

2WEL • Gli Annali 2018  
a cura di Franca Maino



Marco Cau, Graziano Maino, Marzio Rivera



**RETI COLLABORATIVE E STRUMENTI  
DIGITALI PER INNOVARE LA SCUOLA.  
ESPERIENZE LOCALI IN UN  
CONTESTO IN EVOLUZIONE**



**WP-2WEL 1/18**

ISBN 978-88-94960-08-2



## WORKING PAPER 2WEL

---

**Percorsi di secondo welfare** è un Laboratorio di ricerca nato nel 2011 da una partnership tra l'Università degli Studi di Milano e il Centro Einaudi di Torino per ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello Stato sociale in Italia. Il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative di secondo welfare realizzate nel nostro Paese, che si contraddistinguono per la loro forte connotazione territoriale e l'impiego di risorse non pubbliche provenienti da attori privati, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore. L'obiettivo è individuare, scoprire e raccontare esperienze capaci di coniugare il ridimensionamento della spesa pubblica con la tutela dei nuovi rischi sociali, offrendo dati e riflessioni sulle dinamiche in atto a livello locale, nazionale e internazionale.

Il Laboratorio diffonde le proprie ricerche attraverso il portale online [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) (diventato una testata registrata nel 2015), i Rapporti sul secondo welfare in Italia, pubblicati a conclusione dei cicli biennali del progetto, e la collana **Working Paper 2WEL**. Tali documenti intendono affrontare il tema del secondo welfare da diversi punti di osservazione, approfondendo dinamiche, opinioni ed esperienze che possano favorire la comprensione di questo argomento, per sua natura ampio ed articolato, nelle sue diverse sfaccettature e dimensioni.

Percorsi di secondo welfare oltre alle attività di disseminazione e ricerca istituzionale si occupa di realizzare diverse ricerche *ad hoc* per importanti istituzioni pubbliche e private, organizza momenti di dibattito e riflessione, cura percorsi di accompagnamento per enti interessati a comprendere e realizzare forme di secondo welfare all'interno delle proprie organizzazioni.

Il Laboratorio è realizzato grazie al sostegno di Cisl Lombardia, Compagnia di San Paolo, Edenred Italia, Fondazione Bracco, Fondazione Cariplo, Fondazione CRC, Fondazione Cariparo, Forum Ania Consumatori, Inapa - Confartigianato Persone e Luxottica.



© Percorsi di secondo welfare 2018  
2WEL • Gli Annali 2018 - ISBN 978-88-94960-08-2  
Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"  
Via Ponza 4, 10121 Torino  
[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)  
[info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

## ABSTRACT

---

### RETI COLLABORATIVE E STRUMENTI DIGITALI PER INNOVARE LA SCUOLA. ESPERIENZE LOCALI IN UN CONTESTO IN EVOLUZIONE

Di Marco Cau, Graziano Maino, Marzio Rivera

Il presente working paper, articolato in tre sezioni, connette e sviluppa due contributi pubblicati nel testo “Didattica 2.0. Scenari di didattica digitale condivisa”, curato da Alberto Panzarasa per la casa editrice Ledizioni di Milano nel 2017. La prima sezione (*Osservazioni sulla scuola in trasformazione*) inquadra i cambiamenti che investono le scuole, chiamate oggi a collaborare tra loro e con altre organizzazioni pubbliche e private e a essere presidi educativi di comunità in uno scenario che intreccia proposte diverse: alternanza scuola-lavoro, *school bonus*, laboratori territoriali per l’occupabilità, aperture prolungate ed estive, interventi per contrastare la dispersione scolastica e la povertà educativa, programmi di fundraising, tecnologie per la didattica innovativa, iniziative di cittadinanza attiva per favorire il coinvolgimento degli studenti, delle loro famiglie, dei quartieri, di tutti i cittadini. La seconda sezione (*Esperienze sul campo*) presenta due interventi, sviluppati in provincia di Pavia, che intrecciano strumenti digitali e collaborazione fra insegnanti e scuole. Il primo intervento è una sperimentazione relativa alla nascita e allo sviluppo di reti di scuole per la didattica digitale promosse da istituti scolastici, che hanno realizzato con continuità iniziative di formazione e di confronto professionale rivolte ai docenti. Il secondo intervento presenta le caratteristiche ottimali di un sito web scolastico e ne valuta l’applicazione attraverso una ricerca rivolta a una rete di scuole pavese. La terza sezione (*Prospettive tra opportunità e sfide*) illustra due forme di network istituzionali (le reti di ambito e le reti di scopo) che – per operare efficacemente – richiedono progettualità concordate, governance e coordinamento continui, investimenti professionali riconosciuti e supportati, spazi di sperimentazione, momenti di riconsiderazione delle esperienze condotte e soprattutto regia; propone i laboratori formativi di co-progettazione, come strumenti operativi di lavoro per progettare in partnership e collaborare tra docenti, tra scuole, tra istituti e altre organizzazioni; presenta un ventaglio di software, programmi, app (e di approcci) per supportare il funzionamento delle organizzazioni, la collaborazione nei gruppi di lavoro, la sperimentazione di innovazioni operative e didattiche, la formazione e l’aggiornamento.

**Marco Cau.** Agente di sviluppo locale, collabora a progetti multidisciplinari e multiattore per promuovere e valorizzare città, territori, comunità e imprese.

**Graziano Maino.** Consulente e formatore, accompagna processi di innovazione e collaborazione nei gruppi e tra le organizzazioni pubbliche, private, non profit

**Marzio Rivera.** Dirigente scolastico, promuove e coordina iniziative e percorsi di innovazione tecnologica e metodologica nella scuola.

# INDICE

---

<b>1. Osservazioni sulla scuola che si trasforma</b>	<b>5</b>
<b>2. Esperienze sul campo</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Reti di scuole per la didattica digitale: l'esperienza pavese</b>	<b>8</b>
2.1.1. Le reti al lavoro	9
2.1.2. Le reti si interrogano	11
<b>2.2. Gli animatori digitali nella scuola pavese</b>	<b>12</b>
2.2.1. Indirizzi normativi per la comunicazione web di amministrazioni pubbliche	12
2.2.2. Il web nella scuola pavese	17
<b>3. Prospettive tra opportunità e sfide</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Reti di ambito e reti di scopo</b>	<b>23</b>
<b>3.2. Laboratori formativi di co-progettazione</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Strumenti digitali per favorire la collaborazione</b>	<b>28</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>32</b>



## RETI COLLABORATIVE E STRUMENTI DIGITALI PER INNOVARE LA SCUOLA. ESPERIENZE LOCALI IN UN CONTESTO IN EVOLUZIONE

---

### 1. OSSERVAZIONI SULLA SCUOLA CHE SI TRASFORMA

La scuola è già molto diversa dalle rappresentazioni stereotipate che circolano. Non si tratta solo delle modifiche introdotte dalla “Buona Scuola” (Legge 107/2015) o delle indicazioni del [Piano Nazionale Scuola Digitale](#); i cambiamenti nella e della scuola sono strettamente connessi alle consistenti trasformazioni che in questi anni stanno complessivamente investendo la società: la diffusione di massa delle tecnologie, degli strumenti e delle forme della comunicazione digitale; la trasformazione del mercato del lavoro che prevede per le nuove generazioni percorsi di carriera più fluidi e imprevedibili; i diversi impatti della crisi economica, che ha modificato percezioni e condizioni di vita, stili di consumo, strutture familiari, approcci al sistema educativo, prospettive dei giovani, mobilità delle classi sociali (Carlini, 2015). In una società che si trasforma, può restare immobile il sistema-scuola? Forse davvero la crisi (nel suo significato etimologico) è una fase decisiva, il momento delle scelte e delle decisioni, un insieme di opportunità per il cambiamento.

Sempre più, la scuola, sta diventando un punto di riferimento per tutti. La rivista *Vita* ha dedicato il numero monografico dell’agosto 2016 a “La scuola che verrà”, sottolineando che le scuole sono “un cantiere aperto”, proponendo una ricognizione delle principali questioni all’ordine del giorno (alternanza scuola-lavoro, *school bonus*, laboratori territoriali per l’occupabilità, piano per l’innovazione digitale, aperture prolungate ed estive, impegno per contrastare la dispersione scolastica), sollecitando una riflessione sul tema dell’architettura degli spazi.

Le scuole sono anche protagoniste dei bandi del “[Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile](#)”, nati da un accordo tra Fondazioni di origine bancaria e Governo (Agostini, 2017), bandi che identificano le scuole quali attori chiave nella costruzione di “presidi educativi” duraturi e sostenibili e di “comunità educanti” che devono coinvolgere famiglie, reti sociali, attori pubblici e privati che vogliano assumersi responsabilità educative.

Diventano quindi sempre più centrali sia il tema della sinergia tra scuole sia quello della collaborazione tra scuola ed ecosistema territoriale, attraverso la realizzazione di progetti trasversali ai temi e ai settori e nell’ambito di partenariati pubblico-privato-nonprofit dei quali il sistema scolastico è già protagonista.

Ora che il tema dei beni comuni non è più considerato minoritario, ma è entrato nel dibattito pubblico in cui si parla apertamente di “beni culturali comuni”, riconoscendone una rilevanza crescente nella società della conoscenza (De Biase, 2014), è decisivo valorizzare le scuole come *commons* (sapere come bene comune immateriale, come indica la [SIBEC – Scuola Italiana Beni Comuni](#)), che contribuiscono in maniera decisiva a ricostruire tessuto sociale e cultura civica, a consolidare relazioni umane e senso di

appartenenza, a favorire coesione sociale in quanto spazio attrattivo di progetti promossi da attori impegnati a promuovere il territorio di appartenenza.

D'altra parte, ben al di là della loro funzione educativa nei confronti dei giovani, le scuole sono (e saranno) sempre più un punto di riferimento per tutti i cittadini e per le loro comunità di appartenenza, come dimostra l'elevato indice di fiducia di cui godono nei confronti degli italiani, documentato anche dal [Rapporto annuale Demos&Pi 2017](#).

L'iniziativa [Scuole Aperte](#) (progetto promosso dal Ministero dell'istruzione in collaborazione con ANCI e VITA) ha costruito un catalogo dinamico a testimonianza di questo rinnovato protagonismo del sistema educativo italiano. Le scuole sono diffuse su tutto il territorio e sono aperte agli studenti e alle loro famiglie, al quartiere, a tutti i cittadini con particolare attenzione alle comunità straniere e agli alunni con disabilità, al fundraising e ai finanziamenti privati, agli strumenti di rendicontazione sociale, alle nuove tecnologie e alla didattica innovativa, alle esperienze di cittadinanza attiva. Le scuole sono viste dunque come luoghi di aggregazione sociale, fruibili oltre i tempi classici della didattica: il pomeriggio, il sabato, nei tempi di vacanza; sono spazi (come indicato dalla Legge 107/2015) dove si organizzano e si potranno sviluppare – in collaborazione con famiglie, associazioni, organizzazioni del terzo settore e altri attori disponibili – attività educative, sociali, ricreative e culturali. Le scuole diventano così davvero beni comuni.

