



AUTONOMIA, RESPONSABILITÀ, INVESTIMENTI

*dalla rendicontazione sociale
al PTOF 2022-2025*

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

1. Premessa

a) La rendicontazione sociale 2019-2022

L'attività di rendicontazione è **strettamente collegata e funzionale al percorso di autovalutazione e miglioramento** che la scuola avvia con la predisposizione del RAV relativo al triennio 2022-2025, che a sua volta è funzionale alla definizione del Piano di Miglioramento (PdM) che va inserito nell'aggiornamento del PTOF 2022-2025.

- dichiarare quanto realizzato in termini di **processi** attivati e **risultati** raggiunti
- orientare le scelte future in termini di priorità da perseguire nel triennio 2022-2025

La Rendicontazione sociale svolge un'importante funzione di **collegamento** tra un triennio e l'altro, funzione quest'anno ancora più strategica in considerazione dell'**impatto della pandemia** su quanto pianificato per il triennio 2019-2022. Tramite la Rendicontazione, la scuola può focalizzare l'attenzione su cosa è stato possibile realizzare e sui **risultati effettivamente raggiunti nel triennio 2019-2022**, per poter poi, tramite il RAV, individuare **quali priorità e quali traguardi riproporre e/o aggiornare.**

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

1. Premessa

b) La piattaforma e la gestione del processo di rendicontazione

La **piattaforma** per la predisposizione della Rendicontazione sociale viene resa disponibile a partire dal 19 settembre 2022 all'interno del portale del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) e resta aperta fino alla data di inizio della fase delle iscrizioni relative all'a.s. 2023/2024, in modo tale che ciascuna realtà scolastica possa scegliere i tempi e i modi che ritiene più opportuni ed efficaci per **comunicare i propri risultati** alla comunità scolastica.

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

- **2 . La struttura della Rendicontazione sociale**

La Rendicontazione sociale è composta da **quattro** sezioni:

- **Contesto** (sezione di compilazione obbligatoria);
- **Risultati raggiunti** (sezione di compilazione obbligatoria);
- **Prospettive di sviluppo**;
- **Altri documenti di rendicontazione**.

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

3. Contesto

La sezione, la cui compilazione è obbligatoria, presenta un campo di testo in cui viene riportato, in formato modificabile, il contenuto della sezione “La scuola e il suo contesto”, sottosezione “**Analisi del contesto e dei bisogni del territorio**”, dell’ultimo PTOF pubblicato

In questo campo è opportuno mettere in evidenza quanto nel triennio 2019-2022 il **contesto** in cui si è operato e le **risorse** a disposizione abbiano condizionato le scelte effettuate e **favorito o ostacolato**, rispetto a quanto preventivato, il raggiungimento dei risultati che si intende rendicontare nella sezione successiva.

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

4. Risultati raggiunti

La sezione, la cui compilazione è obbligatoria, è suddivisa in due parti:

a) Risultati legati all'autovalutazione e al miglioramento nelle quattro aree degli esiti presenti nel RAV (Risultati scolastici; Risultati nelle prove standardizzate; Competenze chiave europee; Risultati a distanza)

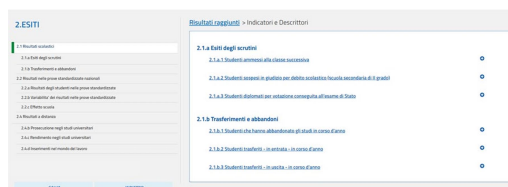
—> le **attività svolte** relative alle singole Priorità/Traguardi del PTOF (non modificabili) degli aa.ss. 2019/2020 e 2020/2021;

—> i **risultati raggiunti** relativi alle singole Priorità/Traguardi (non modificabili) degli aa.ss. 2019/2020 e 2020/2021.

SNV - Rendicontazione Sociale - Guida operativa - Ottobre 2022

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

Per attività svolte e i risultati raggiunti, è necessario **documentare** questi ultimi tramite il più **indicatori** (tramite il pulsante “Naviga gli indicatori”) e/o il caricamento di una **evidenza** (tramite il pulsante “Allega evidenza”).



