

Le Reti professionali dei dirigenti scolastici

1.1. L'indagine Ds in rete

di Alessia Rosa, Manuela Repetto, Isabel de Maurissens



GRUPPO DI RICERCA COINVOLTO NELL'INDAGINE: MANUELA REPETTO, ALESSIA ROSA,
ISABEL DE MAURISSENS
DIRIGENTE DI RICERCA: MARIA CHIARA PETTENATI
REPORT A CURA DI MANUELA REPETTO E ALESSIA ROSA - 20 MAGGIO 2016

Nel presente report vengono riportati ed analizzati i risultati della prima Indagine Nazionale sulle reti professionali dei dirigenti scolastici, condotta nel periodo maggio 2015/aprile 2016 da un gruppo di ricercatori INDIRE nell'ambito del progetto del PTA, area Formazione, denominato "RETI PROFESSIONALI, MODELLI FORMATIVI E PROFILO DEL DS" (CUP B55I15000390001).

1.1.1 Il contesto dell'Indagine

L'indagine nazionale sulle reti e comunità di Dirigenti Scolastici corrisponde alla prima delle fasi in cui si articola il progetto del PTA "RETI PROFESSIONALI, MODELLI FORMATIVI E PROFILO DEL DS".

Le reti e le comunità di pratica formate da dirigenti scolastici rappresentano un aspetto poco studiato sia a livello nazionale che a livello internazionale dal momento che, ad oggi, non sono ancora state condotte ricerche significative che ne focalizzino il ruolo e le caratteristiche.

Negli ultimi anni, INDIRE, attraverso l'esperienza pregressa della formazione dei Dirigenti Scolastici neoassunti (1.703 Dirigenti formati negli anni 2012/2014), ha già messo in evidenza la funzione importante che le reti svolgono. In particolare, l'esperienza in Emilia Romagna dell'edizione 2012/2013 ha dimostrato, attraverso l'elaborazione di un modello, che le reti possono rilevarsi un ambiente favorevole alla formazione in servizio (Giunti et al., 2014).

Emerge dunque l'esigenza di approfondire ulteriormente questa tematica e di identificare le caratteristiche chiave che trasformano la rete in un dispositivo per la formazione continua e per il sostegno all'autonomia. L'autonomia, infatti, può essere rafforzata dalle reti che, data la loro capacità di interpretare le esigenze del territorio e di rispondere ad esse, potrebbero rappresentare un livello intermedio fra il MIUR e i suoi organi periferici, dalla governance meno verticalista e più democratizzata (Biancato, 2014).

Scopo dell'indagine avviata in questo progetto di ricerca è quindi quello di comprendere meglio la fisionomia di queste reti, facendone emergere struttura, evoluzione, ciclo di vita e dinamiche di funzionamento, in modo da riuscire a definire e a circoscrivere le molteplici forme di reti cui appartengono i dirigenti scolastici.

Per avviare l'indagine è stato sviluppato un questionario finalizzato ad indagare la percezione dei dirigenti in relazione al valore e al ruolo delle reti formali e informali con riferimento alla figura e alla professionalità del Dirigente Scolastico.

L'approccio metodologico

L'indagine si articola in due fasi principali: 1) la somministrazione di un questionario online e 2) l'organizzazione di una serie di focus group. La prima fase si è appena conclusa, mentre la seconda sta per prendere avvio a partire dai risultati del questionario riportati nei paragrafi successivi.

Il questionario è stato costruito attorno ad una serie di dimensioni correlate (la dimensione territoriale, diacronica, organizzativa, tecnologica, partecipativa, comunicativa, identitaria, dialogica, professionale e operativa), tese ad evidenziare gli elementi che contribuiscono ad

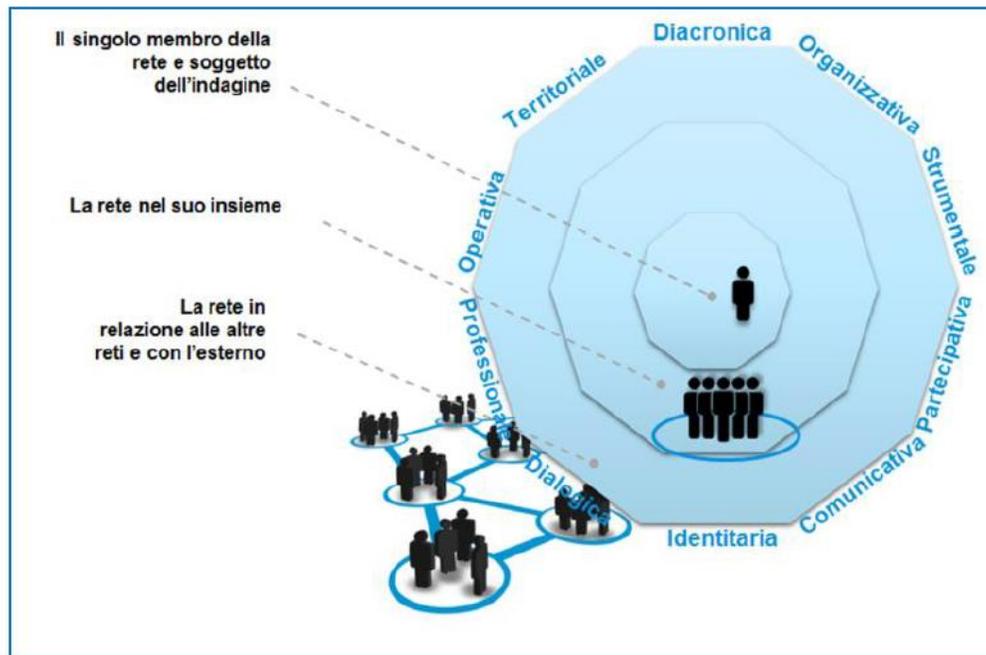
un funzionamento ottimale delle reti di dirigenti in termini di sviluppo professionale continuo e di sostegno all'autonomia scolastica.

Le dimensioni indagate nel questionario, otto in totale, sono analizzate a tre livelli, secondo un approccio sistemico (si veda Figura 1) 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 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 in generale, 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 intrattiene con l'esterno, che comprende sia le reti che altri tipi di entità.



Approccio sistemico ai contenuti del questionario

Il questionario è stato validato da parte di un gruppo pilota di dirigenti scolastici con 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, al fine di ottenere un gruppo che rispecchiasse, in piccola scala, la popolazione dei dirigenti scolastici. L'interesse per le tematiche trattate nel questionario, il grado di attinenza di queste tematiche con la professione di dirigente scolastico e altri criteri simili hanno guidato il gruppo nel definire

l'attendibilità di questo strumento. Per validare il questionario il gruppo è intervenuto in due momenti successivi:

- La compilazione di una form di validazione tesa a riflettere su struttura e contenuti del questionario nazionale e ad individuare i temi da trattare nel focus group di validazione.
- La partecipazione ad un focus group di validazione in cui sono stati trattati in modo approfondito i temi emersi dalla form di validazione.

Una volta validato, il questionario è stato implementato sul sistema Limesurvey e divulgato attraverso lettere di presentazione dell'indagine agli USR, che a loro volta si sono impegnati a diffonderla presso i dirigenti scolastici della regione di competenza.

1.1.2 La struttura del questionario

Le dimensioni indagate, attorno alle quali sono stati individuati gli indicatori che hanno originato gli item del questionario, sono dieci e si articolano in tre livelli di analisi (rete, singolo, rete in relazione con l'esterno). Nella tabella di seguito (Tabella 1) si riportano le dimensioni, i relativi indicatori e gli item che compongono il questionario.

Tabella 1 – Struttura questionario

Dimensioni		Indicatori	Item	
 TERRITORIALE	Localizzazione ed estensione delle reti	Livello di rete	- Qual è l'estensione territoriale della tua rete?	
		Livello del singolo	- Città del partecipante	
		Livello di rete in relazione con altre reti	- Che estensione hanno avuto, mediamente, le reti con cui la tua rete ha interagito nell'ultimo anno?	
 DIACRONICA	Continuità di partecipazione del singolo, ciclo di vita ed anzianità delle reti	Livello di rete	- Da quanto tempo è attiva la tua rete? - Ripercorrendo l'evoluzione della tua rete dal momento in cui è stata creata, in quale stadio la posizioneresti attualmente?	
		Livello del singolo	- Da quanto tempo fai parte di questa rete?	

 ORGANIZZATIVA	Struttura della rete, tipo di leadership, livello di apertura della rete, ruolo del partecipante, figure coinvolte	Livello di rete in relazione con altre reti Livello di rete	<ul style="list-style-type: none"> - La mia rete nasce [...] - Anche osservando le tre figure sotto riportate, come ti sembra strutturata la tua rete? - Chi fa parte della rete, oltre ai dirigenti scolastici? - Qual è il grado di apertura della rete Rispetto alle persone che vogliono entrare a farne parte? - Come definiresti i ruoli e i compiti all'interno della tua rete? - Pensando al tempo che i membri
 PARTECIPATIVA	Tipologia e livello partecipativo del singolo e dei membri alla rete	Livello di rete	<ul style="list-style-type: none"> - Con quale frequenza la tua rete organizza incontri o riunioni con i suoi appartenenti?
		Livello del singolo	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto partecipi alle attività della rete? - Con quale frequenza partecipi ad incontri o riunioni della rete?
		Livello di rete in relazione con altre reti	
 IDENTITARIA	Livello di identificazione e con la rete di appartenenza	Livello di rete	
		Livello del singolo	<ul style="list-style-type: none"> - Considerando la tua identificazione con la rete, esprimi il tuo grado di accordo con le seguenti affermazioni [...]
		Livello di rete in relazione con altre reti	

	OPERATIVA	Pratiche svolte dal singolo e dalla rete, punti di forza e di debolezza, impatto delle attività della rete su gestione dell'istituto, attività generate dai rapporti con altre reti o entità	Livello di rete	<ul style="list-style-type: none"> - Secondo la tua opinione, attraverso quali delle attività seguenti la tua rete si è rivelata, per gli appartenenti, un dispositivo valido ed efficace? - Secondo te, quali sono i principali punti di forza della tua rete? - E quali sono, secondo te, i principali punti di debolezza della tua rete?
			Livello del singolo	<ul style="list-style-type: none"> - Quali attività svolgi nella tua rete, fra quelle seguenti? - Indica quanto le tue conoscenze, relazioni e riflessioni maturate con la tua partecipazione alla rete incidono nella gestione del tuo Istituto (Knowledge Transfert), relativamente ai seguenti aspetti: [...]
			Livello di rete in relazione con altre reti	<ul style="list-style-type: none"> - A quali attività hanno dato impulso i rapporti con altre reti ed organizzazioni e in che misura?
PROFESSIONALE	Approcci allo sviluppo professionale promossi dalla rete, approcci utili per il partecipante	Livello di rete	<ul style="list-style-type: none"> - Quali attività interne, legate allo sviluppo professionale e alla formazione continua dei dirigenti scolastici, vengono promosse dalla rete? 	
		Livello del singolo	<ul style="list-style-type: none"> - Quali attività formative interne, fra quelle promosse dalla rete, ritieni contribuiscano al tuo sviluppo professionale e alla tua formazione continua? 	
		Livello di rete in relazione con altre reti	<ul style="list-style-type: none"> - 	

 <p>DIALOGICA</p>	<p>Ampiezza e tipologia delle interazioni della rete con l'esterno</p>	Livello di rete	-
		Livello del singolo	-
		Livello di rete in relazione con altre reti	<ul style="list-style-type: none"> - Nell'ultimo anno, con quante altre reti ha interagito la tua rete? - Pensando alle reti con cui la tua rete è solita interagire, scegli in quale delle seguenti affermazioni ti ritrovi: [...] - Con quali altre organizzazioni o entità collabora la tua rete?
 <p>COMUNICATIVA</p>	<p>Strategie di promozione della rete</p>	Livello di rete	- Quali strategie di promozione vengono adottate dalla tua rete?
		Livello del singolo	-
		Livello di rete in relazione con altre reti	-
 <p>TECNOLOGICA</p>	<p>Modalità, strumenti ed ambienti utilizzati dal partecipante per comunicare con la rete</p>	Livello di rete	-
		Livello del singolo	<ul style="list-style-type: none"> - Quali mezzi utilizzi per interagire con gli appartenenti alla tua rete e con quale intensità? - Quali sono i dispositivi tecnologici che abitualmente utilizzi per comunicare online con la tua rete? - Per comunicare online con la rete, da dove ti colleghi?
		Livello di rete in relazione con altre reti	-

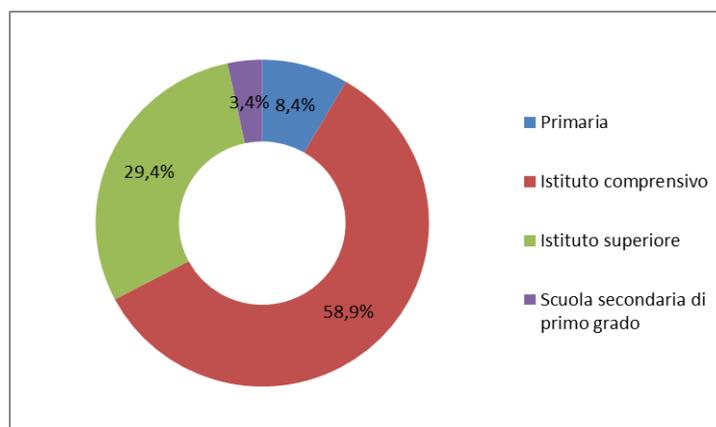
1.1.3 Risultati

Il campione

Il campione di soggetti che hanno partecipato all'indagine è costituito da 1571 Dirigenti Scolastici che, considerando l'estensione della popolazione dei dirigenti della scuola dell'obbligo pubblica, pari a 7325 persone, costituisce il 21,5% della popolazione; tale percentuale non può che considerarsi statisticamente rappresentativa.

Dei 1571 dirigenti che costituiscono il campione, 1372 soggetti (l'87%) appartengono ad almeno una rete, alla quale fanno riferimento tutte le domande del questionario. Degli appartenenti alle reti, il 32,4% sono uomini, mentre il 67,6% sono donne.

Considerando l'ordine scolastico degli istituti diretti dai partecipanti all'indagine (Figura 2), circa il 60% degli appartenenti ad una rete dirige un istituto comprensivo, il 30% una scuola secondaria di secondo grado, l'8% una primaria e il 3,4% una scuola secondaria di primo grado.



