

# Il dirigente scolastico entro una idea di scuola, istruzione, lavoro e democrazia

**Franco De Anna, Taormina Agosto 2017**

# La «traccia» della comunicazione

- **Il profilo di ruolo del Dirigente Scolastico**
  - Leadership e management
  - Il lavoro nella scuola – la chiave pedagogica
- **La scuola come organizzazione**
  - I caratteri «strutturali» e i «legami»
  - Procedure e progetti- la matrice organizzativa «mista»
- **Legami deboli e «cultura organizzativa»**
- **La scuola come organizzazione istituzionale**
  - L'autonomia delle Istituzioni scolastiche e la transizione incompiuta
  - La strategia pubblica
- **I legami forti: gestione, controllo, valutazione**
  - Economicità, efficacia efficienza e controllo di gestione
  - La costruzione del SNV, il RAV, gli apprendimenti, l'organizzazione
  - La valutazione del personale
- **La variabilità delle organizzazioni «reali» - esempi**
- **La dirigenza pubblica ed i riferimenti costituzionali**

## Per un profilo di ruolo del DS

- **Il DS è un “dirigente pubblico” responsabile di una “strategia pubblica” a titolarità concorrente**
- **Il DS è un dirigente di una organizzazione che produce servizi alla persona**
- **Il DS è un professionista le cui funzioni non sono complessivamente “ordinabili”**
- **Il DS è un dirigente di una organizzazione a “legami deboli”**
- **Il DS è dirigente di una organizzazione a elevatissima permeabilità sociale**
- **Il DS è un dirigente orientato al “prodotto”**
- **Il DS è un dirigente di una organizzazione ad alta intensità di personale e a basso tasso di gerarchia**
- **Il DS è un professionista il cui profilo ha un elevato contenuto deontologico**

# L'organizzazione scolastica: per una classificazione delle forme organizzative

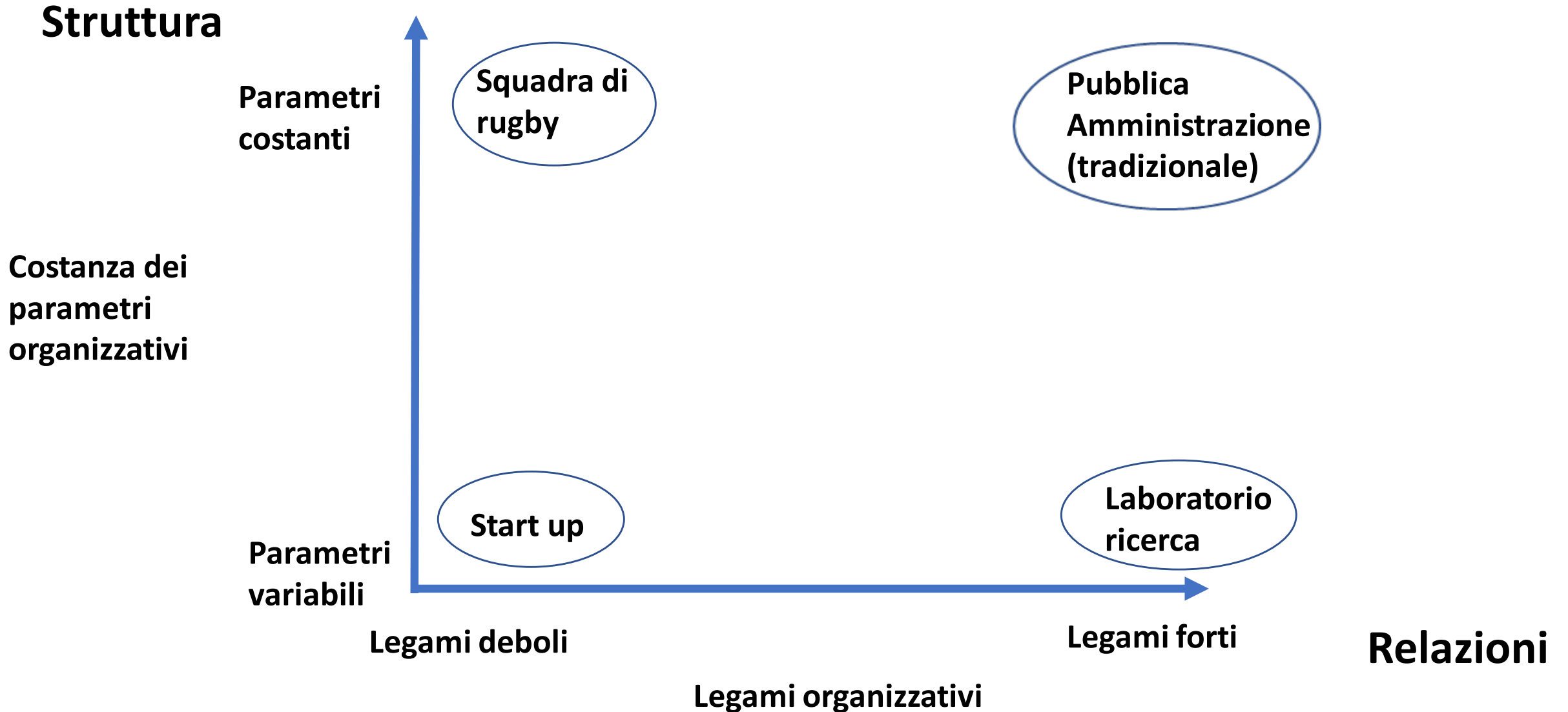
- **I parametri**

- **Costanti**: organizzazione fondata sulle «procedure» (ciclo produttivo ripetuto, norme e ruoli codificati, gerarchie stratificate)
- **Variabili**: organizzazione fondata sui «progetti» (adattabilità delle norme produttive e dei ruoli, variabilità delle responsabilità)

- **I legami**

- **Forti**: procedure, attività, ruoli connessi funzionalmente. L'organizzazione come «macchina» rappresentata dall'organigramma
- **Deboli**: insieme di significati scambiati e condivisi da un collettivo  
Organizzazione come «organismo vivente» rappresentata dalla sua «integrazione culturale»

# L'organizzazione scolastica i suoi istituti e articolazioni: dove collocare la (mia) scuola?



# Caratteri dei legami organizzativi

## • I legami forti sono

- Stabili
- Resistenti agli urti
- Poco adattabili
- Di lunga durata
- Ripetitivi
- Codificabili
- A manutenzione periodica

**Il manuale operativo**

## • I legami deboli sono

- Labili
- Poco resistenti agli urti
- Adattabili
- Creativi
- A codice ridondante
- A manutenzione permanente

**La cultura organizzativa**

# Lavorare per progetti e gestire progetti: definizioni

- La “gestione dei progetti” rappresenta un insieme di metodologie definite e sufficientemente codificate in una disciplina, *Project Management*, (PM) grazie alle quali gestire un progetto con il livello atteso di *trade off* tra efficacia ed efficienza.
- Il PM è codificato in standard internazionali, Project Management Book of Knowledge (PMBOK) e presieduto da istituzioni che adeguano in continuità tali standard, le definizioni e le certificazioni conseguenti. (V. letteratura internazionale)
- Secondo tali definizioni, un “progetto è un *impegno a termine*, assunto per realizzare un *prodotto o servizio irripetibile*”.  
Tale definizione distingue dunque, nella operatività di una organizzazione, il lavoro continuo e più o meno ripetitivo, e il progetto che è temporaneo e unico.
- *Temporaneità e unicità* rappresentano operatori attraverso i quali è possibile classificare e caratterizzare un progetto
- Dunque “gestire progetti” fa riferimento a elementi di “professionalità” (del manager).  
“lavorare per progetti” fa riferimento ad una caratteristica dell’organizzazione.

## Tipologie progettuali in base ai parametri di unicità e temporaneità

		Temporaneità	
		bassa	alta
Unicità	bassa	<b>Progetti funzionali</b> (manutenzione, formazione ecc)	<b>Progetti come “prodotti”</b> (organizzazioni di engineering, consulenza, ecc)
	alta	<b>Progetti di supporto</b> (innovazione organizzativa, di prodotto, ecc...)	<b>Progetti come organizzazione</b> (start-ups, ecc)

**N.B. Esercizio: esaminare i progetti che fanno parte del proprio PTOF e classificarli secondo la matrice (controllare p.es, la «durata» dei progetti)**



# Organizzazione per funzioni e organizzazione per progetti

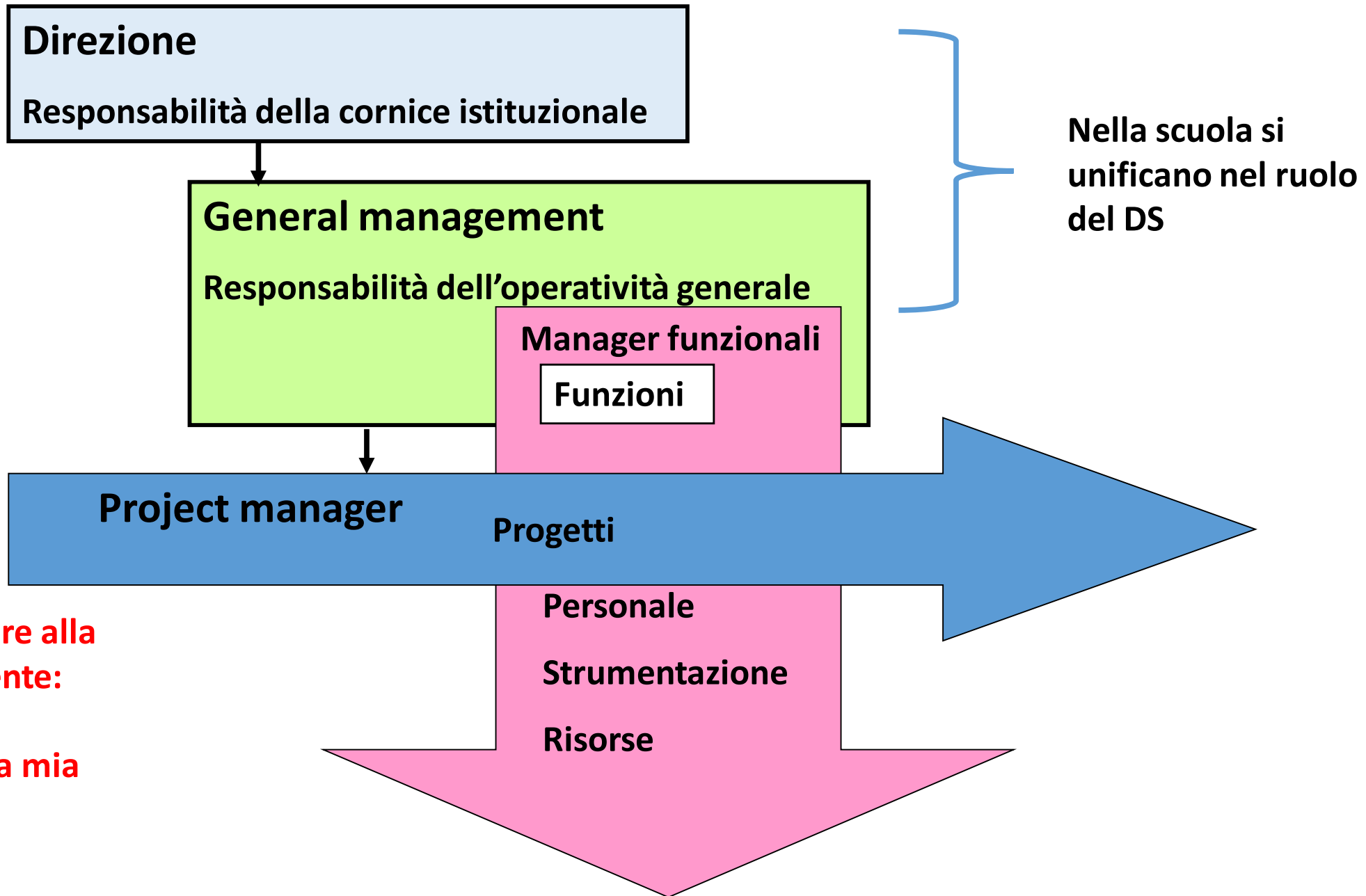
## • Per funzioni

- Obiettivi e vincoli espliciti
- Stabilità e permanenza
- Ripetitività e standard
- Prevedibilità
- Sequenzialità
- Ruoli definiti
- Gerarchia
- Specializzazione
- Differenziazione
- Efficienza
- Chiusura funzionale
- Conflitto interfunzionale