2.ESITI

- 2.1 Risultati scolastici
 - 2.1.a Esiti degli scrutini
 - 2.1.b Trasferimenti e abbandoni
- 2.2 Risultati nelle prove standardizzate nazionali
 - 2.2.a Risultati degli studenti nelle prove standardizzate
 - 2.2.b Variabilità dei risultati nelle prove standardizzate
 - 2.2.c Effetto scuola
- 2.4 Risultati a distanza
 - 2.4.b Prosecuzione negli studi universitari
 - 2.4.c Rendimento negli studi universitari
 - 2.4.d Inserimenti nel mondo del lavoro

Risultati raggiunti > Indicatori e Descrittori

- 2.1.a Esiti degli scrutini
 - 2.1.a.1 [Studenti ammessi alla classe successiva](#)
 - 2.1.a.2 [Studenti sospesi in giudizio per debito scolastico \(scuola secondaria di II grado\)](#)
 - 2.1.a.3 [Studenti diplomati per votazione conseguita all'esame di Stato](#)
- 2.1.b Trasferimenti e abbandoni
 - 2.1.b.1 [Studenti che hanno abbandonato gli studi in corso d'anno](#)
 - 2.1.b.2 [Studenti trasferiti - in entrata - in corso d'anno](#)
 - 2.1.b.3 [Studenti trasferiti - in uscita - in corso d'anno](#)

SALVA INDIETRO

SNV - Rendicontazione Sociale - Guida operativa - Ottobre 2022

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

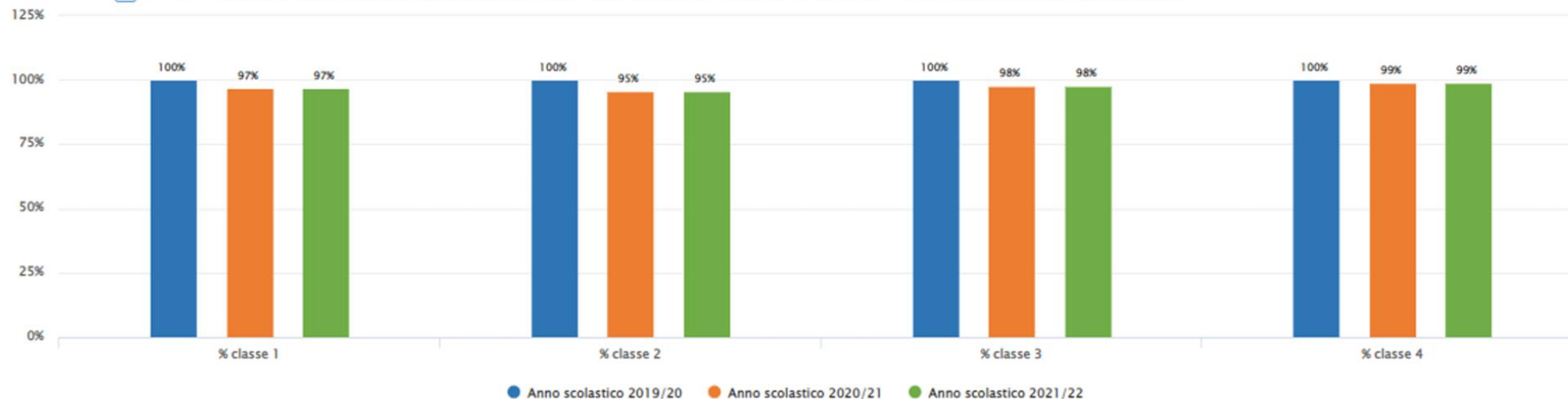
Facendo “clic” sul pulsante “+”, si aprono le evidenze di risultato relative agli esiti scelti

[Risultati raggiunti](#) > Indicatori e Descrittori

2.1.a Esiti degli scrutini

2.1.a.1 Studenti ammessi alla classe successiva

☐ 2.1.a.1 Studenti ammessi alla classe successiva - RMPC12000C - LICEO CLASSICO - Fonte sistema informativo del MI



SNV - Rendicontazione Sociale - Guida operativa - Ottobre 2022

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

Selezionando il pulsante “Allega evidenza” è possibile inserire un solo allegato.



The screenshot shows a modal window titled "Carica Documento" with a close button (X) in the top right corner. Inside the window, there is a button labeled "Sel. Doc." followed by a text input field. Below this, the text "Tipi documenti consentiti: : 'doc', 'docx', 'pdf', 'txt', 'zip'" is displayed. At the bottom right of the window, there are two buttons: "Annulla" (Cancel) and "SALVA" (Save).

SNV - Rendicontazione Sociale - Guida operativa - Ottobre 2022

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

b) Risultati legati alla progettualità della scuola

Questa seconda parte della sezione “Risultati raggiunti” presenta l’elenco di tutti gli obiettivi formativi indicati nell’art. 1 comma 7 della Legge n. 107/2015; eventualmente aggiungere altri obiettivi tramite il pulsante “Aggiungi obiettivo”

—> le attività svolte relative a ciascun obiettivo ricompreso nel PTOF (non modificabili) degli aa.ss. 2019/2020 e 2020/2021;

—> i risultati raggiunti relativi a ciascun obiettivo ricompreso nel PTOF (non modificabili) degli aa.ss. 2019/2020 e 2020/2021.

