenza (comma 2).

L'accordo individua (comma 4):

- l'organo responsabile della gestione delle risorse e del raggiungimento delle finalità del progetto;
- la durata dell'accordo e della carica dell'organo di gestione;
- le competenze e i poteri dell'organo di gestione;
- le risorse professionali e finanziarie messe a disposizione della rete delle singole istituzioni.

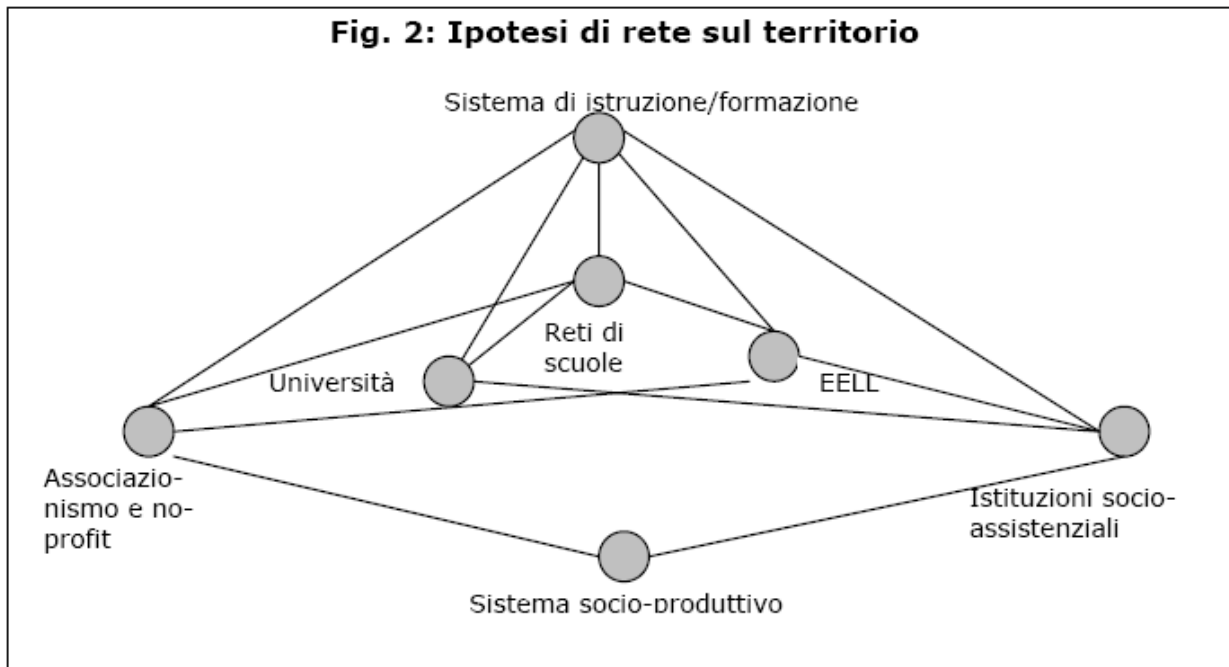
L'accordo è depositato presso le segreterie delle scuole, ove gli interessati possono prenderne visione ed estrarne copia.

2.2. Reti e integrazione con il territorio

E' stato osservato che "quando si parla di reti ci si riferisce, in ultima istanza, a sistemi, per alcuni loro aspetti, descrivibili tramite un *grafo*" inteso come "insieme di elementi puntuali detti *nodi* tra loro collegati da elementi lineari (segmenti) che indicano l'esistenza di una relazione. [...] I grafi sono strutture astratte che permettono di descrivere indifferentemente reti stradali e sistemi di relazioni

⁷ Per la documentazione delle pratiche educative, si veda:
<http://www.bdp.it/risorse/gold/gold.htm>.

sociali”[...]. Una rete di scuole può essere allora vista come un grafo i cui nodi rappresentano istituti, risorse o attività condivise, e gli archi la relazione di condivisione”⁸. A sua volta la rete di scuole è essa stessa il nodo di una rete di relazioni con altri “nodi” del territorio (Fig. 2).