Ordini degli Istituti scolastici dei partecipanti

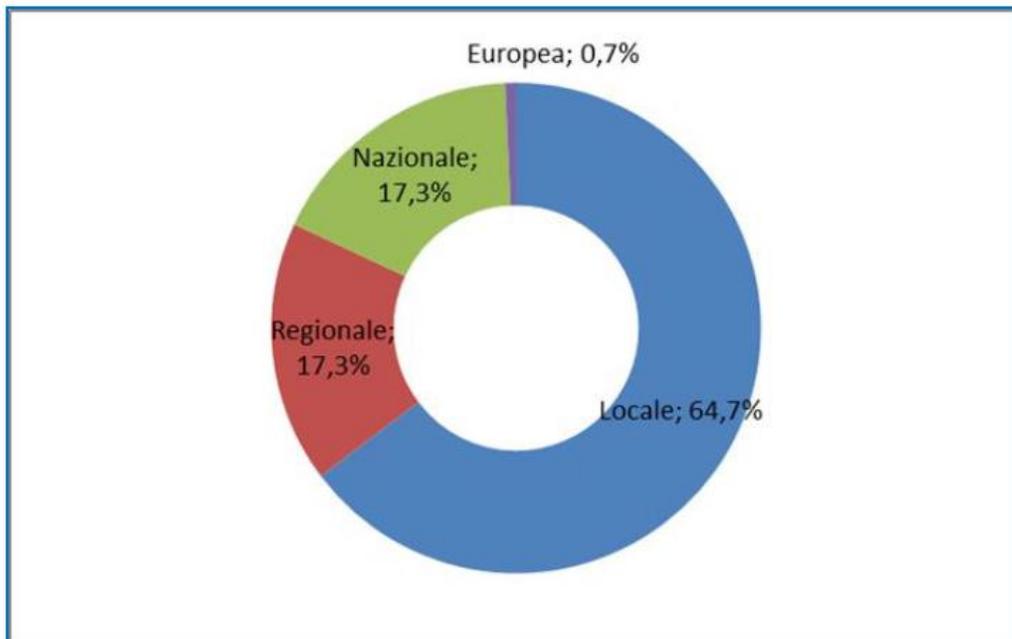
La dimensione territoriale

La distribuzione geografica sul territorio italiano dei dirigenti scolastici appartenenti a delle reti riflette quella della popolazione dei dirigenti: il 43% dei partecipanti si trova nel nord Italia; il 18% al centro; il 39% è nel meridione (Figura 3).



Distribuzione geografica dei dirigenti

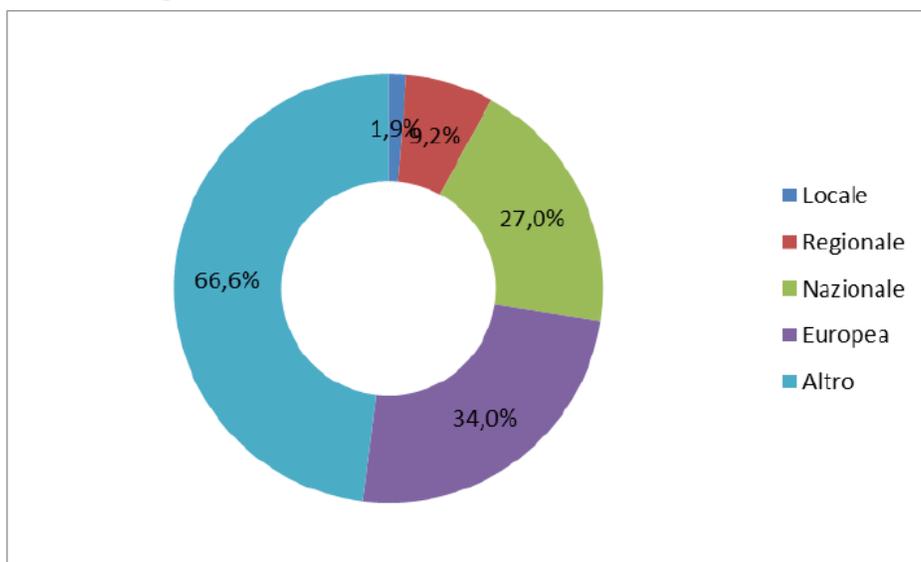
In merito all'estensione territoriale delle reti di cui i dirigenti fanno parte (Figura 4), la maggioranza delle reti (64,7%) ha un'estensione locale, confinata dunque all'ambito comunale o provinciale. Il numero di reti a livello regionale, invece, eguaglia quello delle reti ad estensione nazionale (17,3%); mentre il numero di reti ad estensione europea è irrisorio (0,7%).



Estensione delle reti di appartenenza dei dirigenti

Anche le reti con le quali la rete di appartenenza di ciascun dirigente è entrata in contatto nel corso dell'ultimo anno hanno, per i due terzi sul totale, un'estensione locale (Figura 5). Nella maggioranza dei casi, dunque, i rapporti tra reti vengono attivati nello stesso ambito territoriale. In un terzo dei casi, le reti di contatto hanno addirittura una matrice europea (dato che contrasta fortemente con la rete di appartenenza prescelta dal dirigente che, come si è visto, molto di rado ha un carattere internazionale).

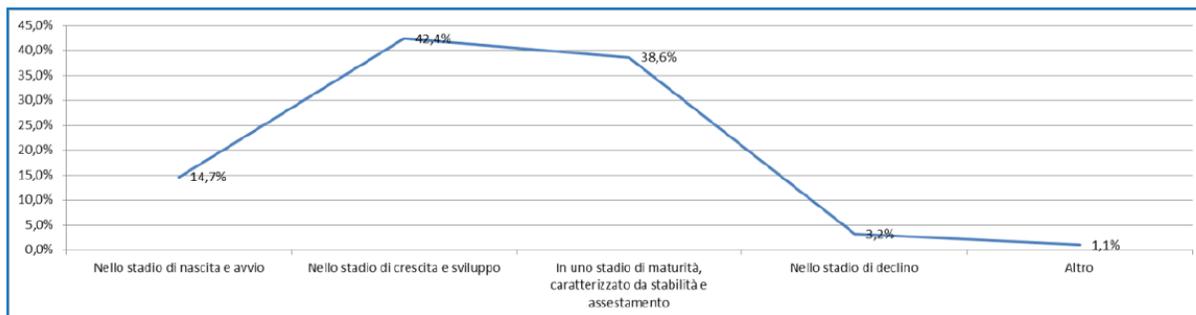
Il 27% delle reti in contatto con la propria hanno invece un carattere nazionale, mentre quelle di estensione regionale ammontano al 9,2%.



Estensione delle reti con cui la rete di appartenenza è in contatto

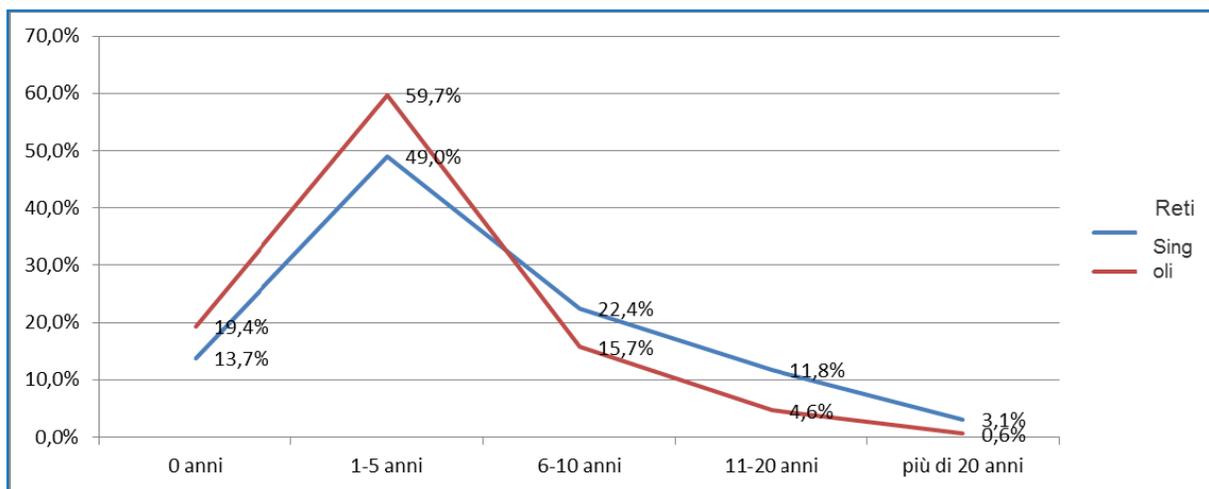
La dimensione diacronica

Per indagare la dimensione temporale, una delle domande verteva su quale fase del ciclo di vita, che tipicamente caratterizza l'evoluzione di reti e comunità professionali, si collocasse la propria rete. La maggioranza delle reti attualmente si situa (Figura 6), secondo i dirigenti interpellati, nello stadio di crescita e di sviluppo (42,4%) oppure nello stadio di maturità, caratterizzato da un periodo di stabilità e di assestamento (38,6%). Circa il 15% delle reti si colloca nello stadio di nascita ed avvio, mentre soltanto il 3% delle reti descritte si trova in una fase di declino.



Estensione delle reti con cui la rete di appartenenza è in contatto

Un'altra domanda ha riguardato l'orizzonte temporale della rete e del partecipante all'interno di essa, in termini di numero di anni di attività della rete e del tempo trascorso personalmente come appartenente ad essa. La maggioranza delle reti descritte (il 49%; Figura 7) sono molto giovani, attive da un periodo compreso fra 1 e 5 anni; seguono quelle che hanno tra i 6 e i 10 anni di vita (22,4%). Il numero di anni trascorsi come appartenenti alla rete (linea rossa) tende ad avvicinarsi, quasi a coincidere, con quello degli anni di attività della rete: emerge dunque la tendenza da parte dei dirigenti ad appartenere a reti che hanno visto nascere, crescere ed evolversi, facendo presumere un ruolo attivo da loro rivestito nell'accompagnarne l'evoluzione.

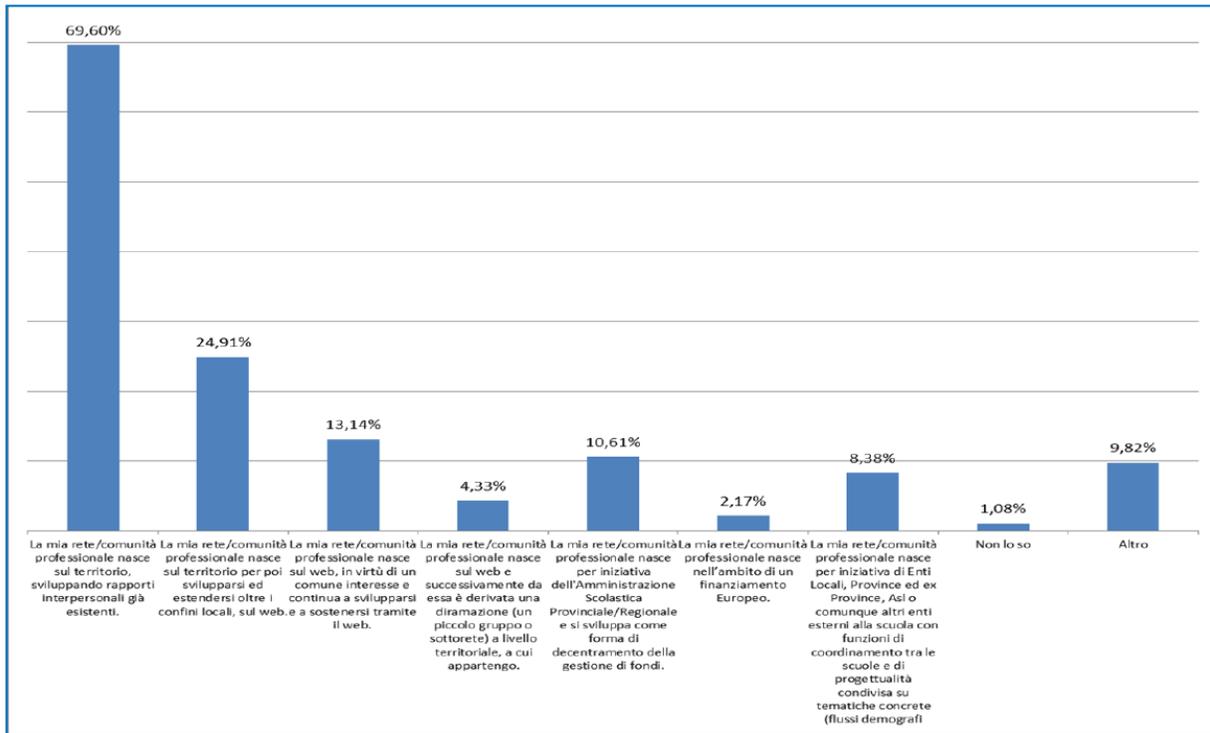


Anzianità delle reti e anni di permanenza dei dirigenti in esse

Nel voler definire le forme di rete senza limitarsi alla riduttiva dicotomia rete virtuale/territoriale, si sono prospettate ai partecipanti alcune definizioni tra cui scegliere quelle che più si avvicinavano alla percezione personale su come si è originata e su quale forma abbia assunto la propria rete.

