

## Traduzione, validazione e affidabilità della versione italiana del questionario Boundary Spanning Behaviors

### Translation, validation and reliability of the Italian version of the Boundary Spanning Behaviors Instrument

MONICA FEDELI - CONCETTA TINO<sup>1</sup>

*The article presents the process of translation and validation of a tool useful for detecting the boundary spanner orientations of all those figures operating along organizational boundaries. These are functions and roles required by the current social complexity that impose organizations to interact along and beyond their own organizational boundaries. The tool developed on the base of a process of operationalization of the theoretical model of Wreets and Sandmann by a group of American scholars<sup>2</sup> was translated and tested in the Italian context with the participation of 1101 teachers-tutors of the secondary school involved in the School Work-Alternation programs. The paper provides the explanation of the theoretical constructs and the process of development and testing of the instrument. At the end practical implications related to that role are outlined.*

**KEYWORDS:** QUESTIONNAIRE, BOUNDARY SPANNERS, ORIENTATIONS, VALIDITY, RELIABILITY

#### Introduzione

All'interno dell'attuale complessità sociale per sostenere l'alto livello di competitività e soprattutto la stabilità e la sostenibilità dei sistemi occorre creare interdipendenza tra organizzazioni e forme diverse di expertise. Si tratta di un fenomeno trasformativo e di cambiamento continuo che non riconosce l'autosufficienza dei singoli organismi, ma che impone ai sistemi di assicurare la permeabilità dei propri confini come condizione per facilitare accordi inter-organizzativi e alleanze strategiche, oltre che interscambio di saperi e competenze, al fine di poter affrontare efficacemente le sfide che i contesti attuali generano costantemente<sup>3,4</sup>. Proprio in questo processo complesso e sfidante sono attualmente coinvolte le istituzioni educative alle quali, oggi più che mai, viene richiesto di interagire con i contesti esterni rispondendo a un duplice bisogno: i) il primo proveniente dall'esterno e identificabile nell'urgenza di rispondere alle aspettative reali dei singoli e della comunità, poiché per i primi è indispensabile una formazione utile a supportarli nell'inserimento attivo all'interno dei contesti sociali e di lavoro; per la seconda, poiché la sua sopravvivenza e il

suo benessere dipendono dalla capacità dei suoi membri di fronteggiare con competenza i cambiamenti; ii) il secondo di natura interna, corrispondente alla necessità per la scuola di collocarsi, come organizzazione educativa riconosciuta e indispensabile all'interno della società attuale, dimostrando capacità e competenza nel saper leggere, interpretare la realtà, oltre che rispondere ai nuovi bisogni. Si tratta, dunque di un'evitabile relazione di interdipendenza che si sviluppa sulla base del principio dei sistemi aperti, secondo cui un'organizzazione funziona e 'sopravvive' quando è capace di cogliere gli input provenienti dall'ambiente esterno, di restituirli ad esso sotto forma di output diversi, dopo un adeguato processo di trasformazione<sup>5,6</sup>. È una forma di interdipendenza che per trasformarsi in un'alleanza capace di perseguire risultati strategici ed efficaci, non può essere lasciata al caso o alla volontà dei singoli, ma richiede di essere necessariamente e consapevolmente gestita. Con la convinzione che la generazione dei cambiamenti all'interno di un sistema si realizza quando tutti i suoi membri ne sono coinvolti, quando le azioni, in vista di un obiettivo comune, sono *goal-oriented* e realizzate secondo regole comuni e artefatti condivisi,

all'insegna della distribuzione di ruoli e funzioni<sup>7,8</sup>, non si può non riconoscere che l'attività lungo i confini organizzativi necessita di essere gestita da figure-chiave, capaci di creare ponti tra organizzazioni diverse, di essere coinvolti in attività di *boundary spanning* declinabili in quelle volte a favorire non solo i processi necessari al funzionamento dell'organizzazione di appartenenza<sup>9,10</sup>, ma anche a costruire legami e rappresentare le prospettive dei diversi partner, a coniugare obiettivi e interessi diversi per la realizzazione di una comune attività<sup>11</sup>. Proprio alla luce di tale costrutto teorico — approfondito nel paragrafo successivo — lo scopo di questo lavoro è stato di tradurre e validare, nel contesto italiano, uno strumento volto alla rilevazione degli orientamenti di *boundary spanners* di quelle figure che operano lungo i confini organizzativi.

## 2. Framework teorico

Secondo la *boundary spanning theory* le organizzazioni sono sistemi aperti e interdipendenti capaci di instaurare una forte relazione con i contesti esterni da cui ricevono le risorse necessarie per il loro funzionamento e le restituiscono ad essi sotto forme diverse<sup>12</sup>. L'attività di *boundary spanning* coincide quindi con quello che Scott<sup>13</sup> definisce «a bridge between an organization and its exchange partners»<sup>14</sup>, costruito su una logica «two-way street» che vede i soggetti partner coinvolti all'interno di un modello di interazione dialogica attorno a temi e obiettivi comuni, configurandosi come elevata espressione della loro partnership. Tenendo conto di tale presupposto e di due principi chiave, secondo i quali l'attività di *boundary spanning* può essere vista sia a livello micro (livello personale) dove il *boundary spanner* è la figura-chiave che costruisce network interni ed esterni all'organizzazione di appartenenza, sia a livello meso (livello organizzativo) dove l'attività di *boundary spanning* si configura come relazione tra l'organizzazione e l'ambiente esterno<sup>15</sup>, che Wreets e Sandmann<sup>16</sup> hanno sviluppato un modello teorico, attraverso il quale esplorare i livelli di *university-community engagement*, e che è alla base della costruzione dello strumento qui presentato. Esso è finalizzato a misurare gli orientamenti di *boundary spanners* delle figure che operano lungo i confini organizzativi e che agiscono per favorire il raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione.

