



*Ministero dell'Istruzione,
dell'Università e della Ricerca
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -*

**1° REPORT – RENDICONTAZIONE SOCIALE
APRILE 2014**

PRIMA ANALISI DEI DIECI BILANCI SOCIALI

Indice

- 1) In generale**
- 2) Dimensioni e contenuti**
- 3) Presentazione del contesto**
- 4) Presentazione dell'istituto**
- 5) Report dei dati economici**
- 6) Report dei progetti**
- 7) Report dei risultati scolastici**
- 8) Report dei questionari studenti-genitori-personale**
- 9) E adesso dove andiamo? Le prospettive che si danno le scuole**
- 10) Due assenti: la didattica ordinaria e le procedure amministrative**
- 11) Alcune note di contesto**



*Ministero dell' Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

1) IN GENERALE

Questo è un primo report provvisorio di analisi dei documenti prodotti dalle scuole nell'ambito del progetto "Bilancio sociale, nato dall'Intesa siglata a settembre 2012 dall'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna e dalla Fondazione per la Scuola, Compagnia di San Paolo.

Gli esiti dei lavori sono stati presentati nel corso del seminario svoltosi in data 10 aprile 2014 "Render conto, perché, per chi". Per informazioni:

<http://www.fondazione scuola.it/magnoliaPublic/iniziative/bilancio-sociale/incontrofinale.html>

La lettura ha portato ad identificare una novantina di semplici parametri per fare una prima tassonomia dei bilanci prodotti dalle scuole coinvolte. Lo scopo del report non è naturalmente quello di valutare la qualità specifica dei bilanci o di farne una impossibile classifica, quanto di farne emergere la ricchezza e complessità per costituire una guida per altre scuole che vorranno incamminarsi in questo percorso. In proposito, è interessante notare come un quinto dei 250 dirigenti scolastici, che nel 2014 stanno svolgendo percorsi strutturati di autoformazione, segue gruppi di lavoro sul bilancio sociale.

Non è certo possibile incasellare in modo "esatto" oltre 600 pagine di materiali che nascono dal tessuto vivo di dieci scuole diverse, e ci scusiamo quindi di qualche inevitabile svista o inesattezza, in particolare nella tabella allegata.

Hanno partecipato al progetto 10 scuole, di cui 7 del secondo ciclo (ITIS "Berenini" Fidenza, IIS "Mattei" Fiorenzuola, IIS Polo Tecnico Professionale Lugo, IIS "Russell" Guastalla, ITAS "Selmi" Modena, ITC "Serra" Cesena, IPSIA "Taddia" Cento) e 3 del primo ciclo (DD Cattolica, IC 10 Bologna, IC "Valgimigli" Ravenna). Quattro sono in capoluogo di provincia e sei in comuni non capoluogo. Vi sono altre scuole che hanno segnalato all'USR la presenza di precedenti bilanci sociali: 4 di Rimini, 1 di Forlì-Cesena, 1 di Bologna, 3 di Modena, 5 di Reggio Emilia, ma non sono esaminati in questo report.

I bilanci delle scuole indicate e delle altre istituzioni scolastiche che hanno segnalato documenti sono reperibili sul sito istituzionale dell'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna www.istruzioneer.it sezione dedicata "Bilancio sociale", link diretto

<http://www.istruzioneer.it/bilancio-sociale/>

Tutti i bilanci sono impostati in modo solido anche se con diversi livelli di approfondimento (in qualche caso anche nell'auto-presentazione il documento viene definito come primo *step* da completare).

Quasi tutte le scuole hanno inserito un link al BS in home page, segno che la reputano una attività significativa da pubblicizzare. Tutte le scuole tranne due iniziano il bilancio con una premessa nella quale lo "presentano" (a volte con un titolo tipo "BS perché") segno evidente che c'è bisogno di spiegare "perché" e "cosa" - mentre nessuno naturalmente si sogna di spiegare "perché" quando presenta il Programma Annuale (bilancio) o il Conto Consuntivo.

