



Il Bilancio Sociale nel Sistema Nazionale di valutazione

Serena Greco

Lecce – 30 Ottobre 2018

TEMPI: il DPR 80 prevede una direttiva triennale

**D.P.R. n.
80/2013**

**Direttiva n.11 del
2014. priorità
strategiche SNV
2014-2017**

**Legge
107/2015**

**NOTA
MIUR
2184**

**febbraio
2017**

**NOTA
MIUR 1783
16 Ottobre
2018**

- **2014/15 : prima versione del RAV**
- **2015/16: Piano di Miglioramento**

possibilità di aggiornare il RAV

**L.107/2015: Piano Triennale dell' Offerta
Formativa:**

- scelte strategiche
- comprende il Piano di Miglioramento
- è riferimento per la rendicontazione dei risultati raggiunti

Il PTOF che comprende il PdM è il riferimento per la Rendicontazione dei risultati

Presenta in modo unitario il rapporto tra

- **Scuola e contesto**
- **visione strategica** (*le scelte strategiche*)
- **L'offerta formativa**
- **L'organizzazione** (risorse utilizzate)
- **Il monitoraggio, la verifica e la rendicontazione** (**di prossima pubblicazione**)

Il PTOF che comprende il PdM è il riferimento per la Rendicontazione dei risultati

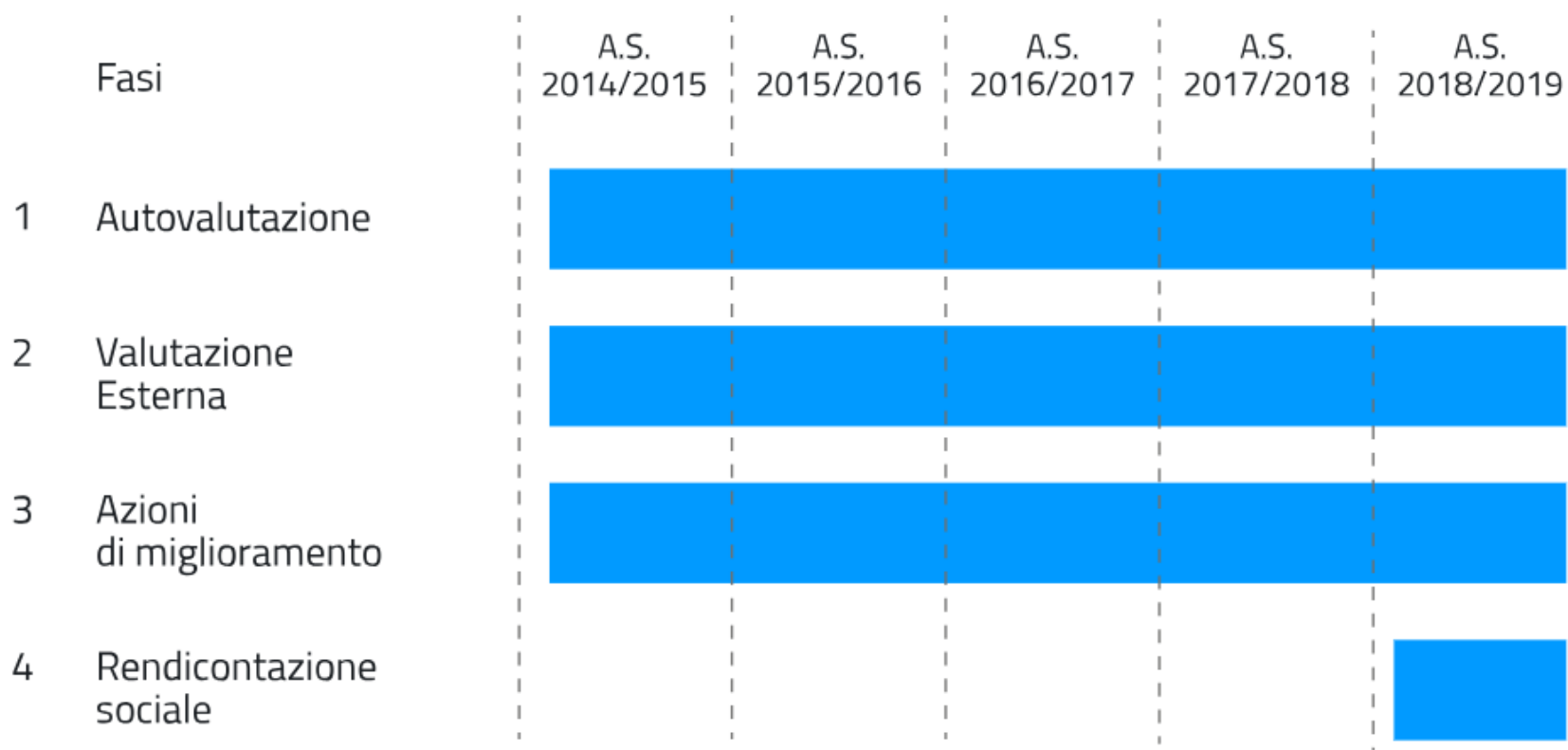
documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche, grazie al quale si realizza il confronto e la partecipazione tra tutte le componenti scolastiche, il personale, le famiglie, gli studenti e le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio



Fig. A. Paletta : “Il bilancio sociale come sistema di governo della responsabilità della scuola”

Fasi del progetto

Il procedimento di valutazione delle scuole si sviluppa nelle seguenti fasi:



6. La tempistica

AZIONI		scadenza
1	Eventuale revisione annuale del PTOF 2016/2019	entro ottobre 2018
2	Apertura funzioni Piattaforma PTOF 2019/2022	17 ottobre 2018
3	Prime analisi sui risultati del PdM 2016/2019 per definire il nuovo PdM 2019/2022	entro la data di apertura delle iscrizioni alle scuole per l'anno scolastico 2019/2020
4	Predisposizione Atto di Indirizzo del DS	
5	Predisposizione PTOF 2019/2022 da parte del Collegio dei docenti	
6	Approvazione del PTOF 2019/2022 da parte del Consiglio di Circolo/Istituto	
7	Rendicontazione sociale	entro dicembre 2019

Effetti del Raccordo tra SNV e L.

107

→ **Rendicontazione Sociale alla scadenza del triennio del PTOF e dunque nell' anno 2018/19**

quindi

→ **espansione dei tempi del PDM all' a.s. 2018/19**

→ **redifinizione del RAV nel 2019/20 alla luce dei nuovi dati**

Le scuole devono **aggiornare i propri dati**

→ **Questionario scuola e di percezione**

→ **Rivedere le analisi e le autovalutazioni del
Rapporto precedente**

I possibili aggiornamenti, con le nuove analisi e autovalutazioni devono essere motivati dai cambiamenti intervenuti e confortati da **DATI** ed **EVIDENZE**

Quali dati sono importanti?

- “I dati giusti sono quelli che aiutano Dirigenti ed insegnanti a comprendere qual è la popolazione a rischio. La domanda è: qual è lo scopo della raccolta dei nostri dati? Ci sono dati utili e non a seconda degli scopi” (*Hargraves, 2014*)
- “Sono importanti quei dati che ci permettono di raccogliere informazioni sulle modalità di lavoro del Dirigente e degli insegnanti per individuare punti di forza e criticità migliorabili” (*Datnow et al, 2008*)