Per effettuare la rendicontazione di uno o più obiettivi formativi prioritari è necessario selezionare l’icona posta al loro fianco, per accedere alla scheda di compilazione

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

5. Prospettive di sviluppo

Nella sezione è presente un campo di testo editabile in cui la scuola può illustrare le **prospettive di sviluppo** per il triennio successivo, tenendo conto dei **risultati conseguiti** nel ciclo precedente ed in particolare degli **scostamenti registrati**.

6. Altri documenti di rendicontazione

Nella sezione viene fornita l'opportunità di inserire fino ad un massimo di due file a supporto della rendicontazione effettuata.

Sequenza in 7 mosse delle operazioni in piattaforma

7. Pubblicazione su Scuola in chiaro

All'interno del periodo di pubblicazione e solo dopo che la scuola ha compilato tutte le sezioni obbligatorie della Rendicontazione sociale, viene resa disponibile la funzione “**PUBBLICA**”, che consente di pubblicare la Rendicontazione sociale sul portale Scuola in chiaro.

Il pulsante si abilita unicamente dopo aver compilato le sezioni obbligatorie della Rendicontazione sociale.



I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: legislazione, economia, formazione, *policies*

I capisaldi della Rendicontazione e del Bilancio Sociali:

. **VALUTAZIONE**

. **QUALITÀ. GOVERNANCE**

. ***Corporate Social Responsibility***

INVESTIMENTI . RESPONSABILITÀ . BILANCIO

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: VALUTAZIONE

L. 241/90 - L.29/93 - L. 59/97 Cassese Bassanini

il procedimento amministrativo è iscritto nel circolo virtuoso della **economicità delle scelte**, della **efficacia delle azioni** e della **pubblicità dei processi** e dei risultati ottenuti.

. dalla “amministrazione delle procedure” alla “amministrazione dei risultati”: gestione per obiettivi, non più secondo la logica dell’adempimento, ma secondo quella della **responsabilità** e della **contrattualità**.

per la Scuola —> DPR 275/99

pianificazione educativa, funzionalmente autonoma, decentralizzata sui bisogni di formazione specifici dei singoli territori e volta al conseguimento del successo formativo di ciascun alunno

nuovo mandato formativo per le istituzioni educative - basato su **un sapere situato**, proprio dei territori, delle comunità e delle persone



I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: VALUTAZIONE

- . Legge Costituzionale n. 3 del 18 ottobre 2001, riforma del Capo V, parte seconda, della Costituzione italiana
 - . principio della **sussidiarietà** orienta la Amministrazione dello Stato alla responsabilità nei confronti del cittadino e della comunità civile
 - . lo Stato esercita il controllo dei **LEP**, in termini di ***standard misurabili***.
 - . i principi costituzionali di efficienza, efficacia ed economicità sono dunque ridefiniti come rispondenza dei **processi** al raggiungimento degli **obiettivi prefissati**.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: VALUTAZIONE

Tali riforme, dunque, convergono su un approccio **qualitativo** alla PA, orientato ai **risultati** (*output*) e misurato su **standard** di livello, che rovescia completamente quello basato sul controllo degli *input* e degli adempimenti, proprio della Amministrazione Pubblica precedente alla riforma Cassese-Bassanini.

Tutta l'architettura della Scuola, all'interno della Pubblica Amministrazione, muta architettura

“programma” —> “programmazione” e “pianificazione”

“gestione” —> esercizio di “indirizzo” e “*leadership*”

“adempimento” —> “responsabilità”

“procedure” —> “processi” e risultati.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: QUALITÀ

Parallelamente, a cavallo del millennio si sviluppano (dal privato al pubblico e dall'Europa all'Italia) i **sistemi di controllo della qualità e del miglioramento continuo**

- . ISO 9000 (ultima revisione 2015): serie di normative e linee guida, sviluppate nel tempo dall'Organizzazione Internazionale per la Normazione (ISO - *International Organization for Standardization*), per un sistema di **gestione della qualità**.

