
PERCORSO FORMATIVO PER LO SVILUPPO DI RETI TRA SCUOLE

**Un progetto promosso da 29 Istituti scolastici
nell'ambito della provincia di Roma**

CASI ED ESPERIENZE DI RETI ORGANIZZATIVE

*13 dicembre 2000
Maurizio Carbognin*

PERCHÈ PARLARE DI RETI NEL MONDO DELLA SCUOLA?

LA RICERCA QUANTITATIVA

QUANTE SCHEDE

- Progetti di collaborazione censiti **947**

DA QUALE AREA

- Nord Ovest **45.7**
- Nord Est **17.1**
- Centro **13.4**
- Sud e Isole **23.7**

REGIONE

- Lombardia **36.7**
- Em.Rom. **10.9**
- Puglia **9.7**
- Toscana **8.8**

PROVINCIA

- Milano **28.3**
- Lecce **9.2**
- Varese **6.1**

CHI LE HA MANDATE

- Singole scuole **67.5**
- Provveditorati agli Studi **16.4**
- Centri di FP **4.3**

I CONTENUTI

◆ Sperimentaz. nuovi percorsi form. ◆ Form. formatori	58.6
◆ Azioni di socializz. ◆ Obb.e rec.scol. ◆ Alfabetizzazioni ◆ Educ.perm.	53.5
◆ Orientamento ◆ Stage ◆ Reinserimento lavorativo	40.7
◆ Formazione professionale	28
◆ Monitoraggio ◆ Analisi fabb.form. ◆ Pianificazione off. form.	27.3
◆ Utilizzo tecnologie educative	24.9
◆ Diritto allo studio	15.7
◆ Certificazione crediti formativi ◆ Certificazione crediti professionali	9.8
◆ Reperimento ris. finanz. ◆ Ottim.gest.person. ◆ Ottim.gest.patrim.edilizio	8.2

I SOGGETTI PROMOTORI

ORGANISMI SCOLASTICI

• Scuola	59.1	• Provveditorato agli Studi	15.9
• Ministero	6.7	• Distretto scolastico	2
• Sovrintendenza regionale	1.5	• IRRSAE	1.3

REGIONI E ENTI LOCALI

• Comune	18.6	• Provincia	9.7
• Regione	6.1		

MONDO DEL LAVORO

• Associazioni di categoria	4.9	• Imprese	2.4
• Organizzazioni sindacali	0.7		

ALTRI SOGGETTI

• CFP	4.8	• Non profit	4.8
• ASL	4	• Università	3.4

TIPOLOGIE DI SCUOLE COINVOLTE

• Scuole superiori	59.7	• Medie inferiori	43.8
• Elementari	31.5	• Materne	11.3

TIPOLOGIE DI COLLABORAZIONE

TIPOLOGIE PREVALENTI DI COLLABORAZIONE

- | | |
|--|------|
| • Fra Scuole, Regioni ed Enti locali | 13.2 |
| • Fra Scuole o fra Scuole e altri organismi scolastici | 10.8 |
| • Fra Scuole e mondo del lavoro | 6.4 |

COLLABORAZIONE ORIZZONTALE 70.4

- | | | | |
|--------------------------|------|---------------------|------|
| • Solo scuole superiori | 43.7 | • Solo scuole medie | 16.2 |
| • Solo scuole elementari | 10.5 | | |

COLLABORAZIONE VERTICALE 29.6

- | | | | |
|----------------------------|-----|----------------------|-----|
| • SSS+Medie | 8.8 | • Medie+Elementari | 5 |
| • Medie+Elementari+Materne | 4.9 | • Tutto il ciclo | 4.8 |
| • SSS+Medie+Elementari | 4.2 | • Elementari+Materne | 1.9 |

LE FORME DI GOVERNO

NATURA DELLA COLLABORAZIONE

• Collaborazione non formalizzata	19.5
• Formalizzata con strumento negoziale	38.5
• Formalizzata con creazione di organismo comune	42

TIPOLOGIA DI ORGANISMO COMUNE

• Comit.di coord., interscol.,di prog., équipe PIA	61
• Comitato interistituzionale	26
• Comitato Tecnico Scientifico	13

FUNZIONI SVOLTE

	<i>Con.</i>	<i>Ind.</i>	<i>Ges.</i>	<i>Ver.</i>
• Uno o più attori coinvolti	56	66.9	78.4	64
• Organismo comune	10.9	16.9	11.8	15.2
• Organismo + attori coinvolti	1.6	2.6	1.8	4.5
• Esterni soli o con attori coinvolti	10.8	2.5	3.9	5.1

