



ISSN: 2038-3282

Pubblicato il: 18 Gennaio 2019

©Tutti i diritti riservati. Tutti gli articoli possono essere riprodotti con l'unica condizione di mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.qtimes.it
Registrazione Tribunale di Frosinone N. 564/09 VG

The qualifying aspects of institutional self- assessment and school accountability

Gli aspetti qualificanti dell'autovalutazione di istituto e della rendicontazione sociale

di Annamaria Ciocchetti

annamaria.ciocchetti@virgilio.it

Abstract

School evaluation aims at monitoring or improving the quality of the school as a whole. In order to guarantee the quality of the Education and Training system it is not enough to define and control the starting standards, but it is crucial to explain and verify the arrival standards. In such a manner, the concept of evaluation is closely related to the concept of autonomy. It is with autonomy that educational institutions respond to the different requests coming from the territorial context. This entails the need to report the results in a transparent manner, through the drafting of the Self-Assessment Report (RAV) and the Improvement Plan (PdM). The school accountability is a path aimed at identifying a strategic line, a problem solving process and planning, that the schools start up on the basis of identified priorities and goals. The social report is a document of accountability which intends to build an open and successful relationship with citizens and users, as part of a process of modernization of public administrations.

Key words: self-assessment, school, accountability

Nel corso degli ultimi decenni si è radicata ed è accresciuta la consapevolezza che per garantire la qualità del sistema di Istruzione e Formazione non è sufficiente definire e controllare gli standard di partenza, ma risulta determinante esplicitare e verificare gli standard di arrivo¹.

Occorre definire, prima ancora degli strumenti e delle scelte tecniche, il senso della valutazione, interrogandosi sulle motivazioni che ci spingono a rendere la valutazione più incisiva e affidabile. Nel sistema di istruzione e formazione italiano la qualità è tradizionalmente assicurata dal controllo degli input, come il numero minimo/massimo degli studenti; i loro prerequisiti in ingresso; il numero dei docenti per classe; la tipologia delle strutture scolastiche, comprese le dotazioni laboratoriali e così via. La definizione degli standard minimi di qualità dell'offerta formativa garantisce una sostanziale omogeneità dei risultati. Il concetto di valutazione è strettamente correlato al concetto di autonomia, infatti è proprio attraverso l'autonomia che le istituzioni scolastiche rispondono alle diverse istanze provenienti dal contesto territoriale, ciò comporta nel contempo la necessità di rendicontare in modo trasparente gli esiti ed i risultati. L'attribuzione alle istituzioni scolastiche della personalità giuridica e di maggiori spazi di autonomia ha come premessa la creazione di un sistema nazionale di valutazione.

La valutazione esercita una funzione di regolazione dei processi, introduce momenti di riflessione in relazione all'agito, stimola il miglioramento sia sul piano degli apprendimenti degli studenti che sul piano istituzionale. Al maturarsi progressivo di questo approccio ha contribuito lo scenario internazionale a partire dalle Raccomandazioni europee in merito alla valutazione². L'efficienza e l'equità dei sistemi educativi vanno perseguiti mediante l'attuazione di politiche mirate ed attente. In tale ottica l'attenzione va indirizzata sulla valutazione di sistema come strumento di ridefinizione delle strategie di costruzione della programmazione. In tale contesto la valutazione di sistema si connota come uno strumento di incentivazione, di orientamento delle scelte pubbliche e contestualmente come istituto di garanzia per il cittadino.

In alcuni paesi la nascita di organismi di valutazione istituzionale ha favorito la costituzione di enti indipendenti, ai quali viene affidato il monitoraggio e la valutazione della qualità delle politiche educative. In Italia, nell'ultimo decennio, è stata avviata una stagione di sperimentazione di modelli valutativi e metodi di valutazione istituzionale. Tra le diverse sperimentazioni avviate dal MIUR, coordinate dall'INVALSI e dall'INDIRE, possiamo menzionare il progetto Valutazione e Miglioramento, ma anche il progetto Valutazione e Sviluppo della scuola (VALES), attraverso i quali sono stati sperimentati percorsi di autovalutazione e valutazione esterna delle scuole offrendo un supporto alle azioni di miglioramento derivanti dalla valutazione stessa. La parte valutativa è stata affidata all'INVALSI, il supporto al miglioramento all'INDIRE.