- . CAF (*Common Assessment Framework* - Griglia Comune di Autovalutazione, ultimo modello 2020), lo strumento di *Total Quality Management* pensato e sviluppato per il settore pubblico dai vertici amministrativi degli stati membri dell'Unione Europea e gestito dall'EIPA: uno schema di **autovalutazione critica** e di **pianificazione del miglioramento** del proprio ente, attraverso una struttura predefinita e un modello-guida.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: GOVERNANCE

La lunga stagione di riforme amministrative, avviata negli anni '90 da Cassese e Bassanini, passata attraverso Brunetta (D.Lgs. 150/09) e tuttora in corso, si è formalmente riferita a **modelli aziendali e manageriali** ispirati dal *New Public Management* (la cosiddetta “aziendalizzazione”, ovvero la gestione in senso *less unbusinesslike* della PA), ma in un contesto caratterizzato da fattori strutturali, che ne hanno compromesso la compiuta realizzazione.

New Public Management —> *New Public Governance* —> *Public Value Theory*

. Cittadino cliente —> Cittadino persona (consapevolezza sociale, cittadinanza attiva)

Questa visione **partecipativa** ha sospinto verso l'adozione di strumenti di **trasparenza totale, rendicontazione sociale e bilancio partecipativo**. E, ovviamente, le risposte alle nuove domande di rendicontazione (***accountability***) non potevano venire **né dalla contabilità finanziaria, né da quella economica**, strettamente intese.



I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: GOVERNANCE

Il *Management* tra *Government* e *Governance*

—-> **Controllo di Gestione e *Performance***

La Gestione

tra Controllo e *Control* —-> *Project Management*

tra Responsabilità e *Accountability* —-> Costi

[L. Cost. 1/20212 . Pareggio di Bilancio in Costituzione]

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: **GOVERNANCE**

D. Lgs. 286/99 - delegato della Legge Bassanini, n. 59/1997 - e la Circolare del Ministero del Tesoro n. 23/2000 e, coerentemente, il Regolamento Contabile degli Istituti Scolastici Autonomi **DI 129/2018**, restano nella “curvatura” in senso economico della gestione finanziaria, con le quattro fasi che caratterizzano l’attività di una organizzazione dal punto di vista **contabile-finanziario** - vale a dire **Programmazione, Gestione, Controllo e Consuntivazione**.

D. Lgs 150/09 introduce nell’ordinamento il “**Ciclo di Gestione della Performance**” come principio generale di funzionamento della Pubblica Amministrazione, in maniera del tutto **parallelo e coerente** con il **ciclo della programmazione finanziaria** e con i **contenuti del bilancio**.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: GOVERNANCE

Il ciclo delle riforme su contabilità di Stato e spesa pubblica, avviate tra 2009 e 2016, dalla L. 196/2009 fino alla L. 163/2016 fino, per le Istituzioni Scolastiche, al D.I. 129/2018, hanno previsto l'articolazione dei **controlli** della spesa pubblica, interni ed esterni, in vari momenti e su più livelli - a partire da quello più alto della Corte dei Conti, ulteriormente potenziato e ampliato - **raccordando strettamente finalità, programmazione, gestione e performance**. con l'introduzione di criteri omogenei volti a migliorare **la trasparenza, l'attendibilità e la confrontabilità** delle scritture contabili di tutte le amministrazioni pubbliche

Con la **la Direttiva n. 85 del 2011** della Unione Europea, si sono imposti due cardini giuridici della finanza e della contabilità pubblica: le amministrazioni pubbliche siano tenute a:

- conformare i propri ordinamenti finanziari e contabili ai **ventiquattro principi contabili generali** contenuti nell'**Allegato 1 al Decreto Legislativo n. 91/2011**
- uniformare l'esercizio delle funzioni di programmazione, gestione, rendicontazione e controllo a tali principi

annualità, unità, universalità, integrità, veridicità, attendibilità, correttezza, **chiarezza o comprensibilità, trasparenza, significatività o rilevanza**, flessibilità, congruità, prudenza, **coerenza**, continuità, costanza, **comparabilità, verificabilità**, imparzialità (neutralità), **pubblicità**, equilibri di bilancio, competenza finanziaria, competenza economica e principio di prevalenza della sostanza sulla forma.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*: BILANCIO . RESPONSABILITÀ. INVESTIMENTI.



I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*: BILANCIO . RESPONSABILITÀ. INVESTIMENTI.

Parallelamente, a cavallo del secolo scorso si è affermata quella che va sotto il nome di **Corporate Social Responsibility** (CSR), - Responsabilità Sociale di Impresa, a dire la responsabilità che un'azienda detiene nei confronti della società in cui è inserita, in modo da agire e svilupparsi in modo socialmente responsabile per avere un **impatto positivo** sul mondo. Le aziende sono spesso guidate da un concetto come *triple bottom line*, che impone che un'azienda si impegni a misurare il proprio **impatto sociale**, quello **ambientale**, e i propri **profitti** dentro una linea di sostenibilità.