FATTORI DI SUCCESSO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Fattori di successo

Collaborazione fra gli attori	28.4
Risposta a problemi reali	22.3
Motivazione dei partecipanti	18.1
Rapporto di scambio positivo	14
Qualità delle risorse	13
Introduzione di elementi innovativi	10.7
Adattamento dell'offerta a target di utenza	7.1
Altro	8.4



Valutazione dei risultati

Buona o ottima	64.2
Soddisfacente o abbastanza soddisfacente	34.7
Insoddisfacente	1

I PROGETTI DI INTEGRAZIONE SCOLASTICA NELL'AREA DELLA PROVINCIA DI LECCE (1993)

Insieme di progetti correlati, partiti da un primo gruppo di progetti sulla DS nell'area di Gallipoli, formalizzati con Protocollo di intesa e Accordi di Programma tra:

- Scuole elementari
- Scuole medie
- Scuole superiori
- ASL
- Comune
- Provveditorato agli Studi
- Distretto scolastico

Costituzione di:

- Gruppo tecnico del Provveditorato agli Studi di Lecce
- Osservatorio di Area
- Commissioni di lavoro integrate tra reti di Scuole e tra Scuole e Istituzioni
- Keyworkers o Coordinatori di Area.

Piano Integrato di Area (analisi di comunità, Accordi di Programma, Commissioni integrate, realizzazione del progetto formativo)

Progetti di tipo:

- ambientale
- informatico-tecnologico
- artistico
- salute psico-fisica
- formazione professionale
- formazione formatori

I PROGETTI DI INTEGRAZIONE SCOLASTICA NELL'AREA DELLA PROVINCIA DI LECCE

FATTORI DI SUCCESSO

- Offerta di servizi che rispondono a esigenze reali, in un'ottica sistemica (**bisogno**)
- Strutturazione in rete di tutti gli organismi coinvolti (**ottica policentrica nell'integrazione scolastica, territoriale e socialeorizzontale e verticale**)
- Definizione di una unità territoriale governata (**area**)
- Forte impianto istituzionale (**motivazione attori**)
- Management (Coordinatore di Area) del progetto, apposita Struttura organizzativa e collegialità nel processo (**risorse motivate specializzate**)
- Modello di governo fondato su
 - analisi di comunità
 - banca dati continuamente aggiornata
 - attivazione di progetti in un'area sperimentale
 - estensione del modello ad altre aree (**strategia e modello di governo**)

FATTORI CRITICI

- Scarsità risorse umane
- Necessità di adattare il modello agli istituti secondari dove ci sono docenti più disciplinaristi e più lontani dall'idea di "rete" e dall'esercizio dell'autonomia

OSSERVATORIO SCOLASTICO PROVINCIALE DI PISA (1985-86)

CENTRO DI SERVIZI PER LA SCUOLA, CON OBIETTIVI DI

- conoscenza
- sinergia istituzionale
- supporto all'innovazione didattica e di sistema

CONVENZIONE TRA

- Provincia di Pisa
- Provveditorato agli Studi di Pisa
- ITGC Fermi di Pontedera



**TUTTE LE SCUOLE SECONDARIE SUPERIORI
E DELL'OBBLIGO DELLA PROVINCIA**

OSSERVATORIO SCOLASTICO PROVINCIALE DI PISA (1985-86)

SCHEDA ANAGRAFICA PER SINGOLO ALLIEVO ABBINATA A SW GESTIONALE PER LE SCUOLE

DATI QUANTITATIVI SU

- domanda degli studenti
- efficacia interna
- dispersione
- FP
- edilizia scolastica
- dotazioni scientifico-tecniche
- pendolarismo

DATI QUALITATIVI E STRUMENTI PER

- autoanalisi organizzativa da parte delle scuole
- verifica dei processi di insegnamento
e di apprendimento
- analisi degli investimenti nelle unità scolastiche
- contesto socio-economico