In diversi BS la rendicontazione viene direttamente legata alla riforma dell'autonomia, che comporta la necessità di "rendere conto".



*Ministero dell' Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

In tutti documenti è anche evidente lo sforzo di raccontare all'esterno (e magari anche al proprio interno tra i docenti di diversi ordini o settori disciplinari) la ricchezza progettuale e di iniziative che le scuole sanno di avere, una sorta di "qualità nascosta" e diffusa che deve essere portata alla conoscenza della comunità territoriale dentro cui la scuola vive.

Il quadro che ne emerge è quello di un impegno convinto delle scuole di muoversi nel percorso di rendicontazione. Vi è una piattaforma di fattori comuni (descrizione di contesto e risorse, report degli esiti degli studenti, report dei dati economici) ma anche con significative differenze (report dei vari progetti, maggiore o minore estensione dei dati economici, raccolta di questionari famiglie studenti docenti, ...) che danno atto di una reale aderenza di ciascun BS alla specifica realtà della scuola. In un caso il BS è costruito in modo originale attorno ai questionari di autovalutazione interna.

Insomma non è stata una adesione acritica ad un modello esterno (peraltro deliberatamente non fornito) ma uno sforzo reale di adattare l'esigenza di rendicontazione alle diverse realtà delle scuole e al modo in cui ciascuna percepisce la propria identità.

Ci sono alcune differenze tra i bilanci del primo ciclo e quelli del secondo ciclo, differenze che nascono dalla diversa realtà didattica e organizzativa, come ad es. un diverso modo di riportare i risultati scolastici (è più scontato l'esito di promozione) oppure i contributi economici dei genitori (solitamente inferiori o assenti e meno rilevanti nel bilancio).

2) DIMENSIONI E CONTENUTI

Le dimensioni del documento vanno da 31 a 105 pagine con una media di 62 pagine, una "moda" di 40-50 pagine e solo due documenti oltre le 100 pagine.

I documenti presentano molti dati, in media ciascuno ben 28 tabelle e 26 grafici, ed hanno generalmente un buon equilibrio tra presentazione dei dati e loro commento, tra le due polarità: in quanto "bilancio" non può prescindere dai dati, ma in quanto "sociale" non può accontentarsi dei dati, ma deve raccontarli.

In altri termini, sembra che le scuole abbiano consapevolezza che i dati hanno una loro forza intrinseca e che senza dati non si può progettare il cambiamento; ma nello stesso tempo che i dati da soli non bastano e che senza la connessione con obiettivi e contesto dell'Istituto rischiano di essere poco significativi se non addirittura fuorvianti.

Solo in pochi casi alcuni aspetti vengono esaminati in forma generale senza riportare dati, ed assomigliano più alla presentazione che siamo abituati a vedere in un POF piuttosto che ad un resoconto consuntivo. Tutto quello che segue esclude queste parti più generali solo narrative, proprio in quanto vogliamo focalizzarci su quanto le scuole effettivamente "rendicontano" con dati ed analisi puntuali.

In genere si tratta di documenti "sobri" (forse anche troppo?) dal punto di vista della presentazione: solo una scuola si serve di ben 45 immagini tra foto e disegni per "animare" la presentazione testuale. Due scuole, con buona intuizione, si sforzano di facilitare la comunicazione inserendo un piccolo "glossario" dei termini scolastici, di cui spesso ci dimentichiamo che sono per "addetti ai lavori" (POF, BES, funzione strumentale, ...).



*Ministero dell' Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

3) PRESENTAZIONE DEL CONTESTO

Diverse scuole presentano la storia dell'Istituto (6 su 10) insieme alle caratteristiche degli edifici e dei laboratori (6), in alcuni casi anche approfonditamente. Un solo istituto presenta caratteristiche e dati di accesso al proprio sito Web.

Molti istituti presentano le caratteristiche del contesto territoriale, fornendo dati su realtà occupazionali ed attività produttive (7 su 10), dinamiche della popolazione (5) inclusi gli stranieri (4).

