

SISTEMI DI CONTROLLO PER IL MANAGEMENT DELLA SCUOLA

**Progetto di ricerca-azione Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia
Romagna – Alma Mater Studiorum Università di Bologna**

Angelo Paletta

**Dipartimento di Scienze aziendali
Facoltà di Economia
Alma Mater Studiorum - Università di
Bologna**



Sommario



- **Finalità generali**
- **Lo stato dell'arte: miti e malintesi sul ruolo del controllo di gestione nella scuola**
- **Funzioni del controllo di gestione nella scuola**
- **Aspetti metodologici della sperimentazione**
- **Le ricadute organizzative**
- **Conclusioni**

Finalità generali

- Sviluppare un modello di controllo di gestione come strumento di direzione strategica e di comunicazione esterna verso gli *stakeholder*.
- Fornire alla scuola un framework operativo per gestire le variabili organizzative e di contesto che incidono sugli apprendimenti degli studenti
- Promuovere una cultura della “gestione basata sui fatti”, attraverso lo sviluppo di robusti sistemi di misurazione e monitoraggio
- Promuovere la cultura della gestione economico finanziaria in termini di allocazione delle risorse verso le priorità di intervento.
- Sviluppare un sistema di gestione della *performance* multidimensionale focalizzato sul bilanciamento di risultati economico-finanziari, soddisfazione degli utenti, efficacia ed efficienza dei processi interni, sviluppo del capitale umano, sociale ed organizzativo della scuola.

Stato dell'arte

Il termine controllo evoca “ispezione sul lavoro degli insegnanti” - “imposizione di obiettivi dall'esterno” - “punizione per il mancato rispetto degli standard”

Il termine controllo di gestione viene usato come sinonimo di “contabilità”

Il controllo di gestione e' visto in modo riduttivo come sistema di controllo dell'efficienza e di supporto per la gestione delle “risorse finanziarie e strumentali”

Si confondono i dati con le informazioni e le conoscenze

Progetti alla ricerca di strategie!

Sopravvalutazione del controllo di gestione: “una cura per tutti i mali organizzativi”

Sottovalutazione del controllo di gestione: “noi non siamo un'azienda e non perseguiamo il profitto”

Funzioni del controllo di gestione

1. Fornire strumenti di direzione strategica per individuare le priorità e gli obiettivi strategici della scuola (**pianificazione e controllo strategico**)

2. Coniugare il policentrismo decisionale con l'esigenza di allineamento organizzativo intorno alla visione di sviluppo ed alle priorità (**allineamento organizzativo**)

3. Collegare performance, strategia, progettualità del POF e programmazione finanziaria, in vista della più efficiente ed efficace allocazione delle risorse umane, materiali e finanziarie (**performance budgeting**)

4. Supportare i processi di coordinamento (informazione, comunicazione, decisione) delle reti interne ed esterne di creazione di valore pubblico (**networking management**)

5. Favorire i processi di rendicontazione sociale della scuola autonoma (**bilancio sociale**)

Basi scientifiche

- **Studio, progettazione e implementazione di un sistema di controllo di gestione ... costruito sulle peculiarità delle scuole italiane**
- **... sulle fondamenta scientifiche degli studi di *School Effectiveness* e *School Improvement***
 - *L'efficacia della scuola non dipende tanto da quante risorse gestisce, ma da come le gestisce*
 - *Gli apprendimenti degli studenti sono correlati principalmente a quello che accade in classe nel rapporto tra studenti e insegnanti (strategie educative, gestione della classe, progettazione e realizzazione del curriculum)*
 - *Ma l'efficacia della classe e degli insegnanti dipende dalle condizioni di contesto e dalla capacità organizzativa della scuola*

Direzione Didattica 3° e 9° Circolo - Ravenna.

Scuola Media Statale "Rolandino-Pepoli" – Bologna.

I.C. "A Pacinotti", San Cesario sul Panaro (Mo)

I.C. "Valeriano Manara", Borgovalditaro (Pr)

Istituto Professionale "I. Versari" - Cesena

Istituto di Istruzione Superiore "Spallanzani", Castel Franco Emilia (Mo)

I.T.I.S. "F. Corni" - Modena

Istituto Professionale Alberghiero "B. Scappi" - Castel San Pietro Terme (Bo)

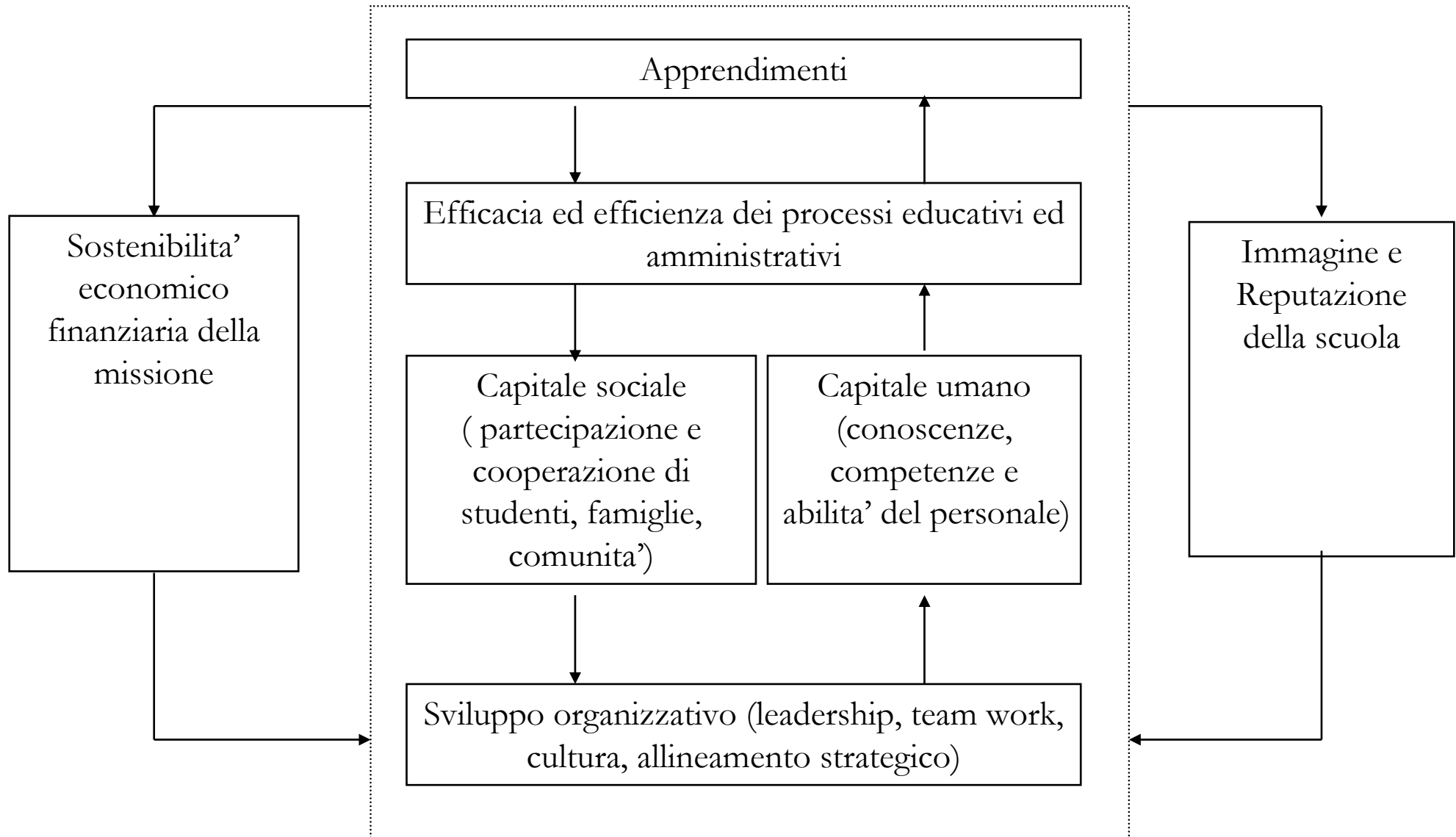
Liceo Scientifico Statale "A. Righi" - Cesena

