

# Le reti territoriali per l'orientamento nelle scuole del Veneto: governo e gestione

Sabrina Maniero - Università di Padova - [sabrina.maniero.1@unipd.it](mailto:sabrina.maniero.1@unipd.it)

## Local guidance networks in the schools of Veneto Region: governance and management

La ricerca si colloca nell'esperienza decennale delle reti territoriali di orientamento per i giovani della Regione del Veneto, in cui attori scolastici ed extra-scolastici collaborano nella realizzazione di una ampia gamma di azioni di orientamento rivolte agli studenti. Il problema dal quale il lavoro ha preso avvio è la presenza di eterogeneità nelle tipologie di reti, distribuite in un continuum bipolare da "reti di informazione e collaborazione", a "reti cooperative" che presentano un alto grado di coordinamento. La ricerca empirica si è focalizzata sull'indagine approfondita di sette "reti di tipo cooperativo" attraverso interviste semi-strutturate ai coordinatori delle sette reti. Le interviste hanno permesso di esplicitare la storia delle reti, le caratteristiche del sistema di governance e di coordinamento, di comunicazione ed il ruolo svolto dal coordinatore, individuando alcuni fattori di successo di tale esperienza.

**Parole chiave:** lavoro di rete, orientamento scolastico, insegnanti, coordinamento di rete, comunicazione nella rete, sistema formativo integrato

The research has its starting point in the ten-year experience of youth guidance networks in Regione Veneto, where school's actors and extra-school actors which collaborate to organize multiple initiatives for student guidance. The main problem which motivated the present work is the presence of heterogeneous elements in the network types, distributed in a bipolar continuum from "networks of information and collaboration", to "cooperative networks", with a high degree of coordination. Empirical research has focused on seven "cooperative networks", through a series of semi-structured interviews with coordinators of the seven networks. Interviews with network coordinators allowed to reconstruct the historical background of the networks, the characteristics of their governance, coordination and communication and the role played by the coordinators themselves, identifying some success factors.

**Keywords:** networking, school guidance, school teachers, network coordination, network communication, integrated education and training system



# Le reti territoriali per l'orientamento nelle scuole del Veneto: governo e gestione

## Introduzione

Il contributo che segue presenta i risultati relativi ad una parte delle indagini svolte nel corso di una ricerca di dottorato<sup>1</sup>. Il tema dell'orientamento è trattato nella ricerca in stretta connessione con il costrutto di rete sociale, intesa come organizzazione-rete. La ricerca parte dall'esperienza decennale delle reti territoriali di orientamento per i giovani della Regione del Veneto, composte da partner di varia tipologia (attori del sistema dell'istruzione, formazione, lavoro e del sociale) che collaborano nella realizzazione di una ampia gamma di azioni di orientamento rivolte agli studenti. Il problema dal quale il lavoro ha preso avvio è la presenza di eterogeneità nelle tipologie di reti, distribuite in un continuum bipolare da "reti di informazione e collaborazione" che presentano un basso grado di coordinamento, a "reti cooperative" che presentano un alto grado di coordinamento. Lo scopo è stato quello di approfondire lo studio delle reti cooperative, considerate buone pratiche di orientamento. Nel contributo verranno presentati gli esiti delle interviste realizzate con i coordinatori delle sette reti di tipo cooperativo scelte.



## 1. Sfide dell'orientamento nella società post moderna e ipotesi della ricerca

L'ipotesi da cui parte la ricerca è che vivere nell'attuale società complessa richieda l'applicazione di un modello di orientamento interdisciplinare, in cui l'intervento di orientamento viene visto come risultato dell'applicazione di "prospettive integrate multidimensionali", che si traduce nella capacità di utilizzare in maniera critica i diversi modelli di riferimento (Di Nubila 2003, Di Fabio, 1998). Svolgere oggi una attività di orientamento completa di tutte le sue componenti (dimensione informativa, formativa, consulenziale, accompagnamento al lavoro) richiede quindi l'attivazione del sistema territoriale, in cui l'arcipelago delle istituzioni scolastiche opera all'interno di una rete di relazioni e di scambi e con soggetti che si muovono dentro e fuori il sistema formativo; si riprende la logica di un sistema formativo integrato, in cui – oltre alle scuole, vengono coinvolti gli enti locali, il mondo del lavoro e delle imprese, le culture del territorio e la società civile (De Bartolomeo M., Magni V., 1999).

Parlando dei protagonisti dell'orientamento nella fascia che interessa in modo particolare questo lavoro, non possiamo non accennare al fatto che gli studenti che frequentano la scuola secondaria di I e II grado sono degli adolescenti, le cui caratteristiche influenzano gli obiettivi delle pratiche di orientamento realizzate all'interno delle scuole. L'intervento di orientamento in genere e, con gli adole-

1 Sabrina Maniero, Scuola di dottorato di ricerca in Scienze Pedagogiche, dell'Educazione e della Formazione, Università di Padova. Titolo tesi "Le reti che orientano: casi di studio delle reti di orientamento per giovani della Regione del Veneto".

scenti in particolare, tende quindi a configurarsi come l'insieme di azioni che possono supportarlo nella costruzione della propria identità personale, sociale e professionale (Erikson, 1995) e nel positivo superamento della situazione problematica in cui si trova. Nell'individuare le richieste e i bisogni orientativi degli adolescenti si possono rilevare quattro categorie di bisogni orientativi: bisogni legati al processo decisionale, bisogni legati alla fase di sviluppo, bisogni legati all'insuccesso scolastico, bisogni legati ai conflitti familiari (Mancinelli, 2002).

Nell'attuale società post-moderna (Volpi, 2004) tutti i giovani hanno a che fare con la velocità, l'imprevedibilità e la continuità dei cambiamenti della società e del sistema educativo e le crescenti opzioni di scelta a livello di istruzione rendono questo periodo più complesso, in quanto hanno un numero maggiore di opzioni e devono acquisire un numero crescente di abilità che li prepari ad adattarsi al cambiamento e a vivere in modo indipendente la vita adulta.

La questione che si pone è "che tipo di orientamento è necessario oggi" e se "sono adeguati gli approcci esistenti o se sono necessari nuovi metodi e nuovi paradigmi". "Qual è il ruolo della scuola e con essa, della comunità in cui è inserita"? È nel tentativo di dare risposta a questi interrogativi che la presente ricerca ha scelto di approfondire l'esperienza delle reti territoriali di orientamento per giovani della scuola secondaria di I e II grado, vissuta nella regione del Veneto. Nel presente contributo si analizzerà una parte delle indagini svolte, che hanno avuto come focus l'analisi della rete.

L'esperienza delle reti di orientamento per studenti delle scuole secondarie di I e II grado realizzata in Veneto, è stata resa possibile dall'intervento di vari fattori concomitanti che, nella loro interazione, hanno permesso di dare avvio ad interventi complessi di cui la scuola è stata protagonista. La Regione del Veneto, con la D.G.R. n. 2796/2001, ha dato avvio ai finanziamenti annuali delle reti territoriali, che dal 2001 sono proseguiti fino al 2010.

Il concetto di rete non è nuovo all'interno della normativa della scuola; già l'Autonomia scolastica (Dpr n.275/1999) ne parla con chiarezza. L'art. 7 del Regolamento è interamente dedicato agli accordi che possono promuovere la collaborazione tra le scuole e queste con enti esterni.

La logica di rete viene applicata in vari campi della vita sociale ed economica, ma stenta ad affermarsi in campo educativo, in cui si riscontrano ancora frequenti resistenze e la tendenza all'autoreferenzialità che spesso domina la realizzazione degli interventi educativi. In tale contesto la rete è destinata a costituire un paradigma pedagogico importante in quanto consente di gestire elementi di complessità maggiori senza essere essa stessa complessa; "essa permette così di convertire le incertezze del cambiamento culturale in scenari più rassicuranti, in cui il policentrismo dei suoi membri dà vita ad una convivialità delle differenze e, quindi, a nuove forme di integrazione, cooperazione, solidarietà sociale" (Orlando V., Paccucci M., 2005).

