



VERSO IL BILANCIO SOCIALE A SCUOLA

**UN'ESPERIENZA
DI RICERCA-AZIONE IN RETE**

a cura di

**MARIA MAGGIO
MARIA ROSARIA RIELLI**

Contributi di

**GENC ALIMEHMETI, CONCETTA AMANTI, TONINO BACCA,
ANNA CAMMALLERI, GIOVANNA CANCELLARA,
MARIA TERESA CAPONE, GIOVANNA CARETTO, CATIA COLOPI,
TIZIANA FAGGIANO, ROSA MAGARELLI, MARIA MAGGIO,
LUIGI MASIELLO, ADDOLORATA MAZZOTTA,
VINCENZO MELILLI, SILVIA MADARO METRANGOLO,
ANGELO PALETTA, MARIA ROSARIA RIELLI,
MARCELLA RIZZO, ROSSELLA SIMONE, MARINA TOTARO**



afacne



aracne



ISBN
979-12-5994-233-3

PRIMA EDIZIONE
ROMA 29 GIUGNO 2021

Indice

9 *Prefazione*
Anna Cammalleri

13 *Introduzione*
Maria Maggio, Maria Rosaria Rielli

Parte I

Il bilancio sociale a scuola

19 Il bilancio sociale: un nuovo approccio di governance
degli istituti scolastici
Angelo Paletta

Parte II

L'esperienza della rete pugliese

45 Scuole in rete per il miglioramento
Vincenzo Melilli

51 Il percorso di ricerca-azione
Maria Rosaria Rielli

67 The Perspective of Students, Parents and Teachers
Genc Alimehmeti

Parte III

Rendicontare a scuola: spunti e riflessioni

- 77 Dal bilancio sociale aziendale alla rendicontazione delle scuole
Maria Rosaria Rielli
- 95 L'identità della scuola
Marina Totaro
- 105 I portatori di interesse
Giovanna Caretto, Rosa Magarelli
- 131 La valutazione degli apprendimenti
Concetta Amanti, Silvia Madaro Metrangolo
- 151 Gestione finanziaria e rendicontazione
Maria Maggio

Parte IV

La voce delle scuole

- 167 Gestire la complessità
Marcella Rizzo, Tiziana Faggiano
- 175 Strumenti per la raccolta e l'analisi dei dati
Giovanna Cancellara, Rossella Simone, Luigi Masiello
- 185 Responsabilità, condivisione, valore sociale
Tonino Bacca, Catia Colopi, Maria Teresa Capone
- 189 Dal bilancio sociale di una scuola della rete
Addolorata Mazzotta

Parte V
Questioni metodologiche

- 207 Rilevare, elaborare e interpretare i dati
Maria Maggio

Prefazione

ANNA CAMMALLERI*

Lo scenario culturale in cui si colloca il Bilancio Sociale è quello dei Sistemi di Qualità, nella specifica accezione dell'*accountability*, consistente nel riconoscimento sociale dell'attività preannunciata e posta in essere da un ente, e volta all'acquisizione di credibilità. A ben vedere, si tratta di un'espansione della qualità giuridica delle attività di un ente o ufficio, fino ad oggi perimetrata nella dimensione della legalità, legittimità o al più dell'efficienza e dell'efficacia, fino a toccare quel limite filo di interconnessione tra giuridicità ed etica. Seppure tutto il movimento culturale che regge i sistemi di qualità e ancor di più la dimensione sociale dell'attività pubblica/privata trovi origini oltre oceano e, in Europa, nei paesi scandinavi e anglosassoni, non possiamo non ricordare che la nostra Carta costituzionale, *ante litteram*, ha tracciato il solco della visione dell'azione pubblica mirata al benessere individuale e sociale, mettendo il cittadino al centro dei valori di libertà e uguaglianza, di trasparenza ed equità, valori che necessitano di strumenti che ne assicurino il reale esercizio.