Per determinare le priorità strategiche si ricorre spesso alla formula della "tripla P": "profitto, persone, pianeta".



I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*: BILANCIO . RESPONSABILITÀ. INVESTIMENTI.

Da un **profitto** rigidamente **finanziario** ed **economico-gestionale** (spersonalizzante e a rischio di globalizzazione rudemente finanziaria) ad un concetto più ampio, capace di inglobare la restituzione della ricchezza al **capitale professionale, umano e ambientale** propri del territorio che ne ha permesso la produzione.

I PRESUPPOSTI DELLA RENDICONTAZIONE (E DEL BILANCIO) SOCIALE

Le grandi idee-guida: *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*: BILANCIO . RESPONSABILITÀ. INVESTIMENTI.

La responsabilità sociale è la pratica di un'impresa che sostiene tutte le sue decisioni finanziarie e la sua strategia ad apportare *outcome* positivi in senso etico, filantropico e ambientale.

L'obiettivo finale non è semplicemente massimizzare i profitti, ma assicurarsi che le operazioni aziendali abbiano **impatto positivo, durevole e consolidato** (—> SOSTENIBILITA') sull'**ambiente**, sulle **persone** e sulla **società** .

. SOLUZIONE PROBLEMI . GESTIONE DELL'ERRORE . INNOVAZIONE. CAMBIAMENTO.

—> VALORIZZAZIONE (creazione di valore, riconcettualizzazione valore)

ROA / ROI —> S ROA / S ROI (*Social*) *Return On Assets / Investments*

Esempi di Bilancio Sociale

http://www.istitutomattei.bo.it/wp-content/uploads/2022/09/bilancio_sociale.pdf

https://www.coesia.com/sites/default/files/components/component4/Coesia_BilancioSostenibilita_2020_0.pdf



ISTITUTO DI ISTRUZIONE SECONDARIA “Enrico Mattei”

TECNICO ECONOMICO – LICEO SCIENTIFICO
LICEO DELLE SCIENZE UMANE - LICEO ECONOMICO-SOCIALE
Via delle Rimembranze, 26 – 40068 San Lazzaro di Savena BO
Tel. 051 464510 – 464545 – C.F. 92004600372 – Codice Univoco: UFRDH1
www.istitutomattei.bo.it - iis@istitutomattei.bo.it – bois017008@pec.istruzione.it

BILANCIO SOCIALE A.S. 2020-2021





Cambridge Assessment
International Education
Cambridge International School

CONTESTO DI EMERGENZE: PANDEMIA . RECESSIONE. GUERRA.

STRENGTHS

- . Miglioramento rete
- . Disponibilità numero pc
- . Diffusione Google Suite
- . Formazione classi virtuali
- . GIGANTESCO FINANZIAMENTO PNRR

OPPORTUNITIES

- . Competenze digitali aumentate
- . Disponibilità all'apprendimento di tecniche digitali
- . Disponibilità di *repository* di lezioni in digitale
- . PNRR aule/laboratori
- . Disponibilità alla innovazione
- . *Team* innovazione (*middle management* consapevole)

WEAKNESS

- . *Formative Loss* (cfr. INVALSI *Open*)
- . Incremento non promozioni
- . Aumento richieste di nulla osta
- . Deterioramento della relazione didattica
- . Sofferenza psicologica