## 2. Il contesto della ricerca

L'obiettivo della Regione del Veneto è stato quello di farsi promotrice, attraverso il sostegno delle reti territoriali, della costituzione di un "sistema" di orientamento a livello regionale (DGR 2796/2001) che garantisse il più possibile una informazione imparziale e un servizio professionale e qualificato, oltre a sostenere l'assolvimento dell'obbligo formativo, riducendo i fenomeni di dispersione. Nel modello di intervento proposto nella direttiva non si è inteso creare un nuovo insieme di



servizi a sé stanti, quanto invece “fare sistema”, cioè portare a realizzazione l’interdipendenza e la complementarietà dei servizi e delle azioni orientative presenti all’interno dei singoli sistemi dell’istruzione, della formazione, del lavoro e sociale. Le reti territoriali per il DDIF nell’annualità 2008 erano 47, coinvolgevano oltre 800 partner appartenenti a varie tipologie (scuole secondarie di I e II grado, CFP, enti locali, associazioni di categoria, Informagiovani, Ulss, Province, ecc.) e fino a 100.000 studenti. La programmazione regionale ha definito le linee di indirizzo ed ha indicato le priorità, in particolare modo in relazione alle attività integrate e agli attori del territorio, alle azioni verso le categorie più svantaggiate, all’innovazione dei servizi, alla diffusione di un sistema territoriale a rete, all’introduzione di standard qualitativi regionali. Le attività previste dalla Direttiva prendevano in considerazione la necessità di attuare azioni differenziate per rispondere ai vari bisogni dei destinatari. Le diverse attività erano a carattere individuale o di gruppo e si distinguevano in sette tipologie (come indicato nella tabella 1). Per comprendere l’impatto del lavoro svolto dalle reti, è importante considerare anche il numero di studenti coinvolti nelle diverse azioni (dati raccolti dal progetto Provalor nel 2008). Non tutte le reti hanno compilato i quesiti relativi ai numeri di destinatari coinvolti, per cui i dati raccolti sono parziali; nonostante ciò danno un quadro significativo delle dimensioni di tali interventi. Risulta infatti quanto indicato nella seguente tabella.



AZIONE	N. E TIPOLOGIA DI DESTINATARI (anno 2008)
<p>Azione 1 “Incontri e iniziative con le famiglie nella fase di informazione e sensibilizzazione; coinvolgimento dei giovani e delle famiglie in attività a valenza orientativa o di riorientamento”</p>	<p>L’azione si rivolge in prevalenza a studenti di terza media.</p> <p>Gli studenti destinatari sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12.916 studenti di scuola secondaria di I grado (media: 403, mediana 110 per rete) su 32 reti rispondenti</li> <li>• 576 studenti di scuola secondaria di II grado (media 20) su 28 reti rispondenti</li> <li>• 208 studenti dei CFP (media 7, mediana 0) su 29 reti rispondenti</li> </ul> <p>32.400* genitori coinvolti (media 737, mediana 461)</p> <p>*La raccolta di questo dato non è facile in quanto non sempre vengono richieste le firme dei partecipanti alle diverse iniziative proposte, quindi tali dati rappresentano un valore approssimato in quanto non ottenuto da rilevazioni puntuali della presenza agli incontri, ma spesso da una valutazione di massima.</p>
<p>Azione 2 “Percorsi di orientamento per facilitare il passaggio tra il primo e il secondo ciclo del sistema di istruzione e formazione professionale”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40.930 Studenti delle secondarie di I grado coinvolti (media 952, mediana 700).</li> </ul> <p>In alcune realtà territoriale, questa azione ha registrato anche la partecipazione dei genitori degli studenti.</p>
<p>Azione 3 “Percorsi formativi di orientamento e di ri-orientamento”</p>	<p>Gli studenti beneficiari dell’azione sono stati complessivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 9.654 studenti della scuola secondaria di II grado (media 235,5, mediana 55);</li> <li>• 966 studenti dei CFP (media 27,6; mediana 6).</li> </ul>
<p>Azione 4: “Attività rivolte ai giovani finalizzate a sostenere e promuovere la realizzazione dei percorsi personali nell’obbligo di istruzione e nell’esercizio - assolvimento del diritto - dovere all’istruzione e alla formazione”</p>	<p>Gli studenti che hanno partecipato sono stati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7.919 studenti di scuola secondaria di I grado (distribuiti in 17 reti)</li> <li>• 4.273 studenti di scuola secondaria di II grado (distribuiti in 29 reti)</li> <li>• 565 studenti dei CFP (distribuiti in 12 reti)</li> </ul>

<p>Azione 5 "Attività per giovani svantaggiati e a rischio compresi percorsi personalizzati congiunti tra istituti secondari di I grado e formazione professionale "</p>	<p>Gli studenti che hanno partecipato all'azione sono stati 3.178:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.883 della scuola secondaria di I grado, su 207 istituti (media 6, mediana 5),</li> <li>• 1.004 della secondaria di II grado, su 112 istituti (media 3, mediana 2)</li> <li>• 341 dei CFP su 43 centri (media e mediana 1)</li> </ul> <p>I percorsi hanno coinvolto 541 insegnanti (media 13, mediana 10) e 94 consulenti (media 2,5, mediana 2).</p>
<p>Azione 6 "Azione di orientamento a sostegno della scelta del proprio percorso di istruzione e di formazione professionale rivolte a giovani che si avviano a completare i percorsi formativi.</p>	<p>Nel questionario 2008 è emerso che tale azione è stata affrontata da 32/45 reti, coinvolgendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.653 Studenti Scuola Secondaria di II grado</li> <li>• 515 Studenti dei CFP</li> <li>• 202 docenti</li> <li>• 68 consulenti</li> </ul>

**Tab. 1: Tipo di Azioni di orientamento e numero e tipologia di destinatari per azione**

Va considerato che nell'annualità 2010 successiva al progetto Pro.val.or., la Regione Veneto ha inserito una nuova azione (azione n. 3 "Moduli brevi sul metodo di studio per l'orientamento nelle transizioni tra i cicli scolastici.") facendo slittare il numero delle altre azioni e incrementandole a sette azioni.



### 3. La ricerca

Il problema che la ricerca si è proposta di affrontare ha preso avvio dagli elementi critici segnalati in fase di chiusura di un precedente progetto, il progetto Pro.val.or. Nel 2007 la Direzione Lavoro aveva finanziato un progetto di monitoraggio e valutazione delle attività svolte dalle reti territoriali (progetto Pro.val.or.), coordinato dall'ex Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Padova (anni 2008-2009), i cui risultati (Galliani, Zaggia, Maniero, 2009) hanno rappresentato i dati di partenza della presente ricerca. Dagli esiti del progetto emergeva come all'interno del sistema di orientamento regionale veneto vi fosse eterogeneità nelle tipologie di reti. Dall'analisi delle azioni condotte era emerso come le reti esaminate si collocassero in un continuum bipolare: da *reti di informazione e collaborazione*, dette anche reti di adempimento, a *reti cooperative* che presentano un alto grado di coordinamento. Le reti di informazione e collaborazione costituiscono un tipo di struttura di rete ancora debole e frammentata, in cui le relazioni delineatesi tra gli attori sono ancorate a funzioni "obbligate", in cui è bassa la spontaneità e la volontà proattiva di collaborare. *Le reti cooperative*, al polo opposto, coinvolgono tutti i partner e operano proficuamente grazie alla costituzione di relazioni intense tra gli attori, e gestiscono in modo integrato le attività di progetto secondo standard condivisi di processo e di prodotto, realizzati mediante l'adozione di forme sistematiche di coordinamento.