Non riterrei di eccedere affermando che il bilancio sociale si può definire a pieno diritto quale strumento di reale e concreta conoscenza "dell'agire" di un soggetto, pubblico o privato, che consente realmente e concretamente ai fruitori o, come oggi si suol dire, agli *stakeholders*, di esercitare appieno la funzione del controllo sociale, nella piena espressione della libertà. Il limite inespresso, esito di quel processo culturale che tarda a farsi strada nel vecchio continente, è ad oggi l'approccio volontario della sua adozione. Difatti, seppure inaugurato negli ultimi decenni del secolo scorso nel mondo dell'impresa, «il Bilancio Sociale è un documento volontario che si "affianca" (ma con paradigmi assolu-

* Direttore dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Puglia.

tamente diversi) al bilancio d'esercizio delle imprese commerciali e al rendiconto consuntivo degli enti locali con l'obiettivo in primo luogo di fornire un quadro sintetico, chiaro e trasparente dell'attività, mettendo in evidenza l'impatto delle azioni realizzate e la rete di relazioni con i diversi stakeholder (i portatori di interessi), cioè di tutti coloro che hanno un interesse permanente e duraturo nella vita di un'azienda o di un ente, rendicontando le risorse che sono state destinate ad ognuno di essi»¹. L'obiettivo fondamentale, dunque, è quello di illustrare all'esterno il proprio operato per rendere conto ai portatori di interesse della visione, della missione e dei valori dell'azienda in risposta alla crescente attenzione dei consumatori in tema di sicurezza e qualità di beni, servizi e processi produttivi.

Il bilancio sociale, o rendicontazione sociale, può essere adottato anche dalla Pubblica Amministrazione (PA) e rappresenta, per questa, una delle «principali frontiere di innovazione della comunicazione pubblica»². Lo stakeholder principalmente interessato diventa, sovente, il cittadino. La rendicontazione sociale permette alla PA di divulgare gli indirizzi strategici adottati, le azioni realizzate, le risorse (professionali, economiche, ecc.) utilizzate e, infine, i risultati conseguiti, in termini di efficacia ed efficienza.

Nella scuola un primo esempio di “rendicontazione” si può far risalire al DPCM 7 giugno 1995 (GU n. 138 del 15 giugno 1995) che recava lo *Schema generale di riferimento della Carta dei servizi scolastici*. Il modello adottato, monitorato dal Dipartimento della Funzione Pubblica, prevedeva, già da allora, che la scuola, «con l'apporto delle competenze professionali del personale e con la collaborazione ed il concorso delle famiglie, delle istituzioni e della società civile», era individuata quale responsabile della qualità delle attività educative e doveva «garantirne l'adeguatezza alle esigenze culturali e formative degli alunni, nel rispetto di obiettivi educativi validi per il raggiungimento delle

1. Fonte: <https://www.qualityi.it/il-bilancio-sociale.html>, Chiarini & Associati “Il Bilancio sociale – Un documento volontario”.

2. Fonte: <http://qualitapa.gov.it/rendicontazione-sociale>.

finalità istituzionali». Negli anni successivi, il riconoscimento dell'autonomia alle istituzioni scolastiche (DPR 8 marzo 1999, n. 275, *Regolamento recante norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.21, della legge 15 marzo 1999, n.59*) comporta un aumento dell'impegno della scuola dall'autoreferenzialità verso nuove forme di comunicazione ed informazione; il bilancio sociale diviene, dunque, lo strumento con cui ogni istituto può documentare la responsabilità del proprio agire in termini di responsabilità sociale.

