

**DSinRete**  
**Indagine nazionale sulle reti e Comunità di pratica**  
**per Dirigenti scolastici**

in

Proceedings. Eds. Marina Rui, Laura Messina, Tommaso Minerva  
Teach Different! Proceedings della Multiconferenza EMEMITALIA2015  
Edito da Genova University Press

Isabel DE MAURISSENS\*, Manuela REPETTO\*\*, Alessia ROSA\*\*, Maria Chiara PETTENATI\*

\*INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa), Firenze, (FI)

\*\*INDIRE (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa), Torino (TO)

**Keywords:** Headteachers networks, Comunità di pratica, Formazione continua, Network Management, Autonomia scolastica

**Abstract**

*Le reti e le comunità di pratica in ambito scolastico stanno acquisendo un ruolo sempre più ampio rispondendo efficacemente alle diversificate esigenze delle professionalità coinvolte nel panorama educativo istituzionale. Per tali ragioni l'Area Formazione di Indire ha ideato uno specifico percorso di ricerca volto ad indagare il valore e il ruolo delle reti e delle comunità di pratica in relazione alla figura e alla professionalità del Dirigente Scolastico. Nel presente articolo si intende descrivere le metodologie e gli strumenti ideati per la prima fase di tale lavoro, atto ad indagare le considerazioni e il valore attribuito dai dirigenti alle reti e alle comunità di pratica.*

**Introduzione**

Le reti e le comunità di pratica hanno acquisito negli ultimi quindici anni un ampio riconoscimento in ambito scolastico e diversi studi ne evidenziano il valore e la funzionalità (Associazioni TreeLLLe, 2013). Ad oggi lo sviluppo delle reti appare principalmente come un movimento autonomo e ampiamente variegato; la ricerca condotta dalla Fondazione della Compagnia di San Paolo sulle reti nel Veneto ad esempio "ha dimostrato che l'espansione di pratiche del networking non è stata finora accompagnata né da azioni di sostegno da parte degli enti pubblici, né dallo sviluppo di soddisfacenti forme organizzative di management" (Fondazione per la scuola, Compagnia di San Paolo, 2010). Dello stesso avviso Benadusi (2014) che afferma che: "L'autonomia è stata sì istituita, sia pure in modo incompleto, ma soprattutto è stata poco implementata (dall'alto) e agita (dal basso). Indire, attraverso l'esperienza pregressa della formazione dei Dirigenti scolastici neoassunti (1.703 Dirigenti formati negli anni 2012/2014) ha messo in evidenza che le reti hanno una funzione importante da svolgere per il sostegno dell'autonomia e in particolare per la leadership educativa, in particolare l'esperienza in Emilia Romagna nell'edizione 2012/2013 ha dimostrato che le reti possono rilevarsi un ambiente favorevole alla formazione in servizio, elaborando un vero e proprio modello (Giunti, Faggioli, Pettenati *et al.*, 2014). Sulla base di tale sfondo la ricerca sulle reti e sulle comunità di pratica si è posta l'obiettivo di comprendere la fisionomia delle reti facendone emergere struttura, evoluzione, ciclo di vita, dinamiche di funzionamento. Inoltre vuole fare

emergere correlazioni tra le reti e eventuali ricadute (Knowledge Transfert) nelle scuole di appartenenza dei Dirigenti scolastici. Le caratteristiche rilevate consentiranno di sviluppare una tassonomia delle reti esistenti, individuare stili di networking, definire il grado di consapevolezza da parte dei Dirigenti del Network Management e di individuare le caratteristiche chiave che trasformano la rete in un dispositivo per la formazione continua e per il sostegno all'autonomia.

## **Stato dell'arte reti e comunità di pratica per Dirigenti Scolastici**

L'attuale realtà scolastica richiede ai dirigenti scolastici di adempiere ad un ampio numero di compiti caratterizzati per un'elevata frammentazione, è infatti possibile rilevare l'esigenza del dirigente scolastico di assolvere a compiti diversificati e disomogenei, di carattere organizzativo, pratico, di progettazione e di monitoraggio. A fronte dei tanti impegni gli spazi e le opportunità di confronto e di sostegno tra colleghi risultano piuttosto limitate, tanto che i dirigenti denunciano, non troppo velatamente una certa solitudine nell'adempimento dei compiti previsti. La rete appare un'ottima risposta nel supporto di tale figura professionale configurandosi come: alleanza interistituzionale pedagogica, culturale, organizzativa, formativa per l'ottimizzazione dell'uso delle risorse nella prospettiva del miglioramento e per la contestualizzazione della qualità dell'offerta formativa con l'adozione di pratiche concertative in termini di dialogo, scambio, ricerca, valutazione degli esiti, tra soggetti per lo più omogenei (Tantucci, Riggio).