Partendo da queste problematiche, la ricerca empirica *evidence based* si è focalizzata sull'indagine approfondita di sette "reti di tipo cooperativo", delle tredici reti che i valutatori del progetto Pro.val.or. avevano identificato quali "reti di collaborazione ad alto grado di coordinamento", rispetto ad un totale di 46 reti analizzate.

Gli obiettivi della ricerca, in merito all'analisi del tema della rete, sono stati:

- studiare come si sono create e come collaborano gli attori delle reti territoriali;
- individuare le proprietà interazionali e morfologiche delle reti per l'ottimizzazione delle risorse esistenti.

Le principali domande che la ricerca si è posta sono:

- quali sono i principali fattori che favoriscono la cooperazione?
- quali sono le leve che permettono di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione dei membri alla rete?

Si è realizzato uno studio di caso, quindi una indagine empirica che si è proposta di investigare un fenomeno nel suo contesto reale, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono chiaramente evidenti e nel quale vengono utilizzate molteplici fonti di informazione (Yin K.R., 2003). Le prove utilizzate nell'ambito degli studi di caso provengono da tre fonti principali: interviste ai coordinatori di rete, la documentazione di progetto (formulari, relazioni, materiali); il sito internet delle reti.

La *raccolta dei dati* si è svolta attraverso *interviste semi-strutturate ai coordinatori delle sette reti* ed, in alcuni casi, ai loro collaboratori. Le interviste ai coordinatori di rete hanno permesso di esplicitare la storia delle reti, le caratteristiche del sistema di governance e di coordinamento, di comunicazione ed il ruolo svolto dal coordinatore.

I nomi delle reti oggetto dello studio di caso sono le seguenti: Imparo a scegliere (BL); Caccialfuturo (PD); Orientarsi nel Delta (RO); Rete Orione - [www.reteorione.it](http://www.reteorione.it) (TV); Orientamento e territorio (VE); Orienta Insieme - [www.orientainsieme.it](http://www.orientainsieme.it) (VI); A.T.O.F. Azioni territoriali di orientamento formativo (VR).



### 3.1 Concetto di rete e metodo di indagine

In merito ai *metodi di analisi delle reti*, nella ricerca è stata data particolare attenzione ai contributi di natura organizzativa e sociologica che hanno prodotto effetti interessanti applicabili anche all'organizzazione scolastica. Lo studio delle reti organizzative e delle reti sociali offre, a nostro avviso, un'ampia gamma di concetti e metodi per la comprensione e la gestione delle reti territoriali di orientamento, individuando le condizioni che possono favorire od ostacolare un buon funzionamento. Lo studio dei network nasce come studio delle *reti sociali*, che si sviluppò quale ricerca empirica integrata dall'apporto di varie discipline - l'antropologia, la sociologia, la psicologia sociale. Si individuano due principali tradizioni di ricerca quali matrici teoriche dello studio delle reti sociali e dello sviluppo della network analysis. Il primo filone fa riferimento all'antropologia anglosassone e alla scuola di Manchester; il secondo all'analisi strutturale americana. Lo studio dei network sociali è strettamente legato allo sviluppo dell'antropologia sociale britannica avvenuto nel secondo dopoguerra (Piselli, 1995). La rete sociale può essere definita come l'insieme dei legami di un individuo con altri significativi (famiglia, amici, vicini...), puntualizzando, che l'immagine della rete consente di collegare una serie di punti in cui "ciascun nodo costituisce un mondo a sé e una risorsa da mettere a disposizione della rete a cui appartiene: ciascuno è sufficiente per far nascere delle relazioni, ma nello stesso tempo, nessuno è necessario (Besozzi, Colombo, 1998). Possiamo dire in altre parole che i soggetti che appartengono ad una rete sono reciprocamente interdipendenti, ma ognuno di essi è autonomo e portatore di un valore specifico. È inoltre importante ricordare la *teoria dello scambio* in quanto essa apporta un contributo molto interessante allo studio delle reti nel momento in cui si voglia ricercare una spiegazione non soltanto di tipo descrittivo relativamente alla forma delle reti, ma anche sulle modalità di strutturazione profonda, del perché le reti assumono forme peculiari. Risulta quindi

particolarmente interessante il collegamento alla teoria dello scambio sociale, in particolare alla tradizione francese rappresentata da Marcel Mauss e Claude Lévi-Strauss. Lo scambio sociale diventa quindi una possibile spiegazione delle motivazioni e condizioni per mezzo delle quali una relazione prende vita e si stabilisce un legame. Introducendo la “prospettiva relazionale” Donati propone un nuovo approccio al *capitale sociale*, inteso come una “qualità delle relazioni sociali”. Tale approccio parte da un concetto di capitale sociale come relazione sociale, intendendo quindi ciò che valorizza una relazione sociale, ne rappresenta il valore, ne dà una forma; il capitale sociale “è una forma di relazione che opera la valorizzazione di beni o servizi attraverso scambi che non sono né monetari, né politici, né clientelari, né di puro dono, ma scambi sociali di reciprocità

Gli studiosi hanno concentrato la loro ricerca sulla comprensione dei meccanismi e dei fattori che determinano la creazione e la sopravvivenza di queste forme di organizzazione. *L'organizzazione a rete* è definita come un “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 e di risultati condivisi” (Butera, 1990). La rete è quindi un sistema e come tale “un insieme di unità in reciproca interazione” (Von Bertalanffy, 1956), ma come sottolinea Morin (1977), nel sistema non basta l'associazione fra interrelazione e totalità; bisogna legare i due elementi tramite l'idea di organizzazione. Morin concepire il sistema come “unità globale organizzata di interrelazioni fra elementi, azioni, o individui”. Ne risulta che la capacità di organizzarsi è la proprietà fondamentale di un sistema.

Altro elemento significativo nell'indagare il concetto di rete è l'emergere di un nuovo soggetto. Pichierri (1990) definisce l'organizzazione-rete come un “modello stabile di transazioni cooperative tra attori individuali o collettivi che costituisce un nuovo attore collettivo”. Molto vicina a questa definizione è quella di Boerzel (1998) che definisce la rete organizzativa come “insieme di relazioni relativamente stabili, di natura non gerarchica e interdipendente, tra una serie di attori collettivi, ovvero di organizzazioni di carattere pubblico e privato che hanno in comune interessi e/o norme rispetto ad una politica e che si impegnano in processi di scambio per perseguire tali interessi comuni riconoscendo che la cooperazione costituisce il miglior modo per realizzare i loro obiettivi”. Va sottolineato quindi che in questo caso noi intendiamo la rete come una “organizzazione-rete”, riferendoci alla presenza di un nuovo attore collettivo, prodotto dalle transazioni stabili tra attori. Il concetto di rete elaborato in tale approccio è fondamentalmente sintesi di: presenza di almeno due entità attori (nodi) che godono di autonomia; interdipendenza tra le parti; processi decisionali congiunti; presenza di meccanismi di governo cioè il coordinamento; aspettative reciproche di comportamento (Soda, 1998).

La ricerca qui presentata fa riferimento al modello di analisi delle reti organizzative proposto da Soda (1998) e al contributo offerto da Reggio e Vergani (Reggio P. 2005). In entrambi i casi trovano spazio le due prospettive di base dell'approccio reticolare: la rete osservata rispetto alle relazioni che la costituiscono e dall'altra la rete vista nel complesso, come unità distinta e rilevante dal punto di vista strutturale. Il modello proposto da Soda si fonda su quattro “proprietà” principali della rete, che corrispondono ad un set di concetti e variabili inerenti a: il contenuto delle relazioni; l'oggetto delle relazioni; la natura delle relazioni; le caratteristiche strutturali della rete. Reggio propone quattro aree, e relativi indicatori, utili per leggere le situazioni locali nella prospettiva della costruzione o sviluppo di reti: 1) coesione, integrazione interna; 2) organizzazione; 3) comunicazione; 4) operatori, professionalità.