L'autonomia scolastica comportava, per ogni scuola, l'obbligatorietà di elaborare il *Piano dell'offerta formativa*, «documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche», che «esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia» (art. 3 DPR 275/1999, modificato successivamente dal comma 14 dell'art. 1 della legge 107/2015, che ha reso triennale il *POF* ora *PTOF*). Con l'avvio del processo di valutazione, come previsto dal DPR 28 marzo 2013, n. 80, *Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*, dal 2014–15 le istituzioni scolastiche hanno dovuto compilare il *Rapporto di autovalutazione*, che tiene conto degli esiti e delle rilevazioni dell'Invalsi, e, dal 2016–17, il *Piano di miglioramento*, divenuto parte integrante del *Piano triennale dell'offerta formativa (PTOF)*. Il procedimento di valutazione prevede la rendicontazione sociale per le istituzioni scolastiche, con la «pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili, sia in una dimensione di trasparenza sia in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza». (DPR 80/2013, art. 6, comma, lettera d).

Nel gennaio 2018 sei scuole proponenti, su iniziativa della scuola capofila 1° Circolo Didattico “Cesare Battisti” di Lecce, costituiscono una rete di scopo con l'obiettivo di organizzare un percorso di ricerca-azione per la redazione del bilancio sociale. Poco dopo la rete si amplia fino a comprendere tredici scuole del territorio pugliese:

- 1° Circolo Didattico “Cesare Battisti”, Lecce
- IISS “Enrico Mattei”, Maglie (Lecce),
- IISS “Antonietta De Pace”, Lecce,
- IT “Grazia Deledda”, Lecce,
- Liceo Scientifico “Cosimo De Giorgi”, Lecce,
- IISS “Antonio Meucci”, Casarano (Lecce)
- Direzione Didattica “Vincenzo Ampolo”, Surbo (Lecce),
- 4° Circolo Didattico “Sigismondo Castromediano”, Lecce,
- IISS “Galilei–Costa–Scarambone”, Lecce,
- IISS “Marzolla–Leo–Simone–Durano”, Brindisi,
- Liceo Scientifico e Linguistico “Federico II di Svevia”, Altamura (Bari),
- 5° Circolo Didattico “Livio Tempesta”, Lecce,
- IC “Galateo–Frigole”, Lecce.

Prende avvio il lavoro, al quale l’Ufficio Scolastico Regionale della Puglia ha offerto supporto, nella convinzione che il confronto fra scuole sia costruttivo e proficuo. Dirigenti scolastici, direttori amministrativi e docenti hanno studiato fianco a fianco, con la collaborazione di esperti del mondo accademico e con eventi rivolti a un pubblico più vasto rispetto alle scuole della rete, organizzando seminari, incontri in presenza e interagendo anche attraverso un’apposita piattaforma online, nella quale hanno condiviso materiali e riflessioni.

Un lavoro vivace e stimolante, che ha accompagnato ogni scuola nel processo di rendicontazione sociale e che ha portato a riflettere su strumenti e metodi per lo studio e l’analisi di beni immateriali. Insomma, il lavoro della rete ha fatto maturare la consapevolezza che il bilancio sociale, con il quale le istituzioni scolastiche hanno di recente cominciato a cimentarsi, non deve essere visto come un ennesimo adempimento burocratico, ma, come testimoniato in questo volume, deve rappresentare un’opportunità di crescita per la comunità scolastica e per la comunità territoriale in cui la scuola opera.

Introduzione

MARIA MAGGIO*, MARIA ROSARIA RIELLI**

Questo volume costituisce la sintesi e la testimonianza di un percorso di ricerca-azione sul bilancio sociale svolto in rete da tredici scuole pugliesi con il contributo e il supporto dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Puglia.

