

ANNO SCOLASTICO 2016-17



ISTITUTO "FALCOMATA'-ARCHI" - REGGIO CALABRIA-

**Diario di bordo per una**

**GESTIONE**

**partecipata e condivisa**

## **Premessa**

Nella prospettiva del DPR 80/2013 **la valutazione interna e quella esterna** seguono un unico quadro di riferimento teorico.

Il quadro di riferimento della valutazione delle scuole è caratterizzato da un modello concettuale a tre dimensioni. Ciascuna dimensione è articolata in specifiche aree. Le dimensioni e le aree individuano gli ambiti di contenuto considerati rilevanti per la valutazione delle scuole

- **Contesto** (Popolazione scolastica, territorio e capitale sociale, Risorse economiche e materiali, Risorse professionali)
- **Esiti** (Risultati scolastici, Risultati nelle prove standardizzate nazionali, Competenze chiave e di cittadinanza, Risultati a distanza)
- **Processi** (Pratiche educative e didattiche – Curricolo, progettazione e valutazione, Ambiente di apprendimento, Inclusione e differenziazione, Continuità e orientamento – Pratiche gestionali e organizzazione della scuola – Orientamento strategico e organizzazione della scuola, sviluppo e valorizzazione delle risorse umane, integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie)

All'interno di questo quadro, ho ritenuto fondamentale prevedere un progetto di ricerca-azione con lo scopo di studiare, sperimentare nuove pratiche di controllo di gestione sia a supporto dei processi decisionali all'interno della scuola sia come fondamentale strumento di garanzia verso l'esterno

per permettere alla scuola di rendere conto responsabilmente dell'utilizzo dell'autonomia, nonché come processo costante di autoanalisi delle azioni avviate rispetto alle performances complessivamente attese.

In effetti, l'idea progettuale di fondo è che l'autovalutazione della scuola, rappresenti anche la base per monitorare e riallineare percorsi intrapresi per una più efficace rispondenza alle attese sociali.

Il progetto tende a sviluppare più adeguati sistemi di monitoraggio per gestire le variabili organizzative e di contesto che incidono sugli apprendimenti degli studenti. In particolare, la messa a punto da qualche anno, di nuove metodologie di gestione della qualità, ha messo in discussione il modo in cui la scuola elabora il piano dell'offerta formativa, connettono il piano dell'offerta formativa con il programma annuale, definiscono i risultati da monitorare.

Si tende ad introdurre un sistema di indicatori della performance per migliorare i metodi esclusivamente descrittivi e "qualitativi" con i quali i risultati della scuola erano in precedenza analizzati.

Il progetto gestionale dovrà delimitare il campo operativo del controllo di gestione nella scuola, offrendo spunti di riflessione e strumenti a supporto dell'autovalutazione e dei processi di innovazione in atto, nonché di sviluppo della scuola dell'autonomia.

Più precisamente, si tende ad attribuire al controllo di gestione nella scuola cinque principali funzioni:

- supportare i processi formali di analisi e revisione strategica per valutare la tenuta della visione di sviluppo della scuola ed il suo posizionamento istituzionale rispetto allo specifico contesto sociale, economico e competitivo (**pianificazione e controllo strategico**),
- coniugare il policentrismo decisionale interno con l'esigenza di allineamento organizzativo intorno a missione, visione di sviluppo, valori, priorità strategiche (**allineamento organizzativo**),
- 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**)
- attivare processi di networking (monitoraggio, informazione, comunicazione, decisione) all'interno delle reti interorganizzative ed interistituzionali di creazione di valore pubblico di cui fa parte la scuola (**network management**),
- favorire i processi di rendicontazione sociale della scuola dell'autonomia (**bilancio sociale**).

## **Dall'autovalutazione al raggiungimento degli obiettivi**

### **1. Disegno del progetto di ricerca-azione**

L'idea gestionale è quella di effettuare una ricerca sul campo al fine di dotarsi di **un modello di controllo di gestione che abbia i seguenti requisiti progettuali:**

- rigorosità metodologica, attraverso il sistematico riferimento a consolidati principi e criteri d'impostazione economica ed organizzativa;
- profonda aderenza alla realtà economica della scuola di riferimento con il livello Nazionale nella particolare natura di "organizzazione professionale";
- flessibilità applicativa, in considerazione della dimensione e della complessità gestionale;
- sviluppo dal basso, avvalendosi della sperimentazione sul campo dei metodi, degli strumenti e delle finalità ritenuti maggiormente utili dagli attori direttamente coinvolti nella gestione.