Considerando che il processo di *boundary spanning* di un'organizzazione è costituito da una varietà complessa di attività, orientate al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, Wreets e Sandmann<sup>17</sup> hanno costruito il loro modello teorico sulla considerazione di due dimensioni situati lungo due assi perpendicolari: a) *task orientation*: riferito a ruoli legati allo svolgimento di attività e compiti tecnici e al supporto fornito all'interno di un'organizzazione; b) *social closeness*: riferito al grado di allineamento che un *boundary spanner* può avere o verso la propria organizzazione o verso il partner esterno. La costruzione dello strumento destinato all'operativizzazione del modello<sup>18</sup>, ma anche a superarne la sua rigidità — perché costruito su una visione polarizzata, secondo la quale lo *spanner* non può avere un duplice orientamento: verso la comunità esterna e verso la propria organizzazione — ha tenuto conto di quattro orientamenti distinti di *boundary spanners*: a) *technical-practical orientation*, come attività svolta a sostenere la performance organizzativa; b) *socio-emotional orientation*, come livello di attività volta a sostenere dal punto di vista emozionale e professionale; c) *community orientation*, come livello di allineamento con il partner esterno; d) *organizational orientation*, come allineamento verso l'organizzazione di appartenenza. Si tratta di attività e di una duplice identità professionale che i *boundary spanners* agiscono tra due organizzazioni con interessi e obiettivi diversi, consentendo loro di praticare l'*engagement*, attraverso l'interazione e la cooperazione con i partner esterni, sulla base di mutui benefici, la transazione e lo scambio di pratiche, all'insegna della logica di sistemi non più chiusi e separati, ma aperti e interdipendenti<sup>19,20</sup>, orientati a superare i livelli di incertezza generati dall'attuale complessità sociale e assicurarsi così la sostenibilità.

## 3. Finalità dello studio

La finalità generale dello studio è quella di creare uno strumento che possa misurare e/o rilevare gli orientamenti di *boundary spanners*, attraverso l'analisi di attività e ruoli, delle persone che operano lungo i confini organizzativi. Nello specifico, lo strumento qui presentato viene utilizzato per la prima volta nel contesto italiano, con il coinvolgimento delle figure scolastiche

dell'Alternanza Scuola-Lavoro, ma presenta caratteristiche per le quali può essere adattato in qualsiasi contesto se accompagnato, dove necessario, da una chiarificazione dei concetti di comunità e organizzazione, e considerando, inoltre, le caratteristiche personali e organizzative, connesse a uno specifico contesto, come variabili predittive (Fig.1) degli orientamenti.<sup>21</sup>

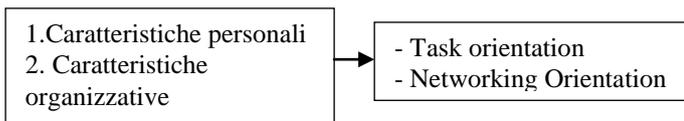


Fig.1. Variabili predittive

Lo strumento nello specifico, se utilizzato con le caratteristiche presentate, aiuta a rispondere a due specifiche domande di ricerca:

- Quali sono gli orientamenti di boundary spanners dominanti dei soggetti coinvolti?
- In che misura tali orientamenti sono spiegati congiuntamente e separatamente dalle variabili predittive?

#### 4. Metodo e procedure

Il questionario qui presentato è stato formulato e validato nel contesto americano con l'intenzionalità di misurare gli orientamenti *boundary spanners* delle persone che lavorano in diversi contesti organizzativi con la funzione di connettere una qualsiasi comunità con un'altra organizzazione. Nello specifico, in America, lo strumento è stato utilizzato in higher education, coinvolgendo quei *faculty/staff members* impegnati in attività di *university-community engagement* e specificatamente nella partnership tra università e comunità militare. L'utilizzo del questionario nel contesto italiano, reso possibile grazie al consenso degli autori,<sup>22</sup> ha previsto l'utilizzo della procedura nota come *translation/back-translation*<sup>23, 24</sup> che ha incluso sia il coinvolgimento di due esperte bilingue che hanno operato separatamente nelle fasi iniziali e congiuntamente in quella finale, sia l'implementazione di diverse fasi:

- un primo confronto sugli item del questionario tra le autrici del contributo e una prima traduzione con lo scopo di evidenziare la presenza di item o espressioni che potessero confondere il lettore;

- una successiva traduzione della versione inglese del questionario in italiano da parte di una delle esperte coinvolte;
- discussione di gruppo (ricercatrici e traduttrice) per determinare se la prima traduzione avesse acquisito il senso delle espressioni in lingua inglese e annotando elementi che erano risultati non in linea con il significato della versione inglese;
- discussione sulla base degli elementi emersi e stesura della seconda traduzione in lingua italiana;
- primo test, con una somministrazione e completamento del questionario della versione ottenuta con la seconda traduzione, da parte di 10 soggetti di madrelingua italiana;
- utilizzo dei feedback per un ulteriore affinamento degli item, dove necessario;
- una *back-translation* cieca, secondo cui la versione italiana è stata tradotta di nuovo nella lingua originale (inglese) eseguita dalla seconda figura esperta bilingue che NON era stata coinvolta nelle fasi iniziali della traduzione;
- confronto e discussione tra tutti i soggetti coinvolti nella procedura (ricercatrici ed esperte) per la finalizzazione del processo di traduzione, la cui durata è stata di due ore e mezza;
- completamento della versione tradotta in italiano, secondo la procedura sopra descritta, da un gruppo di 20 individui con caratteristiche simili a quelle del campione partecipante alla ricerca (*pre-test*). Lo scopo è stato quello di individuare e correggere i possibili errori di interpretazione, le modalità di risposta confuse o inappropriate;
- ultima revisione della traduzione di alcune espressioni grazie ai feedback ricevuti.

