

TAVOLA ROTONDA EMERGENZA SCUOLA: QUALI RISORSE DALLA QUALITÀ

Lilia Pellizzari, Dirigente Scolastica, Ravenna

LA RETE DI SCUOLE

Le reti di scuole nell'autonomia

L'art. 7 del Regolamento sull'autonomia (DPR n. 275 dell'8 Marzo 1999) esplicita la funzione delle Reti e gli ambiti in cui si possono applicare all'interno delle scuole e con altri soggetti che vengono tra loro collegati.

Gli **ambiti di intervento** delle Reti di scuole vanno dallo **scambio temporaneo di docenti**, all'istituzione di **laboratori comuni** finalizzati alla ricerca didattica ed alla sperimentazione, alla documentazione di ricerche, esperienze, documenti e informazioni, alla formazione in servizio del personale scolastico, all'orientamento scolastico e professionale, alla costituzione di servizi comuni a più istituzioni scolastiche, all'affidamento di compiti organizzativi e di raccordo interistituzionale a personale dotato di specifiche competenze.

La rete costituisce uno **spazio, reale o virtuale**, chiuso o aperto, circoscritto o all'infinito espandibile, **per comunicare, collaborare, cooperare, documentare**, è da considerarsi come **momento di connessione e di superamento delle separatezze**.

La rete di scuole non deve essere riferita solo a istituti dello stesso grado, ma deve perseguire la piena realizzazione e sviluppo delle potenzialità di ciascuna, perciò non si può prescindere da una **rete verticale** che raggiunga **l'università**.

Non si può tralasciare il rapporto con il territorio: infatti, se si pensa all'handicap, al disagio, agli stranieri, agli studenti- lavoratori, ma anche all'eccellenza, all'orientamento, la scuola non può trovarsi sola, seppure riunita in rete. Ecco la necessità di costruire una **rete di risorse**, tesa ad una progettazione chiara e concordata con gli Enti Locali, le varie agenzie ed associazioni presenti sul territorio. Occorre, inoltre, tenere presente che nella costruzione di questi rapporti è opportuno mantenere una parità di condizioni, perché l'esperienza ha evidenziato che gli esiti migliori si ottengono quando i progetti sono concepiti e realizzati insieme alla scuola, più critici quelli ottenuti dai progetti pensati e applicati dall'esterno.

La costituzione della rete richiede un accordo di programma, strutturato sui seguenti elementi:

1. Premesse

- Obiettivi del progetto
- Identificazione delle scuole
- Determinazione del contributo
- Risorse finanziarie a disposizione della rete

2. Comitato di gestione

- Composizione del comitato di gestione
- Compito del comitato di gestione
- Rappresentanza legale della rete

3. Organi individuali

- Responsabile delle risorse materiali
- Responsabile del risultato
- Supervisore del progetto
- Collegio di vigilanza e di arbitrato

4. Altri elementi

- Piano finanziario
- Durata dell'accordo
- Sottoscrizione da parte dei dirigenti scolastici delle scuole
- Estremi delle delibere dei collegi docenti e dei consigli di istituto

Le Reti

Una **organizzazione a rete** può essere definita come “un modello organizzativo in cui i diversi soggetti (produttori ed erogatori del servizio o nodi del sistema) convergono su obiettivi comuni, in quanto hanno interiorizzato una cultura progettuale e le regole che governano lo scambio dei prodotti (servizi) tra l’uno e l’altro”.

È possibile individuare tre principali linee di sviluppo in cui si manifesta apertamente l'attività positiva delle reti:

- l’organizzazione di forme associative di solidarietà, intermedie, tra stato e individui e tra enti locali ed individui;
- la promozione di meccanismi di raccordo tra agenzie formali ed informali
- l’adozione delle strategie di rete al fine di risolvere una situazione problematica all’interno del suo contesto naturale, attraverso l’attivazione delle risorse disponibili o latenti.

Le reti di scuole si collocano in tutte e tre queste categorie, anche se prevalentemente operano all'interno della terza (si costituiscono per rispondere a sfide poste dalle diverse situazioni) e per meglio farlo coinvolgono anche soggetti informali (punto due) e si connotano come forme associative intermedie.

Le reti di scuole sono reti di organizzazioni formali, però, al loro interno sono innegabilmente presenti relazioni che hanno le caratteristiche di rapporti di tipo primario, intesi come “legami di un individuo con altri significativi (famiglia, amici...)”.