## • Per progetti

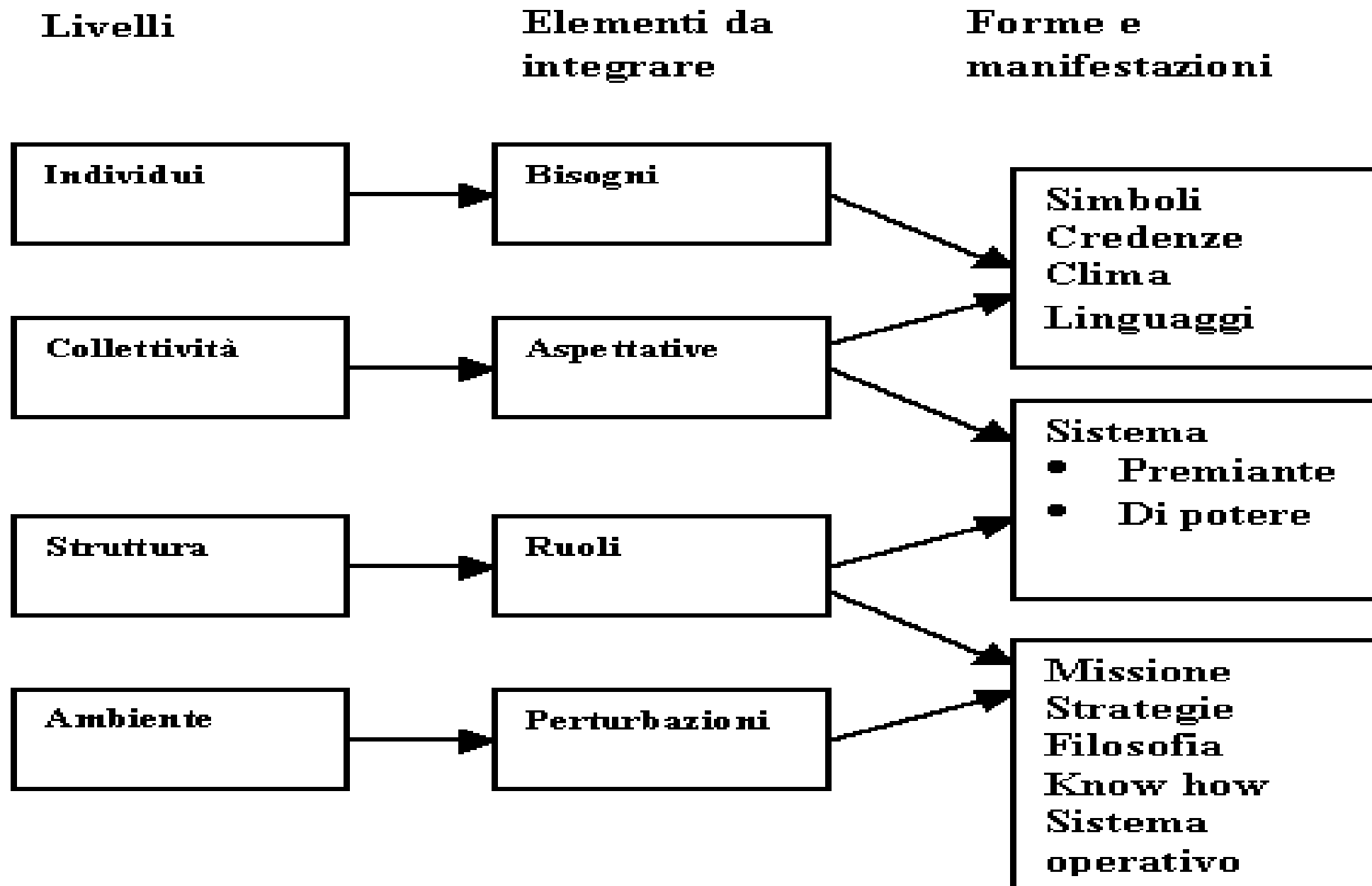
- Obiettivi e vincoli impliciti
- Temporaneità
- Unicità
- Incertezza
- Iterattività
- Ruoli temporanei
- Ruoli-obiettivo
- Multidisciplinarietà
- Integrazione
- Efficacia
- Comunicazione interfunzionale
- Collaborazione interfunzionale

# Modelli organizzativi compositi: organizzazione a matrice



Utile per rispondere alla domanda precedente: che tipo di organizzazione è la mia scuola?

# Le funzioni di integrazione della cultura organizzativa



# I legami organizzativi e la comunicazione nell'organizzazione

- **La comunicazione interna all'organizzazione ha tre scopi**
  - **Integrare la cultura organizzativa (il legame “debole”)**
    - L'insieme dei valori e dei significati riconosciuti collettivamente
    - La leadership “sottile” che si esercita sui «nodi» della comunicazione
  - **Presiedere alla “funzionalità” sistemica dell'organizzazione (la comunicazione istituzionale, il “legame forte”)**
    - **Ruoli organizzativi**
    - **Routine organizzative stabili e affidabili**
    - **Riconoscere la “linea di comando” – comunicazione «direzionale»**
  - **Dare connettivo alla programmazione delle attività**
    - **Trama e ordito**

# L'organizzazione «istituzionale». Una storia di «lunga durata». gli Organi Collegiali

- **Il «sistema di gestione» disegnato alla metà degli anni '70 aveva una ispirazione politico-culturale coerente proiettata su diversi elementi di politica scolastica**
  - **Riconoscimento della scuola come sottosistema della formazione sociale che coinvolge progressivamente l'universo delle nuove generazioni (la c.d. «scolarizzazione di massa»)**
  - **Assorbimento/contenimento della dinamica sociale affluente e partecipativa di quella fase storica (il «nodo» gestione sociale/gestione collegiale), superando il «corpo separato»**
  - **La composizione tra «autonomia» della funzione docente e integrazione collettiva del «lavoro» docente: la valorizzazione della componente «pedagogica», rispetto alla specializzazione «enciclopedica» dei saperi (epistemologia delle classi di concorso)**
  - **La costruzione di un sistema di «sperimentazione», «ricerca», assistenza e consulenza alla «innovazione». (IRRSAE, CEDE, BDP)**
  - **L'inserimento della scuola sul processo di ristrutturazione territoriale del sistema dei servizi (le deleghe alle Regioni, anni '70): gli organi collegiali territoriali (Distretti)**

# Teorie e concezioni dell'autonomia "agite" in 20 anni di riforma della P.A.

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• L'A. come strumento funzionale</li><li>• Orientamento all'offerta</li><li>• Le scuole autonome come "filiali" del Ministero</li><li>• Lo Stato come <i>producer</i></li><li>• La catena di comando</li><li>• I vincoli del diritto amministrativo</li><li>• Il finanziamento finalizzato</li><li>• L'esclusività istituzionale</li></ul> |  | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'A. come condizione della sussidiarietà</li><li>• Orientamento alla domanda</li><li>• Le scuole autonome come "imprese sociali"</li><li>• Lo Stato come <i>provider</i></li><li>• La rete di <i>service</i></li><li>• La flessibilità dell'impresa e del mercato sociale</li><li>• La gestione <i>budgetaria</i></li><li>• Il confronto con la società civile</li></ul> |
|--|--|--|

***N.B. la specificità del DS come dirigente pubblico***

# Le contraddizioni di un processo: tra «incompiuto» e «superato»

## • Incompiuto:

- L'ipotesi di integrazione territoriale del sistema di istruzione rappresenta una transizione irrisolta: permanenza della centralità gestionale del MIUR, contraddizioni della titolarità «concorrente» e parcellizzazione delle competenze. (*Osservare il percorso storico dai Distretti scolastici agli «ambiti»*). Insufficienza di «governance»
- Il sistema della «ricerca educativa» (IRRSAE, CEDE, BDP) si è «de-costruito» e ha eliminato il rapporto diretto e consulenziale con le scuole (fine degli istituti regionali) centralizzando le funzioni «strumentali» al MIUR (INVALSI, INDIRE)

## • Superato

- L'autonomia scolastica ha creato le basi di una ri-configurazione organizzativa della scuola (diversa padronanza dei fattori, flessibilità organizzativa, controllo delle risorse, rapporto diretto con il territorio e i cittadini, dimensionamento)
- L'autonomia (e la «dirigenza scolastica») modificano gli enunciati e le pratiche delle responsabilità di gestione e di programmazione, con riflessi anche sui contenuti dei servizi offerti alla cittadinanza.

**Mutato il contesto storico sociale rispetto agli anni '70, e la pertinenza delle politiche scolastiche: le necessità di riforma degli organi collegiali sono presenti ma non affrontate da almeno un ventennio.**

# Processi reali e transizioni istituzionali (incompiute)

- **L'Autonomia scolastica e alcuni dei processi che l'hanno accompagnata (p.es. il dimensionamento) hanno comunque trasformato l'organizzazione della scuola e complessificato i suoi modelli operativi**
  - **Il dimensionamento ha spesso ri-composto e assemblato segmenti tradizionalmente separati del ciclo formativo e conseguentemente modelli, configurazioni e interpretazioni professionali originariamente separati.**
  - **La traduzione operativa di (alcune) potenzialità previste dall'autonomia (a. organizzativa, a. didattica, a. di ricerca e sviluppo) ha comunque introdotto modalità diverse di gestione della scuola: la «matrice» organizzativa del modello «progettuale» (v. oltre)**
  - **Nel rapporto scuola/territorio, con il declino progressivo del ruolo delle articolazioni territoriali di sistema (dai Distretti ai Provveditorati..) la «superficie» di scambio interno/esterno del sistema si è configurata sui «confini» della singola scuola che diventa «titolare» del rapporto con il territorio.**
  - **L'esperienza diffusa delle «reti» ha introdotto, sia pure in modo disomogeneo, elementi di forte novità nelle pratiche gestionali e nelle responsabilità diffuse.**
  - **E' in generale aumentata la complessità del lavoro docente: diversificazione dei modelli e dei progetti, bisogni e offerta formativi, potenziamento di alcuni «servizi» offerti dalla scuola (recupero, inclusione, differenziazione, potenziamento, orientamento...**



# L'organizzazione a matrice dell'autonomia scolastica: problemi

- Il «processo reale» di costruzione/consolidamento di una organizzazione a matrice tende a mutare la semantica degli «organi istituzionali»: si configurano come «involucri formali» chiamati a «dare veste» a decisioni finali la cui «istruttoria» avviene altrove (*in attesa di «riforma degli organi collegiali», ma..*)
- L'organizzazione deve «inventare» le strutture organizzative necessarie alla operatività di una organizzazione a matrice, tra procedure/processi e progetti
- La complessità ed articolazione dell'organizzazione richiede l'individuazione di deleghe e responsabilità distribuite in modo coerente a tale articolazione (*middle management*)
- La complessificazione della organizzazione del lavoro introduce necessità individuare diversi ambiti di partecipazione e coordinamento (*team e team management*)
- Il processo è vincolato dall'effettivo esercizio della padronanza dei fattori produttivi (risorse economiche, risorse umane e sviluppo organizzativo: la combinazione tra le prime e le seconde)

**Il processo di riorganizzazione «reale» a confronto con la permanenza della organizzazione «formale» è vincolato in particolare dalla identificazione tra «responsabilità amministrativo gestionale» e «responsabilità di prodotto» riassunte nella assimilazione del Dirigente Scolastico alla dirigenza amministrativa, e del personale docente alla categoria generale del «pubblico impiego»**

# Che cosa è una «strategia pubblica»: *il triangolo strategico*

**Un modello  
interportabile  
a più livelli**

**Valore pubblico  
da produrre**

- ✓ Definizione comune di “valore pubblico” compito dei decisori politici centrali e locali”
- ✓ Interpretazione del “valore pubblico” compito dei decisori amministrativi, centrali e locali
- ✓ Autonomia relativa del contesto locale rispetto a quello centrale

