



Una Rete per *formare* la Rete

**Progetto per la costituzione della Rete organizzativa
governata tra le Scuole del Distretto 32
di Monterotondo e Mentana (Roma)**

agosto 2001

Patrizia Cinti

Indice

ABSTRACT	3
1. LE MOTIVAZIONI ALLA COSTITUZIONE DELLA RETE: PUNTO DI PARTENZA ED OBIETTIVI STRATEGICI ED OPERATIVI	4
2. IL MODELLO DI RETE PRESCELTO: LA RETE ORGANIZZATIVA GOVERNATA	5
3. LA METODOLOGIA DI LAVORO ADOTTATA	8
4. LA DESCRIZIONE DEI PROCESSI LAVORATIVI E DEI COMPITI DELLE PERSONE	9
5. LE PROPRIETÀ DELLA RETE	12
6. I TEMPI E LE MODALITÀ DI IMPLEMENTAZIONE.....	13

Abstract

In questo scritto viene presentato il progetto per la creazione di una Rete organizzativa governata tra le Scuole del Distretto 32 della provincia di Roma (Comuni di Monterotondo e Mentana).

Il progetto è stato promosso all'interno delle attività per il cambiamento organizzativo del sistema scolastico, avviato dalle leggi di riforma della scuola. Le attività sono state realizzate nell'arco di due mesi da un gruppo di progetto¹, con il supporto di un consulente di Butera e Partners.

La motivazione prevalente alla progettazione della Rete è stata quella di realizzare una nuova struttura organizzativa tra le Scuole del Distretto, flessibile ed aperta ma allo stesso tempo governata secondo principi visibili e condivisi dalla comunità scolastica. L'obiettivo perseguito dai Dirigenti scolastici, dagli Insegnanti e dagli Amministrativi più coinvolti nella progettazione è stato quello di rendere visibili e di valorizzare le numerose attività già realizzate dalle Scuole del Distretto e, in più, migliorare le modalità comuni di progettazione, comunicazione, realizzazione, promozione e valutazione delle attività stesse.

Il progetto è stato realizzato seguendo il modello teorico della Rete governata. Le sue fasi sono state quelle di:

- apprendimento comune e condivisione della cultura di Rete
- esplicitazione delle motivazioni individuali e comuni e scelta degli obiettivi da raggiungere con la costituzione della Rete
- descrizione del contesto e delle attività comuni realizzate
- individuazione delle possibili aree di miglioramento
- analisi e descrizione dei processi lavorativi
- analisi dei ruoli organizzativi indispensabili
- descrizione delle competenze professionali necessarie
- individuazione e progettazione delle strutture organizzative
- individuazione delle relazioni organizzative e del sistema di comunicazione interno ed esterno
- individuazione delle responsabilità, rispetto dell'autonomia, elenco dei diritti e dei doveri dei componenti della Rete
- tempi e modalità di realizzazione del progetto

Il lavoro ha prodotto come risultato principale quello del progetto per una nuova organizzazione, al quale si sono aggiunti o consolidati ulteriori risultati meno visibili ma di pari significato e valore per il gruppo di progetto. Tra questi l'apprendimento e la condivisione di un linguaggio organizzativo nuovo, la capacità di pensare al proprio lavoro come un processo lavorativo realizzato con altri e non come una attività solo individuale, l'orientamento alla qualità del servizio per la comunità di appartenenza, la motivazione alla partecipazione al processo di innovazione della scuola.

¹ Il gruppo di progetto era composto dalla Dirigente Scolastica dell'Istituto Comprensivo di via XX Settembre di Monterotondo, Caterina Manco (che ha ospitato e coordinato le attività e dalle insegnanti di scuole di ogni ordine e grado del Distretto 32) da Elisabetta Maria Alessandrini, Elena Basile, Loredana Campanari, Daniela Fabrizi, Barbara Fragni, Rosanna Fort, Maria Angela Pandolfi. La consulenza di Butera e Partners è stata fornita da Patrizia Cinti.

1. Le motivazioni alla costituzione della Rete: punto di partenza ed obiettivi strategici ed operativi

Nel Distretto 32 esiste una esperienza consolidata di lavoro in comune tra le Scuole. Sono numerosi i progetti realizzati, è attivo un Consorzio per la Documentazione, è stato sottoscritto un Accordo di programma per....., ci sono molte relazioni amicali o lavorative tra i componenti delle singole Scuole.

Ma ciò non è stato ritenuto sufficiente da chi ha avanzato agli altri la proposta di costituire una Rete governata tra le Scuole e di avviare una fase progettuale per verificarne la fattibilità. Ciò che ancora non c'è, e ciò che invece la Rete dovrebbe promuovere, incentivare, sostenere, è:

- una strategia operativa condivisa e visibile anche all'esterno del mondo scolastico
- una struttura organizzativa che garantisca le comunicazioni tra le Scuole e con l'esterno senza dipendere solo dall'azione individuale di chi oggi realizza questa attività
- un potenziamento e miglioramento della capacità di progettazione e promozione delle attività
- una facilitazione all'accesso di finanziamenti riservati alle Reti tra scuole
- una valorizzazione delle competenze delle persone
- una cultura e un linguaggio comuni

L'obiettivo di autoformazione e di diffusione di una cultura di Rete è stata la motivazione primaria, quella più condivisa nel gruppo di progetto. Questo obiettivo, non teorico ma decisamente pragmatico, è stato prescelto come punto di partenza. Pertanto, la Rete organizzativa per le Scuole dei Distretto 32 di Roma è stata progettata per perseguire il seguente obiettivo strategico:

“Costituire una Rete interna al sistema scolastico per *formare* la Rete”.

L'intento è quello di costruire, in modo autonomo, una organizzazione utile per governare il cambiamento in corso nella istituzione scolastica, che persegua per i primi due anni l'obiettivo di formare o potenziare la comunità scolastica proprio al lavoro in Rete.