Le tipologie delle relazioni di condivisione sono molteplici e rispondono, in ultima analisi, alla realizzazione di strategie di adeguamento, se non di superamento, della dicotomia competizione-collaborazione, che contraddistingue il tessuto dell’istruzione sul territorio in tutti i suoi aspetti del formale, dell’informale e del non formale.

Infatti i processi di riforma in atto (non solamente a livello scolastico) definiscono sempre più due cardini su cui poggia il rapporto scuola-territorio: quello della **sussidiarietà** e quello del **decentramento amministrativo**, che impongono agli attori istituzionali una rinuncia all'impermeabilità dei propri sistemi e la realizzazione di processi di interazione e integrazione sempre più stretti fra soggetti che operano nella comunità locale.

2.3. La rete tra locale e globale

Se oggi la scuola costruisce, non senza difficoltà, il proprio spazio nel reticolo del territorio, cercando di definire “nodi” forti con gli altri attori locali, è altrettanto vero che il crescente utilizzo delle tecnologie allarga le maglie di questo reticolo, ponendo anche le istituzioni scolastiche in una dimensione più ampia.

Nel discriminare tra radicamento nella comunità locale e apertura alle dinamiche di una dimensione globale, la scuola – come tutte le altre istituzioni – opera le proprie scelte culturali e organizzative.

⁸ Viola F. Reti di scuole. In: Ruggiu L (a cura di). *Dizionario critico dell'autonomia scolastica*. Carocci, Roma 2000, p. 221.

I risultati sono differenti: spesso nelle piccole comunità l'integrazione con il territorio è un percorso naturale, mentre nei grandi centri, dove l'offerta formativa è più articolata, la spinta alla competizione tende a prevalere su quella alla collaborazione: è necessario trovare strategie e fasi di mediazione, definire criteri di trasparenza, creare poli d'interesse e di condivisione.

In alcuni casi il processo di integrazione è stato avviato a più livelli, così come sono state delineate piste di lavoro e sono stati predisposti strumenti di gestione e governo dei partenariati di rete: si pensi al Progetto Netform, alla Rete Puglia, alla Rete Ielsi, alla rete Marte, a Re. Di. Form, a Retemar, a Rete Marche, a Rete TIR, alla Rete unitaria delle scuole piemontesi, alla Rete F.A.R.O., a Marconinet, alla Rete Fiumemare - Due parchi, a Le scuole in rete, al Progetto Hermes, a Rete Eratostene - astronomia⁹.

2.4. Tipologia delle reti

Esistono diverse tipologie di rete di scuole o fra scuole e altri partner:

- *reti locali, civiche o provinciali;*
- *reti regionali;*
- *reti "in orizzontale",* costituite da scuole dello stesso ordine e grado;
- *reti "in verticale",* di solito finalizzate alla continuità educativa;
- *reti nazionali* per lo scambio, la disseminazione e la condivisione delle buone pratiche;
- *reti transnazionali,* generalmente tematiche e con forte supporto tecnologico;
- *reti tematiche,* che centrano l'accordo di collaborazione su un'idea o un problema – calamita (per esempio l'orientamento, l'intercultura ecc.);
- *reti progettuali,* che aggregano i partecipanti per lo svolgimento di un progetto specifico e limitato nel tempo (per esempio un progetto europeo all'interno del programma Socrates¹⁰): tali reti possono trovare un'ulteriore formalizzazione nelle associazioni temporanee di scopo (ATS)¹¹;
- *reti per la gestione telematica* di informazioni, materiali di lavoro, forum, ecc.;
- *reti per l'e-Learning,* sostenute da un forte apporto tecnologico.

Le reti possono anche essere *multiattore* (*costituite da attori di diversa tipologia*), cioè allargate ad altri soggetti che non appartengono al sistema scolastico (EE.LL, associazioni culturali, del terzo settore ecc.) ma che concorrono

⁹ Per la disanima dei progetti di rete monitorati dal MIUR si veda http://www.istruzione.it/innovazione/progetti/reti_scuole.shtml,

¹⁰ <http://www.indire.it/socrates/>
sito dell'agenzia nazionale Socrates.