Dall'analisi e dal confronto della letteratura e delle ricerche, sono stati scelti



quattro oggetti di indagine, differenti ma complementari, la cui analisi può consentire la descrizione e la comprensione della realtà delle reti di orientamento: storia della rete, organizzazione, comunicazione e relazioni interne, approccio negli interventi di orientamento.

Le aree dell'intervista, per ciascuna delle quali sono state formulate specifiche domande, sono le seguenti: la *storia della rete*, il *governo della rete* e i *processi decisionali*; la *cultura di rete*; le *relazioni*; gli *interventi di orientamento* (quest'area non sarà oggetto del presente contributo, focalizzato maggiormente sulla gestione della rete).

Dall'integrazione delle fonti citate, è stata elaborata una traccia di intervista da sottoporre ai coordinatori delle reti e loro collaboratori. In alcune reti sono stati intervistati i soli coordinatori (progetti di Venezia e Vicenza), in altri casi invece, contemporaneamente o dopo l'intervista al coordinatore, sono stati intervistati i collaboratori che li affiancano nella gestione del progetto (progetti di Belluno, Padova, Rovigo, Treviso e Verona). È stata redatta una traccia di intervista (vedi Tab. 2) e sono state intervistate in totale 14 persone, individualmente o in coppia, per un totale di 20 ore di intervista. Le interviste sono state trascritte e si è proceduto all'analisi del contenuto utilizzando il software Atlas.ti (v. 5.0). Esso si basa sull'assunto della "natura costruttiva" del linguaggio, per cui la ricerca scientifica è un processo di costruzione sociale della realtà effettuato dai ricercatori all'interno di una determinata comunità linguistica. Il ricercatore ha come obiettivo di raggiungere la comprensione dei significati costruiti dai soggetti, assicurando l'accuratezza durante le fasi di analisi. Questo strumento è preposto ad una analisi del testo di tipo interpretativo e permette di esaminare i dati valutandoli nel loro complesso, considerando il contesto in cui una frase è inserita, coerentemente con le finalità della ricerca. Esso utilizza un sistema di codifica originato dal testo stesso secondo una procedura bottom-up.



#### TRACCIA DI INTERVISTA AL COORDINATORE DELLA RETE

Le chiedo di raccontarmi la storia e l'evoluzione della rete di cui è referente, approfondendo alcuni aspetti di seguito riportati.

- 1) *Qual è la storia della rete? (dati recuperati anche da "Scheda di rete")*
  - N. e tipologia partner; chi è stato l'ente promotore; come si è costituita la rete e sono stati scelti i partner
  - Tipologia accordi (formali; informali)
  - Qual è il ruolo svolto nella rete dai singoli partner (azioni in cui sono coinvolti, livello di coinvolgimento)
- 2) *Quale modalità organizzativa si è data la rete?*
  - Quali sono gli organi di gestione della rete? Come sono composti? Che ruolo hanno?
  - Quando si incontrano ?
  - Come vengono prese le decisioni nella rete?
  - Qual è il ruolo del coordinatore? I suoi compiti principali?
  - Qual è il ruolo svolto dai dirigenti scolastici nella rete?
  - Quale il ruolo degli attori del territorio?
- 3) *Quali sono le dinamiche di comunicazione tra i partner della rete?*
  - Quali sono le modalità di comunicazione? (riunioni, telefonate, mail...)
  - Qual è la qualità della comunicazione in termini di: efficienza dei flussi di comunicazione (quantità, completezza e tempestività della comunicazione tra i partner) ed efficacia dei flussi di comunicazione (com-

<p>prensibilità e funzionalità della comunicazione rispetto al progetto, qualità della comunicazione)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual è il clima interno alla rete?</li> <li>- Qual è il livello di cooperazione?</li> </ul> <p>4) <i>Come si possono descrivere le relazioni tra i partner di rete?</i> In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vi è una conoscenza personale tra i membri di tipo informale, che va al di là del ruolo nella rete?</li> <li>- Qual è la frequenza delle interazioni (incontri formali e informali; telefonate; mail...) con i membri?</li> <li>- Quali sono state le occasioni di apprendimento condivise?</li> <li>- Quali le situazioni conflittuali principali risolte?</li> <li>- Quali sono i benefici reciproci e i costi nel partecipare alla rete da parte dei partner?</li> <li>- Quali le implicazioni nella gestione delle risorse umane (apprendimenti, costi...)?</li> <li>- Quali sinergie tra i diversi operatori dell'orientamento? Docenti, psicologi, consulenti organizzazioni pubbliche e private</li> </ul> <p>5) <i>Quali sono gli "oggetti" dello scambio nel lavoro di rete?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quali sono i tipi di risorse scambiate tra i partner di rete (informazioni, procedure, glossari, strumenti, risorse umane, data base...)?</li> <li>- Quali gli apprendimenti dell'esperienza di rete?</li> </ul> <p>6) <i>Quale cultura di rete viene condivisa dai membri?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esperienze critiche significative vissute dalla rete</li> <li>- Quali sono i valori condivisi tra alcuni/tutti i partner?</li> </ul> <p>7) <i>Quale cultura dell'orientamento viene condivisa dai membri?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quale significato di orientamento è condiviso dalla rete?</li> <li>- Qual è l'approccio di intervento di orientamento scelto?</li> </ul> <p>8) <i>Quali sono le attività di orientamento realizzate dalla rete?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quali sono le attività di orientamento svolte dai singoli partner all'interno delle diverse azioni previste dalla direttiva regionale?</li> <li>- Quale tipologia di destinatari e di attività sono considerati prioritari?</li> <li>- Viene svolta la valutazione delle attività? Quali criteri, strumenti e ricadute?</li> <li>- L'elaborazione delle attività si è avvalsa della lettura e discussione di testi teorici? Quali gli autori?</li> </ul>	
--	---

Tab. 2 Traccia di intervista ai coordinatori di rete

## 4. Risultati dell'indagine

L'analisi interpretativa dei dati qualitativi è stata organizzata all'interno delle quattro macro categorie concettuali sopra indicate, che consentono di raccogliere indicazioni in merito alle proprietà relazionali e strutturali della rete.

### 1. *Analisi del nucleo tematico della storia della rete*

Nelle interviste è stato dato spazio all'approfondimento sia degli eventi che hanno portato alla costituzione della rete, ma anche alle condizioni di contesto che hanno favorito l'avvio di tale esperienza. I casi di studio si distinguono in due gruppi: da un parte le reti che potremmo chiamare "esperte" e dall'altra le reti cosiddette "inesperte". Nel primo caso si tratta di reti (reti di Belluno, Treviso e Vicenza) in cui il contesto territoriale all'avvio della direttiva era già fecondo di iniziative ed occa-

sioni di incontro tra i futuri partner, che in qualche modo avevano già acquisito nelle loro strategie di lavoro la partnership. A promuovere esperienze di collaborazione tra varie scuole su specifiche iniziative erano stati in particolare i distretti scolastici, che organizzavano saloni dell'orientamento e concorsi oppure attività a favore della continuità formativa. Tutto ciò ha favorito fin dall'inizio una partecipazione diffusa e proattiva dei singoli referenti di orientamento. Una esperienza formativa importante è stata la partecipazione dei referenti di orientamento al progetto OrientaVeneto, promosso dalla Regione nel 2005-2006. Le reti "inesperte" sono le reti nate a seguito della Direttiva Regionale (reti di Padova, Venezia, Verona e Rovigo), in un contesto che non aveva promosso in precedenza significative esperienze di collaborazione tra scuole e sui temi dell'orientamento. In queste reti l'aggregazione tra i partner avviene grazie all'azione di una figura carismatica del territorio, solitamente un docente o un DS sensibile al tema dell'orientamento, che è riuscito a formalizzare un partenariato ed una idea progettuale condivisa, supportati da enti con competenze di tipo orientativo (CFP, enti di orientamento).