Per andare oltre la crisi abbiamo un grande bisogno di innovazione. Una qualità che, come dimostrano molti studi, “non si può comprare”, ma che si sviluppa attraverso tracciati complessi ed anche per “motivazione profonde” degli individui, che coltivano il gusto di “fare qualcosa solo per il piacere di realizzarla” (Bergami e Morandin, 2015). Per dare vita a una generazione di giovani innovatori, è necessario dare loro l'opportunità di sperimentare, di sbagliare, di cimentarsi in “cose belle e nuove” (Bergami e Morandin, 2015); la scuola deve diventare “tempo del fallimento e dell'inciampo”, di “comprensione del desiderio”, di emersione delle attitudini e delle vocazioni, luogo di promozione della “bellezza della stortura”, che “esige l'eccezione, lo scarto, la divergenza, l'eresia” (Recalcati, 2014). Le scuole sono chiamate a costruire ecosistemi che favoriscano la voglia di fare, di sperimentare, di appassionarsi al nuovo; anche in questo caso, aprendosi ad altri attori: favorendo lo sviluppo di partenariati per obiettivi con imprese, fondazioni e altri partner privati, con i quali sviluppare una o più finalità specifiche (promozione di nuovi ambienti di apprendimento attraverso le tecnologie digitali, costruzione di laboratori per la creatività, sviluppo di metodologie didattiche innovative, esperienze di alternanza scuola lavoro qualificanti, soluzioni per la digitalizzazione dell'amministrazione scolastica o della didattica).

Se rileggiamo questo contesto contemporaneo attraverso il paradigma della *sharing economy* (Aa.Vv., 2015), l'orizzonte si amplia e le prospettive si fanno ancora più interessanti. Le scuole, infatti, possono essere considerate come vere e proprie piattaforme locali di economia collaborativa e di condivisione. In partenariato con enti locali, imprese, organizzazioni sociali e culturali, singoli istituti o reti di scuole possono

realizzare progetti “aperti”, utili contemporaneamente ai propri alunni e all’intera comunità: spazi museali evoluti, archivi digitali, biblioteche diffuse (per esempio valorizzando il patrimonio documentale e bibliografico di cui molti plessi scolastici dispongono); spazi comuni di studio e di lavoro (realizzando coworking aperti sia a studenti sia a professionisti); fablab e laboratori digitali; ristoranti didattici con attività ristorativa aperta al pubblico; luoghi per lo sport indoor e outdoor (fruibili dagli alunni in orario scolastico e da tutti in qualsiasi altro orario e giorno della settimana); adozione di spazi cittadini abbandonati e/o sotto-utilizzati per la realizzazione di programmi didattici con ricadute sulla collettività (orti urbani, giardini, aiuole, piccoli beni immobili); organizzazioni di eventi simbolici e temporanei (mostre, installazioni urbane, eventi in occasione di ricorrenze). La scuola amplia così gli orizzonti della comunità e del territorio.

La scuola procede passo dopo passo, lungo molteplici itinerari e con ritmi asincroni. Tenere conto dei contesti di riferimento, degli ecosistemi e delle loro caratteristiche è decisivo: in alcune situazioni, proporre (o addirittura imporre) progetti troppo ambiziosi può portare al fallimento frustrante e alla disillusione. L’innovazione non deve essere un dovere, ma un piacere; l’ingiunzione a progettare è paradossale (Boutinet, 2014): i progetti, pur avendo bisogno di leader, di trascinatori, di mentor, di facilitatori, hanno anche bisogno di consenso, radicamento, supporto e non possono essere forzati dall’alto. E se anche non è necessaria la piena e consapevole adesione di tutti i componenti di un’organizzazione, è certamente importante operare con il consenso convinto di un buon numero di persone, in grado di svolgere una funzione di esempio e di promozione. Laddove manchi cultura della progettazione, è importante rompere il ghiaccio iniziando a realizzare progetti semplici, progetti apripista, puntando a risultati intermedi e a traguardi raggiungibili. Collezionare una serie di iniziative piccole ma di successo, oltre che a “fare squadra” e a consolidare esperienze e competenze, è anche utile a far crescere la reputazione della scuola nei confronti di altre scuole, di possibili partner e finanziatori, delle stesse famiglie, creando le condizioni per realizzare progettazioni più ambiziose e strategiche.

Il 27 ottobre 2015, il Ministero dell’istruzione, dell’università e della ricerca (Miur) ha presentato il Piano nazionale per la scuola digitale, un documento di indirizzo “per il lancio di una strategia complessiva di innovazione della scuola italiana e per un nuovo posizionamento del suo sistema educativo nell’era digitale”. Il Piano è un “pilastro fondamentale” della legge per la “Buona Scuola” (Legge 107/2015). Il piano ha valenza pluriennale e intende sistematizzare l’impiego “di più fonti di risorse a favore dell’innovazione digitale, a partire dai Fondi strutturali europei (PON Istruzione 2014-2020) e dai fondi resi disponibili dalla stessa Legge 107/2015”. Le azioni previste si articolano in quattro ambiti fondamentali (strumenti; competenze e contenuti; formazione; accompagnamento) e in trentacinque azioni operative, con l’obiettivo di favorire, costruire e incentivare: accesso e connettività; spazi e ambienti per l’apprendimento; amministrazione e identità digitale; competenze degli studenti;

contenuti digitali; formazione del personale; integrazioni tra scuola digitale, impresa e lavoro.

Su questi temi gli istituti scolastici italiani non sono all'anno zero. Anzi, già a partire dal 2008, con il sostegno del Miur, sono stati realizzati diversi progetti che hanno contribuito a sedimentare un significativo patrimonio di competenze e strumenti e che hanno prodotto e diffuso modelli replicabili e sostenibili. Sul sito [Avanguardie Educative](#), Indire (Istituto nazionale di documentazione, innovazione e ricerca educativa del Miur) raccoglie e sistematizza le numerose esperienze di innovazione didattica realizzate nelle scuole.

Anche al di là dei programmi promossi e finanziati del Miur, molti istituti, spesso in collaborazione tra loro, hanno dato vita a significative sperimentazioni, sostenute dalle Regioni o da imprese e fondazioni private. La "scuola digitale" si è già sviluppata grazie all'iniziativa di reti di scuole formali e informali e di comunità professionali di docenti online e offline, un movimento digitale che è portatore di grande valore innovativo proprio perché nato sul campo, da esperienze bottom-up. Tra gli obiettivi strategici per i prossimi anni, il Miur ha indicato quello della visibilizzazione – anche con il contributo di Regioni, Comuni e Uffici Scolastici Regionali – del grande patrimonio di competenze, strumenti e modelli realizzati nell'ambito di questo movimento, al fine di non disperderle, di valorizzarle, di renderle accessibili e riproducibili.

"Le reti che fanno dell'innovazione nella scuola un lavoro permanente – si legge nel Piano nazionale per la scuola digitale – sono numerose [...] e di finalità e composizione diversa: da reti afferenti a investimenti pubblici a reti private, ad esempio legate a Fondazioni, passando per reti completamente spontanee ed emerse dalla volontà dei propri partecipanti [...]. Queste reti meritano un ruolo nel Piano. Non solo per il loro infaticabile lavoro quotidiano, ma anche per la capacità di innovare continuamente, di spingere in avanti la frontiera della pratica e della professione, della didattica e quindi dell'apprendimento".

## 2. ESPERIENZE SUL CAMPO

### 2.1. Reti di scuole per la didattica digitale: l'esperienza pavese

Sui temi della didattica digitale, dal 2012 in provincia di Pavia, sono attive due reti informali di scuole. Operando in modo coordinato queste reti hanno sviluppato, principalmente grazie a risorse messe a disposizione da bandi finanziati da Regione Lombardia, iniziative di formazione e di confronto professionale rivolte ai docenti di una quarantina di istituti ed enti di formazione, con il risultato di creare una importante sinergia tra scuole pubbliche appartenenti a diversi cicli del percorso scolastico ed enti di formazione professionale regionali.

La rete di scuole [Pavialearning 2.0](#) – capofila ODPF Istituto Santachiara di Voghera – è nata per rispondere ai bisogni formativi legati all'adozione nelle scuole, dei nuovi strumenti digitali e delle nuove metodologie didattiche ad essi connesse e per costruire

e rafforzare una comunità professionale di insegnanti ed esperti. Tra il 2012 e oggi, nell'ambito di diversi progetti, sono stati coinvolti una ventina di istituti ed enti di formazione e sono stati realizzati quarantacinque moduli formativi, che hanno coinvolto circa ottocento partecipanti e attivato una comunità professionale di una quarantina di esperti formatori.

La rete di istituti [Didatticaduepuntozero](#) – capofila Istituto Comprensivo di via Botto di Vigevano – coinvolge venti scuole di diverso ordine e grado, sostenendo in questo modo uno scambio di conoscenze e competenze che favorisce la costruzione di un curriculum verticale. La rete incentiva inoltre lo scambio multidisciplinare, coinvolgendo i docenti delle scuole aderenti sia nella fase di progettazione, sia in quella di erogazione della formazione.

### 2.1.1. *Le reti al lavoro*

L'esperienza delle due reti deriva dall'introduzione nelle scuole, dal 2010, di nuovi strumenti didattici e metodi di insegnamento ad essi collegati: lavagne interattive multimediali, netbook e tablet, piattaforme e-learning, e-book, che stavano in quel periodo entrando nelle classi, anche grazie a finanziamenti statali e regionali che ne avevano incentivato l'adozione. A fronte di risorse pubbliche messe a disposizione per l'acquisto di questi nuovi strumenti e in presenza di un diffuso entusiasmo di molti docenti che coglievano il carattere innovativo – sul piano didattico – di quella rivoluzione tecnologica, erano invece scarse le possibilità offerte agli insegnanti di completare e arricchire la formazione professionale sull'uso dei nuovi dispositivi. Inoltre, la massiccia diffusione di quegli apparati aveva fatto emergere nuovi problemi sia nella gestione delle reti informatiche di istituto, spesso non ancora idonee a supportare il flusso di dati, sia nella scelta dei software adeguati. Infine, troppo spesso interessanti sperimentazioni e innovazioni, realizzate in singoli istituti, non venivano condivise, riconsiderate, migliorate e valorizzate opportunamente, con il rischio di disperdere risorse e opportunità e di non sfruttare il grande valore aggiunto di una significativa collaborazione tra scuole e tra docenti.

Assumendo che la cooperazione tra scuole sia essenziale per condividere idee, competenze, apprendimenti e soluzioni, le due reti hanno avviato le loro attività per rispondere ai seguenti obiettivi:

- **formare** il personale delle scuole all'uso dei nuovi dispositivi digitali e alle metodologie didattiche ad essi connesse;
- **accompagnare e sostenere** nella gestione e nello sviluppo delle reti di istituto;
- **incentivare collaborazione** e cooperazione tra scuole e tra insegnanti;
- **costruire** una comunità professionale di docenti;
- **condividere e valorizzare** le esperienze in corso, nei singoli istituti, in provincia di Pavia e con altri territori.

Nell'operatività, sono state adottate e promosse metodologie non tradizionali, con riferimento alla formazione, alla costruzione dei programmi formativi, allo sviluppo della comunità professionale.