Liceo Scientifico Statale "G. Marconi" - Parma.

Fasi metodologiche del progetto

1. Definizione del framework generale di controllo di gestione
2. Messa a punto di specifici modelli per grandi tipologie istituzionali (direzioni didattiche, istituti comprensivi, scuole medie, licei, istituti professionali, istituti tecnici)
3. Utilizzo da parte delle scuole del framework generale e dei modelli specifici, per individuare i “temi strategici” della scuola e per costruire intorno ad essi le “mappe strategiche”
4. Analisi e selezione degli indicatori chiave di performance, raccolta di dati sulle variabili chiave per mezzo delle metriche di misurazione individuate, definizione dei target obiettivo per ciascuno degli indicatori chiave di performance
5. Analisi del portafoglio progetti della scuola, valutazione della pertinenza dei progetti e delle altre iniziative in corso rispetto alle mappe strategiche, analisi del gap progettuale e sviluppo dei nuovi progetti
6. Formazione del programma annuale secondo logiche di budget per programmi-obiettivo e progetti;
7. *Benchmarking* da parte di sottogruppi omogenei di scuole relativamente a “temi strategici” di comune interesse;
8. Definizione degli interventi sull'organizzazione scolastica per favorire il processo di cambiamento strategico avviato attraverso il progetto di ricerca-azione:
 - revisione dei compiti delle funzioni strumentali,
 - formazione di task force del collegio dei docenti,
 - modalità di coinvolgimento dei raggruppamenti disciplinari, dei coordinatori e del personale tutto,
 - messa a punto del sistema informativo e innovazione nelle tecnologie d'informazione e comunicazione (ICT).

Framework generale di controllo di gestione: Risultati e loro determinanti



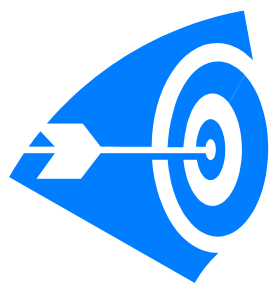
Al centro dello schema troviamo i risultati relativi agli apprendimenti degli studenti ai quali sono collegate altre due tipologie di risultato: “sostenibilità economico finanziaria della missione” e “immagine e reputazione” della scuola:



Tra queste forme di “performance di capitale” (capitale umano, sociale e finanziario) esistono forti relazioni e sul piano concettuale devono essere analizzate in modo interdipendente.

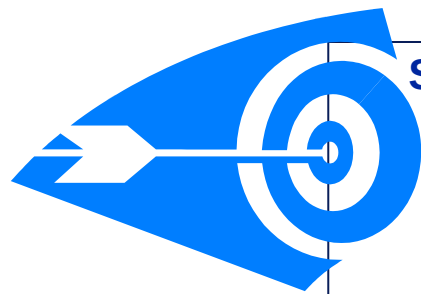
Gestire i risultati

- Il circuito che s'innesci tra le tre aree di risultato non procede virtuosamente in modo automatico. Quello che accade all'interno dell'organizzazione scolastica è cruciale per dare segno positivo al circuito.
- il management scolastico deve entrare nei meccanismi di funzionamento della “spina dorsale” della scuola lungo le interrelazioni che si creano tra:
- *efficacia ed efficienza dei processi educativi ed amministrativi*
- *partecipazione e cooperazione di studenti, famiglie e comunità locali*
- *conoscenze, competenze e abilità del personale*
- *sviluppo organizzativo.*



L'ordine con il quale appaiono queste determinanti non è casuale, ma segue un preciso metodo che procede dai risultati chiave (apprendimenti, immagine e reputazione, sostenibilità economica e finanziaria) ai fattori abilitanti o disabilitanti il circuito della performance.

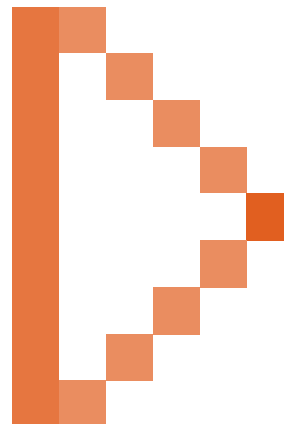
Sviluppo di **Modelli di Performance Management** a supporto della gestione strategica



Struttura dei modelli

- Aree di performance
 - Obiettivi strategici
 - Indicatori e metriche di misurazione

Abbiamo individuato differenti modelli per tipologie istituzionali e cicli scolastici