Il progetto Vales ha sperimentato un modello di valutazione volto al miglioramento, ha recepito le sollecitazioni comunitarie in relazione alla necessità di accelerare la costituzione ed il rafforzamento del sistema di valutazione italiano. L'intero processo si compone di tre fasi:

- nella prima fase la scuola viene analizzata come “sistema complesso”, attraverso la rilevazione degli apprendimenti ad opera dell'INVALSI;

¹ G. Allulli, F. Farinelli, A. Petrolino, *L'autovalutazione di istituto. Modelli e strumenti operativi*, Edizioni Angelo Guerrini e Associati, Milano 2013

² Associazione Treelle. *L'Europa valuta la scuola. E l'Italia?* Quaderno n.2, novembre 2002

- nella seconda fase alla scuola viene restituito il “Rapporto di valutazione”, in base al quale si impegna a progettare ed attuare un “Piano di miglioramento” attingendo a risorse finanziarie destinate;
- nella terza ed ultima fase la scuola viene nuovamente valutata da un Nucleo esterno che, a partire dal Rapporto iniziale, ne apprezza i risultati raggiunti.

L'impalcatura del progetto pone l'accento sull'interconnessione tra valutazione interna o autovalutazione e valutazione esterna, in un'ottica di reciproco confronto, secondo la logica del *benchmarking*, con l'obiettivo di individuare elementi conoscitivi utili ad innescare processi interni di cambiamento. Ne deriva la necessità e l'importanza della riflessione che ogni scuola deve effettuare, interrogandosi sul servizio erogato, verificandone l'efficienza e l'efficacia.

Le risultanze dei progetti sperimentali Valutazione&Miglioramento e Vales hanno dato vita al D.P.R. 80 del 2013 che ha istituito l'attuale Sistema Nazionale di Valutazione (SNV). Entrando nel merito del D.P.R.80/2013, possiamo appurare che il testo prevede la definizione dei meccanismi operativi attraverso i quali deve funzionare il Sistema Nazionale di Valutazione.

Il decreto definisce il SNV come un “sistema triangolare”, costituito dall'INVALSI, dall'INDIRE e da un Contingente Ispettivo posto sotto la diretta responsabilità del Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, questi tre soggetti sono dunque chiamati a cooperare tra loro. Il legislatore ha assegnato all'INVALSI il ruolo di responsabile per il coordinamento funzionale di tutto il Sistema, attribuendogli la presidenza dell'SNV. Inoltre l'INVALSI è chiamato a proporre i protocolli di valutazione, a mettere a disposizione delle istituzioni scolastiche strumenti relativi al procedimento di valutazione e ad adottare gli indicatori di efficienza ed efficacia in base ai quali il SNV individua le scuole da sottoporre a valutazione esterna³. L'INDIRE è chiamato a supportare le istituzioni scolastiche nella progettazione dei piani di miglioramento delle loro offerte formative, mentre il contingente ispettivo concorre a realizzare gli obiettivi fissati nel decreto contribuendo alla formazione dei nuclei esterni di valutazione (NEV), chiamati a esaminare le singole realtà scolastiche esclusivamente al momento della valutazione esterna. Dunque il D.P.R. 80/2013 è stato pensato dal legislatore come il luogo in cui autonomia e momento valutativo si intersecano, integrando le capacità di autovalutazione delle singole scuole, attraverso la redazione del Rapporto di Auto-Valutazione (RAV), con i processi etero-diretti della valutazione esterna. Il documento di Autovalutazione di Istituto rappresenta una grande occasione di interlocuzione tra i diversi attori che si muovono a vario titolo all'interno della comunità scolastica.