**STRATEGIA  
PUBBLICA**

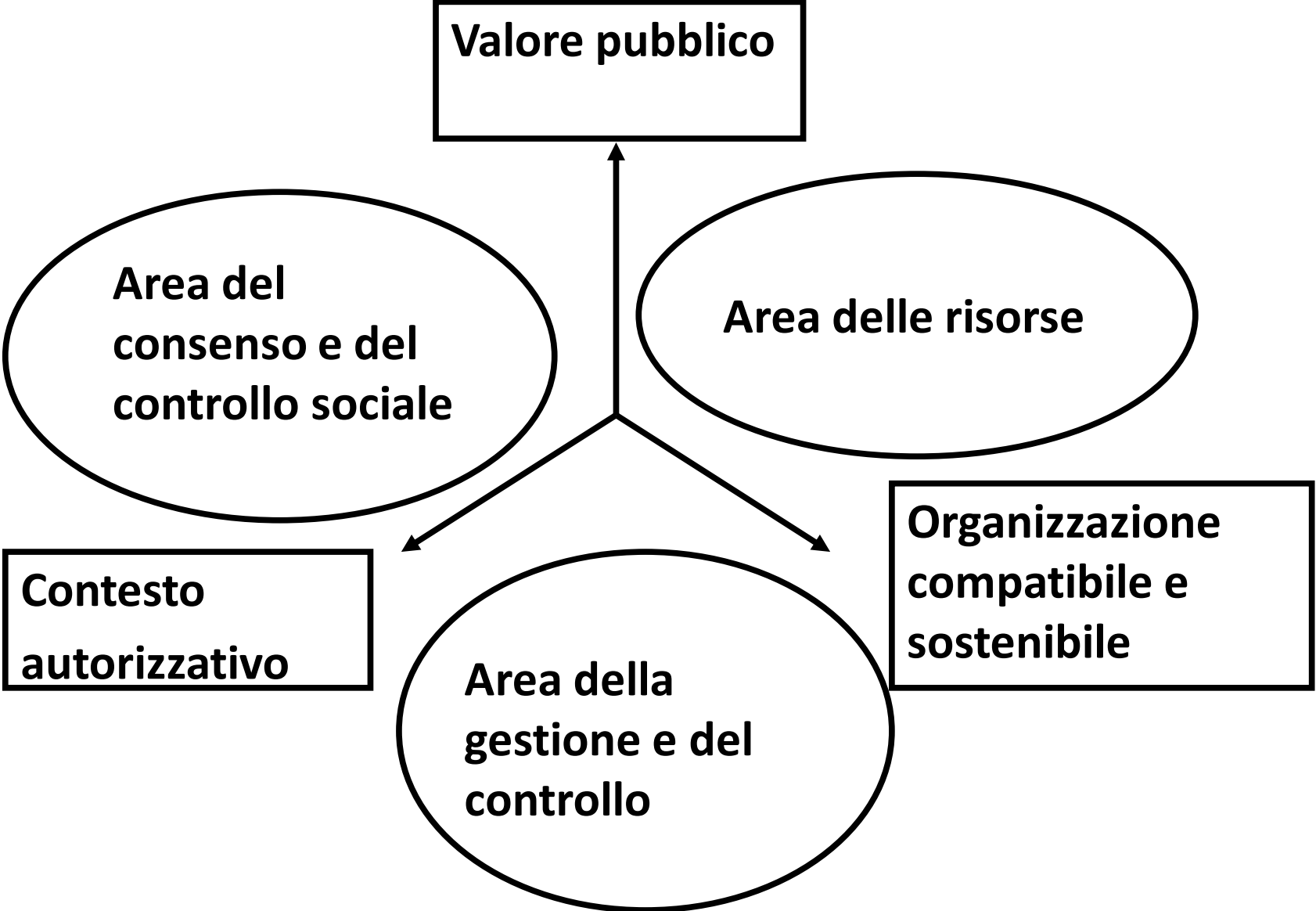
**Contesto  
autorizzativo**

**Organizzazione  
compatibile e sostenibile**

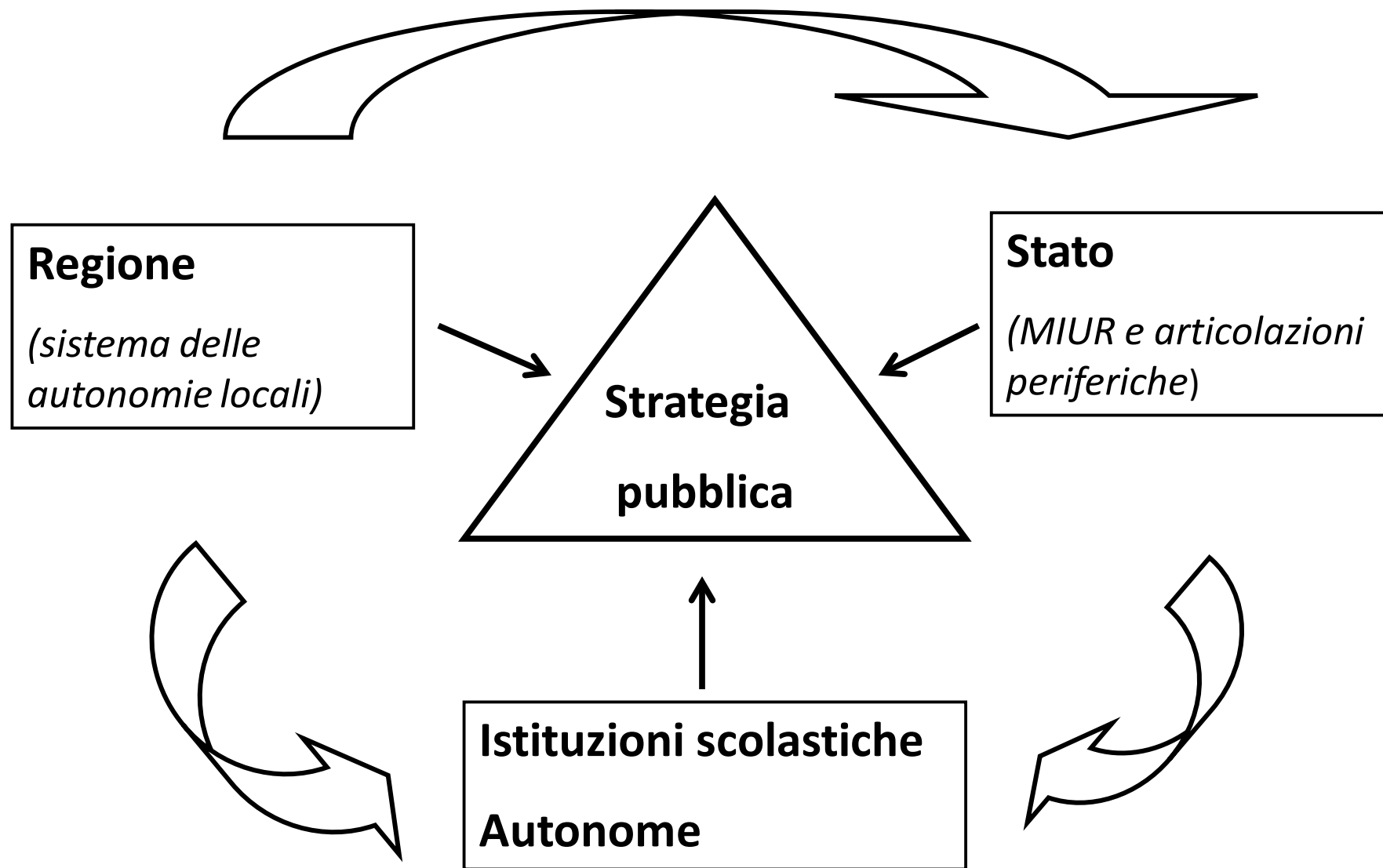
- ✓ La legislazione nazionale e locale
- ✓ Il negoziato e il consenso con le “parti sociali” e gli “stakeholders”
- ✓ Il consenso e la partecipazione degli utenti finali
- ✓ Il consenso e la partecipazione dei cittadini
- ✓ La partecipazione del “cliente interno”

- ✓ Le risorse per provenienza, quantità e meccanismi di allocazione
- ✓ Le risorse umane e le competenze
- ✓ Lo sviluppo organizzativo
- ✓ La disponibilità di innovazione e know how
- ✓ Le “economie di scala” in rapporto alla composizione tecnica dei servizi

# Un modello di strategia pubblica



# Il sistema di *governance*



## *Le condizioni di esercizio dei sistemi di governance*

- **Definizione comune della strategia pubblica**
- **Competenze definite per ciascun soggetto**
- **Garanzie comuni di standard di qualità nelle rispettive prestazioni**
- **Tecnostruttura operativa “mista” (sottosistemi: tecnico scientifico, operativo, di monitoraggio, controllo e valutazione)**
- **Sistema informativo interportabile**

# Prospettive e questioni

- **Il superamento di una organizzazione «pseudo tayloristica»:** sequenze temporali, spazi separati, lavoro parcellizzato.
  - **L'ambiente di formazione** (*ambiente=spazi, tempi, relazioni*)
  - **La classificazione del lavoro**
  - **La rigidità degli istituti del rapporto di lavoro**
- **La «flessibilità» nella disponibilità e impiego del lavoro**
  - **Autonomia scolastica e «padronanza» nella organizzazione del lavoro**
  - **Unificazione della «funzione docente» e riarticolazione delle «specializzazioni»**
- **La dimensione di rete territoriale e tematica**
  - **Reti di ambito, reti di scopo, organici e distribuzione del lavoro**
- **Lo sviluppo organico del *middle management***
  - **La ricomposizione orizzontale del lavoro (una sfida «toyotista»?)**
  - **La rilevanza di *figure di coordinamento*, «attrezzatura» del gruppo, manutenzione**

**N.B. Esercizio: verificare nella «mia scuola» quante e quali misure di flessibilità e di «modello toyota» si sono introdotte per migliorare i risultati e i rapporti con il territorio**

## Leader e Manager: aforismi

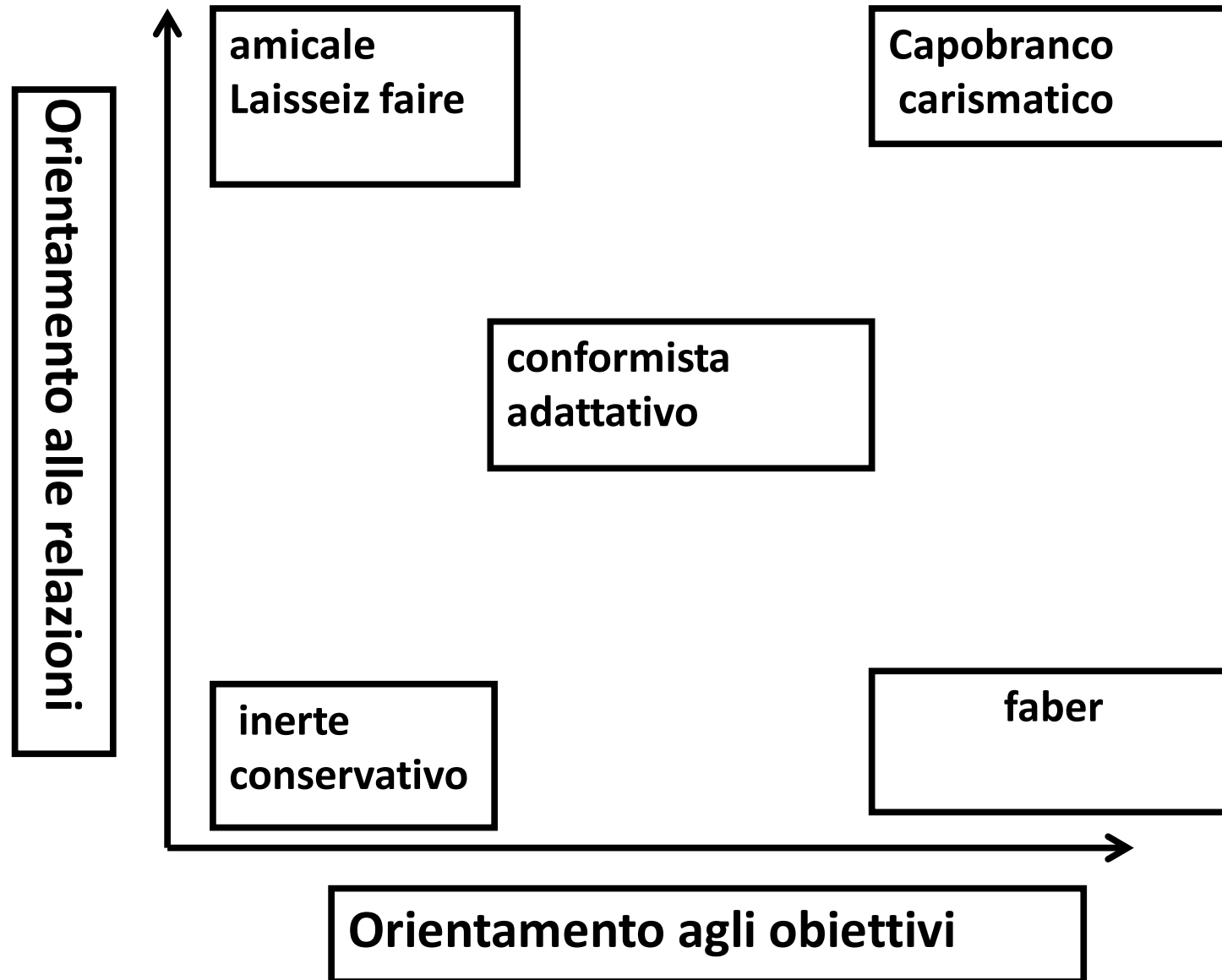
- Il manager “sa fare le cose”
- Il leader “sa cosa va fatto”
- La leadership ha “sempre a che fare con il potere”: i modi con cui si gestisce il potere caratterizzano le miserie e le qualità della leadership.
- Il controllo della rotta appartiene al manager; indicare la rotta appartiene al leader.

# Leadership e management

	<b>Management</b>	<b>Leadership</b>
<i><b>Orientamenti</b></i>	<b>Pianificare e gestire il budget, concentrarsi sul bottom line</b>	<b>Creare visione e strategia, guardare al futuro</b>
<i><b>Scopi</b></i>	<b>Organizzare e scegliere i collaboratori, dirigere e controllare, creare confini gerarchici</b>	<b>Creare una cultura condivisa fondata su valori comuni; sostenere la crescita dei collaboratori, ridurre i confini gerarchici</b>
<i><b>Relazioni</b></i>	<i><b>Sistema</b></i> <b>Dedicare attenzione agli “oggetti”; produrre/vendere beni e servizi, agire come capo.</b>	<i><b>Cultura</b></i> <b>Dedicare attenzione alle persone, ispirare e motivare i collaboratori, agire come coach, facilitatore, a servizio e sostegno</b>
<i><b>Qualità</b></i>	<i><b>Potere di posizione</b></i> <b>Distanza emotiva Esperienza Espressione verbale Conformismo Competenza</b>	<i><b>Potere personale</b></i> <b>Vicinanza emotiva Apertura Ascolto Coraggio Integrità</b>
<i><b>Principi</b></i>	<b>Uniformità, controllo, stabilità</b>	<b>Diversità, motivazione, discontinuità</b>
<i><b>Risultati</b></i>	<b>Mantenere la stabilità</b>	<b>Creare il cambiamento</b>
<i><b>Metafore</b></i>	<b>Cronaca Convergente</b>	<b>Racconto Divergente</b>



# Le caratteristiche della «direzione»: tipologie



# Le “abilità” del team leader (middle manager?)

- **1. Condividere idee e opinioni**
- **2. Parafrasare (riformulare)**
- **3. Dare direttive e compiti al lavoro del gruppo**
- **4. Risolvere problemi interpersonali e mediare**
- **5. Ridurre tensione e stress con umorismo**
- **6. Riassumere i contributi dei membri del gruppo**
- **7. Offrire sostegno e approvazione**
- **8. Richiedere informazioni, idee, opinioni agli altri**
- **9. Invitare gli altri membri del gruppo a partecipare**
- **10. Controllare le capacità di comprensione degli altri**
- **11. Infondere energia al gruppo**
- **12. Promuovere il processo di gruppo**

# Leader si nasce o si diventa?

- **:Teorie**

- Innatiste
- Situazionali
- Trasformazionali

- **Fattori**

- La relazione tra il leader ed i collaboratori
- La struttura del compito
- Il potere di posizione

*Forse leader si diventa, ma non è sicuro “quale” tipo di leader si impara ad essere.*

**N.B. Il Dirigente scolastico non è un team leader. Dirige una struttura organizzativa con un numero di dipendenti equivalenti ad una piccola-media impresa**

# **Rivedendo il tutto in chiave pedagogica: Il lavoro della scuola e il «core» del lavoro docente**

- **Il lavoro del docente ha un fondamentale “cuore pedagogico”**
  - **Naturalmente tale cuore può “funzionare bene” e ispirare il lavoro concreto: ma può anche verificarsi qualche insufficienza cardiaca o anche l’impossibilità di reggere alla fatica del lavoro stesso**
- ***Docere* significa, qualunque sia la disciplina di insegnamento e l’età del discente, misurarsi e impegnarsi nella “relazione educativa” e esplorare le plurime dimensioni di essa**
- **La relazione educativa è infatti contemporaneamente: una relazione uno-a-uno. Una relazione uno-a-molti. Una relazione multi-a-molti**
- **La relazione educativa è una relazione “asimmetrica” e tale asimmetria si proietta sull’intera pluralità relazionale**

