

LA RENDICONTAZIONE SOCIALE, L'AUTONOMIA SCOLASTICA, LA VALUTAZIONE

La lunga e tormentata storia della rendicontazione sociale nella scuola

La prima volta che presentai la problematica della rendicontazione sociale fu ad un affollato convegno milanese, presenti tanti Dirigenti Scolastici. Era il 2005. Era appena stato pubblicato un mio libretto (Franco De Anna "Autonomia scolastica e rendicontazione sociale, Dal POF al Bilancio Sociale", Franco Angeli Editore, 2005). Seduto accanto a me sul palco c'era uno dei più colti, preparati e intelligenti Direttori Generali del MIUR che ho conosciuto (non cito...). Sottovoce mi disse "mooolto interessante...! ma non pensi che diamo troppo da fare alle scuole in questa fase?". Saggio scrupolo, dato il momento (autonomia ancora *costruenda*... e stagione politica difficile).

Dagli organizzatori del convegno seppi invece che la sottosegretaria presente (conosciuta da tempo in altro ruolo...) protestò vivamente ("perché diamine lo avete chiamato? ...").

D'altra parte, poco dopo vi fu una riedizione dell'intervento sul medesimo tema in un convegno organizzato dal Sindacato (il mio Sindacato). Il titolo del mio intervento (tra altri su diversi temi) da me proposto era semplicemente "Il Bilancio Sociale nella scuola". Gli organizzatori lo corressero "Il Bilancio Sociale partecipato, nella scuola".

Una correzione in sé innocua, ma certo testimonianza di diffidenza, qualche pregiudizio (l'autonomia non godeva grande successo presso il Sindacato... ma forse il tempo imperfetto potrebbe essere a sua volta corretto...) e comunque una lontananza culturale evidente verso la problematica. Un attributo come "condiviso" del tutto pleonastico rispetto all'oggetto. Si potrebbe mai fare un Bilancio Sociale "non condiviso"? Ma quando la partecipazione collegiale viene mitizzata ...

Mi perdonerete la premessa autobiografica. E' solo per dire "siamo ancora qui..." visto che la rendicontazione sociale viene oggi proposta come "tessera" finale nella "composizione del mosaico" del Sistema Nazionale di Valutazione. Ed anzi, se ne rinvia l'attuazione di un anno... Approfitto della attesa per tentare una ripresa di quella riflessione che tenga conto di tutto quanto è passato, nel frattempo, sotto i ponti...

La rendicontazione sociale e il Sistema Nazionale di Valutazione

Nelle ultime indicazioni ministeriali sugli impegni relativi alla costruzione del SNV, la "tessera" conclusiva del mosaico delineato nel 2013, la rendicontazione sociale, viene traslata di un anno. Potremmo usare tale "tregua" per tentare di sviluppare qualche pensiero in proposito e "anticipare" la modellizzazione ministeriale che certamente verrà partorita. Vi sono molte scuole (anche se non tantissime...) che già hanno costruito tale esperienza; ma la storia ci insegna che l'anima algoritmico-sistemica della nostra Amministrazione rarissimamente (mai?) accetta di procedere a innovare usando la modalità del contagio, della imitazione, della generalizzazione di esperienze condotte in autonomia e libertà di ricerca. Il Quartier Generale deve invece padroneggiare e controllare processi, e dunque definire schemi, procedure, passaggi, formati e contenuti. Ma se il dibattito e confronto culturale e scientifico si sviluppano efficacemente "in anticipo" forse è possibile influenzare tale costruzione "prima" della sua elaborazione e non "dopo". Insomma, contribuire a costruire e non solo a correggere, rammendare, o "limitare danni".