COMITATO DI PROGRAMMAZIONE E GESTIONE CON COMPITI DI COORDINAM. INTERISTITUZION. E SCELTE PROGRAMMATICHE

COMITATO TECNICO CON COMPITI DI REALIZZAZIONE DEI PROGRAMMI

OSSERVATORIO SCOLASTICO PROVINCIALE DI PISA

FATTORI DI SUCCESSO

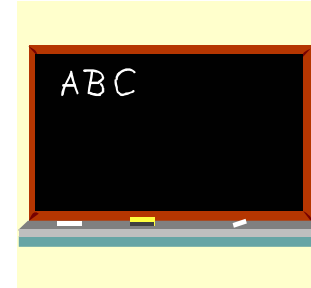
- A. Offerta di servizi per i soggetti istituzionali interessati (**bisogno**)
- B. Definizione accurata di diritti e doveri degli attori (**rapporto di scambio**)
- C. Struttura esterna al servizio scolastico e alle altre componenti (**autonomia e indipendenza**)
- D. Definizione di una rete che lega territorio, attori e servizi tecnici offerti (**integrazione scolastica orizzontale e verticale**)
- E. Personale dedicato (**risorse motivate e specializzate**)
- F. Servizi di supporto (**risposta non finalizzata solo al bisogno**)

FATTORI CRITICI

- A. Alcuni dei servizi offerti potrebbero risentire delle dimensioni micro” del territorio provinciale

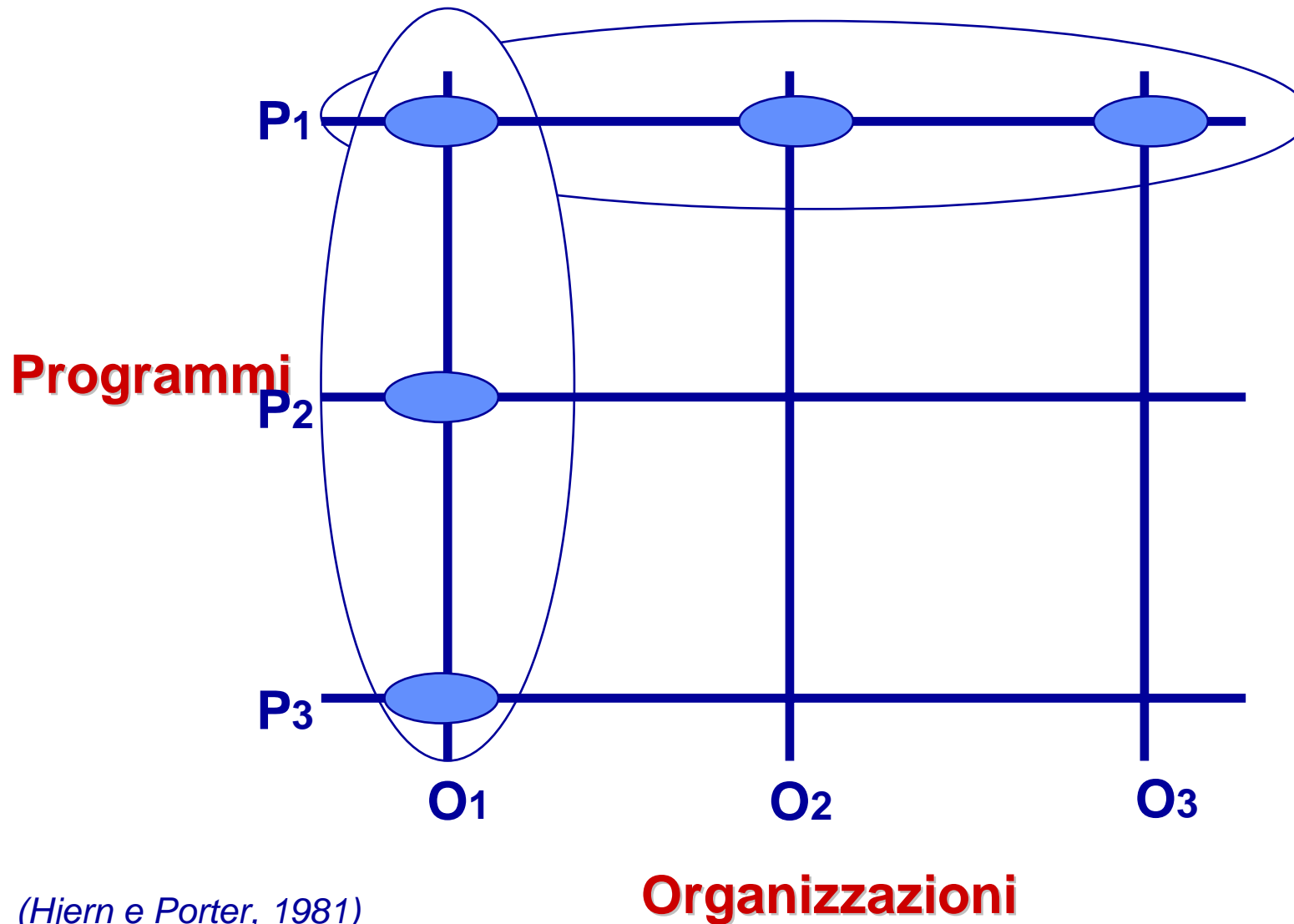
LA RICERCA CI INSEGNA CHE ...