Segue... Modello di performance management secondo ciclo



Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
	1. Migliorare la qualità degli apprendimenti	1.1 % di studenti promossi 1.2 Media dei voti finali tra tutti gli studenti 1.3 Numero di studenti con almeno 4 insufficienze sul totale studenti nel primo quadrimestre 1.4 % di studenti che sono stati promossi, partendo da almeno 4 insufficienze nel 1Q 1.5 % di studenti con insufficienze gravi e diffuse su totale di studenti con almeno 4 insufficienze 1.6 % di studenti con insufficienze gravi e diffuse promossi su numero di studenti con insufficienze gravi e diffuse 1.7 % di promossi con debiti
	2. Favorire l'orientamento	2.1 Numero riorientamenti I e II anno/numeri studenti I e II anno 2.2 % alunni che si trasferiscono verso altri istituti (I e II) 2.3 Numero di richieste accolte/numero richieste di studenti provenienti da altri istituti 2.4 N. studenti riorientati verso istituti tecnici e professionali/N. studenti riorientati
	3. Potenziamento delle competenze certificate	3.1 % studenti promossi su totale richiedenti 3.2 % di studenti richiedenti su totale studenti 3.3 % studenti promossi su totale richiedenti 3.4 % di studenti richiedenti su totale studenti 3.5 % studenti promossi su totale richiedenti 3.6 % di studenti richiedenti su totale studenti
	4. Sviluppo di competenze relazionali e cognitive nell'alternanza scuola lavoro	4.1 Questionario relativo agli studenti 4.2 Questionario relativo all'azienda 4.3 Questionario degli insegnanti
	5. Migliorare il livello di integrazione linguistica e culturale degli studenti stranieri	5.1 % di partecipazione a corsi di recupero in L2 5.2 Risultati delle valutazioni interne sugli apprendimenti della 5.3 Soddisfazione delle famiglie rispetto all'acquisizione delle competenze linguistiche 5.4 N. studenti stranieri promossi con debiti /N. totale di promozioni con debiti 5.5 N. studenti stranieri orientati agli istituti professionali/ N. studenti stranieri 5.6 Questionario per valutare il bene-stare a scuola degli alunni stranieri
	6. Promuovere l'equità educativa	6.1 N. alunni H con percorso differenziato/ alunni H con obiettivi 6.2 N. partner territoriali coinvolti nei percorsi differenziati 6.3 Valutazioni degli esiti dei percorsi differenziati (mediante relazione finale o questionari mirati) 6.4 % certificazioni conseguite 6.5 % di promossi annualmente 6.6 Grado di soddisfazione studenti e famiglie(mediante relazione finale o questionari mirati)
	7. Accrescere la qualità degli apprendimenti in relazione al livello nazionale	7.1 Scarto tra la media dei voti nella classi prime e la media dei voti nelle classi terze (Italiano, matematica e scienze) 7.2 Scarto tra la media dei voti nella classi terze rispetto alle classi terze delle medie nazionali per lo stessa tipologia istruzione
	8. Accrescere la competitività a livello internazionale	8.1 Risultati della partecipazione a prove Ocse/Pisa

Area di performance

Obiettivi

Indicatori e metriche

Efficacia dell'attività didattica

1. Fornire con la programmazione didattica obiettivi chiari e realistici tarati sulla singola classe	1.1 N. classi con somministrazione di prove di ingresso/totale classi
	1.2 N. discipline con prove di ingresso/totale discipline
	1.3 N. classi con programmazione congruente con dati prove di ingresso/totale classi con somministrazione prove di ingresso
2. Organizzare la programmazione didattica in forma condivisa tra i docenti	2.1 % docenti che programmano secondo la modularita'
	2.2 % classi che programmano per classi parallele
	2.3 % docenti coinvolti in progetti multi disciplinari
	2.4 % classi coinvolte in progetti multi disciplinari
	2.5 % materie-classi parallele che utilizzano gli stessi libri di testo
	2.6 % di materie (classi) in cui i debiti sono assegnati servendosi della modularita'
3. Programmare e realizzare percorsi individualizzati per gli alunni a rischio a causa di gravi carenze	3.1 N. di alunni con percorso individualizzato/N. totale alunni a rischio
	3.2 N. docenti o team che applicano gli strumenti / docenti o team che hanno alunni a rischio
	3.3 N. team docenti di classe partecipanti agli incontri di presentazione degli strumenti/ N. totale dei team
	3.4 N. ore compresenza docenti per la realizzazione PDI/ N. totale di ore compresenza
	3.5 N. ore aggiuntive per realizzare PDI/Totale ore aggiuntive annue
4. Sviluppare sistemi di monitoraggio e valutazione tempestivi e condivisi	4.1 N. docenti che utilizzano meccanismi di valutazione per moduli
	4.2 N. docenti coinvolti in progetti di ricerca e sperimentazione/n. totale docenti
	4.3 % discipline coinvolte in progetti di ricerca e sperimentazione
5. Strategie didattiche efficaci di recupero e potenziamento	5.1 N. corsi (attività) di recupero/N. classi con scostamenti negativi da programmazione iniziale
	5.2 N. alunni che partecipano ad attività di recupero/ N. studenti iscritti (focus su stranieri e disagio)
	5.3 N. corsi (attività) di potenziamento/N. classi con scostamenti positivi da programmazione iniziale
	5.4 N. alunni che partecipano ad attività di potenziamento/ N. studenti iscritti
6. Equilibrare il quadro orario nel carico giornaliero delle attività proposte	6.1 % docenti che ritengono il quadro orario equilibrato
	6.2 % genitori che ritengono il quadro orario equilibrato
	6.3 % studenti che ritengono il quadro orario equilibrato
7. Usare in modo efficace il tempo dei docenti per impegni collegiali	7.1 % delle risposte positive alle domande del questionario docenti

Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
Efficienza ed efficacia dei servizi amministrativi	1. Migliorare la qualità dei servizi	1.1 % di resi su acquisti o prestazioni non conformi /Valore totale acquisto di beni e servizi 1.2 % di “fornitori zero difetti” 1.3 Numero e frequenza dei reclami da parte degli utenti 1.4 Soddisfazione degli utenti per strutture e dotazioni della biblioteca 1.5 Soddisfazione degli utenti per i servizi prestati
	2. Assicurare tempestività di risposta alle richieste e rispetto dei tempi di lavoro	2.1 Tempo medio intercorrente tra richiesta di ordini di acquisto ed evasione degli ordini 2.2 Tempo medio che intercorre tra ordine al fornitore e consegna, per categorie di acquisti strategici 2.3 Tempi medi di erogazione dei certificati 2.4 Tempi medi di consegna da magazzino 2.5 Tempi medi di aggiornamento dei sistemi informatici 2.6 Numero di progetti conclusi con successo nel rispetto dei tempi 2.7 Giorni medi di chiusura di locali e di fermo attrezzature
	3. Controllare i costi	3.1 Costi per attività curriculare ed extracurriculare/costi amministrativi 3.2 Numero di progetti conclusi con successo nel rispetto dei costi previsti
	4. Migliorare la comunicazione interna ed esterna nei confronti degli stakeholder della scuola	4.1 N. di comunicazioni annuali/numero di docenti 4.2 N. di incontri di informazione 4.3 N. atti pubblicizzati con circolari informative (cons. Istituto, RSU, organici, contratto, sindacali, riunioni, rendicontazione POF...) 4.4 Questionario di soddisfazione sulla comunicazione 4.5 Tempi medi di comunicazione alle famiglie delle assenze 4.6 N. contatti telefonici con i genitori 4.7 N. contatti lettera individuale con i genitori 4.8 N. contatti con i genitori ai ricevimenti generali 4.9 N. contatti con i genitori all’ora di ricevimento 4.10 N. genitori che ricevono SMS per registro elettronico 4.11 Questionario di soddisfazione sulla comunicazione
	5. Sviluppare l’utilizzo di nuove tecnologie informatiche a supporto della gestione	5.1 Spesa media annua per acquisto di infrastrutture informatiche nell’ultimo triennio 5.2 Numero di postazioni internet/numero di personale 5.3 N. di docenti che utilizza internet per prenotazioni/ numero di docenti 5.4 Percentuale di acquisti effettuati per via elettronica 5.5 N. accessi dei genitori per registro elettronico
	6. Assicurare la sicurezza degli ambienti di lavoro	6.1 Numero di guasti che determinano interruzioni dei servizi 6.2 Vita media di attrezzature, arredi e fabbricati 6.3 Spese per manutenzioni ordinarie/Valore delle attrezzature (media degli ultimi tre anni) 6.4 Spese per manutenzioni ordinarie/Valore dei fabbricati 6.5 Spese di assicurazione/valore degli immobilizzazioni 6.6 Frequenza della manutenzione del sito web 6.7 Frequenza di aggiornamento dei data base informatici