Il DPR del 28 marzo 2013, n. 80 reca il *Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione*. Resta affidata all'Invalsi, attraverso le rilevazioni censuarie, la valutazione degli apprendimenti e la valutazione si allarga alle istituzioni scolastiche e ai dirigenti, secondo un modello già avviato in via sperimentale con il progetto VALES, nel quale nell'a.s. 2012-13 erano stati coinvolti i dirigenti scolastici neoassunti. Il modello prevede che l'autovalutazione della scuola sia integrata con la valutazione esterna e che le scuole in maggiore difficoltà siano supportate nell'individuazione di obiettivi di miglioramento. Indicazioni operative sono state fornite alle scuole con la Direttiva MIUR del 18 settembre 2014, n. 11. Dal 2014-15 le scuole compilano il *Rapporto di autovalutazione* e dal 2016-17 il *Piano di miglioramento*. Inoltre, il procedimento di valutazione prevede la rendicontazione sociale per le istituzioni scolastiche, che attraverso indicatori e dati comparabili elaborano un'analisi dei risultati raggiunti e ne curano la diffusione in un'ottica di trasparenza, condivisione e miglioramento.

La rete pugliese di scuole "Il bilancio sociale per una accountability condivisa" si costituisce in gennaio 2018 su iniziativa della scuola capofila 1° Circolo Didattico "Cesare Battisti" di Lecce, con l'obiettivo di organizzare un percorso di ricerca-azione di supporto alle scuole per la redazione del bilancio so-

* Dirigente scolastica dell'IISS "Enrico Mattei", Maglie (Lecce).

** Dirigente scolastica del 1° Circolo Didattico "Cesare Battisti", Lecce.

ziale. Il nostro ringraziamento va al Direttore Generale dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Puglia, Dott.ssa Anna Cammalleri, per la sensibilità e la disponibilità dimostrata e il continuo supporto al progetto in tutte le sue fasi. Questo volume nasce con il duplice intento di documentare l'esperienza e di fornire alle scuole strumenti e suggerimenti concreti per redigere il bilancio sociale e coinvolgere i portatori di interesse.

Aprire il volume il contributo di Angelo Paletta, che presenta il percorso di formazione e ricerca-azione delle scuole della rete, condotto con il supporto dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Puglia, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna, e traccia le linee guida essenziali per il bilancio sociale come approccio di *governance* per gli istituti scolastici.

Vincenzo Melilli sottolinea l'importanza del lavoro in rete per le scuole. Maria Rosaria Rielli procede alla narrazione del percorso di formazione e di ricerca-azione, ricostruendone le tappe salienti e proponendo un format per la redazione del bilancio sociale. Genc Alimehmeti ci restituisce l'analisi dei dati rilevati tramite i questionari somministrati agli studenti, ai genitori e al personale docente e amministrativo delle scuole della rete.

Nella terza sezione, Maria Rosaria Rielli traccia a grandi linee la storia del bilancio sociale per giungere, con suggerimenti concreti, alla rendicontazione sociale delle scuole. Segue una serie di riflessioni sulle diverse sezioni della rendicontazione: Marina Totaro dedica un contributo all'identità della scuola, con attenzione per la visione, la missione educativa e i valori; Giovanna Caretto e Rosa Magarelli presentano varie classificazioni dei portatori di interesse, sottolineando l'importanza dell'adozione di corrette modalità comunicative; Concetta Amanti e Silvia Madaro Metrangolo descrivono le modalità di rilevazione degli apprendimenti degli studenti, tenendo conto delle rilevazioni Invalsi e delle prove comuni organizzate dalla scuola per classi parallele. Infine Maria Maggio dedica un contributo alla gestione finanziaria e alla rendicontazione, alla luce del nuovo *Regolamento di contabilità* e dei costi che non compaiono nei documenti contabili della scuola.

La quarta sezione del volume costituisce lo spazio in cui alcune scuole raccontano la loro esperienza di ricerca-azione svolta nell'ambito della rete. Marcella Rizzo e Tiziana Faggiano si soffermano sulla complessità, Giovanna Cancellara, Rossella Limone e Luigi Masiello presentano utili strumenti per la raccolta di dati (che mostrano, tra l'altro, come le scuole pugliesi avessero già familiarità con gli strumenti telematici ben prima dell'emergenza coronavirus), Tonino Bacca, Catia Colopi e Terry Capone evidenziano il valore sociale di una rendicontazione condivisa, Addolorata Mazzotta presenta un estratto dal bilancio sociale della sua scuola.

