

# Rifacciamo i conti ... Le prospettive della gestione finanziaria della scuola autonoma

## Compa 2007 Bologna

**Prof. Angelo Paletta**



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

*Dipartimento di Scienze Aziendali*

*Facoltà di Economia*

*Alma Mater Studiorum Università di Bologna*

## Sommario



Cosa significa “gestire strategicamente il bilancio”?

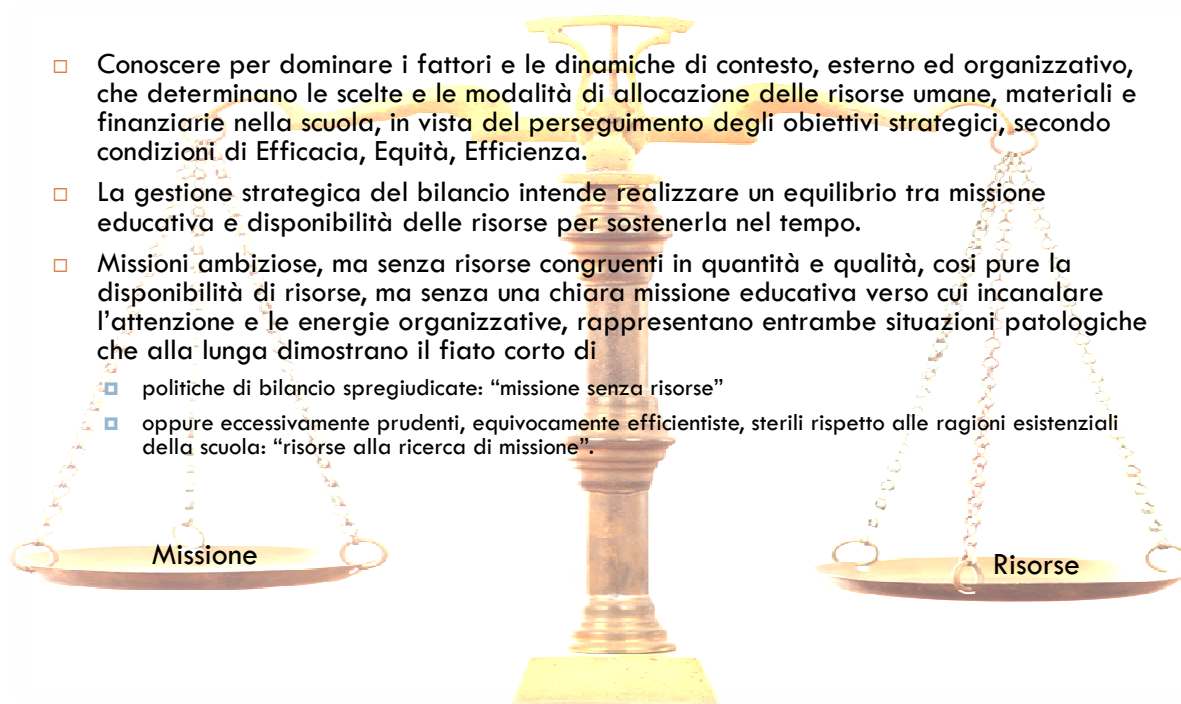
5 principali sfide del cambiamento

Strumenti di gestione strategica

Prospettive: le direttrici verso cui continuare a lavorare

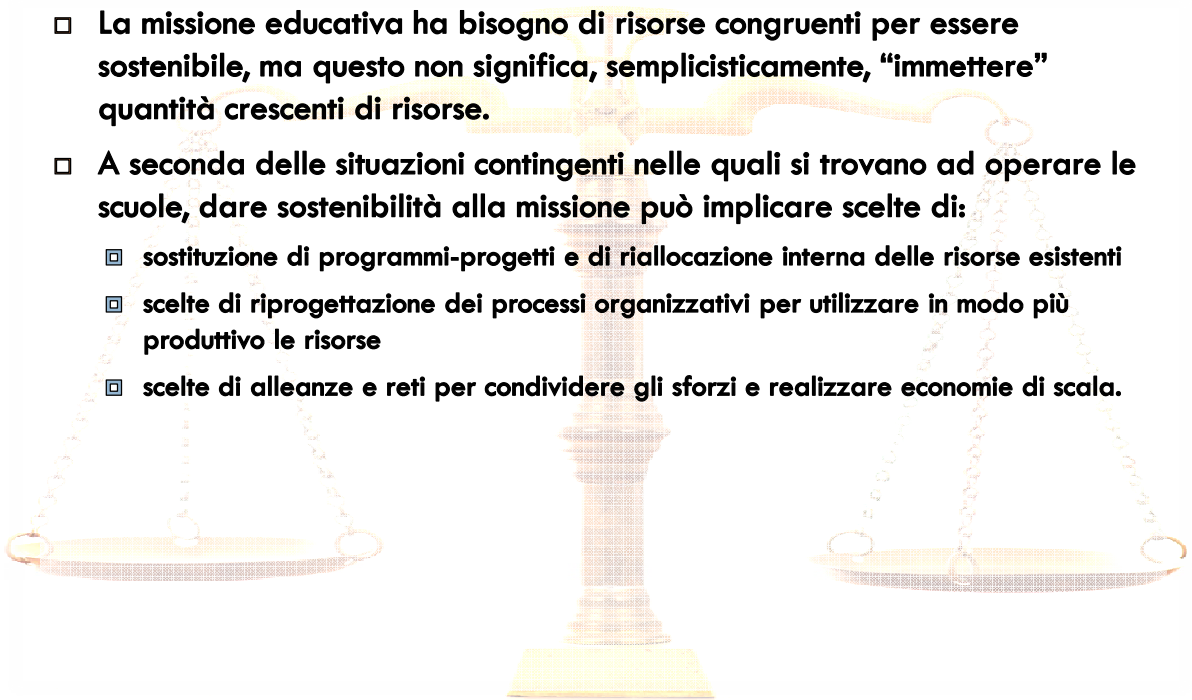
## Cosa significa “gestire strategicamente il bilancio”?

