

# Accountability e rendicontazione sociale nelle Scuole



Milano  
**24 febbraio 2011**

**“DISCORSO SUL MERITO”**

***PROFESSIONALITA' DOCENTE E VALORE AGGIUNTO***

Prof. Angelo Paletta

Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

angelo.paletta@unibo.it

# Gli scenari di cambiamento

1. Domanda di educazione
2. Riduzione dei finanziamenti pubblici
3. Maggiore competizione nell'attrazione delle risorse
4. Spinta verso la sussidiarietà e la cooperazione interistituzionale
5. Valutazione centralizzata degli apprendimenti

# Domanda di educazione

- Indagine Oecd in oltre 90 paesi (Oecd 2010a)
  - Quali priorità i sistemi educativi dovrebbero darsi per il futuro?
1. insegnare a pensare in modo critico, educando i giovani alla riflessione;
  2. impegno nell'educazione come bene pubblico e responsabilità collettiva;
  3. focalizzazione nel promuovere amore per l'apprendimento lungo l'arco della vita e capacità di pensare in modo critico piuttosto che insegnare a risolvere test standardizzati
  4. assicurare che tutti i bambini abbiano l'opportunità di scoprire le proprie abilità e di svilupparle
  5. assicurare che i bambini con un background svantaggiato o provenienti da famiglie di migranti, abbiano le stesse opportunità di accedere ad una educazione di qualità.

# Riduzione dei finanziamenti pubblici

Le scuole devono rispondere a una domanda di educazione sempre più complessa, caratterizzata da bisogni crescenti e diversi, ma devono affrontare queste sfide potendo contare su una minore quantità di fondi pubblici...

- L'istruzione deve competere con altri settori della spesa pubblica come sanità, servizi sociali, pensioni, ecc.
- A differenza di paesi che hanno saputo riallocare la spesa pubblica a favore delle scuole (tra i quali Usa, Gran Bretagna, Germania, Spagna, Finlandia), nel nostro paese il peso della spesa pubblica per l'istruzione è passato dal 9,8% del 2000 al 9% del 2007, ritornando allo stesso livello di dodici anni prima!

# Concorrenza e imprenditorialità

- La minore disponibilità di fondi pubblici accentua la concorrenza all'interno del settore educativo e produce importanti conseguenze sul fronte dei comportamenti imprenditoriali che le scuole dovrebbero assumere.
- **Affrontare la nuova sfida educativa significa per molte scuole investire maggiori risorse che non possono essere acquisite attraverso i canali tradizionali.**

# Sussidiarietà e cooperazione interistituzionale

Le spinte verso la sussidiarietà possono essere lette lungo due principali assi istituzionali:

- la promozione della dimensione “oggettiva” dell’istruzione che ne esalta la natura di servizio pubblico rispetto alla dimensione “soggettiva” degli attori istituzionali (appartenenti allo Stato o alla Società civile) che gestiscono il servizio (**welfare mix**)
- la focalizzazione sui **bisogni da soddisfare** rispetto all’ingegneristica individuazione di funzioni e compiti e ripartizione delle competenze amministrative (**governance distribuita**)

# Verso un welfare mix

- La crisi economica internazionale ha esaltato l'insostenibilità delle tradizionali politiche di welfare e l'esigenza di aprire il servizio pubblico a nuovi operatori per offrire più innovazione, diversità e responsabilità nei confronti delle domande di educazione.
- Le famiglie e le loro associazioni, i gruppi informali e le organizzazioni del terzo settore sono identificati come potenziali gestori dei servizi educativi e la loro presenza sostenuta in varie forme:
  - dai finanziamenti diretti alle agevolazioni fiscali
  - dalla promozione della libertà di scelta all'attribuzione di buoni scuola.