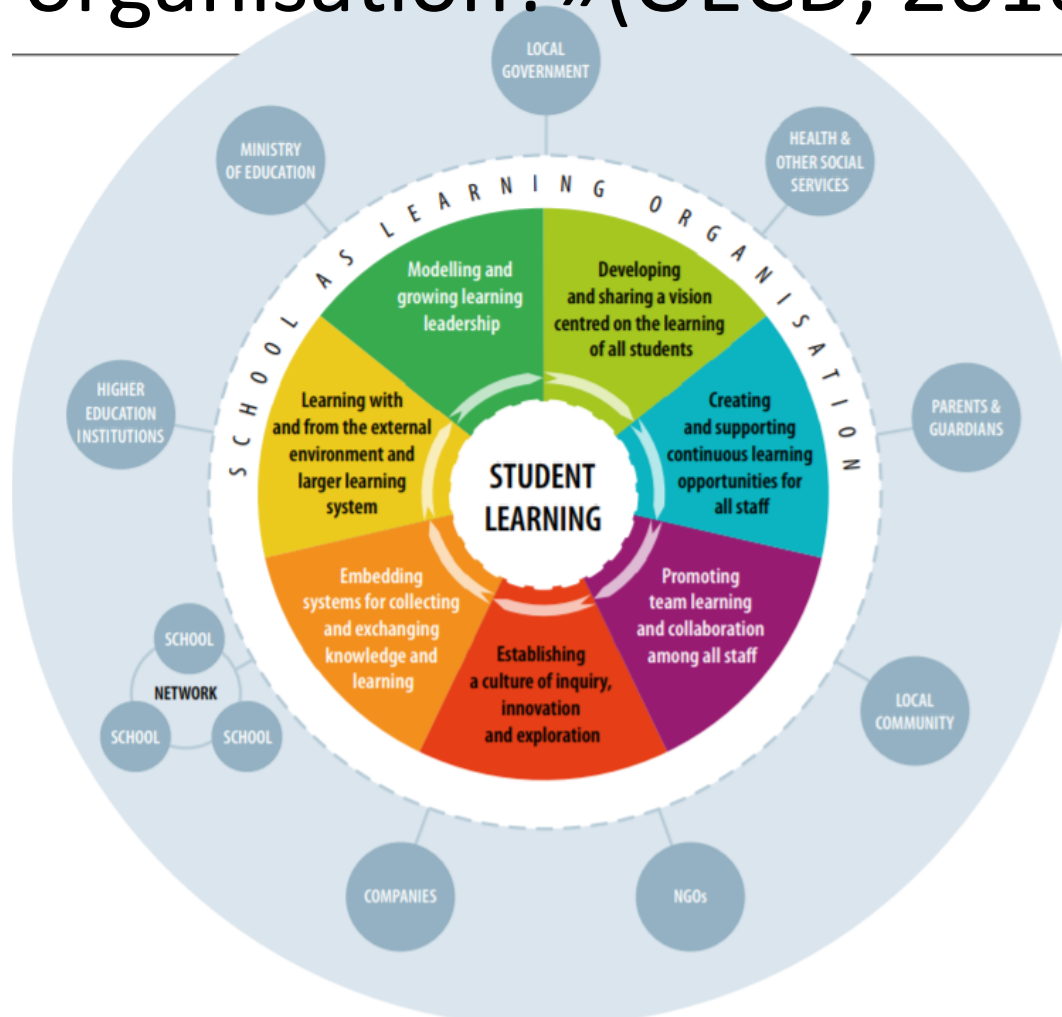
Tipologie di dati

- Risultati ai **test standardizzati**: permettono il confronto con altre realtà;
- Evidenze tratte dagli insegnanti nel loro lavoro in aula (griglie di osservazione, prove, giudizi);
- Questionari di soddisfazione degli attori coinvolti (docenti, genitori, studenti);
- Dati statistici e di contesto (abbandoni, turnover docenti, assenze docenti, status socio-economico della scuola, risorse sul territorio).

Attualmente gli strumenti più importanti che permettono di sviluppare una governance capace di comunicare internamente ed esternamente alla scuola, di chiarire la mission e.... Sono:

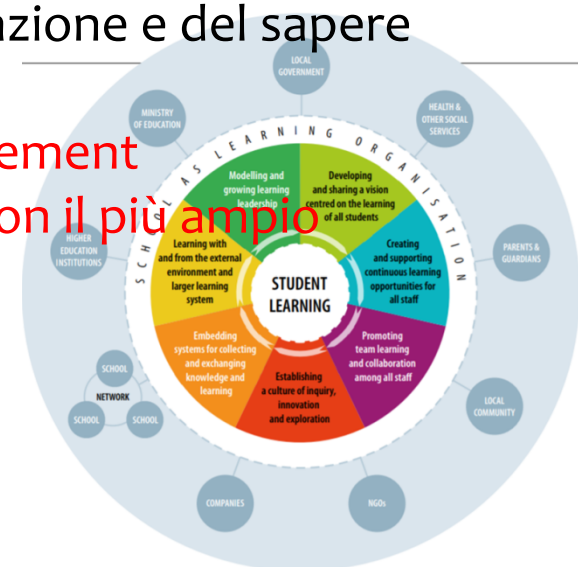
- **IL PTOF**, documento principale della scuola, ne definisce l'identità strategica con una visione a lungo periodo, Indica le modalità per svolgere la propria missione in modo coerente tra le azioni progettate e le risorse a disposizione
- IL RAV**, documento che ha permesso di comprendere le criticità della scuola attraverso l'analisi dei dati e di individuare **Obiettivi di processo e traguardi di lungo periodo;**
- IL PDM** una visione strategica del miglioramento, non la semplice sommatoria di progetti
- insieme di interventi coerenti e collegati tra loro
 - analisi e selezione tra alternative
 - individuazione delle priorità