Le reti attive hanno convenuto di rinunciare a una impostazione formativa classica e si è deciso di adottare una didattica coinvolgente, collaborativa, personalizzata, organizzata in forma di laboratori di apprendimento:

- un docente più esperto conduce il laboratorio con funzione di formatore ma adotta una modalità paritaria e cooperativa che chiama in causa le competenze di tutti i partecipanti;
- se necessario, soprattutto in presenza di gruppi numerosi, un collega svolge la funzione di co-formatore (mentor), con l'obiettivo di facilitare il lavoro del gruppo;
- i laboratori formativi sono adattabili, condotti cioè tenendo conto delle specifiche esigenze dei partecipanti e degli istituti scolastici coinvolti;
- il laboratorio formativo è luogo di collaborazione e socializzazione e crea le premesse per la costruzione di comunità professionali destinate a mantenersi nel tempo.

Invece di progettare i laboratori a tavolino affidandosi esclusivamente a consulenti esterni, le reti coinvolgono gli insegnanti delle scuole nella progettazione, con modalità partecipativa, dei contenuti della formazione e chiedono, a chi ha competenze da spendere, di mettersi a disposizione come docente. È stato così costituito un gruppo di progettazione formativa, composto dai docenti delle scuole, che opera attraverso incontri plenari in presenza e in piccoli gruppi a distanza.

Per il lavoro a distanza (facilitato anche da colloqui via Skype), si utilizzano due semplici strumenti:

- una mailing list su Google Gruppi, per facilitare la comunicazione orizzontale, aperta a tutti i componenti del laboratorio di progettazione;
- tabelle e altri strumenti di lavoro su Google Drive, per costruire a distanza a più mani i piani didattici, dando la possibilità a tutti i componenti del gruppo di lavoro di visualizzare in tempo reale le proposte dei colleghi e di inserire le proprie.

Le reti agiscono come una comunità professionale: condividendo linguaggio, competenze, modalità organizzative, prospettive di lavoro comuni. Sullo sfondo, il "professionista riflessivo" (Schön, 1993), che nell'operatività, si pone come ricercatore e accresce conoscenze e abilità riflettendo "nel" e "sul" suo agire professionale.

### 2.1.2. *Le reti si interrogano*

Nel corso di questi anni, le reti [Didatticaduepuntozero](#) e [Pavialearning 2.0](#) hanno costantemente collaborato tra loro, cogliendo l'opportunità di occasioni di confronto e sinergia soprattutto in occasione dell'uscita dei bandi che hanno sostenuto la realizzazione delle rispettive attività didattiche e di promozione culturale. Una collaborazione stretta, che ha portato all'avvio di un percorso comune con i seguenti obiettivi:

- **far convergere le esperienze** delle due reti nella costruzione di una rete provinciale consolidata e formalizzata, in grado di dare continuità alla acquisizione di risorse per sviluppare ulteriori progetti;
- **raccogliere in modo integrato i fabbisogni formativi** e pianificare azioni congiunte di formazione, aggiornamento, accompagnamento, promozione culturale;
- **favorire lo sviluppo di una comunità professionale** allargata di docenti ed esperti di didattica digitale e dotarla di adeguati strumenti;
- **comunicare e dare visibilità al lavoro svolto**, per diffondere le sperimentazioni e le buone pratiche tra le scuole della rete, alle altre scuole del territorio e per caratterizzarsi come modello esportabile in altre aree.

Il tema della possibile formalizzazione della rete resta un'opportunità aperta, che pone interrogativi e intreccia diverse questioni messe a fuoco nel corso della collaborazione:

- la governance della rete provinciale e le risorse per il funzionamento: come formalizzare la costituzione della rete? quali modalità per renderla efficace ed efficiente, mantenendo una struttura molto leggera? quale governance della rete e quali "regole" e accordi per cogliere al meglio le opportunità che vengono dai diversi bandi? quali risorse per far funzionare la rete e per darle corpo e contenuti?
- i fabbisogni formativi e le azioni congiunte di formazione e aggiornamento: quali sono i fabbisogni formativi del personale della scuola? come raccogliarli? come ricondurli a percorsi formativi adeguati? come attivare i percorsi formativi? con quali modalità e con quali risorse? come strutturare percorsi che permettano di acquisire competenze immediatamente spendibili?
- gli strumenti di lavoro a distanza e in presenza per lo sviluppo della rete e della comunità professionale: come valorizzare strumenti e laboratori in dotazione ai singoli istituti mettendoli a disposizione della rete? come dotare la comunità professionale della rete degli strumenti per collaborare e apprendere? quali strumenti sono disponibili? quali possono essere implementati ad hoc? come gestirli? con quali ruoli? con quali risorse?

- la rete e i suoi stakeholder: comunicare, essere visibili, costruire relazioni, attrarre risorse (come si muove la rete nell'ecosistema? come può costruire capitale sociale? quali sono gli stakeholder? quali gli interlocutori? come presentare la rete all'esterno? con quali strumenti? quali risorse si possono attrarre? quali soggetti possono essere partner? quali finanziatori?

## 2.2. Gli animatori digitali nella scuola pavese

Le pagine che seguono riassumono i contenuti di una breve serie di incontri di formazione rivolti agli animatori digitali (AD) della provincia di Pavia, realizzati nel periodo maggio-settembre 2016, nel quadro del progetto "Didattica digitale per il prossimo futuro".

Gli incontri hanno cercato di analizzare il tema della comunicazione attraverso i siti web scolastici, coinvolgendo i partecipanti in un'attività di analisi della situazione attuale nella realtà pavese. La prima osservazione importante condivisa con i partecipanti riguarda l'evoluzione che, nel corso di un ventennio, hanno compiuto i siti web scolastici, partiti da una funzione meramente espositiva (siti vetrina) e diventati progressivamente uno snodo centrale della comunicazione – interna ed esterna – dell'intera organizzazione scolastica. Il sito web di una scuola, oggi, deve infatti rispondere a molteplici esigenze:

- **normative** (ad esempio: rispettare gli obblighi di trasparenza e pubblicità);
- **di comunicazione** (ad esempio: fornire informazioni di vario tipo sulla scuola e sulle attività che vi si realizzano);
- **di servizio** (ad esempio: erogare servizi online agli utenti).

Riprendiamo i punti di attenzione sollecitati nel corso degli incontri di formazione per restituire la complessità nella costruzione di siti scolastici e riaffermare l'esigenza che le scuole sviluppino competenze digitali mirate e diffuse.

### 2.2.1. Indirizzi normativi per la comunicazione web di amministrazioni pubbliche

**Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni.** Per quanto riguarda gli obblighi cui sono soggetti i siti delle Pubbliche Amministrazioni (PA), il punto di partenza per i webmaster della scuola dovrebbe essere la lettura delle "Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni", un documento aggiornato fino al 2011 da un gruppo di lavoro composto da DigitPA, dal Dipartimento per la funzione pubblica, dal Dipartimento per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica e da FormezPA. I principi generali cui si ispirano le Linee Guida possono sintetizzarsi in questo modo:

- **accertata utilità:** i siti web delle PA non sono da intendersi come contenitori da riempire di tutto quello che si vuole; i contenuti pubblicati devono rispondere primariamente all'esigenza della pubblica utilità;

- **semplificazione dell'interazione tra amministrazione ed utenza:** il sito web deve cioè avvicinare le PA all'utenza, offrendo informazioni e servizi;
- **trasparenza dell'azione amministrativa:** si affaccia qui il concetto di trasparenza che diventerà successivamente uno dei punti di maggiore attenzione del legislatore; comincia inoltre a delinearsi l'idea delle PA come "case di vetro";
- **facile reperibilità e fruibilità dei contenuti:** è un invito a porre tra gli obiettivi di progettazione e di realizzazione quelli dell'usabilità e dell'accessibilità del sito web.
- **costante aggiornamento:** può apparire un'ovvietà, ma un sito che non viene costantemente aggiornato allontana rapidamente gli utenti e non può assolvere quindi i suoi compiti.

Tra i controlli che le Linee guida per i siti web della pubblica amministrazione suggeriscono per la valutazione dei siti compaiono in particolare:

- **la registrazione del sito al dominio gov.it:** un sondaggio compiuto tra i partecipanti agli incontri di formazione ha mostrato che ancora una certa percentuale di scuole non aveva adempiuto a questo obbligo di legge;
- **controlli di trasparenza:** le Linee Guida citano in particolare il D.lgs. 150 del 2009 e la versione allora vigente del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD). Da allora, come vedremo, si sono succedute diverse novità a questo proposito;
- **controlli su formati file:** il CAD, all'art. 68 c. 2, nella versione in vigore al momento della pubblicazione delle Linee Guida, prevedeva infatti che "*Le pubbliche amministrazioni nella predisposizione o nell'acquisizione dei programmi informatici, adottano soluzioni informatiche, [...], che assicurino l'interoperabilità [...] e consentano la rappresentazione dei dati e documenti in più formati, di cui almeno uno di tipo aperto*". Questo comma è stato purtroppo abrogato nell'aggiornamento del CAD ad opera del D.lgs. 26 agosto 2016, n. 179. Le Amministrazioni virtuose dovrebbero attenersi comunque a questo principio;
- **controlli aggiornamenti:** chi gestisce o coordina la gestione del sito web dovrebbe effettivamente avere tra le sue priorità il monitoraggio sulla frequenza degli aggiornamenti e sulla possibile obsolescenza dei contenuti;
- **monitoraggio visite:** controllare il numero degli accessi alle pagine del sito non è un esercizio di vanità. È innanzitutto una informazione utile per capire quanto l'offerta del sito – in termini di informazioni e servizi – è apprezzata dall'utenza.

Il controllo più laborioso, tra quelli suggeriti dalle Linee guida, è quello riguardante usabilità e accessibilità. Il testo di riferimento, in questo caso, è la cosiddetta Legge Stanca (Legge 4/2004), che ha stabilito per la prima volta principi e obblighi per le PA. Il Decreto Ministeriale del 20 marzo 2013 ha poi aggiornato i criteri e metodi per la verifica

tecnica e requisiti tecnici di accessibilità previsti dalla legge. I requisiti previsti riguardano la necessità di:

- **fornire alternative testuali per tutti i contenuti non testuali** (immagini, audio, video), in modo da poter rendere fruibili questi contenuti anche agli utenti con disabilità mediante opportune tecnologie assistive, cui i siti devono garantire la massima compatibilità (requisiti 1, 2 e 12);
- **strutturare le pagine dei siti** in modo tale che “le informazioni, la struttura e le correlazioni fra distinti blocchi di contenuto trasmesse dalla presentazione devono essere rese fruibili in qualsiasi situazione”; in particolare il suggerimento vuole essere quello di evitare l’uso delle tabelle per l’impaginazione (requisito 3);
- **distinguere tra contenuti in primo piano e sfondo**, sia per quanto riguarda i testi (il classico testo in nero su sfondo bianco è sempre la scelta migliore) sia per i contenuti audio (requisito 4);
- **poter accedere a tutte le funzionalità del sito** anche solo attraverso la tastiera (requisito 5);
- **mettere l’utente “a proprio agio”**, fornendogli il tempo necessario per leggere e utilizzare i contenuti, ponendolo in un contesto familiare e prevedibile, con tutti i possibili aiuti nell’invio di dati ed evitando di inserire contenuti capaci di sviluppare crisi epilettiche (requisiti 6, 7, 10 e 11);
- **curare la chiarezza e leggibilità del testo**: non solo utilizzare opportune dimensioni per i caratteri utilizzati (fornendo sempre la possibilità di aumentarle in caso di bisogno), ma anche usare espressioni facilmente comprensibili per tutti (requisito 9).