## **2. *L'analisi del nucleo tematico "governo della rete"***

La macro area o super famiglia "organizzazione a rete" è composta da vari code family. Le reti sono state intese nei progetti con valenze plurime: come metodo di lavoro, come scopo del progetto stesso (costruire e rinforzare reti), come logica di intervento. Per la sua complessità è l'area con il maggior numero di codici da analizzare. Di seguito l'elenco nell'ordine di presentazione: la struttura di governance, il ruolo svolto dal capofila e la figura del coordinatore (capacità, principi, caratteristiche, compiti, esperienze precedenti, formazione).

### *Il governo della rete*

L'analisi delle forme di governo della rete ha portato all'identificazione delle strutture di governo, cioè delle forme di coordinamento e direzione volte all'integrazione dei soggetti ed alla realizzazione delle sinergie funzionali all'erogazione del servizio. La modalità di gestione delle reti è stata analizzata distinguendo la dimensione di governo, che definisce obiettivi ed ha una funzione di pianificazione e controllo, e la dimensione tecnica, ovvero il sistema di coordinamento a supporto dell'integrazione dei compiti per il conseguimento dei risultati concordati (Padula G., 2002).

Gli organi di governo stabiliscono gli indirizzi generali delle attività, verificano l'attuazione delle azioni previste, i costi presunti e reali, i risultati ed hanno funzioni di definizione delle linee e dei criteri di progettazione, programmazione, coordinamento, verifica ed effettuano la valutazione delle azioni realizzate. Sono composti dal coordinatore di rete, dai DS, se coinvolti nel progetto, e dai referenti di orientamento di ciascuna scuola. Gli organi di livello tecnico invece gestiscono le varie azioni e ne monitorano l'andamento. Sono gruppi di lavoro composti dai referenti delle singole scuole. In alcune reti tali gruppi vengono distinti in base all'azione (vedi tabella 1) oppure al grado di scuola.

Ciò che distingue le reti di tipo cooperativo è l'alta *frequenza* degli incontri dei diversi organi. Gli organi politici si incontrano in fase iniziale, intermedia e finale di progetto; gli organi tecnici (gruppi di lavoro) hanno incontri settimanali o mensili, soprattutto nelle fasi di realizzazione delle singole azioni.

Le reti si distinguono per la diversa partecipazione dei DS. Nelle reti nate da proposte supportate soprattutto dai docenti, in ambienti in cui i DS non dimostravano particolare interesse al tema dell'orientamento, vi è una partecipazione

dei DS assai ridotta. Il ruolo positivo del DS è quello di legittimare e supportare l'azione del referente di orientamento di fronte ai colleghi docenti e di farsi promotore delle attività e delle esigenze dell'orientamento presso gli attori del proprio territorio, che ne riconoscono l'autorevolezza. Resta il fatto che se la rete è governata dalla sola volontà dei DS, viene a mancare la collegialità delle scelte e la dimensione collaborativa si riduce.

#### *Ruolo del capofila e del coordinatore di rete*

Il partner capofila, nelle reti di tipo cooperativo, assume un ruolo molto importante ed altrettanto oneroso in termini di impegno e risorse da investire. Solitamente il coordinatore di rete appartiene all'ente capofila. Dalle interviste è emerso come le funzioni del capofila siano varie, come sinteticamente presentate nella figura n. 1. Al primo posto viene riconosciuta una funzione di *gestione delle relazioni e della comunicazione*, quale collante fondamentale per la rete; questo ruolo viene svolto dal coordinatore di rete. Vi è poi una funzione di *gestione amministrativa* in vista della rendicontazione. Un fattore di rilievo nella gestione della rete è la *disponibilità logistica della sede del capofila* per le riunioni della rete: sedi con spazi ben attrezzati ed orari di apertura ampi, che facilitano l'incontro con il coordinatore di rete.

La figura sicuramente di maggior rilievo nella conduzione della rete è il *coordinatore* di rete. Questi svolge un ruolo strategico per il buon funzionamento della rete. Dalla narrazione dell'agire operativo del coordinatore all'interno della rete, sono emerse le funzioni principali che si trova a compiere. I compiti principali svolti sono: sensibilizzare i partner sui temi dell'orientamento, favorire la condivisione di conoscenze e materiali, promuovere la realizzazione delle attività di orientamento tra tutte le scuole partner. Il coordinatore ha il compito di facilitare l'individuazione delle buone pratiche attuate dalle singole scuole, per poi rielaborarle nei gruppi di lavoro e renderle patrimonio della rete. Egli ha un ruolo di mediatore, nel senso che deve far dialogare soggetti diversi, per raggiungere un accordo negli interventi da realizzare. Tale funzione richiede di essere "*super partes*", senza avere interessi particolari, svolgendo il proprio ruolo in modo imparziale ed obiettivo. Il coordinatore ha un ruolo fondamentale nel favorire lo sviluppo del senso di appartenenza, nell'attivare la partecipazione e l'alleanza nell'azione di tutti i membri. Egli monitora le varie azioni di progetto raccogliendo informazioni utili come i feedback degli operatori delle attività di orientamento, analizzando i questionari di soddisfazione compilati da studenti e genitori rispetto alle varie attività proposte, per poi condividere i risultati con i partner di rete, così da migliorare le attività realizzate. Egli diventa un punto di riferimento sul territorio per quanti, attori della rete e non, hanno problemi legati all'orientamento dei giovani studenti o *drop out*, svolgendo un ruolo di *trade union* tra le risorse del territorio. È inoltre un supporto nel caso in cui i referenti delle singole scuole abbiano difficoltà con i DS in merito alle attività della rete. È lui inoltre che si preoccupa di formare i nuovi referenti delle singole scuole partner, soprattutto a causa dei cambiamenti dovuti alla precarietà del ruolo docente, assicurando la continuità delle attività.

In merito alla loro formazione sui temi dell'orientamento, sei coordinatori su sette, hanno svolto un master e/o corsi di perfezionamento sul tema, mantenendosi continuamente aggiornati e investendo anche personalmente nella propria formazione.



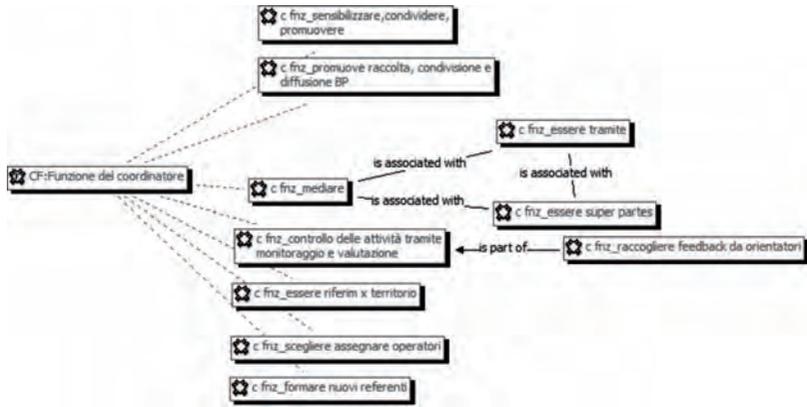


Fig. 1: Funzioni del coordinatore



### 3. Analisi del nucleo tematico “cultura di rete”

Nell’indagare quali sono i valori vissuti all’interno della rete, le criticità ed i benefici del lavoro di rete, sono emersi quali sono i principi che guidano le decisioni dei coordinatori. I principi che orientano le azioni dei coordinatori delle reti di tipo cooperativo sono schematicamente riportati nella figura n. 2.