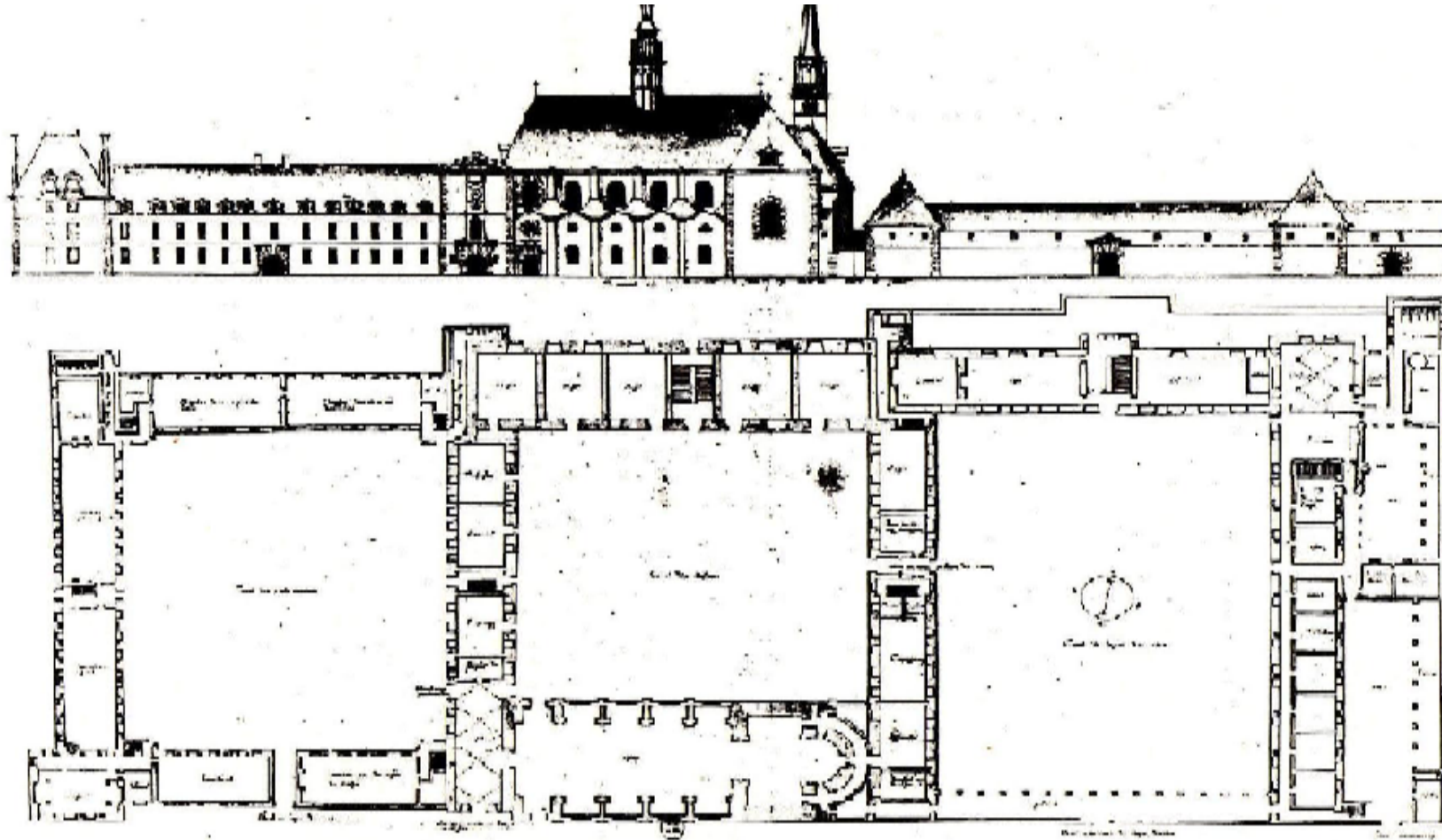
# La asimmetria della relazione educativa

- **Come tutte le relazioni asimmetriche anche quella educativa è “intrinsecamente dolorosa”**
  - **Lo scambio tra i soggetti della relazione non è guidato da un comune “principio di piacere”, ma da scopi, finalità, traguardi da raggiungere, rispetto ai quali da un lato della relazione vi è effetto di padronanza, dall’altro lato invece tale padronanza è in fieri, in costruzione e in alcuni momenti assolutamente inconsapevole. (Le derive conformiste, conflittuali, pigmalioniche)**
- **Il “dolore” di tale relazione necessita di “clinica”.**
  - **la sofferenza della relazione educativa non è “malattia” ma fatica dello *stretching* necessario all’apprendimento. “Clinica” è dunque “chinarsi su chi giace” e prendersene cura.**
- **La relazione educativa si sviluppa in una organizzazione**
  - **tale approccio di cura non si limita alla relazione uno-a-uno ma si estende alle altre dimensioni.**
- **Il carattere pluridimensionale della relazione educativa «nel sistema» sviluppa la complessità «moderna» del *docere***
  - **La complessità dei contenuti del lavoro (non si limita alla «riproduzione»)**
  - **La elaborazione di «artefatti tecnici» (la didattica)**
  - **La dimensione della «noità» assimilata alla polis.. (vedi il modello del Collegio dei Gesuiti...)**
  - **L’enfasi sulle esigenze del coordinamento, della pluralità di compiti, della collaborazione tra docenti, della «gestione collegiale» parallela alla «gestione sociale». La «razionalità» funzionale della organizzazione**
- **La «relazione educativa» come processo istituyente è collocata entro il «contenitore» istituito (l’organizzazione)**
  - **La adeguatezza dei «contenitori»**

# **La dialettica dell'istruzione: tra «istituente» e «istituito»**

- **La formazione «istituente» è il percorso del soggetto alla autonomia nella attribuzione dei significati (il «logos»)**
- **Il processo, nei sistemi di istruzione, accade entro un apparato di «riproduzione» dei significati (dalle enciclopedie ai comportamenti/valori)**
- **L'insegnante sta dentro tale dialettica (è «docente» e «dotto» contemporaneamente): la misura di tale composizione dialettica rappresenta la «professionalità» del singolo e del collettivo.**
- **La dimensione «clinica» investe dunque la dimensione collettiva ed organizzata della relazione educativa**

Alle origini dell' *istituto*: il «collegio» come simulazione virtualizzazione della città  
(collegio gesuiti di La Fleche 1603)



# Gli effetti della dialettica istituyente/istituito

- **Lo sviluppo degli «artefatti» tecnici della didattica e il rischio di confondere gli strumenti (i mezzi) con i fini (la prevalenza delle tecniche sulla *clinica*)**
- **La esigenza di collocare la multi dimensionalità della relazione educativa entro «contenitori» (ambienti di apprendimento) appropriati**
  - **Ambienti di apprendimento = spazi + tempi + relazioni**
- **La «formazione» del docente acquista una dimensione «situata», «continua», nutrita da «supervisione»**
  - **Mai acquisita una volta per tutte («convenzionalità» delle classificazioni usuali: formazione iniziale, formazione in servizio...)**
- **Il «lavoro collettivo» diventa a sua volta un oggetto di cura che richiede attenzione, scelte organizzative appropriate, strumenti di comunicazione e interazione, riconoscimento plurale...**
  - **Guidare, coordinare, comunicare, riconoscere (leadership vs management)**

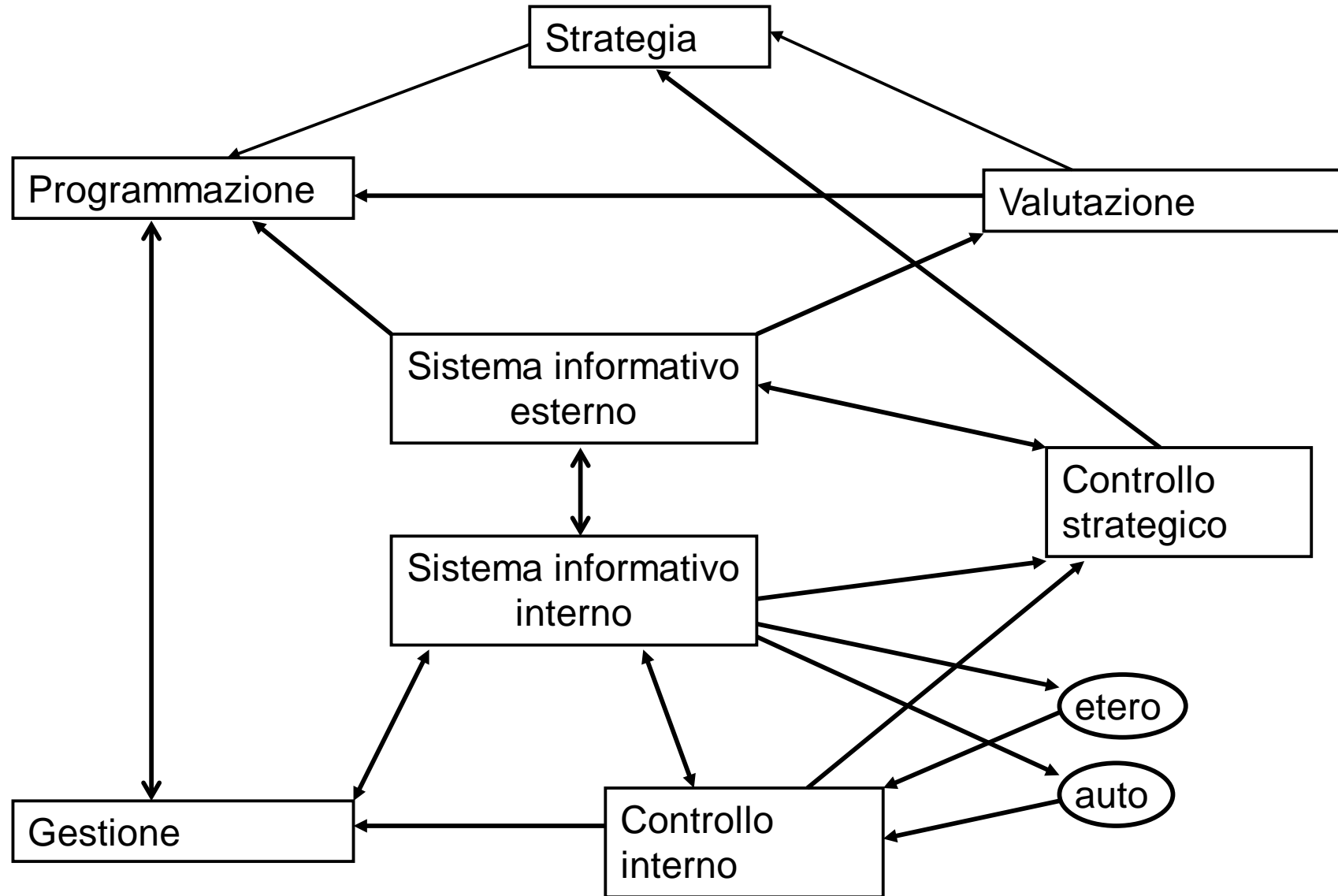
**N.B. Team Leader vs middle management**



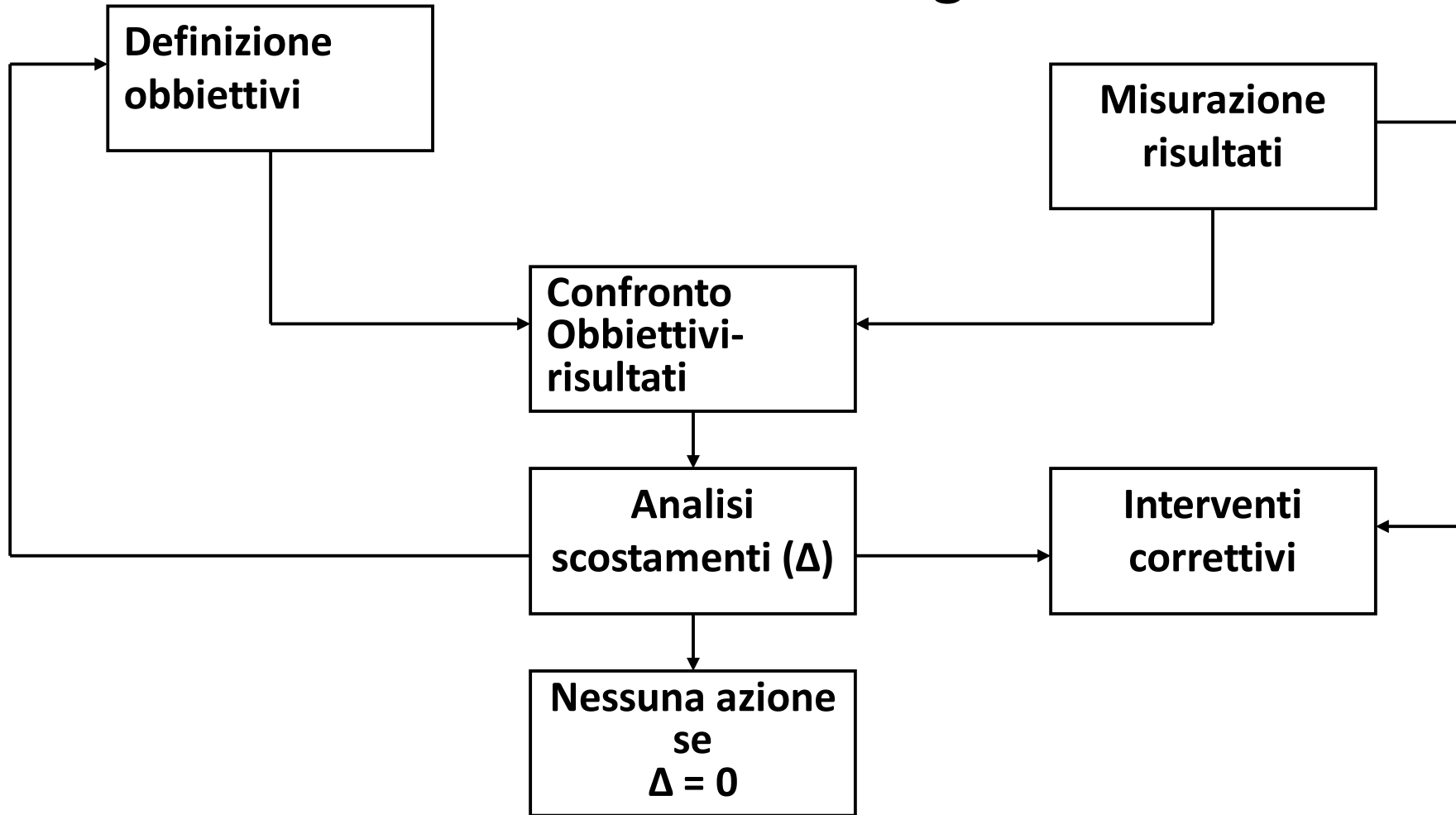
# I legami forti

- **La gestione**
- **Il controllo di gestione**
- **Efficacia, efficienza, economicità**
- **La comunicazione istituzionale**
- **La valutazione**
- **Il disciplinare**