Una lunga storia da riassumere: una filosofia e uno strumento

Quella della rendicontazione sociale è prima di tutto una "filosofia". La sua elaborazione prende avvio in pieno sviluppo del modello tayloristico fordista della affermazione della grande impresa che "plasma" attorno a sé un "territorio".¹

Il principio di fondo è che la "responsabilità sociale" di ogni attività di produzione di beni e servizi sia un valore non solo "etico", ma anche "economico"

A tale responsabilità si riferisce l'esigenza del "rendere conto" ad un orizzonte allargato di interlocutori sociali anche al di là dei vincoli e degli impegni strettamente normativi (Codici, regole

¹ Una ricostruzione più analitica in una mia "antica" pubblicazione: Franco De Anna, "Autonomia Scolastica e Rendicontazione sociale. Dal POF al Bilancio Sociale" Franco Angeli Editore, Milano, 2005

di bilancio, norme giuridico-economiche ecc..) da parte di ogni attività produttiva, sotto il profilo del “valore sociale” prodotto e distribuito, del rispetto dei diritti umani comunque coinvolti, della compatibilità dello sviluppo promosso sotto il profilo delle risorse ambientali utilizzate e delle prospettive delle generazioni future.

L’elaborazione di tale filosofia si misura con la grande impresa come “sottoinsieme” della formazione sociale, entro il quale non solo si produce “valore economico”, si distribuisce reddito e una “offerta” che risponde ad una “domanda”, ma che rappresenta il terreno di esercizio e confronto di diritti (sindacali, umani, civili, sociali... la problematica della eguaglianza dei sessi ebbe p.es. nella grande impresa uno dei terreni storici di espressione), di problematiche ambientali sia per le risorse naturali prelevate dall’ambiente che per i “metaboliti” dell’attività produttiva in esso riversati. Infine, la grande impresa fordista come interlocutrice essenziale di un territorio, di una città, di una dinamica di rapporti sociali ben più ampia di quella interna alla fabbrica.

È una linea di pensiero che, sia pure minoritaria, e attrezzando “strumenti” diversi di espressione, ha accompagnato la storia dello sviluppo industriale. Per stare al nostro Paese basti pensare alla “filosofia” che ispirava l’esperienza di Adriano Olivetti, o alla prima impresa italiana che si misurò con strumenti effettivi di rendicontazione che fu la Merloni negli anni ’70 (e il rapporto con il territorio e la città è in quel caso emblematico).

Lo strumento del Bilancio Sociale

A metà degli anni ’70 quella filosofia trova espressione nella messa a punto di uno strumento (il Bilancio Sociale, appunto) che negli Stati Uniti trova traduzione formalizzata in un modello (il Corporate Report) che, in estrema sintesi, si propone

- Di superare il limite e la settorialità informativi che gli strumenti usuali delle rendicontazione economica hanno, riconnettendo invece mission dell’impresa, risorse utilizzate, valore sociale prodotto, interlocutori ed interessi sociali coinvolti
- Di rielaborare una cultura di impresa capace di interpretare le problematiche dello sviluppo sostenibile (*triple bottom line*: focalizzazione simultanea sui temi della prosperità economica, la qualità ambientale, la giustizia sociale)
- Di contrapporsi al progressivo allargarsi (proprio in quegli anni...) della filosofia del Pristine Liberal Capitalism (M. Friedman) per il quale il compito dell’impresa e del suo management è solo quello di “produrre valore” per gli azionisti.

Si sono elaborate varie versioni codificate di Bilancio Sociale, ma la sua assunzione da parte dell’impresa ha sempre avuto una dimensione “volontaria”.

In Italia non esiste una formulazione standard (anche se ve ne sono versioni elaborate dal GBS Gruppo di lavoro sul Bilancio Sociale italiano...) e, sotto il profilo normativo, è stata resa obbligatoria una forma di rendicontazione sociale solo per le Fondazioni (il Bilancio di Missione). Lungo tutti gli anni ’80 la “filosofia e i suoi strumenti” hanno conosciuto una fase storica di grande difficoltà per il prevalere della cultura di impresa ispirata a Friedman e soprattutto intrecciata con i processi di globalizzazione e di prevalenza finanziaria (l’economia finanziaria non si presta a forme di rendicontazione del valore prodotto..). Vi è stata invece una forte ripresa alla svolta del millennio, soprattutto alimentata dalla sensibilità di uno degli aspetti declinati nella rendicontazione sociale: lo sviluppo sostenibile e la sensibilità verso la problematica ambientale.