Gli obiettivi operativi sono pertanto quelli di individuare modalità di lavoro, strutture operative, ruoli professionali comuni per realizzare:

- la formazione alla cultura di Rete
- la formazione ai ruoli di Rete
- la formazione per la costruzione di curricula per la continuità
- la realizzazione di eventi collettivi
- l'analisi dei bisogni e delle attese del territorio
- il portfolio
- la realizzazione delle attività del CTP

La strategia e gli obiettivi operativi sono derivati dalla sincera esplicitazione e analisi delle motivazioni iniziali rispetto alla costituzione di una Rete, che hanno visto il gruppo orientarsi in modo fermo solo verso attività in grado di:

- rispettare l'autonomia delle singole Scuole: la Rete non deve incidere in alcun modo sull'autonomia delle Scuole che la compongono

- migliorare la qualità delle attività delle Scuole: la nuova organizzazione deve orientare tutti coloro che la compongono verso la valorizzazione e la valutazione delle attività svolte
- valorizzare quanto fatto fino ad oggi in comune da due o più Scuole del Distretto: nella intera Rete devono trovare maggiore visibilità le attività svolte, che talvolta rimangono sconosciute non solo alla comunità territoriale esterna, ma anche agli altri operatori della scuola
- migliorare la visibilità sulle attività e le competenze delle persone: con l'organizzazione a Rete le persone devono trovare luoghi di valorizzazione e visibilità delle proprie competenze
- rafforzare la motivazione al lavoro in Rete: con la nuova forma organizzativa si deve rafforzare la necessità del lavoro in Rete, dentro e fuori il sistema scolastico
- sostenere la implementazione di una Rete governata: nei primi tempi la nuova organizzazione deve autoprodursi e autocostruirsi
- migliorare la comunicazione con il territorio: con la Rete deve essere progettato un sistema di comunicazione, a due vie, efficace ed efficiente con il territorio
- migliorare la comunicazione tra le scuole: con la Rete deve essere predisposto anche un sistema di comunicazione tra le scuole non verticale e non circoscritto
- diffondere una cultura della condivisione delle attività e del lavoro in gruppo: la nuova forma organizzativa deve potenziare la capacità di lavorare in gruppo, attraverso la progettazione di microstrutture organizzative
- promuovere e sostenere l'innovazione organizzativa e tecnologica delle Scuole: con la Rete si deve sostenere e potenziare il patrimonio organizzativo e tecnologico
- realizzare economie di scala su attività di supporto: la Rete deve permettere la riduzione di costi su attività lavorative di supporto al processo formativo
- accedere ai finanziamenti riservati alle Scuole in Rete: con la Rete le Scuole devono poter ottenere fondi e aiuti economici attualmente non accessibili alle single Scuole

2. Il modello di Rete prescelto: la Rete organizzativa governata

La Rete è stata progettata secondo il modello proposto negli scritti di Federico Butera (*// castello e la rete*, Franco Angeli, Milano, 1990)². Le linee guida di questo modello sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- nei sistemi sociali, economici, istituzionali ed aziendali stanno emergendo da tempo forme di organizzazione complessa ma flessibile, caratterizzate dalla presenza di forme di cooperazione tra soggetti individuali e collettivi che perseguono un comune obiettivo;
- queste forme organizzative complesse, definibili come Reti organizzative o Imprese Reti, sono composte da soggetti individuali e collettivi ad alta capacità di autorganizzazione (*Nodi* della Rete), che instaurano tra di loro modalità differenti di relazione reciproca (*Connessioni* della Rete), costruiscono delle relazioni più stabili e strutturate (*Strutture* della Rete) e agiscono in riferimento ad obiettivi condivisi,

² A partire dal libro citato, F. Butera ha realizzato (con i collaboratori della propria *Cattedra di Sociologia dell'Organizzazione* e con il team professionale di *Irso-Butera e Partners*, www.irso-bep.it) un numero considerevole di attività di ricerca e consulenza per la descrizione e la progettazione di Reti, descritte in rapporti di ricerca, riviste specializzate e libri. In particolare, per il sistema scolastico, Butera e Partners ha coordinato e realizzato in gran parte le attività di PICTO, per l'innovazione e il cambiamento tecnologico e organizzativo del Ministero della Pubblica Istruzione.

cercando linguaggi comuni, condividendo valori, dotandosi di sistemi di coordinamento e controllo e di monitoraggio (*Proprietà della Rete*)

Le Reti organizzative, individuate e studiate in una molteplicità di contesti socio-economici, in istituzioni pubbliche e in distretti industriali, in organizzazioni profit e no-profit, ecc. sono riconducibili ad un unico modello teorico ideale, ma realizzate applicando tale modello a situazioni concrete e specifiche.

Tra le possibili applicazioni, una distinzione tipologica rilevante è quella tra *Reti naturali* e *Reti governate*. Le prime sono le Reti che esistono e operano sulla base di modalità non formalizzate, dove le connessioni prevalenti sono quelle di tipo personale, tessute e mantenute dai singoli soggetti della Rete; sono per questo anche poco visibili a chi non appartiene ad esse, talvolta percepite in modo differente dagli stessi soggetti che vi appartengono. Le Reti governate sono quelle che, non necessariamente in presenza di un sistema formalizzato (Consorzio o Accordo formale di Rete), sono comunque:

- strategicamente orientate
- strutturate e relativamente stabili
- esplicite, riconosciute e condivise
- governate sulla base di obiettivi condivisi e verificati

Nella realizzazione delle Reti nel contesto scolastico, un'altra distinzione tipologica importante è tra Reti tutte interne al mondo della scuola e Reti che comprendono al loro interno anche soggetti esterni al mondo della scuola. La scelta tra queste due Reti dipende, ovviamente, dall'obiettivo perseguito e condiviso da tutti i Nodi.