Coinvolgimento e cooperazione di studenti, famiglie e comunità'

Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
Coinvolgimento e cooperazione di studenti, famiglie e comunità'	1. Assicurare la frequenza degli studenti e la partecipazione alle attività della Scuola	1.1 % di studenti primo quadrimestre con piu' di 60 ore di assenza (10 giorni) 1.2 % studenti con piu' di 120 ore di assenza (20 giorni) 1.3 media dei giorni di assenza, primo quadrimestre 1.4 media giorni di assenza, secondo quadrimestre 1.5 % di studenti con più di 10 ritardi per quadrimestre 1.6 media numero di ritardi 1.7 Partecipazione media alle assemblee di istituto 1.8 % studenti che votano per CdI
	2. Fare leva sul supporto e sulla funzione educativa della famiglia	2.1 % famiglie partecipanti a Consigli classe/Interclasse 2.2 % famiglie partecipanti a Colloqui individuali 2.3 % famiglie partecipanti a d assemblee 2.4 % componente genitori partecipante a consiglio di Istituto 2.5 % famiglie partecipanti ad assemblee di classe a tema 2.6 % famiglie partecipanti a manifestazione di fine a.s. 2.7 Media genitori presenti/totale n. incontri organizzati dalla scuola
	3. Proporre un'offerta formativa orientata verso le opportunità del territorio	3.1 % ore didattiche ed attività' extracurriculare sul totale (33 settimane*36 ore*n. classi) 3.2 N. di riunioni con gli stakeholder territoriali in preparazione del POF 3.3 Rating interno sul grado di diffusione del POF tra gli stakeholder (studenti, famiglie, enti locali, altre scuole, ecc.)
	4. Instaurare un reciproco coinvolgimento con la comunità'	4.1 N. alunni partecipanti ad attività e laboratori del territorio/totale iscritti 4.2 N. iniziative progettate con enti locali/totale progetti della scuola
	5. Promuovere alleanze strategiche con le altre scuole del territorio	5.1 N. di reti alle quali partecipa la scuola 5.2 N. di reti di cui la scuola e' capofila 5.3 N. progetti in rete operanti su ricerca metodologico/didattica 5.4 Risorse finanziarie acquisite attraverso la partecipazione a reti

Conoscenze, abilità e motivazione delle risorse umane

Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
	1. Sviluppare il capitale umano del personale amministrativo	1.1 Indice QEM - Qualifiche (max 20%) + esperienza (max 40%) + Motivazione (max 40%) 1.2 Risultati dell'analisi del gap tra competenze richieste e competenze disponibili 1.3 Gap competenze dopo quattro mesi/Gap competenze all'inizio dell'anno
	2. Comprendere a fondo il capitale umano docente a disposizione	2.1 QEM - Qualifiche (max 30%) + Esperienza (max 30%) + Motivazione (max 40%) 2.2 QEM Figure professionali chiave
	3. Investire in formazione continua	3.1 Spesa della scuola in formazione del personale interno/numero di personale 3.2 Numero medio di ore dedicate alla formazione (docenti e Ata) 3.3 Numero di corsi (docenti e Ata) 3.4 N. partecipanti/N. totale personale (docenti e Ata)
	4. Mantenere la continuità didattica	4.1 N. docenti che mantengono la continuità nel plesso/N.docenti del plesso 4.2 Numero nuovi ingressi docenti/ N. docenti 4.3 N. trasferimenti in uscita/totale docenti (dato relativo all'ultimo triennio) 4.4 Numero di domande di trasferimento/numero 4.5 Numero giorni di assenze brevi in un anno/numero di docenti
	5. Accrescere la motivazione del personale	5.1 %di docenti pagati con il FIS (piu' di 10 ore) 5.2 Percezione del personale sul proprio sviluppo professionale (questionario) 5.3 Rating sintetico del questionario sul benessere a