# Governance distribuita

Nel modello di governance distribuita la scuola è obbligata a influenzare ambiti decisionali determinanti fuori dal suo controllo diretto:

- **politiche di pianificazione dell'offerta e della rete formativa territoriale** (indirizzi di studio, localizzazione geografica e dimensionamento)
- **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 delle risorse umane e finanziarie**



# Valutazione centralizzata degli apprendimenti

- Le valutazioni centralizzate degli apprendimenti introducono un nuovo modello di accountability delle scuole basato sui risultati (*performance-based accountability*) con implicazioni rilevanti in merito a:
  - School choice; school improvement; incentivi estrinseci
- **I test centralizzati aprono una serie di questioni critiche che le scuole devono saper gestire per cogliere in modo equilibrato le potenzialità dei nuovi sistemi di accountability**

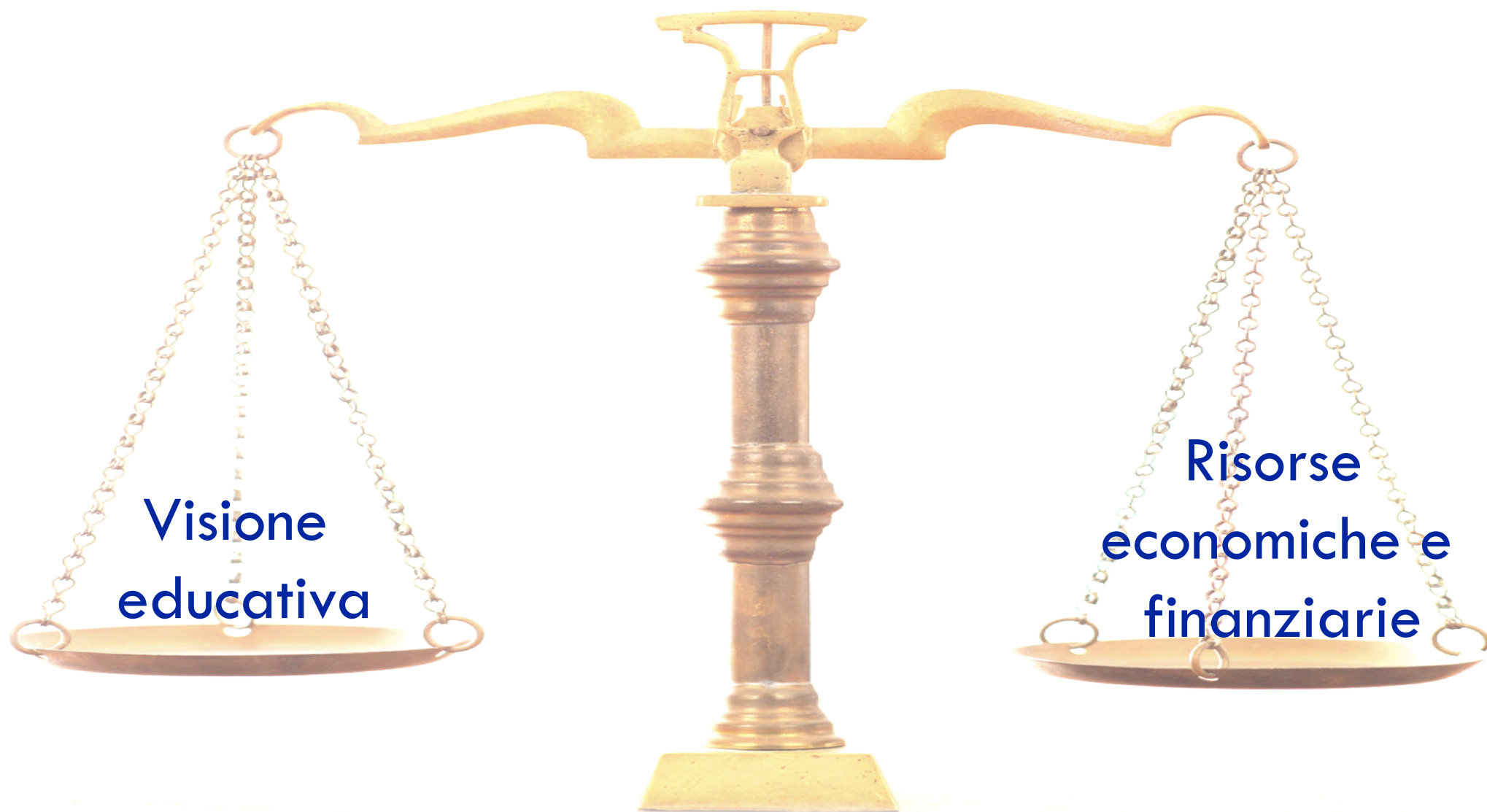
# Le sfide per la leadership educativa

- coniugare accountability centralizzata e sviluppo delle pratiche educative
- sviluppare una cultura “*evidence-based*” in un contesto in cui prevale conoscenza tacita ed implicita
- cercare un equilibrio tra ambizione del progetto educativo e sostenibilità economica delle scelte
- rispondere alle istanze provenienti dal tessuto socio-economico e culturale, mantenendo una propria identità strategica

# IL BILANCIO SOCIALE COME RISPOSTA ALLA NUOVA SFIDA EDUCATIVA

- Il Bilancio sociale può essere definito come un **processo volontario** attraverso il quale un'organizzazione, pubblica o privata, profit e non profit, valuta e comunica agli **stakeholder**, risorse, scelte risultati in rapporto alla missione, alla visione ed ai valori etici posti a fondamento dell'attività istituzionale.
- Il Bilancio sociale presuppone il concetto di responsabilità ed il dovere di **coinvolgimento a tutto campo** degli stakeholder , dall'analisi dei bisogni e delle aspettative alla costruzione del consenso intorno alle scelte, fino al monitoraggio ed alla comunicazione dell'effettiva creazione di valore.