Per circa il 70% dei dirigenti la propria rete nasce sul territorio, sviluppando rapporti interpersonali preesistenti (Figura 8). Alla dominanza di reti di dimensioni poco estese, si

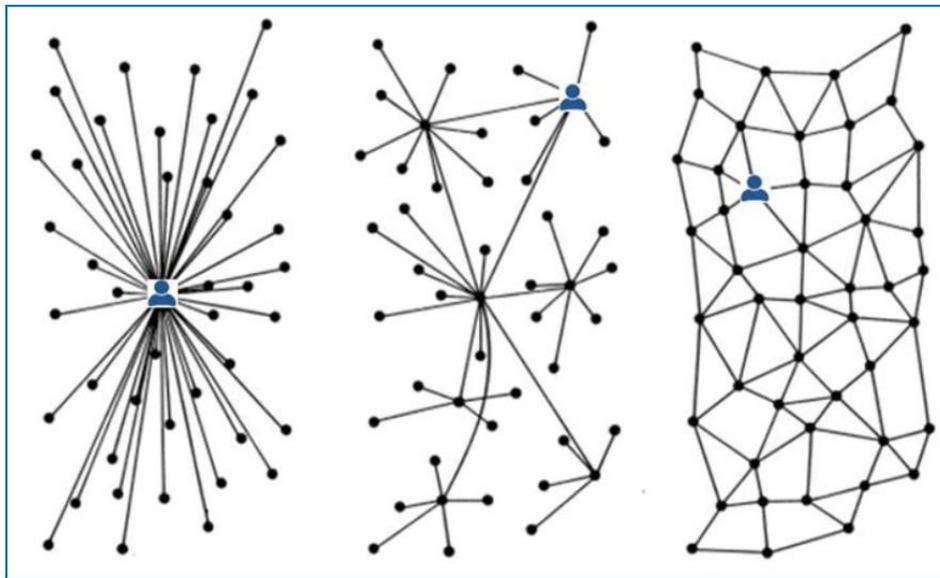
accompagna dunque anche una “fisicità” della rete, che affonda le sue radici nel territorio e che si basa su rapporti fra persone che abitualmente sono già in contatto prima ancora di costituirsi in rete. Nel 25% dei casi, gran parte dei quali costituiscono un sottoinsieme di quel 70% di reti nate sul territorio, la rete cresce e si espande oltre i limiti locali, trasferendosi sul web e divenendo una sorta di “ibrido” con caratteristiche che accomunano le reti locali con quelle virtuali. Si rileva poi un 13% circa di reti o comunità professionali che invece sono nate sul web sulla scorta di qualche interesse comune e che continuano a svilupparsi mantenendo una connotazione virtuale. Tutte le altre tipologie non raggiungono o superano di poco il 10%: reti che nascono per iniziativa dell’amministrazione scolastica provinciale o regionale e che si sviluppano come forme di decentramento della gestione di fondi, reti che sono sorte per iniziativa dei enti locali, province, ASL o altri enti esterni alla scuola con funzioni di coordinamento tra le scuole dei dirigenti coinvolti o, ancora, reti di altra natura che sono nate per ragioni specifiche precisate dai partecipanti all’indagine ma non generalizzabili.



Origini e tipologie di rete

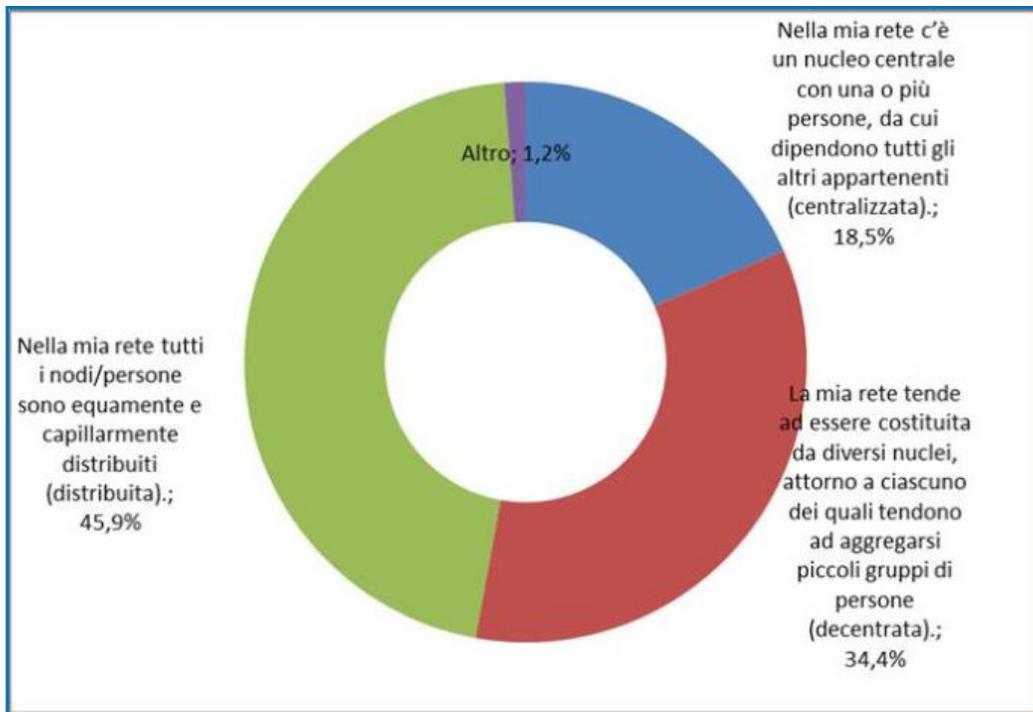
Facendo riferimento alle strutture di network più ricorrenti tratte dalla classificazione di Baran e dalla sua teoria dei sistemi complessi (Baran, 1964) (Figura 9), si è domandato ai partecipanti quale fosse il tipo di struttura organizzativa che più rispecchiava quella della loro rete. Una prima struttura è quella della rete “centralizzata” (a sinistra in figura) in cui il nucleo centrale, rappresentato da una o poche persone, accentra e coordina le attività dell’intera rete attraverso un flusso che procede da “uno a molti”, dove i molti sono i nodi, ossia gli altri appartenenti alla rete. Una seconda struttura è quella “decentrata” (al centro

in figura), organizzata in vari piccoli gruppi di utenti tra loro più attivi ma in collegamento reciproco. La terza struttura è quella della rete “distribuita” (a destra in figura), i cui membri sono tutti allo stesso livello, equamente e capillarmente distribuiti e con un legame “molti a molti”.



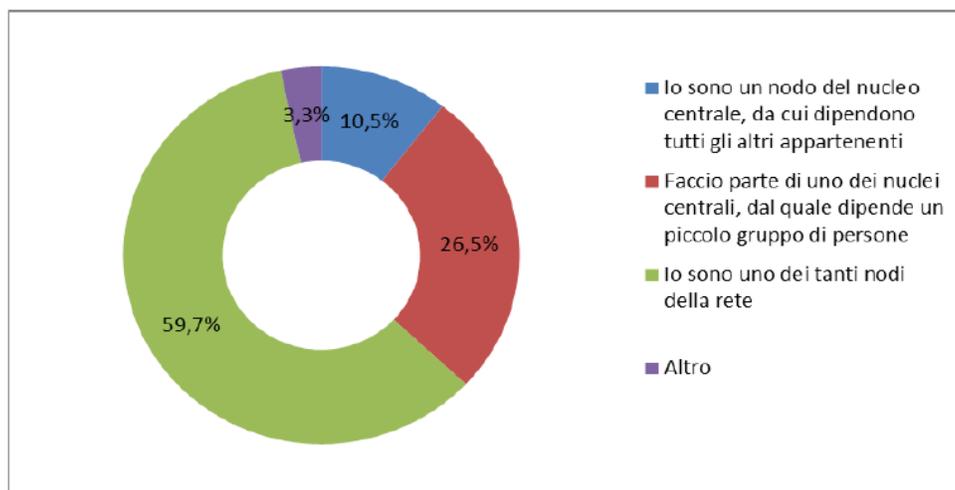
Tipologie di struttura di una rete (Baran, 1964)

Dal grafico di Figura 10 si evince che quasi per la metà dei dirigenti del campione la loro rete è “distribuita”, per un terzo dei dirigenti la rete è di tipo decentrato, mentre soltanto per un quinto la loro rete è centralizzata.



Struttura delle rete di appartenenza

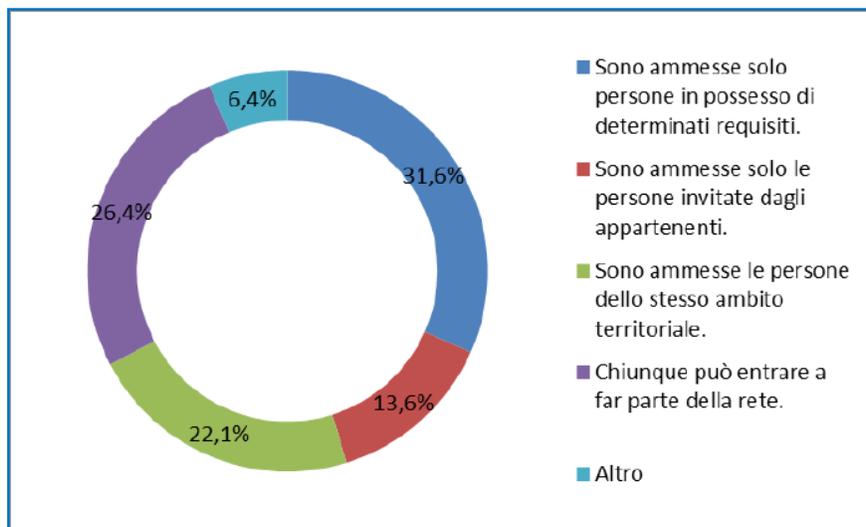
Dalla richiesta fatta ai dirigenti di identificarsi con uno delle tre tipologie di struttura considerandosi come “nodo della rete”, emerge che il loro ruolo tende a corrispondere con la struttura di rete da loro percepita (Figura 11). Il 60% dei dirigenti si percepisce come uno dei tanti nodi distribuiti nella rete, il 27% fa parte di uno dei gruppetti della struttura decentrata, mentre l’11% si vede come un nodo del nucleo centrale.



Ruolo individuale percepito dai partecipanti nella rete in qualità di “nodo”

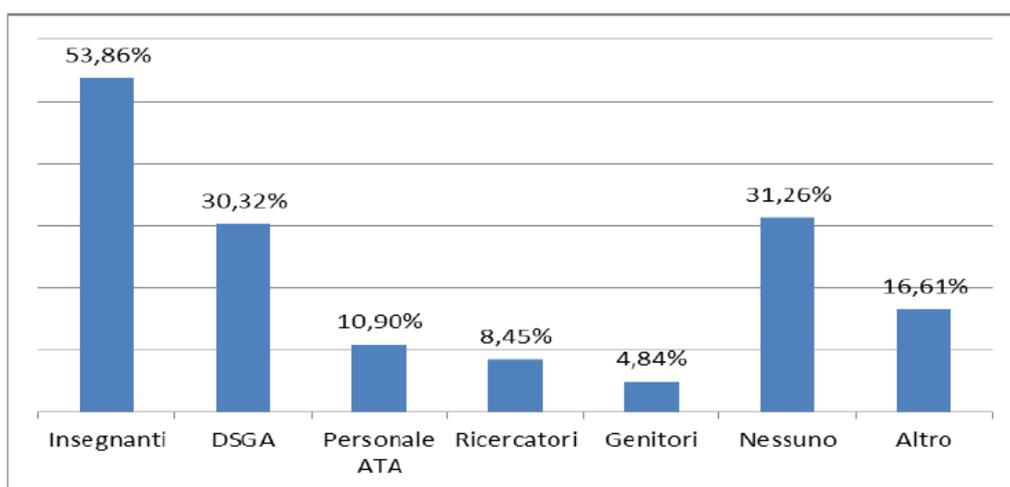
In merito al livello di apertura della rete per chi volesse entrarne a farne parte (Figura 12), in un quarto delle reti indagate la rete è aperta a chiunque voglia entrare a farne parte; per gli

altri tre quarti delle reti le modalità di accesso sono le più svariate: nel 32% delle reti sono ammesse soltanto persone in possesso di determinati requisiti, nel 22% delle reti sono autorizzate soltanto le persone dello stesso ambito territoriale, mentre nel 14% delle reti possono entrare a farne parte soltanto persone invitate dagli appartenenti.



Requisiti di accesso alla rete

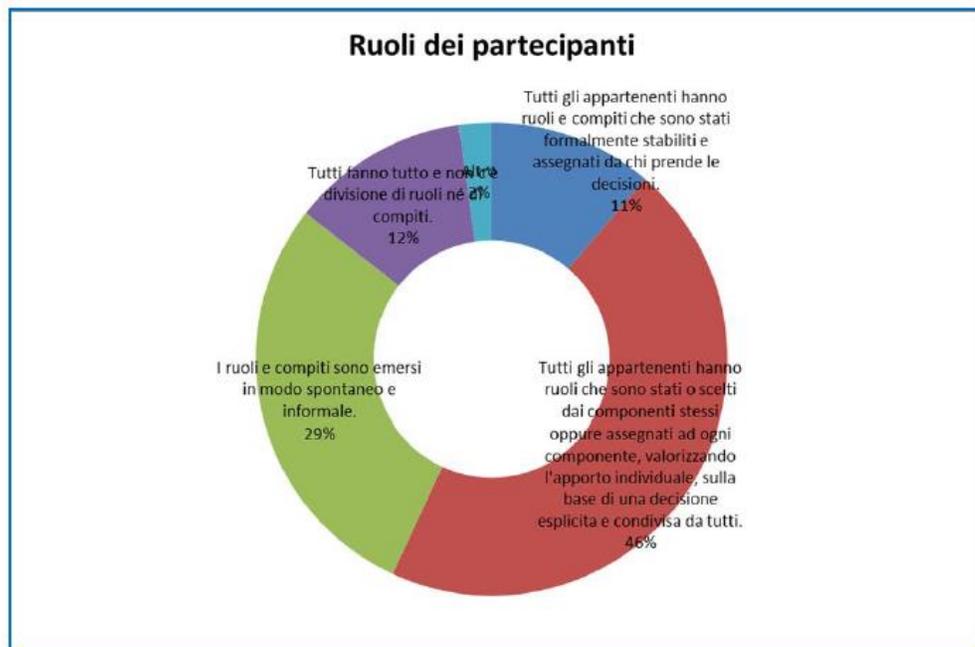
Se l'accesso a queste reti presuppone il possesso di alcuni requisiti, il livello di apertura a figure diverse da quella del dirigente è molto ampio (Figura 13). Escludendo le reti composte da soli dirigenti scolastici (31%), più di metà delle reti accoglie insegnanti (54% dei casi), mentre il 30% delle reti annovera il DSGA fra le sue figure. Meno presenti sono altre figure professionali quali il personale ATA (11% delle reti), i ricercatori (8,5%) e le famiglie (4,9%).