In applicazione dell'art.6 del D.P.R. 80/2013 è stata emanata la Direttiva n.11 del 18/09/2014 che ha avviato il procedimento di valutazione e detta le priorità strategiche del Sistema Nazionale di Valutazione per gli anni scolastici 2014/2015; 2015/2016; 2016/2017. Con la direttiva sopramenzionata è stata predisposta la prima versione del RAV per l'a.s. 2014/2015 e per l'anno scolastico successivo è stato definito il Piano di miglioramento. Ai sensi di questa direttiva la valutazione è finalizzata al miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti, ed è indirizzata:

³ D.P.R. 80/2013 art. 3 punti c-d-e

- Alla riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso formativo;
- Alla riduzione delle differenze tra le scuole e le aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti;
- Al rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza;
- Maggior equità tra plessi e tra classi della stessa istituzione scolastica;
- Alla valorizzazione degli esiti a distanza, con particolare attenzione al percorso universitario e all'inserimento nel mondo del lavoro.

Con la sopracitata direttiva la macro area degli esiti è suddivisa in quattro aree: risultati scolastici, risultati nelle prove standardizzate nazionali, competenze chiave e di cittadinanza, risultati a distanza.

Le pratiche educativo-didattiche e le pratiche gestionali-organizzative (macro area dei processi) danno luogo a quei processi che le ricerche sulle scuole efficaci hanno dimostrato essere più collegati ai risultati di apprendimento degli studenti e al loro successo scolastico, sono quelli che consentono di conseguire lo sviluppo e il miglioramento. Le pratiche educativo-didattiche sono suddivise in quattro aree alle quali viene collegato un criterio di qualità, in base al quale le scuole sono chiamate ad auto-valutarsi, e una definizione articolata di ciascuna di esse che ne faciliti la comprensione.

La L.107/2015 non solo recepisce i tratti salienti della valutazione contenuti del D.P.R. 80 del 2013 e nella successiva direttiva, ma li àncora, nel comma 93, alla valutazione del Dirigente Scolastico in relazione al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsto nel rapporto di autovalutazione, individuando tra gli indicatori quello relativo al “contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione”.

Il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche, statali o paritarie, si sviluppa in diverse fasi: autovalutazione, valutazione esterna, azioni di miglioramento e rendicontazione sociale.

La valutazione esterna condotta dai NEV, composti da un dirigente tecnico e due esperti, ha il compito quindi di approfondire la lettura dei diversi aspetti dell'organizzazione scolastica e delle priorità sulle quali orientare il miglioramento, in un'ottica multi-prospettica, favorita anche dal confronto tra la rappresentazione che la scuola si è data attraverso l'autovalutazione e quella fornita dai valutatori esterni. Nel corso della visita a scuola gli esperti dei NEV non si limitano a esaminare i contenuti descritti nel RAV, ma ripercorrono l'intero processo di valutazione, considerando ed analizzando tutte le aree oggetto di valutazione, tenendo conto di qualsiasi elemento ritenuto rilevante al fine di comprendere la situazione in cui è incardinata la scuola.

Il Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), che rappresenta il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia, redatto ai sensi dell'art. 3 dpr 275/1999 novellato dal comma 14 dell'art. 1 L. 107/2015, va integrato e armonizzato con il Piano di Miglioramento dell'istituzione scolastica, previsto dal D.P.R. 28 marzo 2013, n. 80. Con l'emanazione della legge

107/2015 viene evidenziato lo stretto legame tra il Piano di Miglioramento (PdM) e il Piano Triennale dell'Offerta Formativa (PTOF), infatti quest'ultimo diventa triennale, al fine di predisporre una programmazione di più ampio respiro, allineando i diversi documenti strategici redatti dalla scuola (PTOF,RAV,PdM). È proprio con il PTOF che le scuole devono cercare di guardare oltre puntando ad una visione di lungo periodo che ne descriva le istanze progettuali nell'ottica di identità strategica e dinamica, capace di andare oltre la contestualizzazione della propria azione perché in grado di unire coerentemente la missione alle azioni realizzabili nel breve e lungo periodo con le risorse a disposizione.