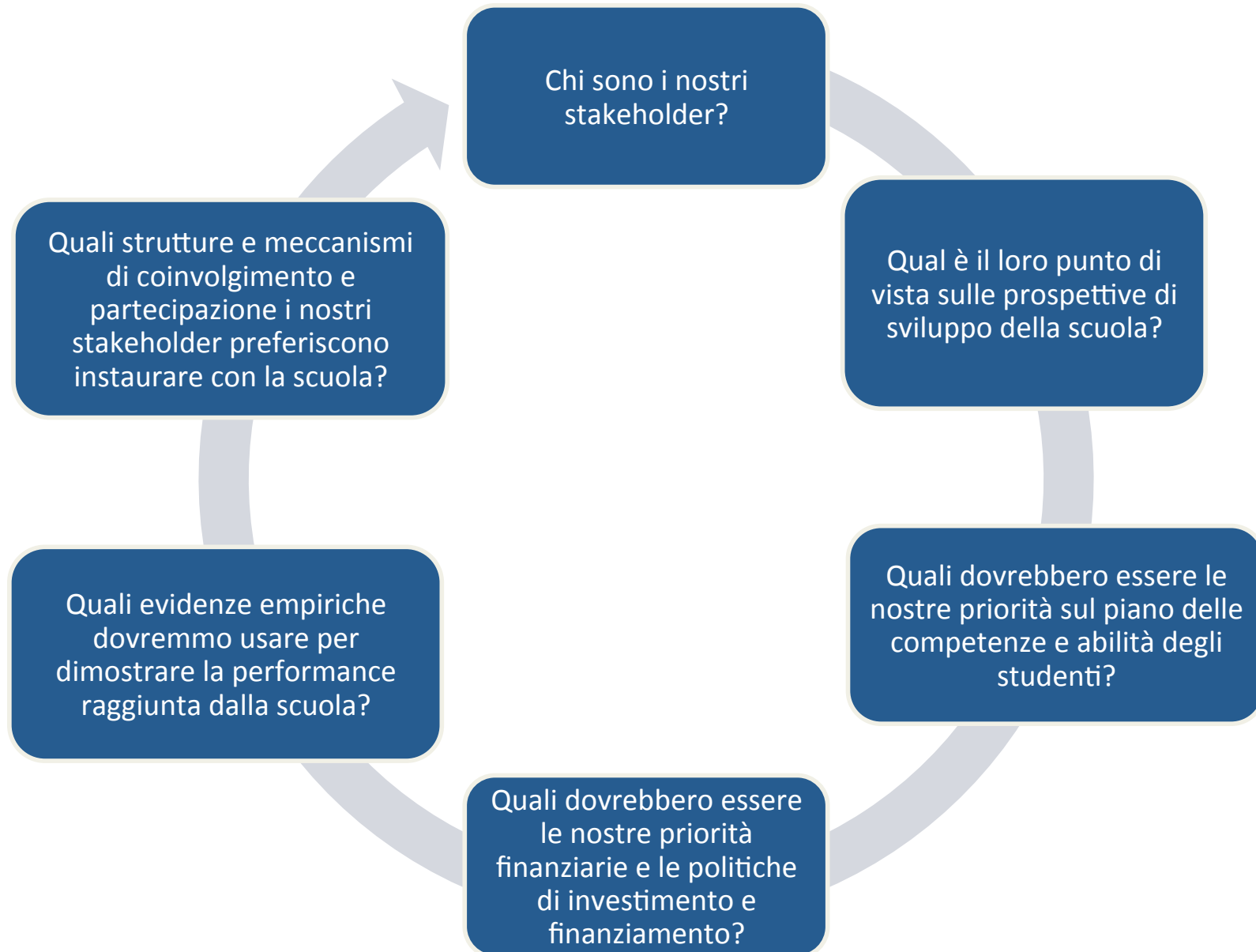
# Di che cosa render conto



Visione  
educativa

Risorse  
economiche e  
finanziarie

# Il bilancio sociale è un processo di gestione strategica della scuola



# GLI SCOPI E LE OPPORTUNITA' DEL BILANCIO SOCIALE

- **Scopo 1** – Promuovere un *sensu diffuso di responsabilità* per dimostrare l'impegno alla sostenibilità della missione educativa e per accrescere la legittimazione sociale della scuola e del personale nei confronti di tutti gli stakeholder, interni ed esterni.
- **Scopo 2** - Creare le condizioni reputazionali rispetto a richieste di fondi (*fund raising*) che le scuole già da tempo avanzano alle famiglie e ad altri stakeholder e che per il futuro rappresenta un tema centrale di sviluppo della scuola a causa della riduzione di finanziamenti pubblici .
- **Scopo 3** - Favorire il *coordinamento interistituzionale* sulle politiche di sviluppo locale a base territoriale, facendo del bilancio sociale uno strumento di governance per dialogare con i molti interlocutori sociali che condividono con la scuola tali responsabilità.
- **Scopo 4** - Portare a sistema esperienze in molti casi già avviate in merito ai sistemi di gestione della qualità e all'autovalutazione di istituto, riconoscendo nel bilancio sociale l'epilogo di un *ciclo unitario di gestione della performance scolastica*.

# Cosa non è il bilancio sociale

Non sono rispettate le condizioni essenziali della filosofia della rendicontazione sociale se l'istituto scolastico non è in grado di:

1. **definire la propria identità istituzionale e gli obiettivi strategici perseguiti**
2. **comunicare agli stakeholder gli obiettivi della scuola e i suoi risultati**
3. **tener conto del punto di vista degli stakeholder**, interni ed esterni, e di costruire un'autentica condivisione sugli scopi della scuola e sulle sfide del cambiamento
4. **collegare agli obiettivi strategici i relativi indicatori** per misurare le attese di risultato e i risultati effettivamente raggiunti
5. **rendicontare gli apprendimenti degli studenti** anche in relazione ai dati forniti dal sistema nazionale di valutazione
6. **rendicontare le risorse economiche e finanziarie** sulla base dell'anno scolastico, coniugando il ciclo amministrativo delle entrate e delle spese con le scelte didattiche ed organizzative assunte dalla scuola
7. **bilanciare le risorse disponibili sull'anno scolastico con la visione strategica della scuola**, rendendo leggibili le risorse rispetto alle scelte e ai risultati

# 6 snodi cruciali

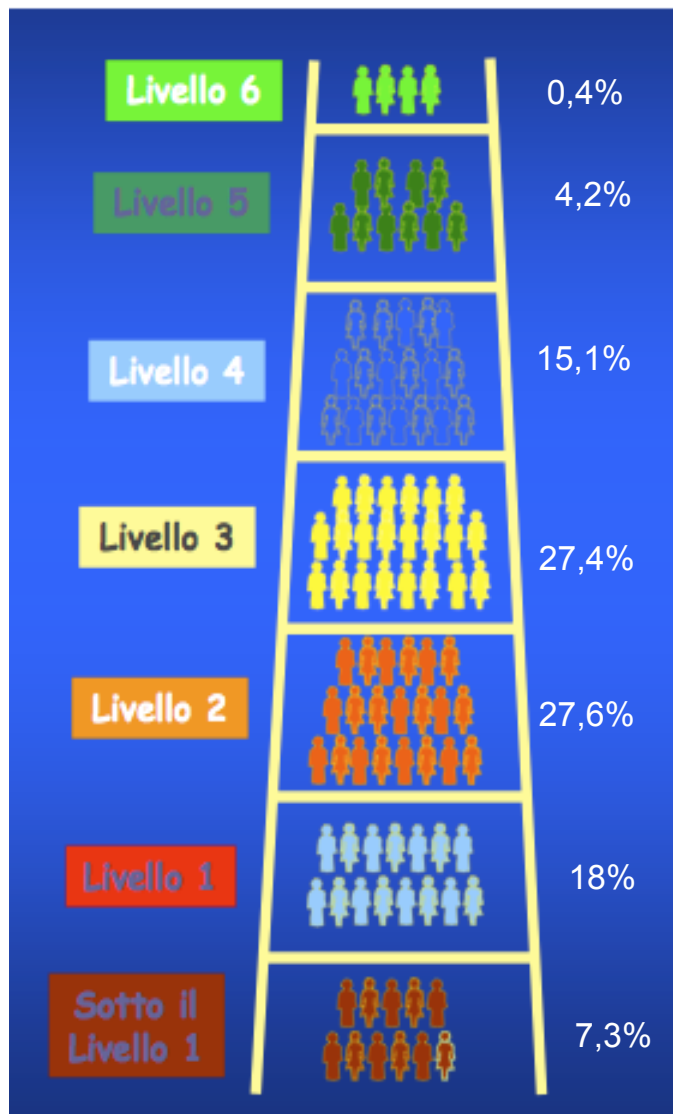
1. Dal generale progetto educativo (POF) ai concreti obiettivi strategici perseguiti dalla scuola alla luce delle minacce/opportunità esterne e delle forze/debolezze interne
2. Dagli obiettivi strategici alla definizione di indicatori di performance per la misurazione degli obiettivi
3. Dalla misurazione degli obiettivi alla definizione dei target
4. Dagli obiettivi strategici alla decisione intorno ai progetti e alle specifiche iniziative e azioni che segnano l'operatività didattica, organizzativa e amministrativa della scuola (piano delle attività)
5. Dagli obiettivi strategici all'allocazione delle risorse (budgeting)
6. Dalla misurazione dei risultati all'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi (collegare obiettivi, risultati e risorse)