Tipologie di figure coinvolte nella rete

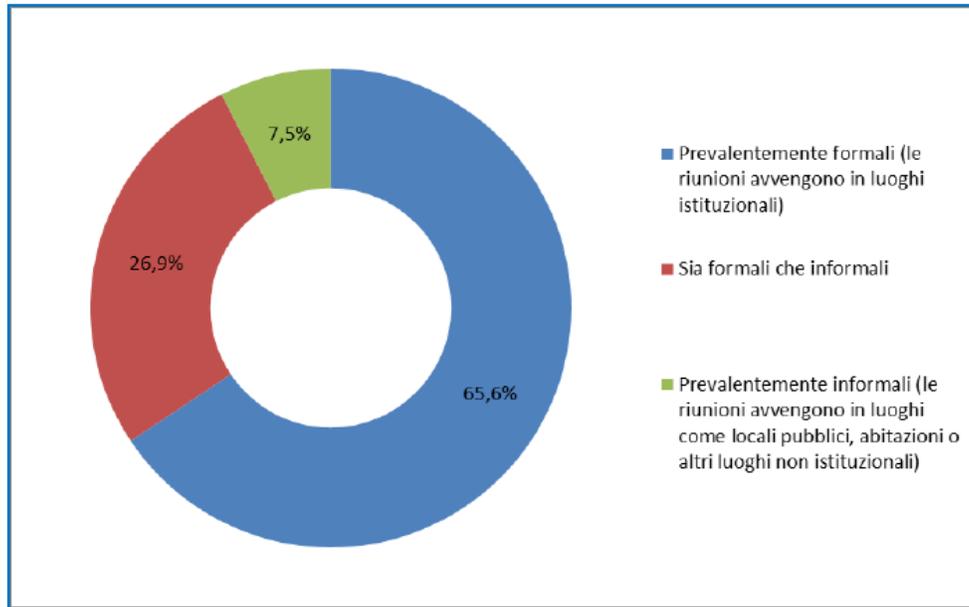
In merito ai ruoli e ai compiti percepiti dai partecipanti (Figura 14), quasi la metà dei dirigenti (46%) sostiene che gli tutti gli appartenenti alla rete hanno ruoli definiti che sono stati scelti da loro stessi oppure assegnati sulla base di una decisione condivisa da tutti i membri. Secondo il 29% i ruoli e i compiti sono emersi in modo spontaneo e informale; nel 12% dei casi tutti fanno tutto e non c'è divisione di compiti né di ruoli, mentre per l'11% dei dirigenti gli appartenenti alla rete hanno ruoli e compiti stabiliti formalmente, assegnati da chi prende le decisioni.

Tale posizionamento sui ruoli, secondo cui i dirigenti tendono a scegliere i propri ruoli o a farli emergere in modo spontaneo, è compatibile con le strutture non gerarchiche e democratiche delle reti dichiarate dagli stessi.



Ruoli e compiti dei partecipanti alla rete

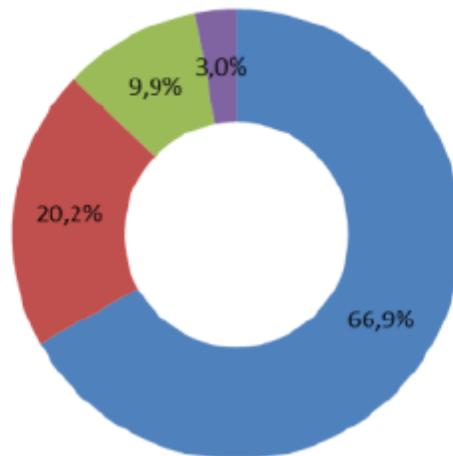
I luoghi in cui i dirigenti si incontrano con gli altri membri della rete (Figura 15), sono prevalentemente formali (65,6%), sono sia formali che informali nel 27% dei casi e prevalentemente informali per il 7,5% del campione.



Luoghi di incontro della rete

La dimensione partecipativa

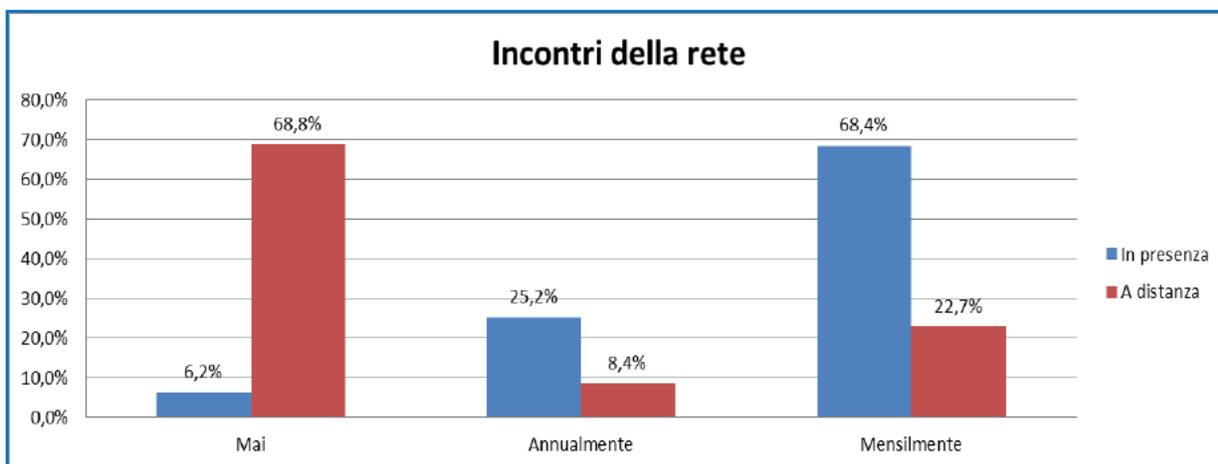
La partecipazione alla rete e alle sue attività appare piuttosto elevata (Figura 16): il 67% dei dirigenti dichiara di essere un partecipante attivo, in grado di stimolare le discussioni e i temi di confronto, di intervenire con frequenza o di costituire un punto di riferimento per gli altri membri della rete. Il 20% si dichiara partecipante saltuario, che interviene soltanto quando ha tempo, quando ha un problema da porre o su specifico interesse verso le tematiche o le attività promosse dalla rete. Il 10% è invece un osservatore, che si limita a partecipare in modo passivo alle attività della rete, non prendendo mai parola, non sollecitando interventi o non proponendo di propria iniziativa attività per la rete.



- Sono un partecipante attivo (es. stimolo le discussioni e i temi di confronto/intervengo con frequenza/sono un punto di riferimento per gli altri, ecc.).
- Sono un partecipante saltuario (es. quando ho tempo o quando ho un problema specifico intervengo o chiedo assistenza/mi interessano solo alcune delle attività promosse dalla rete).
- Sono un osservatore (es. ascolto/leggo gli interventi e le discussioni degli altri, ma raramente prendo la parola per esporre il mio punto di vista/non sollecco argomenti di confronto).
- Altro

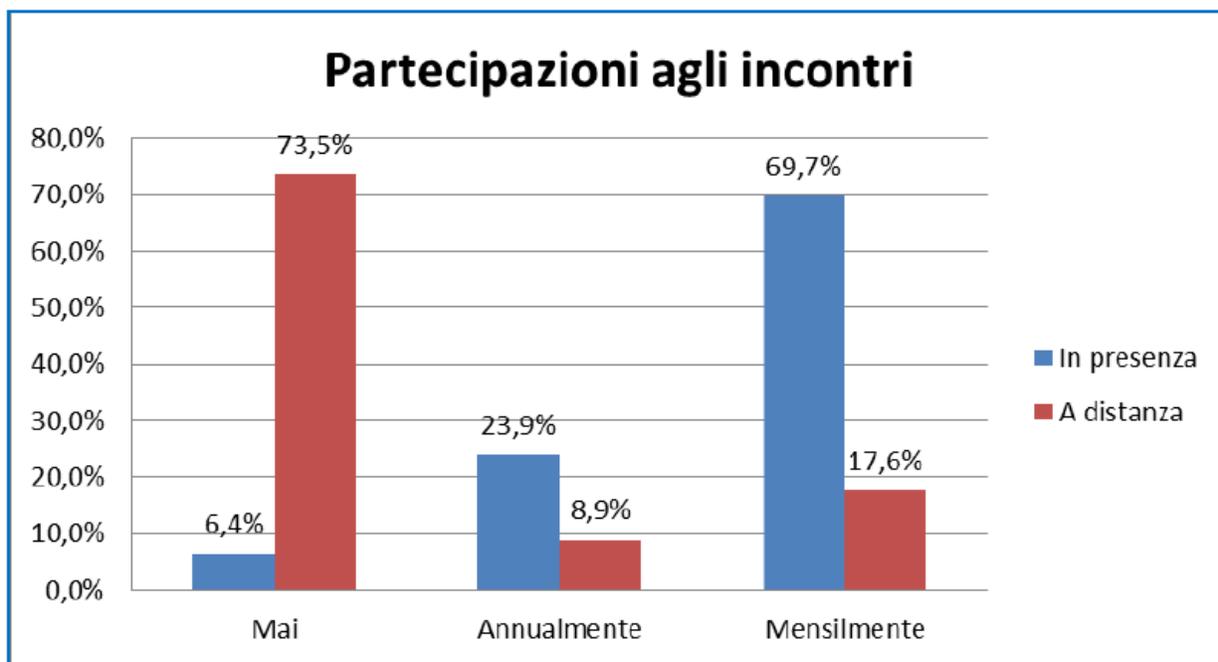
Livello di partecipazione dei dirigenti alla rete

Gli incontri e le riunioni in presenza delle reti di riferimento dei dirigenti (Figura 17) hanno una cadenza almeno mensile nel 68% dei casi, solo annuale nel 25% dei casi. Gli incontri formali a distanza, come quelli in videoconferenza, sono invece molto più rari rispetto a quelli in presenza: per il 23% delle reti la cadenza è mensile; per l'8% di esse la cadenza è annuale.



Frequenza degli incontri della rete

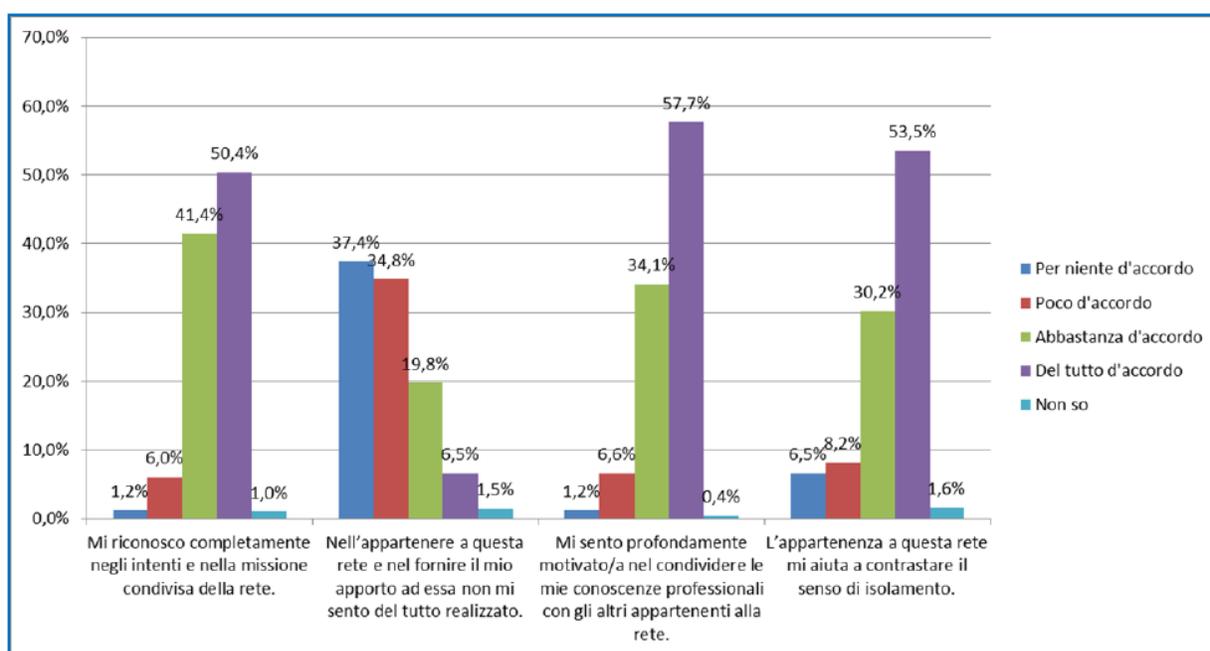
La quasi totale corrispondenza fra l'intensità con cui i dirigenti dichiarano di partecipare agli incontri in presenza e a distanza (Figura 18) e la frequenza media con cui si tengono questi incontri, è un ulteriore indice che denota un partecipazione attiva dei dirigenti alle attività della rete.



Frequenza di partecipazione dei singoli agli incontri della rete

La dimensione identitaria

Rispetto alla serie di domande sul senso di appartenenza alla propria rete che i dirigenti hanno sviluppato, il livello di accordo appare nell'insieme piuttosto elevato (Figura 19). Il consenso maggiore, sommando le percentuali relative a "del tutto d'accordo" con quelle di "abbastanza d'accordo", è stato registrato per le affermazioni "Mi riconosco completamente negli intenti e nella missione condivisa della rete" e "Mi sento profondamente motivato/a nel condividere le mie conoscenze professionali con gli altri appartenenti alla rete" (il 91,8% in entrambi i casi). Per l'83,7% dei dirigenti, una percentuale comunque elevata, l'appartenenza alla rete li aiuta a contrastare il senso di isolamento che contraddistingue la loro professione. Nella domanda di controllo sul senso di realizzazione, a polarità invertita, il 72,2% dei dirigenti nega di non sentirsi del tutto realizzato attraverso l'appartenenza alla rete e l'offerta del proprio contributo ad essa.