- **Identificazione del bisogno**
- **Definizione dell'unità territoriale minima governata**
- **Struttura di rete che preveda un rapporto di scambio tra gli attori**
- **Progetto di fattibilità delle azioni previste**
- **Sistema informativo di supporto**
- **Management della rete e risorse dedicate**
- **Sperimentazione**
- **Trasferimento e adattamento del modello ad altribisogni/unità territoriali**



-
- **IL CONCETTO DI “RETE ORGANIZZATIVA” È DIVERSO DA QUELLO DI “NETWORK SOCIALE”**
 - **NON TUTTE LE FORME DI COOPERAZIONE TRA SOGGETTI DIVERSI PRODUCONO UNA RETE**
 - **LE SCUOLE HANNO UNA GRANDE DISPONIBILITÀ ALL’APERTURA ALL’ESTERNO, MENO STRUMENTI PER GOVERNARE QUESTA INTEGRAZIONE**

STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE DI UNA RETE

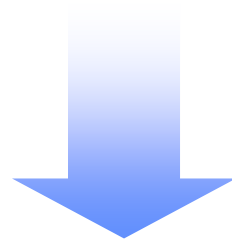


(Hjern e Porter, 1981)

Organizzazioni

STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE DI UNA RETE

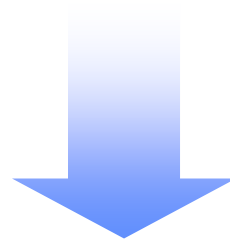
- ❖ I programmi sono attivati da un insieme di frazioni di organizzazioni pubbliche e private
- ❖ Una struttura di implementazione è composta da sottoinsiemi di membri di organizzazioni che considerano il programma il loro interesse primario
- ❖ Vi è una struttura meno formale e un minor numero di rapporti di autorità
- ❖ Le decisioni si basano sulla negoziazione e sul consenso



Sono frutto di un'autoselezione più che derivare da rapporti di autorità

STRUTTURE DI IMPLEMENTAZIONE DI UNA RETE

- ❖ Quando si attiva un nuovo programma, la responsabilità viene di solito affidata ad una singola organizzazione
- ❖ Tutti sono convinti che il programma verrà attuato
- ❖ Se si verifica un fallimento, la responsabilità viene affidata ad una nuova organizzazione