Nella fase dell'elaborazione del PTOF risulta importante dettagliare le priorità, i traguardi di lungo periodo e gli obiettivi di processo già indicati nella parte 5 del Rapporto di autovalutazione (RAV), nonché le azioni che sottintendono al raggiungimento dei traguardi previsti. Nel 2015 con la nota 7904 il MIUR ha riepilogato la procedura di pubblicazione del RAV dettando i primi orientamenti per la formulazione del Piano di miglioramento per il conseguimento degli obiettivi correlati alle priorità individuate attraverso il Rapporto di autovalutazione. Il miglioramento è un percorso di pianificazione e sviluppo di azioni che prende le mosse proprio dal RAV. Tale processo non va considerato in modo statico, ma in termini dinamici in quanto si basa sul coinvolgimento di tutta la comunità scolastica e fa leva sulle modalità organizzative, gestionali e didattiche messe in atto dalla scuola. In relazione alla necessità dell'allineamento dei diversi documenti strategici (PTOF, RAV, PdM) il MIUR ha emanato nel 2017 la nota n. 2182 che evidenzia l'esigenza di dare più tempo al primo ciclo del Sistema Nazionale di valutazione, affinché l'ultima fase del ciclo della valutazione, ossia la rendicontazione, possa avvenire in concomitanza con la predisposizione del nuovo triennio. L'armonizzazione del procedimento di valutazione con il periodo di riferimento del PTOF implica l'estensione dei tempi di realizzazione del PdM, ad oggi tutte le istituzioni scolastiche hanno il RAV che è stato elaborato nell' a.s. 2014/2015 e si sarebbe dovuto chiudere dopo un triennio, invece si chiuderà nel corrente anno scolastico (2018/2019).

Il RAV e il PdM, in quanto documenti strategici e triennali, sono aggiornabili annualmente, secondo quanto previsto dalla nota MIUR n. 2182 del 2017. Naturalmente i possibili aggiornamenti, con le nuove analisi e autovalutazioni, devono essere motivate dai cambiamenti intervenuti nella istituzione scolastica e devono essere confortati da dati ed evidenze⁴.

Con l'affacciarsi del nuovo triennio di riferimento per la predisposizione del PTOF 2019/2022 il MIUR ha espresso la volontà di sostenere e attribuire valore alla progettualità delle istituzioni scolastiche, predisponendo un format su una piattaforma realizzata all'interno del portale SIDI che le scuole potranno liberamente adottare. L'intento del Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca è quello di facilitare l'attività di pianificazione fornendo una serie di dati precaricati già presenti nel portale del SIDI. L'obiettivo generale è quello di realizzare un raccordo tra i documenti strategici della scuola, RAV, PdM, la progettualità triennale PTOF e la rendicontazione sociale. La piattaforma sopramenzionata è articolata in cinque sezioni:

- La scuola e il suo contesto;

⁴ M.T. Stancarone, *Una guida per il PTOF*, Torino: UTET Università, 2018.

- Le scelte strategiche;
- L'offerta formativa;
- L'organizzazione;
- Il monitoraggio.

Le sezioni, articolate in sottosezioni, anche se presentano dei dati precaricati possono essere modificate al fine di personalizzare e rendere il documento aderente alla realtà e alle esigenze della singola istituzione scolastica, derivanti dalle scelte autonome operate. Solo la quinta sezione, ossia "Il monitoraggio" diventerà accessibile a partire dal mese di settembre del 2019.

La responsabilità della gestione del processo di miglioramento è affidata al dirigente scolastico, che si avvale delle indicazioni del nucleo interno di valutazione (NIV) costituito per la fase di autovalutazione e per la compilazione del RAV. Si evince che l'azione sinergica del dirigente scolastico e del nucleo di valutazione risulta finalizzata a favorire e sostenere, non solo il coinvolgimento diretto di tutta la comunità scolastica, valorizzando le risorse interne e le competenze professionali presenti, ma anche la promozione, la conoscenza e comunicazione del processo di miglioramento messo in atto al fine di prevenire un approccio di chiusura autoreferenziale.