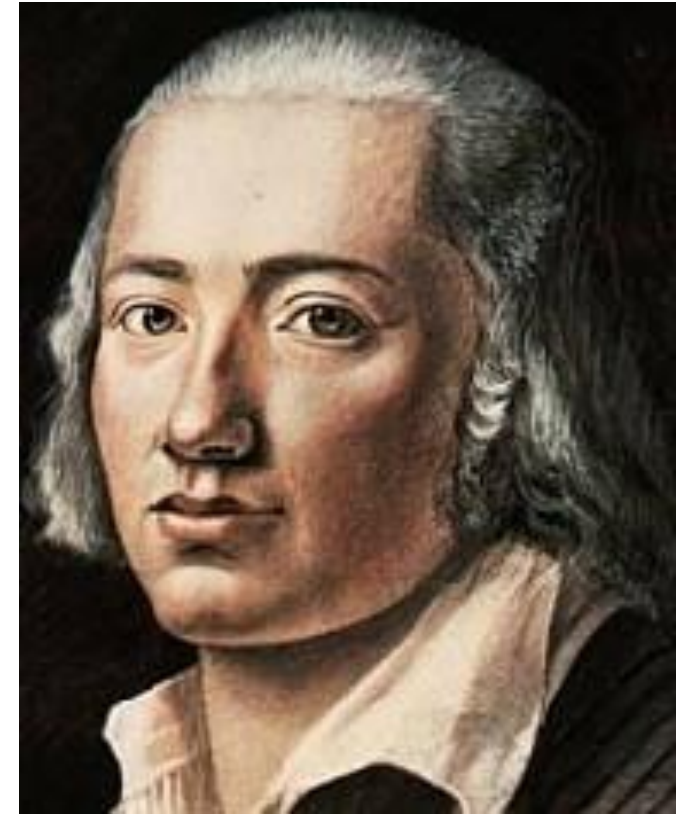
THREADS

- . Sostenibilità investimenti
- . Altissima consistenza finanziamenti
- . Aleatorietà disponibilità futura
- . Difficoltà di azioni in collegamento con il territorio
- . Transizione da DAD a DDI



CONTESTO DI EMERGENZE: PANDEMIA
. RECESSIONE. GUERRA.

**“Ma dove è il
pericolo, cresce
anche ciò che dà
salvezza”**



DALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE AL PTOF 2022/2025

Sequenza logica di redazione dei documenti strategici

Nota MI 19 settembre 2022, n. 23940

- **RENDICONTAZIONE SOCIALE** relativa al triennio 2019-2022, al fine di rilevare i risultati effettivamente raggiunti e le prospettive di sviluppo per la triennalità 2022-2025
- **RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE (RAV)** per il triennio 2022-2025 con cui si individuano le priorità e i traguardi che si intendono raggiungere al termine del triennio
- **PIANO DI MIGLIORAMENTO** da includere nel PTOF (art. 1, c. 14, L. n. 107/2015)
- **PIANO TRIENNALE DELL'OFFERTA FORMATIVA (PTOF) 2022-2025** che parte dall'analisi del contesto e delle priorità definite nel RAV e include il PdM

IL CRONOPROGRAMMA

Le funzioni della piattaforma RAV sulla Scrivania del Portale SNV e della piattaforma PTOF in ambiente SIDI sono attive già dal 19 settembre scorso e aperte in contemporanea

Si potrà procedere con la pubblicazione dei documenti fino alla data di inizio della fase delle iscrizioni

Documento	2022/2023		2023/2024	2024/2025
Rapporto di Autovalutazione	Redazione		Eventuale aggiornamento	Eventuale aggiornamento
Piano di Miglioramento		Elaborazione Attuazione	Attuazione Eventuale aggiornamento	Attuazione Eventuale aggiornamento
Piano Triennale Offerta Formativa		Elaborazione	Eventuale aggiornamento	Eventuale aggiornamento Avvio redazione PTOF 2025/28
Rendicontazione sociale				Fine 2025 Elaborazione e pubblicazione



DI COSA TENERE CONTO

L'esperienza pandemica

- **Modalità di erogazione del servizio**
- **Spinta alla digitalizzazione**
- **Innovazione metodologica**
- **Inclusione**
- **Nuove fragilità (umane e di sistema)**
- **Gestione delle emergenze**
- **Revisione del modello didattico e di valutazione**

II PNRR

- **Risorse ingenti (ma temporanee)**
- **Aree di intervento e obiettivi comuni**
- **Collegamento con il percorso e le azioni del PdM per il raggiungimento delle priorità individuate**
- **Necessità di messa a sistema degli interventi e verifica della loro sostenibilità**



LA NOTA MI 19
SETTEMBRE 2022, N.
23940 E IL
FOCUS SUL PNRR

Vengono richiamati:

- ✓ il D.M. 14 giugno 2022, n. 161 (Piano “Scuola 4.0”)
- ✓ il D.M. 24 giugno 2022, n. 170 (“Divari territoriali”)
- ✓ Nota dell’Unità di missione per il PNRR 13 luglio 2022, n. 60586 “Orientamenti per l’attuazione degli interventi nelle scuole”



LA NOTA MI 19
SETTEMBRE 2022, N.
23940 E IL
FOCUS SUL PNRR

Sono evidenziati:

- ✓ il collegamento tra i suddetti documenti e la normativa di riferimento del SNV in termini di condivisione di obiettivi, di metodologie e di strumenti
- ✓ la necessità che le scuole beneficiarie progettino gli interventi tenendo conto dell'analisi del contesto e del RAV
- ✓ l'opportunità di integrare e coordinare le azioni richieste alle scuole