¹¹ Tali associazioni – disciplinate dal D.Lgs. n. 358 del 1992 - sono assimilabili alle associazioni temporanee di impresa (ATI), ma mentre queste ultime associano solo soggetti privati, le ATS associano tutti soggetti pubblici oppure sia pubblici sia privati. L'ATS viene di solito costituita formalmente dopo l'approvazione del progetto e, salvo diverse indicazioni dei contraenti, il suo atto di costituzione entra in vigore al momento della firma dei medesimi contraenti e cessa ogni effetto alla data di estinzione di tutte le obbligazioni assunte.

in modo complementare al conseguimento di obiettivi comuni, come nel caso dei partenariati educativi/formativi¹².

2.5. Finalità degli accordi di rete

Le finalità degli accordi di rete fanno capo alla realizzazione di tre aree di attività, evidenziate da G. Marucci¹³, tra loro strettamente interconnesse:

- **Scambio e cooperazione:** tra reti di scuole e/o tra scuole e EE.LL. o altri soggetti pubblici e privati del territorio o di ambiti territoriali più ampi (in questo caso, di solito, grazie a un forte supporto tecnologico): è il caso di Retemar (IRRE Marche), KidLinks (Bologna); *Hermes* (Napoli), IELSI (Sardegna), Scuola in ospedale (Genova), Polaris (ITD/CNR, Genova ecc.
- **Integrazione** (tra istituzioni diverse) **e specializzazione** (valorizzazione delle singole competenze istituzionali per l'innalzamento della qualità e personalizzazione dell'offerta formativa), realizzate tramite la costituzione di partenariati territoriali, patti educativi, patti per la scuola: è il caso della *rete MCE* in Friuli Venezia Giulia, *Fiume-Mare. Due Golfi* della Val di Vara e di Porto Venere (La Spezia), il progetto di *rete del Polo Qualità* di Napoli ecc.
- **Funzionamento, organizzazione, gestione**, in relazione alla condivisione di risorse tecnologiche e non: è il caso di *Scuole Piemonte*; *ReMida* (Lombardia), *Tutti in Rete* (Milano), *Marte* (Sardegna), il progetto *Odisseo* in provincia di Piacenza ecc.

Più in sintesi, gli accordi di rete, infatti, hanno generalmente le seguenti finalità:

- svolgimento di attività didattiche integrate;
- svolgimento di attività di aggiornamento dei docenti;
- realizzazione di attività informative e di sensibilizzazione degli utenti;
- condivisione di tecniche e strumenti per l'accoglienza, l'orientamento, la comunicazione verso l'esterno;
- condivisione di strumenti e tecniche per la didattica e l'orientamento;
- partecipazione a progetti integrati sul territorio;
- condivisione di tecniche e strumenti di analisi dei bisogni e verifica dei risultati;
- condivisione di tecnologie, spazi internet, siti web ecc.;
- condivisione di spazi materiali, strumenti, strutture, impianti.

¹² Vd. Materiali di Studio *Scuola e territorio*.

¹³ 13 Marucci G. (2002). Le reti di scuole. In *Scuola e informatica* 3, pp. 56-58.

3. La rete come strumento di integrazione e di flessibilità

Gli accordi rete possono dare luogo a diversi modelli di integrazione, che variano in relazione ai bisogni, alle opportunità, ai vincoli, alle esperienze maturate nelle singole realtà.