Diverse scuole presentano i propri "stakeholders", in genere servendosi proprio del termine anglosassone (siamo sicuri che non sia troppo per "addetti ai lavori"?), e li presentano non soltanto in termini generici, ma riportando in dettaglio le ragioni sociali delle realtà di riferimento, siano esse enti locali (7 su 10), operatori economici (5 su 10), associazioni di categoria (6), università o centri culturali (4), associazioni no profit e di volontariato (4, queste ultime prevalentemente e significativamente nel primo ciclo). Questa presentazione viene fatta in modo differente, o nella forma dell'elenco o con l'illustrazione narrativa delle ragioni della collaborazione. Si mescolano insieme in diversi casi veri e propri "stakeholders" (i "portatori di interessi", quelli che "hanno fatto una scommessa" sulla scuola) con enti e realtà con cui le scuole collaborano in senso più generale.

4) PRESENTAZIONE DELL'ISTITUTO

Molte scuole analizzano la distribuzione dei propri studenti nei vari indirizzi e per provenienza geografica (7 su 10), alcune riportandone anche l'evoluzione negli anni (3), le differenziazioni per genere (3) o per nazionalità (4) e i numeri di studenti diversamente abili o con DSA (6).

Sui docenti (e in qualche caso sugli ATA), tutte le scuole tranne una riportano qualche forma di analisi, per genere (7), età (8) e tempo determinato/indeterminato (8), in qualche caso riportando anche le assenze dal lavoro (2), la stabilità nella sede (1) e le qualifiche professionali (2). Appare evidente che si sono tutte servite come fonte del "fascicolo scuola in chiaro" MIUR (più correttamente "Dati di sintesi dell'Istituzione scolastica"), indice di una buona pratica di cercare i dati "messi a sistema" dall'amministrazione. In alcuni casi vengono riportate le attività di aggiornamento svolte da docenti e ATA (4).

Solo alcuni (4 su 10) sentono la necessità di descrivere come funziona la scuola al suo interno, riportando con qualche dettaglio l'organigramma funzionale con ruoli e compiti. Le priorità strategiche dell'Istituto sia organizzative che didattiche sono discusse con un certo approfondimento da alcune scuole (5), mentre altri istituti fanno riferimento a "mission" di carattere più generale di per sé applicabili a tutte le scuole (es. assicurare l'uguaglianza, rispettare la personalità di ogni studente, prevenire il disagio, ecc.). Una scuola riporta un indicatore di efficienza di back-office dell'amministrazione (tempestività nei pagamenti).

5) REPORT DEI DATI ECONOMICI

Tutti gli istituti riportano i dati economici presenti nel proprio Programma Annuale (bilancio) o Conto Consuntivo, e spesso (6 su 10) si tratta di report più approfonditi della semplice riproduzione dei modelli MIUR, con il tentativo di rendere effettivamente conto del



*Ministero dell'Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

come la gestione economica sia a servizio di una efficiente ed efficace gestione amministrativa ed applicazione del POF. Vi è una abbondante reportistica di tabelle e grafici.

Se lo scopo è comune, la forma dei report è però differenziata tra le varie scuole: per fonti di entrata (8 su 10), per centri di costo interni (8), in alcuni casi con report differenziati per specifici progetti (4) o anche in senso diacronico nel tempo (2). Una specifica attenzione viene data all'utilizzo dei contributi delle famiglie (6) e di altri contributori istituzionali o meno (5), proprio nell'ottica della rendicontazione del buon uso delle risorse aggiuntive a cui le scuole fanno ricorso.