Dall’impresa industriale al settore pubblico

La filosofia e gli strumenti nati nella cultura di impresa hanno conosciuto uno sviluppo adattativo nei tentativi di applicazione allargata al settore pubblico (servizi ed Enti pubblici, Pubblica amministrazione, Enti Locali, ecc...).

Come ovvio in tale adattamento si rielaborano significati e condizioni che si riflettono sugli strumenti. Mentre per l’impresa, infatti, la scelta della rendicontazione sociale rappresenta “un di più” di sensibilità nella lettura della propria “responsabilità sociale”, il “bilancio” delle Amministrazioni pubbliche, almeno in linea teorica “*non può non essere sociale*”.

Esse infatti usano risorse pubbliche (fiscaltà) ed hanno come mission generale quella di produrre servizi e utilità per i cittadini. In altre parole, per una amministrazione pubblica l’attributo di

“sociale” spetta(rebbe) in linea di principio a “tutta” la sua rendicontazione.

Ma i tentativi di estensione della filosofia e degli strumenti della rendicontazione sociale sono giustificati dalla presa d’atto che tali affermazioni di principio sono contraddette dalla realtà stessa della Pubblica Amministrazione. E il fondamento delle ragioni di tale estensione appoggia proprio sui deficit dei sistemi di rendicontazione pubblica

- Deficit di trasparenza dell’azione e dei risultati che non consente ai cittadini di valutarne le prestazioni soprattutto in relazione alle risorse utilizzate
- Deficit di esplicitazione delle proprie finalità e della propria azione, spesso occultate dalla genericità dei programmi politici in un rapporto ambiguo di responsabilità e autonomia tra politica e amministrazione (nel nostro Paese con specifici aspetti storicamente stratificati)
- Deficit di misurazione e comparazione dei risultati e delle possibili alternative (deficit valutativo)
- Deficit di comunicazione. Formalmente la comunicazione, gli atti, le procedure sono pubblici. Ma spesso la comunicazione è segmentata, “specializzata” (si pensi al linguaggio amministrativo...), parzializzata, spesso insignificante soprattutto per gli aspetti economici.
- Deficit di *governance* tra i diversi livelli, responsabilità e titolarità nella erogazione dei servizi. (La questione della *governance* del sistema di welfare territorializzato ha, nel nostro Paese, aspetti rilevanti di carattere istituzionale. Vedi Titolo V Cost. affrontati anche con recente referendum)
- Deficit di legittimazione e di fiducia dei cittadini rispetto alla “macchina pubblica” indicata quasi come paradigma di improduttività ed inefficienza.

Rispetto a tale deficit di *accountability* occorre ricordare che i “portatori di interessi” a cui rispondere (nocciolo duro della rendicontazione) sono, a differenza dell’impresa, “*portatori di diritti*”. E tale distinzione caratterizza il significato della rendicontazione sociale nel settore pubblico.

Anche in tale caso occorre però ricordare che non vi né una norma esplicita che regola la rendicontazione sociale per gli Enti Pubblici (non è obbligatoria) né esiste un modello codificato di Bilancio Sociale. Esistono tante e importanti esperienze soprattutto nel sistema degli Enti Locali. *Va però affermato a chiare lettere che “parole d’ordine” oggi assai ripetute come “pubblicità e trasparenza” non sono sinonimi e corrispondenti alla Rendicontazione sociale. Sono condizioni preliminari al Bilancio Sociale, ma non lo sostituiscono.*

Lo sottolineo perché in molti atti della PA (circolari, linee guida ecc...) sembra trasparire una sottovalutazione di tale distinzione e, di conseguenza, dell’impegno e significato (innovativi) che ha invece la *social accountability*

Le “mosse” fondamentali per la costruzione del Bilancio Sociale

Prendendo atto della variabilità delle esperienze e del carattere sperimentale degli strumenti, provo a riassumere sinteticamente i passi necessari della costruzione di un Bilancio Sociale, quale che sia il modello codificato che si sceglie.