Sempre rispetto all'obiettivo, è poi possibile distinguere tra Reti che nascono per condividere:

- solo processi di tipo amministrativo e gestionale (gestione del personale, acquisti, amministrazione, ecc.)
- solo processi di tipo dirigenziale (attività rivolte all'esterno, formazione e sviluppo del personale, Ricerca e sviluppo, ecc.)
- solo processi primari (realizzazione attività formativa a studenti con handicap, gestione continuità, gestione di mense o palestre, ecc.)
- due o tutti e tre i processi sopra elencati

Il modello teorico della Rete proposto da F. Butera è quello riportato nella fig. 1. In questo modello, nella Rete vengono individuati tre livelli funzionali, non gerarchici, ma differenti per il compito assegnato e per la loro funzione rispetto alla strategia della Rete. I livelli sono:

- *Agenzia strategica o Governo*
- *Economia di scala o Attività di supporto*
- *Economia della flessibilità o Operatività*

In essi si possono collocare i diversi *Nodi* della Rete, presupponendo anche una presenza dello stesso *Nodo* su differenti livelli, se impegnato in più funzioni rispetto alla Rete.

Riprendendo ora gli elementi che compongono la Rete, possiamo descrivere con un dettaglio maggiore le loro caratteristiche nella maniera seguente:

- In primo luogo la Rete si compone dei suoi Soggetti (*Nodi*), che possono essere individuali o collettivi. I Nodi sono le Scuole, le altre Istituzioni, gli Enti locali, le Imprese, le Organizzazioni di ogni tipo, singolarmente presi; ma sono Nodi anche le loro singole

parti (Presidenza, Segreteria, Dipartimenti, Assessorati, Funzioni, Uffici, ecc.) o i singoli soggetti (Dirigente scolastico, Insegnante, Amministrativo, Assessore, Funzionario, Professionista, ecc.) se questi partecipano direttamente agli scambi della Rete

- Le Relazioni (*Connessioni*) tra i soggetti della Rete sono il secondo componente. Tra i *Nodi* si possono creare relazioni di vario tipo, da quelle più informali e dirette a quelle più formali e prescritte per norma: connessioni burocratiche, gerarchiche, per processi decisionali, per comunicazione o scambio di informazioni, cooperative o conflittuali. Le *Connessioni* rilevanti per la Rete sono comunque quelle finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo condiviso
- Nella Rete si creano delle *Strutture* organizzative altrimenti inesistenti se i singoli soggetti operassero in modo autonomo. Queste *Strutture* sono riconoscibili dal fatto che le relazioni che le connotano sono intenzionali e relativamente stabili e non casuali e saltuarie (team di lavoro, consorzi, tavoli di concertazione, comitati, associazioni di imprese, ecc.).
- Il quarto componente della Rete sono le sue *Proprietà operative*, ovvero le modalità organizzative, di cooperazione e condivisione degli obiettivi, di comunicazione, di soluzione dei conflitti, di monitoraggio che permettono alla Rete di operare. A questo proposito è importante evidenziare come nella Rete si è Nodi attivi solo in presenza di uno scambio con altri Nodi: ogni singolo appartenente alla Rete, pertanto, dovrebbe non solo condividere l'obiettivo, ma anche scambiare con gli altri dati e informazioni per creare una comune conoscenza. Alcune organizzazioni appartenenti alla Rete hanno già una consapevolezza di ciò e quindi hanno al loro interno processi e pratiche di lavoro che prevedono una modalità di condivisione con l'esterno delle loro attività: in queste organizzazioni ciò che risulterà innovato è soprattutto la qualità e quantità delle attività, ma meno i modelli organizzativi. In altre, e sono talvolta le più numerose, la modalità di lavoro prevalente è quella tutta introiettata nell'organizzazione stessa: in queste organizzazioni dovranno pertanto essere progettati nuovi ruoli e nuove attività lavorative funzionali allo scambio nella Rete, tanto da poter parlare di una vera e propria attività di innovazione organizzativa, come effetto indiretto (ma non secondario) dell'appartenenza alla Rete organizzativa.

Per delle organizzazioni singole scegliere di operare in Rete significa quindi condividere un obiettivo comune con altri soggetti, concordare una comune strategia, identificare dei risultati rilevanti, progettare modalità di connessione tra attività lavorative o progettarne di nuove in comune, individuare strutture di supporto per la Rete, adottare linguaggi comuni, condividere valori e culture del servizio, orientarsi in modo flessibile rispetto all'utenza o al cliente, predisporre sistemi di monitoraggio per la valutazione e valorizzazione dei risultati e del lavoro delle persone, ecc. Ma, in primo luogo, significa non confondersi e perdersi nella Rete, ma essere *Nodi* vitali, attivi, innovativi e capaci di autorganizzarsi e quindi di essere soggetti di comunicazione, creazione e scambio nella Rete stessa.

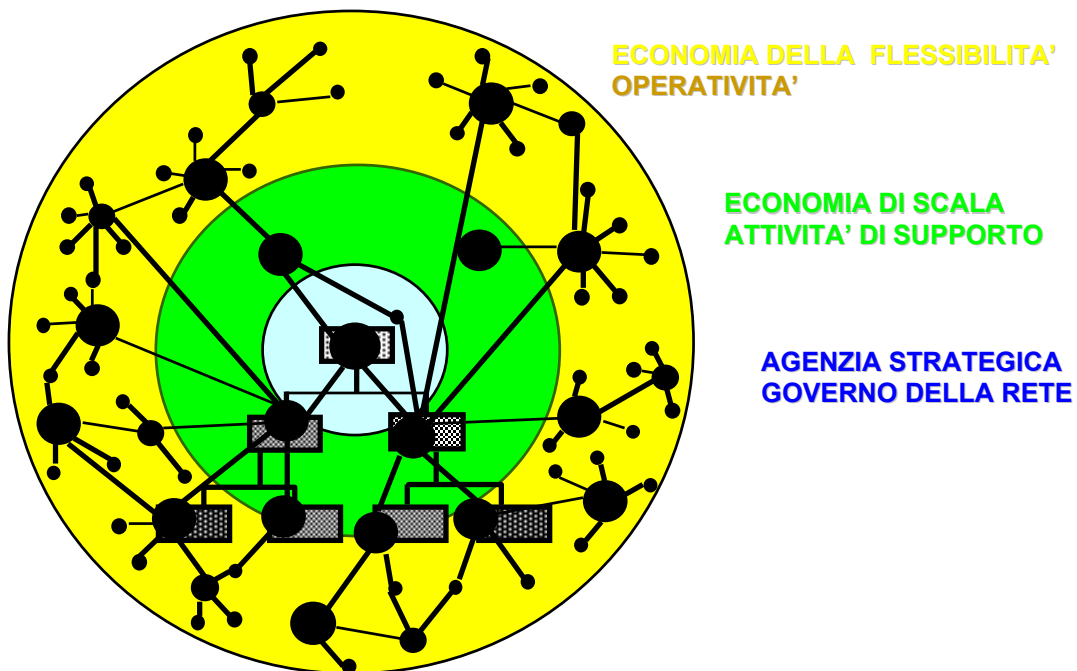


Fig. 1 – Il Modello della Rete organizzativa
 Fonte: Federico Butera. *Il castello e la rete*. Franco Anselmi. Milano. 1990