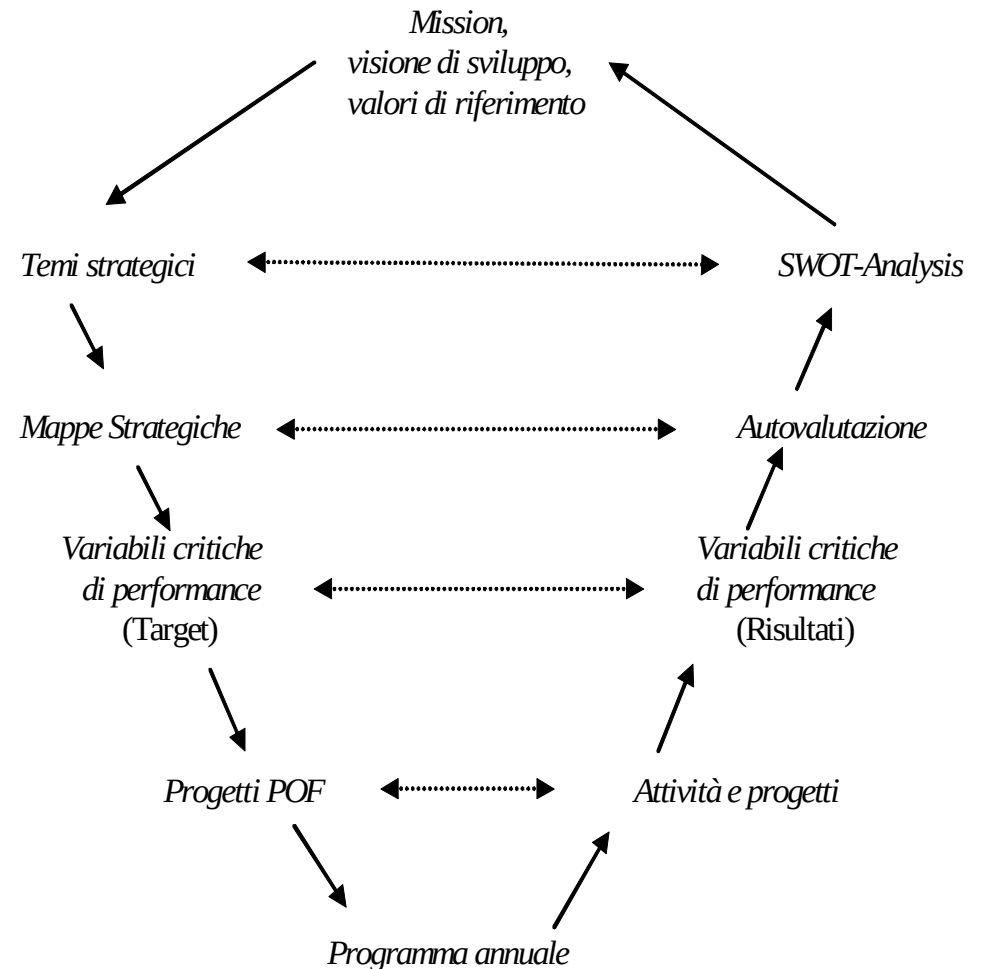
Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
Sviluppo organizzativo	1. Favorire il lavoro di gruppo e la collaborazione tra docenti	1.1 Numero di docenti che fanno parte di team di progetto
		1.2 Numero di gruppi misti
		1.3 Numero di riunioni dei consigli di classe
		1.4 Numero di riunioni dei dipartimenti disciplinari
		1.5 Numero di docenti impegnati in task force strategiche/ numero di docenti
	2. Creare un forte senso di appartenenza del personale	2.1 Questionario sull'identità istituzionale
	3. Promuovere un ambiente di lavoro sereno e sicuro	3.1 N. provvedimenti disciplinari (statistiche su violazioni di regole e procedure, codice etico)/ totale allievi
		3.2 N. dei reclami relativi a comportamenti del personale
		3.3 Esiti del questionario sulla percezione della disciplina interna da parte di insegnanti, studenti, famiglie, comunità
	4. Fare maggiore utilizzo della delega di funzioni e compiti	4.1 N. di funzioni delegate
		4.2 N. docenti con incarichi formalizzati/numero docenti
		4.3 Numero di docenti con più di due (tre) incarichi
		4.4 N. personale ATA con incarichi formalizzati/ N totale ATA
	5. Aumentare la collegialità nelle decisioni	5.1 % di docenti coinvolti nell'elaborazione del POF
		5.2 % di docenti (ATA) che si dichiara soddisfatto della partecipazione (questionario anonimo)

Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
Immagine e reputazione della scuola	1. Attrazione e mantenimento degli studenti	1.1 Numero di studenti/studenti bacino di utenza per medesima tipologia istituzionale 1.2 Totale nuovi iscritti/ totale alunni iscritti 1.3 Rapporto allievi in ingresso rispetto agli allievi in uscita per ciclo scolastico 1.4 N. nuovi studenti iscritti/Totale studenti 1.5 N. di studenti ritirati primo anno/totale iscritti primo anno 1.6 N. di studenti ritirati primo anno – numero di studenti ritirati primo anno precedente anno scolastico/ numero di studenti ritirati primo anno precedente anno scolastico
	2. Soddisfazione di studenti, famiglie e altri stakeholder	2.1 Questionario “costumer satisfaction” 2.2 Grado di partecipazione ad “open day” ed altri eventi celebrativi della scuola 2.3 Numero di accessi al sito internet, articoli di giornale apparsi sulla scuola, passaggi televisivi e radio
	3. Contributo della scuola alla comunità	3.1 Numero di ore di "adult education"/Numero di partecipanti a corsi "adult education" 3.2 Utilizzo da parte della comunità degli spazi e dei servizi della scuola (n. giorni in un anno)
	4. Riconoscibilità a livello nazionale ed internazionale	4.1 N. di concorsi ai quali partecipa la scuola ponderati in ordine di importanza 4.2 Premi conseguiti dalla partecipazione a gare 4.3 Iniziative e progetti di rilevanza nazionale ai quali partecipa la scuola
	5. Spendibilità delle competenze acquisite	5.1 N. allievi diplomati/ N. totale allievi 5.2 N. studenti occupati nell’arco di tre anni dal termine del ciclo scolastico / N. totale allievi diplomati 5.3 N. di studenti che si iscrivono all’Università) / N. totale allievi diplomati 5.4 N. studenti che si iscrivono all’interno di canali paralleli all’Università / N. totale

Area di performance	Obiettivi	Indicatori e metriche
Sostenibilità economica finanziaria della missione	1. Aumentare le risorse finanziarie in entrata diverse da quelle erariali	1.1 Rapporto tra le entrate accertate provenienti da: Regione, Enti Locali, Privati, Gestioni economiche, Altre entrate ed il totale delle entrate accertate
	2. Accrescere la capacità di decidere tempestivamente la spesa	2.1 Fondi vincolati/fondi totali 2.2 Spese decise/fondi vincolati 2.3 Tempi medi di allocazione delle risorse finanziarie dall'USR 2.4 Avanzo di amministrazione non vincolato/avanzo di amministrazione
	3. Accrescere la capacità di acquisire risorse finanziarie in modi collaborativi e competitivi	3.1 Spese su progetti/totale liquidazioni 3.2 Entrate acquisite attraverso la partecipazione a reti di scuole/entrate totali
	4. Assicurare un coinvolgimento duraturo ed equilibrato degli stakeholder locali	4.1 Fondi figurativi da enti locali, famiglie e comunita'/Fondi finanziari da enti locali, famiglie e comunita' 4.2 Fondi figurativi e finanziari da enti locali, famiglie e comunita'/numero studenti 4.3 Fondi figurativi e finanziari/numero di docenti 4.4 Fondi figurativi e finanziari da famiglie/fondi totali locali
	5. Migliorare la capacità di dare attuazione finanziaria al POF	5.1 Rapporto tra le somme programmate e le risorse disponibili 5.2 Disponibilità Finanziarie da programmare/totale spese 5.3 Rapporto tra il totale delle spese impegnate e la programmazione definitiva delle spese dell'anno 5.4 Rapporto tra le somme impegnate per: spese di funzionamento didattico, spese del personale docente, spese di investimento didattico, spese per progetti didattici e il totale delle somme impegnate nell'anno 5.5 Spese su progetti didattici/spese su progetti
	6. Condurre una gestione monetaria equilibrata	6.1 Rapporto tra le somme rimosse e le somme accertate in conto 6.2 Rapporto tra il totale dei pagamenti (in conto competenza e in conto residui) dell'anno e il totale della massa spendibile (impegni di competenza dell'anno + residui passivi all'inizio dell'anno) 6.3 Fondo di cassa finale/avanzo di amministrazione