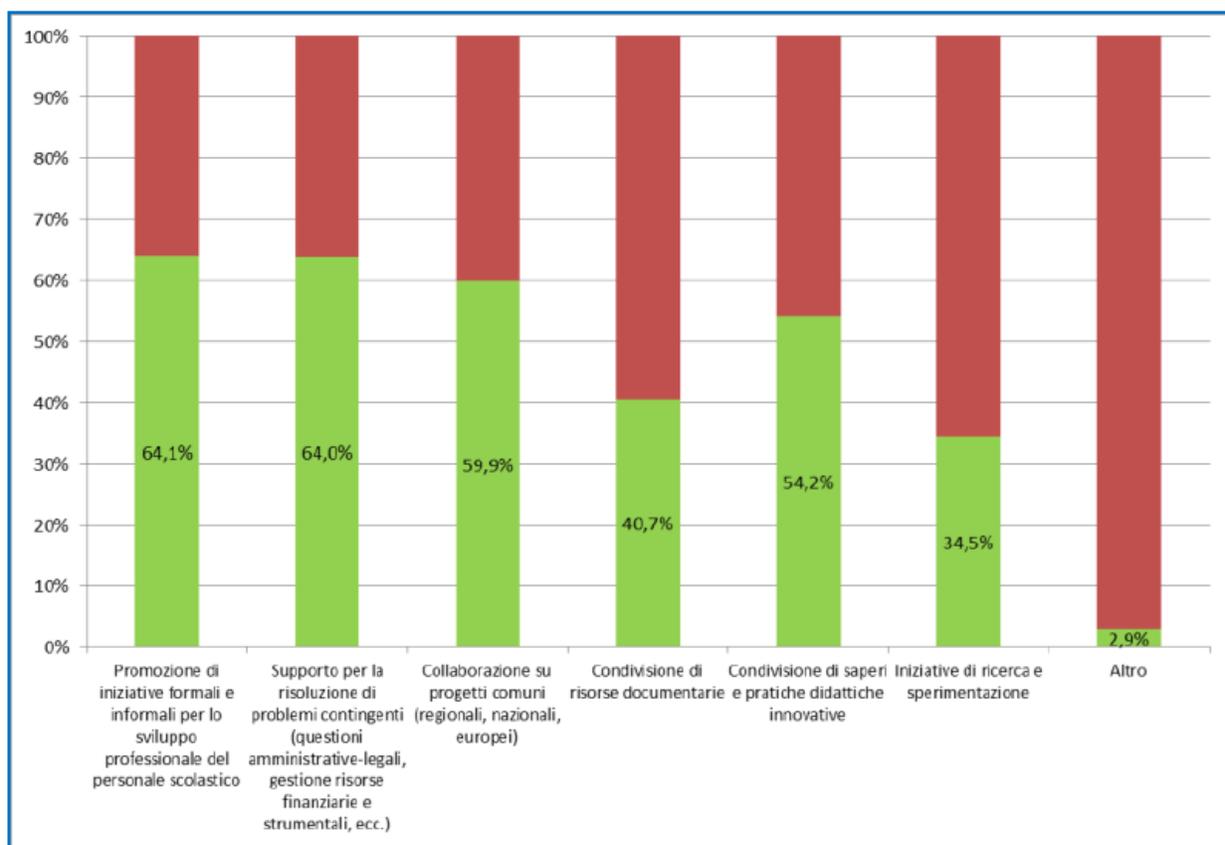


Item relativi al senso di appartenenza alla rete

La dimensione operativa

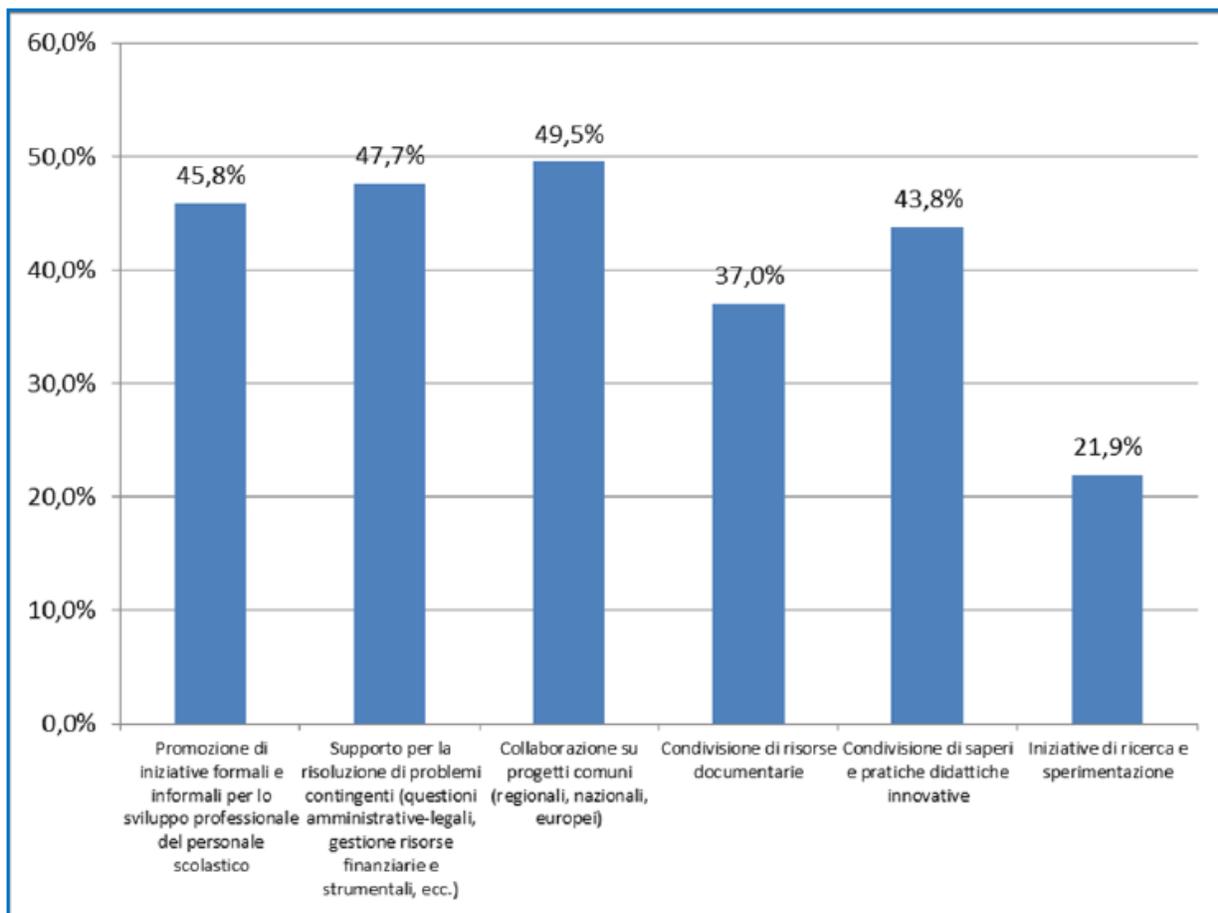
Alcune domande relative alla dimensione operativa hanno riguardato le attività promosse dalla rete, dai singoli o dalla rete in collaborazione con altre reti.

In merito alle attività promosse dalla rete di appartenenza, si è domandato ai dirigenti quali fossero quelle che secondo la loro opinione rendevano la rete un dispositivo valido ed efficace (Figura 20). Per il 64% dei dirigenti, fra tali attività rientrano la promozione di iniziative formali ed informali per lo sviluppo del personale scolastico e le attività di supporto per la risoluzione di problemi contingenti; seguono le attività di collaborazione su progetti comuni (il 60%); la condivisione di saperi e di pratiche didattiche innovative (54%); la condivisione di risorse documentarie (41%); in ultimo le iniziative di ricerca e di sperimentazione (34,5%).



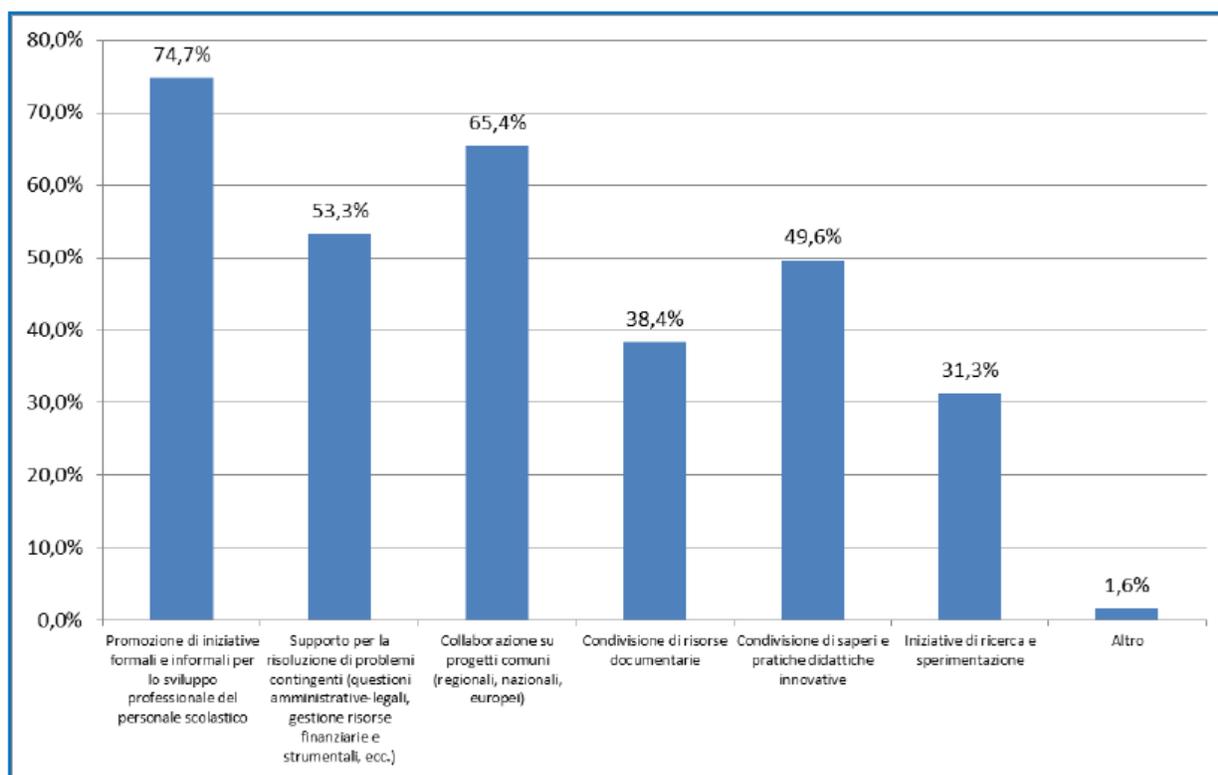
Attività che secondo i dirigenti rendono la rete un dispositivo efficace

Fra le medesime attività, i partecipanti dichiarano di prendere parte, nell'ordine, alla collaborazione su progetti comuni (49,5%), a chiedere o fornire supporto per la soluzione di problemi contingenti (47,7%), alla promozione di iniziative formali ed informali per lo sviluppo professionale del personale (45,8%), alla condivisione di saperi e pratiche didattiche innovative (43,8%) e di risorse documentarie (37%). Soltanto il 22% dei dirigenti, invece, prende parte alle iniziative di ricerca e sperimentazione promosse dalla rete (Figura 21).



Attività a cui i dirigenti dichiarano di prendere parte

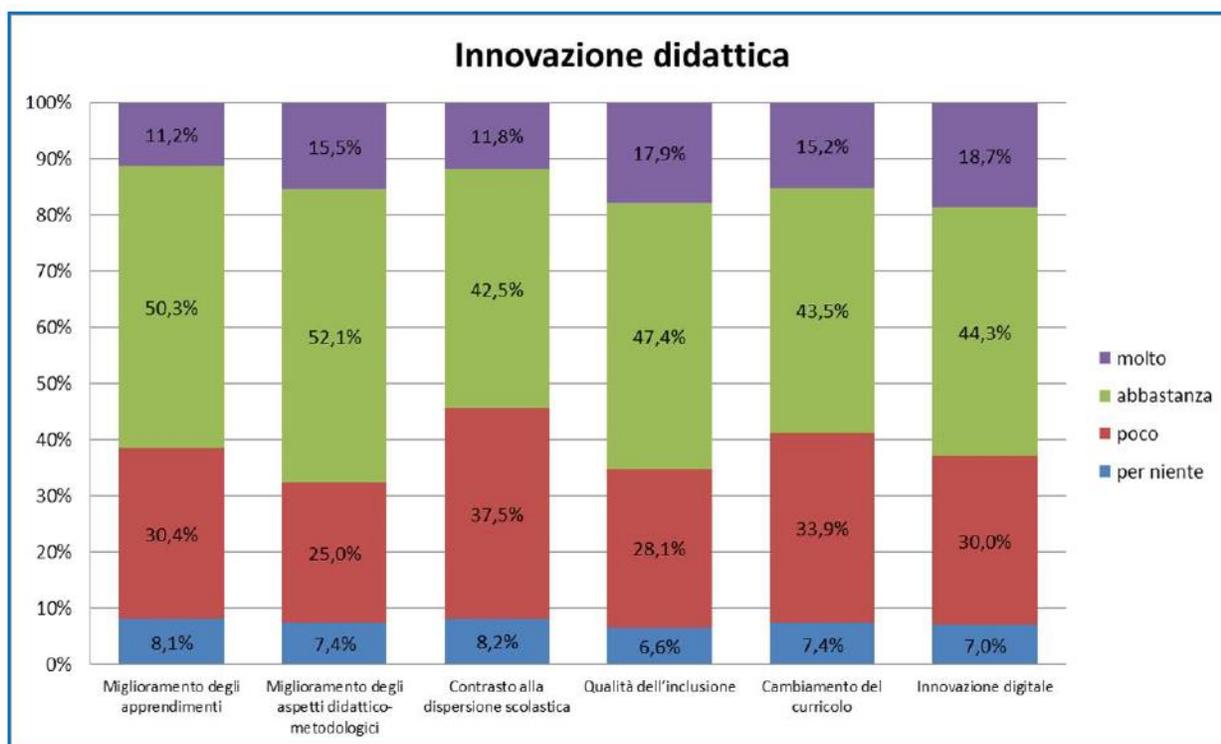
Se dunque le attività percepite come utili dall'insieme dei partecipanti alla rete sono abbastanza simili a quelle che gli stessi dirigenti del campione dichiarano di svolgere, focalizzando invece fra le stesse tipologie di attività quelle condotte in collaborazione con altre reti (Figura 22), la distribuzione fra le varie opzioni varia leggermente. Circa il 75% dei dirigenti dichiara che le iniziative di formazione professionale vengono promosse con il coinvolgimento di altre reti; segue la collaborazione su progetti comuni (65%), le attività di supporto per la soluzione di problemi (53%), la condivisione di saperi e di pratiche (50%).