A PROPOSITO DI CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI

Direttiva 18 settembre
2014, n. 11 (priorità
strategiche del SNV)

- ✓ Riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico
- ✓ Riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti
- ✓ Rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza

D.M. n. 170/2022

- ✓ Riduzione dei divari territoriali circa il livello delle competenze di base con riferimento agli esiti delle prove INVALSI
- ✓ Strategia per contrasto strutturale dell'abbandono scolastico



LA NOTA MI 19 SETTEMBRE 2022, N. 23940 E IL FOCUS SUL PNRR: **SUGGERIMENTI**

Nucleo interno di valutazione



Gruppo di lavoro per la prevenzione della dispersione scolastica, di cui all'art. 2, comma 4, del D.M. n. 170/2022 composto anche da docenti del NIV

Rapporto di autovalutazione



Individuare priorità di miglioramento e connessi traguardi collegati alle finalità degli interventi sostenuti dall'investimento 1.4 del PNRR, anche ai fini dell'assegnazione degli obiettivi oggetto dell'atto d'obbligo da sottoscrivere per la realizzazione delle attività

Piano di miglioramento



Nel definire percorsi e azioni per il raggiungimento delle priorità individuate, porre attenzione al collegamento fra gli obiettivi previsti nel PNRR, le azioni finanziate con il D.M. n. 170/2022, nonché le azioni previste nell'ambito del Piano "Scuola 4.0"

LA NOTA MI 19 SETTEMBRE 2022, N. 23940 E IL FOCUS SUL PNRR: **SUGGERIMENTI**

Riportare nel PTOF le **iniziative curriculari ed extracurriculari**, così come indicato negli “Orientamenti per l’attuazione degli interventi nelle scuole”, previste per il raggiungimento degli obiettivi. In relazione al Piano “Scuola 4.0” è opportuno, altresì, riportare nel PTOF i **principali aspetti relativi alle nuove strategie didattiche e organizzative per la trasformazione delle classi in ambienti innovativi di apprendimento**.

Area dei risultati scolastici

Area dei risultati nelle prove
standardizzate nazionali

Area delle competenze chiave
europee

Area dei risultati a distanza

**GUARDANDO AGLI ESITI
EDUCATIVI E FORMATIVI
(E AI PROCESSI
NECESSARI)**

Il ruolo del dirigente tra autonomia e responsabilità

UN EQUILIBRIO POSSIBILE (E NECESSARIO)

**Conoscenza delle
norme e delle
procedure**

**Controllo di
gestione**

**Strumenti strategici
per il governo della
scuola**

**Valorizzazione delle
risorse umane**

**Sguardo lungo sulla
scuola**

**Consapevolezza del
ruolo**

**Consapevolezza del
valore sociale della
scuola**

Esercizio di leadership

Dialogo con il territorio



UNA TRIENNIO PARTICOLARE

Strumenti più raffinati

- *Know-how* consolidato

Progettualità strategica

- Responsabilità a più livelli



L'ATTO DI INDIRIZZO

Dal PTOF «semplificato» al PTOF compiutamente definito

- Ampliamento/enfatizzazione di alcune aree di intervento
- Inserimento di novità ordinamentali (se di interesse) e nuovi indirizzi operativi
- Inserimento di ulteriori aree di intervento a seguito di specifici finanziamenti



LE AREE DI PROCESSO

Definire obiettivi di processo sulle seguenti aree:

Orientamento strategico e organizzazione della scuola

Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane

Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie

Tenendo conto del potente effetto orientativo prodotto dalla Rendicontazione sociale 2022 sulle scelte da effettuare in vista del triennio 2022/2025

ORIENTAMENTO STRATEGICO E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA

Sguardo lungo

Delineare l'«identità strategica» dell'organizzazione disancorandosi dal triennio

Sviluppare una struttura organizzativa snella e flessibile per realizzare la strategia di medio e lungo termine

Innescare un processo «lungo» di consapevolezza presso tutta l'organizzazione

Controllo di gestione

Garantire le attività necessarie per realizzare la strategia in modo efficace

Controllare l'efficacia della strategia per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione e l'effettiva buona riuscita degli investimenti

Intendere per «gestione» un processo «senza fine», ciclico, che non si esaurisce con l'approvazione formale del PTOF ma che richiede una costante attenzione e tensione professionale per riesaminarlo e migliorarlo periodicamente