«What makes a school a learning organisation?» (OECD, 2016)



La scuola come organizzazione che apprende si caratterizza per la capacità di:

- 1) sviluppare e condividere una vision focalizzata sull' apprendimento di tutti e di ciascuno (equità ed eccellenza);
- 2) creare e sostenere opportunità di formazione continua per tutto il personale scolastico;
- 3) promuovere occasioni di apprendimento e collaborazione tra il personale scolastico
- 4) promuovere una cultura della ricerca, dell' innovazione e del sapere scientifico
- 5) creare un sistema integrato di knowledge management
- 6) creare collegamenti e sinergie con il territorio e con il più ampio sistema educativo
- 7) identificare e sostenere un modello di leadership condivisa per l' apprendimento



Creare un sistema integrato di knowledge management



Il piano di miglioramento della scuola è basato sulla **lettura e l'analisi di dati** e su **percorsi condivisi di autovalutazione** e viene regolarmente aggiornato. Le buone pratiche (ma anche le **esperienze negative**) vengono raccolte e rese disponibili per l'analisi e lo studio da parte di tutto il personale. Vengono utilizzati strumenti e risorse per **garantire il dialogo e lo scambio di informazioni**, vengono **raccolti e analizzati dati da più fonti** e la scuola con regolarità **verifica l'andamento** dello sviluppo professionale del suo personale e **l'impatto** delle azioni di miglioramento intraprese, riprogettandole ove necessario

Creare collegamenti e sinergie con il territorio e con il più ampio sistema educativo



La scuola cura i **rapporti con il territorio** in modo da essere in grado di rispondere prontamente e in maniera adeguata alle esigenze della comunità in cui è inserita.

La scuola è un sistema aperto che favorisce e gestisce le **collaborazioni con l'esterno** in modo che diventino occasioni reciproche di scambio e apprendimento, **con le famiglie** in quanto partner essenziale nel processo educativo, **con altre scuole** e con i livelli superiori del sistema educativo (università, enti locali) in modo da garantire uno sviluppo coerente di conoscenze e competenze su temi e ed emergenze educative.

Pensare olisticamente al benessere degli studenti significa coordinare gli sforzi e gli interventi delle diverse agenzie educative (compresi partner non formali) per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Identificare e sostenere un modello di leadership condivisa per l' apprendimento

A Manager Says,
"GO"



A Leader Says, "Let's Go"

La scuola sostiene un modello di **leadership per l'apprendimento** e la **distribuzione della leadership a vari livelli**, anche tra gli studenti; il dirigente e i diversi responsabili intermedi sono **agenti proattivi di cambiamento** e devono assicurare il **ciclo virtuoso di apprendimento, cambiamento, innovazione**

Il Dirigente e lo staff agiscono in modo che la vision, gli obiettivi ed i valori della scuola siano condivisi a tutti i livelli e che le azioni di miglioramento si sviluppino in maniera coerente, in quanto **figure responsabili di tradurre la vision in strategie operative.**

La rendicontazione si pone come una **metodologia** finalizzata alla comprensione della coerenza o degli eventuali scostamenti tra il *programmato, l'agito, i risultati e gli effetti* attraverso la realizzazione di una **catena di senso**.