Esse hanno due diversi tipi di funzioni, entrambi fondamentali, per costruire un servizio formativo di qualità, dal punto di vista:

- culturale, fanno crescere il senso di identità e di appartenenza che connota in modo riconoscibile la “cultura” di una singola scuola;
- strutturale e funzionale, forniscono aiuti e sostegni facendo fronte ai bisogni professionali, ma anche personali, dei singoli insegnanti e delle singole scuole connotandosi così come "entità polifunzionali", potenzialmente capaci di assolvere i compiti relativi ad una quantità indeterminata e non numerabile di bisogni.

Le reti e l’innovazione

Per esaminare il ruolo delle reti di scuole nel migliorare la qualità del servizio educativo, sia dal punto di vista della diffusione delle buone pratiche che del sostegno all'apprendimento, conviene partire dalla constatazione che l'apprendimento stesso è influenzato in modo determinante dal contesto in cui si verifica, che può facilitarlo o renderlo più difficile. Questo vale non solo per i ragazzi, ma anche per gli insegnanti che operano nella scuola.

Un ulteriore elemento di forza delle reti è legato alla loro possibilità di essere interlocutori più forti con gli Enti Locali: questo consente di supportare anche con migliori strumenti l'apprendimento dei ragazzi, in particolare quando ci si trovi di fronte a necessità specifiche, poiché le singole scuole faticano ad ottenere le risorse aggiuntive per un insegnamento personalizzato. Inoltre, e questo aspetto non è di poca importanza, una rete di scuole può programmare la formazione in servizio dei propri docenti in modo più efficace, non solo perché può organizzare iniziative più costose, ma soprattutto perché fornisce un ambiente allargato per il confronto e l'elaborazione di progetti formativi che si sono già dimostrati validi in altre sedi.

La rete, di norma, si caratterizza per una partnership tra scuole, fondata su un ampio progetto elaborato, realizzato e monitorato in itinere attraverso un processo comune a un gruppo di istituti che intendono creare insieme e condividere uno spazio di ricerca, confronto e sviluppo professionale per dirigenti e docenti.

La possibilità di lavorare in rete diventa un'importante opportunità per realizzare e sostenere l'innovazione in una dimensione più profonda: si crea un territorio di partecipazione, ideazione, ricerca e confronto che va al di là dei limiti della singola istituzione, e al tempo stesso accoglie, interpreta e rilancia le istanze di ognuna.

Il lavorare in rete costituisce uno strumento pratico per il miglioramento della scuola, delle scelte metodologiche e delle proposte di apprendimento, in quanto stimola il dibattito e il confronto sulla base d'informazioni oggettive, promuove l'autoriflessione, fornisce un feedback a Capi d'istituto, permette di esaminare criticamente i risultati.

Una scuola definisce la sua identità attraverso la rete di rapporti, relazioni, collaborazioni in cui è inserita, le partnership possono essere definite secondo diverse caratteristiche:

- dimensioni dell'accordo (scopo, settore, tipologia, condizioni di controllo e governabilità, grado di coinvolgimento);
- motivi conduttori (i processi/prodotti condivisi, le strategie comuni e quelle promosse in sinergia);
- carattere della partecipazione (motivazione, intenti, integrazione dei partner).
- concordata con gli enti locali, le varie agenzie, ed associazioni presenti sul territorio.

Quindi da una necessaria definizione e chiarezza sui rispettivi campi di intervento e dalla consapevolezza che una parte di essi, come in un'intersezione di insiemi, obbligatoriamente si intreccia e diventa campo comune, si può e si deve lavorare insieme, in un'ottica di **integrazione e continuità degli interventi**, altre due parole chiave per raggiungere il successo formativo dei nostri ragazzi.

Il futuro vedrà sempre più, le scuole coinvolte in una serie di partnership di portata e intensità diverse, in cui i processi di acquisizione, di produzione e di scambio avverranno secondo una pluralità di modalità.

Gli accordi di partnership e le reti risponderanno ad esigenze di convenienza economica e/o organizzativa e andranno a coprire in modo mirato e personalizzato spazi che erano coordinati dal centro (prima dell'autonomia).