Dai framework generali alla gestione strategica della scuola

- Nella gestione strategica della scuola una delle più grosse sfide consiste nell'integrare i punti di vista e le attese degli attori (insegnanti, dirigenti, personale amministrativo, studenti, genitori, ecc.), per giungere a definire una visione condivisa della "teoria del successo" della scuola. Questo significa passare dal disordine delle opinioni e prospettive, al consenso su quali debbano essere gli obiettivi strategici e come essi si influenzano reciprocamente.
- I modelli generali di Performance Management messi a punto insieme alle scuole, sono stati utilizzati dalle stesse proprio a questo scopo: costruire mappe strategiche per focalizzare le priorità organizzative
- Le scuole hanno costruito due tipologie di mappe strategiche:
- **Mappe strategiche della singola scuola:**
 - Scelta di uno o più temi strategici
 - Temi strategici corrispondenti a specifiche aree di performance
 - Temi strategici trasversali alle aree di performance (Integrazione studenti stranieri, prevenzione dispersione scolastica e disagio, comunicazione con gli stakeholder, etc)
- **Mappe strategiche per benchmarking all'interno della rete di scuole**



I passi della gestione strategica



In che modo i cambiamenti esterni minacciano/ offrono opportunità alla nostra mission?

Possediamo le risorse per accompagnare il cambiamento strategico?

1. Analisi del contesto esterno e dei fattori di cambiamento: minacce e opportunità
2. Analisi delle risorse e delle competenze organizzative: forze e debolezze
3. Traduzione della mission in temi strategici (*priorità verso le quali indirizzare il POF*)

Mappe strategiche



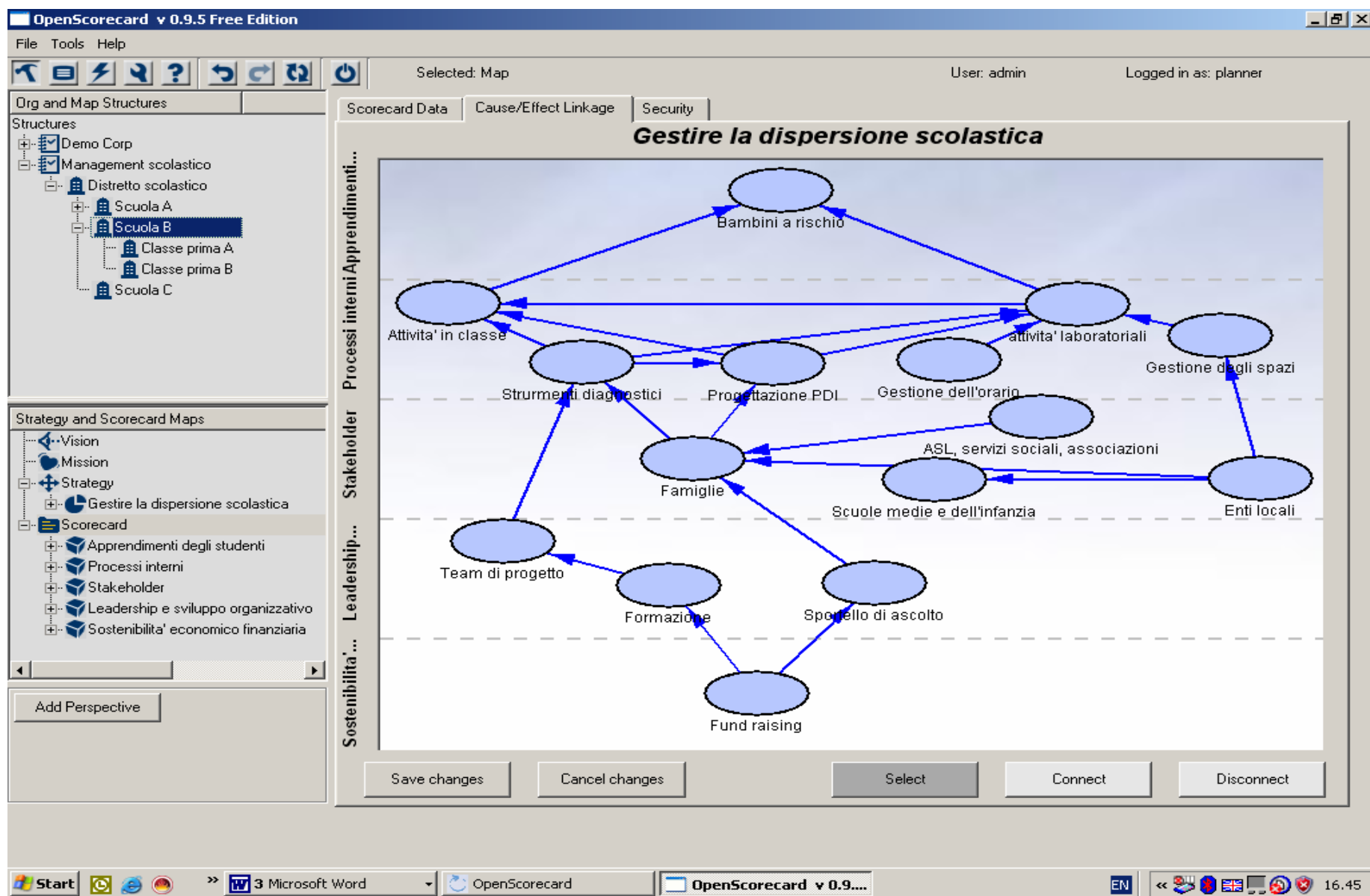
Come possiamo trovare una visione condivisa sugli obiettivi strategici della scuola?

- Non è sufficiente avere docenti ben preparati e pronti ad insegnare, studenti pronti ad imparare, famiglie pronte ed impegnate a collaborare, ecc., se tutte queste risorse ed energie non sono catturate ed incanalate all'interno di un indirizzo strategico.
- Possiamo immaginare di avere docenti molto bravi, ciascuno singolarmente convinto di svolgere al meglio il proprio lavoro, ma con effetti disastrosi sugli apprendimenti degli studenti a causa della mancanza di coordinamento e di lavoro di squadra.
- Può essere veramente frustrante per un dirigente scolastico sapere di poter contare su un corpo docente di elevato profilo e su una comunità attiva e coinvolta, ma che nel loro insieme “remano” verso direzioni diverse, talvolta opposte, ostacolando di fatto le azioni di miglioramento della scuola.