# La gestione e il suo controllo



# Il modello formalizzato di controllo di gestione



Condizioni essenziali per la “consistenza logica” e operativa del modello

- Input e output siano misurabili con la medesima unità di misura
- “l’Impresa” eserciti una padronanza piena sui fattori e sui costi di produzione
- I “costi” del sistema di controllo siano inferiori ai benefici che esso consente.
- Il sistema di *governance* interno all’impresa sia positivamente coinvolto

# I problemi dell'economicità

**Economicità: Capacità di svolgere l'attività di gestione reintegrando nel tempo tutti i fattori produttivi impiegati, e dunque mantenendo l'equilibrio economico**

## **Vincoli:**

- ❑ I fattori produttivi (risorse economiche e lavoro) sono “ricostruiti” a carico del finanziatore esterno.
- ❑ La ricostruzione è a cadenza annuale (solare) e non connessa al ciclo di “consumo del capitale”.
- ❑ L'inesistenza di un sistema standard di indicatori di composizione dei costi comporta una “ricostruzione” dei fattori affidata a parametri “statistici”.
- ❑ L'economicità delle istituzioni scolastiche è condizionata dalla competenza e dalla efficienza del finanziatore

## **Prospettive**

- ❑ Approvvigionamento autonomo delle risorse (*fundraising*, reti e terzo settore)
- ❑ Ristrutturazione della filiera del finanziamento pubblico

# Valutazione dell'efficacia del servizio reso e sistema informativo esterno

- **L'efficacia del servizio si misura dal rapporto tra mezzi impiegati, obiettivi perseguiti e grado di soddisfazione dei bisogni. (obiettivi, risultati, effetti)**
- **Necessita di riconnettere sistematicamente le informazioni provenienti dal sistema informativo interno, con la rilevazione sistematica del contesto esterno**
- **La condizione essenziale è quella dell'appianamento delle asimmetrie informative tra il “produttore” e il “consumatore” (democrazia e regolazione del mercato)**
- **La valutazione dell'efficacia prelude ad una forma di “rendicontazione sociale”, che comprende anche quella di natura economica ma si estende al “capitale sociale” prodotto per la comunità locale di riferimento.**
- **La rendicontazione sociale ha una pluralità di interlocutori: dai più vicini “portatori di interesse” verso l'attività della scuola, alla platea ampia dei cittadini del territorio e delle loro forme di organizzazione istituzionale e autonoma**
- **La rendicontazione sociale riunifica e integra tutte le forme di comunicazione, istituzionale e non, previste normativamente e non, che connettono l'ambiente di “produzione” del servizio e le condizioni di erogazione e fruizione esterna**

# Le condizioni contraddittorie “dell’impresa” nel caso dell’istituzione scolastica autonoma

- E’ una “impresa convertitrice” di valore: da valori commensurabili in termini di risorse economiche in ingresso a valori incommensurabili in uscita
- Il sistema informativo interno ha caratteristiche legate alla rendicontazione esclusivamente finanziaria e non economica
- Gran parte (80% circa) delle risorse acquisite è a vincolo d’uso e di destinazione
- Ha una padronanza limitata sui costi e sui fattori di produzione (p.es. il costo del lavoro); più estesa la padronanza sullo “sviluppo organizzativo”
- Il sistema informativo esterno è in gran parte da “ricostruire” socialmente (assenza del mercato e difficoltà di apprezzamento dei valori scambiati)
- La “ricostruzione” del capitale è in gran parte dipendente da una filiera complessa di finanziamento esterno e dalla efficienza di essa
- Ha uno scarsissimo controllo-patronanza del rapporto con i mercati dei beni e con il mercato del lavoro, sia interno che esterno, pur avendo una composizione dei costi nettamente orientata alla risorsa lavoro
- Ha grandi difficoltà oggettive (l’assetto giuridico) e soggettive (la piccola dimensione) nel distinguere nettamente tra responsabilità di definizione strategica (la direzione “politico strategica”) e di gestione (il ruolo dei Dirigenti Scolastici e degli organismi collegiali)

Attraverso i confini della organizzazione scolastica: il rapporto con il «territorio» e la comunicazione istituzionale e sociale. Gli sviluppi  
**Strumenti e caratteri**

- **POF/PTOF**
  - Identità della scuola, Valori, Strategie, Scelte didattico pedagogiche, Modello organizzativo, Progettazione formativa. Il «registro comunicativo» è spesso «specialistico» e «interno». Il PTOF assume il valore di una «Dichiarazione Programmatica», è trasmesso alla Amministrazione per riflessi sulle risorse.
- **Programma annuale e Relazione di accompagnamento del DS**
  - Entrate e spese classificate per: programmi e progetti, Funzioni e servizi. La relazione illustra obiettivi perseguiti e risorse di Bilancio, articolate per progetti, Risultati attesi. Raramente indicatori di performances. Rivolti a organi di gestione e controllo. Registro comunicativo interno
- **Regolamento interno**
  - Norme di comportamento della «popolazione interna». Orientato agli interlocutori interni
- **RAV/Miglioramento**
  - Rapporto di Autovalutazione redatto su «modello esterno» (limiti sotto il profilo autoanalitico e sulla completezza delle informazioni). Il «progetto di miglioramento» è vincolato ai repertori previsti nel modello RAV (Esiti degli alunni/processi di funzionamento della scuola)
- **Piano di Miglioramento**
  - Fa parte integrante del PTOF, è redatto secondo il modello previsto nel RAV (i cambiamenti migliorativi dei processi indicati nel RAV sono riguardati agli esiti degli studenti previsti nel RAV)

***N.B. tutti gli strumenti indicati, con l'affermazione della comunicazione digitale e dei criteri della amministrazione trasparente sono on line e dunque pubblici. Ma raramente sono formulati con un registro comunicativo che promuova l'informazione significativa e l'interlocuzione. Il modello della comunicazione istituzionale e sociale andrà (andrebbe) completato con l'impegno alla Rendicontazione Sociale***

# La rendicontazione sociale

- **Una lunga storia:**
  - dalle esigenze di considerare l'impresa come sottoinsieme sociale che dia conto non solo delle risorse economiche prodotte, ma anche dei rapporti sociali interni (diritti) e del rapporto con l'ambiente (risorse naturali consumate e metabolismo ambientale) – al culmine del modello fordista della grande impresa.
  - Alle esigenze di colmare la distanza e l'incomunicabilità tra Amministrazione Pubblica e sue regole separate di funzionamento e diritti sociali e di cittadinanza nella fruizione dei servizi pubblici prodotti con le risorse della fiscalità collettiva – «crisi fiscale dello Stato» e riflessi sul welfare distribuito
  - Alle esigenze di superare la frammentazione degli interessi, dei bisogni e delle attese sociali; la disarticolazione «schizofrenica» delle rappresentanze della «democrazia tradizionale» e i più recenti effetti della «disintermediazione» della comunicazione sociale (le opzioni binarie), attraverso lo sviluppo di forme di «democrazia partecipativa»
- **Una «filosofia»**
  - Il soggetto (impresa, ente pubblico..) che detiene la padronanza dell'offerta (risorse economiche, umane, sviluppo organizzativo, scelte strategiche, prodotti offerti) colma l'asimmetria informativa con la domanda (di prodotti e di servizi), connettendo esplicitamente nella sua comunicazione mission, scelte strategiche e gestionali, contesto operativo e risultati, con le attese e/o con i diritti (nel caso di servizi pubblici) dei «portatori di interesse» (o portatori di diritti)
- **Uno «strumento»**
  - Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione che supera quella meramente economica e che investe l'insieme delle risorse complessivamente mobilitate nel processo di valorizzazione e i risultati conseguiti in termini di «capitale sociale» prodotto. Il BS diventa in tal modo uno strumento di programmazione dell'offerta che coinvolge la stessa domanda

***N.B. Non vi è un modello «codificato» di Bilancio Sociale, anche se, a livello internazionale, vi sono modelli standard cui viene riconosciuta una certificazione. Nella scuola rappresenta il passo conclusivo previsto della costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione***



# La matrice della valutazione e La costruzione del SNV

Oggetti di valutazione		Metodologie	Strumenti e protocolli	Chi	Cosa	Perchè
Organizzazione	auto	Controlli interno	Controllo di gestione	Organismi interni	Cultura organizzativa	Miglioramento Rinforzo Premio
		Autoanalisi/ autovalutazione	Modelli autovalutazione			
	etero	Controllo esterno	Procedure certificative	Assessor professionali	Accountability	
		Rilevazioni/comparazioni				
Personale	auto	Portfolio personale	Verifica progettazione didattica e obiettivi di ruolo	Organismi interni	Risultati	
		Valutazione tra pari				
			Esiti formativi			
	etero	Obbiettivi/risultati	Documentazione	Assessor professionali		
		Performances/ comportamenti di ruolo	Interviste/ colloqui			
	Competenze	Strumenti Assesment center				
Prodotti	auto	Valutazione formativa	Teacher assesment	Docenti	Formazione	
	etero	Testing nazionale	Rilevazioni nazionali	Istituto Valutazione	Apprendimenti	

## Priorità strategiche del SNV (dal «regolamento» SNV)

**La valutazione è finalizzata al miglioramento della qualità dell' offerta formativa e degli apprendimenti e sarà particolarmente indirizzata:**

- - **alla riduzione della dispersione scolastica e dell' insuccesso scolastico;**
- - **alla riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti;**
- - **al rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza;**
- - **alla valorizzazione degli esiti a distanza degli studenti con attenzione all'università e al lavoro.**

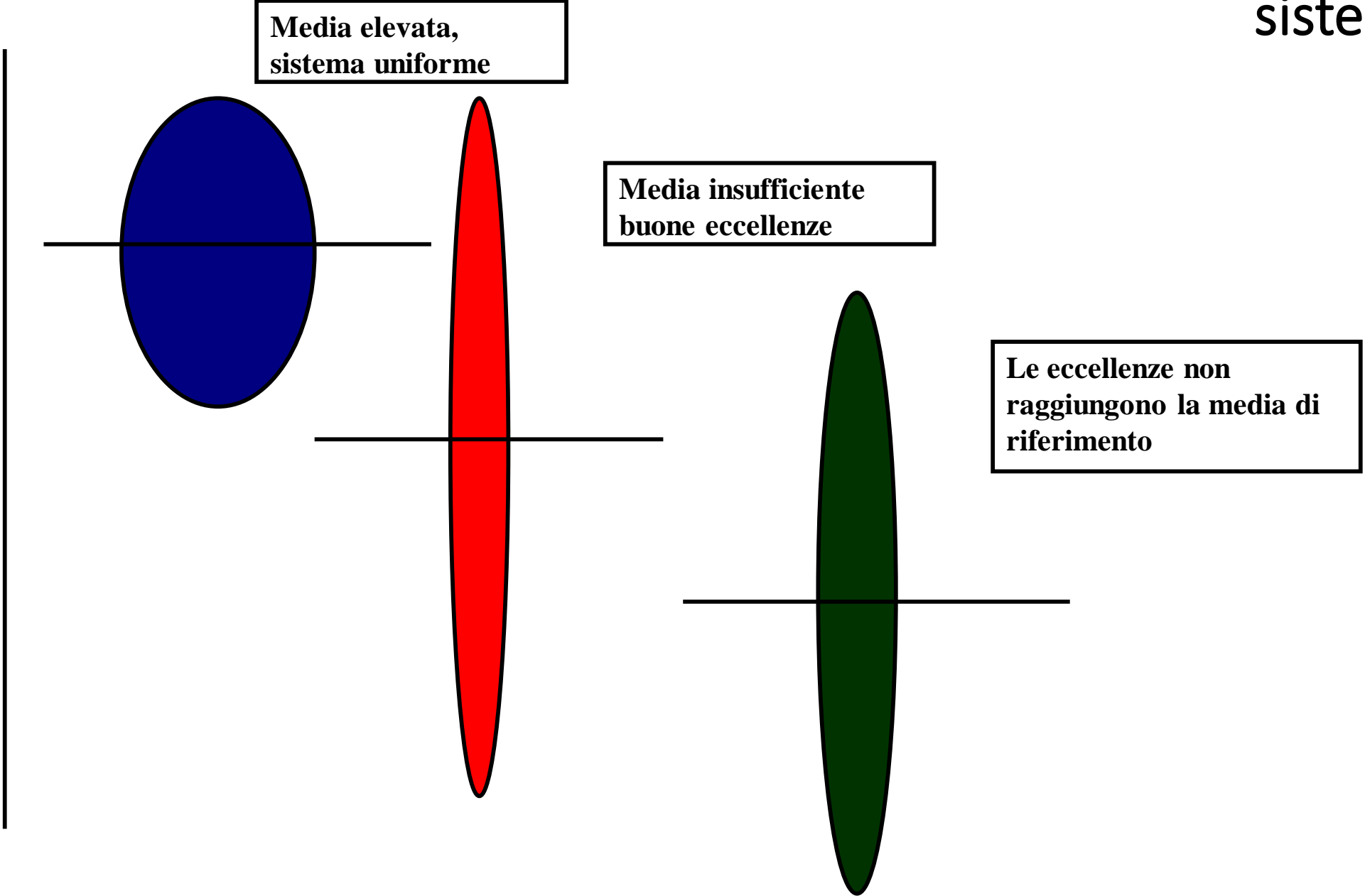
**La scelta politica e tecnica è stata quella di «partire» con un modello di autovalutazione «etero definito» (contraddizioni...) sulla base di un consolidato e sperimentato approccio (CIPP: Contesto Input Processo Prodotto ) riadattato.**

**I dati sono di fonte plurima, sia interni che esterni alla organizzazione. Il loro assemblaggio si giova di un «Questionario Scuola» compilato dalle scuole, rielaborato con calcoli, raffronti e comparazioni da parte dell'INVALSI. La sua «restituzione alle scuole rappresenta la base per la produzione del Rapporto di Auto Valutazione (RAV)**