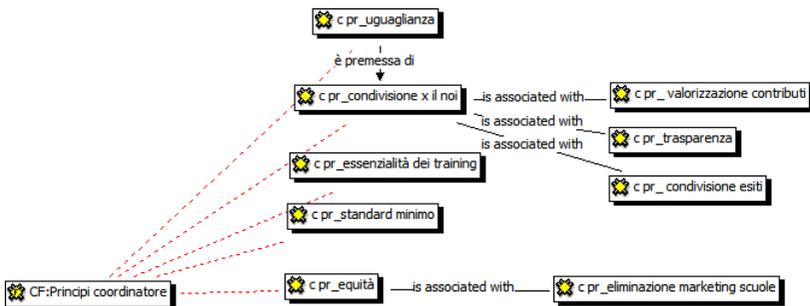


Fig. 2: Principi del coordinatore

Un principio di fondo è *l’uguaglianza di tutti i partner*, intesa in termini di accettazione e valorizzazione delle differenze, prima di tutto tra docenti delle scuole di primo e secondo grado, formazione professionale ed esperti degli enti di formazione. Tale processo è favorito dalla conoscenza e dal confronto emerso nel lavoro di squadra sviluppato negli anni, per cui il ruolo di educatore è riconosciuto reciprocamente. Più complessa appare la collaborazione con gli altri attori del territorio, appartenenti ad organizzazioni extra scolastiche, come associazioni di categoria e amministrazioni comunali, con i quali gli incontri sono sporadici, comunque ricercati. Per indicare un altro principio, alcuni coordinatori hanno usato il termine “*condivisione per il noi*” con cui intendono che le scelte di cosa e come realizzare le attività vanno fatte in gruppo e quindi sono frutto di un accordo, diventando quindi un scegliere e un “fare insieme”. I coordinatori intervistati sono inoltre molto attenti nel dare la massima *trasparenza a tutte le decisioni* prese (verbalizzando tutti gli incontri e informando anche le persone assenti) e le informa-

zioni raccolte, diffondendo i materiali condivisi attraverso un accurato lavoro di documentazione. A tal fine risultano particolarmente utili le ICT in quanto il coordinatore fa ampio uso di mail e dell'area di *repository* del sito internet di rete. Altro principio importante per i coordinatori è quello di far raggiungere alla rete uno *standard minimo* di qualità su tutte le azioni attuate, così che i servizi di orientamento si realizzino in modo uniforme in tutte le scuole. In merito all'orientamento informativo vengono affermati due principi: l'*equità* e il *rifiuto del marketing* delle scuole. La prima sta ad indicare che la presentazione dell'offerta formativa deve tenere nel giusto peso tutte le scuole della rete, ma soprattutto l'interesse dello studente, per cui è necessario dare informazioni ampie, aggiornate e chiare che spesso richiedono l'intervento di esperti. Inoltre vi è l'accordo di non utilizzare le opportunità offerte dalla rete per promuovere la propria scuola facendo azioni di marketing della propria scuola.

### Costi, benefici e criticità della rete

I *costi* che i coordinatori rilevano nel lavoro di rete sono dati dall'*impegno burocratico* legato alla predisposizione dei documenti di rendicontazione previsti dalla regione. Si aggiungono i *tempi* richiesti ai referenti scolastici ed al coordinatore per la gestione delle numerose attività. Questo elevato livello di impegno viene comunque visto dai coordinatori, e a loro dire anche dai referenti scolastici, come un investimento, in quanto è per loro evidente come ciò porti a dei notevoli benefici rivolti ai destinatari delle azioni e cioè agli studenti ed ai loro genitori. Vi è la percezione che quanto si offre e si attua a livello educativo è dotato di una forte valenza sociale. Vi è inoltre la consapevolezza che il proprio contributo non è isolabile da quello degli altri membri, bensì specifico e complementare al contempo.

I *benefici* prodotti dal lavoro in rete sono molteplici, come rappresentato nella seguente mappa.

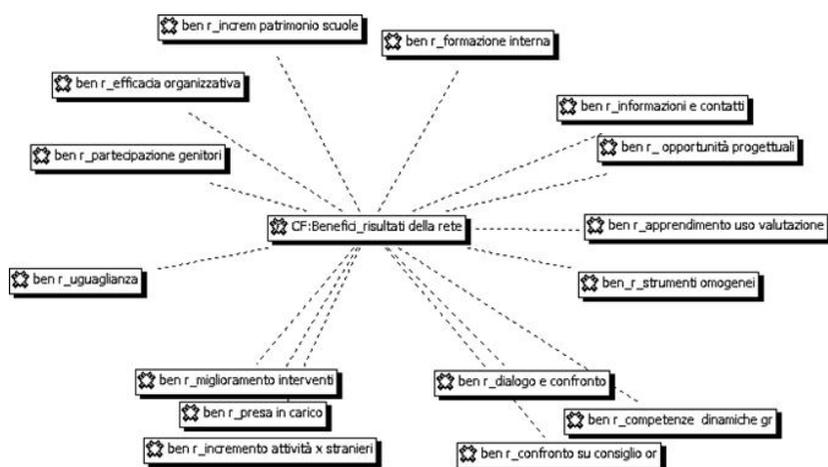


Fig. 3: Benefici del lavoro in rete

L'insieme dei benefici porta, come risultato, ad una *presa in carico dello studente* da parte della scuola-rete, la quale svolge una funzione non solo di tipo formativo, ma anche di cura dei propri membri in quanto comunità. Le attività di orientamento in rete hanno favorito una relazione diversa con studenti e famiglie, nel

senso che le attività richieste dal bando regionale, e discusse tra i nodi, hanno “co-stretto”/incentivato le scuole alla “presa in carico” delle varie situazioni di disagio, per cercare e proporre delle soluzioni condivise tra gli attori del territorio, portatori di risorse: competenze e ruoli complementari.

I principali benefici riconosciuti dai coordinatori e prodotti dal lavoro di rete sono:

- miglioramento progressivo nell’offerta e qualità degli interventi di orientamento, è accresciuto anche il senso critico dei docenti verso le proposte ideate (anche per studenti stranieri)
- potenziamento del consiglio orientativo grazie all’intervento dei consulenti di orientamento;
- incremento della partecipazione dei genitori alle attività in-formative sull’orientamento;
- formazione interna dei docenti che operano nelle sui temi dell’orientamento, e della scuola in generale, grazie alla partecipazione alle riunioni e ai gruppi di lavoro;
- scambio di informazioni, risorse e di contatti utili per migliorare l’azione formativa;
- uso di strumenti/documentazioni omogenei tra le scuole della rete che facilitano la gestione delle procedure, creano un linguaggio favorendo la rapidità delle azioni.



Nonostante l’ingente mole di lavoro svolta dalle reti in questi anni, i coordinatori individuano delle *criticità*, che in sintesi riguardano:

- la mancanza di una sensibilità condivisa sui temi dell’orientamento da parte del corpo docente;
- le attività di orientamento sono rivolte soprattutto a studenti della scuola secondaria di I grado, mentre per gli studenti della scuola secondaria di II grado le azioni sono previste in prevalenza fino alla classe terza. Per gli studenti delle classi quarte e quinte ci si affida ai servizi offerti dalle università, ma sono rari i percorsi di orientamento formativo;
- in merito alle relazioni con i partner attori extra scolastici, questi danno un contributo significativo nel fornire informazioni aggiornate rispetto al mercato del lavoro, ma resta la difficoltà di creare un dialogo sulla progettualità della rete;
- altra criticità di ordine pratico è data dalla mancanza di risorse finanziarie. Nel momento in cui sono state svolte le interviste (giugno-luglio 2011), la Regione del Veneto ritardava l’uscita dei bandi e non aveva dato informazioni chiare sulla possibilità di proseguire i finanziamenti alle reti. Attualmente le reti non vengono finanziate se non per lo svolgimento di attività informative coordinate a livello provinciale, venendo a mancare quindi un coordinamento generale.