1. *La decisione* che porta alla redazione di un report di rendicontazione sociale. Posto che (per ora?) non esiste obbligo specifico, la decisione non può che sollecitare, promuovere, mobilitare collettivamente l’organizzazione che si dà tale obiettivo. E’ una scelta che mobilita la cultura organizzativa e che tende al suo sviluppo e alla sua modificazione. La rendicontazione sociale diventa parte della programmazione dell’attività dell’organizzazione
2. *La definizione degli stakeholders*. Si è già detto che nel caso di soggetti pubblici i portatori di interessi sono in realtà “portatori di diritti”. Ma anche all’interno di tale fondamentale distinzione, la “domanda” dei cittadini si articola per interessi più o meno immediati e per influenza esercitata. (Si pensi ad una scuola e alla diversa intensità esercitata dagli interessi dei genitori degli studenti e dalla diversa influenza esercitata per esempio dai media locali quando si occupano – spesso male - del funzionamento delle scuole del territorio)
3. *L’individuazione di un canale di dialogo permanente* con gli interlocutori. Le ragioni della ricerca di uno strumento di comunicazione esaustiva e significativa sono in ultima analisi

riconducibili alla costruzione di uno strumento di partecipazione e coinvolgimento nelle scelte, nella individuazione delle alternative, nella definizione delle “convenienze” e delle priorità (la ricostruzione di un sistema di valori condivisi)

4. *L'individuazione di un sistema di “indicatori” di risultato.* Una organizzazione racconta di sé e delle sue scelte agli interlocutori con linguaggio significativo e comprensibile. Il registro “narrativo” (fondamentale) deve essere supportato da esplicitazioni standard di risultati, non necessariamente di carattere quantitativo, ma comunque utilizzabili per confronti orizzontali (per esempio per territori diversi) e verticali (lo sviluppo e il miglioramento nel tempo).
5. *L'impegno al monitoraggio* ed alla autoanalisi costante delle prestazioni e dei risultati dell'organizzazione per mettere in grado sia l'organizzazione stessa sia gli interlocutori, di apprezzare i risultati e gli sviluppi, o individuare alternative
6. *La costruzione del feed back* con gli interlocutori dopo la pubblicazione del Bilancio Sociale. Il documento di Bilancio Sociale diventa uno strumento fondamentale per definire “l'ordine del giorno” dello scambio e del dialogo tra organizzazione e portatori di interessi/diritti.

Come si comprende, se attraverso questa lente guardiamo alle esperienze che la scuola sta vivendo nella realizzazione del SNV, si evidenziano sovrapposizioni e possibili ridondanze con i processi e i report valutativi e con la predisposizione dei Progetti di Miglioramento (Si veda più avanti).

I significati della filosofia e degli strumenti della rendicontazione sociale in questa fase storica

La lunga storia sinteticamente ricordata nei paragrafi precedenti si misura con alcuni cambiamenti fondamentali che caratterizzano l'oggi: dalla destrutturazione del modello taylorista/fordista, allo sviluppo delle ICT. Tenta una sintesi dei più rilevanti.