**Verificare e validare i siti web.** Una volta chiariti quali sono i punti di attenzione nella progettazione e nella redazione delle pagine di un sito web della PA, si pone il problema della verifica dei requisiti. Quali procedure, quali strumenti usare? E con quale frequenza? Nei momenti successivi all’entrata in vigore della Legge 4/2004 si verificò una specie di “corsa al bollino”; la legge infatti prevedeva l’apposizione di un logo di certificazione dell’aderenza alle norme sull’accessibilità che doveva essere fornito da un opportuno ente certificatore autorizzato. Le PA, però, potevano autocertificare l’accessibilità del proprio sito; di conseguenza molti webmaster iniziarono ad apporre bollini di qualità a testimonianza della bontà del loro lavoro. I bollini si riferivano (e si riferiscono tuttora): all’aderenza del codice html delle pagine ad una particolare versione di questo linguaggio (validazione html); al corretto uso dei fogli stile delle pagine (validazione CSS); all’accessibilità propriamente detta. Questo modello delineato dalla legge Stanca di fatto non poté funzionare: il fatto che l’intera platea delle aziende private non fosse soggetta agli obblighi della legge e che le PA potessero autocertificare l’accessibilità dei propri siti limitò di fatto l’interesse dei potenziali certificatori, che a

oggi sono in numero decisamente esiguo. Riguardo alle attenzioni che gli sviluppatori/manutentori dei siti web scolastici devono porre in essere, vale la pena precisare innanzitutto che le tre validazioni sopra descritte sono strettamente legate tra loro; una pagina non è infatti accessibile se non ha un codice html valido o se presenta errori nei fogli di stile CSS. Il consorzio [W3C \(World Wide Web Consortium\)](#) è la comunità internazionale formata da numerosi partner pubblici e privati che sviluppa e mantiene gli standard del Web; il W3C mette a disposizione alcuni strumenti automatici per la validazione html e css attraverso cui lo sviluppatore (o il controllore) possono facilmente verificare la bontà del codice.

Più difficile risulta accertare l'accessibilità di una pagina; esistono comunque alcuni servizi web che consentono di accertare in modo automatico un primo livello di accessibilità. Ad esempio [AChecker](#) è uno strumento *open source* che permette di identificare un certo numero di barriere nell'accesso ai contenuti delle pagine web in riferimento a diverse linee guida di riferimento, come quelle pubblicate dal WAI o quelle enunciate dalla Legge Stanca.

Anche l'italiano [Vamolà](#) svolge funzioni analoghe, mentre una ricca lista di strumenti per sviluppatori è stata raccolta dal W3C. Una valutazione completa dell'accessibilità di una pagina deve comunque essere compiuta da un operatore umano; si pensi ad esempio al requisito 9 del D.M. 20/3/2013 riguardo all'uso di espressioni "facilmente comprensibili".

Nel mondo della scuola va ricordato l'iniziativa che da molti anni porta avanti la comunità di pratica "[Porte aperte sul web](#)"; oltre a condividere e divulgare informazioni ed esperienze, mette a disposizione modelli di sito scolastico basati sui più comuni CMS *open source* aventi una architettura comune per quanto riguarda la navigazione e la organizzazione delle sezioni. Questi modelli, costruiti per rispondere ai principi dell'accessibilità sono utilizzati da oltre 1.000 scuole in Italia.

In riferimento all'accessibilità del sito web scolastico l'[Agenzia per l'Italia Digitale](#) ha emanato la Circolare n. 1/2016, che definisce le modalità di pubblicazione degli Obiettivi di accessibilità che le PA sono tenute annualmente a pubblicare sul proprio sito web. Si tratta in realtà di una operazione piuttosto semplice, che consiste nel pubblicare il link alle risposte fornite alle domande poste dall'applicativo "Obiettivi di accessibilità" dell'AgID. Per concludere questa breve rassegna di indicazioni e strumenti per i webmaster e webdesigner della scuola, si segnala il recente [design.italia.it](#), portale governativo contenente linee guida per il design dei servizi delle PA.

**La privacy nei siti web scolastici.** La pubblicazione di dati o immagini all'interno dei siti web scolastici è uno degli elementi cui la scuola deve porre molta attenzione, in particolare quando si tratta di minori. Il punto di riferimento è in questo caso rappresentato dalle linee guida del Garante per la Privacy, pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 134 del 12 giugno 2014.

L'attenzione per la riservatezza dei dati personali delineata da queste linee guida suggerisce che la pubblicazione venga limitata a quelli previsti come obbligatori dal D.lgs. 33/2013; ogni altro riferimento a dati personali deve pertanto essere in qualche modo omesso o oscurato. La stessa durata dell'esposizione dei dati deve rispondere alle più strette necessità di trasparenza e pubblicità e non deve comunque essere superiore ai cinque anni.

Il Garante per la Privacy ha anche emanato, in applicazione alle Direttive 2002/58/CE del 12 luglio 2002 e 2009/136/CE del 25 novembre 2009 del Parlamento europeo e del Consiglio, il provvedimento che impone ai siti web l'acquisizione del consenso esplicito dei visitatori ad una eventuale profilatura mediante lo strumento dei *cookie*.

**L'amministrazione trasparente e gli obblighi di pubblicazione.** Il D.lgs. 33/2013 ha introdotto l'obbligo, per i siti delle PA, della pubblicazione di un considerevole numero di informazioni e documenti in una apposita sezione denominata "Amministrazione trasparente" (AT), ben visibile sulla home page.

L'elenco dei dati oggetto di pubblicazione, dapprima indicato nell'allegato 1 della delibera 50/2013 dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), è stato successivamente rivisto alla luce delle modifiche al D.lgs. 33/2013 introdotte dal D.lgs. 97/2016; l'elenco attualmente in vigore è un allegato alle "Prime Linee Guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni" pubblicate dall'ANAC con Delibera 1310 del 28/12/2016.

La sezione deve essere strutturata in sotto sezioni (associate alla categoria tassonomica "Macrofamiglia"), suddivise a loro volta in sotto-sottosezioni (corrispondenti alle "Tipologie di dati"); ad ogni singola tipologia di dati corrispondono riferimenti normativi che prevedono ciascuno uno o più obblighi di pubblicazione. I dati previsti da questo schema di pubblicazione possono peraltro essere già presenti in altre sezioni del sito (ad esempio nell'Albo Pretorio); ciò non esime comunque gli amministratori del sito dal riportare il medesimo dato o documento (per lo meno come link) nella sezione AT. Per fare un esempio, gli obiettivi annuali di accessibilità, che è sensato pubblicare in una pagina dedicata all'accessibilità, devono comunque comparire nella sezione "Amministrazione trasparente – Altri contenuti – Accessibilità e Catalogo di dati, metadati e banche dati".

Il D.lgs. 33/2013 e le Prime Linee Guida dell'ANAC prevedevano inoltre che i documenti venissero pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente in formato aperto, ai sensi dell'art. 68 del CAD (peraltro, come già detto, già emendato); vale comunque la pena attenersi a quanto quest'articolo prescriveva.

Come si è visto, la questione degli obblighi di trasparenza è in continua e rapida evoluzione; è importante, per le PA, seguire costantemente l'evoluzione normativa e le indicazioni emanate dall'ANAC. Quest'ultima ha comunque riconosciuto, con la recentissima determinazione ANAC 8 marzo 2017, n. 241, la "particolarità delle istituzioni scolastiche", il "ridotto grado di esposizione al rischio corruttivo", "la

*peculiarità della natura e delle funzioni svolte nonché le ridotte dimensioni che caratterizzano le istituzioni scolastiche e che le distinguono dalle altre amministrazioni pubbliche ricomprese nell'art. 1, co. 2, del D.lgs. 165/2001".* Per tale ragione, in un'ottica di semplificazione, per i dirigenti scolastici vengono in qualche misura ridotte le misure di trasparenza previste per tutti i dirigenti delle PA.

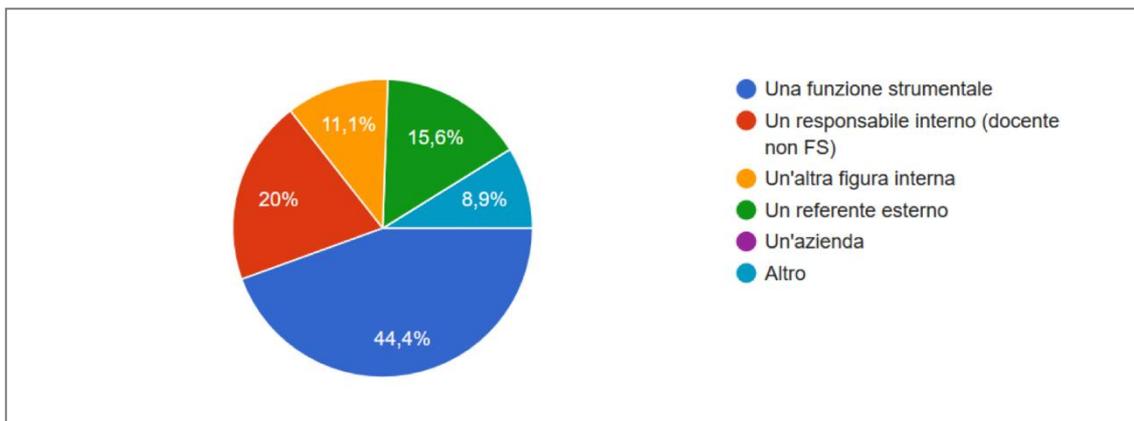
**L'accesso civico.** Una delle principali novità introdotte dalla legge sulla trasparenza è l'istituto dell'accesso civico. Secondo quanto previsto dall'art. 5 del D.lgs. 33/2013, l'accesso civico è il diritto di chiunque di richiedere la pubblicazione di documenti, informazioni o dati per i quali sussistono specifici obblighi di trasparenza, nei casi in cui sia stata omessa la loro pubblicazione. Pertanto, l'accesso civico è lo strumento con cui l'utente può obiettare alla mancata pubblicazione, obbligatoria per legge, di documenti, informazioni o dati sul sito istituzionale.

L'accesso civico può essere esercitato da chiunque; infatti, la richiesta di accesso civico non è vincolata ad una legittimazione soggettiva del richiedente, né deve essere motivata. Deve solo identificare in maniera chiara e puntuale i documenti dei quali si fa richiesta; non sono, cioè, ammesse richieste di accesso civico generiche. L'amministrazione, entro trenta giorni, procede alla pubblicazione nel sito del documento, dell'informazione o del dato richiesto e comunica al richiedente l'avvenuta pubblicazione, indicando il collegamento ipertestuale a quanto richiesto. Se il documento, l'informazione o il dato richiesti risultano già pubblicati nel rispetto della normativa vigente, l'amministrazione si limita ad indicare al richiedente il relativo collegamento ipertestuale.