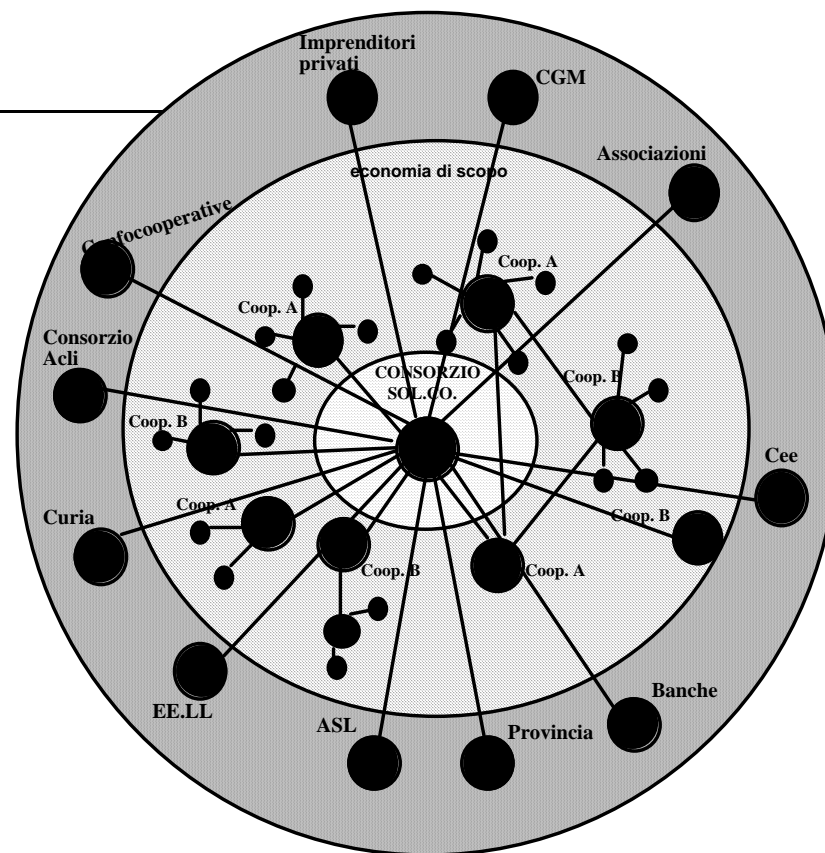


**Ma la soluzione non è appropriata
al contesto interorganizzativo**

**LE RETI DI IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE
FUNZIONANO QUANDO ESISTE UNA FUNZIONE
IMPRENDITORIALE NELLA RETE**

LO SVILUPPO DELLA RETE E LA CRESCITA DELLE COOPERATIVE SOCIALI

L'incremento della rete di cooperative sociali si è rivelato un fattore fondamentale per la crescita della capacità di tali imprese di sviluppare competitività e di governare contemporaneamente la doppia catena del valore (economico e sociale).



LO SVILUPPO DELLA RETE E LA CRESCITA DELLE COOPERATIVE SOCIALI

- **Competitività e socialità, per le cooperative sociali, si sono rivelate strettamente connesse alla loro capacità di essere integrate in una rete di imprese**

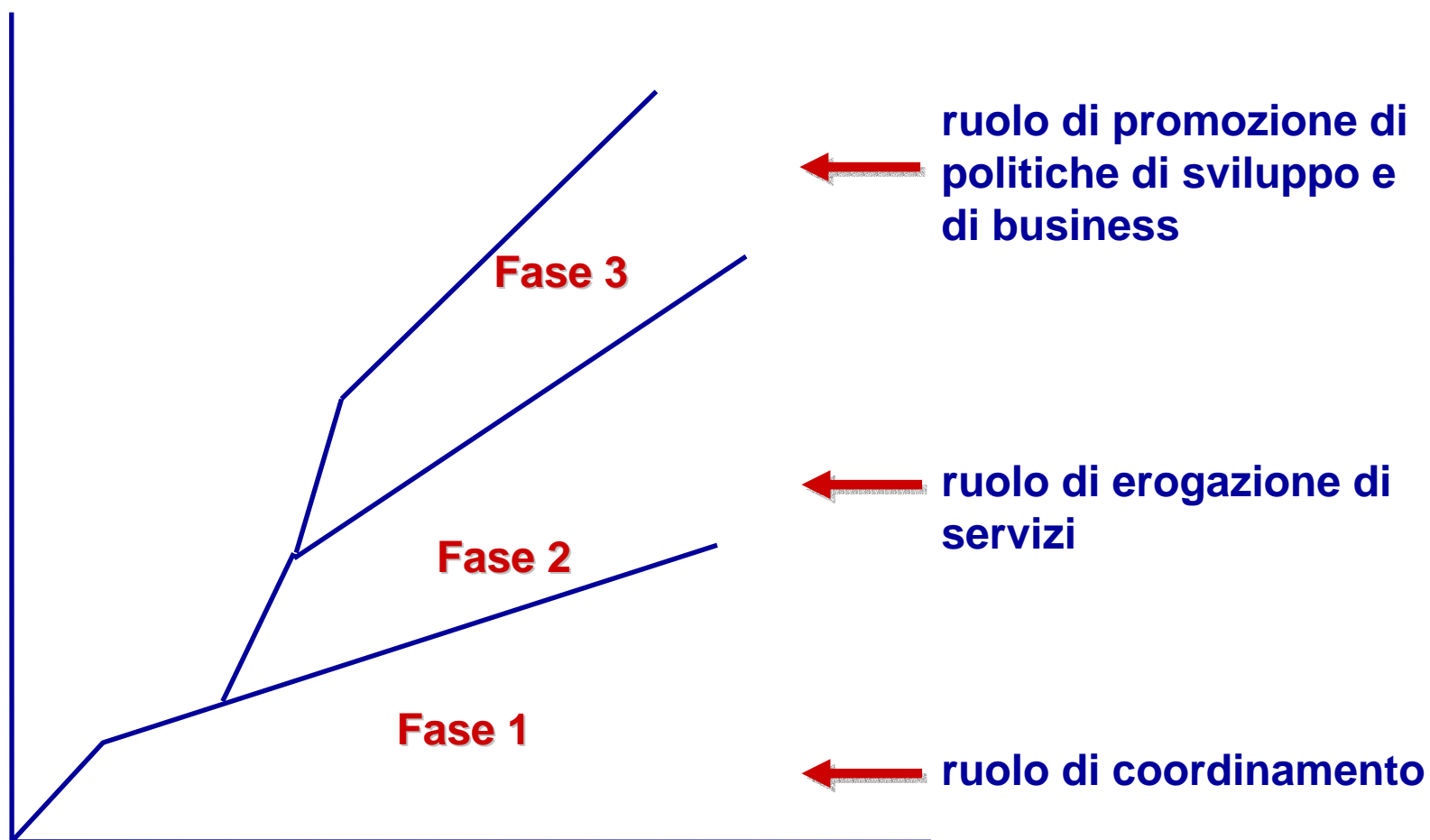
- **Le cooperative isolate, in particolare quelle di piccole dimensioni, inevitabilmente poco dotate di risorse finanziarie, professionali, di management, assumono con maggiore frequenza modelli di impresa che non sembrano avere grandi possibilità di sopravvivenza e sviluppo**
 - **Cooperazione sociale “marginale”**
 - **Cooperazione “assistita”, spesso promossa dall’ente pubblico, da esso totalmente dipendente e priva di qualsiasi capacità imprenditiva**
 - **Subfornitura di prestazioni di lavoro agli enti pubblici)**