#### 4.1. Il campione

Il questionario, nella sua versione finale, è stato somministrato a un campione definito a livello nazionale e ottenuto selezionando un campionamento casuale semplice a carattere stratificato proporzionale. Il campionamento casuale semplice è di tipo probabilistico, assicurando ad ogni unità della popolazione la stessa

probabilità di essere selezionata. Nello specifico, partendo dai dati disponibili sul sito del MIUR del 2016, in questo studio il carattere stratificato proporzionale del campione ha richiesto importanti passaggi: i) selezione solo di tre tipologie di istituzioni scolastiche: istituti tecnici, istituti professionali e licei; ii) la suddivisione della popolazione in sottopopolazioni in base a una prima caratteristica comune: stesso ordine di scuola (unità primarie); iii) la suddivisione della popolazione per area di appartenenza: nord, centro, sud con isole; iv) la definizione della percentuale della popolazione, che è stata pari al 35% per ogni ordine di scuola in ogni area, così da poter raggiungere almeno il 95% delle istituzioni scolastiche considerate in ogni area. La procedura ha consentito di selezionare un campione di 1723 unità campionarie, corrispondenti alle istituzioni scolastiche di cui 509 istituti professionali, 632 istituti tecnici, 582 licei (Tab.1).

AREA GEO- GRAFICA	Istituto Profes- sionale	Istituto Tecnico	Liceo	Totale complessivo
<i>Nord</i>	186 (36.5%)	219 (34.7%)	197 (33.8%)	602 (35%)
<i>Centro</i>	83 (16.3%)	124 (19.6%)	111 (19.1%)	318 (18.4%)
<i>Sud e Isole</i>	240 (47.2%)	289 (45.7%)	274 (47.1%)	803 (46.6%)
<i>Totale complessivo</i>	509 (100%)	632 (100%)	582 (100%)	1723 (100%)

Tabella 1. Distribuzione del campione per area geografica

Lo step successivo è stato quello di contattare, tramite e-mail, direttamente i dirigenti scolastici allegando due documenti: uno con la presentazione del progetto di ricerca e l'altro con la procedura richiesta per la compilazione del questionario e il link da trasmettere a tutti i docenti-tutor dell'ASL della propria organizzazione scolastica. L'interesse suscitato dall'indagine, oltre che l'utilizzo della procedura hanno spesso richiesto ulteriori contatti telefonici o scambio di e-mail, sia con alcuni dirigenti scolastici sia direttamente con i docenti-tutor.

## 4.2. Analisi statistica

L'analisi statistica, condotta con il software SPSS, ha consentito la preparazione dei dati e quindi creazione di un dataset dove sono stati considerati le caratteristiche personali e organizzative come variabili-predittive degli orientamenti analizzati<sup>25</sup>; l'analisi delle statistiche descrittive che hanno incluso le caratteristiche del campione, il calcolo delle frequenze, delle medie e della deviazione standard di ciascun item, l'indice di correlazione. Inoltre, il processo di analisi statistica ha previsto, l'analisi di affidabilità utile a verificare la coerenza interna dello strumento e per la quale se gli item che compongono una scala sono tutti fortemente legati al costrutto sottostante, allora dovrebbero anche risultare strettamente collegati tra loro. Per verificare questo livello di correlazione è stato verificato il grado di correlazione tra item e la scala nel suo complesso (*item-to-total correlation*), procedura eseguita mettendo il singolo item in relazione al totale della scala escluso l'item stesso. In generale si utilizza la versione corretta — anziché *l'uncorrected item-to-total correlation* — perché un item che presenta un valore elevato di questo indice risulta essere molto coerente al resto della scala, viceversa, un item con un indice di correlazione *item-to-total* basso è poco coerente rispetto al resto della scala. La soglia di correlazione minima *item-to-total* dovrebbe superare lo 0,50<sup>26</sup>, valori che non superano queste soglie indicano item non coerenti con la scala di misura, la quale, di conseguenza, risulta non affidabile. Un importante indice generale per la verifica della coerenza interna è il coefficiente *Alpha di Cronbach*. Questo indicatore determina la proporzione di varianza condivisa dagli item che è attribuibile al costrutto indagato e assume valori compresi tra 0 e 1: valori vicini allo zero indicano un basso grado di affidabilità tra item, mentre valori prossimi a 1 indicano un alto grado di coerenza della scala. Per verificare la validità dei costrutti è stata condotta l'analisi fattoriale, per la quale una scala di misura è valida se l'oggetto da essa misurato coincide con il fenomeno di interesse e per il quale lo strumento è stato creato.

### 4.3. Il questionario

Il questionario è stato somministrato al campione selezionato, in modalità CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) e con l'utilizzo del software *Limesurvey*, tra marzo e maggio 2016. Il questionario è stato composto da quattro componenti strutturali chiave: i) la domanda-filtro, che ha vincolato il completamento del questionario alla dichiarazione da parte dei partecipanti di svolgere la funzione di docente-tutor di un percorso di Alternanza Scuola-Lavoro,<sup>27</sup> permettendo al sistema di chiudere il questionario nel caso la risposta fosse stata negativa; ii) una sezione relativa alle caratteristiche organizzative e personali, analizzate come variabili indipendenti, ovvero come predittrici degli orientamenti di *boundary spanners* dei soggetti coinvolti; iii) il corpo dello strumento costituito dai 32 item (Tab.2); iv) la scala Likert costruita con i seguenti valori di frequenza: 1 (mai), 2 (raramente), 3 (qualche volta), 4 (spesso), 5 (solitamente), 6 (sempre). Siccome la finalità del lavoro è la validazione del questionario, in questo contributo è stata presentata soltanto la procedura e i risultati ad essa connessi, mentre i risultati relativi all'indagine specifica sono già stati presentati in un contributo precedente.<sup>28</sup>