### *2.2.2. Il web nella scuola pavese*

Come anticipato, gli incontri di formazione con gli AD pavese hanno rappresentato l'occasione per realizzare un'analisi delle realtà del territorio. I partecipanti agli incontri sono stati invitati a rispondere a un questionario che mirava a raccogliere informazioni sui siti web scolastici, sugli altri servizi utilizzati e, più in generale, sulla loro gestione. Hanno partecipato a questa raccolta di informazioni 45 docenti, 33 dei quali con l'incarico – spesso uno dei tanti incarichi loro attribuiti – di AD; gli altri partecipanti svolgono ruoli che di volta in volta sono qualificati come referente ICT, responsabile del sito, membro del team dell'innovazione. Dalle risposte emerge che la gestione tecnica del sito web è affidata, nella maggior parte dei casi, ad una "funzione strumentale"; solo in 7 casi la scuola si rivolge ad un referente esterno

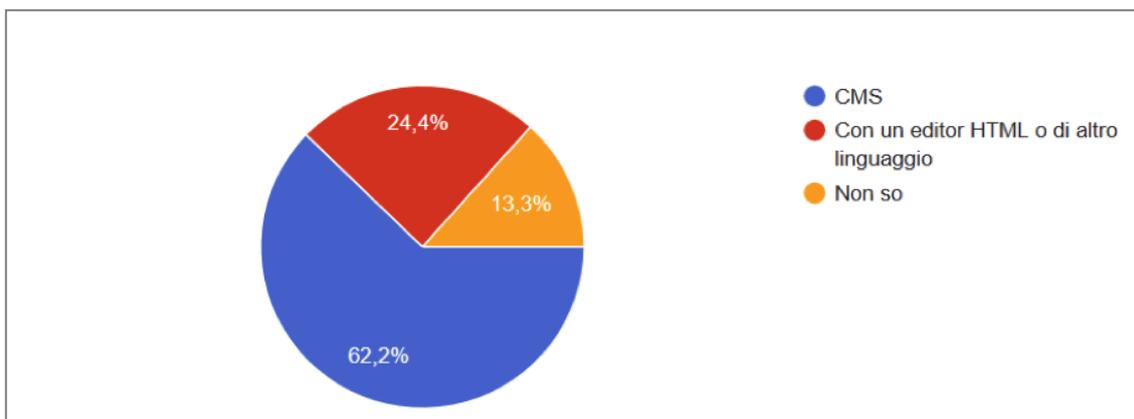
Figura 1. Chi gestisce (dal punto di vista tecnico) il sito web scolastico? (45 risposte)



Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

Riguardo alle scelte per lo sviluppo del sito, appare evidente come la gran parte delle scuole abbia adottato un CMS; tra questi, poi, la fa da padrone Wordpress, scelto dai due terzi delle scuole che si sono orientate verso questa soluzione.

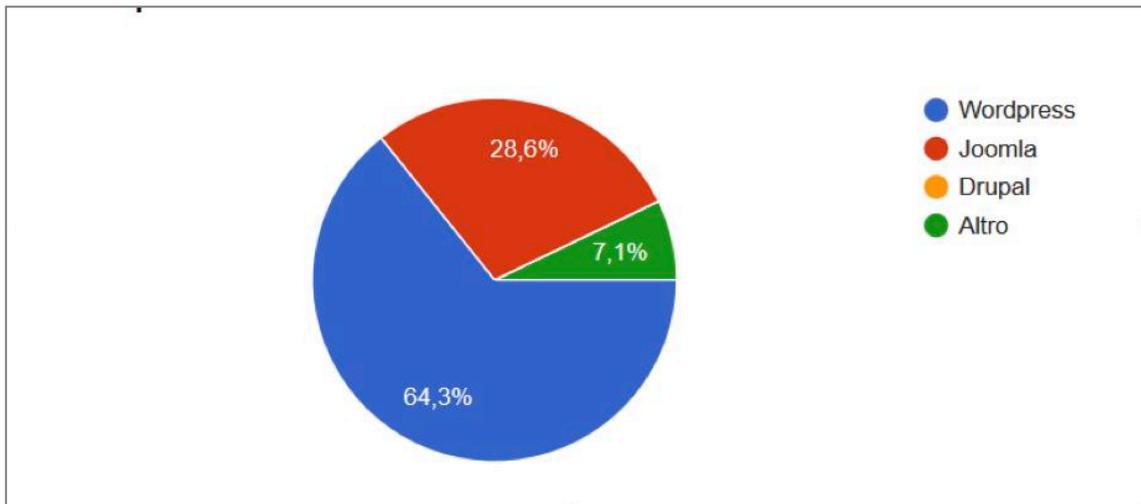
Figura 2. Come è stato sviluppato il sito? (45 risposte)



Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

In questi risultati si avverte molto l'influenza delle soluzioni proposte dalla comunità di "Porte aperte sul web", che, pur dichiarandosi neutrale rispetto alla scelta dei CMS, di fatto ha garantito un maggior supporto a Wordpress.

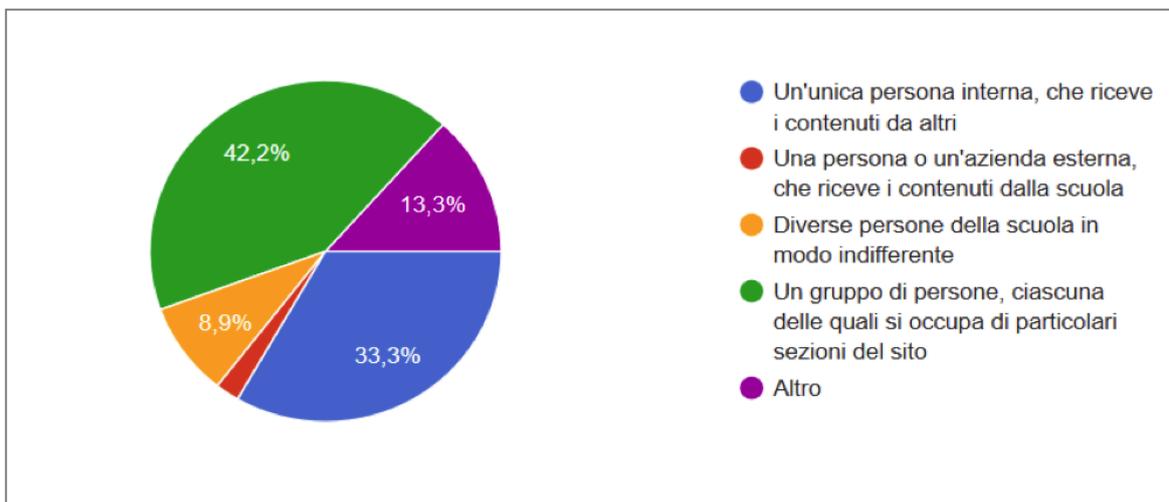
Figura 3. Che tipo di CSM usa il vostro sito? (28 risposte)



Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

Al di là degli aspetti tecnici, la questione cruciale riguarda la gestione dei contenuti; la soluzione più diffusa, nelle scuole pavesi, è quella di un gruppo di persone che si occupa – ciascuna per un’area di competenza – del sito scolastico. È però consistente il numero delle scuole (esattamente un terzo) che affida a una sola persona la pubblicazione dei contenuti.

Figura 4. Chi gestisce i contenuti del sito? (45 risposte)



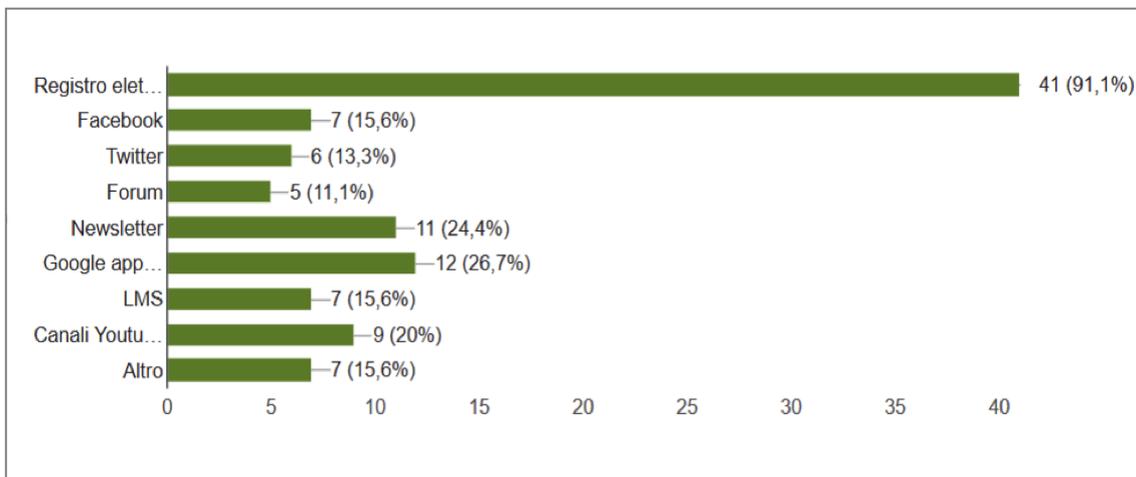
Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

Gestire un sito non vuol dire solo organizzarne la struttura e pubblicare contenuti; significa anche curarne la manutenzione, effettuando controlli periodici su tutti i suoi aspetti. Ai corsisti è stato chiesto se e quali controlli vengono realizzati sui propri siti.

Come si vede dall'istogramma, i controlli risultano poco frequenti; in particolare in meno del 30% dei casi si presta attenzione al numero dei visitatori delle pagine del sito.

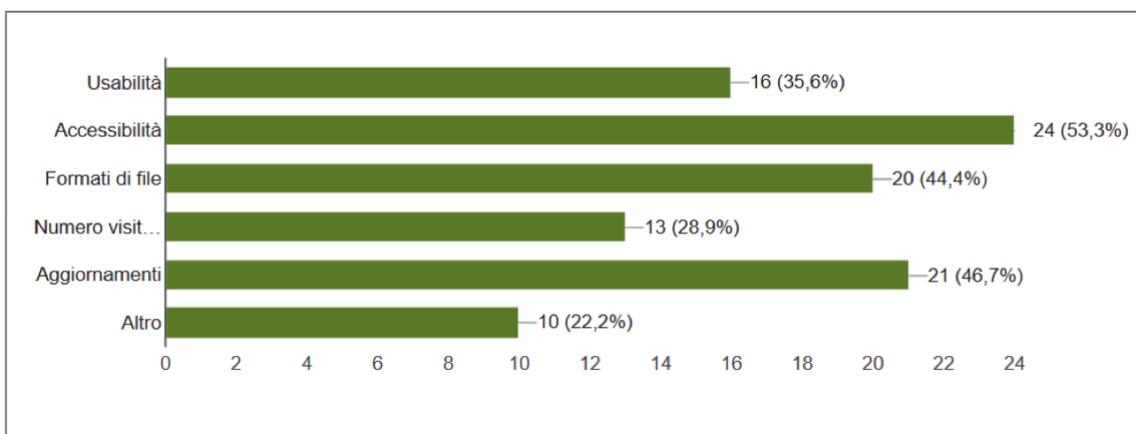
Quanto agli ulteriori servizi web di comunicazione messi in campo dalle scuole, risulta che la quasi totalità delle scuole (91%) utilizza il registro elettronico, mentre le percentuali si riducono drasticamente per gli altri strumenti; solo G Suite for Education supera il 25%, mentre l'uso di canali social come Facebook e Twitter è appannaggio di una ridotta minoranza di scuole del territorio.