Si sono formate reti per acquistare materiali a prezzi più convenienti, per gestire attività di formazione ottimizzando le risorse, per organizzare, su uno specifico tema, le politiche del territorio, ma nel futuro si dovranno attivare accordi che si articoleranno attorno a progetti ampi ed intensi e la possibilità di lavorare in rete potrà diventare un'importante opportunità per realizzare e sostenere l'innovazione in una dimensione più profonda, creando un territorio di partecipazione, ideazione, ricerca e confronto che andrà al di là dei limiti della singola istituzione, e al tempo stesso potrà accogliere, interpretare e rilanciare le istanze di ognuna.

Sarebbe importante potenziare la documentazione delle esperienze a livello regionale, per farla diventare una risorsa a livello territoriale e per offrire alle scuole un servizio di consulenza

Rete e qualità

Occorre ricordare che la complessità delle azioni portate avanti dalla scuola "autonoma" comporta l'adozione di procedure di governo, di verifica e di controllo interno che devono consentire l'individuazione dei punti di forza dell'attività complessiva di gestione e delle aree di debolezza e di problematicità, nell'ottica del miglioramento progressivo.

Le azioni di intervento non possono non tenere conto del sistema scuola e di tutte le azioni che interagiscono nella organizzazione del lavoro professionale di tutte le componenti e nella gestione delle azioni professionali globalmente considerate.

La definizione di soglie di accettabilità dei risultati osservati comporta il confronto continuo con altre realtà professionali, pertanto, la costituzione di una rete di scuole può arricchire la visione complessiva dei fenomeni analizzati e consentire percorsi di ricerca finalizzati a strutturare un servizio di autoanalisi interno attraverso un progetto che ponga, come scopo primario, il miglioramento delle scuole aderenti.

Gli obiettivi di tale rete sono:

- 1) la produzione di cambiamenti concreti nelle scuole nella direzione della qualità attraverso Rapporti annuali di autoanalisi;
- 2) l'ottimizzazione del sistema organizzativo della scuola per conseguire il massimo successo formativo dell'utenza;
- 3) far acquisire la cultura della valutazione a tutti gli operatori ed utenti;
- 4) migliorare le proprie prestazioni e contribuire al miglioramento del Sistema;
- 5) evitare l'autoreferenzialità, inserendosi in una rete di autovalutazione;
- 6) individuare valori quantitativi di riferimento per la soglia di accettabilità della qualità del servizio;
- 7) imparare ad elaborare ed utilizzare strumenti di rilevazione e di valutazione;

In questo modo l'Autonomia diventa occasione di confronto emulativo e non competitivo, permettendo una crescita all'insegna della collaborazione e non dell'isolamento.

La rete di scuole può favorire la condivisione fra i Dirigenti scolastici ed i docenti dell'idea di non considerare l'esperienza autovalutativa facoltativa o una moda occasionale, ma una pratica professionale di indubbia utilità che favorisce il successo formativo e migliora la professionalità degli operatori scolastici.

Quando per tracciare l'impianto didattico ed organizzativo della scuola si tiene conto della trasparenza e si considerano le attese e le valutazioni della comunità, allora l'autovalutazione diviene lo strumento che consente alle scuole di modificarsi in sinergia con la realtà sociale di appartenenza.

Il Dirigente scolastico e le reti

Il Dirigente è il primo soggetto che deve promuovere procedure di analisi e di valutazione dei processi formativi, realizzati nell'istituzione scolastica cui è preposto, egli quotidianamente esercita le funzioni di controllo, coordinamento ed orientamento, basandole sulla conoscenza e consapevolezza delle procedure realizzate e dei loro risultati.

Le sue decisioni devono fondarsi sulla conoscenza della realtà, su informazioni trasparenti ed oggettive, su comunicazioni non emotive, su dati oggettivi che descrivano il sistema scolastico.

Un Dirigente che conosce la realtà organizzativa, professionale, relazionale del proprio istituto, secondo una visione più realistica possibile, sarà facilitato nell'assumere decisioni, atteggiamenti, comportamenti funzionali al suo compito principale, ovvero prendersi cura della realtà che deve governare per organizzare un processo formativo di qualità totale e per agire nell'ottica del miglioramento continuo.

Lo stesso Quaderno bianco sulla scuola chiarisce l'interesse che i Dirigenti scolastici devono avere nell'attivare procedure di analisi e valutazione, infatti vi troviamo che: "per quanto riguarda i Dirigenti scolastici, i risultati concorreranno a realizzare la loro valutazione".

È un impegno molto difficile da svolgere in solitudine, ecco quindi che lavorare in rete può diventare un lavoro cooperativo e facilitare l'operare quotidiano.