- Conoscere per dominare i fattori e le dinamiche di contesto, esterno ed organizzativo, che determinano le scelte e le modalità di allocazione delle risorse umane, materiali e finanziarie nella scuola, in vista del perseguimento degli obiettivi strategici, secondo condizioni di Efficacia, Equità, Efficienza.
- La gestione strategica del bilancio intende realizzare un equilibrio tra missione educativa e disponibilità delle risorse per sostenerla nel tempo.
- Missioni ambiziose, ma senza risorse congruenti in quantità e qualità, così pure la disponibilità di risorse, ma senza una chiara missione educativa verso cui incanalare l'attenzione e le energie organizzative, rappresentano entrambe situazioni patologiche che alla lunga dimostrano il fiato corto di
  - ▣ politiche di bilancio spregiudicate: “missione senza risorse”
  - ▣ oppure eccessivamente prudenti, equivocamente efficientiste, sterili rispetto alle ragioni esistenziali della scuola: “risorse alla ricerca di missione”.

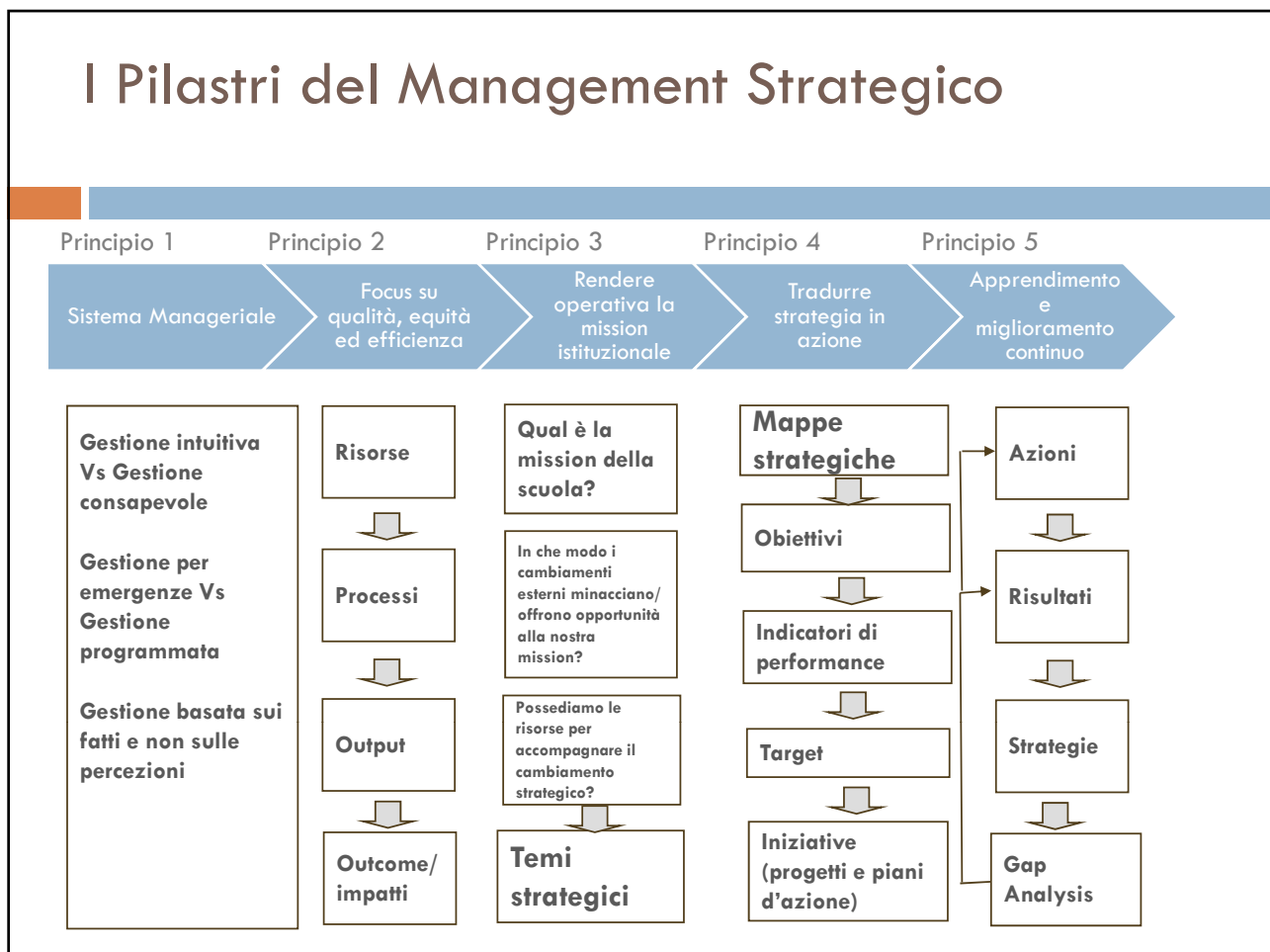


## Cosa significa “gestire strategicamente il bilancio”?

- La missione educativa ha bisogno di risorse congruenti per essere sostenibile, ma questo non significa, semplicisticamente, “immettere” quantità crescenti di risorse.
- A seconda delle situazioni contingenti nelle quali si trovano ad operare le scuole, dare sostenibilità alla missione può implicare scelte di:
  - ▣ sostituzione di programmi-progetti e di riallocazione interna delle risorse esistenti