Figura 5. Quali strumenti di comunicazione online usa la scuola? (45 risposte)



Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

Figura 6. Quali di questi controlli sono stati o vengono eseguiti sul sito? (45 risposte)



Fonte: elaborazione dati su ricerca condotta da Rivera (2017).

**Il check up dei siti web delle scuole pavesi.** Ai partecipanti agli incontri è stata proposta un'attività di *peer review* avente per oggetto una valutazione dei siti web delle altre scuole, in merito alla presenza dei contenuti minimi previsti dalla normativa, alla conformità delle pagine agli standard (html e CSS) e alla usabilità e accessibilità del sito.

In tutto sono stati eseguiti 32 *check up* completi, che hanno fornito risposte di grande interesse. Per quanto riguarda i contenuti minimi è risultato che mediamente le informazioni correttamente pubblicate dalle diverse scuole si attestano attorno al 50%; spesso l'esame ha rilevato come, benché fossero correttamente riprodotte sezioni e sottosezioni dell'AT, queste risultassero in realtà prive di contenuti. Ancora più difficile risulta essere la situazione evidenziata dall'indagine sulle conformità e sull'accessibilità delle pagine; solo uno dei siti esaminati supera la validazione W3C senza alcuna indicazione di errore, mentre addirittura nessuno supera con successo il controllo sui fogli di stile CSS. Già il controllo automatico sull'accessibilità dei siti, eseguito con Achecker e Vamolà, denota numerosi problemi, non lasciando alcuna speranza di una possibile reale validazione di accessibilità per la quasi totalità dei siti in esame.

Bisogna però precisare che questa situazione è strettamente legata alla scelta, operata dalla maggior parte delle scuole, di avvalersi di un CMS. Il codice generato dai CMS e dagli stessi moduli e plugin opzionali installati – spesso di terze parti – è sovente carente di attenzione per gli aspetti della conformità agli standard e dell'accessibilità; gli stessi template “accessibili” sviluppati per i CMS più diffusi, non sono peraltro esenti da problemi. I CMS open source rappresentano peraltro, per la maggior parte delle scuole, la soluzione tecnicamente ed economicamente più sostenibile, garantendo una gestione e una manutenzione compatibile con le competenze normalmente presenti.

**La comunicazione dematerializzata.** I servizi web possono rappresentare uno strumento fondamentale per dematerializzare la comunicazione interna e semplificare, avviando anche in questo caso un percorso di digitalizzazione, la comunicazione con gli utenti esterni. A seconda delle necessità le scuole possono avvalersi a tale scopo di alcune soluzioni “artigianali” a basso costo, oppure contare su plugin per qualcuno dei CMS più utilizzati, o prendere in considerazione piattaforme dedicate “stand-alone”.

- **G Suite for Education.** G Suite for Education (già Google Apps for Education) è l'insieme delle applicazioni *cloud-based* che Google mette gratuitamente a disposizione delle scuole per la didattica, ma che possono efficacemente essere utilizzate anche per la comunicazione con utenti esterni ed interni. I moduli Google consentono ad esempio di raccogliere in modo rapido dati, informazioni e, almeno limitatamente agli utenti della propria organizzazione, anche file; i dati raccolti sono automaticamente inseriti in fogli Google per una rapida consultazione o per un successivo trattamento. Aggiungendo il contributo di componenti aggiuntivi di terze parti (come ad esempio [Form Publisher](#), un add-on gratuito per un numero limitato di impieghi mensili), un modello di documento precedente creato per una particolare esigenza può essere automaticamente riempito con i dati raccolti da un modulo, conservato in una opportuna cartella di Google Drive, trasformato in file pdf ed eventualmente inviato ad una casella di posta elettronica predefinita, magari integrata con il

sistema di gestione documentale in uso nella scuola. Questo semplice esempio mostra come, con strumenti gratuiti o quasi, si possa rapidamente dematerializzare un modulo cartaceo, inserendolo a tutti gli effetti in un moderno sistema di gestione documentale; si tratta comunque di un approccio artigianale, utile in particolare per far fronte a necessità nuove o non previste. I siti sviluppati con Wordpress possono avvalersi di plugin come [Contact Form 7](#), che permette di creare moduli personalizzabili che memorizzano i dati inviati, trasmettendoli anche a caselle di posta predefinite, come nel caso visto precedentemente; analoghi plugin (ad esempio [Visforms](#)) sono disponibili per i siti basati sul CMS Joomla.

- [Schoolcom](#). Un approccio radicalmente diverso è quello di affidarsi a piattaforme progettate specificatamente per la comunicazione nell'organizzazione scolastica, come [Schoolcom](#). Schoolcom infatti scaturisce dall'esigenza di semplificare, razionalizzandolo e dematerializzandolo in toto, il flusso delle comunicazioni all'interno della scuola, integrandosi senza difficoltà con il sito web e con i sistemi già adottati per la protocollazione, gestione documentale e conservazione sostitutiva. Uno dei punti di forza di [Schoolcom](#) è quello di favorire i processi decisionali, permettendo una interazione tra i molteplici attori della comunicazione. Prendiamo ad esempio il caso di una domanda di congedo inoltrata, attraverso un apposito modulo, da un collaboratore scolastico; la pratica viene presa in carico, direttamente sulla piattaforma, da un assistente amministrativo incaricato. L'assistente amministrativo effettua una prima valutazione di ammissibilità della domanda, sottoponendone la definitiva approvazione al DSGA e, successivamente al DS. Quando quest'ultimo approva in modo definitivo l'accettazione della domanda, il richiedente ne prende visione nella sua pagina personale, mentre viene contemporaneamente inviato un documento pdf contenente l'istanza approvata al sistema di protocollazione. La modularità di Schoolcom consente di adattarne l'uso alle particolari esigenze delle singole scuole; possono infatti essere gestiti dal sistema, oltre alle richieste del personale, sia le comunicazioni più comuni, come le circolari e gli atti pubblicati all'albo pretorio, sia il complesso iter di elaborazione, approvazione e rendicontazione finanziaria dei progetti del Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF). Altri aspetti didattici e organizzativi della vita scolastica trovano supporto in Schoolcom: attraverso la piattaforma possono ad esempio essere gestite la documentazione delle riunioni dei gruppi di lavoro, il sistema di gestione della qualità, il conferimento degli incarichi e la registrazione delle attività aggiuntive.

### 3. PROSPETTIVE TRA OPPORTUNITÀ E SFIDE

#### 3.1. Reti di ambito e reti di scopo

La Nota ministeriale 2151 del 7 giugno 2016 fornisce Indicazioni per la costituzione, tra scuole, di reti di ambito e di reti di scopo, da costituire secondo quanto previsto dalla Legge 107/2015 (“Buona Scuola”).

Le reti di ambito hanno carattere generale, riuniscono stabilmente tutte le scuole di un definito ambito territoriale (sub-provinciale), svolgono una funzione di rappresentanza istituzionale nel rapporto con l'Ufficio Scolastico Regionale e sono pertanto strutturate e permanenti: comprendendo sia le istituzioni scolastiche statali sia le scuole paritarie; svolgono una funzione di raccordo delle finalità comuni a tutte le scuole; assumono le decisioni condivise che costituiscono la cornice entro cui si attuano sia le azioni della rete di ambito nel suo complesso, sia le azioni di eventuali reti di scopo. Le reti di ambito definiscono:

- criteri e modalità per l'utilizzo dei docenti nella rete;
- piani di formazione del personale scolastico;
- risorse da destinare alla rete per il perseguimento delle proprie finalità;
- forme e modalità per la trasparenza e la pubblicità delle decisioni e dei rendiconti delle attività svolte.

Le reti di ambito assumono le decisioni attraverso la conferenza dei dirigenti scolastici, che provvedono alla designazione dell'istituzione scolastica capofila per la durata di tre anni scolastici.

Le reti di scopo si costituiscono intenzionalmente tra le scuole, anche oltre l'ambito territoriale di appartenenza, per la realizzazione di attività che rispondano a obiettivi individuati a livello locale o a priorità nazionali. Sono regolate da accordi di durata variabile e riuniscono le scuole sulla base dell'individuazione di un'area progettuale comune, per rispondere a esigenze specifiche.

Tenendo conto dell'area progettuale di intervento, ogni rete di scopo identifica una scuola capofila, individuata sulla base delle esperienze, competenze e risorse professionali: la rete è tenuta a definire i criteri per l'individuazione del capofila di rete, a declinare i suoi compiti, a concordare l'articolazione delle diverse funzioni organizzative, nonché le procedure amministrative e quelle relative alla trasparenza e alla pubblicità delle decisioni e dei rendiconti delle attività svolte. Le aree progettuali di intervento sono relative, per esempio:

- ai rapporti scuola mondo del lavoro (alternanza scuola lavoro, laboratori per l'occupabilità, educazione all'imprenditorialità, iniziative che rispondono all'esigenza di sviluppare interessi e inclinazioni nei settori delle arti e dell'artigianato);

- al sistema di orientamento;
- al Piano Nazionale Scuola Digitale;
- all'inclusione e contrasto alla dispersione scolastica;
- alla disabilità e inclusione degli alunni stranieri;
- all'attività di formazione per il personale scolastico.

Coerentemente all'area progettuale definita, ogni rete di scopo predispone un progetto che individui finalità e attività dell'azione comune, definendo le attività istruttorie, di progettazione e di gestione, le risorse professionali (interne o esterne) da coinvolgere, le risorse finanziarie e la loro ripartizione fra le istituzioni scolastiche coinvolte, le attività di monitoraggio.

Due cornici istituzionali, due forme di network (reti di ambito e reti di scopo) che richiedono progettualità concordate, governance e coordinamento continui, investimenti professionali riconosciuti e supportati, spazi di sperimentazione, momenti di riconsiderazione delle esperienze condotte e soprattutto regia fra le prospettive territoriali/strutturali (reti di ambito) e innovative (reti di scopo). Per questo le reti hanno bisogno di cura: vanno costruite, sviluppate, mantenute. Lavorare in partnership è molto stimolante, ma è certamente impegnativo e può diventare faticoso.

È stimolante: le reti consentono infatti di consolidare collaborazioni leggere ed estemporanee; favoriscono la lettura a più voci dei contesti; permettono di condividere capitale sociale e relazionale; promuovono la messa in comune di competenze e risorse; facilitano la costruzione di ecosistemi di progetto coerenti e solidi; consentono di sviluppare apprendimenti; infine, predispongono alla collaborazione nella realizzazione di progetti e attività inter-organizzative, intersettoriali, a forte carattere innovativo.