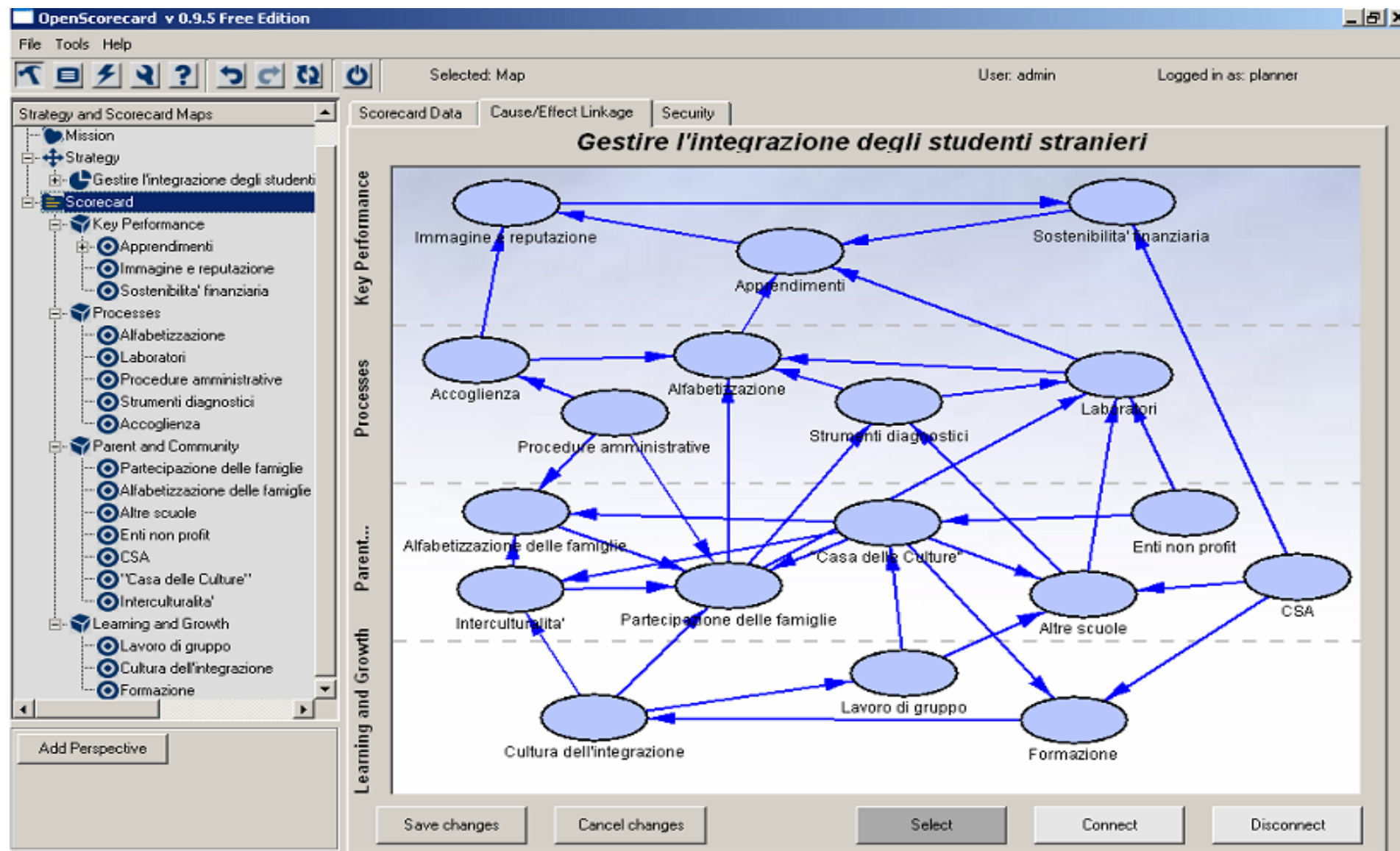
LE MAPPE STRATEGICHE SONO UNO STRUMENTO INDISPENSABILE IN UNA “ORGANIZZAZIONE DAI LEGAMI DEBOLI”

- La mappa strategica consiste in un diagramma di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi compresi all'interno delle aree di performance (apprendimenti, processi interni, partecipazione degli stakeholder, risorse umane, sviluppo organizzativo, ecc).
- La mappa strategica è lo strumento con cui la scuola descrive come intende creare valore pubblico, 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 a promuovere l'apprendimento degli studenti.
- Fattori intangibili come quelli appena elencati sono spesso sopravvalutati nella realtà operativa della scuola o sono spesso utilizzati retoricamente. 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?
- Non si tratta di possedere un po' di più di certe risorse (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.
- Le mappe strategiche mettono i leader scolastici nelle condizioni di individuare le risorse e di trovare 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. Una mappa strategica è un test di completezza per la strategia, della sua fattibilità e tenuta rispetto al momento in cui dovrà essere resa esecutiva, ovvero quando il personale dovrà concretamente azionare le leve che connettono i risultati alle loro determinanti

LA MAPPA STRATEGICA DEL TEMA “PREVENZIONE DELLA DISPERSIONE SCOLASTICA” IN UNA DIREZIONE DIDATTICA



LA MAPPA STRATEGICA DEL TEMA “INTEGRAZIONE DEGLI STUDENTI STRANIERI”



Il sistema di misurazione della performance



Come possiamo misurare la performance della scuola? Come possiamo governare le variabili organizzative che incidono sugli apprendimenti?

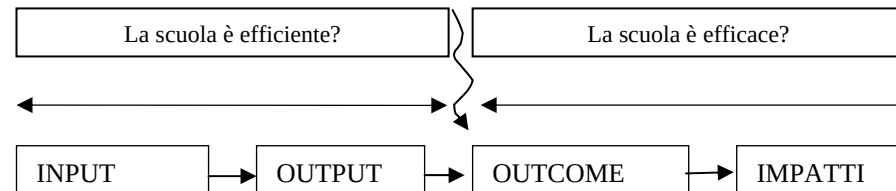
- Un sistema non è una semplice raccolta di indicatori, ma misura distinti elementi e fornisce informazioni su come i singoli elementi interagiscono per produrre determinate condizioni di funzionamento del sistema. La conoscenza fornita da un sistema di misurazione è maggiore della somma delle informazioni fornite dai singoli indicatori.
- Per ciascuno degli obiettivi della mappa strategica, le scuole hanno individuato uno o più indicatori di performance e metriche per la misurazione degli obiettivi
- Costruzione della **scheda anagrafica degli indicatori**: significato, polarità, frequenza, fonte di provenienza, responsabile del dato, modalità di calcolo, qualità del dato ...
- In questa fase vengono in evidenza i colli di bottiglia dell'organizzazione scolastica in termini di debolezza dei sistemi informativi e, soprattutto, della "cultura del dato"

SCHEDA ANAGRAFICA INDICATORE

Tema strategico	Area di performance
Obiettivo	Descrizione obiettivo
Indicatori di Performance	
Tipologia di unità di misura:	Polarità:
Frequenza della rilevazione:	
Fonte dell'informazione	Chi raccoglie i dati:
Formula matematica:	
Qualità dei dati:	Performance storica
Soglia di accettabilità	Target:
Spiegazione dei target	
Progetti	Programma annuale in euro