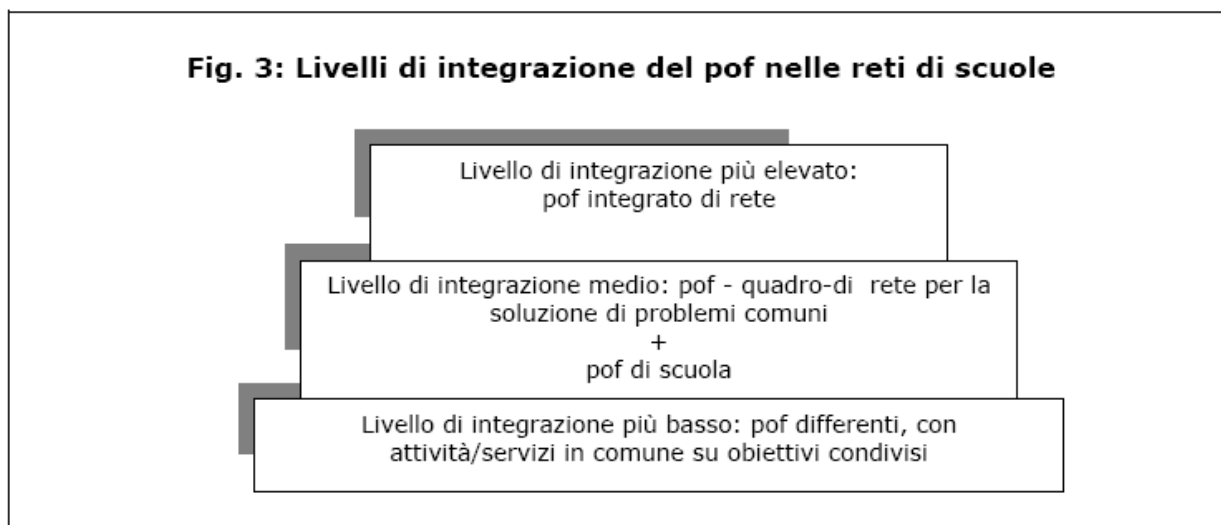
Sono soprattutto gli istituti comprensivi, per la loro stessa natura, ad essere portatori di modelli di maggiore integrazione e flessibilità (elementi indispensabili per la realizzazione delle rete).

3.1. Il pof di rete

Quando gli accordi di rete riguardano aspetti didattico-organizzativi delle scuole aderenti, esse, se ne ravvisano le condizioni, possono realizzare un **pof di rete** (Fig. 3), che, a sua volta:

- può **assumere funzione complementare a quello di scuola** (LIVELLO PIU' BASSO DI INTEGRAZIONE): il pof di rete è distinto da quello delle singole scuole, ma alcuni obiettivi didattico-organizzativi per la realizzazione dei PSP vengono perseguiti in rete (per esempio, i laboratori teatrali vengono realizzati mettendo in comune le risorse di rete, a complemento degli altri laboratori realizzati da ciascuna scuola al proprio interno o con l'utilizzo di risorse esterne alla rete. O, in altri casi, lo scambio di rete si realizza in occasione dei viaggi di istruzione, per esempio con attività di accoglienza, guida sul territorio ecc. tra scuole situate in ambiti geografici diversi);
- può **integrarsi con quello di scuola** (LIVELLO MEDIO DI INTEGRAZIONE): all'interno di un pof-quadro di rete, ogni scuola esprime la propria identità culturale condividendo una *mission* comune. Ciascuna scuola declina il proprio apporto per la realizzazione dell'offerta formativa comune. In questo caso la collaborazione di rete può essere realizzata secondo un'ampia gamma di tipologie: unendo le proprie forze intorno a un problema (per esempio quello dell'intercultura) o sviluppando la tematica della continuità oppure accentrando l'attenzione comune sul recupero degli apprendimenti;
- può **costituire un vero e proprio pof integrato di rete**, fatta salva l'autonomia di ciascuna istituzione (LIVELLO PIÙ ELEVATO DI INTEGRAZIONE): in questo caso le singole scuole costruiscono insieme il proprio modello didattico-educativo e condividono le scelte organizzative, con possibilità di scambi di docenti in verticale e in orizzontale anche per la realizzazione di laboratori di interclasse fra scuole diverse (ferma restando l'attenzione alla personalizzazione dei singoli piani di studio); con la condivisione del modello di quota oraria e degli strumenti della flessibilità gestionale; con la pianificazione programmata dell'utilizzo di spazi, risorse strumentali e servizi che si intendono mettere in comune (biblioteca, mensa, palestra, impianti sportivi ecc.).