Considerare la rete come una serie di nodi (individuali o organizzazioni) (Granovetter, 1973) o come uno spazio di affinità (Gee, 2000) o come un'attività collettiva che ha luogo entro le pratiche lavorative messe in atto da una comunità di professionisti (Gherardi, 2010) non cambia il fatto che queste "retroscene disordinate" (Ball, 2008) immerse in un territorio fisico o online (le *technoshapes*, *mediashapes* e *ideoshapes* di Appadurai) hanno un ruolo chiave in termini di autonomia scolastica.

Le reti sono inoltre espressione dell'autonomia in quanto sviluppano una propria politica in funzione del contesto ambientale di riferimento (Fondazione per la scuola, Compagnia di San Paolo, 2010) traducendo una governance non verticalista, democratizzata e decentralizzata e rappresentando importanti strumenti di corrispondenza tra esigenze formative del territorio e risposte fornite (Biancato, 2014). Questo per non ritrovarsi con "un'autonomia mancata".

Le reti possono, in tale prospettiva, diventare un paradigma per la realizzazione delle politiche pubbliche e l'erogazione di servizi innovativi tanto da ravvisare quello che Schatzki chiama "the Practice Turn" (in Landri, 2014) e cioè il superamento della dicotomia sistema/individuo, generando una nuova prospettiva che tiene conto di persone, corpi, artefatti, media, conoscenza e materialità (Schatzki, 2001).

Sostanzialmente si tratterebbe di uno spostamento da un governo centralizzato e burocratico a un governance tramite e con i network (Ball, 2008) più flessibile e informale. Ball ravvisa questo tipo di governance come "un governo informale delle reti". L'importanza delle reti nelle pratiche di confronto tra pari è sostenuta anche, secondo alcuni studi nazionali (Serpieri, 2014) e internazionali (Rhodes 1995; Ball, 2012) dalle attuali considerazioni della leadership più democratica e decentralizzata che si sta aprendo a una prospettiva meno centrista e verticalista. Le reti permettono infatti il coinvolgimento di nuovi attori, nuove relazioni, nuovi dibattiti che coinvolgono e catalizzano più settori: quello pubblico, quello privato e quello del terzo settore (volontariato).

Questo breve excursus evidenzia l'importanza da una parte, di avere una visione chiara delle reti nelle quali sono coinvolti i Dirigenti scolastici in Italia e, dall'altra, di ripensare e riflettere sull'evoluzione dell'*habitus* dei dirigenti scolastici attraverso le loro comunità di pratica o reti di appartenenza.

È inoltre necessario anche capire come possano essere rinforzate le reti che esprimono ancora "fragilità" in termini di vision, cultura dell'autonomia, ruoli degli attori, forme di rendicontazione" (Coccozza, 2011) e diventare così dispositivi per la formazione permanente e per lo sviluppo di una reale autonomia.

## **Metodologia dell'indagine sulle reti di Dirigenti Scolastici**

L'indagine in collaborazione con il è stata messa a punto tenendo come riferimento tutta la popolazione di dirigenti scolastici, pari a 8000 soggetti distribuiti sul territorio italiano, al fine di analizzare e comprendere meglio la fisionomia delle reti che li coinvolgono. Il principale obiettivo che ci si prefigge con quest'indagine che, considerando sia lo stadio di sviluppo corrente in cui si situa la ricerca, sia la tipologia di settore indagato, non può che qualificarsi come esplorativa, consiste nel riuscire a definire e a circoscrivere le molteplici forme di reti cui appartengono i dirigenti scolastici, facendone emergere la struttura, le caratteristiche evolutive e le dinamiche di funzionamento.

L'indagine si articola in due fasi principali: la somministrazione di un questionario online e l'organizzazione di una serie di focus group in presenza.

Il questionario è stato costruito attorno ad una serie di dimensioni correlate (la dimensione territoriale, diacronica, organizzativa, strumentale, partecipativa, comunicativa, identitaria, dialogica, professionale e operativa), tese ad evidenziare gli elementi che contribuiscono ad un funzionamento ottimale delle reti di dirigenti in termini di sviluppo professionale continuo e di sostegno all'autonomia scolastica. Le dimensioni indagate nel questionario sono analizzate a tre livelli, secondo un approccio sistemico che mette in relazione il singolo dirigente e la sua partecipazione alla rete con le attività condotte dai partecipanti alla rete nel loro insieme e con i rapporti che la rete intrattiene nel relazionarsi con l'esterno.

Un primo livello è dunque quello del singolo individuo, "nodo" della rete e soggetto dell'indagine, del quale si indaga l'esperienza vissuta personalmente nell'ambito della rete in cui si sente maggiormente coinvolto.

Un secondo livello è relativo alla descrizione della suddetta rete e delle sue attività, catturata con domande formulate per cogliere le percezioni soggettive del singolo dirigente.

Un terzo livello, infine, indaga i rapporti, così come vengono percepiti dal singolo dirigente, che la rete instaura con l'esterno, considerando sia le reti che altri tipi di entità.