Attività scaturite dalla collaborazione con altre reti

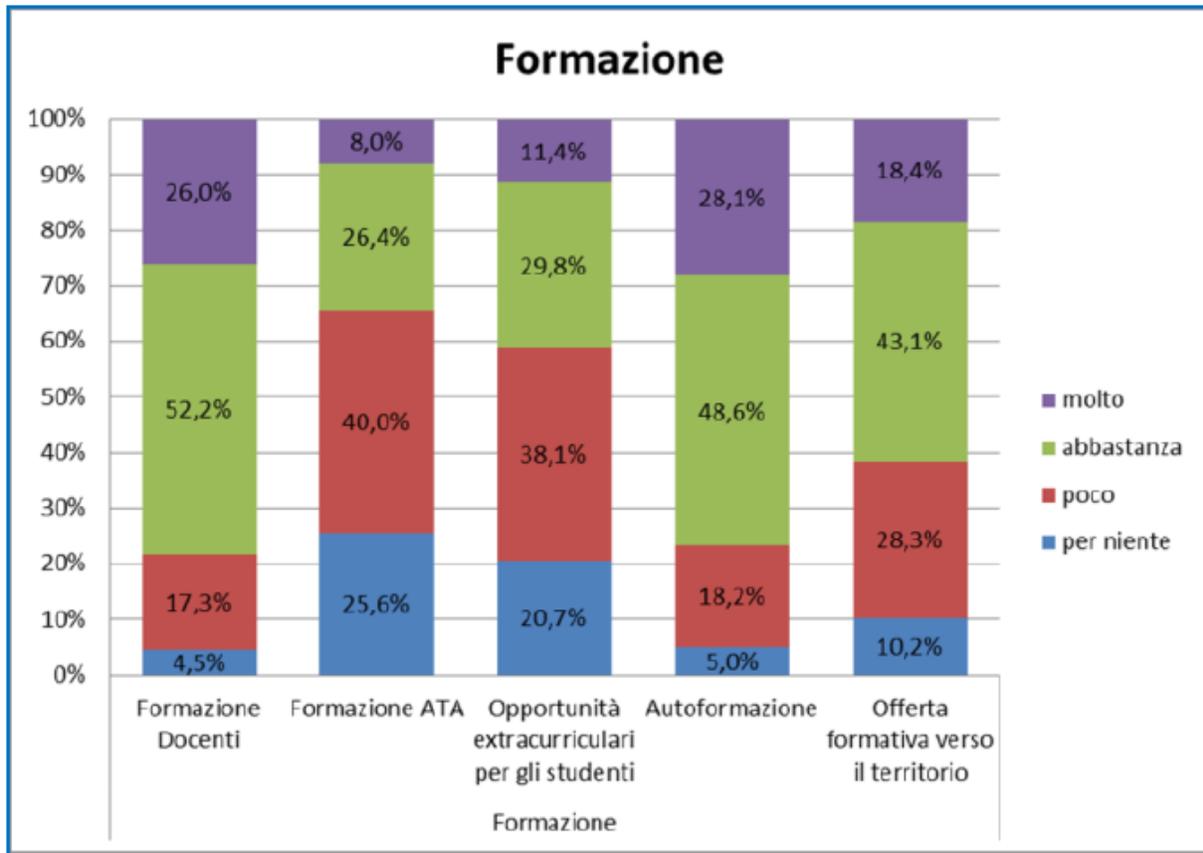
La partecipazione di un dirigente ad una rete o comunità professionale attraverso le suddette attività può stimolare la crescita delle sue conoscenze, lo sviluppo delle sue competenze, nonché l'incremento delle relazioni sociali. Tutti questi aspetti non possono che influire, anche indirettamente, sulla gestione del proprio istituto scolastico. I grafici successivi (Figure 23-25) mostrano l'impatto della rete così come viene percepito dal dirigente, relativamente a tre elementi: innovazione dei processi di apprendimento e insegnamento, attività formative e leadership.

Considerando la polarità positiva delle risposte fornite dai dirigenti e dunque la somma delle percentuali di accordo comprese fra i livelli "abbastanza" e "molto", l'impatto delle conoscenze acquisite grazie alla rete investe tutti gli item proposti (Figura 23), oscillando dal 54% di dirigenti che dichiarano un potenziamento delle azioni di contrasto alla dispersione scolastica al 68% di coloro che rilevano un miglioramento degli aspetti pedagogici e metodologici.



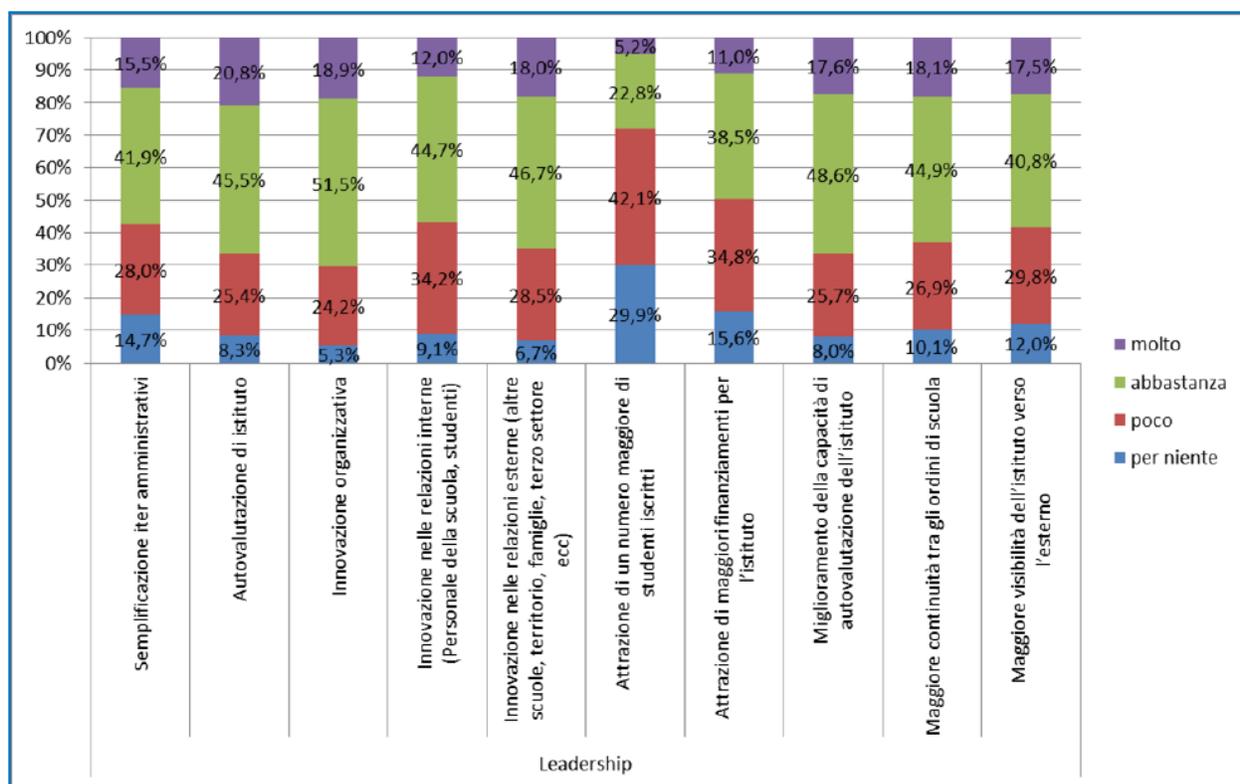
Impatto sull'innovazione del proprio istituto

Più contrastanti appaiono i risultati relativi all'impatto della rete sull'offerta formativa dell'istituto di appartenenza dei dirigenti (Figura 24), che fluttuano da un diffuso e riconosciuto miglioramento sia delle iniziative di formazione rivolte ai docenti (78%), sia della propria formazione di dirigente (77%), fino ad un ben più contenuto impatto sulle opportunità extracurricolari per gli studenti (31%) e sulla formazione del personale in generale (34%). Un discreto impatto è invece quello che incide sul miglioramento dell'offerta formativa rivolta alla popolazione (62%).



Impatto sull'offerta formativa del proprio istituto

Le capacità di leadership dei dirigenti sono in generale migliorate grazie alla loro partecipazione ad una rete professionale (Figura 25): le percentuali di chi ha riscontrato dei miglioramenti variano dal 50% relativamente all'attrazione di fondi per il proprio istituto, fino al 71% per l'innovazione innescata nelle relazioni della scuola con l'esterno. L'unico valore discordante è quello che riguarda l'aumento delle iscrizioni degli studenti, riscontrato soltanto dal 28% dei dirigenti.



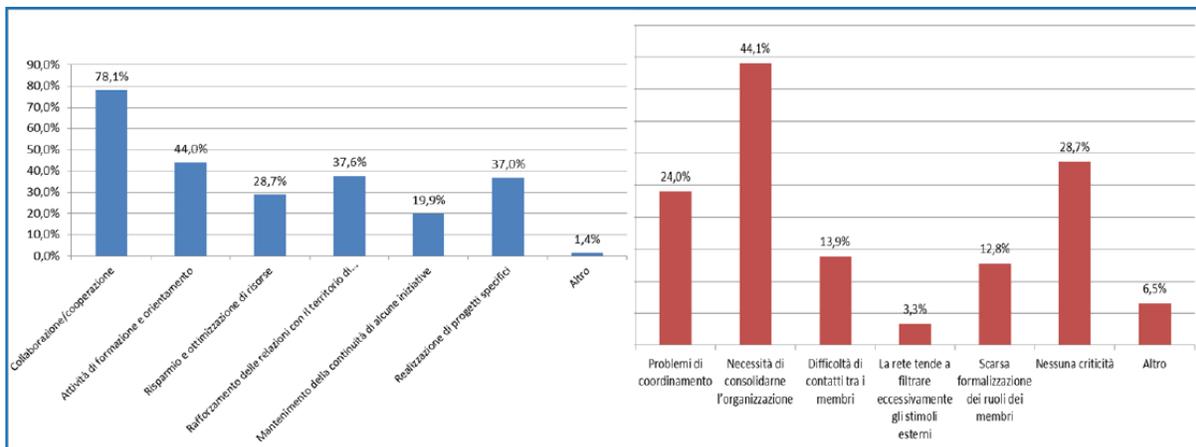
Impatto sulla leadership del proprio istituto

I dati riportati nelle ultime tre figure, se considerati nel loro insieme, suggeriscono in che misura la partecipazione dei dirigenti a reti e comunità professionali non sia fine a se stessa, ma abbia delle conseguenze rilevanti sulla gestione e sullo sviluppo degli istituti scolastici da loro diretti.

I dirigenti sono stati chiamati ad esprimersi anche in merito ai punti di forza e di debolezza della loro rete (Figura 26). Ben il 78% di essi converge nel considerare l'aspetto collaborativo come punto di forza; il 44% considera quali elementi di valore le attività di formazione e di orientamento; il 38% la possibilità di rafforzare, grazie alla rete, le relazioni con il territorio di riferimento; il 37% pone come punto di forza la possibilità di realizzare progetti, mentre il 29% considera come elementi positivi il risparmio e l'ottimizzazione di risorse e il 20% la possibilità di assicurare continuità alle iniziative promosse.

Tra gli elementi di debolezza, tolto il 29% dei dirigenti che non riscontrano alcuna criticità nella propria rete, il 44% dei dirigenti evidenzia la necessità di consolidare l'organizzazione della rete e il 24% riscontra problemi di coordinamento. Elementi negativi riscontrati da un numero di minore di dirigenti sono la difficoltà a tenere i contatti con gli altri membri della rete (14%) e la scarsa formalizzazione dei ruoli dei membri (13%).

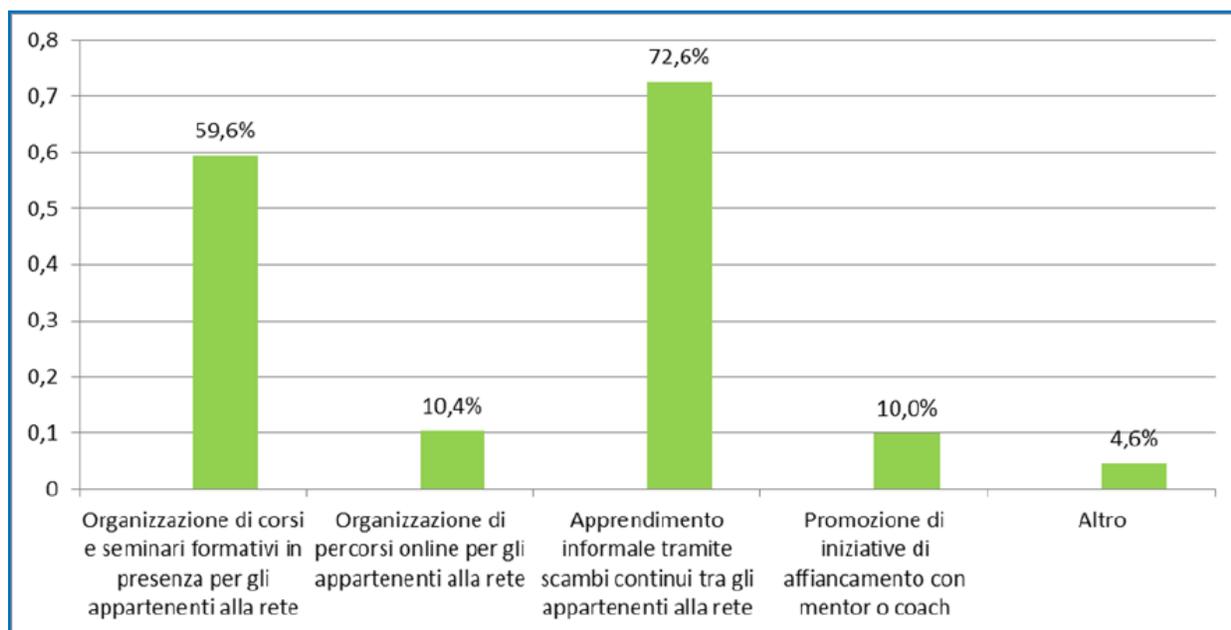
Complessivamente, dunque, le reti sono percepite come utili per la collaborazione, per la conduzione di progetti e, data la natura territoriale di gran parte di esse, per il rafforzamento dei legami territoriali; d'altro canto, però, la natura decentralizzata e poco formalizzata della maggioranza delle reti determina problemi di coordinamento e un'esigenza diffusa di saldarne la struttura organizzativa.



Punti di forza e di debolezza delle reti

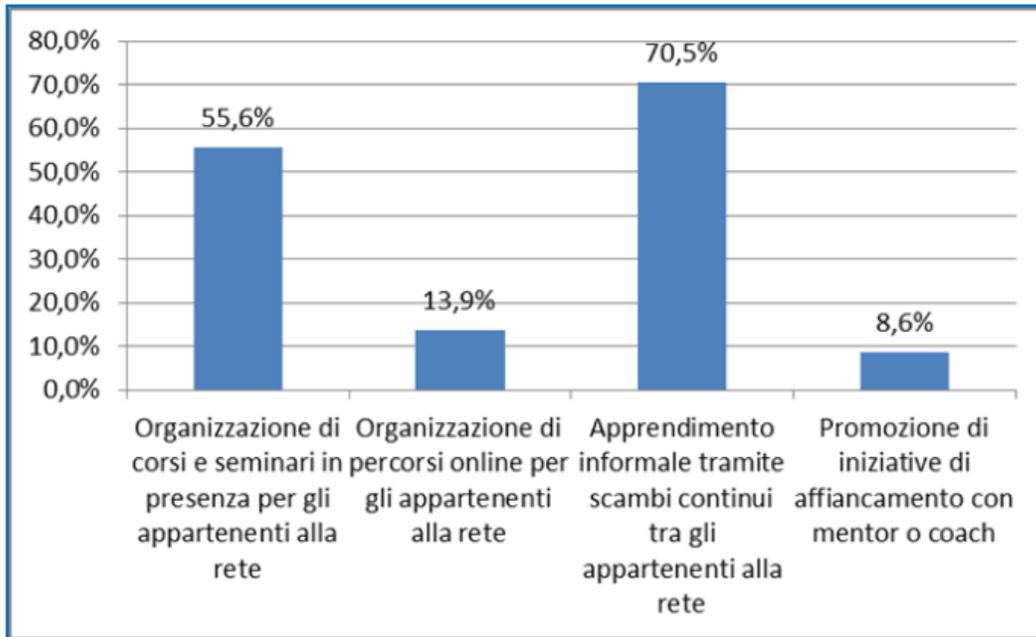
La dimensione professionale

Focalizzando fra le varie attività svolte dalle reti quelle specificatamente indirizzate alla promozione di iniziative formative e destinate agli stessi dirigenti scolastici, il 73% dei rispondenti dichiara che la loro rete promuove l'apprendimento informale attraverso scambi continui tra i propri membri; il 60%, invece, organizza corsi formali e seminari in presenza, mentre soltanto il 10% organizza percorsi online o promuove iniziative di mentorship e affiancamento con mentor o coach (Figura 27).