Fig. 3: Livelli di integrazione del pof nelle reti di scuole



3.2. La flessibilità dell'organizzazione didattica in rete

La rete facilita l'introduzione della flessibilità all'interno dell'**organizzazione didattica dei PSP**, favorendo e supportando:

- la **programmazione razionale delle risorse del territorio e/o di ambiti geografici più vasti**. In questo caso lo scambio può avvenire **anche a distanza**, tramite l'uso delle TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione): videoconferenze, web forum ecc.;
- la **maggiore personalizzazione dei piani di studio**, grazie alla messa in comune di una pluralità di risorse didattico-educative;
- il **confronto fra i docenti (anche a distanza)** per la progettazione e la realizzazione delle unità di apprendimento;
- l'**interazione fra gruppi-classe in orizzontale e in verticale** (continuità);
- la **realizzazione di laboratori di apprendimento di interclasse anche di scuole diverse** per attività di approfondimento, LARSA, attività specifiche;
- la **condivisione di spazi, strumenti, strutture** per attività sportive, teatrali ecc;
- la realizzazione di **attività di cooperative learning**, in cui studenti di scuole dello stesso ordine o di ordine superiore fungono da guida dei loro compagni;
- la possibilità di **scambio tra docenti** (anche tra scuola primaria e scuola secondaria superiore) per la realizzazione di laboratori specialistici, di LARSA ecc.

La rete consente inoltre di **ottimizzare il servizio scolastico** sul territorio in termini di:

- **condivisione/integrazione del calendario scolastico annuale** (inizio/fine, pause ecc.) allo scopo, tra l'altro, di evitare disagi alle famiglie con figli che frequentino scuole diverse;

- condivisione dei periodi didattici ed educativi, magari con la creazione di un **calendario didattico-pedagogico di rete**, attento ai tempi di apprendimento degli alunni, alle condizioni ambientali, alla cultura del territorio e alle sue tradizioni (per esempio per la scelta dei periodi di pausa in occasione delle festività, per la scelta di quelli di accoglienza, orientamento in entrata/uscita o per la pianificazione di attività la cui realizzazione potrebbe dar luogo a sovrapposizioni, spreco di risorse ecc.).

4. I nodi del sistema

Nei progetti di rete le scuole costituiscono *nodi* di un sistema di comunicazione e di relazione dove la **complessità organizzativa** si coniuga con la **complessità relazionale**: gestire la rete significa, infatti, gestire una pluralità di rapporti con realtà e soggetti spesso molto differenti fra loro, caratterizzati da interessi talora contrapposti, portatori di linguaggi e culture non sempre omogenei.

L'osservazione delle esperienze in atto dimostra che i progetti di rete più efficaci sono caratterizzate da:

- un'architettura ben definita dei legami fra strutture;
- rapporti di collaborazione tra gli attori della rete e fra questi e altre reti;
- adozione di un linguaggio condiviso per gli scambi reciproci.

Per evitare che il sistema si frantumi, dia luogo a dispersione, non consenta di convogliare tutti gli sforzi attorno a un modello unitario, occorre **governare la flessibilità**, condividere obiettivi chiari, adottare razionalità organizzativa e atteggiamento collaborativo ma soprattutto una costante attenzione alla finalità educativa e alla personalizzazione del processo di apprendimento cui il progetto di rete dà vita.

5. Gli strumenti per la realizzazione delle reti

Gli **strumenti** normativi e di concertazione a supporto e integrazione della realizzazione delle reti, indicati nel già citato DPR n. 275/99, sono¹⁴:

- **protocolli d'intesa**, accordi stipulati tra le parti, le quali dichiarano la propria volontà di perseguire fine comuni, che esse si impegnano a raggiungere secondo le modalità e in base alle responsabilità indicate;
- **accordi**, introdotti dalla L. 241 del 1990, secondo il cui art. 15 "le amministrazioni pubbliche possono concludere tra loro accordi per disciplinare lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune";
- **convenzioni**, disciplinate dal D.Lgs. n. 267 del 2000 (Testo unico sugli enti locali), costituiscono strumenti con cui un ente locale o altre istituzioni pubbliche instaurano rapporti di collaborazione con strutture private o di privato sociale per l'erogazione di servizi ai quali possono