Il questionario, dopo essere stato validato dal gruppo di ricercatori più esteso afferente alla ricerca sulle reti di dirigenti, è in corso di validazione da parte di un gruppo pilota di dirigenti scolastici, che ha una funzione consultiva nell'ambito del progetto. Per designare tale gruppo di dodici soggetti sono stati adottati criteri geografici, di tipologia ed ordine di scuola, demografici e di distribuzione di genere, al fine di ottenere un gruppo che fosse sufficientemente rappresentativo della popolazione di dirigenti scolastici. L'interesse per le tematiche trattate nel questionario, l'attinenza delle tematiche con la professione di dirigente scolastico e altri criteri simili hanno guidato il gruppo nel definire l'attendibilità di questo strumento.

Una serie di focus group tematici integrerà ed approfondirà i risultati del questionario, fornendo ulteriori elementi utili a comprendere il panorama delle reti di dirigenti scolastici e ad intercettarne i meccanismi di funzionamento.

## **Conclusioni**

Per quanto concerne i risultati attesi le otto dimensioni indagate dovrebbero fornire un quadro esaustivo delle reti alle quali partecipano i Dirigenti in Italia. L'analisi multidimensionale condotta sui dati del questionario, intrecciata con i risultati dei focus group, consentirà di individuare le caratteristiche salienti delle reti di Dirigenti. Sulla base dei dati raccolti sarà possibile sviluppare un modello tassonomico delle reti esistenti, attraverso il quale evincere i fattori chiave che trasformano la rete in un dispositivo per la formazione continua del personale scolastico dirigente e, indirettamente, del personale docente che impatta sugli apprendimenti degli studenti nonché in uno strumento che può contribuire a promuovere e sostenere l'autonomia scolastica. L'oggetto osservato, ovvero la rete di DS, sarà dunque esaminato attraverso le molte viste che i diversi DS faranno su di esse, e le caratteristiche organizzative così evidenziate saranno messe in relazione sia con lo stile di networking del Dirigente stesso, sia con il contesto entro cui il DS opera.

La tassonomia elaborata sulla scorta degli esiti dell'indagine costituirà un fondamentale elemento di snodo che fornirà elementi conoscitivi per orientare il lavoro svolto da tutte le altre unità operative del progetto sulla rete di dirigenti.

I dati raccolti attraverso il questionario forniranno un'immagine strutturata delle reti in Italia e il ruolo svolto da quest'ultima quale costrutto sociale per affiancare i Dirigenti scolastici e interpretare, sostenere e rilanciare una "marcata autonomia" (Ichino, 2015) in termini didattici, organizzativi, di ricerca, di sperimentazione e sviluppo così come enunciato dalla legge del '57 e rilanciato dal recente DDL "La buona scuola".

### **Riferimenti bibliografici:**

- Appadurai, A. (2014) *Il Futuro come fatto culturale*, Raffaello Cortina Editore.
- Associazione TreeLLe. (2003). *I dirigenti scolastici: funzioni, reclutamento, valutazione in Italia e in Europa*. Seminario n. 13.
- Ball, S. (2008) *New Philanthropy, new networks and New Governance in Education*. *Political Studies*, vol. 56.
- Benadusi, L. (2014) "Leadership partecipata: la dirigenza scolastica tra didattica ed organizzazione". Convegno Bologna, 25 e 26 febbraio
- Biancato, L. (2014). *L'autonomia si rafforza con le reti. Il modello del Centro Territoriale per i Servizi Scolastici (CTSS) di Bassano del Grappa- Asiago*. *Scuola Democratica, Il Mulino*, n. 3
- Fondazione per la scuola. *Compania di San Paolo* (2010). *Reti e networking nella governance del servizio scolastico, l'esperienza della Regione Veneto*.
- Giunti, C., Faggioli, M., Pettenati, MC. et al. (2014). *Le nuove frontiere del Digital Collaboration nella formazione professionale obbligatoria per i Dirigenti scolastici neoassunti alla ricerca di nuovi spazi virtuali di apprendimento e di comunicazione*, Atti del Convegno Nazionale SIREM-SIel.
- Giustiniano, L., D'Alise, C. (2015) *Networks, clusters and small words*. *Journal of Organisation Design*. 4(2).
- Granovetter, M. *The strength of weak tie* (1973). *American Journal of Sociology*, vol. 76, n. 6.
- Ichino, P. (2015). *Più autonomia nella scuola, almeno come nella sanità*, Editoriale, *Corriere della sera*.
- Landri, P. (2012). *A return to Practice: Practice-Based Studies of Education*, Springer.
- Serpieri R., Grimaldi, E. (2014). *Leader ou manager? Le faux dilemme politique du personnel de direction en Italie*, in Derouet, J-L, Normand, R. (dir.), *La question du leadership en éducation. Perspectives européennes*, Louvaine-la-Neuve:Academia-L'Harmattan.
- Tantucci, P., Riggio A., *La scuola integrata con l'ambiente e il territorio: partenariato e cultura di rete*. [www.indire.it/new\\_funzionibiobbiettivo/.../Reti%20di%20scuole\\_rtf.rtf](http://www.indire.it/new_funzionibiobbiettivo/.../Reti%20di%20scuole_rtf.rtf)
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham, Open University Press.