#### **4. Analisi del nucleo tematico “relazioni interne alla rete”**

La macro area di analisi che concerne le relazioni è il risultato di vari aspetti relativi alle dimensioni precedentemente analizzate, che convertono nelle relazioni, come ad esempio la comunicazione, la gestione degli incontri, ecc. Cercando di fare una ulteriore sintesi, evidenziamo gli aspetti salienti nella gestione delle relazioni che caratterizzano le reti di tipo cooperativo:

- la modalità di *comunicazione* prevalente è quella faccia-a-faccia, segue quella elettronica e telefonica, agevolando un ampio flusso informativo, rapido, puntuale e frequente;
- nelle riunioni di rete il *clima* viene descritto da tutti i coordinatori come amichevole; vi è un supporto reciproco, sia del coordinatore verso i partner di rete che viceversa ed anche dei partner tra di loro;
- i coordinatori non parlano di situazioni di *conflitto* bensì di *discussioni* più accese, volte a raggiungere un accordo rispetto alle reciproche esigenze; ciò riguarda soprattutto la divisione delle risorse finanziarie;
- lo *scambio* si ha in termini, quindi, di supporto reciproco e condivisione delle buone prassi, uno scambio di idee, di conoscenze ed anche di informazioni, di contatti e di risorse umane.

## Conclusioni

La finalità del presente contributo è stata quella di focalizzare l'attenzione sugli elementi di valore distintivi nell'esperienza di sette reti scolastiche per l'orientamento del Veneto, in direzione di una proposta di modello di gestione di una rete territoriale di orientamento per giovani in diritto-dovere di istruzione e formazione di tipo cooperativo. Si tratta di reti selezionate, in quanto si sono distinte per un alto livello di coordinamento. I risultati raccolti da questa prima indagine non rappresentano quindi la realtà di tutte le 47 reti finanziate dalla Regione del Veneto e oggetto di valutazione del precedente progetto (Provalor), bensì di alcuni casi in cui il dispositivo della rete ha trovato nella storia di collaborazione tra le scuole del territorio e delle persone che l'hanno saputo gestire, un fattore di sviluppo per le azioni di orientamento.

Il tema dell'orientamento è stato trattato in stretta connessione con il costruito di rete sociale, intesa come organizzazione-rete.

Il ruolo della scuola è fondamentale per poter intervenire su tutti i giovani (non solo sulle situazioni di forte disagio) ed anche sulle loro famiglie, e nel far dialogare i vari professionisti dell'orientamento al fine di accompagnare lo studente verso la maturazione di competenze orientative per una scelta scolastica o professionale consapevole.

La gestione di una rete resta un compito complesso, ed il buon esito è il risultato di una molteplicità di fattori che convergono a costruire nel tempo un tessuto sociale tra docenti di scuole diverse e attori del territorio, ma che richiede continua cura e risorse. La positività di tale esperienza è stato confermato anche dai risultati del proseguo della ricerca (che non è oggetto di questo contributo), rivolta ai docenti referenti per l'orientamento dentro le scuole delle reti, ai quali è stato chiesto di compilare un questionario. Sono stati raccolti 79 questionari, da cui emergono anche le difficoltà di fare rete in termini di tempo da dedicare e difficoltà nella gestione dei rapporti con i colleghi della propria scuola; prevalgono in ogni caso gli elementi positivi.

Le sette reti analizzate nel corso della ricerca empirica, ed il confronto con la letteratura, hanno evidenziato la presenza di specifici *fattori* in grado di determinarne il successo. I fattori possono essere distinti in esterni ed interni alla rete; nei primi si considerano le leve che la regione Veneto ha utilizzato per avviare l'esperienza delle reti, nei secondi i fattori di gestione interni alle reti. Le leve utilizzate dalla Regione Veneto sono state: a) leva di tipo economico (finanziamenti annuali ai progetti di rete); b) una leva di tipo normativo (le direttive regionali annuali



hanno “imposto” gradualmente una ampia e completa gamma di azioni che hanno coperto tutte le categorie di destinatari, “costringendo”/sollecitando la rete ad attivarsi rispetto ai diversi bisogni e attività); c) la concertazione, nel senso che la Direttiva regionale di avvio dei progetti è stata il risultato di una ampia attività di concertazione tra le parti sociali; d) territori omogenei (la Direttiva ha imposto un bacino di utenza specifico per la rete, di livello subprovinciale e cioè le scuole all’interno della circoscrizione dei CPI, limitando un numero massimo di 30 scuole); e) la “diversità” dei partner (la Direttiva ha richiesto la presenza obbligatoria di scuole secondarie di I e II grado e CFP, premiando i progetti che presentavano un partenariato diversificato in cui erano presenti anche attori extra scolastici); f) attività di monitoraggio e valutazione promosse dalla regione (rappresentate dalla documentazione rendicontativa da produrre e dalle visite a campione realizzate dagli operatori della regione; il progetto Pro.val.or.); g) la proposta di un problema da affrontare con contenuti di tipo sfidante ed innovativo: in questo caso la regione chiedeva lo sviluppo di azioni di orientamento formativo e consulenziale, oltre che informativo, attraverso la modalità del lavoro di rete tra diversi partner, per ridurre la dispersione scolastica.

Rispetto ai fattori interni alle reti, gli aspetti emersi dall’indagine evidenziano:

- a) nella rete che agisce una interazione di tipo cooperativo, vi è un forte investimento nella *dimensione comunicativa e relazionale*, sia in termini di frequenti opportunità di incontro e confronto, sia in termini di un *sistema di comunicazione* (anche tramite frequenti comunicazioni via mail, telefono, sito internet) in grado di mettere in comune e scambiare informazioni, interessi, sensibilità, esperienze, conoscenze, capacità e risorse. La cura della comunicazione interpersonale consente di definire ruoli e compiti degli attori, ridurre gli elementi di incertezza e di ambiguità, creare solidità nelle relazioni. Gli incontri in presenza rimangono un fattore distintivo, che favorisce lo sviluppo di relazioni solide, necessario per coordinare azioni complesse, legato quindi alla possibilità di comunicazioni interpersonali che hanno una certa frequenza al fine di creare coesione ed unità di intenti e di criteri gestionali. La gestione della comunicazione diventa uno degli elementi fondanti la governance;
- b) in merito alle modalità di gestione della rete, nelle sette reti analizzate, il *gruppo* rappresenta la *modalità principale di coordinamento*, in cui il meccanismo centrale di funzionamento è il *confronto*, cioè la messa in comune di informazioni e competenze parziali e differenti;
- c) fattori comuni che caratterizzano le reti indagate sono le transazioni tra partner che hanno carattere continuativo: la *stabilità* delle figure coinvolte (cioè coordinatore di rete, dirigenti scolastici, referenti delle scuole e degli enti partner) ha permesso la costruzione di relazioni di fiducia e la capitalizzazione delle esperienze maturate negli anni e lo sviluppo di relazioni di fiducia reciproca;
- d) la rete rappresenta una esperienza di *apprendimento* e quindi di *innovazione* per le scuole, in quanto nella rete si attua una formazione reciproca tra attori, attraverso lo scambio di esperienze, la costruzione di dispositivi di orientamento comuni, l’incontro di professionalità diverse. La valenza pedagogica della rete coinvolge i destinatari degli interventi, ma anche i vari operatori, in quanto rappresenta una attività di sviluppo della conoscenza;
- e) la *progettazione* ben definita delle varie azioni, così come richiesto dalla Direttiva regionale, ha portato alla definizione di finalità e obiettivi chiari e condivisi rispetto all’intervento nel suo complesso, ai destinatari e alle singole azioni, arrivando alla costruzione progressiva di una *visione comune*;



- f) la definizione di specifici organi che dentro la rete hanno ruoli diversi e complementari (decisionali ed operativi) facilita la programmazione, la presa di decisione, il confronto rispetto alle esigenze reali, il monitoraggio e la valutazione costanti, il miglioramento continuo delle azioni;
- g) il *management* della rete (svolto dal coordinatore di rete in collaborazione con i partner), in termini di risorse umane specificatamente dedicate alla gestione della rete, che ha posto particolare attenzione e cura alla creazione di processi partecipativi. Va evidenziato che le reti che hanno realizzato una maggiore connessione tra gli attori al proprio interno e con gli attori del territorio, promuovendo la nascita di un sistema territoriale consolidato, sono i casi in cui i coordinatori di rete sono stati figure distaccate per l'orientamento, potendo dedicare ingenti tempi di lavoro; un contributo centrale è dato quindi dalla *leadership*, svolta dal coordinatore di rete, che opera attivamente per costruire una visione comune sull'orientamento, è di supporto alla rete degli attori, possiede competenze nelle relazionale interpersonali, comunicazione sociale, organizzazione della partecipazione e competenze specifiche sui temi dell'orientamento, svolgendo un attento *management* del progetto;
- h) la creazione di *rapporti di scambio* tra gli attori coinvolti, nella condivisione di esperienze e strumenti di lavoro, frutto della cura del clima relazionale e della chiara condivisione di finalità e obiettivi, ha portato alla disponibilità a condividere le pratiche adottate nella propria scuola/ente, gli strumenti, le procedure e le conoscenze e ad accogliere le proposte di consulenti esterni. Il *confronto* fecondo tra *competenze diverse* appartenenti ai docenti delle diverse scuole e agli esperti di orientamento, soprattutto appartenenti ai CFP della rete.