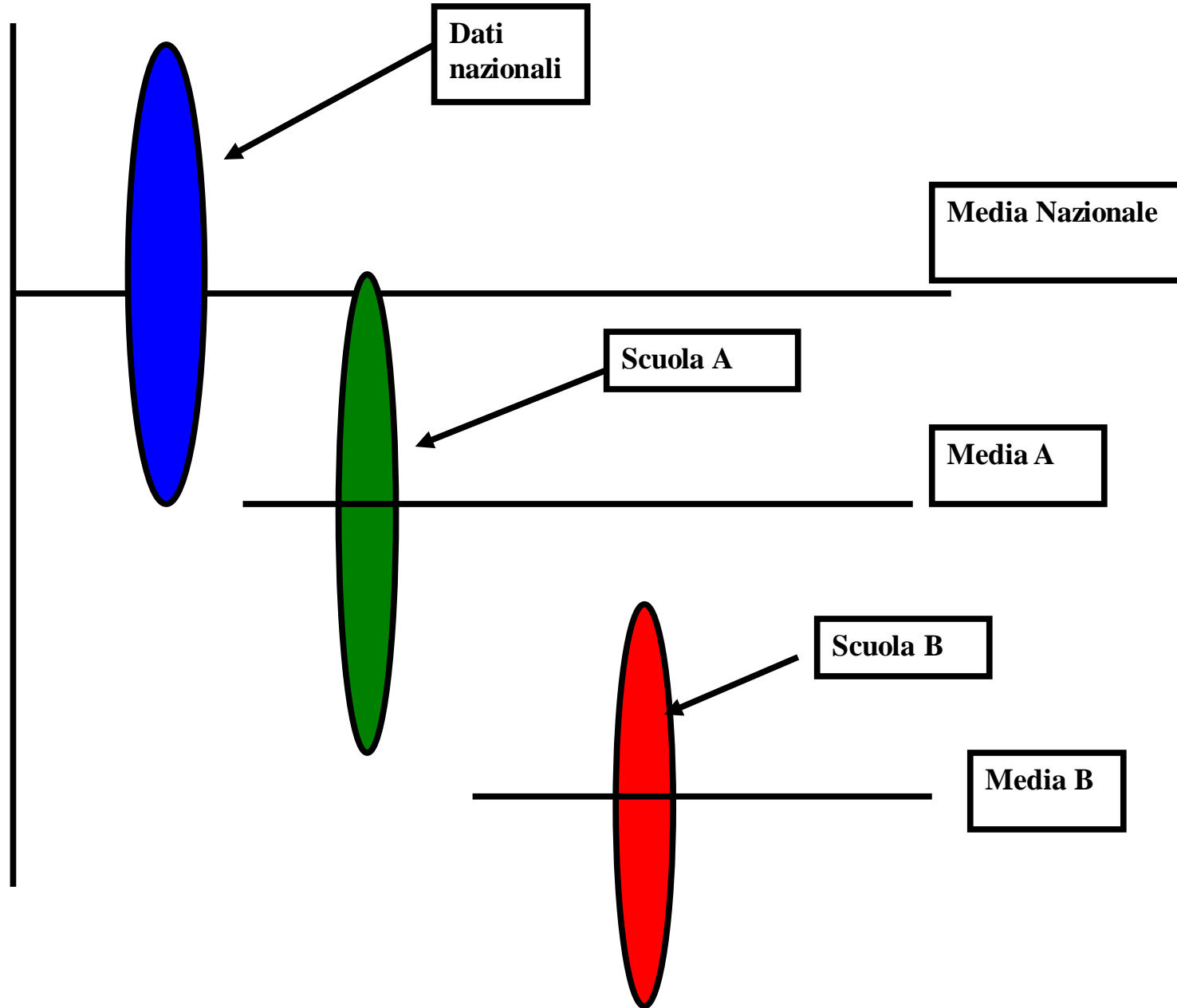
# Le rilevazioni sui livelli di apprendimento

- **Producono “indicatori” della efficacia dei processi di insegnamento/apprendimento utilizzabili in doppio riferimento**
  - Il decisore e il suo livello di razionalità decisoria
  - Il produttore (la scuola autonoma, i docenti) in termini di autoanalisi e diagnostica
- **Non sono “valutazione” e tanto meno sostituiscono la valutazione dei docenti**
- **Non sono strumenti di *rating***
- **Non sono esaustivi per la “valutazione delle scuole” o per la “valutazione del personale”.**

# Le rilevazioni standard come “materiale diagnostico” a livello macro sistema



# Le rilevazioni standard come "materiale diagnostico" a livello macro - scuole



## Le rilevazioni standard come “materiale diagnostico” a livello micro

Punteggi complessivi	Limite Inf	Italiano	Limite Sup	Limite Inf	Matematica	Limite Sup
Classe a	-	56,6	-	-	45,2	-
Classe b	-	66,8	-	-	57,0	-
Classe c	-	72,1	-	-	57,0	-
Classe d	-	70,6	-	-	60,3	-
Scuola	-	66,3	-	-	54,7	-
Regione	68,6	70,8	73,1	48,5	51,4	54,3
Nordest	72,0	72,9	73,8	50,6	52,3	54,0
Italia	69,3	69,8	70,3	47,2	47,8	48,4

## Le rilevazioni standard come “materiale diagnostico” a livello micro

Punteggi Italiano	Limite	Testo	Limite	Limite	Testo	Limite	Limite	Testo	Limite	Limite		Limite
	Inf	Narrativo	Sup	Inf	Espositivo	Sup	Inf	Argomentativo	Sup	Inf	Grammatica	Sup
Classe a	-	61,9	-	-	68,4	-	-	58,4	-	-	45,6	-
Classe b	-	69,7	-	-	65,2	-	-	73,6	-	-	55,3	-
Classe c	-	70,5	-	-	81,9	-	-	81,4	-	-	60,8	-
Classe d	-	65,3	-	-	76,4	-	-	77,5	-	-	67,6	-
Scuola	-	66,8	-	-	72,9	-	-	72,5	-	-	57,0	-
Regione	64,8	67,3	69,7	76,8	79,3	81,8	73,8	75,6	77,3	64,8	67,8	70,8
Nordest	68,4	69,5	70,5	79,7	80,8	81,8	76,7	77,5	78,2	68,9	70,1	71,3
Italia	65,5	66,0	66,5	77,3	77,7	78,2	73,6	74,1	74,6	67,0	67,6	68,3

# Esempi di esiti «sistemici»

-

# 1 Rapporto 2017

**Tab.3 Punteggio di Italiano – Classe V primaria**

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA	PUNTEGGIO MEDIO	DEVIAZIONE STANDARD
Nord-ovest	206	39
Nord Est	202	38
Centro	202	39
Sud	194	41
Sud Isole	192	41
ITALIA	200	40

*Punteggio più alto Umbria 209 Punteggio più basso Calabria 184*

**Tab.4 Punteggio di Matematica – classe V primaria**

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA	PUNTEGGIO MEDIO	DEVIAZIONE STANDARD
Nord-ovest	204	38
Nord Est	203	38
Centro	202	39
Sud	197	41
Sud Isole	191	43
ITALIA	200	40

*Punteggio più alto Molise 210 Punteggio più basso Calabria 181*

**Tab.7 Punteggio Italiano Classe II sec. di II° Grado**

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA	PUNTEGGIO MEDIO	DEVIAZIONE STANDARD
Nord-ovest	208	37
Nord Est	208	37
Centro	202	40
Sud	196	40
Sud Isole	184	42
ITALIA	200	40

*Punteggio più alto Trento 215 Punteggio più basso Sardegna 177*

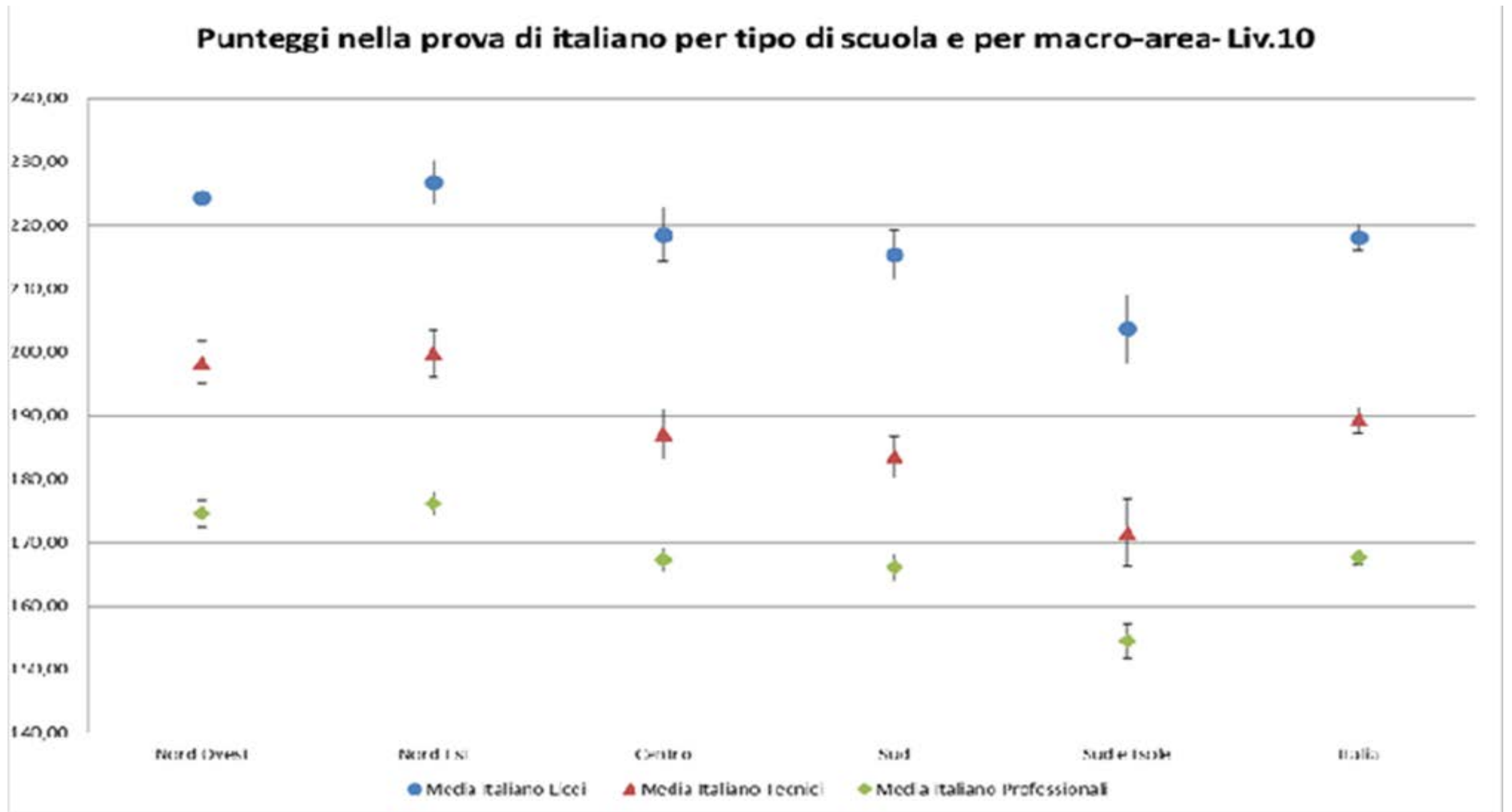
**Tab. 8 Punteggio matematica -Classe II sec. di II° grado**

RIPARTIZIONE GEOGRAFICA	PUNTEGGIO MEDIO	DEVIAZIONE STANDARD
Nord-ovest	211	39
Nord Est	214	39
Centro	203	40
Sud	190	37
Sud Isole	179	34
ITALIA	200	40