3. La metodologia di lavoro adottata

La Rete è stata progettata con una modalità di lavoro di tipo attivo, con le attività di un Gruppo di progettazione assistito da un Consulente Senior.

Fin dalle prime fasi, la scelta del Dirigente scolastico che ha promosso l'iniziativa è stata quella di realizzare in modo parallelo le attività di :

- Progettazione della Rete
- Comunicazione sulle attività in corso
- Formazione al cambiamento

Ciò che è stato escluso è un cambiamento progettato dall'alto e comunicato solo successivamente a tutto il resto della comunità scolastica, che avrebbe riprodotto un modello burocratico di azione e vanificato ogni sforzo innovativo. Ovviamente, questa scelta non ha garantito l'adesione incondizionata al progetto di ognuno: ogni opinione divergente è stata ritenuta legittima e rispettabile e chiunque ha esplicitato le sue motivazioni e sostenuto le sue ragioni.

Una fase decisiva è stata quella della Formazione e Comunicazione rispetto all'iniziativa, realizzata con una giornata di convegno e formazione sulla Cultura di Rete aperta a tutti i componenti delle Scuole del Distretto (il Dirigente ed una Funzione obiettivo) e ai soggetti istituzionali esterni alla scuola interessati (Assessorati, Usl, ecc.).

Successivamente è stato composto il Gruppo di progettazione, con l'invito alla partecipazione attiva rivolto a tutti i Dirigenti scolastici o all'Insegnante (Funzione obiettivo o no) da loro delegato.

Le attività svolte dal Gruppo sono state le seguenti:

1. analisi delle motivazioni alla progettazione e costituzione della Rete
2. scelta della strategia e degli obiettivi operativi
3. individuazione dei processi di lavoro
4. individuazione dei risultati attesi
5. selezione dei macro-processi e loro collocazione nei livelli della Rete
6. scelta dei Nodi responsabili dei processi e definizione delle loro competenze professionali
7. definizione delle Connessioni tra i Nodi
8. rappresentazione grafica del progetto di Rete
9. definizione delle Proprietà operative
10. definizione dei tempi e delle modalità della realizzazione del progetto

Il Gruppo ha svolto le sue attività nel corso di due mesi, operando su indicazioni della Consulenza ma lavorando in piena autonomia organizzativa.

4. La descrizione dei processi lavorativi e dei compiti delle persone

Il momento centrale della progettazione della Rete Organizzativa è stato quello della individuazione e definizione dei processi della Rete, dei Nodi responsabili e dei compiti loro assegnati.

I processi sono stati distinti tra Macro-processi della Rete e Processi lavorativi, individuando poi i Nodi e le strutture responsabili della loro realizzazione, riportati nell'allegato 1 e nella fig2.

In particolare, sono stati identificati come Macro-processi della Rete:

- La pianificazione delle attività
- L'individuazione e comunicazione delle opportunità e delle esigenze di ogni Scuola e di ogni componente
- La progettazione delle attività comuni
- L'organizzazione del lavoro delle persone che operano in Rete (con la ovvia esclusione dell'organizzazione delle attività della singola Scuola, per il rispetto dell'autonomia scolastica e degli organi collegiali)
- La gestione delle risorse finanziarie comuni
- La gestione delle risorse strumentali e tecnologiche condivise nella Rete
- La realizzazione dei processi principali assegnati alla Rete (da confermare o sostituire periodicamente in funzione degli obiettivi prescelti per la Rete)
- Il monitoraggio della Rete
- La diffusione e promozione dell'innovazione

Successivamente sono stati individuati i compiti assegnati ai singoli Nodi e alle Strutture, le loro responsabilità e modalità di azione, descritti negli allegati 2 e 3. I Nodi e le Strutture

individuati e la loro collocazione nei livelli della Rete (governo, supporto, operativo – fig.3) sono i seguenti:

- *Gruppo di governo* (livello di governo)
- *Gruppo per la pianificazione* (livello di governo)
- *Gruppo per la gestione della comunicazione* (livello di supporto)
- *Gruppo di progetto* (livello di supporto)
- *Struttura per il processo di Organizzazione delle persone*, costituita da: gruppo per la valorizzazione (livello di governo); Gruppo di supporto alle persone (livello di supporto); Singole scuole (livello operativo)
- *Struttura per la gestione delle risorse finanziarie*, costituita dal *Gruppo di finanza* (livello di governo) e dal *Gruppo di contabilità* (livello di supporto)
- *Gruppo tecnologico* (livello di supporto)
- *Struttura del processo di Realizzazione dei processi principale*, costituita da: Gruppo per la valutazione (livello di governo); Gruppo per il coordinamento e la facilitazione (livello di supporto); Singole scuole (livello operativo)
- *Struttura per il processo di Monitoraggio della Rete*: questa struttura opera nei tre livelli della Rete
- *Struttura per il processo di Diffusione e promozione dell'Innovazione*: questa struttura opera nei tre livelli della Rete
- *Singole scuole* (livello operativo)

Il Gruppo di progettazione ha poi individuato le seguenti norme per la composizione dei Gruppi e delle Strutture:

- **Livello Operativo**: la costituzione dei gruppi che operano all'interno delle singole Scuole viene lasciata alla libera determinazione del Dirigente e degli Organi COLlegiali.
- **Livello di Supporto**: la costituzione e composizione dei gruppi che operano a questo livello viene decisa dal *Gruppo per la Valorizzazione delle persone*, in base alle proposte avanzate coerentemente alle competenze individuate.
- **Livello di Governo**: la costituzione dei gruppi che operano a questo livello deve prevedere necessariamente la presenza di un Dirigente e la loro composizione viene definita dal *Gruppo di Governo* della Rete sulla base delle indicazioni fornite dagli Organi Collegiali delle singole istituzioni scolastiche. A questo livello opera inoltre il *Gruppo di Governo della Rete* nel quale sono presenti tutti i Dirigenti scolastici delle Scuole appartenenti alla Rete; il *Gruppo di Governo* ha compiti di:
 - Individuazione delle strategie
 - Individuazione degli obiettivi prioritari
 - Assunzione delle decisioni per il governo della Rete (tempi e modalità definite nello Statuto redatto dalle Scuole della Rete)
 - Assegnazione dei ruoli a livello di governo



fig. 2 – I Macro-processi e i Processi principali della Rete

5. Le Proprietà della Rete

La nuova organizzazione configura un nuovo sistema sociale, una comunità che necessita di regole di appartenenza e di comportamento tra coloro che la compongono e la agiscono.

Per questo, già nella fase di progettazione, si è scelto di individuare i valori e le norme base, sulle quali realizzare successivamente la implementazione della Rete governata.

Le Proprietà operative della Rete sono le seguenti:

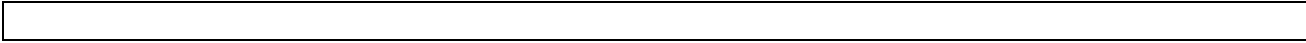
Appartenenza	Come si entra:	Nella Rete <ul style="list-style-type: none">• l'ingresso è libero• tutte le scuole hanno pari dignità e uguale responsabilità
	Per fare cosa:	Le scuole che aderiscono alla Rete: <ul style="list-style-type: none">• si impegnano a perseguire gli obiettivi condivisi e a realizzare le attività concordate• lavorano insieme per "innovare insieme"
	Come si sta insieme:	Le scuole delle Rete: <ul style="list-style-type: none">• comunicano tra loro in modo positivo e costruttivo• rendono trasparenti i rapporti ed i processi• realizzano lo scambio cooperativo delle esperienze• perseguono la condivisione delle conoscenze• valorizzano le attività e rendono visibili le competenze di ognuno
Vantaggi	Per chi partecipa, la Rete:	<ul style="list-style-type: none">• è una struttura stabile pronta a cogliere tutte le opportunità• consente di accedere a finanziamenti specifici e aggiuntivi• dà sostegno ai processi dell'Autonomia• rafforza le scuole nell'interfaccia con altri soggetti• favorisce la conoscenza condivisa dei bisogni e delle attese del territorio• permette una risposta condivisa alle esigenze di formazione del territorio• facilita la caratterizzazione dell'offerta formativa• offre garanzie nella definizione e valutazione dei P.O.F.

Regole di comportamento	Essere in Rete vuol dire:	<ul style="list-style-type: none"> • tenersi informati • essere disponibili a comunicare le proprie esperienze • superare i personalismi • contribuire all'innovazione
	Quando si è in Rete <i>non si può</i> :	<ul style="list-style-type: none"> • usare un linguaggio aggressivo • entrare in competizione con altri partners della rete • assumere comportamenti autoritari • pensare che "certe cose" possano riguardare solo "gli altri"

6. I tempi e le modalità di implementazione

Il Gruppo di progetto ha infine concordato i seguenti tempi e modalità di implementazione del progetto:

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entro il 30 giugno 2001</i> Presentazione del progetto agli OO.CC. delle scuole i cui rappresentanti hanno fatto parte del Gruppo di progetto: <ul style="list-style-type: none"> ○ I.C. Via XX Settembre ○ I.C. Via Monte Pollino ○ S.M.S. G. Garibaldi ○ 2° Circolo di Mentana
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entro la fine di luglio 2001</i> presentazione del progetto ai D.S. delle altre scuole del Distretto. Si prevedono riunioni separate per i Dirigenti delle scuole di base e delle scuole superiori.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entro il 15 settembre 2001</i> Le scuole interessate deliberano l'adesione alla rete.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entro il 30 ottobre 2001</i> Un piccolo gruppo di progetto, delegato dalle scuole che hanno aderito alla rete, prepara lo Statuto e lo presenta alle scuole che hanno dichiarato la loro adesione
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contemporaneamente</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ si avvia la "formazione alla rete" nelle singole Istituzioni Scolastiche ○ si prepara il primo evento collettivo (Scuolaperta per l'orientamento)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Successivamente</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ attraverso la costituzione dei nodi e delle strutture, la Rete comincia a vivere e ad opera



Allegato 1 – I Processi della Rete e i Nodi responsabili

Repertorio dei macro-processi	Processi lavorativi e livello funzionale	Nodo responsabile
A. Pianificazione	<p>Livello di governo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. scelta delle opportunità 2. definizione dei processi principali 3. definizione dei ruoli professionali e delle strutture nella Rete 4. pianificazione delle risorse finanziarie 5. assegnazione del budget 	Gruppo per la pianificazione
B. Individuazione e comunicazione delle opportunità e delle esigenze	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lettura della normativa 2. consultazione dei siti Web e delle Banche dati 3. raccolta di informazioni da soggetti esterni e interni alla Rete 4. diffusione delle informazioni all'interno e all'esterno della Rete 	Gruppo per la gestione della comunicazione
C. Progettazione	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione degli obiettivi operativi e dei risultati attesi 2. definizione delle linee guida del progetto (confini, orientamenti, percorsi) 3. individuazione e definizione delle attività (metodologie, strumenti, tempi) 4. individuazione e definizione dei ruoli 	Gruppo di progetto