¹⁴ Vd. Anche Materiali di Studio *Scuola e territorio*

accedere i cittadini utenti. Una rete di scuole può stipulare convenzioni con enti esterni (università, ente locale, ecc.) per la realizzazione di un obiettivo comune;

- **consorzi**, anch'essi disciplinati dal D.Lgs. n. 267 del 2000. La costituzione di *consorzi* avviene quando più scuole danno vita a un'associazione in cui ciascuna condivide l'organizzazione e lo svolgimento di attività e/o l'acquisizione di beni e/o servizi per uno scopo comune (corsi di formazione per gli insegnanti, realizzazione di laboratori, costituzione del servizio mensa, realizzazione di reti telematiche ecc.). Un istituto aderente deve farsi carico della gestione amministrativa e finanziaria dell'iniziativa.

5.1. Il quadro logico del progetto di rete

Fermo restando la varietà delle tipologie e delle finalità degli accordi di rete, varietà che ne caratterizza l'idea - progetto e ne condiziona l'impianto progettuale, è possibile indicare le componenti del quadro logico che costituisce la base per la realizzazione dell'accordo di rete:

- **Titolo**, che ne sintetizza la finalità.
- **Istituzioni scolastiche coinvolte**.
- **Altri Partner** pubblici o privati: EE.LL., Centri e Associazioni culturali e di volontariato, Servizi socio-assistenziali sul territorio ecc. (da scegliere in relazione alle specifiche finalità della rete).
- **Altre reti di scuole indirettamente coinvolte** (scuole partner in progetti e programmi europei, scuole di altre regioni o province ecc.).
- **Istituti di ricerca** (Centri di ricerca pedagogica didattica, IRRE, Università ecc.), con funzione di supporto scientifico.
- **Contesto territoriale**: breve descrizione delle sue caratteristiche in rapporto al ruolo che la rete può assumervi.
- **Problematiche**: Breve descrizione dei problemi che la costituzione della rete intende affrontare.
- **Finalità Generali**: Indicazione delle finalità del progetto rispetto a quelle indicate nell'art.7 del Regolamento dell'autonomia.
- **Mezzi e metodi** adottati per il perseguimento delle finalità.
- **Organizzazione**. In termini di:
 1. architettura complessiva del progetto-sistema;
 2. eventuali sottoprogetti;
 3. ruolo dei singoli soggetti della rete.
- **Fasi** di progettazione e attuazione.
- **Risorse condivise**: personale, strutture, materiali.
- **Responsabilità di attuazione**: indicazione del gruppo di coordinamento operativo (un responsabile e il dirigente di ogni scuola, i responsabili delle attività delle istituzioni esterne coinvolte nella rete).
- **Gestione amministrativa**: indicazione dell'istituto gestore delle risorse di rete.
- **Coordinatore / Tutor della rete**.
- **Gruppo di progetto**: indicazione dei responsabili e dei referenti per la progettazione integrata.

- **Gruppo di lavoro:** responsabili dei sottoprogetti, eventuali altri referenti per attività specifiche di rete (gestione del servizio di documentazione, gestione delle tecnologie informatiche, dei laboratori ecc.), esperti e tecnici coinvolti ecc.
- **Sistema di monitoraggio e autovalutazione interna adottato:** tempi, metodi, strumenti, tra cui **questionari** e risorse umane impiegate.
- **Sistema di comunicazione interna:** indicazioni di tempi, metodi, responsabilità.
- **Sistema di valorizzazione** (diffusione all'esterno) **e di documentazione** adottato.

5.2. Indicatori delle buone pratiche di rete

Per l'autovalutazione del funzionamento della rete¹⁵, le scuole possono utilizzare batterie di indicatori, che consentano loro di definire i punti di forza e mettere in luce le criticità, al fine di razionalizzare gli sforzi, intervenire sulle non conformità tra obiettivi e risultati, creare tavoli di discussione e condivisione. Viene di seguito riportata una matrice di sintesi (Fig.4). Essa può essere espansa mediante l'utilizzo di indicatori, che le scuole sceglieranno in base alle loro esigenze.