- 
- Q01. Gestisco progetti  
 Q02. Definisco i processi per i progetti.  
 Q03. Identifico risorse per supportare i progetti  
 Q04. Identifico gli ostacoli al raggiungimento dei risultati.  
 Q05. Trovo soluzioni per situazioni complesse.  
 Q06. Utilizzo le mie abilità nelle nuove situazioni.  
 Q07. Risolvo conflitti tra le persone.  
 Q08. Negoziò il potere tra persone.  
 Q09. Supporto gli altri nei loro traguardi e nelle loro sfide  
 Q010. Identifico le difficoltà in una comunicazione  
 Q011. Mantengo relazioni con una varietà di persone.  
 Q012. Facilito la condivisione di risorse tra persone o gruppi.  
 Q013. Costruisco un rapporto di fiducia con le persone con cui interagisco.  
 Q014. Facilito incontri tra persone o gruppi.  
 Q015. Promuovo lo sviluppo di abilità nelle persone.  
 Q016. Identifico competenze nelle persone.
- 

---

Q017. Trovo le modalità per far conoscere i bisogni della comunità all'organizzazione.

Q018. Trovo le modalità per far conoscere i bisogni dell'organizzazione alla comunità

Q019. Identifico nell'organizzazione competenze che supportino la comunità.

Q020. Identifico nella comunità competenze che supportino l'organizzazione.

Q021. Comunico gli interessi della comunità agli altri.

Q022. Comunico gli interessi dell'organizzazione agli altri

Q023. Sviluppo partnership di cui può beneficiare la comunità

Q024. Sviluppo partnership di cui può beneficiare l'organizzazione

Q025. Traduco le informazioni relative all'organizzazione per la comunità.

Q026. Traduco le informazioni relative alla comunità per l'organizzazione.

Q027. Rappresento la prospettiva della comunità.

Q028. Rappresento la prospettiva dell'organizzazione.

Q029. Sostengo la politica dell'organizzazione che supporta la comunità.

Q030. Sostengo la politica della comunità che supporta l'organizzazione.

Q031. Utilizzo informazioni per supportare la comunità.

Q032. Utilizzo informazioni per supportare l'organizzazione.

---

Tabella 2. Il questionario

Per fare chiarezza sui termini 'comunità' e 'organizzazione' presenti nel questionario, nella fase di introduzione del questionario, è stato spiegato ai partecipanti che per 'comunità' si intende qualsiasi ente/organizzazione esterna alla propria e quindi, nello specifico contesto in cui il questionario è stato utilizzato ha rappresentato la comunità lavorativa con cui i docenti-tutor interagivano durante i percorsi di ASL, mentre l' 'organizzazione' è quella a cui il rispondente appartiene.

## 5. I dati

Con i dati raccolti è stato creato un dataset utile a condurre l'analisi statistica necessaria a rilevare l'affidabilità dello strumento. A tale scopo sono stati considerati validi solo i questionari completi in ogni sezione.

### Caratteristiche dei partecipanti

I rispondenti inclusi sono stati 1011 e specificatamente 507 docenti-tutor dell'area settentrionale, 176 del territorio centrale e 418 dell'area meridionale con isole. Il numero complessivo dei partecipanti è stato costituito dal 57,3% da femmine e dal 42,7% da maschi. I partecipanti hanno dichiarato di insegnare discipline appartenenti ad ambiti diversi: tecnico-professionale (34,4%), umanistico (25,7%), economico (17%), scientifico (16,3%), altro (5,9%) (Tab.3).

AREA GEO- GRAFICA	Istituto Profes- sionale	Istituto Tecnico	Liceo	Totale comples- sivo scuole	Totale docen- ti
Nord	85 (47.8%)	77 (38.0%)	82 (41.6%)	244 (42.2%)	507
Centro	25 (14.0%)	36 (17.7%)	48 (24.4%)	109 (18.9%)	176
Sud e Isole	68 (38.2%)	90 (44.3%)	67 (34.0%)	225 (38.9%)	418
<b>Totale</b>	<b>178 (100%)</b>	<b>203 (100%)</b>	<b>197 (100%)</b>	<b>578 (100%)</b>	<b>1101</b>

Tabella 3 Distribuzione di scuole e rispondenti per area geografica

### Statistiche descrittive

Il questionario è stato costruito su una scala di frequenza composta da 1 (mai), 2 (raramente), 3 (qualche volta) 4 (spesso), 5 (solitamente), 6 (sempre) e ha rilevato un punteggio complessivo delle medie degli item alto, variando da un minimo di 3,27 riferito all'item 8 — riguardante la negoziazione del potere tra le persone — che si è posizionato al trentaduesimo posto, a un massimo di 5,00, corrispondente all'item 13 — riferito alla costruzione di un rapporto di fiducia con le persone —

ha occupato la prima posizione in graduatoria. Tre gruppi di item hanno registrato lo stesso punteggio medio: gli item 18, 28, 29, nella tredicesima posizione con una media di 4,14; gli item 17 e 26 nella ventunesima posizione con un punteggio medio di 3,92; gli item 30 e 31 nella ventisettesima posizione con punteggio medio di 3,72 (Tab.2)

Graduatoria Item	Item	M	DS
1	Q013	5.00	0.95
2	Q011	4.99	1.02
3	Q06	4.58	1.12
4	Q014	4.54	1.10
5	Q012	4.50	1.16
6	Q015	4.44	1.15
7	Q032	4.40	1.21
8	Q016	4.39	1.14
9	Q022	4.32	1.17
10	Q01	4.24	1.40
11	Q04	4.21	1.34
12	Q05	4.17	1.17
13°	Q028	4.14	1.30
13b	Q029	4.14	1.33
13c	Q018	4.14	1.20
16	Q09	4.09	1.20
17	Q02	4.07	1.45
18	Q010	4.06	1.13
19	Q021	4.02	1.30
20	Q025	3.98	1.29
21°	Q026	3.92	1.28
21b	Q017	3.92	1.23
23	Q024	3.90	1.39
24	Q07	3.89	1.28
25	Q019	3.83	1.23
26	Q020	3.81	1.25
27°	Q030	3.72	1.41
27b	Q031	3.72	1.39
29	Q03	3.64	1.57
30	Q023	3.49	1.42
31	Q027	3.41	1.42
32	Q08	3.27	1.50