Con la nascita del SNV alle istituzioni scolastiche viene chiesto di scegliere gli obiettivi strategici per il loro miglioramento alla luce delle risultanze derivanti dall'autovalutazione. Nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) il miglioramento si configura, pertanto, come un percorso mirato all'individuazione di una linea strategica, di un processo di problem solving e di pianificazione che le scuole mettono in atto sulla base di priorità e traguardi individuati⁵⁵. Pianificare significa, in questo caso, porre l'attenzione sulla multidimensionalità dei problemi organizzativi e gestionali. Anche per la redazione del Piano di Miglioramento l'INDIRE ha messo a disposizione delle istituzioni scolastiche un format sulla piattaforma del SIDI.

Il Piano di Miglioramento ha l'obiettivo primario di definire una linea strategica e una progettazione delle attività di miglioramento sul piano della fattibilità e dell'impatto. Possiamo definirlo come un insieme di interventi coerenti e collegati tra loro. Un buon PdM deve essere "trasparente", ossia deve essere reso noto sia al contesto interno che esterno; deve essere "facilmente leggibile", dunque deve essere chiaro e pratico; deve avere caratteristiche veritiere e rispondente alla realtà dell'organizzazione, nonché coerente con il contesto di riferimento; il documento deve essere coerente con i traguardi ed obiettivi contenuti nel RAV; ogni indicatore di valutazione deve essere misurabile e verificabile; inoltre deve essere ben definito l'orizzonte temporale in relazione al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

È compito dell'INDIRE supportare le scuole nella costruzione di percorsi efficaci di miglioramento e di innovazione, attraverso una progettazione strategica coerente con il Piano Triennale dell'Offerta Formativa elaborato dalla singola istituzione scolastica e in linea con quanto previsto dalla normativa. Un aspetto rilevante lo riveste il monitoraggio del PdM, che si concentra principalmente sugli output e sui risultati del programma o dell'intervento (outcome), inoltre può prevedere l'attivazione di modalità correttive degli eventuali scostamenti tra

⁵ Davoli P., Desco G. (2017), (a cura di), *La sfida territoriale del miglioramento*, Napoli: Tecnodid.

programmato e realizzato⁶. Possiamo definire l'attività di monitoraggio come un'attività di management interno che riguarda tendenzialmente tutti gli aspetti dell'azione, resi misurabili. Viene fatto con rilevazioni regolari, come un flusso. Le informazioni raccolte nella fase del monitoraggio devono avere caratteristiche di validità e attendibilità, tempestività, sensitività, adeguatezza, comparabilità, da poter essere effettivamente utilizzate per controllare l'evoluzione nel tempo del programma.

Con la privatizzazione del pubblico impiego e con l'emanazione della legge 59 del 1997 si è ridefinito il rapporto tra Pubblica Amministrazione e privato cittadino. Al vecchio modello burocratico è stato sostituito un modello di trasparenza pro-attiva, che rende pubblico erga omnes i processi, le azioni ed i risultati raggiunti in relazione alle scelte effettuate. È diventato sempre più strategico per la Pubblica Amministrazione rendere visibile i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati attraverso una dettagliata e puntuale rendicontazione. Anche le istituzioni scolastiche, a seguito dell'attribuzione della personalità giuridica con la legge 59/1997, hanno la responsabilità di "render conto" delle proprie scelte, delle proprie azioni e dei conseguenti risultati.

Tale rendicontazione si può realizzare attraverso il bilancio sociale, ossia un documento redatto con il coinvolgimento dell'intera organizzazione che ha lo scopo di evidenziare in modo attendibile e completo il proprio operato.