Repertorio dei macro-processi	Processi lavorativi e livello funzionale	Nodo responsabile
	(competenze, compiti, responsabilità) 5. pianificazione delle risorse assegnate 6. scelta dei criteri di valutazione e degli strumenti di monitoraggio	
D. Organizzazione delle persone	<p>Livello operativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione delle persone 2. assegnazione delle attività 3. verifica delle attività <p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. coordinamento delle attività dei Nodi 5. formazione delle persone 6. gestione e facilitazione della comunicazione <p>Livello di governo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. rendere visibili le competenze delle persone 8. dare valore alle attività delle persone 9. assegnazione dei ruoli di Rete a livello di supporto 	<p>Singoli Nodi (Scuole)</p> <p>Gruppo di supporto alle persone</p> <p>Gruppo per la valorizzazione</p>
E. Gestione delle risorse finanziarie	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. attività di istruttoria per l'acquisizione dei fondi 2. predisposizione del bilancio di Rete 3. attività di accertamento, impegno e liquidazione <p>Livello di governo:</p>	<p>Gruppo di contabilità</p> <p>Gruppo di finanza</p>

Repertorio dei macro-processi	Processi lavorativi e livello funzionale	Nodo responsabile
	4. ricerca dei fondi 5. controllo di gestione	
F. Gestione delle risorse strumentali e tecnologiche	Livello di supporto: 1. scelta ed acquisto delle risorse 2. manutenzione delle risorse 3. destinazione d'uso 4. ottimizzazione delle risorse	Gruppo tecnologico
G. Realizzazione dei processi principali	Livello operativo: realizzazione Livello di supporto: coordinamento e facilitazione Livello di governo: valutazione, visibilità, valorizzazione 1. formazione alla cultura di Rete 2. formazione ai ruoli di Rete 3. formazione per la costruzione di curricula per la continuità 4. realizzazione di eventi collettivi 5. analisi dei bisogni e delle attese del territorio 6. portfolio 7. realizzazione delle attività del CTP	Singole Scuole/ Nodi Gruppo per il coordinamento e la facilitazione Gruppo per la valutazione
H. Monitoraggio della Rete	Livello operativo: raccolta dati Livello di supporto: individuazione delle modalità di raccolta e elaborazione dei dati Livello di governo: individuazione degli	Gruppo di monitoraggio

Repertorio dei macro-processi	Processi lavorativi e livello funzionale	Nodo responsabile
	standard, interpretazione e comunicazione dei dati <ol style="list-style-type: none"> 1. monitoraggio delle strategie e degli obiettivi 2. monitoraggio dei risultati 3. monitoraggio dei processi principali 4. monitoraggio del Capitale Intellettuale 5. monitoraggio delle risorse economiche e finanziarie 6. monitoraggio delle risorse strumentali e tecnologiche 7. monitoraggio delle strutture organizzative 	
I. Diffusione e promozione dell'innovazione	<p>Livello operativo: analisi e proposta</p> <p>Livello di supporto: coordinamento, diffusione e facilitazione</p> <p>Livello di governo: scelta, diffusione e promozione</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione punti di forza e di debolezza della Rete 2. rilettura di nuovi bisogni e attese del territorio 3. rilettura dei bisogni della Rete 4. scelta dell'innovazione da promuovere 5. comunicazione dei nuovi obiettivi 6. formazione per il cambiamento 	Gruppo di innovazione

Allegato 2 – I compiti assegnati ai Nodi della Rete (Gruppi e Strutture)

Gruppi e Strutture della Rete	Compiti
<i>Gruppo di Governo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • individuare le strategie • individuare gli obiettivi prioritari • assumere le decisioni funzionali al governo della rete • assegnare i ruoli dei Nodi e delle Strutture che operano al livello di governo
<i>Gruppo per la pianificazione (livello di governo)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • scegliere le opportunità • definire i processi principali • definire i ruoli professionali e le strutture della Rete • pianificare le risorse finanziarie • assegnare il budget
<i>Gruppo per la gestione della comunicazione (livello di supporto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • seguire la normativa vigente • consultare i siti Web e le Banche dati • raccogliere le informazioni tra i soggetti esterni ed interni della Rete • diffondere le informazioni all'interno e all'esterno della Rete
<i>Gruppo di progetto (livello di supporto)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • individuare gli obiettivi operativi e i risultati attesi • definire le linee guida del progetto (confini, orientamenti, percorsi)
<i>Struttura per il processo di Organizzazione delle persone, costituita da: Gruppo per la valorizzazione (livello di governo); Gruppo di supporto alle persone</i>	<p>Gruppo per la valorizzazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rendere visibili le competenze delle persone • dare valore alle attività delle persone

Gruppi e Strutture della Rete	Compiti
(livello di supporto); <i>Singole scuole</i> (livello operativo)	<ul style="list-style-type: none"> • assegnare i ruoli di Rete a livello di supporto <p>Gruppo di supporto alle persone</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordinare le attività dei Nodi • curare l'attività formativa delle persone • gestire e facilitare la comunicazione <p>Scuole</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuare le persone • assegnare le attività • verificare le attività
<i>Struttura per la gestione delle risorse finanziarie</i> , costituita da: <i>Gruppo di finanza</i> (livello di governo); <i>Gruppo di contabilità</i> (livello di supporto)	<p>Gruppo di finanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ricercare i fondi per la Rete • realizzare il controllo di gestione <p>Gruppo di contabilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizzare l'attività di istruttoria per l'acquisizione • predisporre il bilancio di Rete • fare l'attività di accertamento, impegno e liquidazione
<i>Gruppo tecnologico</i> (livello di supporto)	<ul style="list-style-type: none"> • scegliere ed acquistare le risorse • curare la manutenzione delle risorse • decidere la destinazione d'uso • ottimizzare le risorse
<i>Struttura del processo di Realizzazione dei processi principale</i> , costituita da: <i>Gruppo per la valutazione</i> (livello di governo); <i>Gruppo per il coordinamento e la facilitazione</i> (livello di supporto); <i>Singole scuole</i> (livello	<p>Gruppo per la valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • curare la valutazione, la visibilità e la valorizzazione delle attività <p>Gruppo per il coordinamento e la facilitazione:</p>