Tabella 2: Statistiche descrittive e graduatoria degli item

## 6. Validità e affidabilità interna dello strumento

La finalità della verifica dell'affidabilità interna è di rilevare la coerenza tra i diversi item che compongono il questionario, ovvero di controllare che essi misurino tutti gli stessi costrutti e che, con la stessa o una popolazione simile, siano in grado di riprodurre risultati analoghi. In questo studio per verificare l'affidabilità interna sono stati calcolati gli indici di coerenza interna delle scale (*Alpha di Cronbach*), mentre per testarne la validità è stata eseguita l'analisi fattoriale e di correlazione, oltre che quella di contenuto.

### 6.1 Analisi fattoriale

La validità è il grado in cui uno strumento misura ciò che dice di misurare. Per verificare questa proprietà è stata rilevata tramite sia il calcolo degli indici di correlazione sia tramite l'analisi fattoriale. Questa analisi statistica è stata quindi realizzata per verificare se la struttura teorica del questionario corrispondesse a quella empiricamente raggiunta, quali e quanti fattori fossero estraibili, se vi fossero dei fattori latenti e se con questo studio venissero confermati i risultati ottenuti nello studio condotto da Mull<sup>29</sup> con lo stesso strumento. Per l'estrazione dei fattori si è proceduto con il *metodo delle componenti principali*, per l'individuazione del numero di fattori è stata adottata la regola degli autovalori maggiori di 1. Questa procedura non ha confermato, come d'altronde nel caso di Mull<sup>30</sup>, la presenza delle quattro componenti inizialmente ipotizzate. Procedendo con una rotazione Varimax con normalizzazione Kaiser, e con la conduzione dell'analisi fattoriale sulla considerazione di un numero di fattori pari a 2, si è ottenuto un risultato che ha confermato l'identico numero di fattori rilevati nello studio americano. Tuttavia, in quest'ultimo si è registrata una dissonanza tra i risultati ottenuti e l'affermazione dell'autore nel dichiarare che questi confermassero il modello teorico di Wreets e Sandmann.<sup>31</sup> In realtà, i risultati ottenuti confermavano solo in parte il modello teorico e specificatamente la presenza dei due domini, di cui uno, il *Task Orientation*, in tutta la sua pienezza, perché ha incluso nel suo interno quel range di attività e funzioni legate a compiti puramente tecnici o aspetti a carattere socio-emozionali; il secondo fattore, pur chiamato 'Social Closeness'

dall'autore della ricerca, nell'intento di richiamare il modello teorico, in realtà non trovava più rispondenza tra risultato ottenuto e definizione teorica. I risultati, infatti, inglobando in un unico fattore gli item a specchio sia dell'orientamento alla comunità sia dell'orientamento alla propria organizzazione, hanno spiegato come un *boundary spanner* possa avere sia un orientamento alla comunità sia alla propria organizzazione che è la competenza-chiave di chi opera lungo i confini organizzativi; secondo la definizione teorica, invece, il costrutto Social Closeness è inteso come "the degree to which the spanner is aligned with the external partner versus the organization that he or she represents"<sup>32</sup>(p.639), indicando quindi la possibilità di avere o un orientamento alla comunità oppure un orientamento all'organizzazione di appartenenza. Questo ha richiesto l'individuazione del fattore latente identificato come *Networking Orientation* che, in termini di misurabilità del costrutto, corrisponde al ruolo di *boundary spanner* con un range di attività e funzioni comprese tra l'allineamento alla propria organizzazione e alla comunità esterna. La tabella seguente (Tab.3) fornisce una rappresentazione sintetica della percentuale di varianza spiegata. Si può osservare che i fattori estratti secondo la procedura sopra descritta sono due i quali spiegano complessivamente il 58, 863% della varianza; in particolare il primo fattore da solo riesce a spiegarne il 51,726 %.

Componente	Autovalori iniziali	% varianza	% cumulativa
1	17,070	51,726	51,726
2	2,355	7,137	58, 863

Tabella 3. Analisi fattoriale con 2 fattori.

Dalla matrice dei componenti ruotata, ottenuta attraverso la rotazione Varimax e rappresentata in Tabella 4, si osserva che il primo fattore si distingue rispetto al secondo per la capacità di spiegare in maniera più adeguata il costrutto preso in considerazione, ovvero il *Networking Orientation* dei docenti-tutor. In particolare, a questa componente sono associati tutti quegli item utili a descrivere l'orientamento dei docenti-tutor sia verso la comunità lavorativa sia verso la propria organizzazione.