Alcune scuole si sforzano di rendicontare in termini analitici anche oltre i dati del bilancio scolastico, inserendo anche le spese per stipendi ed esami da parte del MIUR desunti dal sito di Scuola in Chiaro (4 su 10), l'utilizzo del Fondo di Istituto (4) e una valutazione o sottolineatura degli oneri aggiuntivi e figurativi degli enti locali (3), in alcuni casi arrivando a stimare un "costo medio" per studente di quell'istituto. Questa analisi in senso economico e non solo finanziario consente una più equilibrata visione dell'effettivo impegno dello stato in rapporto agli altri contributori, al di là del solo finanziamento del funzionamento ordinario, impegno misurabile in media oltre il 90% del costo complessivo dell'istituzione scolastica.

6) REPORT DEI PROGETTI

Il report dei progetti è molto differenziato da scuola a scuola, e non in tutti i documenti è presente. In alcuni casi, più che un report consuntivo viene fatta una presentazione generale dei progetti che richiama quella normalmente presente nei POF (in qualche caso sono rimasti verbi al futuro tipo "gli studenti verranno accompagnati ..."). Limitandoci ai progetti rendicontati in forma più quantitativa, questi sono relativi

- all'area educativa, come cittadinanza (3 su 10), salute e benessere a scuola (2), biblioteca e progetti culturali (3), teatro e creatività (1),
- all'area didattica, come le tecnologie didattiche (4), alternanza scuola lavoro (4), viaggi di istruzione (2), progetti internazionali (3), CLIL (2), certificazioni linguistiche ed informatiche (3), centro sportivo (2),
- all'area del supporto, come orientamento in ingresso (1) e in uscita (3), sportello di ascolto (3), recupero e anti-dispersione (4), stranieri (3), BES (4).

Come si vede la rendicontazione sui progetti è molto differenziata, su aree sia tradizionali che innovative, con ulteriori differenziazioni tra primo e secondo ciclo. Queste caratteristiche suggeriscono alcune osservazioni. Non in tutte le scuole si sente il bisogno di rendicontare la progettualità didattica e gli approfondimenti dell'offerta formativa. Dove questo viene fatto, a volte questa rendicontazione deve ancora trovare forme precise, e rischia di assomigliare più ad una presentazione generale del progetto che ad una effettiva rendicontazione. In altri casi questa rendicontazione riporta dati e fatti, è differenziata da scuola a scuola ed assume quindi la forma più precisa di una positiva riflessione della scuola sui propri processi progettuali, con una selezione delle aree ritenute più rilevanti.



*Ministero dell' Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

7) REPORT DEI RISULTATI SCOLASTICI

Tutte le scuole esaminano i risultati scolastici degli studenti, con maggiore o minore livello di analisi ma con abbondante reportistica di tabelle e grafici.

In particolare vengono discussi gli esiti delle classi finali in termini di voti/punteggio (4 su 10) e di quelle intermedie in termini di promossi/debiti (7) e di voti (3), eventualmente con l'evoluzione negli anni (3), con anche in diversi casi (4) uno sguardo sugli esiti dopo l'esame.

Molte scuole (7 su 10) riportano anche considerazioni sui risultati dei test Invalsi. La comune (e corretta) scelta di rendicontazione è di non limitarsi alla semplice "pubblicazione" degli esiti numerici, ma di discuterli e calarli nel contesto dell'Istituto, per rendere ragione dei diversi andamenti (in un caso vi è addirittura un report di 25 pagine con una analisi specifica sui risultati degli stranieri).

Infine una scuola riporta anche informazioni sui provvedimenti disciplinari agli studenti.

8) REPORT DEI QUESTIONARI STUDENTI-GENITORI-PERSONALE

Molte scuole (7 su 10) hanno svolto questionari di gradimento secondo la forma della "customer satisfaction" rivolte a studenti (6), genitori (6) e personale docente e anche ATA (6). Una scuola imposta il proprio Bilancio sociale quasi interamente a partire dagli esiti dei questionari, e riporta anche in forma originale spunti da focus group svolti con genitori e studenti.

Tutti i questionari riguardano l'area del clima e benessere a scuola (7), e oltre ad altre aree come l'organizzazione e comunicazione (4), la didattica e i progetti (5) e le strutture scolastiche (2). L'eterogeneità dei questionari, la tipologia di domande, l'interessante esperienza dei focus group testimoniano un approccio personalizzato nelle diverse scuole, ma anche probabilmente una necessità di maggiore approfondimento su tali metodologie.