LO SVILUPPO DELLA RETE E LA CRESCITA DELLE COOPERATIVE SOCIALI

- **Le cooperative sociali, come imprese autonome di servizi, si sviluppano laddove si é sviluppata maggiormente la rete di cooperative sociali**
- **L'appartenenza ad una rete imprenditoriale garantisce invece quello che é per le piccole imprese dei distretti industriali il fattore chiave del vantaggio competitivo: le economie di scala nella produzione e replicazione della conoscenza**
- **La rete come fattore di copertura di “buchi strutturali”**

Ma anche per le cooperative sociali possiamo confermare il principio che “piccolo é bello, purché integrato in un sistema più grande possibile”, che consenta di sfruttare e rendere trasparenti i vantaggi delle economie di rete, altrimenti piccolo rischia di essere “chiuso”, angusto, poco competitivo

L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.



L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

Fase 1

- fondazione del Consorzio
- ruolo di coordinamento
- “gioco” dall’alto (acquisizione delle commesse)
- ruolo di “ragno”
- fase di statu nascenti: “stiamo assieme e poi, forse, succederà qualcosa”

Fase 2

- ruolo di erogatore di servizi (marketing, consulenza, amministrazione)
- ensemaking
- ricerca di una “forma” organizzativa e di regole condivise

L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

Fase 3

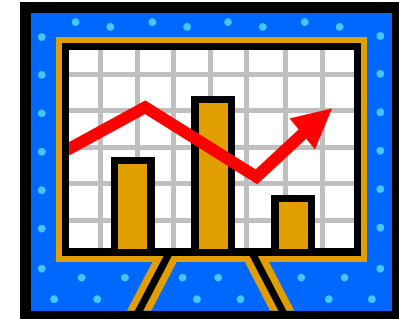
- passaggio da associazione ad impresa
- l'intero sistema ricerca un rapporto di “enactment” con l'ambiente
- differenza tra azione della singola cooperative e azione di sistema
- maggiore consapevolezza delle attività
- maggiore possibilità di fare strategia
- possibilità di sviluppare processi selettivi di relazione con il mercato
- un maggiore orientamento strategico

L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

- la rete consortile non è di tipo gerarchico
- si caratterizza per l'essere basata su legami forti e laschi:
 - laschi: autonomia, vitalità e soggettività dei nodi
 - forti: condivisione delle regole e dei valori

Vantaggi:

- migliore adattamento localistico
- le crisi non si ripercuotono sull'intero sistema
- costo di coordinamento basso in relazione alla complessità degli elementi da coordinare



L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

dal coordinamento all'integrazione

- ✓ oltre che coordinare, il processo fondamentale risiede nell'integrare
- ✓ oltre che sulla ricerca di procedure formalizzate, il Consorzio deve (forse) ricercare le basi di un processo di interiorizzazione di modi di vedere e di sentire comuni
- ✓ privilegiare l'integrazione sui valori, programmi di azione condivisi, obiettivi co-decisi, sensemaking, ecc.