Item	Componenti	
	Networking Orientation (1)	Task Orientation (2)
Q01.	0,303	0,537
Q02.	0,297	0,588
Q03.	0,305	0,541
Q04.	0,329	0,647
Q05.	0,361	0,688
Q06.	0,340	0,700
Q07.	0,305	0,711
Q08.	0,286	0,621
Q09.	0,306	0,679
Q010.	0,270	0,677
Q011.	0,241	0,689
Q012.	0,337	0,701
Q013.	0,222	0,602
Q014.	0,337	0,679
Q015.	0,296	0,639
Q016.	0,314	0,627
Q017.	0,700	0,339
Q018.	0,715	0,382
Q019.	0,716	0,342
Q020.	0,671	0,309
Q021.	0,739	0,302
Q022.	0,715	0,384
Q023.	0,728	0,316
Q024.	0,716	0,363
Q025.	0,766	0,333
Q026.	0,811	0,309
Q027.	0,766	0,259
Q028.	0,710	0,367
Q029.	0,707	0,314
Q030.	0,732	0,290
Q031.	0,756	0,285
Q032.	0,689	0,429

Tabella 4. Matrice dei componenti ruotata

La matrice riportata nella tabella 4 mostra che nessun item presenta una saturazione doppia (*crossloader*) e che tutti gli item considerati hanno un peso fattoriale > di 0,50, dimostrando di appartenere in maniera rilevante al costrutto di riferimento. Il risultato fattoriale ottenuto in questo studio rispecchia totalmente quello rilevato da

Mull<sup>33</sup> nel contesto americano. L'unico elemento diverso è l'identificazione di un nuovo fattore che va a sostituire il costrutto di 'Social Closeness', poiché esso, per i motivi sopra esposti, non poteva rappresentare la definizione concettuale data dal modello teorico di Wreets e Sandmann<sup>34</sup>, secondo il quale gli orientamenti - alla comunità e all'organizzazione - si escludono vicendevolmente. La perfetta corrispondenza degli esiti dell'analisi fattoriale è piuttosto identificabile sia nel numero che nella tipologia di variabili inclusi in ogni orientamento; infatti, in entrambi le analisi (italiana e americana), ogni orientamento include le stesse variabili: quelle attività e abilità tecniche e socio-emozionali all'interno dell'orientamento *Task Orientation*; quelle attività e abilità che descrivono la capacità di rappresentare una duplice prospettiva, della comunità esterna e dell'organizzazione di appartenenza, all'interno dell'orientamento *Networking Orientation*.

## 6.2 Validità di contenuto

Pur avendo tradotto il questionario secondo la procedura *transaltion/back translation*, le ricercatrici hanno ritenuto opportuno verificare anche la validità di contenuto delle scale tradotte in lingua italiana, adottando una simile procedura utilizzata per la versione originale (Sandmann et. al, 2014), allo scopo di assicurarsi che gli item misurassero diversi concetti. A tal proposito sono stati preparati dei kit ad hoc per questa attività. Ogni kit conteneva: le istruzioni del processo da seguire; due buste di colore diverso, ognuna riportante il nome del costrutto e la relativa definizione; 32 card, una per ogni item dello strumento. Per condurre questa fase è stata inviata una mail di invito sia a studenti del corso 'Didattiche e metodi di intervento nelle organizzazioni' del percorso di laurea magistrale in 'Management dei Servizi Educativi e Formazione continua', sia a studenti del corso di dottorato in 'Scienze pedagogiche, dell'Educazione e della Formazione'. I primi sono stati individuati perché abituati a trattare i temi riguardanti le organizzazioni, i secondi perché con esperienza dei processi di costruzione di strumenti di ricerca. Gli studenti che volontariamente hanno scelto di partecipare al processo sono stati 10 di cui 5 del corso di laurea magistrale e 5 dottorandi. Come per la versione originale, le ricercatrici hanno deciso che,

anche in questo caso, ai diversi item sarebbe stata attribuita una valutazione positiva allorquando fossero stati collocati all'interno del costrutto di riferimento da almeno il 70% dei partecipanti. I risultati ottenuti hanno consentito di rilevare che il 90% dei partecipanti ha valutato positivamente gli item riconoscendoli come parte del costrutto teorico di riferimento. Nello specifico, un solo partecipante ha invertito 2 item in ciascuno dei due costrutti, ma pur ritenendo opportuno confrontarsi ulteriormente su questi, per il risultato ottenuto, si è poi deciso di includerli nello strumento.

### 6.3 Analisi di correlazione e indici di coerenza interna

Le analisi di correlazione, possono essere condotte in vario modo, ma in questo studio è stata condotta l'analisi di correlazione tra ciascun item e la scala nel suo complesso (*item-to-total correlation*) che ha permesso di verificare quanto gli item risultassero correlati con il costrutto indagato. L'indice è riportato nella forma corretta, in quanto viene calcolato con riferimento al totale della scala escludendo l'item considerato. Si ritengono accettabili valori di questo indice (*coefficiente di Pearson*) maggiori di 0,50. Per la rilevazione della coerenza interna delle scale, è stato calcolato l' $\alpha$  (Alpha) di Cronbach sulle due scale. Il coefficiente *Alpha di Cronbach* è una misura di coerenza interna della scala che si basa sul grado di correlazione media tra item, in particolare indica la proporzione di varianza condivisa dagli item che è attribuibile al costrutto indagato. L'analisi riportata in tabella (Tab.5) mostra come l'indice di correlazione supera sempre lo 0,50 dimostrando alte correlazioni tra gli item e le scale. Infatti,  $r$  è compreso tra 0,56 (Q013) e tra 0,84 (Q0,26). In Tabella 5 vengono riportati i valori del coefficiente *Alpha di Cronbach*, in questo caso ottenuto con l'omissione dell'item corrispondente dalla scala. I risultati dimostrano che le due scale nel loro complesso presentano anche un'elevata coerenza interna, registrando un valore  $\alpha$  (*Alpha di Cronbach*) di 0,931 per la dimensione "Task Orientation" e di 0,963 per il "Networking Orientation".