  - ▣ scelte di riprogettazione dei processi organizzativi per utilizzare in modo più produttivo le risorse
  - ▣ scelte di alleanze e reti per condividere gli sforzi e realizzare economie di scala.



# I Pilastri del Management Strategico



## Sommario

Cosa significa "gestire strategicamente il bilancio"?

5 principali sfide del cambiamento

Pianificazione  
strategica

Leadership distribuita e  
Team working

Monitoraggio della  
performance

Gestione delle reti

Bilancio sociale

Strumenti della gestione strategica

Prospettive: le direttrici verso cui continuare a lavorare

## 5 principali sfide di cambiamento

1. Fornire strumenti di direzione strategica per individuare in modo esplicito e consapevole le priorità e gli obiettivi strategici della scuola (**POF versus Piano Strategico**)

2. Coniugare il policentrismo decisionale con l'esigenza di allineamento organizzativo intorno alla visione di sviluppo ed alle priorità (**Anarchia organizzativa versus "team working"**)

3. Sviluppare robusti sistemi di monitoraggio per gestire le variabili organizzative e di contesto che incidono sugli apprendimenti degli studenti (**Misurazione della performance**)

4. Essere protagonisti delle reti professionali e territoriali di creazione di valore pubblico (**Networking management**)

5. Favorire i processi di rendicontazione sociale della scuola autonoma (**Dal bilancio finanziario al Bilancio sociale**)

## Sommario

Cosa significa "gestire strategicamente il bilancio"?

