



Management sistemico e bilancio sociale della scuola

di Angelo Paletta

Perché la rendicontazione sociale?

La questione che viene affrontata in questo lavoro (1) riguarda gli incentivi per le scuole ad intraprendere azioni di miglioramento, derivanti dai differenti approcci alla rendicontazione sociale. La rendicontazione sociale ha valore in sé in quanto connaturata all'autonomia ed all'esigenza di dimostrare, in modo trasparente, il ritorno educativo che la scuola è stata capace di assicurare, valorizzando al meglio le risorse a disposizione, umane, finanziarie e di contesto sociale. Ma la rendicontazione sociale non è un semplice atto di comunicazione dei risultati della scuola.

La rendicontazione sociale riflette una certa filosofia di responsabilizzazione in ordine a chi, di che cosa ed in che modo la scuola deve rispondere del proprio operato. Nelle differenti forme di responsabilizzazione sociale possiamo ravvisare una diversa combinazione di incentivi per il miglioramento degli apprendimenti degli studenti.

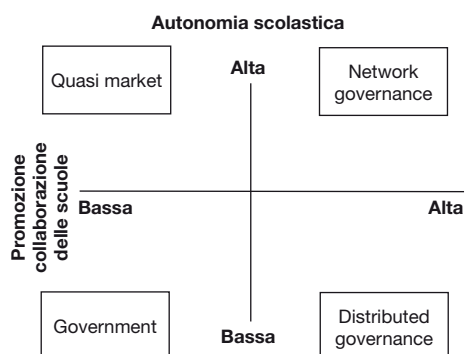
L'obiettivo di questo intervento è di analizzare se è più efficace un approccio di *school accountability* rispetto ad un approccio di 'bilancio sociale'. Il primo si basa sulla chiara definizione a livello centrale di regole di valutazione e rendicontazione sociale alle quali tutte le scuole sono chiamate obbligatoriamente a conformarsi. Il secondo approccio, per contro, è un processo volontario che nasce dalla consapevolezza del dovere di render conto ai portatori di interesse (*stakeholder*) circa l'uso che

viene fatto dell'autonomia, ma anche in vista della costruzione di relazioni cooperative su base territoriale.

Modelli di governance

È possibile individuare relazioni coerenti tra modelli di *governance* dei sistemi educativi e forme di responsabilizzazione sociale delle scuole. La figura 1 esemplifica quattro principali situazioni:

Figura 1 – Modelli di governance nell'istruzione



L'approccio *school accountability* è ravvisabile nei sistemi educativi in cui alla scuola viene riconosciuta elevata autonomia allo scopo di innescare meccanismi di competizione nell'acquisizione delle risorse (studenti, docenti, dirigenti, fondi pubblici e privati). I "quasi mercati" di tipo anglosassone offrono evidenze empiriche sulla filosofia sottostante: la competizione tra le scuole è destinata ad accrescere la qualità e l'efficienza grazie ad un potente sistema di valutazione centralizzato (come la misurazione del valore aggiunto educativo e le ispezioni dell'OFSTED) che ha lo scopo di favorire le scelte delle famiglie, riducendo le asimmetrie informative tra domanda e offerta del servizio educativo.

1) Sintesi dell'intervento dell'autore tenuto a Rimini il 4 giugno 2008 nell'ambito della manifestazione EuroP.A., Fiera di Rimini, al Convegno "Bilancio e rendicontazione sociale della scuola nel contesto della pubblica amministrazione".



Oggi i "quasi mercati" dell'istruzione, almeno nella loro forma originaria, sono sotto accusa.

Una governance distribuita

Le più recenti traiettorie di cambiamento dei sistemi educativi sono incentrate sul riconoscimento di autonomia alle scuole, ma al contempo sulla promozione della collaborazione delle scuole con gli *stakeholder* di riferimento.

La cooperazione è una dimensione importante, accanto all'autonomia ed alla competizione, per il successo delle scuole e per accrescere il livello e l'equità degli apprendimenti degli studenti. Una consolidata letteratura nel campo della *school effectiveness* dimostra che il livello degli apprendimenti nelle discipline di base è spiegato maggiormente da fattori extrascolastici, relativi al *background* culturale degli studenti e alle condizioni socio-economiche delle famiglie e del contesto di riferimento. Ma le stesse ricerche dimostrano che la scuola, attraverso la messa in campo di risorse di *management* e *leadership* sistemica, può fare la differenza nella misura in cui si dimostra capace di cooperare con studenti, famiglie, comunità locali, catalizzando attorno ad un coerente progetto educativo le aspettative e l'impegno dei diversi soggetti che concorrono a determinare il successo scolastico.

Per i Paesi come l'Italia dove le scuole hanno relativamente minore autonomia e scarso controllo sul personale e sul *budget*, la via della collaborazione è obbligata da una *governance* distribuita. Un punto critico è che la *governance* distribuita ripartisce le competenze tra diversi livelli istituzionali ed organizzativi (scuole, Stato, regioni, enti locali e società civile), ma non è chiaramente identificabile chi porta le responsabilità per l'efficacia e l'efficienza delle scuole. Le scuole potrebbero utilizzare questo modello di *governance* in maniera opportunistica, traendone alibi per giustificare pratiche di cattiva gestione.

Promuovere pratiche collaborative

Dal momento che la *governance* distribuita non è di per sé sufficiente a generare reti territoriali basate su relazioni cooperative, e poiché le scuole potrebbero "approfittare" della frammentazione delle leve di *governance*, la promozione di relazioni collaborative diventa ancor più importante rispetto a situazioni in cui le scuole godono di maggiore autonomia. D'altra parte, la collaborazione è anche lo strumento che permette alle scuole di sopperire alla mancanza strutturale di risorse, accrescere il proprio potere negoziale e rendere paritari i rapporti con le autorità scolastiche e gli enti locali.

I dati e le analisi empiriche disponibili mostrano una forte propensione delle scuole italiane a mettersi in rete e a costituire *partnership* contrattuali ed istituzionalizzate. Ma a fronte di questa tendenza non è ben chiaro se i *leader* scolastici abbiano sviluppato le necessarie competenze organizzative per attuare un nuovo *management* sistemico. I *leader* scolastici promuovono e partecipano a reti, ma esiste una carenza di dati sull'efficacia delle reti, soprattutto rispetto al miglioramento delle pratiche educative e agli apprendimenti degli studenti.

Il processo di *bilancio sociale*, per sua natura volontario ed inclusivo degli *stakeholder* chiave, rappresenta una concreta possibilità di sviluppo organizzativo della scuola, quale presupposto per costruire e gestire rapporti fiduciari con i propri interlocutori sociali.

Angelo Paletta

*Professore di Sistemi di pianificazione e controllo presso la Facoltà di Economia - Università di Bologna, Direttore del master interuniversitario di Il livello in Management e leadership delle istituzioni educative
angelo.paletta@unibo.it*