Task Orientation $\alpha$ (Alpha) di Cronbach di 0,931	Item-to-total correlation	Coefficiente Alpha di Cronbach se l'item è escluso
Q01.	0,60	0,927
Q02.	0,65	0,927
Q03.	0,58	0,926
Q04.	0,71	0,929
Q05.	0,75	0,925
Q06.	0,74	0,927
Q07.	0,69	0,925
Q08.	0,63	0,930
Q09.	0,70	0,925
Q010.	0,66	0,927
Q011.	0,66	0,925
Q012.	0,70	0,926
Q013.	0,56	0,929
Q014.	0,70	0,926
Q015.	0,64	0,926
Q016.	0,64	0,926
Networking Orientation $\alpha$ (Alpha) di Cronbach di 0,963		
Q017.	0,75	0,959
Q018.	0,73	0,960
Q019.	0,76	0,960
Q020.	0,77	0,960
Q021.	0,77	0,960
Q022.	0,78	0,960
Q023.	0,77	0,960
Q024.	0,77	0,960
Q025.	0,80	0,960
Q026.	0,84	0,960
Q027.	0,79	0,960
Q028.	0,76	0,960
Q029.	0,74	0,960
Q030.	0,76	0,961
Q031.	0,78	0,961
Q032.	0,78	0,961

Tabella 5. Correlazione di ciascun item con il totale della scala e indice di coerenza interna

## 7. Discussione

La creazione della versione italiana del questionario per la misurazione degli orientamenti di boundary spanners è stata realizzata tramite diversi step. Prima di tutto è stato eseguito il processo di *translation/back-translation* con la collaborazione di due esperte bilingue; poi, il questionario una volta somministrato ai partecipanti, grazie ai dati raccolti, è stato sottoposto a un processo di analisi statistica che ha voluto verificare la coerenza interna e l'affidabilità. La validazione della versione italiana del questionario ha prodotto gli stessi risultati della versione inglese, richiedendo, tuttavia, la ridefinizione del costrutto di Social Closeness in quello di Networking Orientation<sup>35</sup>, grazie proprio allo stesso risultato ottenuto, tramite l'analisi fattoriale dei dati raccolti, nei due diversi contesti: italiano e americano. I risultati dimostrano che la versione italiana del questionario presenta coerenza interna e affidabilità. Per quanto riguarda l'affidabilità, infatti, gli item dimostrano di essere interdipendenti e omogenei nei costrutti che misurano, come è spiegato dagli alti Coefficienti alpha di Cronbach (0,93 per la scala del task orientation; 0,96 per la scala del networking orientation) e dall'analisi fattoriale, dove sono stati inclusi tutti gli item, poiché hanno riportato un peso fattoriale <0,50. Inoltre, l'analisi di correlazione item-scala dimostra che tutti gli item concorrono a definire la qualità delle scale. Anche il test di validità di contenuto, condotto con la partecipazione degli studenti, ha consentito di includere tutti gli item del questionario nella versione italiana finale. La versione italiana per la misurazione/rilevazione degli orientamenti boundary spanners delle figure dell'ASL, proprio perché porta con sé la sua originale flessibilità, legata al fatto che rileva orientamenti generali di boundary spanners e non specifici di una comunità o organizzazione, può essere utilizzato in diversi contesti.

## 8. Conclusioni

Nell'attuale complessità dei contesti sociali, le organizzazioni e i soggetti che in esse vi operano svolgono molte attività di boundary spanning. Creare collegamenti tra la rilevazione degli orientamenti di boundary spanners e i bisogni organizzativi, consente di

guidare le scelte formative. Avere la possibilità di rilevare e conoscere quali sono gli orientamenti dei soggetti che sostengono la performance organizzativa supporta sia adeguate scelte formative volte a colmare gli aspetti critici di tali orientamenti, sia il miglioramento delle pratiche di boundary spanning. Questo implica che assicurare la sostenibilità dei sistemi richiede la costruzione di partnership strategiche e alleanze intelligenti che non possono essere lasciate al caso, ma che vanno progettate, sostenute e promosse da figure capaci di rappresentare una duplice visione organizzativa, di coniugare interessi diversi, di tradurre linguaggi differenti per le rispettive parti coinvolte. In tale prospettiva, proprio facendo riferimento alle figure scolastiche dell'Alternanza Scuola-Lavoro che operano lungo i confini organizzativi di sistemi per lungo tempo rimasti separati — scuola e lavoro — l'obiettivo del contributo qui presentato è stato quello di fornire, in lingua italiana, uno strumento che potesse avere un impatto su tre livelli: 1) a livello micro, poiché le figure che utilizzano il questionario possano acquisire consapevolezza del loro orientamento, comprenderne i punti di forza e di criticità nell'ambito della propria funzione e del proprio ruolo; 2) sia a livello meso, poiché le stesse organizzazioni possano assumerne consapevolezza, per poi operare le scelte idonee e supportarne lo sviluppo e la formazione laddove se ne rilevino delle criticità; 3) sia a livello macro, perché all'interno di un sistema più ampio e di politica centrale, il ruolo dei boundary spanners dell'ASL possa essere riconosciuto e riposizionato all'interno di un sistema manageriale scolastico efficace e con compiti e funzioni specifiche, aspetto che implica ripensare anche alla formazione degli insegnanti 'per promuovere lo sviluppo di un nuovo profilo professionale dei docenti della scuola secondaria di secondo grado sia attivando dei percorsi per la formazione in servizio, orientati allo sviluppo delle competenze (tecniche, interpersonali, boundary spanning leadership, networking, riflessive e valutative), sia ripensando i curricula universitari per la formazione iniziale degli insegnanti.'<sup>36</sup>

FEDELI MONICA - TINO CONCETTA  
*University of Padua*

<sup>1</sup> L'articolo è stato co-progettato dalle due autrici. Tuttavia, Monica Fedeli è responsabile della stesura dell'*Introduzione* e dei paragrafi 6.2; 7. Concetta Tino lo è dei paragrafi 2;3; 4;4.1;4.2; 4.3; 5; 6; 6.1; 6.3. Le conclusioni (paragrafo 8) sono di entrambe le autrici.

<sup>2</sup> L. R., Sandmann, J. W., Jordan, C. D., Mull, T. Valentine, T., *Measuring Boundary-Spanning Behaviors in Community Engagement*, Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 18, 3, 2014, pp. 83-96.