1. La frammentazione degli interessi individuali e collettivi e delle forme della loro espressione, fino alla “schizofrenia di rappresentazione”. Esempi: posso predicare contro la finanziarizzazione dell'economia e indicarla come l'avversario radicale, ma se da pensionato usufruisco di un “Fondo Pensione integrativa” devo comprendere che il buon andamento del fondo mi fa potenziale alleato delle dinamiche finanziarie. Posso, da lavoratore, ritenere pernicioso la concorrenza internazionale dei prodotti cinesi o coreani; ma da consumatore devo riconoscere che mi consentono di fruire di consumi a prezzi più bassi (p.es. tanti “sovrani” hanno in tasca quella che ormai è una “appendice di sé”, prodotta in Corea). Per molti lavoratori spesso si presentano in antagonismo gli interessi del mantenimento dell'occupazione e la sensibilità alle politiche ambientali (e gli esempi sarebbero tristemente numerosi...). Numerosa l'esemplificazione di casi di NIMBY.
È il portato della decostruzione delle consolidate forme di rappresentanza sociale. Non è la “liquefazione” di Baumann (abusata la categoria della società liquida), ma la frammentazione disarticolata della stratificazione sociale.
2. Lo sviluppo della rete e i suoi effetti “disintermedianti”. La disponibilità di informazioni è enormemente ampliata e gli strumenti della comunicazione digitale hanno ampliato e velocizzato le potenzialità di espressione di interessi, pareri, opinioni.
Ma il carattere della disintermediazione (che per qualcuno “rifonda” la democrazia) spesso riduce tale espressione di pareri e giudizi a scelte binarie. Il “mi piace non mi piace”, il “si/no referendario, sostituiscono il confronto motivato, il dialogo (dia-logos), l'approfondimento del confronto e delle questioni, degli interessi da ricomporre.
3. In questa situazione la “Rendicontazione Sociale” acquista un significato più esteso ed essenziale. È la preconditione per una “democrazia partecipativa” che chiami i cittadini a misurarsi con informazioni e questioni strutturate, possibilità di analizzare risultati ed alternative, costi e valori sociali prodotti, controllo ravvicinato e “sfondi” di interesse più generale. Uno strumento, dunque, per una diversa dimensione politica, accanto e possibilmente integrata alla democrazia della rappresentanza.

Chi oggi si impegna nella rendicontazione sociale (e penso alla scuola chiamata a ciò nell'ambito del SNV) deve sapere che non può essere un “adempimento” ma che ha, sullo sfondo, tale valore di

impegno democratico (e dovrebbe saperlo, a maggior ragione, il decisore politico e amministrativo che chiama a tale impegno).

E nella scuola?

Come richiamato in precedenza, ripercorrere i passi fondamentali della costruzione del Bilancio Sociale mostra elementi di sovrapposizione, ridondanza, duplicazione di processi innescati con la costruzione del SNV. E' una affermazione vera solo in apparenza; o meglio, proprio la apparente sovrapposizione rivela i limiti e le contraddizioni di quei processi più volte messi in rilievo². In questi anni diverse scuole hanno tentato una sperimentazione di modelli di Bilancio Sociale. Nella mia Regione da anni si va sperimentando un modello messo a punto in collaborazione tra la rete AUMIRE Autovalutazione Miglioramento Rendicontazione sociale (www.aumi.it) e l'Università Politecnica delle Marche, Dipartimento Management.

L'evidenza immediata è proprio la "funzionalità interna" dei processi: la predisposizione del set di indicatori per rappresentare il proprio lavoro e i suoi risultati; il monitoraggio interno che sostanzia l'autoanalisi, che alimenta l'autovalutazione, sono passaggi dai quali la Rendicontazione trae alimento "selezionando" i componenti utili. Per esempio selezionando nel set di indicatori quelli che daranno senso alla rendicontazione. (L'autovalutazione è infatti operazione più analitica e dettagliata e rivolta all'interno..). Dunque non sovrapposizione o duplicazione, ma funzionalizzazione dei processi.

D'altra parte la comunicazione nella scuola ha i suoi strumenti consolidati, vecchi e nuovi, e ciascuno con i suoi limiti informativi.

Per sintetizzare e citare solo i più rilevanti: il POF/PTOF, il Programma annuale e la Relazione di accompagnamento del DS; il Regolamento interno; il RAV Rapporto di AutoValutazione; Il Piano di Miglioramento. Si tratta di documenti pubblici, oggi consultabili attraverso la rete, «trasparenti», disponibili sia all'utenza che in generale ai cittadini. Ma.....