9) E ADESSO DOVE ANDIAMO? LE PROSPETTIVE CHE SI DANNO LE SCUOLE

Quasi tutte le scuole si danno degli obiettivi per il futuro immediato in merito alla rendicontazione, un po' come dire: ci è piaciuto, vorremmo continuare facendolo meglio e approfondendo questo e quello. Alcuni obiettivi sono relativi al "bilancio 2.0", cioè a come migliorare il documento e le pratiche di lavoro che lo hanno prodotto; altri invece sono obiettivi di miglioramenti di specifici aspetti del lavoro educativo o dell'organizzazione. E' più difficile riportare una sintesi di questi temi, a volte sparsi nei documenti, a volte molto analitici.

Del primo gruppo di obiettivi i più gettonati sono il potenziare il gruppo di autovalutazione (6 su 10) ed il ruolo delle famiglie (5), seguono l'approfondire l'analisi dei test Invalsi (1), il migliorare i questionari di gradimento (1), aprirsi al territorio (2), la formazione dei docenti (2).

Del secondo gruppo di obiettivi fanno parte la ridefinizione dei profili formativi del curriculum (4 su 10), il potenziamento del recupero e la riduzione della dispersione (3), il supporto alle eccellenze (1), una migliore cura dell'equi-eterogeneità tra le classi (1), il potenziamento dell'area delle tecnologie didattiche (1) o del supporto agli stranieri (1).



*Ministero dell' Istruzione,
dell'Università e della Ricerca*
Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna
- Direzione Generale -

10) DUE ASSENTI: LA DIDATTICA ORDINARIA E LE PROCEDURE AMMINISTRATIVE

Come ultima nota, si può osservare che naturalmente le scuole hanno rendicontato ciò su cui avevano a disposizione (o potevano facilmente raccogliere) dati e reportistica. Siamo abbastanza bravi a raccontare gli aspetti organizzativi ed economici o i progetti di approfondimento curricolare. Ma appare esserci una difficoltà specifica a rendicontare l'ordinario:

- da un lato la didattica di tutti i giorni, le forme di progettazione curricolare, le modalità e pratiche di insegnamento e di valutazione,
- dall'altro l'efficacia ed efficienza dei processi amministrativi come sportello di segreteria, svolgimento pratiche, prontezza nelle risposte, ecc.

Questo sarebbe viceversa un compito importante, perché rappresenta una parte rilevante di ciò che le famiglie percepiscono come "qualità della scuola".

11) ALCUNE NOTE DI CONTESTO

- Il "fabbisogno": si ricorda che alla formazione curata da USR e Fondazione per la Scuola, svoltasi in due giornate ad ottobre 2012, hanno partecipato oltre 150 persone; 59 scuole si erano candidate alla "sperimentazione" (sono poi state individuate dall'Ufficio Scolastico Regionale le 10 scuole come richiesto dalla Fondazione);
- Come già accade per il POF e per altri documenti pubblici della scuola, insieme alla completezza delle informazioni occorre curare anche la snellezza ed efficacia con gli stakeholders. Documenti troppo lunghi tendono ad essere poco leggibili per cui occorre puntare anche su forme di sintesi grafiche chiare e dirette
- Nel rendiconto sociale, almeno in questa prima fase iniziale, per le scuole ciò che è importante è il processo più che il prodotto, che è comunque modificabile e migliorabile
- L'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna ha espresso piena disponibilità alla Fondazione per la Scuola della Compagnia di San Paolo per la prosecuzione del percorso avviato

Report a cura Dirigente Tecnico Paolo Davoli, Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna

- con la collaborazione di Chiara Brescianini – Dirigente Scolastico comandato presso l'Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna – Ufficio III

APPENDICE: I DATI DI DETTAGLIO

Vedi foglio Excel