Può diventare faticoso: quando si mira a ottenere posizioni di vantaggio a discapito degli altri; laddove prevalgano autoreferenzialità e visioni parziali; ogni qualvolta si manifestino atteggiamenti strumentali, spartitori, conflittuali; allorché venga meno la fiducia e la volontà di delegare ad altri parte del proprio potere; quando non tutte le organizzazioni coinvolte investono con le stesse energie. Affinché si diffondano gli aspetti positivi del lavoro collaborativo, le reti devono essere curate: accompagnate, sostenute, promosse. Un lavoro da non sottovalutare, che richiede la giusta considerazione, oltre a professionalità, competenze, risorse, e certamente un impegno consapevole ed esplicito.

Come procedere per costruire reti fondate su comunità professionali consapevoli e ingaggiate, basate su progetti condivisi e co-progettati, capaci di mantenersi e produrre ricadute positive e valore aggiunto? Sugeriamo di operare mettendo a disposizione delle scuole coinvolte nella rete occasioni di lavoro di co-progettazione congiunta, spazi di lavoro per ideare, condividere, mettere a fuoco e sviluppare progetti condivisi, e di assumere oneri e traguardi progettuali in modo condiviso e formalizzato.

### 3.2. Laboratori formativi di co-progettazione

Anche proposte concrete contribuiscono a sostenere e ad alimentare lo sviluppo di reti di scopo efficaci e a consolidare reti di ambito aperte e curiose verso le novità. Fra queste segnaliamo i Laboratori formativi di co-progettazione, percorsi modulari (declinabili in una serie di incontri, a seconda delle esigenze) che superano la logica della formazione e che si configurano come veri e propri laboratori di lavoro – che coinvolgono docenti disponibili a investire, provenienti dalle diverse scuole coinvolte nella rete – laboratori caratterizzati da precisi obiettivi condivisi (in ingresso) e concreti risultati attesi (in uscita).

Accompagnato da un facilitatore esterno – che mette a disposizione tecniche di co-progettazione e che costruisce il setting laboratoriale basato sul *project work* – il gruppo di lavoro dei docenti coinvolti opera concretamente per rispondere agli obiettivi condivisi in ingresso e per elaborare i risultati attesi. I moduli di lavoro, definiti in base alle esigenze e all’oggetto di lavoro, prevedono: idee per rompere il ghiaccio (inquadramenti teorici essenziali sugli argomenti a tema); confronto a partire dalle esperienze dei partecipanti (chiamati a mettersi in gioco, condividendo le pratiche realizzate); strumenti operativi (da utilizzare concretamente, in gruppi di lavoro); risultati concreti.

Si sperimenta l’uso di strumenti e si sviluppano competenze per la progettazione immediatamente riutilizzabili e spendibili; si prende spunto da questioni poste dai partecipanti e si lavora alla predisposizione di progetti concreti, proposti nel laboratorio, e realizzabili nelle scuole e nei contesti di riferimento; si alternano momenti di inquadramento teorico ad altri di confronto, applicazione, esercitazione pratica; non mancano momenti riflessivi: sia introduttivi, per porsi le giuste questioni, offrire elementi teorici e co-costruire quadri concettuali utili a entrare nel vivo degli argomenti; sia conclusivi, per ricapitolare, fare il punto, tenere la rotta, rilanciare.

Si accompagna lo svolgimento del laboratorio mettendo a disposizione riferimenti per l’approfondimento, strumenti per l’interazione e la co-produzione online, modalità di comunicazione: articoli e link per anticipare argomenti o riprendere riflessioni scaturite dal lavoro collettivo, documenti di lavoro condivisi in cloud, storytelling su Twitter e su Facebook. I contenuti dei laboratori formativi (le questioni a tema) sono definiti sulla base delle esigenze espresse dalla rete di scuole (non c’è partnership senza progetto): è importante un oggetto di lavoro su cui misurare la collaborazione.

Nella costruzione, sviluppo e manutenzione delle reti ci sono alcuni aspetti ricorrenti, che suggeriamo di prendere in considerazione. Ecco di seguito alcune questioni aperte che possono diventare oggetto di lavoro comune nell’ambito dei laboratori di co-progettazione:

- la costruzione della comunità professionale: come costruire la comunità professionale della rete? come condividere linguaggio, competenze, modalità organizzative, prospettive di lavoro comuni?

- il perfezionamento della governance: come rendere efficace ed efficiente la governance della rete mantenendo una struttura leggera? quali “regole” e accordi per cogliere al meglio le opportunità?
- l’emersione dei fabbisogni formativi: come individuare i fabbisogni formativi? come formularli affinché possano essere affrontati attraverso percorsi formativi adeguati?
- l’elaborazione di un programma formativo comune: come attivare i percorsi formativi? con quali modalità e con quali risorse? come strutturare percorsi che permettano di acquisire competenze immediatamente spendibili?
- la strutturazione un calendario di attività condiviso: come co-progettare un piano di attività che valorizzi le scuole, le loro caratteristiche, le loro esperienze e le loro potenzialità?
- la condivisione di strumenti e spazi di lavoro: come valorizzare strumenti e laboratori in dotazione ai singoli istituti mettendoli a disposizione della rete? come dotare la comunità professionale della rete degli strumenti per collaborare e apprendere? quali strumenti sono disponibili? quali possono essere implementati ad hoc?
- la definizione di un metodo di lavoro comune: come concordare un metodo di lavoro condiviso? quali strumenti e metodi adottare? come comunicare, essere visibili, costruire relazioni, arricchire il capitale sociale e relazionale della rete?
- la costruzione di partnership progettuali: come allargare le opportunità di collaborazione? come posizionare la rete nell’ecosistema territoriale? quali sono gli stakeholder e gli interlocutori? come presentare la rete all’esterno?
- l’individuazione di risorse accessibili: come accrescere la reputazione della rete per attrarre risorse? come partecipare ad avvisi e bandi? come accedere a finanziamenti? come collegare diversi finanziamenti per costruire percorsi alimentati da risorse che ne consentano lo sviluppo.

I laboratori possono essere attivati anche al fine di costruire progetti speciali, da candidare a bandi di finanziamento o da proporre a partner e sponsor. Anche in questo caso la formula è adattabile alle esigenze espresse e alle energie disponibili. Di seguito un esempio di laboratorio in quattro moduli, un modello possibile per un percorso che affronti i diversi nodi del progettare in rete. Si tratta di promuovere progetti volti a mantenere aperti gli spazi di innovazione.

- **Modulo 1 - Ecosistemi e relazioni.** Le idee progettuali si generano esplorando e conoscendo l’ecosistema nel quale l’organizzazione scolastica è attiva. Per prendere forma hanno bisogno del confronto con le organizzazioni e i soggetti che hanno interessi in gioco e dell’attivazione di capitale sociale che ne promuova lo sviluppo. Queste le domande alle quali rispondere: quale lavoro per conoscere e interpretare il contesto? come far fare leva sui punti di forza che

esso esprime? come mettere a fuoco i punti di debolezza? come valorizzare le opportunità e le disponibilità che l'ecosistema relazionale esprime? come coinvolgere, con quali strumenti consolidare le relazioni, la fiducia, l'ingaggio, la propositività?

- **Modulo 2 - Problemi e prospettive.** Mettere a fuoco i problemi (ostacoli? sfide?) è essenziale per individuare percorsi praticabili e costruire progetti in grado di offrire soluzioni concrete. Queste le domande a partire dalle quali sviluppare confronti e ipotesi di lavoro: quale lavoro preliminare per definire i problemi in modo condiviso? quali strumenti per mettere a fuoco i problemi, stabilire priorità e azioni con maggiori probabilità di successo? come identificare indicatori per leggere cambiamenti e risultati?
- **Modulo 3 - Project management.** Per delineare i tracciati progettuali, curare i progetti in tutte le loro fasi, dall'idea alla realizzazione, dalla messa in opera alla valutazione, fino alla rendicontazione sono necessarie soft skill e competenze specifiche. Queste le domande oggetto di approfondimenti e confronti: come si passa dall'idea al progetto esecutivo, come si costruisce un progetto? come si gestisce, con quale regia e con quali strumenti di governance? quali sono le figure chiave e quale lo stile di lavoro? quali strumenti e quali competenze mettere in gioco? quali aperture alla partecipazione e come ricercare la continuità?
- **Modulo 4 - Costruire budget per iniziative e progetti.** Le risorse sono un ingrediente essenziale e i progetti un dispositivo socio-tecnico per aggregarle, combinarle, utilizzarle, metterle in condizione di produrre impatti. Per questo la perizia nel gestire le risorse è una competenza essenziale. Questi passaggi che potranno essere affrontati: come si definiscono le risorse necessarie per realizzare un buon progetto? quali modalità per individuare e raccogliere le risorse? con quali strumenti si costruisce e si gestisce il budget di progetto? quale relazione tra le risorse necessarie e disponibili e gli obiettivi, le attività e i risultati attesi di un progetto?

I progetti hanno più possibilità di conseguire gli obiettivi prefigurati se sono l'applicazione dell'intelligenza collettiva, l'esito di un processo di ricerca, la forma che discende da un dialogo fra interessi, prospettive, saperi, desideri, intuizioni, obiettivi diversi. I progetti hanno più possibilità di ottenere i risultati sperati, le risorse di cui hanno bisogno, le energie per innovare se attraversano i confini settoriali, mescolano le carte, inventano nuove soluzioni.

Per questo è necessario avviare un lavoro di analisi e ricerca: chi sono gli attori disponibili, che ruolo giocano, che interessi esprimono? che relazione intercorre tra capitale sociale, partnership, ipotesi progettuale, finanziatori? come costruire alleanze e accordi fattivi per accedere alle risorse? come avviare la ricerca delle risorse necessarie per realizzare un buon progetto? come orientarsi tra le diverse opportunità: bandi, *crowdfunding*, *fundraising*, *sponsorship*?

L'orizzonte di questo lavoro di ricerca-azione resta la costruzione di *cross-sector partnership*. Per passare all'azione, abbozzare progetti coerenti e individuare le risorse necessarie, utilizziamo strumenti specifici, semplici ed efficaci. L'obiettivo è produrre semilavorati che facilitino la ricerca di linee di finanziamento rispondenti; dare forma a proposte che possano essere condivise nelle organizzazioni di appartenenza e ulteriormente precisate; abbozzare canovacci da sviluppare alla prima occasione utile.

I temi da affrontare sono: come passare dall'idea, elaborata e condivisa, a una elaborazione progettuale declinata e strutturata? come strutturare la scheda progetto, come articolare il budget? quale relazione tra scheda progetto, budget, cronoprogramma e responsabilità dei diversi partner? come adattare il proprio progetto ai bandi e alle altre opportunità di finanziamento? quali mediazioni tra ciò che si vorrebbe e ciò che si può concretamente fare? Si tratta dunque di attivare laboratori progettuali che trasformino prefigurazioni in attività concrete di elaborazione di proposte in vista di realizzazioni possibili.