- Più spesso il registro comunicativo è diretto verso l'interno dell'organizzazione (linguaggio, priorità, organizzazione interna dei documenti...)
- Gli «oggetti» della comunicazione riguardano aspetti diversi della scuola (risorse economiche, strategie didattiche e formative, strutture organizzative) che vengono tenuti in tal modo *separati*.
- Le «regole» del linguaggio amministrativo, come quello tecnico-pedagogico, spesso rendono opaca e difficile la lettura della documentazione (per esempio i Bilanci, ma anche i riferimenti didattici. Quanti cittadini "comuni" sanno dire cosa sia il "curricolo verticale"?)

Si noti che tutti gli strumenti indicati, con l'affermazione della comunicazione digitale e 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 degli "esterni".

Anzi, l'esperienza delle consulenze sul miglioramento mi porta ad affermare che spesso non vi sia consapevolezza, specie da parte dei docenti, che tutta questa documentazione è ormai pubblica e disponibile. Chiunque, collegandosi per esempio con il sito "Scuole in Chiaro", può "leggere" la scuola per come "compare" dai documenti. E non curare tale comunicazione, di cui si è inconsapevoli, significa non curare la corrispondenza tra ciò che compare e la realtà della propria scuola e del proprio lavoro.

A maggior ragione, perciò, il modello della comunicazione istituzionale e sociale andrebbe completato e reso "davvero significativo" con l'impegno nella Rendicontazione Sociale

Infatti il Bilancio sociale deve

- Connettere tra loro i diversi aspetti e segmenti della organizzazione scolastica (risorse, scelte strategiche, modelli organizzativi, risultati)
- Usare un registro ed un linguaggio comunicativo diretto alla comprensione complessiva dell'interlocutore sociale (non specialista, ma portatore di diritti)

² Si vedano altri articoli in proposito "La costruzione del Sistema Nazionale di Valutazione e il pilota automatico"; "Le linee e il fronte. Ancora sulla valutazione dei dirigenti scolastici", "Migliorare il Miglioramento",

- Prevedere anche «versioni» con approfondimenti diversi e rimandi esplicativi alla documentazione complessiva. “Sagomare” lo strumento sulle diverse competenze e sensibilità degli interlocutori. (Cittadini, Ente Locale, Fornitori, Associazioni, imprese del territorio... hanno una domanda diversificata rispetto all’offerta della scuola.)
- Proporsi come momento di confronto partecipativo e dunque come uno degli strumenti e momenti di programmazione

La struttura del documento “Bilancio Sociale”.

Come già sottolineato non c’è uno standard codificato. Il Gruppo per il Bilancio Sociale italiano (GBS) ha proposto schemi e modelli, e esempi interessanti si trovano, per quanto riguarda il settore pubblico nelle esperienze degli Enti Locali.

La struttura potrebbe seguire la trama comune al SNV, derivata dal modello CIPP (Contesto, Input, Processi, Prodotti). Dunque:

1. Riprendere una sintetica e significativa descrizione del contesto operativo della scuola. Puntare su ciò che sia davvero specifico del contesto socio economico culturale del territorio³
2. Descrivere Mission, strategie, modello organizzativo, cercando di “fare il ritratto” della scuola. Un buon esercizio potrebbe essere quello di formulare una sorta di “motto” o “frase significativa” di comunicazione immediata e efficace.
3. Indicare le risorse disponibili, per entità, provenienza, composizione, vincoli. Il cittadino deve comprendere il concentrato di risorse pubbliche che è comunque rappresentato dalla scuola.⁴ E il richiamo di responsabilità che ciò comporta.
4. Descrivere le strutture, gli ambienti e i servizi disponibili (tempi, spazi, attrezzature). Si tenga conto della sensibilità da parte della “domanda” su alcuni temi come “la sicurezza”, le dotazioni laboratoriali in particolare del digitale, i “tempi” della scuola. (Usare immagini appropriate)
5. Presentare la progettazione nella sua integrazione tra mission/strategie e uso delle risorse. Per ogni progetto indicizzare i costi, per provenienza delle risorse e per destinazione della spesa (personale, strutture, investimenti).
6. Corredare la descrizione della operatività della scuola con una scelta selezionata di indicatori di risultato capaci di sintetizzare significativamente l’efficacia delle scelte progettuali, l’efficienza nell’uso delle risorse, la “affidabilità” delle esperienze e la riproducibilità nel tempo di quelle ritenute essenziali. (Selezionare gli indicatori dal repertorio molto più ampio desunto dal monitoraggio interno e dalla autovalutazione. Usare rappresentazioni grafiche)
7. Accompagnare il documento con impegni espliciti di consultazione degli interlocutori attraverso la strumentazione opportuna (questionari, focus groups...) che saranno ovviamente oggetto di trasparente rendicontazione e in parte alimenteranno la costruzione e aggiornamento del BS.

Come si vede anche da questi pochi richiami, il documento opera una sintesi funzionale tra diverse informazioni che dovrebbero essere già in possesso della scuola (e nel caso ne sollecita una migliore organizzazione). Dovrebbe ovviamente riportare i rimandi efficaci e significativi alla documentazione più estesa ed analitica (quella “istituzionale”) per eventuali approfondimenti.

Quattro consigli a chi si voglia cimentare, prima che il Bilancio Sociale si stratifichi in un “adempimento”

1. Ricordare sempre che **non** si sta soddisfacendo ad un obbligo burocratico, ma si sta contribuendo ad una impresa di democrazia partecipativa (i “valori” connessi al “lavoro”)

³ Solo un esempio: in un BS di una scuola ho trovato riportata la serie storica della popolazione del Comune che dimostrava una consistente diminuzione negli ultimi 50 anni. Il dato sulla immigrazione che riportava una sostanziale stabilizzazione negli ultimi cinque. La composizione della popolazione scolastica per italofoeni e non. La composizione degli alunni con disabilità, per italofoeni e non, che mostrava una specifica prevalenza relativa dei primi. I dati, senza alcun commento, tagliavano alla radice ogni lamentazione circa i “sacrifici” che l’immigrazione imporrebbe ai “nostri”.

⁴ Spesso scoprire che l’Istituto Comprensivo del quartiere impegna p.es. 5 milioni di euro all’anno (cifra media...) rappresenta una sorpresa per i cittadini (vedi dati RAV della scuola). Nel BS occorre sciogliere l’ambiguità del dato che comprende gli stipendi del personale. Ma la disambiguazione del RAV non è solo contabile ma deve essere diretta a far percepire che la scuola del quartiere, spesso guardata con superficialità, è comunque un “concentrato di risorse pubbliche”. Dunque un riferimento per l’esercizio della responsabilità e della partecipazione dei cittadini.

2. Individuare e presentare il “volto migliore” della propria scuola per quanto riguarda le scelte strategiche di fondo, le scelte operative, i risultati, (rispecchiamento autoanalitico alla scoperta dei successi autentici)
3. Assumere lo sguardo e le intenzioni dell’interlocutore: quali sono le sue preoccupazioni più rilevanti, le sue domande “cruciali”, le priorità interpretate nei suoi interessi/bisogni/diritti? (Interrogazione dialogica e partecipata. Attenzione “pedagogica” alla domanda favorendo la ricomposizione tra “l’io” del consumatore/utente e il “noi” del cittadino)
4. Assumere la responsabilità del «dare conto», connettendo i risultati alle risorse utilizzate, sotto i profili della efficacia, efficienza, affidabilità e riproducibilità del risultato stesso nel tempo. Si tratta di un Bilancio nel quale la scuola può evidenziare e rendicontare i suoi costi, e presentare il “capitale sociale” che è in grado di generare, non come richiamo “di principio” ma come misura di risultati per la comunità sociale di riferimento.