Fig. 4 : Matrice per l'autovalutazione sulla realizzazione della rete							
Check-list Indicatori	Note	Auto Valutazione					TOTALE
		1	2	3	4	5	
Ideazione							
Progettazione							
Implementazione							
Valutazione interna							
Valorizzazione							

Ideazione della rete

- Tipologia e numero dei partner di rete;
- Definizione e condivisione della *mission* di rete;
- Coinvolgimento e contributo diretto di tutti i partner;
- Definizione e caratteristiche di eventuali partner esterni.

¹⁵ La matrice non riguarda l'autovalutazione delle attività svolte in rete ma quella del funzionamento della rete come sistema (architettura, relazioni, strumenti adottati ecc.)

Progettazione di rete

- Partecipazione di tutti i partner alla progettazione esecutiva;
- Condivisione di linee strategiche, obiettivi, contenuti, metodi, tempi;
- Condivisione dell'attribuzione dei compiti, della distribuzione delle responsabilità, dell'utilizzo delle risorse umane;
- Condivisione del piano di comunicazione interna ed esterna;
- Condivisione del piano finanziario.

Implementazione della rete

- Trasparenza nella definizione dei flussi delle informazioni;
- Condivisione del piano di distribuzione delle risorse;
- Esistenza di atti formali di assunzione delle responsabilità;
- Livello di utilizzo delle TIC;
- Esistenza di banche dati comuni;
- Esistenza di un'architettura di rete sinergica e sistematica;
- Esistenza di sistemi di qualità di rete e loro livello di condivisione.

Valutazione interna

- Esistenza di un sistema di valutazione condiviso;
- Esistenza e condivisione di procedure di feedback dei processi attivati, con particolare riguardo ai livelli di concorrenza alla realizzazione delle attività in ragione degli impegni assunti da parte di ciascun partner.

Valorizzazione

- Esistenza di procedure di *benchmarking*¹⁶ e di capitalizzazione delle buone pratiche;
- Esistenza di programmi di diffusione delle buone pratiche all'interno della rete;
- Esistenza di piani di pubblicizzazione e diffusione esterna delle attività di rete.

5.3. I supporti tecnologici

Le tecnologie, e la telematica in particolare, assumono un ruolo trasversale in qualsiasi progetto di rete: l'agire in rete comporta infatti la necessità di scambi veloci in tempi reali e di interattività nei processi di comunicazione. Proprio per questo tutte le reti conferiscono enfasi al ruolo delle TIC, tanto da considerarle spesso *conditio sine qua non*.

In effetti l'analisi delle dinamiche di rete evidenzia come la tecnologia rappresenti un fattore imprescindibile per l'instaurazione di rapporti continuativi, scambio tempestivo di documenti e informazioni, realizzazione di attività cooperative on line ecc.. In più le TIC consentono la semplificazione di una quota sempre crescente di procedure e danno origine a comunità di pratica, tavoli di

¹⁶ Tecnica di osservazione e analisi delle pratiche per coglierne le performance migliori e i punti di forza al fine di apportare miglioramenti e ridurre problemi e criticità: l'utilizzo di questa check-list ne è un esempio.

lavoro in rete impensabili senza il loro ausilio, se non a caro prezzo in termini di tempi, mezzi e risorse.

A questi fini le scuole devono essere in grado di rendere compatibili le loro reti interne (in termini di accessi locali, cablaggio, LAN ecc...) con quelle esterne e considerare la necessità che, per il lavoro on line, i partner di rete possano contare su una connettività uguale per tutti e a basso costo, su un sistema di assistenza (interno e/o supportato da services esterni), su un modello di architettura unitaria, con regole condivise di trasporto, interconnessione, l'interoperabilità e la cooperazione applicativa.