L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

- ✓ si aderisce al Consorzio per far parte di una rete più ampia
- ✓ il Consorzio come struttura di governo di Buchi Strutturali
- ✓ il Consorzio governa l'assenza di relazioni tra cooperative ed altre organizzazioni (enti, istituzioni, ASL, ecc.)
- ✓ il governo dell'asimmetria informativa
- ✓ i buchi strutturali come possibilità, imprenditoriali per il Consorzio
- ✓ la creazione di Business Group
- ✓ il Consorzio è una struttura enabling: consente di fare cose diverse

L'ESPERIENZA: LO SVILUPPO DEL CONSORZIO SOL.CO.

- ✓ **si può accedere a maggiori opportunità di business, con la partecipazione congiunta a progetti di grandi dimensioni**
- ✓ **la creazione della conoscenza: da tacita ad esplicita. Si diventa più esperti perché si può accedere ad una conoscenza maggiore**
- ✓ **la conoscenza è un fattore di business ed il sistema consortile consente una “capitalizzazione” del knowledge**
- ✓ **miglior controllo della concorrenza**
- ✓ **maggior sicurezza rispetto ad eventi inattesi**
- ✓ **comportamenti pro-attivi (enactment dell’ambiente)**

L'Impresa Rete: Naturale e Governata

**L'impresa rete
naturale**



Quel sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano nodi ad alto livello di autoregolazione capaci di cooperare tra loro in vista di fini comuni o di risultati condivisi

**L'impresa rete
governata**

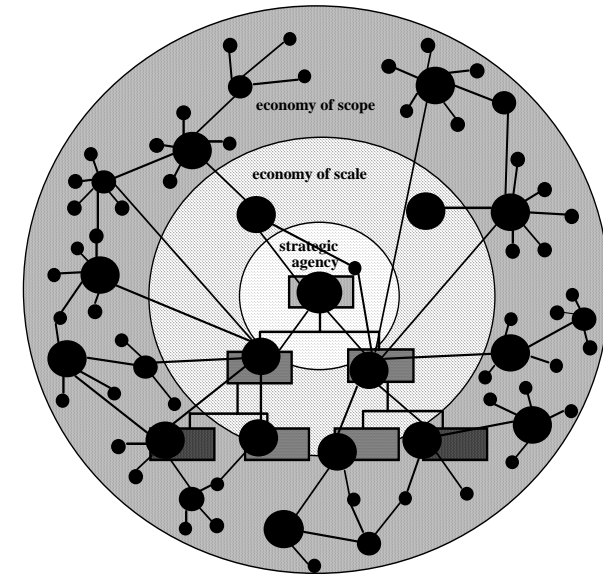


Quando soggetti imprenditoriali identificati individuali o collettivi, privati o pubblici provvedono in maniera intenzionale a progettare, gestire, mantenere nel suo complesso un sistema di organizzazioni

(Butera, 1990)

L'IMPRESA RETE

- Gestisce i *processi* di rete
- Controlla la “*rete del valore*”
- Genera e sviluppa sia unità organizzative interne che operano come quasi-imprese sia imprese economicamente autosufficienti (“*nodi vitali*”)
- Configura, seleziona e tiene attive le connessioni multiple tra unità organizzative interne e imprese esterne (“*connessioni di rete*”)
- È insieme: una struttura gerarchica, un mercato, un sistema informativo, un sistema logistico, un sistema di comunicazione, una cultura, un sistema politico (“*strutture composite e coesistenti*”)
- E' un sistema di governo fra mercato e gerarchia



LE CONNESSIONI

COOPERAZIONE LAVORATIVA (far insieme)

CONNESSIONI BUROCRATICHE (eseguire disposizioni)

TRANSAZIONI ECONOMICHE (vendere e comprare)

INFORMAZIONI (trasmettere e ricevere inform.)

COMUNICAZIONI (intendersi)

IMPEGNI E OBBLIGHI (impegnarsi)

PROCESSI DECISIONALI (decidere)

**PROCESSI DI ACCOMUNAMENTO
E DI CONFLITTO** (essere con o contro)