### 3.3. Strumenti digitali per favorire la collaborazione

La costruzione di reti collaborative fra insegnanti e fra scuole comporta affrontare diverse sfide. Ne segnaliamo due. La prima riguarda la giusta misura nelle cose: questione non da poco nella vita delle organizzazioni. Per le organizzazioni e per chi vi lavora essere efficaci, ammettere ridondanze senza eccessi, risparmiare energie, non appesantirsi, adempiere, ottenere ritorni dagli investimenti e dai cambiamenti, trovare la giusta via per innovare, sviare i sovraccarichi inutili, focalizzare la propria azione, sono sfide impegnative.

La seconda sfida è relativa all'uso delle tecnologie digitali senza venirne travolti, con la capacità di orientarsi e di orientare: si tratta di mantenere alta l'attenzione per l'alfabetizzazione digitale continua (*digital literacy*). La disponibilità di software, programmi, app, con investimenti contenuti è elevata. Si tratta di software (e di approcci) per supportare il funzionamento delle organizzazioni, la collaborazione fra organizzazioni e gruppi di lavoro, il successo della sperimentazione di innovazioni operative e didattiche, la formazione e l'aggiornamento, e per ridurre i carichi di lavoro rendendo le incombenze quotidiane meno faticose. Ora le questioni della misura (della capacità di carico per le persone e per i sistemi scolastici) e della eccedente disponibilità di tecnologie digitali (e la loro silenziosa pervasività) sono connesse fra loro e richiedono accortezze e strategie per individuare soluzioni ad un tempo adattive e performative.

La disponibilità di supporti digitali è davvero enorme. Si va da programmi costosi (che in ogni caso pongono la questione della loro ricezione da parte di chi li deve utilizzare) ad approcci artigianali che richiedono attivazione e intraprendenza e per i quali non mancano supporti web utilizzabili a costi contenuti. Proviamo a presentare quattro possibili applicazioni di tecnologie per le quali gli ausili web sono facilmente reperibili e che possono aiutare a intrecciare reti collaborative per la didattica digitale.

- **Tutorial per sostenere e potenziare l'apprendimento.** L'insegnamento calibrato sui discenti e (perché no) sulle caratteristiche dei docenti e sul coinvolgimento dei genitori costituisce un orizzonte-guida della progettazione didattica. La didattica non sempre è calibrata sulle caratteristiche e sulle esigenze, a volte è noiosa, e perciò stesso ancora più faticosa. Anche la formazione e l'aggiornamento professionale stanno cambiando grazie alle potenzialità messe a disposizione dalle tecnologie digitali. Quello che le scuole possono proporre e sperimentare sono tutorial brevi da affiancare alle attività in presenza, da proporre in forma di webinar in diretta e in differita. Si tratta di acquisire le competenze per produrre clip brevi riferite a temi e a questioni interessanti per le attività di formazione dei docenti stessi o da immaginare come una videobiblioteca aperta, rivolta ai discenti. Le tecnologie (a partire da Moodle) consentono di inserire verifiche di apprendimento immediate e offrono feedback veloci. Si possono introdurre anche vincoli dipendenti dagli esiti della formazione che consentono avanzamenti una volta raggiunti livelli di apprendimento sufficienti (anche Drive propone un tutorial dedicato all'apprendimento delle funzionalità del corredo di strumenti proposto da Google e più in generale a sviluppare competenze digitali). Si tratta di tutorial che possono venire prodotti con costi molto contenuti, mettendo a valor comune le unità didattiche già costruite, riprendendole, riformulandole, adattandole e montandole per trarne clip di apprendimento. Ciascuna clip può essere corredata da materiali, letture, da questionari di valutazione dell'apprendimento, che forniscano anche un resoconto attestativo della formazione effettuata e dei risultati raggiunti. Naturalmente l'introduzione di tutorial e di webinar, la sperimentazione della formazione capovolta anche nei programmi di aggiornamento professionale non esclude modalità seminariali o laboratoriali. Si tratta di opportunità che estendono gli approcci, creano configurazioni variabili e integrate (*blended learning*).
- **Archivio documentale Web.** Un altro utile supporto potrebbe essere costituito da un archivio di documenti, strumenti e materiali. Un archivio condiviso fra diverse scuole e accessibile con permessi di accesso e di uso differenziati. Diversi template di siti offrono una funzionalità accessibile con password, ma è possibile costruire un sito di servizio con un comune template di WordPress o anche utilizzando Google Drive. Si tratta di mettere a disposizione i documenti necessari per svolgere le più svariate attività richieste e offrire la visione d'insieme delle scritture che consentono all'organizzazione di produrre servizi, affrontare la complessità, mantenere in circolo le informazioni.
- **Blog per favorire documentazione e confronto professionale.** E' questa una terza opportunità, connessa con le precedenti, che deriva dal co-gestire un blog che consenta di condividere esperienze, considerazioni, riflessioni, segnalazioni, aggiornamenti, ed offra la possibilità di raccogliere commenti. Si tratta di passare

da modalità di diffusione a modalità di condivisione, con l'obiettivo di mettere in circolo conoscenze tacite e stimolare interazioni e apprendimenti esperienziali condivisi supportati dalle tecnologie (Hislop, 2009, pp. 124-129).

- **Indagini online per monitorare ritorni ed effetti.** Weick (2012) rimarca che le organizzazioni altamente affidabili (HRO) sono quelle che prestano – intenzionalmente e con continuità – attenzione ai segnali deboli, alle evoluzioni impercettibili, ai potenziali rischi che potrebbero moltiplicarsi e manifestarsi in forma di eventi inattesi e controproducenti per l'organizzazione. I sistemi organizzativi consapevoli (capaci di affrontare crisi con successo) anticipano, non semplificano, sono attenti a quel che accade sul campo, si fanno resilienti, rispettano le competenze e se ne avvalgono per prendere decisioni efficaci. Anche a scuola c'è l'esigenza di raccogliere informazioni e di mantenere costante lo scambio con i diversi portatori di interessi coinvolti in una pluralità di modi. Per assicurare una raccolta mirata e sistematica di informazioni, servendosi di strumenti sostenibili, è possibile effettuare questionari online e raccogliendo le osservazioni di diversi interlocutori. Le indagini online consentono di raccogliere in progress informazioni, di alleggerire il lavoro di acquisizione di feedback e di mantenere desta l'attenzione.

Ricapitolando le proposte operative alle quali abbiamo accennato, possiamo osservare che esse condividono elementi di metodo già richiamati nei precedenti paragrafi:

- **sperimentare** nuove modalità di lavoro in aree e con progetti definiti;
- **ricercare** strategie per introdurre strumenti efficaci, utili e sostenibili;
- **proporre** ai gruppi di lavoro e alle scuole possibilità nuove per il loro contesto se possibile già sperimentate;
- **valutare** con onestà impatti e ritorni ottenuti grazie all'utilizzo di nuove tecnologie nei processi di lavoro e negli esiti didattici;

La rappresentazione che Weick (2012) offre delle organizzazioni viste come sistemi instabili e in evoluzione, esito di continui cambiamenti impercettibili e temporanei, fanno intravedere opportunità di apertura innumerevoli e spazi per orientare le trasformazioni silenziose che investono le organizzazioni. Nelle organizzazioni vi sono competenze latenti, non riconosciute e non condivise; si tratta a volte di competenze parziali, localizzate, specifiche, che se valorizzate potrebbero costituire una base di partenza per aggiornamenti finalizzati e abilità capaci di aiutare trasversalmente l'organizzazione a sviluppare evoluzioni utili. In un certo senso si potrebbe affermare, seguendo le riflessioni di Rheingold (2010), che mentre le singole persone stanno rapidamente acquisendo abilità tecniche (skills) di base in campo digitale (si pensi alla diffusione degli smartphone e dei social media) ciò che difetta sono le competenze

diffuse (*social media literacies*), competenze più riflesse ed estese che si formano a partire da cognizioni e abilità di base. In certo modo è come se le organizzazioni non fossero consapevoli del potenziale evolutivo posseduto dalle persone che vi operano e non fossero in grado di proporre valorizzazioni volte a creare condizioni di lavoro migliori e al tempo stesso capacità personali, relazionali e produttive più efficaci (Hislop, 2009). Mettere a valore anche nella scuola le aperture non sempre riconosciute, le competenze diffuse ma non espresse, la domanda di competenze tecnico-sociali, le possibilità che si intravedono è un lavoro complesso. Forse affrontabile con maggiori speranze di successi duraturi e diffusi se più scuole danno vita a reti intese accordi inter-organizzativi, come network professionali e comunità di apprendimento dalle pratiche.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Aa.Vv. (2015), *La sharing economy. Come funziona l'innovazione sociale e che cosa ci possiamo fare*, in "Nòva – Il Sole 24 Ore", *Lezioni di futuro 4*, dicembre 2015.

Aa.Vv. (2015), *La scuola che verrà*, in "Vita", agosto 2015.

Bergami M. e Morandin G. (2015), *L'innovazione fattore decisivo per creare sviluppo*, in "Il Sole 24 Ore", 13 dicembre 2015.

Agostini C. (2017), *Secondo welfare e lotta alla povertà. Un'arena di policy sempre più articolata*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, pp. 173-914.

Boutinet J. (2014), *Psychologie des conduites à projet*, PUF.

Carlini R. (2015), *Come stiamo cambiando. Gli italiani e la crisi*, Bari, Laterza.

Cau M., Maino G. (a cura di) (2017), *Progettare in Partnership. Idee e strumenti per collaborazioni cross-sector tra organizzazioni nonprofit, imprese, enti pubblici e gruppi informali di cittadini*, Rimini, Maggioli.

De Biase L. (2014), *Pubblico e privato nel terzo millennio*, in M. Parmigiani e A. Vaccari (a cura di), *Obiettivo comune*, Edizioni Ambiente.

Hislop D. (2009), *Knowledge Management in Organizations*, Oxford, Oxford University Press.

Panzarasa A. (a cura di) (2017), *Didattica 2.0. Scenari di didattica digitale condivisa*, Milano, Ledizioni.

Recalcati M. (2014), *L'ora di lezione. Per un'erotica dell'insegnamento*, Einaudi.

Rheingold H. (2010), *Attention and Other 21st-Century Social Media Literacy*, in "Educause Review", vol. 10, n. 10.

Rivera M. (2017), *La scuola che comunica*, in A. Panzarasa A. (a cura di), *Didattica 2.0. Scenari di didattica digitale condivisa*, Milano, Ledizioni, pp. 79-97.

Schön D.A. (1993), *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo.

Tsoukas H., Chia R. (2002), *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, in "Organization Science", vol. 13, n. 5, pp. 567-599.

Weick K.E. (a cura di) (2012), *Making Sense of the Organization. The Impermanent Organization*, vol. 2, John Wiley & Sons.

## CONTATTI

---

Percorsi di secondo welfare

Torino

Centro di Ricerca e Documentazione "Luigi Einaudi"

Via Ponza 4, 10121 Torino

Milano

Università degli Studi di Milano

Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche

Via Conservatorio 7, 20122



[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it) • [info@secondowelfare.it](mailto:info@secondowelfare.it)

In partnership con

---



---

**CORRIERE  
DELLA SERA**



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

---

ISBN 978-88-94960-08-2

[secondowelfare.it](http://secondowelfare.it)