Attività di sviluppo professionale promosse dalle reti

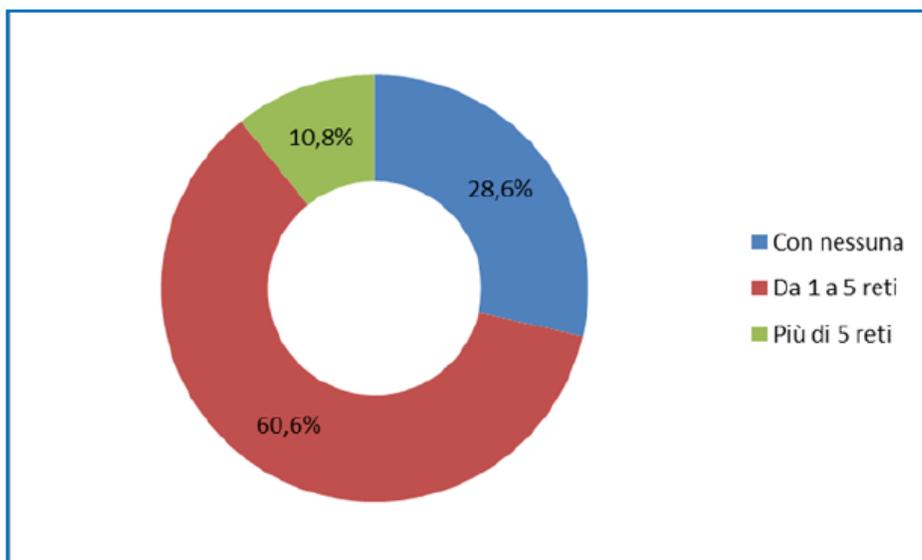
Sulle stesse attività è stato chiesto ai dirigenti di dichiarare quali percepissero come rilevanti per la propria formazione: dal grafico di Figura 28 emerge una corrispondenza quasi totale tra il tipo di attività che la rete offre e la percezione individuale della sua utilità. In altre parole, tutte le attività formative promosse dalla rete sono percepite come utili dai dirigenti che vi fanno parte.



Attività di sviluppo professionale percepite come utili

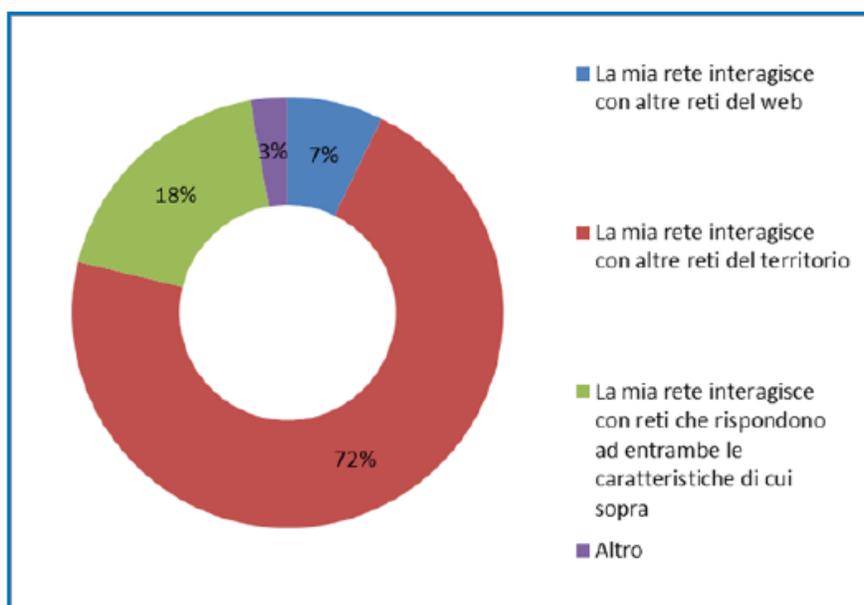
La dimensione dialogica

La dimensione dialogica riguarda il rapporto che la rete intrattiene con l'esterno, in termini di relazioni con altre reti o istituzioni. I dirigenti, chiamati ad esprimersi sul numero delle reti con cui nell'ultimo anno la rete di appartenenza ha interagito (Figura 29), hanno indicato un numero compreso tra 1 e 5 reti in circa il 60% dei casi, mentre il 29% ha intrattenuto rapporti con un numero di reti superiore a 5. L'11% delle reti non ha invece avuto alcun contatto con altre reti.



Numero di reti con cui la rete di appartenenza interagisce

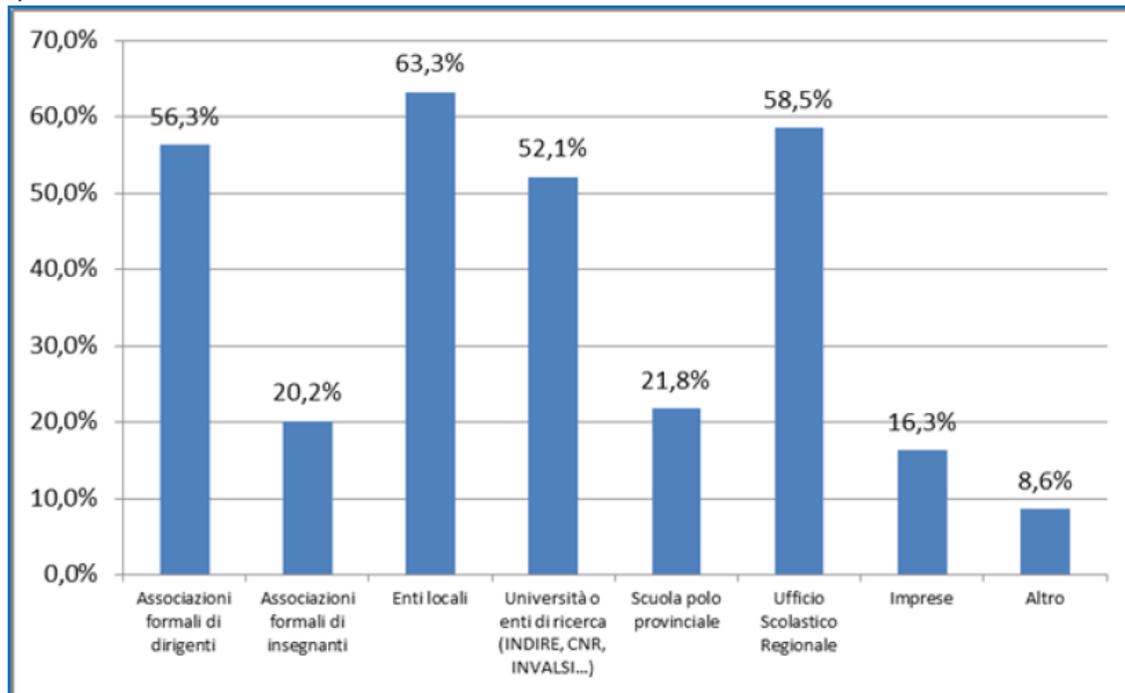
In merito alla tipologia di reti con cui la rete di appartenenza dei dirigenti si relaziona (Figura 30), esse sono di tipo territoriale nel 72% dei casi, sia territoriali che virtuali nel 18% e virtuali nel 7% dei casi. Come mostrato in Figura 5 nel paragrafo sulla dimensione territoriale, l'estensione di queste reti è locale nei due terzi dei casi.



Tipologia di reti con cui la rete di appartenenza interagisce

Le altre organizzazioni con cui le reti di appartenenza interagiscono (Figura 31) sono enti locali nel 63% dei casi; seguono, a poca distanza, l'USR (58,5%), le associazioni formali dei dirigenti (56%), e le università o enti di ricerca (52%). Meno frequenti sono le interazioni con

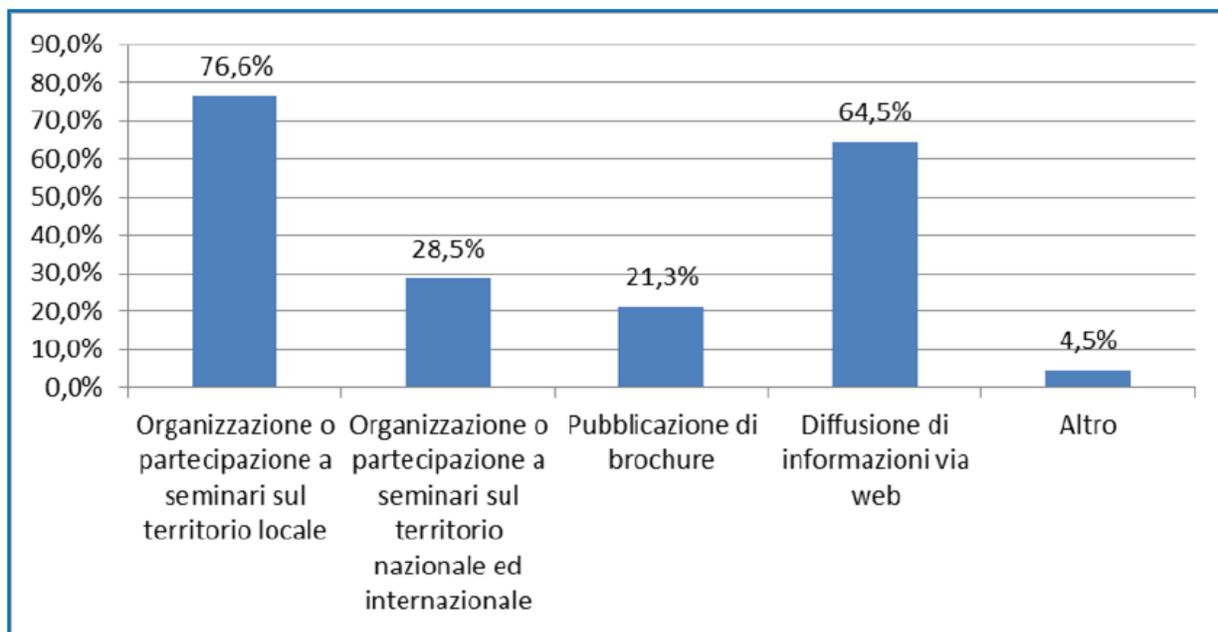
le scuole polo provinciali (22%), le associazioni formali di insegnanti (20%) e le imprese (16%).



Organizzazioni con cui la rete di appartenenza collabora

La dimensione comunicativa

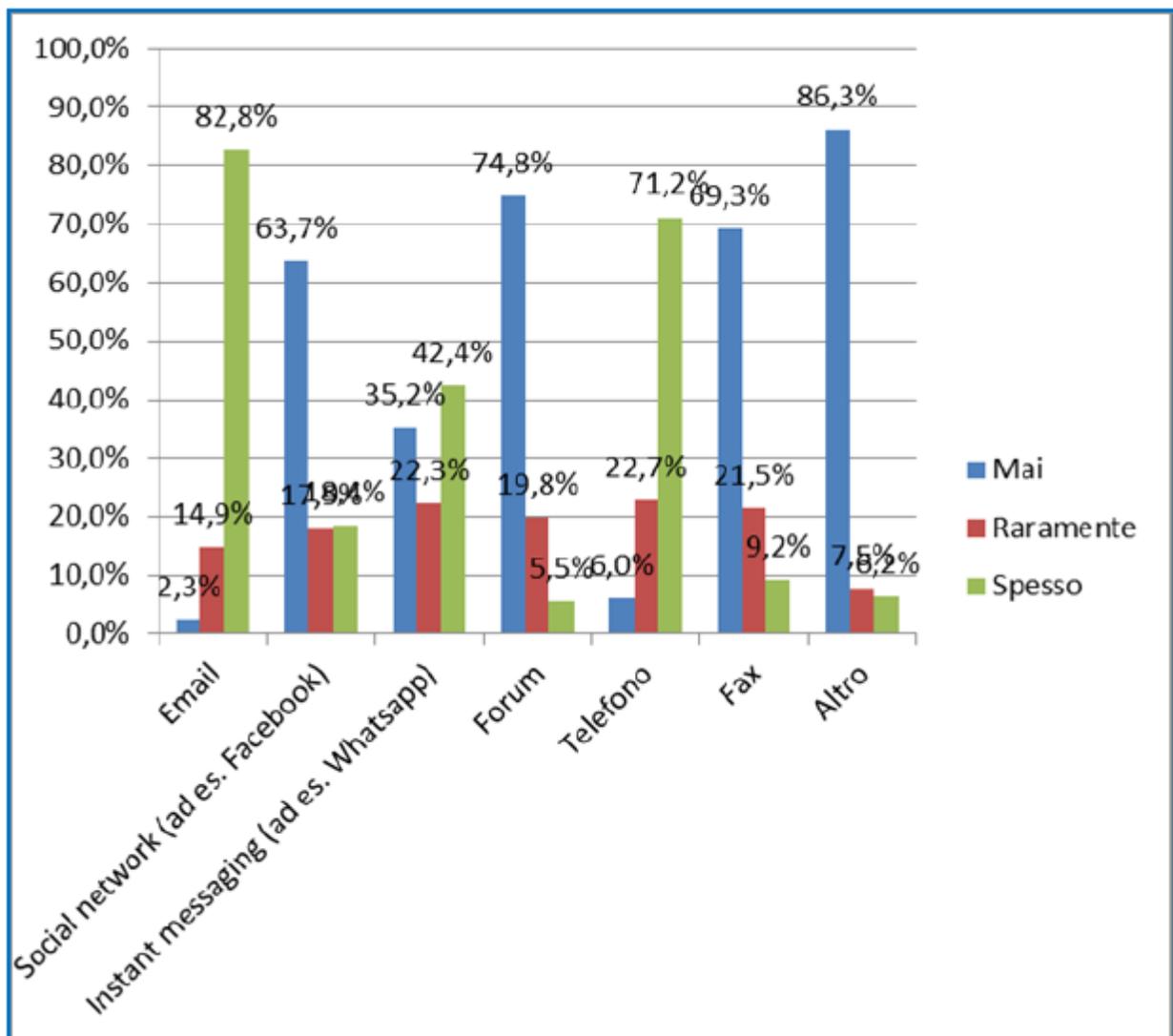
Le strategie di comunicazione e di promozione della visibilità che la rete di appartenenza ha adottato verso l'esterno convergono, nel 77% dei casi, sull'organizzazione di seminari propri o sulla partecipazione ad eventi similari che si tengono nel territorio locale, contro un 28,5% di eventi organizzati a livello nazionale ed internazionale. Il 65% delle reti diffonde le informazioni che le riguardano attraverso i canali del web; mentre il 21% pubblica brochure e volantini che hanno come oggetto la rete e le attività da essa promosse.