5 principali sfide del cambiamento

Strumenti della gestione strategica

La visione sistemica

Le Mappe strategiche

Gli Indicatori di performance

Prospettive: le direttrici verso cui continuare a lavorare



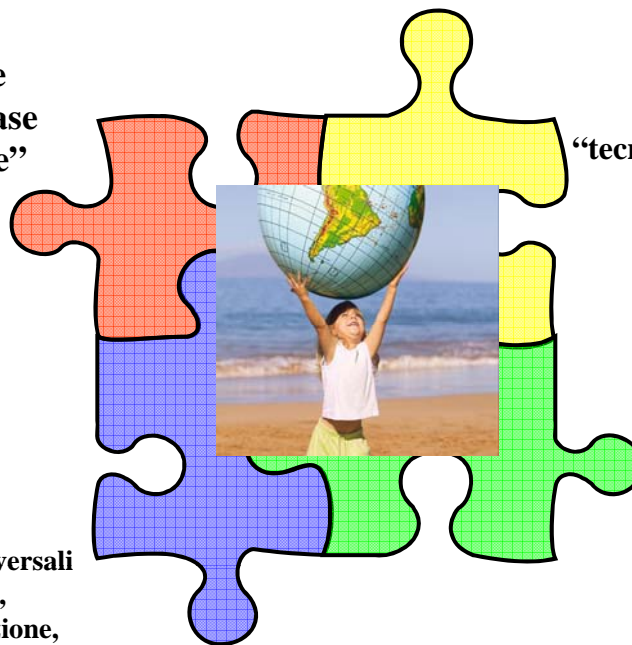
## La visione sistemica



**Quali apprendimenti:  
Il mix delle competenze del capitale umano**

**Competenze  
cognitive di base  
“accademiche”**

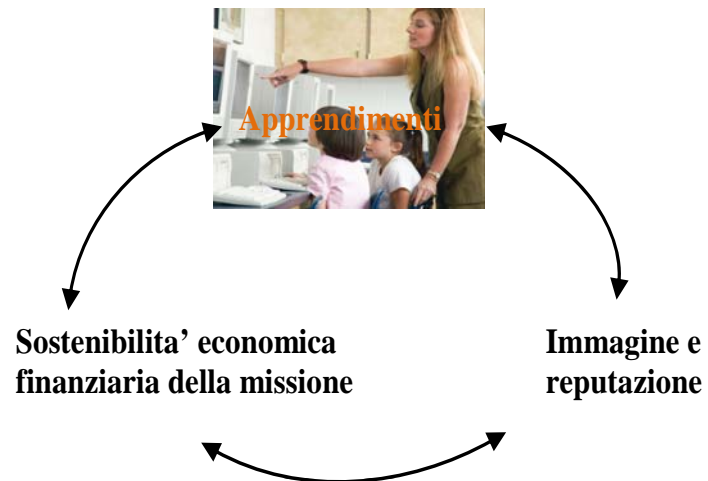
**Competenze  
specialistiche  
“tecnico/professionali”**



**Competenze trasversali  
“autonomia,  
responsabilizzazione,  
spirito imprenditoriale,  
managerialità”**

**Competenze  
“personali”**

## Le aree di risultato



## Apprendimenti e Immagine della scuola

I rendimenti scolastici degli studenti alimentano l'immagine e la reputazione della scuola nella misura in cui trovano conferma, da un lato, nelle percezioni e nel giudizio di studenti, famiglie e delle altre agenzie formative (scuole, università, enti di formazione) e, dall'altro, negli sbocchi professionali del mondo del lavoro

Aspetti come l'andamento delle iscrizioni, il tasso degli abbandoni, la visibilità della scuola nel territorio, il giudizio degli ex alunni ed il loro successo negli studi successivi o nel mondo del lavoro, rappresentano alcune delle possibili indicazioni sull'apprezzamento sociale della scuola..

# I circuiti virtuosi

## Finanziamenti pubblici

- Legame diretto tra apprendimenti e risultati economico-finanziari laddove i finanziamenti pubblici sono concessi sulla base della performance.

## Finanziamenti pubblici

- la qualità degli apprendimenti accresce la reputazione della scuola e la sua capacità di migliorare l'offerta formativa e/o attrarre studenti
- ciò dovrebbe accompagnarsi a maggiori trasferimenti pubblici e congruenti assegnazioni di personale.

## Fund raising

- "value for money"
- possibilità di avviare campagne di raccolta fondi mirate su progetti strategici

## Riduzione dei costi

- la soddisfazione e la cooperazione degli stakeholder si traduce in una riduzione di costi che la scuola dovrebbe altrimenti sostenere (trasporti, attività didattiche svolte presso strutture esterne, ecc.)

## Le Mappe Strategiche

- Le mappe strategiche sono lo strumento attraverso il quale viene esplicitata la strategia, chiariti gli obiettivi principali da perseguire per realizzarla e soprattutto è la metodologia per comunicare e condividere gli assunti di fondo di una strategia
- Le degenerazioni verso l'individualismo, la difficoltà di coordinamento, l'assenza di direzione strategica, la dispersione di risorse e di energia creativa, sono anomalie di funzionamento della scuola dell'autonomia e impediscono alle scuole di essere socialmente responsabili (Shedd e Bacharach, 1991)
- Le mappe strategiche rappresentano una risposta sul piano manageriale ai limiti della scuola come "anarchia organizzativa" e "organizzazione dai legami deboli" (Weick, 1976)