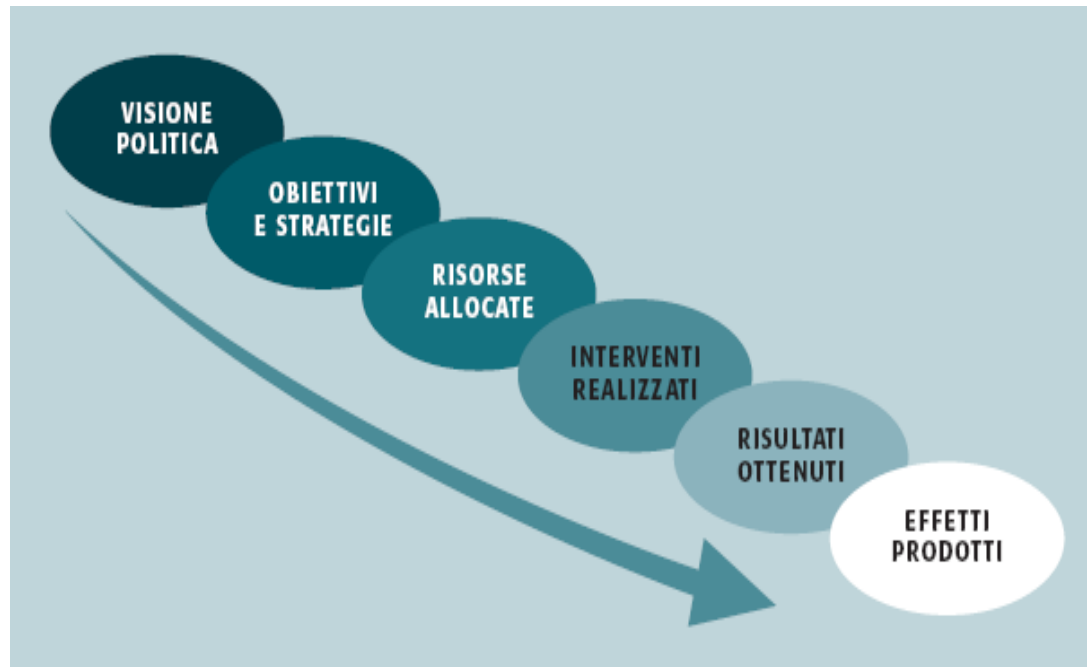


Figura "La rendicontazione come ricostruzione della catena di senso".

Fonte C. Rogate e T. Tarquini, *Il bilancio sociale negli Enti locali*, Maggioli, Rimini, 2004

Il Bilancio sociale, documento che permette di dialogare con i portatori d'interesse (stakeholder) in merito a:

- Scelte fatte
- Le attività svolte
- Le risorse utilizzate

Il nuovo modello di governance che si sta delineando nelle singole scuole è tratteggiato dalla normativa

il dirigente scolastico, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali, garantisce un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali, nonché gli elementi comuni del sistema scolastico pubblico, assicurandone il buon andamento. A tale scopo, svolge compiti di direzione, gestione, organizzazione e coordinamento ed è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio (L107/2015, c.78)



Prevede la costruzione di un'identità che prende le mosse dalla propria missione, dai sistemi di accountability e di management scolastico

“La scuola produce valore pubblico” (Paletta, Vidoni, 2011)

Come rappresentare il Bilancio Sociale?

 Istituto di Istruzione Superiore Statale
Carlo Emilio Gadda 
Fornovo di Taro - Langhirano - Bardi

BILANCIO SOCIALE
a.s. 2012-2013

COMPETENZE



MISSION

BILANCIO SOCIALE è strumento di rendicontazione

che ha due valenze fondamentali:

- ***una valenza relazionale***: finalizzata a migliorare le relazioni tra l'amministrazione e i suoi stakeholder, a rafforzare il rapporto di fiducia con questi, ad incentivare la loro partecipazione;
- ***una valenza strategico – gestionale***: in quanto l'esigenza di rendere conto in modo completo, ordinato e strutturato della propria attività incrementa da una parte la capacità dell'amministrazione di programmare, monitorare e valutare la performance complessiva, dall'altra favorisce una comprensione più ampia delle scelte compiute e delle attività da questa realizzate



Fig. Fonte: M. Pezzini, *Bilancio sociale e rendicontazione nelle scuole dell'autonomia*

GLI SCOPI

STRUMENTO DI GOVERNANCE:

- Favorisce l'incontro con la comunità di appartenenza.
- Consente alla scuola il coordinamento dei soggetti che sul territorio condividono con essa le politiche educative.