Il bilancio sociale è un documento di accountability ossia di trasparenza, relazione, comunicazione ed informazione volto a costruire un rapporto aperto e proficuo con cittadini e utenti, nel quadro di un processo di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni. La caratteristica rilevante del bilancio sociale non si riscontra nel prodotto realizzato, ma è rilevabile nel processo di raccolta, elaborazione e gestione dei dati che con esso si innesca. In tale ottica possiamo definire il bilancio sociale come un "processo organizzativo". Il PTOF è uno degli strumenti principali della rendicontazione sociale. Il bilancio sociale è lo strumento privilegiato dell'autonomia scolastica, in quanto consente di esplicitare le scelte politiche effettuate e ne evidenzia l'assunzione di responsabilità nei confronti dei portatori di interesse. Non si limita a fornire dati, quali possono essere gli esiti delle rilevazioni standardizzate, ma spinge all'analisi e alla riflessione dei dati ritenuti strategici, al fine di stimolare il miglioramento della stessa organizzazione. In tale ottica la rendicontazione assume una connotazione "sistemica" relativa a tutto il percorso, evidenziando l'adozione di quelle scelte che hanno determinato la produzione del valore aggiunto. La prospettiva è sia consuntiva che dichiarativa, in quanto nell'esplicitare le finalità, i valori, gli obiettivi strategici e i programmi futuri mira a soddisfare le esigenze informative fondamentali degli stakeholders, mettendoli in grado di formulare un giudizio motivato sul comportamento complessivo dell'organizzazione⁷. È proprio attraverso il bilancio sociale che un'istituzione scolastica può evidenziare il proprio apporto di valore aggiunto in relazione allo sviluppo e alla crescita dell'individuo e della società, poiché mette in luce i risultati raggiunti esplicitando le azioni che ha posto in essere attraverso l'uso delle risorse a disposizione⁸.

⁶ <http://istruzioneer.gov.it/2018/04/17/seminario-il-monitoraggio-dei-piani-di-miglioramento-pubblicazione-materiali/>

⁷ D. Previtali, (2010), *Bilancio sociale nella scuola. La risposta a sette domande chiave*, Roma: Edizioni Lavoro.

⁸ P. Giuffrida, (2015), *Guida alla governance nelle scuole. Progettazione, organizzazione, gestione e controllo*, Roma: Armando Editore.

Gli obiettivi che il bilancio sociale si propone di conseguire sono essenzialmente due:

- fornire a tutti gli stakeholder un quadro complessivo della performance, aprendo un processo interattivo di dialogo sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità dell'attività realizzate per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholder.

Nelle fasi di progettazione e stesura del bilancio sociale il dirigente scolastico esplica a pieno titolo i tre ruoli specifici della sua funzione: organizzativo, relazionale e didattico-pedagogico. L'istituzione scolastica che si apre alla società, si pone nella condizione di spiegare e motivare le scelte effettuate, sciogliendo le molteplici incomprensioni e dubbi, spesso infondati, che possono insorgere negli interlocutori sociali meno informati e poco attenti alle vicende della scuola⁹.

A partire dal prossimo anno scolastico, 2019/2020, le scuole dovranno effettuare la rendicontazione sociale in attuazione delle disposizioni contenute nell'art.6 del D.P.R.80/2013. A tal fine, per sostenere le istituzioni scolastiche nella nuova fase di progettazione e rendicontazione, è previsto un piano di accompagnamento da parte del MIUR in collaborazione con gli Uffici Scolastici Regionali.

Riferimenti bibliografici:

Allulli A., Farinelli F., Petrolino A., (2013). *L'autovalutazione di istituto. Modelli e strumenti operativi*, Milano: Edizioni Angelo Guerrini e Associati.

Associazione Treelle, (2002). *L'Europa valuta la scuola. E l'Italia?* Quaderno n.2, novembre.

Stancarone M.T., (2018). *Una guida per il PTOF*, Torino: UTET Università.

Davoli P., Desco G., (2017). (a cura di), *La sfida territoriale del miglioramento*, Napoli: Tecnodid.

Paletta A., (2011). *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*, Bologna: Il Mulino.

Previtali D., (2010). *Bilancio sociale nella scuola. La risposta a sette domande chiave*, Roma: Edizioni Lavoro.

Giuffrida P., (2015). *Guida alla governance nelle scuole. Progettazione, organizzazione, gestione e controllo*, Roma: Armando Editore.

Sitografia:

<https://www.invalsi.it/snv/>

<http://istruzioneer.gov.it/2018/04/17/seminario-il-monitoraggio-dei-piani-di-miglioramento-pubblicazione-materiali/>

file:///C:/Users/User/Desktop/Nuovo%20percorso/articolo/griglia_analisi_14_03_2017_short.pdf

⁹ A. Paletta, (2011), *Scuole responsabili dei risultati. Accountability e bilancio sociale*, Bologna: Il Mulino.