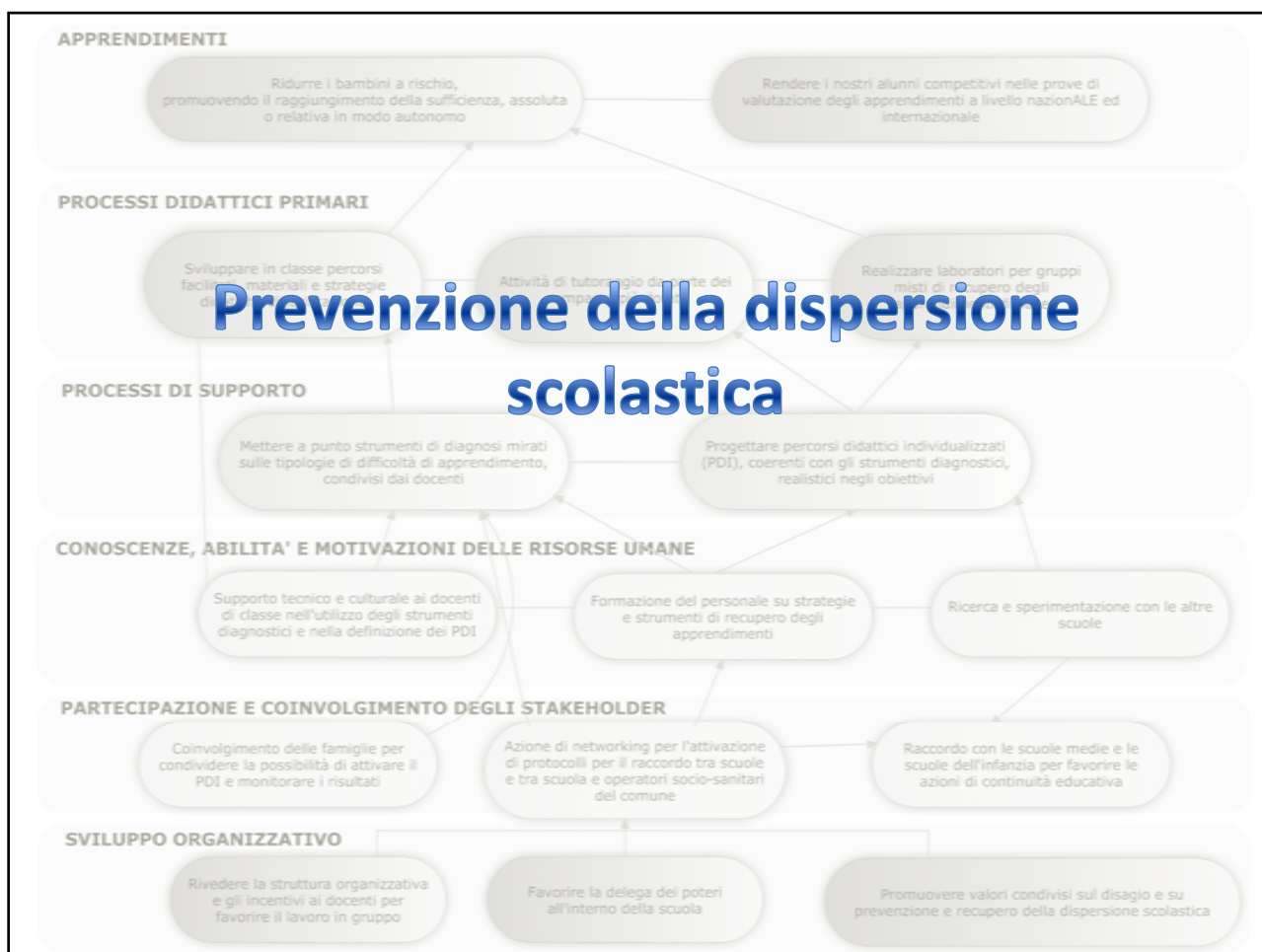
## La conversione degli intangibili

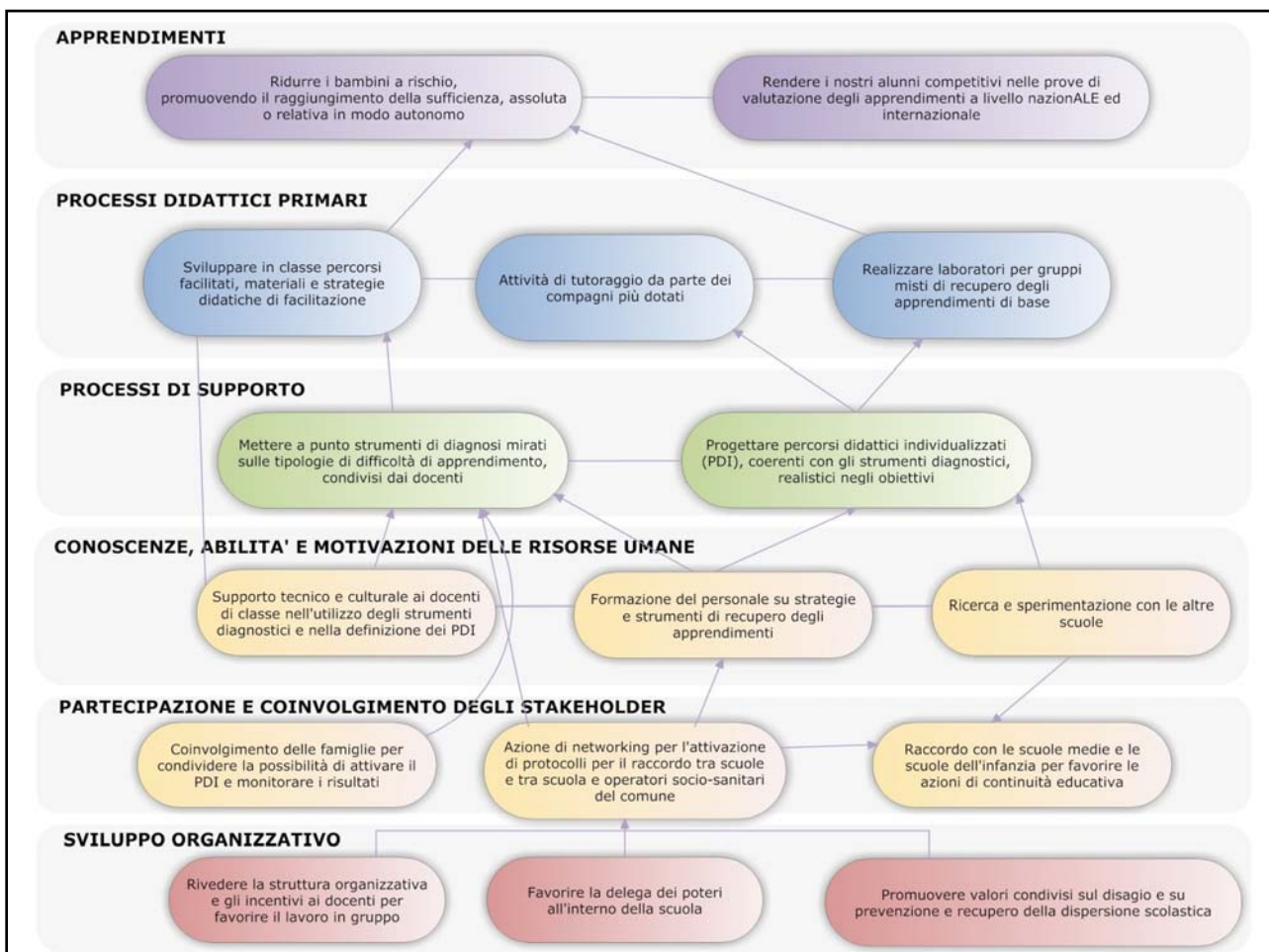
- La mappa strategica è lo strumento con cui la scuola descrive come intende creare “valore”, ovvero in che modo trasforma risorse intangibili quali la leadership, il clima organizzativo, il lavoro di squadra, le competenze del personale ed il supporto delle famiglie, in ambienti educativi efficaci per la promozione dell'apprendimento degli studenti.
- Fattori intangibili come quelli elencati sono spesso sopravvalutati nella realtà operativa della scuola o sono spesso utilizzati retoricamente nella letteratura.
- Il clima organizzativo, le competenze del personale, la collegialità e così via, sono presentati come fattori risolutivi dei mali della scuola, ma quale clima, quali competenze, quale tipo di collegialità sono importanti in quel momento per quella specifica scuola?
- Il punto che stiamo sostenendo si allontana da una visione semplicistica della realtà scolastica secondo cui il successo deriverebbe dal possedere “un po' di più” di certe variabili ritenute aprioristicamente rilevanti.

## La strategia in azione

- Non si tratta di possedere un po' di più di certe risorse (avere più leadership, più competenze, più collegialità, ecc.), ma di trovare la giusta combinazione di risorse rispetto agli scopi perseguiti.
- E le mappe strategiche cercano proprio di qualificare le risorse nella specifica combinazione che è necessaria ad una particolare scuola per realizzare le proprie strategie.
- Una mappa strategica mette in evidenza le relazioni tra risorse, tangibili e soprattutto intangibili, che devono funzionare nell'esecuzione di una strategia.
  - ▣ Sono fin troppo noti i casi di strategie incompiute perché basate su risorse disallineate:
    - attrezzature senza spazi, laboratori senza docenti, interventi di alfabetizzazione senza le necessarie competenze del personale, ecc.