L'educazione è co-prodotta da più soggetti

La varianza degli apprendimenti è dettata per il 70% da fattori extrascolastici

- politiche di inclusione e di integrazione;
- politiche locali per il diritto allo studio (libri di testo, sussidi e agevolazioni di accesso al servizio scolastico)
- accordi territoriali per le azioni d'integrazione e di promozione del successo formativo (mediazione culturale, orientamento, prevenzione della dispersione scolastica, alternanza scuola lavoro, sostegno alla disabilità)
- adeguamento delle infrastrutture (spazi, attrezzature, ecc.)
- coordinamento e funzionalità dei servizi di supporto alla scuola (trasporti, mensa, pre e post scuola, ecc.)
- assegnazione di risorse umane e finanziarie

... il Bilancio Sociale si propone di

- fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo della performance, aprendo un processo interattivo di dialogo sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholder.

... Il bilancio sociale si configura come:

- ❖ **strumento di comunicazione:** attraverso il dialogo aumenta il grado di comprensione che la scuola ha di se stessa migliorando contemporaneamente la sua immagine e la sua reputazione nell'ambito della comunità di appartenenza;
- ❖ **strumento di gestione:** permette di misurare le performance formativo-educative.
Agevola le decisioni, consente di controllarle e valutarle;
- ❖ **strumento di apprendimento:** stimola la conoscenza e la comprensione, incentiva il miglioramento e l'innovazione e realizzare attraverso il feedback un processo di apprendimento per tutti i soggetti coinvolti.
- ❖ **strumento di partecipazione:** tanto all'interno della scuola quanto all'esterno nei suoi rapporti con la comunità. Consente di connettersi al proprio territorio e al contesto socio-economico di riferimento;

BILANCIO SOCIALE è strumento di *rendicontazione multidimensionale*

dimensione contabile: integra e rivitalizza il sistema di rendicontazione dell'uso delle risorse economico-finanziarie;

dimensione comunicativa: facilita le relazioni con i portatori di interessi;

dimensione della responsabilità politica: rende trasparenti e visibili le scelte politiche;

dimensione del funzionamento: responsabilizza le amministrazioni sulla sostenibilità della spesa pubblica;

dimensione strategica ed organizzativa: orienta i processi di pianificazione, programmazione e controllo;

dimensione professionale: promuove la valorizzazione delle competenze e la responsabilizzazione degli operatori.

CREARE FIDUCIA:

- Creare le condizioni reputazionali rispetto a richieste di fondi (fund raising) che la scuola rivolge alle famiglie (contributo volontario) e agli altri stakeholder ;
- **Educare il territorio** in merito agli obiettivi che la scuola si pone per essere considerata una “buona causa” sulla quale investire;
- connettersi al proprio territorio e al contesto socio-economico di riferimento;

Concetto di Performance

Concetto di performance più ampio:

- i risultati e le scelte educative ed organizzative interpretati rispetto alle specifiche condizioni del contesto socio-economico culturale della scuola.
- Il bilancio sociale deve comunicare agli stakeholder la coerenza di fondo tra missione e risorse, esplicitando il processo di costruzione di consenso sulle scelte ed i progetti d'investimento della scuola, in modo coerente con gli attori della governance territoriale, in linea con un'idea di performance che è essenziale di coproduzione di valore.

BILANCIO SOCIALE è strumento di *rendicontazione multidimensionale*

Caratteristiche:

- ***leggibilità dell'informazione;***
- ***significatività dell'informazione;***
- ***trasparenza dell'informazione;***
- ***essenzialità;***
- ***sistematicità di redazione;***
- ***scientificità della rilevazione ed interpretazione dei dati;***
- ***verificabilità di quanto contenuto nel documento.***