*Punteggio più alto Veneto 218 Punteggio più basso Sardegna 17*

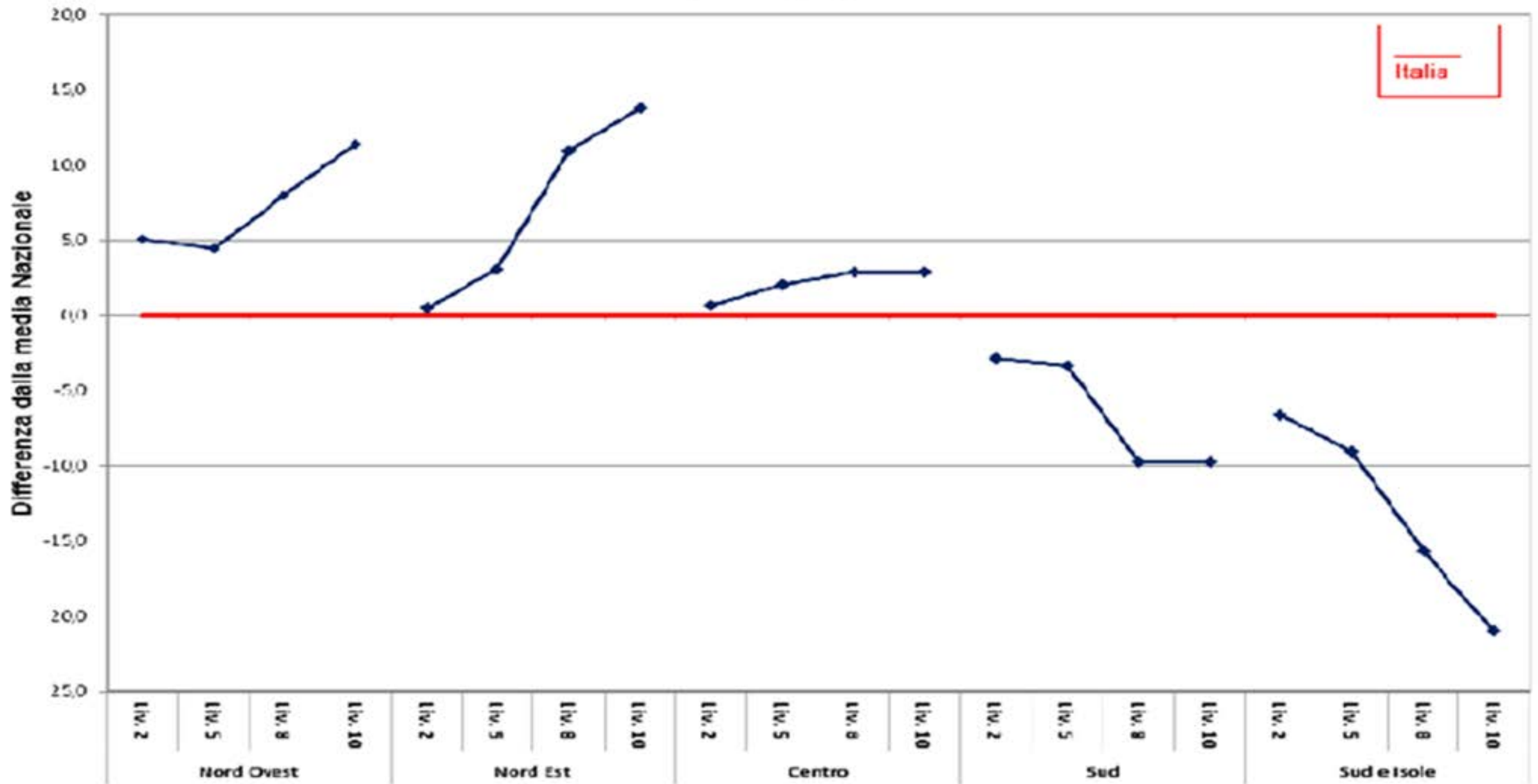


# Esempi di esiti «sistemici» - 3

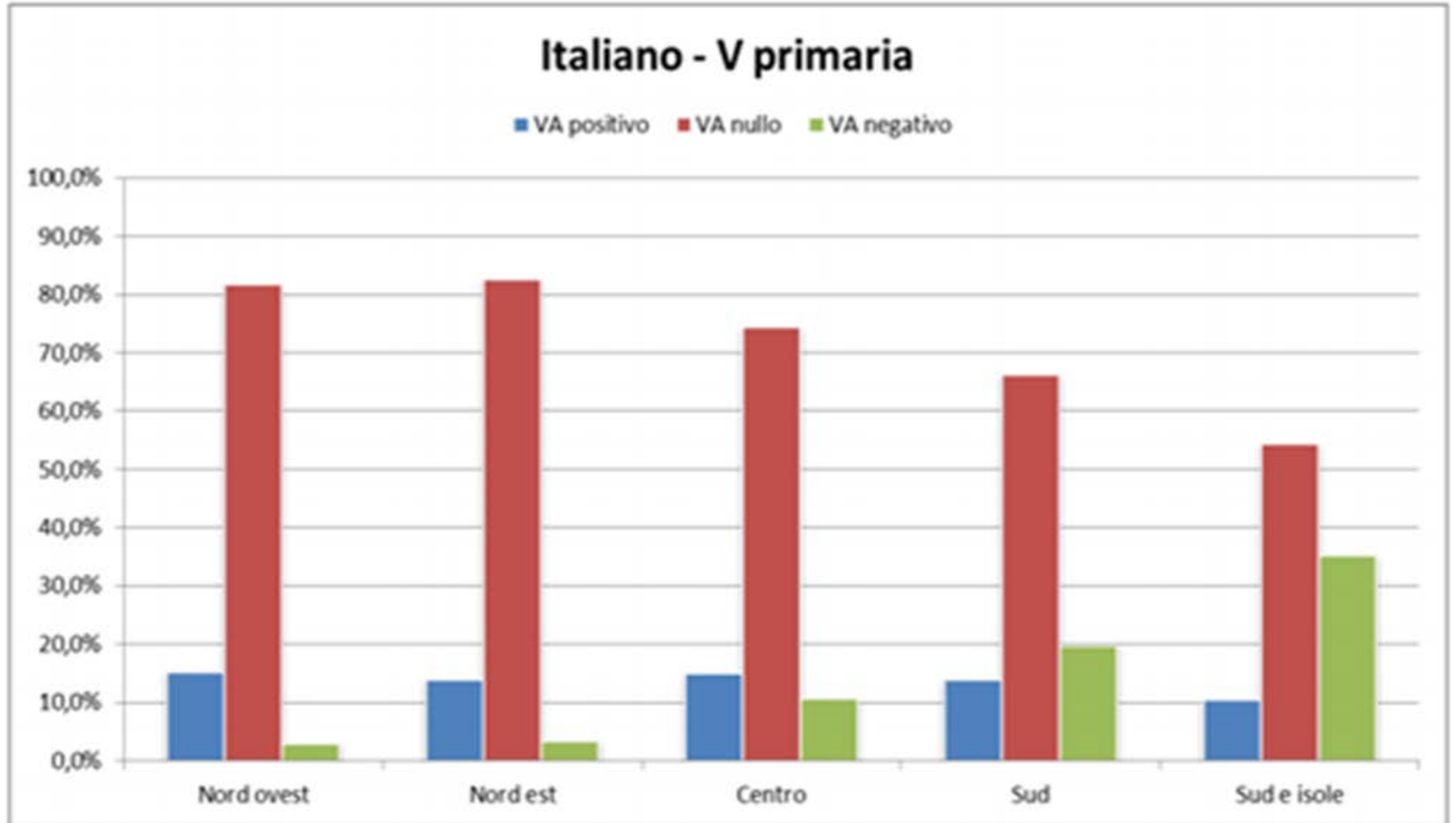


# Esempi di esiti «sistemici» - 4

Differenza nei livelli per area geografica - Matematica



# Esempi di esiti «sistemici» - 5



# Esempi di esiti «sistemici» - 6

**Tab.10 Valore mediano indice ESCS per tipo di scuola superiore**

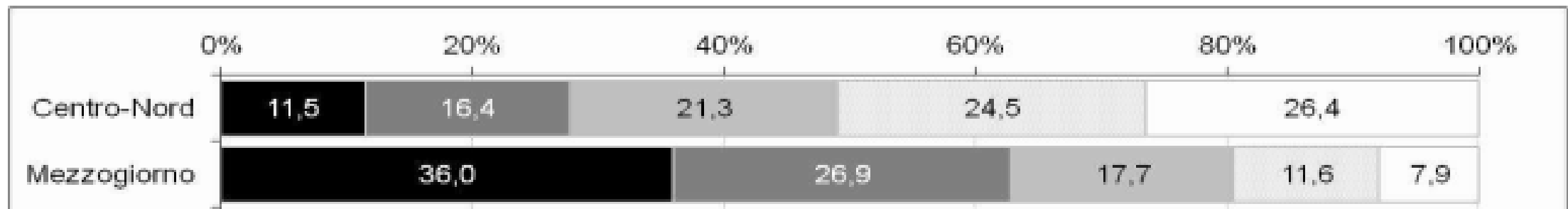
Tipo di scuola	Valore mediano ESCS
Licei	0.47
Istituti Tecnici	-0.14
Istituti Professionali	-0.60

**Tab.11 Punteggi medi in italiano e matematica per quartili di ESCS**

QUARTILI	V PRIMARIA		II SEC. SUP.	
	ITA.	MAT,	ITA.	MAT,
1°	184.1	185.1	185.3	185.4
2°	198.7	198.4	196.9	196.6
3°	204.7	204.2	204.9	204.7
4°	216.7	214.6	213.9	213.7

Alunni anticipatori - II scuola primaria - per area geografica % sul totale iscritti					
Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud	Sud-isole	Italia
0,3	0,2	0,7	3,5	4,0	1,6

*Fig. 6. Distribuzione degli individui per quinto di reddito equivalente della famiglia di appartenenza - Anno 2015*



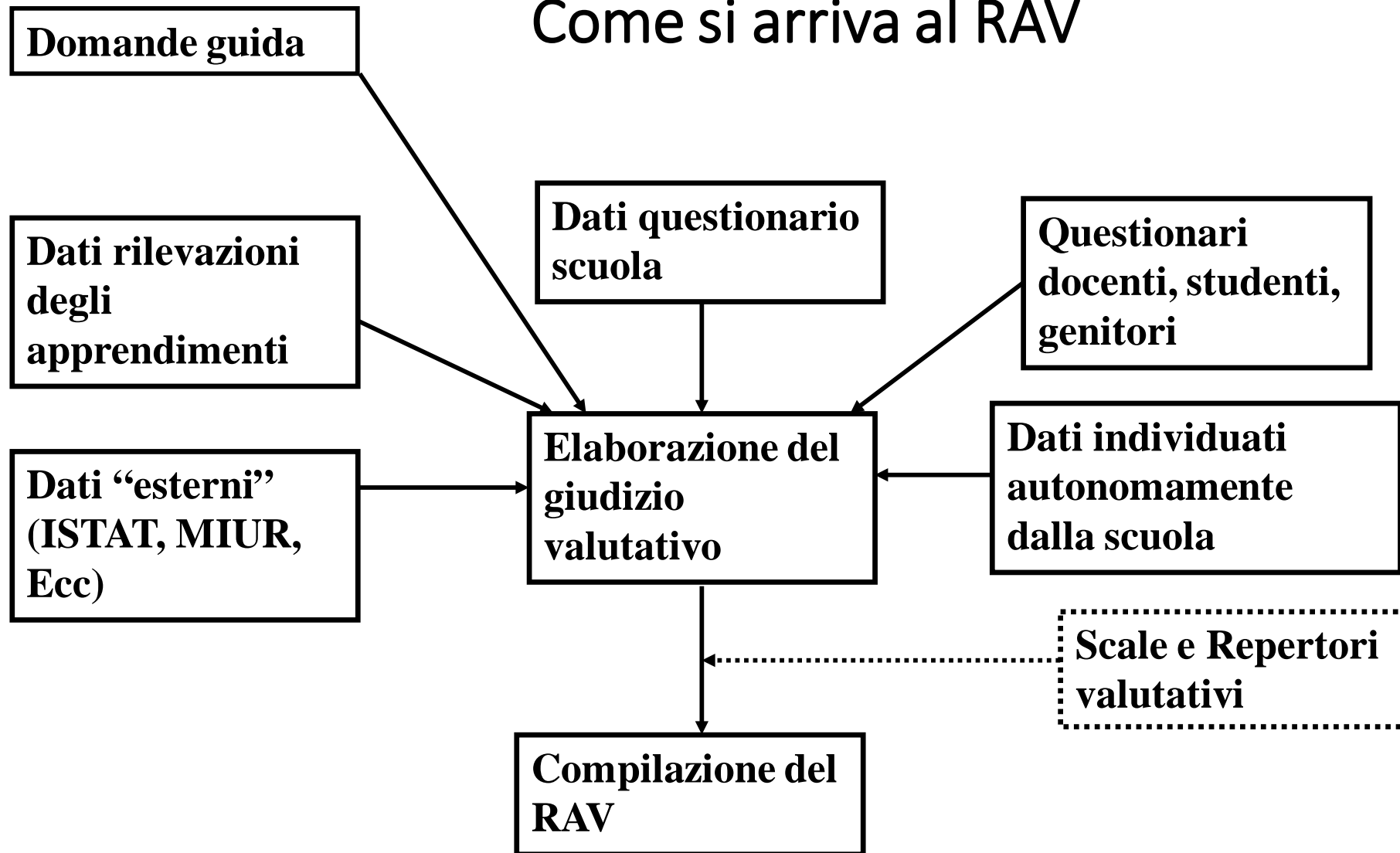
**Tavola 3.7: Risultati della prova di Italiano di II secondaria di secondo grado per sezione - Italia**

Sezione	Difficoltà media	Percentuale media risposte corrette
Comprensione testo argomentativo A	141,21	73,92
Comprensione testo espositivo argomentativo	188,59	55,09
Comprensione testo poetico	197,64	51,15
Comprensione testo argomentativo D	186,70	56,36
Grammatica	199,34	49,53

**Tavola 3.8: Risultati della prova di Matematica di II secondaria di secondo grado per ambito - Italia**

Ambito	Difficoltà media	Percentuale media risposte corrette
Numeri	199,45	49,78
Spazio e figure	214,72	41,02
Dati e previsioni	192,14	53,94
Relazioni e funzioni	205,28	46,30

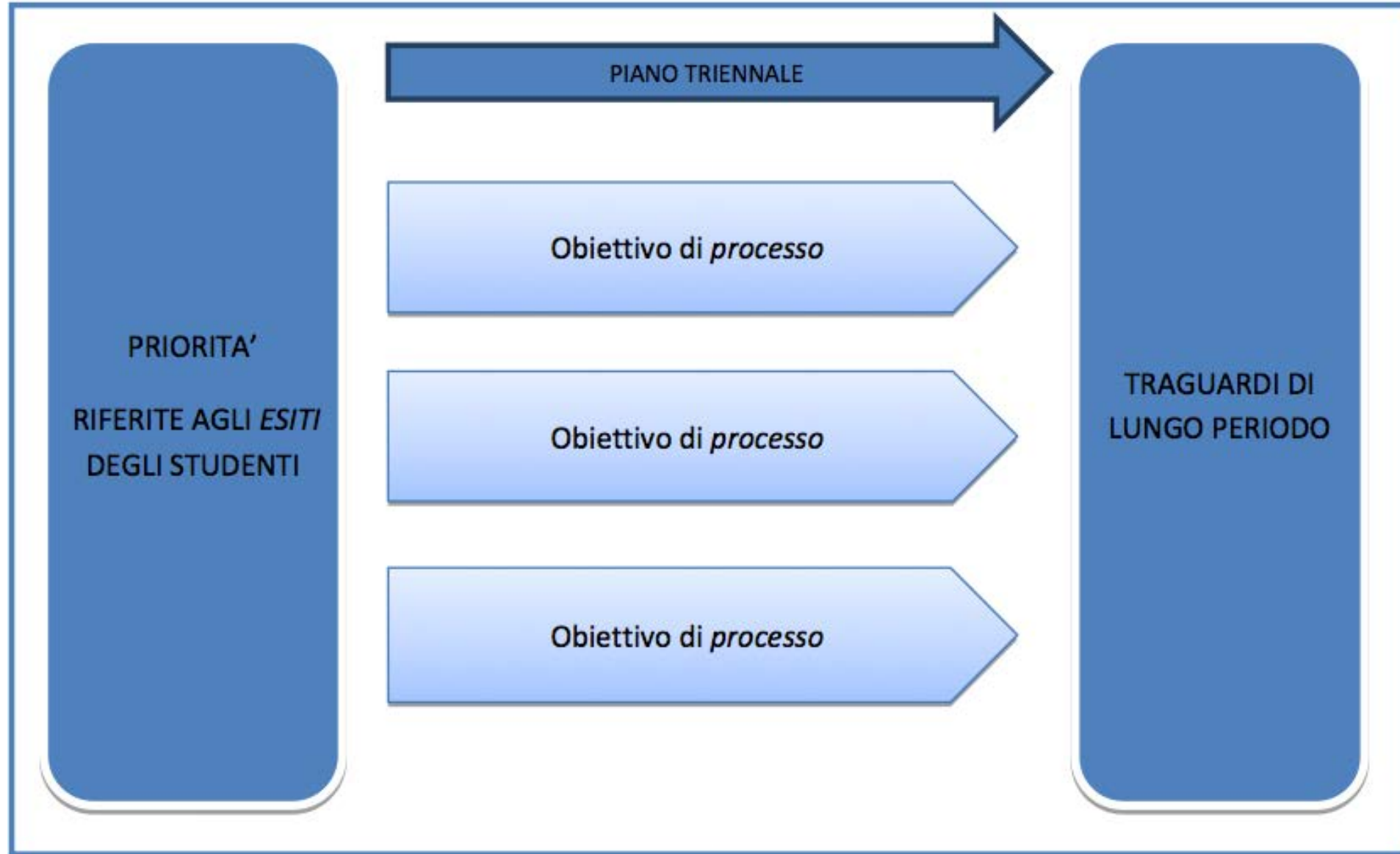
# Come si arriva al RAV



# La struttura del RAV

CONTESTO	ESITI	PRATICHE EDUCATIVE	PRATICHE GEST. / ORG.
Popolazione sc.	Risultati scol.	Curricolo progettazione valutazione	Orientamento strategico e organizzazione della scuola
Territorio e capitale sociale	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Ambiente di apprendimento	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Risorse economiche e materiali	Competenze chiave di cittadinanza	Inclusione e differenziazione	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie
Risorse professionali	Risultati a distanza	Continuità e orientamento	