Tipologie di indicatori di performance

- Il sistema di misurazione della performance crea un bilanciamento tra differenti tipologie di misurazioni: misure di percezione e misure basate su fatti obiettivi; misure anticipate e ritardate; misure di input, output, outcome e impatto; misure di qualità, tempestività e costo; misure di tipo monetario e misure non monetarie.
- Il sistema di misurazione della performance comprende indicatori che mettono in relazione input, output, outcome e impatti per aiutare le scuole ad assumere scelte secondo criteri di efficacia e di efficienza:



- Gli indicatori di efficienza hanno la caratteristica di dirci se la scuola sta realizzando in modo “giusto” (conforme ad una procedura e senza spreco di risorse) determinate attività, amministrative o didattiche, ma non ci dicono se la scuola sta svolgendo le attività giuste, ovvero se sta perseguendo i propri scopi (efficacia della scuola). L'efficacia della scuola chiama in causa gli outcome e gli impatti
- Gli impatti riguardano le ricadute esterne sull'ambiente, in termini di diplomati, abbandoni, studenti occupati nell'arco di tre anni dal termine del ciclo scolastico, numero di allievi che si iscrivono all'università, studenti che si iscrivono all'interno di canali paralleli all'università, offerta di corsi per adulti, ecc.
- La ricerca educativa ha prodotto numerosi studi su tassonomie di indicatori di risultato comprensivi non soltanto degli outcome cognitivi (apprendimenti in matematica, scienze e letteratura). Il progetto ha cercato di includere indicatori affettivi e comportamentali relativi ad “attitudini, aspirazioni, qualità della vita e benessere a scuola”.

Target obiettivo



Per il controllo di gestione non e' sufficiente definire gli obiettivi strategici, ma occorre che tali obiettivi siano anche misurabili attraverso target di risultato.

- Un target rappresenta il beneficio o risultato atteso, espresso in modo quantitativo, di un indicatore di performance. Poniamo, raggiungere il 60% dei bambini a rischio dispersione con un piano didattico individualizzato (PDI) potrebbe essere il target per misurare la performance sull'obiettivo dell'efficacia didattica.
- I target, espressi numericamente, indicano lo sforzo che l'organizzazione intende compiere per raggiungere un definito livello di performance. L'impegno richiesto per il miglioramento dei target determina anche il tipo di iniziative da avviare, i tempi di realizzazione, le risorse coinvolte e quindi lo sforzo complessivo da sostenere in sede di formazione del budget.
- Un target dovrebbe essere stimolante per l'organizzazione, ma realistico da perseguire. Per arrivare a definire un target con queste caratteristiche e' necessario avere un punto di riferimento: si può trattare di un miglioramento incrementale basato su dati storici oppure di un dato derivante dalla necessità di mantenere la conformità all'applicazione di nuove norme, per esempio, nel campo della sicurezza; può essere il frutto di un'attività' di benchmark con istituzioni comparabili, ad esempio per tipologia istituzionale e territorio di operatività; infine può anche essere il risultato di un ragionamento di sintesi sulla combinazione dei punti precedenti.

Progetti e piano dell'offerta formativa



Nella realtà della scuola si assiste ad una proliferazione di progetti che di per sé non è negativa, ma che diventa l'indice di un "disagio organizzativo" nella misura in cui i progetti non sono proposti e approvati all'interno di una chiara visione di sviluppo della scuola .

- Il percorso che dalla identificazione delle attese sociali porta alla definizione degli obiettivi e dei target, permette di focalizzare la progettazione del Pof sulle priorità strategiche, liberando risorse, umane e finanziarie, impegnate in attività e progetti che possono essere più il frutto del calcolo personale che della convenienza della istituzione scolastica.
- La metodologia messa a punto permette di analizzare il portafoglio progetti della scuola, valutare la pertinenza dei progetti e delle altre iniziative in corso rispetto alle mappe strategiche, analizzare il gap progettuale per lo sviluppo dei nuovi progetti
- Il programma annuale non è semplicemente incrementale rispetto agli anni precedenti, ma risponde a logiche di budgeting per programmi-obiettivo: le risorse sono allocate coerentemente con gli obiettivi da raggiungere.

Reporting



Gli obiettivi definiti in sede di formazione del Piano dell'Offerta Formativa generano apprendimento organizzativo se analizzati basandosi su evidenze fattuali (indicatori di performance).

- Il processo di controllo si realizza in modo ricorrente ed è continuamente alimentato dal *confronto ragionato tra obiettivi e risultati conseguiti*. Dall'analisi degli scostamenti più significativi e' possibile risalire alle cause e ottenere indicazioni sulle azioni correttive da approntare oppure sulla necessità di revisione degli obiettivi se gli scostamenti sono imputabili al cambiamento delle ipotesi iniziali su cui erano stati definiti gli obiettivi strategici.
- il reporting non e' semplicemente un veicolo di trasmissione di dati: e' un'attività con elevati contenuti di professionalità che deve mantenere saldi alcuni requisiti di base quali l'attendibilità, selettività, tempestività, flessibilità e fruibilità dell'informazione. Lo scopo preminente del reporting e' trasformare un insieme di dati e informazioni, spesso numeroso ed indistinto, in conoscenze utili per la gestione.
- I documenti di report rappresentano formidabili strumenti di knowledge management attraverso i quali vengono socializzate le informazioni e si costruisce il senso della realtà percorrendo un processo di apprendimento e di miglioramento continuo della scuola

In sintesi

- **Mappe strategiche per tipologia istituzionale**

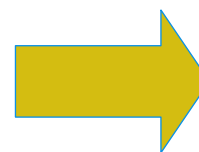
- Aree di performance

- Obiettivi strategici

- Indicatori e metriche di misurazione

- Target di riferimento

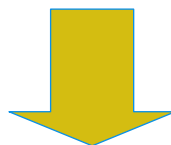
- Piani d'azione (attività e progetti)



**Piano dell'Offerta
Formativa**

Vs

(Piano strategico)



Programma Annuale

Vs

(Budgeting basato sui risultati)



**Pilotaggio,
coordinamento,
apprendimento
organizzativo,
rendicontazione**



Conclusioni



Implicazioni sul management scolastico

- **Struttura organizzativa**
 - Coinvolgimento di funzioni strumentali, collegio dei docenti, dipartimenti
 - Da esperienza praticata in prevalenza dallo staff di dirigenza Vs esperienza condivisa all'interno della scuola
 - Una funzione strumentale per il controllo di gestione?
- **Sistemi informativi**
 - Rapporto costi benefici
- **Cultura organizzativa**
 - Gestione per emergenze Vs gestione programmata
 - Gestione basata sulle percezioni Vs Gestione basata sui fatti
 - Gestione per eccezioni Vs Gestione interattiva
 - Gestione autoreferenziale Vs Gestione basata su confronto e condivisione in rete (benchmarking)