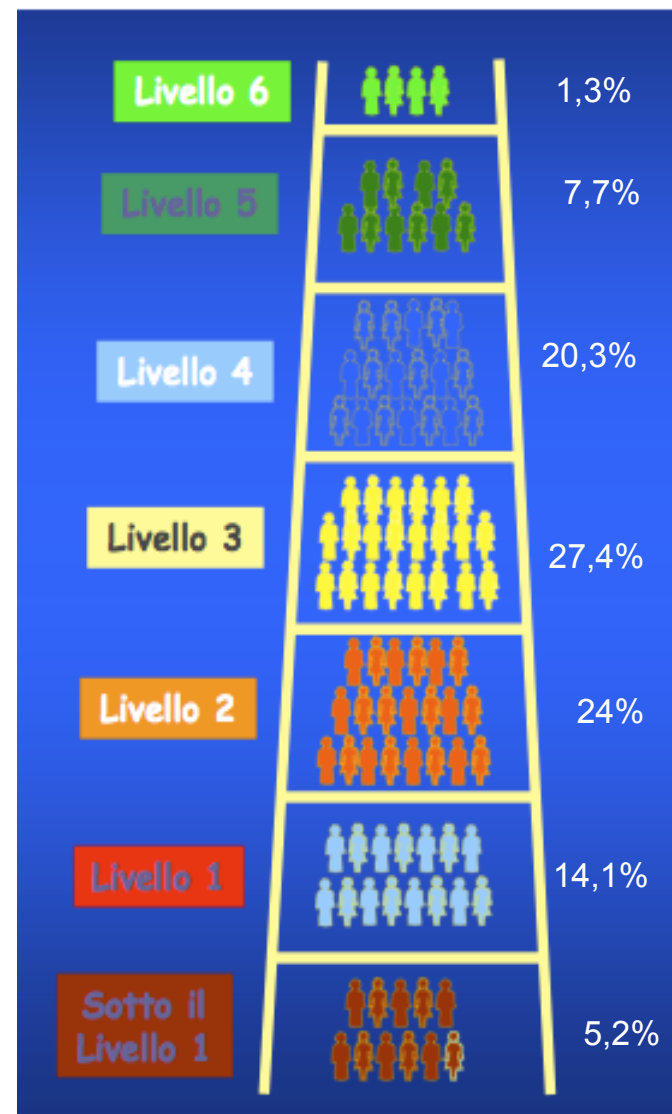
# Il sistema di misurazione della performance

- Un indicatore non è una statistica. Un indicatore misura un obiettivo
- Un singolo indicatore o un insieme di dati, raramente possono fornire utili informazioni intorno ad un fenomeno così complesso come l'educazione e la sua qualità (Shavelson e altri, 1991).
- Un sistema non è una semplice raccolta di indicatori, ma misura distinti elementi e fornisce informazioni su come i singoli elementi interagiscono per produrre determinate condizioni di funzionamento del sistema (Jonen & Nielsen, 1994).
- La conoscenza fornita da un sistema di misurazione è maggiore della somma delle informazioni fornite dai singoli indicatori (Ogawa, Collm, 1998).

Progressione di competenze per livelli  
(dati lordi effettivi)



Progressione di competenze per livelli  
(standard predittivo di valore aggiunto)



$$-0,9 (L6) - 3,5 (L5) - 5,2 (L4) = - 9,6\%$$



Gap  
di valore



$$+3,6 (L2) + 3,9 (L1) + 2,1 (L0) = + 9,6\%$$

# Le sfide per la funzione dirigenziale

- coniugare accountability centralizzata e sviluppo delle pratiche educative
- sviluppare una cultura “*evidence-based*” in un contesto in cui prevale conoscenza tacita ed implicita
- cercare un equilibrio tra ambizione del progetto educativo e sostenibilità economica delle scelte
- rispondere alle istanze provenienti dal tessuto socio-economico e culturale, mantenendo una propria identità strategica