Chiudono il volume alcune riflessioni di Maria Maggio sulla necessità di adottare nelle diverse scuole strumenti comuni di rilevazione e misurazione per ottenere dati comparabili e di curare la formazione dei dirigenti scolastici e dei docenti nell'ottica di "rendicontare per migliorare".

PARTE I

IL BILANCIO SOCIALE A SCUOLA

Il bilancio sociale: un nuovo approccio di governance degli istituti scolastici

ANGELO PALETTA*

1. Presentazione del progetto di ricerca

In un mondo che cambia velocemente, è responsabilità della scuola il costante impegno a interpretare il senso del suo agire, declinare il suo finalismo in un coerente sistema di scelte, azioni e risultati che offrano una risposta efficace alle attese sociali di stakeholder numerosi e in potenziale conflitto, coniugando l'ambizione del progetto educativo con la sostenibilità economica delle scelte. La scuola socialmente responsabile raccoglie la sfida della rendicontazione orientata ai risultati, facendo della trasparenza un volano del processo di costruzione di relazioni collaborative con gli stakeholder.

Il tema della responsabilità sociale della scuola è antico almeno quanto la scuola stessa, ma il perché, di che cosa, come e nei confronti di chi la scuola debba render conto sono questioni che cambiano nel tempo e che fanno la differenza nel dispiegarsi dell'etica dell'azione organizzativa.

In quest'ottica, si possono individuare sei principali traiettorie di cambiamento che sempre più insistentemente daranno significato alla responsabilità sociale della scuola e forma ai processi di rendicontazione nei moderni sistemi educativi:

- la domanda di educazione e le sfide che la società pone alla scuola con la richiesta di maggiore qualità ed equità degli apprendimenti, integrazione e inclusione in contesti educativi sempre più caratterizzati da diversità dei bisogni e da richieste di personalizzazione degli interventi;

* Professore ordinario di Economia aziendale, Dipartimento di Scienze aziendali Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

- la riduzione dei finanziamenti pubblici e la sfida sul piano manageriale di dover fare di più e meglio con minori fondi a disposizione;
- la maggiore competizione tra le scuole nell'attrazione delle risorse, che — da un lato — incentiva a migliorare la qualità e l'utilizzo efficiente delle risorse, ma — dall'altro — può far degenerare il gioco competitivo nell'isolamento degli individui e degli istituti;
- le spinte verso la sussidiarietà anche in campo educativo, all'interno di una nuova organizzazione economica e sociale che riconosce il ruolo chiave di una società civile capace di cooperare con gli attori pubblici istituzionali, ma anche meritevole di farsi carico direttamente dei bisogni educativi;
- la valutazione centralizzata degli apprendimenti e l'affermazione di approcci di *accountability* basati su evidenze di risultato (*evidence-based education*);
- la valutazione delle unità organizzative e del personale all'interno di nuovi sistemi manageriali delle pubbliche amministrazioni (ciclo di gestione della performance).

Avendo sullo sfondo queste sfide, nel 2018 il 1° Circolo Didattico “Cesare Battisti” di Lecce, in rete con altre scuole del territorio e con il supporto dell'Ufficio Scolastico Regionale per la Puglia, ha avviato un percorso di formazione e di ricerca-azione in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Sollecitate dalle recenti riforme in materia di responsabilità e dall'esigenza di dar vita nella governance dell'autonomia ad un sistema gestionale orientato ad armonizzare ed integrare i diversi processi di pianificazione, di controllo, di valutazione e di rendicontazione, la rete di scuole e l'università di Bologna hanno sviluppato una sperimentazione finalizzata ad implementare un'autentica cultura della rendicontazione sociale negli istituti scolastici. Nel periodo gennaio-