# Individuazione delle priorità del miglioramento





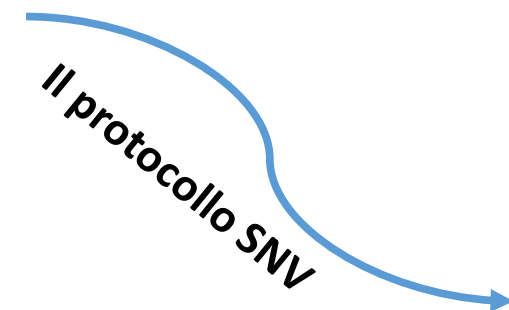
# Il rapporto complesso tra valutazione e miglioramento

## Gli ambiti di decisione di una organizzazione

valutazione

aiutovalutazione

Per decidere



Mantenimento dei livelli di qualità raggiunti

Innovazione di processo e prodotto

ricerca e sviluppo

Progetto/i di miglioramento

N.B. la valutazione investe comunque la complessità di una organizzazione e si misura con la sua specifica «cultura organizzativa» (significati, linguaggi, valori, ruoli condivisi nel collettivo). L'accordo sulla «ricerca delle cause»

In condizioni di risorse limitate non è detto che il miglioramento sia percepita come la decisione prioritaria.

E' necessario affrontare il rapporto valutazione miglioramento superando ogni tentazione meccanicistica riduzionistica e investendo il complesso dell'organizzazione

# Esiti rilevazioni standard riportate nel RAV – esempio

Istituto: ANIC82900R - Risultati degli studenti nelle prove di italiano e matematica - Anno Scolastico 2014/15										
Livello Classif/Preso/Class se	Prova di Italiano					Prova di Matematica				
	Punteggio medio	Marche	Centro	ITALIA	Punt. ESCS (*)	Punteggio medio	Marche	Centro	ITALIA	Punt. ESCS (*)
5-Scuola primaria - Classi quinte	58,2	↓	↔	↑	-1,4	57,2	↔	↑	↑	-0,5
ANEE82901V	50,3	n/a	n/a	n/a	n/a	49,5	n/a	n/a	n/a	n/a
ANEE82901V - V A	54,6	↓	↓	↓	-3,9	50,7	↓	↓	↓	-3,5
ANEE82901V - V B	47,3	↓	↓	↓	-10,8	48,8	↓	↓	↓	-6,8
ANEE82902X	58,4	n/a	n/a	n/a	n/a	51,8	n/a	n/a	n/a	n/a
ANEE82902X - V A	54,8	↓	↓	↓	-2,8	44,3	↓	↓	↓	-10,6
ANEE82902X - V B	62,1	↑	↑	↑	4,9	59,8	↔	↑	↑	4,8
ANEE829042	64,1	n/a	n/a	n/a	n/a	66,6	n/a	n/a	n/a	n/a
ANEE829042 - V A	66,0	↑	↑	↑	3,7	66,1	↑	↑	↑	3,7
ANEE829042 - V B	62,2	↑	↑	↑	0,4	67,0	↑	↑	↑	7,7



# Il personale di una scuola

## Istituto:PDTF04000Q - Insegnanti a tempo indeterminato per fasce di età Anno scolastico 2015-2016

	<35		35-44		45-54		55+		Totale
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	TOTALE
PDTF04000Q	-	0,0	4	4,1	40	40,8	54	55,1	100,0
<b>- Benchmark*</b>									
PADOVA	282	3,2	1.807	20,3	3.279	36,8	3.542	39,8	100,0
VENETO	1.552	3,1	10.789	21,5	19.091	38,1	18.670	37,3	100,0
ITALIA	17.879	2,5	145.510	20,7	265.019	37,8	272.919	38,9	100,0

## Istituto:PDTF04000Q - Fasce Anni di Servizio degli insegnanti Anno scolastico 2015-2016

	Corrente Anno		Da 2 a 5 anni		Da 6 a 10 anni		Oltre 10 anni		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
PDTF04000Q	10	10,1	21	21,2	18	18,2	50	50,5	
<b>- Benchmark*</b>									
PADOVA	1.819	21,3	2.109	24,7	1.777	20,8	2.835	33,2	
VENETO	9.803	20,7	10.633	22,4	9.436	19,9	17.561	37,0	
ITALIA	142.749	22,4	160.477	25,2	118.878	18,7	215.112	33,8	

# Il personale di una scuola diversa.....

## Istituto:MCIC82800P - Insegnanti a tempo indeterminato per fasce di età Anno scolastico 2015-2016

	<35		35-44		45-54		55+		Totale
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	TOTALE
MCIC82800P	1	1,0	32	30,5	35	33,3	37	35,2	100,0
<b>- Benchmark*</b>									
MACERATA	108	2,6	1.064	25,6	1.526	36,8	1.453	35,0	100,0
MARCHE	524	2,8	4.426	23,4	7.015	37,0	6.975	36,8	100,0
ITALIA	17.879	2,5	145.510	20,7	265.019	37,8	272.919	38,9	100,0

## Istituto:MCIC82800P - Fasce Anni di Servizio degli insegnanti Anno scolastico 2015-2016

	Corrente Anno		Da 2 a 5 anni		Da 6 a 10 anni		Oltre 10 anni		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
MCIC82800P	22	24,4	47	52,2	10	11,1	11	12,2	
<b>- Benchmark*</b>									
MACERATA	784	20,9	927	24,7	720	19,2	1.325	35,3	
MARCHE	4.032	23,1	3.979	22,8	3.372	19,3	6.069	34,8	
ITALIA	142.749	22,4	160.477	25,2	118.878	18,7	215.112	33,8	

# L'autonomia di organizzazione...

Istituto:PDTF04000Q - Aspetti del curricolo presenti-TECNICO				
opzione	Situazione della scuola: PDTF04000Q	Riferimento Provinciale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Regionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Nazionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)
Curricolo di scuola per italiano	No	69,6	73,4	71,4
Curricolo di scuola per matematica	No	69,6	72,5	70,6
Curricolo di scuola per la lingua inglese	No	69,6	71,6	70,6
Curricolo di scuola per scienze	No	56,5	68,8	68
Curricolo di scuola per altre discipline	No	60,9	70,6	67,4
Curricolo per lo sviluppo delle competenze trasversali	No	21,7	33,9	49,6
Profilo delle competenze da possedere in uscita dalla scuola	Si	47,8	61,5	72
Quota del monte ore annuale per la realizzazione di discipline e attività autonomamente scelte dalla scuola	Si	21,7	18,3	26
Altro	No	8,7	11	12

# L'autonomia di organizzazione diversa....

Istituto:PSIC82000L - Aspetti del curricolo presenti-SECONDARIA				
opzione	Situazione della scuola: PSIC82000L	Riferimento Provinciale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Regionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)	Riferimento Nazionale (% scuole in cui sono presenti gli aspetti seguenti)
Curricolo di scuola per italiano	Si	86,1	82,2	87
Curricolo di scuola per matematica	Si	83,3	82,2	86,7
Curricolo di scuola per la lingua inglese	Si	83,3	80,9	83,6
Curricolo di scuola per scienze	Si	75	75,7	81,7
Curricolo di scuola per altre discipline	Si	75	75,7	79,6
Curricolo per lo sviluppo delle competenze trasversali	No	50	51,3	58,4
Profilo delle competenze da possedere in uscita dalla scuola	Si	94,4	88,8	86,2
Quota del monte ore annuale per la realizzazione di discipline e attività autonomamente scelte dalla scuola	No	36,1	23	28,3
Altro	No	5,6	13,8	11,9

# Variabili «didattiche» (?) – le «diversità»...

## 2.2.c.1 - Variabilità dei punteggi TRA le classi e DENTRO le classi - Italiano e Matematica - Scuola primaria - Classi quinte - Anno Scolastico 2014/15

Istituto/Raggruppamento geografico	TRA_ita (%)	DENTRO_ita (%)	TRA_mat (%)	DENTRO_mat (%)
ANIC82900R	14,8	85,2	23,6	76,4
- Benchmark*				
Centro	6,8	93,2	7,7	92,3
ITALIA	8,9	91,1	10,2	89,8

## 2.4.c.5 Distribuzione degli alunni iscritti al 1° anno per voto esame licenza media Anno scolastico 2015/16

		6 (%)	7 (%)	8 (%)	9 (%)	10 (%)	10 e Lode (%)
ANPS040005	liceo scientifico	1,4	8,1	28,2	38,3	13,4	10,5
- Benchmark*							
ANCONA		2,9	12,4	28,0	33,9	14,5	8,2
MARCHE		3,3	12,9	27,2	33,5	14,5	8,6
ITALIA		3,8	13,6	27,1	32,7	14,5	8,2

## 2.4.c.5 Distribuzione degli alunni iscritti al 1° anno per voto esame licenza media Anno scolastico 2015/16

		6 (%)	7 (%)	8 (%)	9 (%)	10 (%)	10 e Lode (%)
ANIS001005	istituto professionale	76,9	15,4	7,7	0,0	0,0	0,0
- Benchmark*							
ANCONA		58,9	28,9	10,5	1,6	0,1	0,0
MARCHE		60,5	29,7	8,6	1,0	0,2	0,0
ITALIA		54,5	32,7	10,3	2,2	0,3	0,1



# La rendicontazione sociale

- **Una lunga storia:**
  - dalle esigenze di considerare l'impresa come sottoinsieme sociale che dia conto non solo delle risorse economiche prodotte, ma anche dei rapporti sociali interni (diritti) e del rapporto con l'ambiente (risorse naturali consumate e metabolismo ambientale) – al culmine del modello fordista della grande impresa.
  - Alle esigenze di colmare la distanza e l'incomunicabilità tra Amministrazione Pubblica e sue regole separate di funzionamento e diritti sociali e di cittadinanza nella fruizione dei servizi pubblici prodotti con le risorse della fiscalità collettiva – «crisi fiscale dello Stato» e riflessi sul welfare distribuito
  - Alle esigenze di superare la frammentazione degli interessi, dei bisogni e delle attese sociali; la disarticolazione «schizofrenica» delle rappresentanze della «democrazia tradizionale» e i più recenti effetti della «disintermediazione» della comunicazione sociale (le opzioni binarie), attraverso lo sviluppo di forme di «democrazia partecipativa»
- **Una «filosofia»**
  - Il soggetto (impresa, ente pubblico..) che detiene la padronanza dell'offerta (risorse economiche, umane, sviluppo organizzativo, scelte strategiche, prodotti offerti) colma l'asimmetria informativa con la domanda (di prodotti e di servizi), connettendo esplicitamente nella sua comunicazione mission, scelte strategiche e gestionali, contesto operativo e risultati, con le attese e/o con i diritti (nel caso di servizi pubblici) dei «portatori di interesse» (o portatori di diritti)
- **Uno «strumento»**
  - Il Bilancio Sociale è uno strumento di rendicontazione che supera quella meramente economica e che investe l'insieme delle risorse complessivamente mobilitate nel processo di valorizzazione e i risultati conseguiti in termini di «capitale sociale» prodotto. Il BS diventa in tal modo uno strumento di programmazione dell'offerta che coinvolge la stessa domanda

***N.B. Non vi è un modello «codificato» di Bilancio Sociale, anche se, a livello internazionale, vi sono modelli standard cui viene riconosciuta una certificazione. Nella scuola rappresenta il passo conclusivo previsto della costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione***

# I riferimenti costituzionali dell'operare pubblico

- **Art. 95 «... I Ministri sono responsabili collegialmente degli atti del Consiglio dei Ministri, e individualmente degli atti dei loro dicasteri...» (La P.A. è apparato servente della responsabilità politica?)**
- **Art. 97 «I pubblici uffici sono organizzati...in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione...» La Pubblica Amministrazione è un corpo imparziale (neutralità e indipendenza della P.A.?)**
- **Art. 98 « I pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione...» La Pubblica Amministrazione è al servizio dei cittadini (al servizio della Nazione?)**
- **Art. 54 “..I cittadini cui sono affidate funzioni pubbliche hanno il dovere di adempierle con disciplina e con onore, prestando giuramento nei casi stabiliti dalla legge” (deontologia o spoil system?)**

**I padri costituenti ci hanno lasciato l'onere di interpretare e bilanciare tali principi nella organizzazione concreta della Pubblica Amministrazione**