<sup>3</sup> C. Tino, *Alternanza scuola-lavoro. Le dimensioni-chiave per promuovere partnership strategiche: boundary spanners: un nuovo profilo professionale per le figure scolastiche dell'alternanza scuola-lavoro*. Pearson, Milano, 2018a.

<sup>4</sup> M. Fedeli & C. Tino, *Alternanza Scuola-Lavoro: Il Terzo Spazio per un'Alleanza Trasformativa*, PensaMultimedia, Lecce-Brescia, 2017.

<sup>5</sup> B. J. Starnes, *Achieving competitive advantage through the application of open systems theory and the development of strategic alliances: A guide for managers of nonprofit organizations*, Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 8, 2, 2001, pp. 15-27.

<sup>6</sup> P. Williams, *The competent boundary spanner*, « Public administration » 80, 1, 2002, pp. 103-124.

<sup>7</sup> Y. Engeström, *Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization* Journal of education and work 14,1, 2001, pp. 133-156.

<sup>8</sup> Y. Engeström, A. Sannino, *Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges*, Educational research review, 5,1, 2010, pp. 1-24.

<sup>9</sup> A. Addi-Raccach, Y. Gavish, *The LEA's Role in a decentralized school system: The school principals' view*, Educational Management Administration & Leadership, 38, 2, 2010, pp. 184-201.

<sup>10</sup> C. Hardy, N. Phillips, T. B. Lawrence, *Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration*, Journal of management studies, 40,2, 2003, pp. 321-347.

<sup>11</sup> K. Adams, L.R. Sandmann, *Connecting partners: Engagement boundary-spanning roles for community partners*. Paper presented at the International Association for Research on Service-learning and Community Engagement, Baltimore, MD, 2012.

<sup>12</sup> C. Hardy, N. Phillips, T. B. Lawrence, *Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration*, cit.

<sup>13</sup> W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1992.

<sup>14</sup> D. J. Wreets, L. R. Sandmann, *Community engagement and boundary-spanning roles at research universities*, cit., p. 196.

<sup>15</sup> R. A. Friedman, J. Podolny, *Differentiation of boundary spanning roles: Labor negotiations and implications for role conflict*, Administrative Science Quarterly, 1992, pp.28-47.

<sup>16</sup> D. J. Wreets, L. R. Sandmann, *Community engagement and boundary-spanning roles at research universities*, cit., pp. 702-727.

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> L. R., Sandmann, J. W., Jordan, C. D., Mull, T. Valentine, *Measuring Boundary-Spanning Behaviors in Community Engagement*, cit., pp. 83-96.

<sup>19</sup> R. Kislov, D. Hodgson, R. Boaden, *Professionals as knowledge brokers: The limits of authority in healthcare collaboration*, Public Administration, 94, 2, 2016, pp. 472-489.

<sup>20</sup> C. Tino, *Alternanza scuola-lavoro. Le dimensioni-chiave per promuovere partnership strategiche: boundary spanners: un nuovo profilo professionale per le figure scolastiche dell'alternanza scuola-lavoro*, cit., pp.33-65

<sup>21</sup> *Ibidem*

<sup>22</sup> L. R., Sandmann, J. W., Jordan, C. D., Mull, T. Valentine, T., *Measuring Boundary-Spanning Behaviors in Community Engagement*, cit., pp. pp. 83-96.

<sup>23</sup> D. Guthery, B. A. Lowe, *Translation problems in international marketing research*, Journal of Language for International Business, 4, 1992, pp.1-14.

<sup>24</sup> R. K. Hambleton, *Issues. designs and technical guidelines for adapting tests into multiple language and cultures*, in R. K. Hambleton, P. F. Merenda, & C. D. Spielberger (Eds.), *Adapting Educational and Psychological Tests for Cross-Cultural Assessment*, Lawrence Erlbaum Associates. Inc., Mahwah, NJ, 2005, pp.3-38.

<sup>25</sup> C. Tino, *Boundary spanners: uno studio sugli orientamenti dei docenti-tutor dell'Alternanza Scuola-Lavoro*, Form@ re, 182, 2018b, pp.89-102.

<sup>26</sup> J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R. E. Anderson, R. E., R. L. Tatham, R. L. *Multivariate data analysis* 6th Edition, Pearson Prentice Hall. New Jersey. *Humans: Critique and reformulation*. Journal of Abnormal Psychology, 87, 2006, pp.49-74.

<sup>27</sup> Si ricorda che il questionario è utilizzabile in diversi contesti, pertanto la domanda filtro va adattata al contesto di riferimento.

<sup>28</sup> C. Tino, *Boundary spanners: uno studio sugli orientamenti dei docenti-tutor dell'Alternanza Scuola-Lavoro*, cit., pp.89-102.

<sup>29</sup> C. D. Mull, *A dissertation of boundary-spanning actors within community engagement*, Journal of Higher Education Outreach and Engagement, 20, 2, 2016, pp. 157-162.

<sup>30</sup> *Ibidem*.

- <sup>31</sup> D. J. Wreets, Sandmann, L. R., *Community engagement and boundary-spanning roles at research universities*, cit., pp.702-727.
- <sup>32</sup> *Ibidem*, p.639.
- <sup>33</sup> C. D. Mull, *A dissertation of boundary-spanning actors within community engagement*, cit., pp. 157-162.
- <sup>34</sup> D. J. Wreets, L. R., Sandmann, *Community engagement and boundary-spanning roles at research universities*, cit., pp. 702-727.
- <sup>35</sup> La ridefinizione è stata condivisa con gli autori del questionario.
- <sup>36</sup> C. Tino, *Alternanza scuola-lavoro. Le dimensioni-chiave per promuovere partnership strategiche: boundary spanners: un nuovo profilo professionale per le figure scolastiche dell'alternanza scuola-lavoro*, cit. p.176.