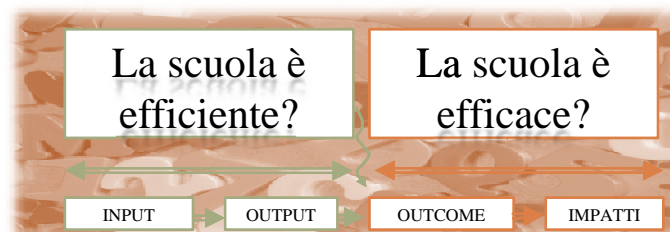




## Il sistema di misurazione della performance

- Un indicatore non è una statistica. Un indicatore misura un obiettivo
- Un singolo indicatore o un insieme di dati, raramente possono fornire utili informazioni intorno ad un fenomeno così complesso come l'educazione e la sua qualità (Shavelson e altri, 1991).
- Un sistema non è una semplice raccolta di indicatori, ma misura distinti elementi e fornisce informazioni su come i singoli elementi interagiscono per produrre determinate condizioni di funzionamento del sistema (Jonen & Nielsen, 1994).
- La conoscenza fornita da un sistema di misurazione è maggiore della somma delle informazioni fornite dai singoli indicatori (Ogawa, Collm, 1998).

## Che cosa misuriamo?



### Input

- numero di docenti, spazi, laboratori, risorse finanziarie a disposizione, ecc.

### Output

- ore di lezione, spese sostenute, N. studenti che hanno partecipato, N. di famiglie coinvolte, N. di stage realizzati, ecc.

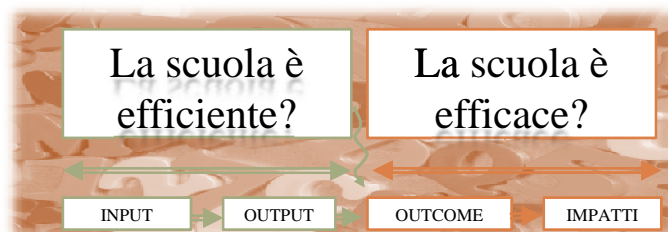
### Outcome

- sviluppo delle risorse umane, apprendimenti, soddisfazione, ecc.

### Impatti

- diplomati, abbandoni, formazione degli adulti, accesso agli studi successivi, tempi e modalità di impiego nel mondo del lavoro, ecc.

## In che modo misuriamo?



### Indicatori "basati su fatti"

- Numero di giorni di assenteismo, numero di promossi con debiti (o con insufficienze), apprendimenti nelle prove nazionali ed internazionali, ecc.

### Indicatori "basati su percezioni"

- Clima organizzativo, soddisfazione di studenti, famiglie, personale; ricadute degli stage sugli apprendimenti

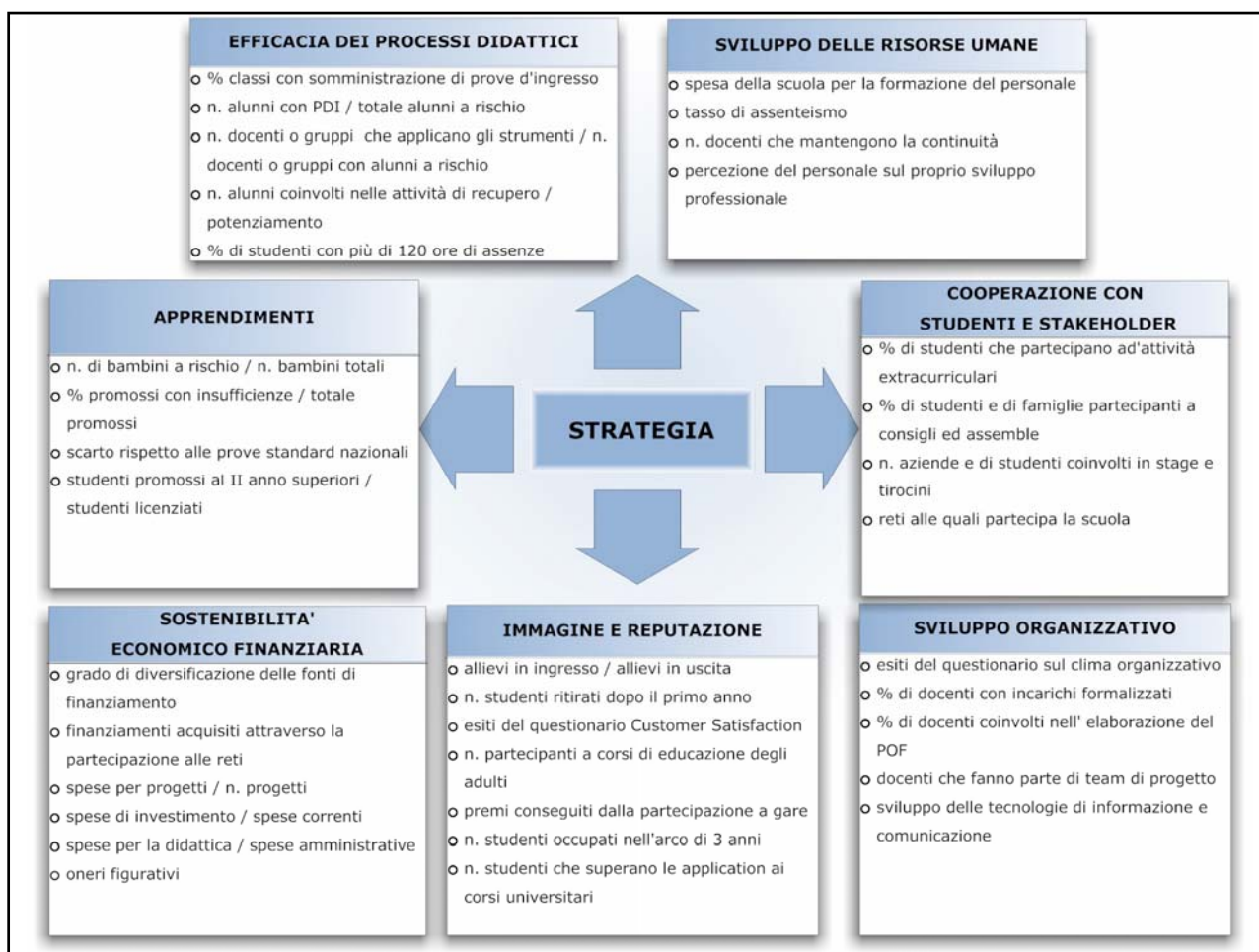
### Indicatori "Lag" (ritardati)