Strategie di comunicazioni con l'esterno

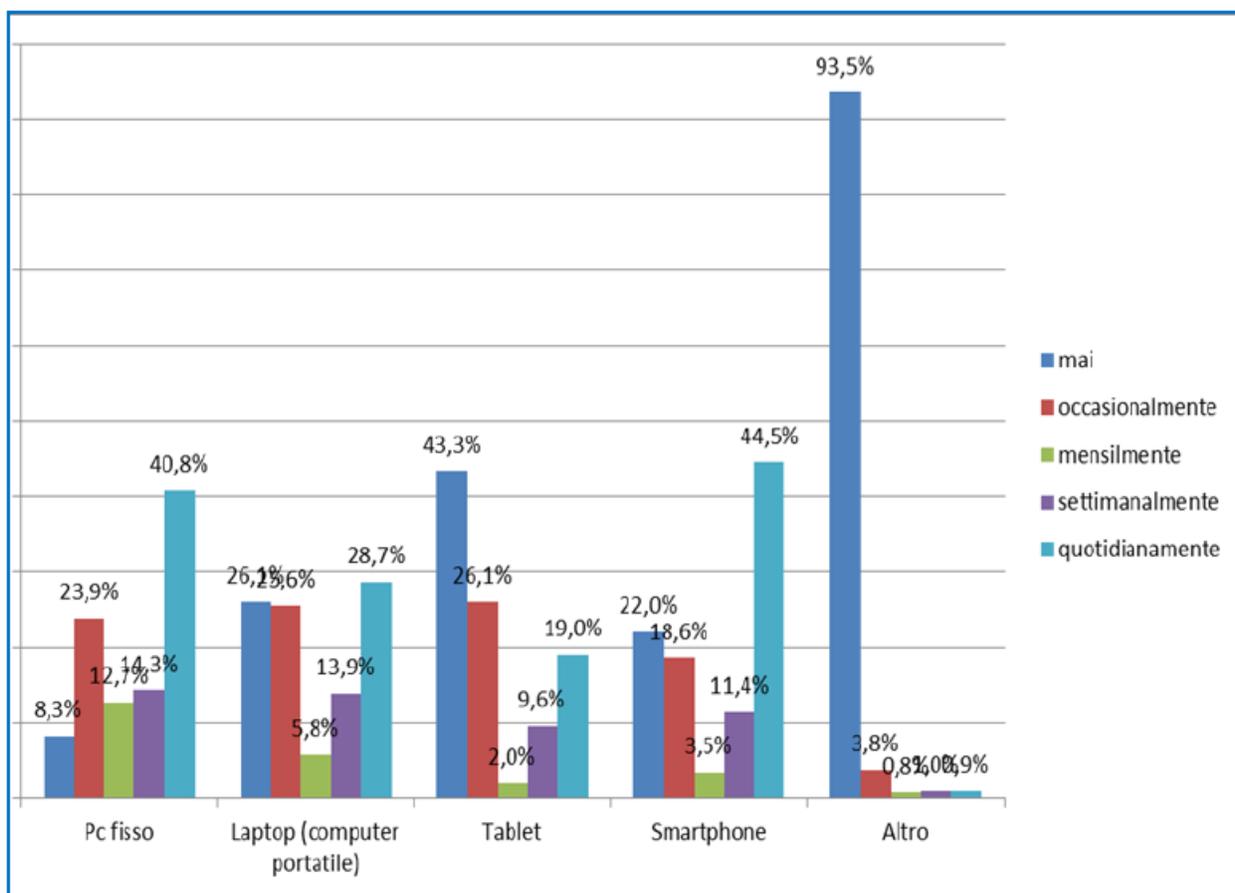
La dimensione tecnologica

A dispetto della componente fortemente territoriale e locale delle reti indicate dai dirigenti, essi utilizzano intensivamente le tecnologie per comunicare con gli altri membri della propria rete. Lo strumento più impiegato in assoluto (Figura 33) è l'email (83%), cui seguono i sistemi di instant messaging come Whatsapp (42%) e i social network come Facebook (18%).



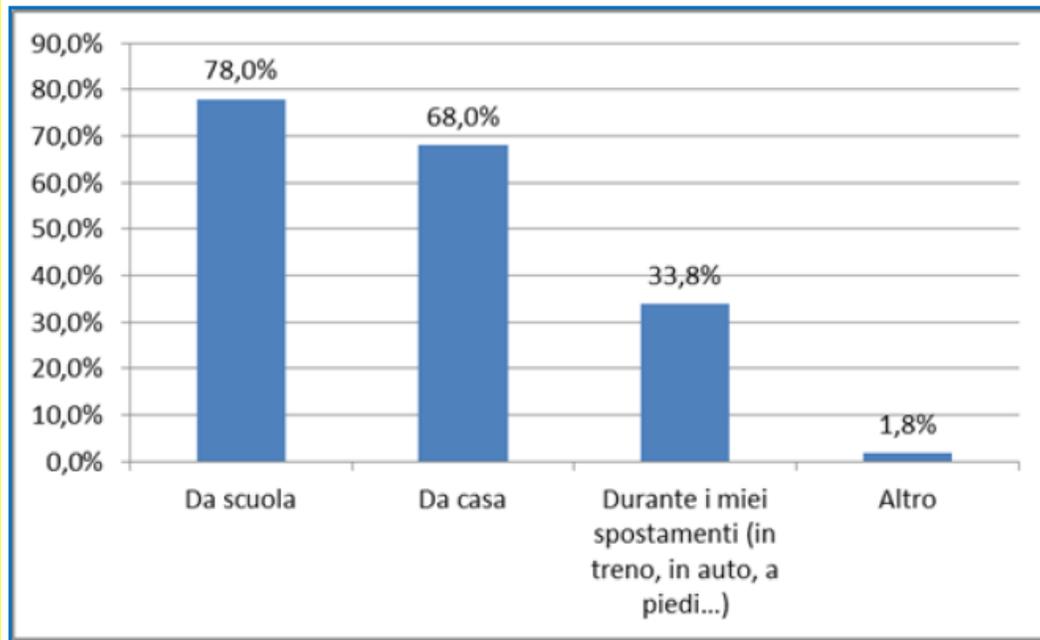
Strumenti utilizzati per comunicare con gli altri membri della rete

I dispositivi tecnologici maggiormente impiegati (Figura 34) per comunicare online sono lo smartphone e il pc fisso, utilizzati quotidianamente dal 45% e dal 41% dei dirigenti. Meno impiegati su base giornaliera sono il computer portatile (29%) e il tablet (19%).



Dispositivi tecnologici utilizzati per comunicare con gli altri membri della rete

Il luogo da cui con maggiore frequenza i dirigenti utilizzano le tecnologie per comunicare con gli altri membri della rete (Figura 35) è la scuola (78%), alla quale segue di poco la propria abitazione (68%). Un terzo del campione le impiega anche durante gli spostamenti.



Luoghi in cui i dirigenti utilizzano le tecnologie

1.1.4 Sintesi dei risultati

Dall'analisi preliminare dei dati emerge un quadro composito sulla situazione attuale relativa alle reti professionali e alle comunità di dirigenti in Italia, dal quale si possono individuare alcune tendenze e caratteristiche che aiutano a comprendere meglio questo fenomeno.

Nella maggioranza dei casi, le reti nascono sul territorio e crescono mantenendo un orizzonte delimitato, confinato a livello locale. Tuttavia, una fetta significativa di reti territoriali, pur mantenendo una dimensione locale, si sviluppa anche virtualmente, sul web. Se le reti di natura strettamente virtuale sono ancora poche, considerando da una parte le relazioni fra i membri delle reti, radicate localmente e dunque spesso già in essere prima della costituzione delle reti stesse e, dall'altra, l'uso intensivo, in parallelo, dei social media da parte degli appartenenti alla rete per interagire fra di loro, molte di queste reti possono in realtà essere definite "ibride", con caratteristiche non del tutto riconducibili né alle reti territoriali né a quelle virtuali.

Dall'indagine le reti appaiono relativamente giovani, per la maggioranza attive in un intervallo temporale compreso fra pochi anni e un decennio, che si trovano o in uno stadio di crescita o in quello successivo di maturità. I dirigenti in genere appartengono a queste reti fin dalla loro costituzione e ad esse contribuiscono esercitando prevalentemente un ruolo di partecipante attivo. Il livello elevato di partecipazione è avvalorato da un forte senso di appartenenza dei dirigenti alle loro reti, che dimostrano con una completa identificazione con gli intenti e la missione della rete, con un'elevata propensione a condividere il proprio know-how con gli altri membri della rete, nonché con il

riconoscimento del supporto che la rete fornisce loro per superare il senso individuale di isolamento.

Una caratteristica saliente che emerge da questo quadro sulle reti di dirigenti in Italia è l'*apertura*, intesa secondo diverse accezioni:

- apertura delle reti ad ulteriori figure oltre a quella del dirigente scolastico;
- apertura in termini di facilità per chiunque di entrare a far parte della rete, seppur in presenza di alcuni prerequisiti;
- apertura in termini di disponibilità da parte di ogni membro a condividere le conoscenze con i pari;
- struttura open della rete, che assume forme decentrate o distribuite con ruoli poco formalizzati per i suoi membri;
- apertura verso l'esterno, verso un numero elevato di altre reti – anche internazionali - o di altri tipi di organizzazioni con le quali le reti attivano collaborazioni.

Le reti tendono a promuovere un'ampia gamma di attività alle quali i dirigenti prendono parte e che essi considerano utili non solo per se stessi ma anche per la rete nel suo complesso. E' innegabile l'elevato valore formativo delle reti considerando, oltre alle varie iniziative di sviluppo professionale che esse propongono avvalendosi in larga misura della collaborazione di altre reti, anche l'impatto che le conoscenze acquisite dai dirigenti grazie alle attività svolte in seno alla rete hanno sull'istituto scolastico da essi diretto (il cosiddetto "knowledge transfert"; Paletta, 2015). La partecipazione dei dirigenti alle reti sembra infatti sortire degli effetti sulle proprie scuole in termini di miglioramento sul piano dell'innovazione didattica, dell'offerta formativa e della leadership d'istituto.

L'indagine condotta mette in luce alcuni aspetti del fenomeno delle reti e delle comunità professionali di dirigenti che meritano di essere ulteriormente approfonditi, attraverso focus e sperimentazioni sul campo, per poter indagare ulteriormente il valore formativo di queste reti e le potenzialità che esse hanno nell'incidere, attraverso lo sviluppo professionale dei dirigenti, sull'innovazione del sistema scolastico.

Le prossime azioni

A partire dai primi risultati dell'indagine condotta sulla popolazione italiana dei dirigenti scolastici attraverso il questionario online, si intendono condurre analisi statistiche più raffinate per definire una tassonomia delle reti formali ed informali attualmente esistenti, evidenziando i fattori chiave che rendono alcune reti più virtuose ed efficaci rispetto ad altre.

- Quali caratteristiche hanno le reti percepite dai DS come più virtuose?
Si effettueranno correlazioni fra le attività ritenute più efficaci per la rete con altre variabili quali la localizzazione geografica, tipologia e struttura della rete, il ciclo di vita,

l'apertura agli appartenenti, i ruoli dei membri, la frequenza degli incontri e l'uso delle tecnologie.

Si effettueranno correlazioni fra le ricadute sugli istituti, le variabili delle reti e le caratteristiche dei singoli appartenenti.

- Quali sono invece le caratteristiche delle reti che hanno servizi di formazione percepiti come efficaci?

Si effettueranno correlazioni fra attività formative e variabili della rete; nonché correlazioni fra attività formative, ricadute su istituti e caratteristiche dei singoli appartenenti.

Una serie di focus group tematici e di studi di caso 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. Verranno inoltre realizzate delle interviste atte ad indagare in profondità ambiti specifici quali l'ambito formativo e le pratiche lavorative dei professionisti.

Nello specifico della formazione dei dirigenti scolastici, la ricerca punterà a comprendere il ruolo che le reti possono rivestire nelle attività di formazione, indagando in che modo i percorsi formativi influenzano l'evoluzione delle reti e come le reti possano innescare iniziative di formazione. Si intende inoltre rilevare in che misura la formazione nell'ambito di reti o comunità di pratiche modifichi la percezione del dirigente in merito alla propria professionalità e incida sui processi di innovazione. I risultati di questi ulteriori elementi di indagine consentiranno di sviluppare un modello per la formazione iniziale e continua dei dirigenti scolastici basato sulle reti professionali.

Bibliografia

Baran P., *"On Distributed Communications Networks."* Communications Systems, IEEE Transactions on, 1964, 12.1: 1-9.

Biancato L., *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, 2014

De Maurissens I., Repetto M., Rosa A., Pettenati M. C., *Indagine nazionale sulle reti e Comunità di pratica per Dirigenti scolastici.* In Rui M., Messina L., Minerva T. (eds.), Teach Different! Proceedings della Multiconferenza EMEMITALIA2015, Genova University Press: Genova, 2015

Giunti C., Faggioli M., Pettenati M. C. et al. *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, 2014

Paletta, A. (Ed.) (2015). *Dirigenti leader per l'apprendimento*. Retrieved from <http://www.iprase.tn.it/pubblicazioni/scheda-documento/?node=workspace://SpacesStore/9cbf0111ae99-44eb-ad76-d3fcdac2e628>