Si tratta di tecnologie indispensabili, che indubbiamente contribuiscono a supportare, facilitare e razionalizzare l'integrazione delle scuole in rete fra loro e con il territorio, anche se occorre ricordare che realizzare una rete di scuole significa in primo luogo mettere in discussione sinergica e sistematica idee, strategie, progetti, azioni, metodi, risultati, punti di forza, criticità. Significa quindi attivare processi di comunicazione, di circolazione delle informazioni, di conoscenza delle esperienze. Significa condividere strumenti di progettazione, azione e valutazione e, soprattutto, saper lavorare in team, adottare criteri di trasparenza, documentare e scambiare le pratiche trasferibili senza mai perdere di vista la *mission* educativa e la centralità della persona che apprende.

Bibliografia

Calvani A., Rotta M. *Fare formazione in Internet. Manuale di didattica on line*. Edizione Centro Studi Erickson, Trento 2000: il volume intende fornire riflessioni, materiali e bibliografia per la gestione della formazione on line.

Galliani L. (a cura di). *Formazione in rete*. Tecnodid, Napoli 2004: il volume analizza l'uso sistematico e integrato delle TIC nelle azioni formative e sull'apprendimento collaborativi.

Marucci G. *Multimedialità e reti di scuole nell'autonomia. Teorie ed esperienze*. Armando, Roma 2001: il volume riporta approfondimenti teorici e, soprattutto, esperienze attuate, utili all'elaborazione del Pof.

Montobbio P., Golia Giovanna F. (a cura di). *Le porte dell'apprendimento. Un progetto integrato per lo sviluppo della qualità del servizio scolastico*. Franco

Angeli, Milano 2001: il volume presenta, tra l'altro, i risultati dell'Osservatorio della Qualità in Provincia di Modena, analizzando anche la tematica della flessibilità, dell'integrazione con il territorio.

Trentin G. *Insegnare e apprendere in rete. Prospettive didattiche*. Zanichelli, Bologna 1998: il volume sviluppa due argomenti principali: la comunicazione in rete (uso della telematica, accesso alle informazioni) e l'utilizzo della Rete per la formazione e la didattica, con interessanti i riferimenti alla progettazione della didattica in rete.

Sitografia

http://www.istruzione.it/innovazione/progetti/reti_scuole.shtml

spazio sulle reti dell'area progetti del MIUR, con selezione dei progetti di eccellenza e ampio apparato di materiali e link

<http://enis.indire.it/>

rete nazionale Enis.

<http://enis.eun.org>

rete di circa 500 scuole europee impegnate sul fronte dell'innovazione didattica.

<http://iwn.it>

sito della rivista *Informatica e scuola*.

<http://www.valesiascuole.it>

reti di scuole in rapporto con il territorio.

<http://www.reteterredacqua.net>

reti di scuole della provincia Vercelli in rapporto con il territorio.

http://www.descrittiva./calip/0203/percorso_folletti.htm

esperienze di rete di scuole per l'infanzia significative per la riforma

<http://www.descrittiva.it/calip/0203/spring.htm>

esperienza di scuola per l'infanzia e scuole europee significativa per la riforma

<http://www.fiumemare.it>

presentazione della rete delle scuole della Val di Vara e di Porto Venere (La Spezia)

<http://www.scuolacreativa.it>

presenta progetti di rete e progetti didattici delle scuole di Rimini

<http://retepuglia.uniba.it>

rete di scuole pugliesi

<http://scuole.piemonte.it>

rete in supporto all'autonomia scolastica

<http://www.scuolabattistitaranto.it/Accordo%20di%20rete.htm>

viene presentato un accordo di rete delle scuole della provincia ionica per l'Unicef.

<http://serverscuola.cefriel.it:8080/reti-scolastiche/homepage>

presenta uno spazio scuola-territorio nel portale dei progetti e dei servizi della rete scolastica lombarda.

Nota biografica: Giuseppina Manildo, ricercatrice presso IRRE Liguria e docente a contratto presso la SSIS dell'Università di Genova, si occupa di rapporti scuola-territorio e di progettazione formativa, su cui ha pubblicato monografie, contributi e articoli su libri e riviste.