- Studenti promossi, insoddisfazione del personale, abbandoni, ecc.

### Indicatori "Lead" (anticipati o predittivi)

- Risultati delle prove intermedie, tasso di assenteismo, recuperi





## La cultura della misurazione

<b>Tema strategico:</b> perché intendo misurare questo fenomeno?	
<b>Indicatori di Performance:</b> alla proliferazione degli indicatori corrisponde "rumore" interpretativo	
<b>Tipologia di unità di misura:</b> esistono svariate possibilità per misurare un indicatore	<b>Polarità:</b> se aumenta cosa significa?
<b>Frequenza della rilevazione:</b> qual è il periodo più adeguato rispetto a ciò che sono interessato a conoscere?	
<b>Fonte dell'informazione:</b> da dove viene il dato?	<b>Chi raccoglie i dati:</b> anche se non ne è il responsabile
<b>Qualità dei dati:</b> i dati fino a che punto sono affidabili?	
<b>Performance storica:</b> quali sono stati i risultati nel triennio precedente?	
<b>Target:</b> di quanto voglio migliorare nei prossimi tre anni?	
<b>Progetti:</b> quali progetti o altre iniziative sono state decise per migliorare questo indicatore di performance?	
<b>Programma annuale:</b> costi e proventi attribuibili al tema strategico	



## Sommario

Cosa significa "gestire strategicamente il bilancio"?

5 principali sfide del cambiamento

Strumenti della gestione strategica

Prospettive: le direttrici verso cui continuare a lavorare

Mettere a punto un modello di autovalutazione

Integrare gli attuali strumenti di bilancio

Testare insieme i nuovi strumenti

## Conclusioni

- La scuola, come altre organizzazioni professionali, privilegia l'autonomia dei docenti e la partecipazione democratica ai processi decisionali.
- L'autonomia è condizione imprescindibile per favorire l'adattamento e la flessibilità organizzativa richiesti dalla particolare natura delle attività di insegnamento e dai processi di apprendimento che si svolgono all'interno delle nostre scuole.
- La particolare natura del bene istruzione deve portarci ad accettare la diversità, la ridotta prevedibilità e la non completa pre-determinabilità dei processi e dei risultati, come caratteristiche da gestire e non difetti da correggere.
- D'altra parte, i vantaggi dell'autonomia dei docenti possono essere capitalizzati a livello di istituzione scolastica soltanto all'interno di una concezione non autoreferenziale dell'autonomia. Ma questo significa riconoscere che l'autonomia dei docenti è soltanto strumentale al perseguimento di uno scopo che va oltre il loro interesse individuale e che corrisponde alla mission della scuola ed alle strategie in cui la mission si traduce nei diversi luoghi e momenti della vita della scuola.
- La questione veramente cruciale diventa allora dotarci di visioni di pensiero e di strumenti che ci mettano nella condizione di coniugare l'autonomia individuale con gli scopi organizzativi. La gestione strategica del bilancio cerca di fare questo, costruendo un equilibrio durevole tra missione e risorse.