Gruppi e Strutture della Rete	Compiti
operativo)	<ul style="list-style-type: none"> • coordinare e facilitare le attività della Rete realizzate nel livello operativo Scuole: <ul style="list-style-type: none"> • realizzazione dei processi principali della Rete
<i>Struttura per il processo di Monitoraggio della Rete:</i> questa struttura opera nei tre livelli della Rete	livello di governo: <ul style="list-style-type: none"> • individuare gli standard, interpretare e comunicare i dati raccolti su: risultati, processi principali, Capitale Intellettuale, risorse economiche e finanziarie, risorse strumentali e tecnologiche, strutture organizzative livello di supporto: <ul style="list-style-type: none"> • individuare le modalità di raccolta ed elaborazione dei dati livello operativo: <ul style="list-style-type: none"> • curare la raccolta dei dati
<i>Struttura per il processo di Diffusione e promozione dell'Innovazione:</i> questa struttura opera nei tre livelli della Rete	livello di governo: <ul style="list-style-type: none"> • realizzare le scelte, la diffusione e la promozione per:: individuare i punti di forza e di debolezza della Rete; rileggere i nuovi bisogni e le attese del territorio; rileggere i bisogni della Rete; scegliere le innovazioni da promuovere; comunicare i nuovi obiettivi; decidere la formazione per il cambiamento livello di supporto: <ul style="list-style-type: none"> • realizzare il coordinamento, la diffusione e la facilitazione delle attività per l'innovazione livello operativo:

Gruppi e Strutture della Rete	Compiti
	<ul style="list-style-type: none"> • analizzare le innovazioni possibili e proporle ai Nodi della Rete competenti
<i>Singole scuole</i> (livello operativo)	<ul style="list-style-type: none"> • svolgere tutte le attività istituzionali • realizzare in modo attivo le attività assegnate nei processi principali • realizzare in modo attivo le attività assegnate nelle strutture dalla Rete

GOVERNO

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di governo	<p>Livello di governo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • individuare le strategie • individuare gli obiettivi prioritari • assumere le decisioni funzionali al governo della rete • assegnare i ruoli dei Nodi e delle Strutture che operano al livello di governo 	<p>Conoscenze / esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> Conoscenze di tipo amministrativo Conoscenze di tipo legislativo Conoscenze/esperienze di tipo organizzativo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestire le aspettative Essere assertivi Mantenere standard culturali di alto livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> Essere determinati Essere divergenti Essere affidabili nel seguire attività e processi 	<p>Diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>Decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Assumere decisioni innovative ○ Attribuire senso all'innovazione <p>Relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare ○ Attivare il clima di collaborazione

A. PIANIFICAZIONE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo per la pianificazione</p>	<p>Livello di governo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. scelta delle opportunità 2. definizione dei processi principali 3. definizione dei ruoli professionali e delle strutture nella Rete 4. pianificazione delle risorse finanziarie 5. assegnazione del budget 	<p>Conoscenze / esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> Conoscenze di tipo amministrativo Conoscenze di tipo legislativo Conoscenze/esperienze di tipo organizzativo Conoscenze informatiche di alto profilo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestire le aspettative in modo flessibile Essere assertivi Saper lavorare in autonomia Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestire le ansie Essere determinati Essere divergenti Essere affidabili nel seguire attività e processi 	<p>Diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>Decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>Relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare ○ Attivare il clima di collaborazione

B. GESTIONE DELLA COMUNICAZIONE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo per la gestione della comunicazione</p>	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. lettura della normativa 2. consultazione dei siti Web 3. raccolta di informazioni da soggetti esterni e interni alla Rete 4. diffusione delle informazioni all'interno e all'esterno della Rete 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo legislativo • Conoscenze informatiche di alto profilo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere affidabili nel seguire attività e processi 	<p>Informatiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Collegamenti in rete ○ Pagine Web ○ Posta elettronica ○ Internet ○ Programmi avanzati <p>Diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto in cui si opera ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Assumere decisioni in condizioni di incertezza ○ <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ costruire e mantenere relazioni ○ gestire i contrasti ○ coordinare

C. PROGETTAZIONE

	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di progetto	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione degli obiettivi operativi e dei risultati attesi 2. definizione delle linee guida del progetto (confini, orientamenti, percorsi) 3. individuazione e definizione delle attività (metodologie, strumenti, tempi) 4. individuazione e definizione dei ruoli (competenze, compiti, responsabilità) 5. pianificazione delle risorse assegnate 6. scelta dei criteri di valutazione e degli strumenti di monitoraggio 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo contabile • Conoscenze di tipo normativo • Conoscenze di tipo organizzativo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Essere collaborativi • Lavorare in autonomia • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie • Sapersi concentrare 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di innovazione ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Ottimizzare le risorse ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curare relazioni ○ Stimolare il brain storming ○ Coordinare problem setting e problem solving ○ Attivare il cooperative learning ○ Contribuire alla costruzione del clima positivo ○ Valorizzare le persone ○ Valorizzare i risultati

D. ORGANIZZAZIONE DELLE PERSONE . 1

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo per la valorizzazione</p>	<p>Livello di governo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. rendere visibili le competenze delle persone 2. dare valore alle attività delle persone 3. assegnazione dei ruoli di Rete a livello di supporto 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo legislativo • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze specifiche Esperienze pregresse nell'ambito della formazione <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie • Essere divergenti 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto in cui si opera ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

D. ORGANIZZAZIONE DELLE PERSONE . 2

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo di supporto alle persone</p>	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. coordinamento delle attività dei Nodi 2. formazione delle persone 3. gestione e facilitazione della comunicazione 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze specifiche <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia • Essere collaborativi • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di innovazione ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Ottimizzare le risorse ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curare le relazioni ○ Costruire il clima collaborativo ○ Valorizzare le persone ○ Valorizzare i ruoli ○ Valorizzare i risultati

D. ORGANIZZAZIONE DELLE PERSONE . 3

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Singoli Nodi (Scuole)	<p>Livello operativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. individuazione delle persone 2. assegnazione delle attività 3. verifica delle attività 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenza delle aspettative <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere collaborativi • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacità di concentrarsi 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e di criticità ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Condividere strategie e scelte ○ Implementare il progetto nella realtà ○ Individuare le persone in relazione alle competenze ○ Distribuire compiti e responsabilità ○ Realizzare il progetto ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Verificare le attività

E. GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di finanza	<p>Livello di governo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ricerca dei fondi 2. controllo di gestione 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo legislativo • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze e competenze specifiche • Esperienze pregresse nell'ambito della gestione delle risorse FINANZIARIE <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Essere assertivi • Mantenere standard culturali di livello 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto in cui si opera ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

E. GESTIONE DELLE RISORSE FINANZIARIE . 2

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di contabilità	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. attività di istruttoria per l'acquisizione dei fondi 2. predisposizione del bilancio di Rete 3. attività di accertamento, impegno e liquidazione 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze di tipo tecnologico <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia • Essere collaborativi • Mantenere standard culturali di livello 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di criticità e i punti di forza ○ Riconoscere gli elementi di innovazione ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Ottimizzare le risorse ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curare le relazioni ○ Costruire il clima collaborativo ○ Valorizzare i risultati

F. GESTIONE DELLE RISORSE STRUMENTALI E TECNOLOGICHE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo tecnologico</p>	<p>Livello di supporto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. scelta ed acquisto delle risorse 2. manutenzione delle risorse 3. destinazione d'uso 4. ottimizzazione delle risorse 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo legislativo (sicurezza degli ambienti, laboratori, ecc.) • Conoscenze di tipo organizzativo <p>Abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia • Mantenere standard culturali di livello 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di criticità e i punti di forza ○ Riconoscere gli elementi di innovazione ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Ottimizzare le risorse ○ Gestire l'emergenza ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curare le relazioni ○ Costruire il clima collaborativo ○ Valorizzare i risultati

G. REALIZZAZIONE DEI PROCESSI PRINCIPALI: VALORIZZAZIONE DELLA RETE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo per la valutazione	<p>Livello di governo: valutazione, visibilità, valorizzazione</p> <p>Attività previste per l'a.s. 2001/2002: -formazione alla cultura di Rete -formazione ai ruoli di Rete -formazione per la costruzione di curricula per la continuità -realizzazione di eventi collettivi -analisi dei bisogni e delle attese del territorio -portfolio di continuità -realizzazione delle attività del CTP</p>	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze specifiche <p>Abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione le aspettative in modo flessibile • Essere assertivi • Saper lavorare in autonomia • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie • Essere determinati • Essere divergenti 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

G . REALIZZAZIONE DEI PROCESSI PRINCIPALI: GESTIONE DELLE ATTIVITA'

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo per il coordinamento e la facilitazione</p>	<p>Livello di supporto: coordinamento e facilitazione</p>	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo organizzativo • Conoscenze specifiche <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia • Essere collaborativi • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di innovazione ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Ottimizzare le risorse ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Gestire l'emergenza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Curare le relazioni ○ Costruire il clima collaborativo ○ Valorizzare le persone ○ Valorizzare i ruoli ○ Valorizzare i risultati

G. REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITA'

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Singole Scuole/ Nodi	Livello operativo: realizzazione		

H. MONITORAGGIO . 1

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>H. Monitoraggio della Rete</p>	<p>Livello di governo: individuazione degli standard, interpretazione e comunicazione dei dati</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. monitoraggio delle strategie e degli obiettivi 2. monitoraggio dei risultati 3. monitoraggio dei processi principali 4. monitoraggio del Capitale Intellettuale 5. monitoraggio delle risorse economiche e finanziarie 6. monitoraggio delle risorse strumentali e tecnologiche 7. monitoraggio delle strutture organizzative 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo legislativo • Conoscenze di tipo organizzativo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Essere assertivi • Autonomia • Standard culturali di livello Ge • <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere determinati • Essere divergenti 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto in cui si opera ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

H. MONITORAGGIO . 2

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo di monitoraggio</p>	<p>Livello di supporto: individuazione delle modalità di raccolta e elaborazione dei dati</p>	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo legislativo • Conoscenze informatiche di alto profilo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Saper lavorare in autonomia <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essere affidabili nel seguire attività e processi 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto in cui si opera ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione ○ <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

H. MONITORAGGIO . 3

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di monitoraggio	Livello operativo: raccolta dati		

I. DIFFUSIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE .1

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
<p>Gruppo di governo</p>	<p>Livello di governo: individuazione degli standard, interpretazione e comunicazione dei dati</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. monitoraggio delle strategie e degli obiettivi 2. monitoraggio dei risultati 3. monitoraggio dei processi principali 4. monitoraggio del Capitale Intellettuale 5. monitoraggio delle risorse economiche e finanziarie 6. monitoraggio delle risorse strumentali e tecnologiche 7. monitoraggio delle strutture organizzative 	<p>conoscenze/esperienze</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenze di tipo amministrativo • Conoscenze di tipo Legislativo • Conoscenze di tipo organizzativo <p>abilità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le aspettative in modo flessibile • Essere assertivi • Saper lavorare in autonomia • Mantenere standard culturali di livello <p>atteggiamenti/motivazioni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestire le ansie • Essere determinati • Essere divergenti 	<p>diagnostiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere il contesto ○ Riconoscere i punti di forza e i punti di criticità ○ Riconoscere gli elementi di complessità ○ Riconoscere gli elementi di novità ○ Valutare <p>decisionale</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuare strategie ○ Comparare dati e risultati ○ Gestire la complessità ○ Assumere decisioni anche in situazioni d'incertezza ○ Progettare ○ Attribuire senso all'innovazione ○ <p>relazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Costruire relazioni ○ Negoziare

I. DIFFUSIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE . 2

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di innovazione	Livello di supporto: coordinamento, diffusione e facilitazione		

I. DIFFUSIONE E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE

Nodo responsabile	Attività e livello funzionale	Competenze	Declinazione delle competenze
Gruppo di innovazione	Livello operativo: analisi e proposte		

Fig. 1.2.2 - La rappresentazione grafica della Rete