Come tutti i risultati di un processo ciclico, sottoporre il piano a continue azioni di valutazione e di miglioramento

ORIENTAMENTO STRATEGICO E ORGANIZZAZIONE DELLA SCUOLA

Progettualità

Ricondurre la progettualità a caratteri di organicità, unitarietà e sostenibilità come effetto degli «investimenti» di varia natura effettuati

Relazioni interne e senso di appartenenza

Consolidare e implementare il patrimonio di relazioni esistenti

Ripensare le pratiche organizzative secondo un approccio di *learning organization* i cui elementi fondamentali – apprendimento continuo, formazione e ricerca – sono radicati nella «visione» e nella «missione» della scuola

Generare e supportare il senso di appartenenza della comunità scolastica e indirizzare verso uno scopo comune ogni azione e ogni attività progettuale

Piano della comunicazione

Impostare il piano della comunicazione secondo il modello *input/output*, dall'esterno all'interno del sistema e viceversa

Promuovere l'operato della scuola e i suoi risultati

Utilizzare, rendere noti e disseminare i risultati

SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Professionalità consolidate

Fare sistema delle risorse umane disponibili e delle competenze sviluppate, anche in funzione del *middle management*

Curare la diffusione e l'acquisizione delle competenze «raffinate»

Nuove professionalità

Valorizzare figure di recente istituzione per la gestione partecipata delle pratiche educative e didattiche (referente dell'educazione civica, referente d'Istituto per il bullismo e il cyberbullismo ecc.)

Funzionigramma

Rivedere/rimodulare, anche attraverso modelli innovativi, il funzionigramma relativo all'organizzazione degli ambienti di apprendimento, con particolare riferimento all'inclusione scolastica, all'innovazione digitale e ai processi di innovazione nella didattica

SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Relazioni

Costruire un forte capitale relazionale puntando su:

- qualità dei processi comunicativi
- attenzione al singolo componente dell'organizzazione

Condivisione dell'innovazione e della cultura organizzativa

Creare percorsi condivisi e progetti innovativi con l'obiettivo di diffondere il team building

Generare apprendimento organizzativo

Valorizzare la cultura organizzativa e la professionalità docente nella

Capacità di coinvolgimento

Non cercare semplici esecutori delle disposizioni ma persone con cui condividere il desiderio di migliorare la realtà utilizzando le necessarie *soft skills*



LA LEADERSHIP DEL TEAM DI LAVORO



«La leadership dei team di lavoro può essere – e, nell’ipotesi migliore, spesso è – un’attività condivisa. Chiunque contribuisca a chiarire la direzione in cui deve andare il team, a migliorarne la struttura, a ottenere supporto organizzativo a suo favore o ad assicurare una guida che migliori i risultati e i processi, svolge attività di leadership all’interno del team stesso».

J. Richard Hackman

INTEGRAZIONE CON IL TERRITORIO E RAPPORTI CON LE FAMIGLIE

Rafforzamento delle alleanze

Gestire le dinamiche del contesto territoriale limitando le criticità e cogliendo le occasioni di fare rete

Coinvolgere gli stakeholder nelle azioni di sviluppo e di miglioramento

Ripensare le modalità di apertura al territorio, anche degli stessi spazi fisici

Piano della comunicazione

Sviluppare un piano di comunicazione con gli stakeholder quale leva per la creazione dell'identità e lo sviluppo del senso di appartenenza

Reputazione

Costruire la buona reputazione della scuola facendo in modo che la sua identità e l'immagine che ne hanno gli stakeholder coincidano

CONCLUSIONI



NON È IL SOLITO PTOF

INIEZIONE INGENTE DI RISORSE

CONTROLLO PUNTUALE DELL'EUROPA SULLE MODALITÀ DI
GESTIONE E SUI RITORNI IN TERMINI DI INVESTIMENTO

I DOCUMENTI STRATEGICI SONO GLI STRUMENTI DI
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DELLA VALUTAZIONE
DELLA DIRIGENZA

**Una questione da non
sottovalutare**

NON È IL SOLITO PTOF

Occorre sfidare punti di vista consolidati, cogliere opportunità e ad abbracciare il cambiamento governandolo e non subendolo

È necessario attivare processi generativi di sostenibilità:

rivedendo la riorganizzazione interna alla scuola

ripensando gli ambienti di apprendimento

innovando le metodologie didattiche

riorganizzando la componente relazionale

potenziando la pro-attività della scuola riconosciuta al di fuori di essa





**GRAZIE
DELL'ATTENZIONE**