Rapporto di autovalutazione	Bilancio sociale
È strumento precisamente normato nel suo contenuto (<i>rulesbased</i>)	È strumento basato sull'applicazione generale di linee guida (<i>principlebased</i>)
Ha prevalente valenza di strumento rivolto ad uno stakeholder unico (Miur – Invalsi)	Si rivolge alla molteplicità degli stakeholder specifici
È strumento di <i>schoolaccountability</i> (accountability "amministrativa")	È strumento di social accountability (accountability cooperativa)
Non prevede confronto con stakeholder	Prevede confronto con stakeholder che partecipano attivamente al processo di costruzione e di verifica
Ha specifica valenza di strumento di monitoraggio della qualità (inserito in contesto teorico di Plan Do CheckAct)	Ha valenza di strumento <i>general purpose</i> non personalizzato rispetto a specifiche necessità informative di taluni utilizzatori
È strumento di monitoraggio "nazionale" centralistico	È strumento di dialogo "locale"
È standardizzato nel contenuto e nello spazio disponibile alla descrizione e rigido nel periodo di redazione	È strumento flessibile poiché può essere adattato alle singole realtà locali

Tabella n. 3 tratta da "La rendicontazione sociale degli istituti scolastici" pag.25

	<i>Accountability Amministrativa</i>	<i>Accountability Cooperativa</i>
<i>Finalità</i>	Fornire informazioni utili per mettere in competizione le scuole nell'acquisizione delle risorse (studenti, personale, fondi)	Ricerca sistematicamente il coinvolgimento e la cooperazione di tutti gli stakeholder comunque interessati alla co-produzione di valore pubblico
<i>Concetto di Performance</i>	Esiti formativi e apprendimenti degli studenti misurati attraverso indicatori e dati per quanto possibile oggettivi e comparabili	I risultati e le scelte educative ed organizzative interpretati rispetto alle specifiche condizioni del contesto socio economico culturale degli istituti scolastici
<i>Focus</i>	Su valore aggiunto educativo prodotto dalla scuola al netto di fattori extrascolastici (status economico sociale culturale degli studenti e del contesto)	Sulle sinergie tra attori autonomi ma interdipendenti nel processo di co-produzione di valore pubblico (studenti, famiglie, scuola, comunità, ecc.)
<i>Controllo della Performance</i>	Controllo diagnostico basato sul confronto tra obiettivi di miglioramento e risultati effettivamente conseguiti	Controllo interattivo volto a cogliere le incertezze strategiche e la complessità del processo di coproduzione del valore
<i>A chi rende conto la scuola?</i>	All'intera collettività, indistintamente	Alle singole categorie di stakeholder, individuate preventivamente in funzione della loro centralità per la missione della scuola
<i>In che modo rende conto?</i>	Centralizzazione del processo di valutazione (top-down) e comunicazione attraverso meccanismi impersonali (pubblicazione di rapporti, internet ecc.)	Spontaneità del processo di rendicontazione (bottom-up) attraverso meccanismi diretti di confronto con gli stakeholder
<i>Ricadute per il miglioramento continuo</i>	Restituzione delle prove dei test alla scuola per confronti con altre scuole, confronti temporali, confronti tra risultati dei test ed esiti scolastici (promossi, debiti, ecc.)	Costruzione di relazioni fiduciarie con gli stakeholder, propensione alla collaborazione e possibilità di avviare azioni sinergiche nel territorio

ATTORI

DS

- **Il Dirigente scolastico: avvia il processo decisionale**
- si assume la responsabilità delle decisioni prese, dando legittimità a quanto stabilito

Docenti

- attori principali del processo sia nel soggetto collettivo rappresentato dal Collegio Docenti
- sia come protagonisti dell'azione didattica in classe

studenti e famiglie, agenzie ed associazioni presenti sul territorio, amministrazioni pubbliche, centri di formazione

- portatori di interesse di istanze diverse ai quali la scuola si rivolge a vario titolo

La struttura del Bilancio Sociale del GBS:

- **Aspetti introduttivi: obiettivi, principi e processo di rendicontazione sociale**
- **Identità e contesto**
- **Stakeholder**
- **Risultati e scelte educative**
- **Gestione dei servizi**
- **Gestione delle risorse economiche e finanziarie**

Strumento e opportunità di crescita

La sfida è quella di considerare il Bilancio Sociale non come un ulteriore adempimento burocratico, che si “aggiunge” al RAV e al PDM, ma come uno strumento che ci consente di analizzare i dati in maniera differente e con una diversa finalità.

Grazie per l'attenzione

Serena Greco
s.greco@indire.it