I fattori sopra elencati hanno portato al raggiungimento di un buon grado di *appartenenza*, per cui gli attori si riconoscono nella coalizione (identificazione), ma anche riconoscono la rete come un soggetto collettivo dotato di una identità e di un progetto.

Il lavoro di rete ha aiutato la scuola a inquadrare i bisogni e le urgenze dello scenario educativo territoriale, riuscendo a combinare da un lato l'attenzione e la cura alla persona (sia di studenti che di docenti/operatori di rete), dando quindi particolare attenzione alla dimensione relazionale, con l'efficienza strutturale delle agenzie educative, che devono considerare la gestione di risorse e strutture.

Il compito primario della rete è quello di suscitare le energie formative latenti nel territorio, mobilitando vari attori sociali, diventando così occasione per ricostruire i circuiti comunicativi e collaborativi di uno specifico territorio. Il valore aggiunto della rete alla qualità pedagogica e sociale dell'orientamento dipende infatti dalla cooperazione di tutti gli attori che la compongono. La ricerca ha evidenziato il peso determinante dei due attori fondamentali: il coordinatore di rete e i docenti/referenti dei progetti di orientamento delle scuole. Dall'analisi delle reti di tipo cooperativo, emerge come le reti territoriali abbiano senso se formano *network*, sapendo cioè risolvere i problemi del singolo utente, senza pretendere di accorparsi in ogni punto della rete tutte le competenze necessarie, bensì accompagnandolo tra i nodi e i link a trovare le risposte (Galliani, 2009). Risulta quindi fondamentale una formazione/aggiornamento comune degli operatori del servizio sui temi dell'orientamento e delle risorse specifiche, umane e finanziarie, da dedicare per lo sviluppo nel territorio delle attività di orientamento.

## Bibliografia

- Besozzi E., Colombo M. (1998) *Metodologia della ricerca sociale nei contesti socio-educativi*, Guerini, Milano
- Boerzel T., (1998) *Le reti di attori pubblici e privati nella regolazione europea*, in *Stato e mercato*, n. 54, in Pichierri A., (1999) *Organizzazioni rete, reti di organizzazioni: dal caso anseatico alle organizzazioni contemporanee*, in *Studi Organizzativi*, n.3, p. 21
- Butera F. (1990), *Il castello e la rete: impresa, organizzazioni e professioni nell'Europa degli anni Novanta*, Franco Angeli, Milano
- Castelli C. (a cura di), (2002) *Orientamento in età evolutiva*, Franco Angeli, Milano
- Cesaria R. (1996), *Innovazioni organizzative ed esigenze di comunicazione*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n.158
- Corbetta P. (1999) *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna
- De Bartolomeo M., Magni V. (1999), *Sistema formativo integrato e nuova centralità della scuola*, in *Progettare e governare l'autonomia scolastica*, Tecnodid, Napoli
- Cornaviera D. (2008), *La relazione tra didattica e orientamento* in Focciatti R. (Eds) *Orientare e orientarsi nella scuola primaria e secondaria*, Carocci, Roma
- Di Fabio A.M. (1998), *Psicologia dell'orientamento. Problemi, metodi e strumenti*, Giunti, Firenze
- Di Nubila R. (2003), *Le ragioni epistemologiche dell'orientamento come processo formativo e come ipotesi costante di apprendimento personalizzato*, in G. Cian, D. Orlando (Eds) *Il processi di orientamento nelle Scienze dell'Educazione*, (coordinamento R. Di Nubila), *Studium Educationis*, Cedam, Padova
- Donati P. (Ed), (2007). *Il capitale sociale. L'approccio relazionale*. Milano: Franco Angeli
- Erikson E.H. (1950), *Infanzia e società*, Armando Editore, Roma
- Folghereiter F., 1994, *Interventi di rete e comunità locali. La prospettiva relazionale nel lavoro sociale*, Erickson, Trento
- Galliani L., Zaggia C., Maniero S. (Eds), (2009), *Valutare l'orientamento*, Pensa Multimedia, Lecce
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano
- Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali, 2004, *Prospettive di sviluppo di un sistema nazionale di orientamento. Documento Tecnico*, in [https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/8853\\_Ministero\\_Lavoro\\_e\\_Politiche\\_Sociali\\_\\_Prospettive\\_di\\_sviluppo\\_di\\_un\\_sistema\\_nazionale\\_di\\_orientamento.pdf](https://www.provincia.mantova.it/UploadDocs/8853_Ministero_Lavoro_e_Politiche_Sociali__Prospettive_di_sviluppo_di_un_sistema_nazionale_di_orientamento.pdf)
- Morin E., 1977, *Il metodo. Ordine, disordine, organizzazione*, Feltrinelli, Milano
- Mancinelli M.R., Manto M.C., (2002) *I bisogni orientativi in età evolutiva*, in Castelli C. (a cura di), *Orientamento in età evolutiva*, Franco Angeli, Milano
- Piselli F. (1995). *Reti. L'analisi di network nelle scienze sociali*. Roma: Donzelli Editore
- Pombeni M.L. (1996), *Orientamento scolastico e professionale*, Il Mulino, Bologna
- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2009), *Linee guida in materia di orientamento lungo tutto l'arco della vita*. Circolare n. 43 del 15/4/2009
- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2014) *Linee guida nazionali per l'orientamento permanente*.
- Guichard J., Huteau M. (2003), *Psicologia dell'orientamento professionale*, Raffaello Cortina, Milano
- Mazzara B.A. (a cura di) (2002) *Metodi qualitativi in psicologia sociale*, Carocci, Roma



- Orlando V., Pacucci M. (2005) *La sfida delle reti educative*, LAS, Roma
- Reggio P. (a cura di), (2005), *Contro l'esclusione. Le reti per l'inclusione sociale: creazione, sviluppo e valutazione*, Guerini e Associati, Milano
- Padula G. (2002), *Reti di imprese e apprendimento*, Egea, Milano
- Soda G. (1998), *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci, Roma
- Trincherò R. (2004), *I metodi della ricerca educativa*, Laterza, Roma
- Van Esbroeck, (2005), *Pre atti del 7° congresso Nazionale di Orientamento*, Padova 24-26 novembre 2005
- Van Esbroeck R. (2011), *Career guidance in secondary education: a model*, in *Counseling*, vol. 4, n.2, giugno 2011, Edizioni Erickson, Trento
- Volpi C. (2004), *L'educabilità umana nella società della rete*, Bruno Mondadori, Milano
- Viglietti M. (1990) *La metodologia dell'orientamento. Orientare chi, come, perché*, SEI, Tornino
- Viglietti M. (2005) *Presentazione* in Del Core P., Ferraroli S., Fontana U., *Orientare alle scelte. Percorsi evolutivi, strategie e strumenti operativi*, LAS, Roma
- Yin K.R., (2003), *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Armando, Roma