**Le fasi metodologiche del progetto sono riconducibili ai seguenti elementi:**

- **definizione del framework** generale di controllo di gestione basato sul concetto di "gestione del capitale globale";
- utilizzo da parte della scuola del framework generale e dei modelli specifici, per individuare i "temi strategici" della scuola e per costruire intorno ad essi le "mappe strategiche";
- 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;

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;

- formazione del programma annuale secondo logiche di budget per programmi-obiettivo e progetti;
- *benchmarking* da parte di di tutti i soggetti coinvolti

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).

## **2.Framework**

Il framework generale pone in risalto il concetto di capitale intellettuale inteso come l'insieme di risorse immateriali che ha come elementi costitutivi di base la “conoscenza” e la “fiducia”.

La distinzione tra capitale finanziario e capitale intellettuale è particolarmente pertinente nell'ambito delle istituzioni educative, non soltanto per la natura della scuola quale organizzazione professionale.

Nella gestione della scuola il concetto di capitale globale è pervasivo. La scuola deve produrre capitale globale, ma al tempo stesso il capitale globale è la condizione produttiva di base per lo svolgimento delle attività della scuola.

**Il capitale globale comprende quattro grandi categorie:**

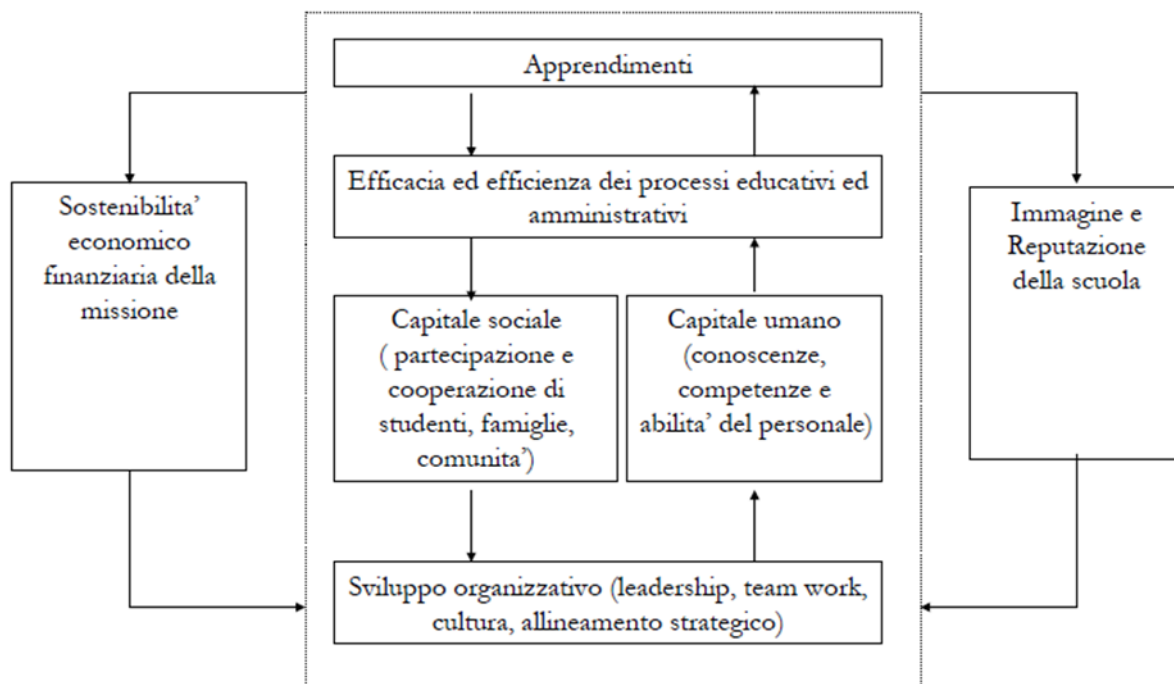
**il “capitale fisico e finanziario”**, ampiamente inteso come area di performance della sostenibilità economico finanziaria della mission istituzionale. E' questa la nozione alla quale, in modo del tutto parziale, hanno riguardo gli attuali strumenti contabili della scuola;

- **il capitale umano** degli studenti e del personale;

- **il capitale sociale** che si accumula nell'immagine e reputazione della scuola ed è operativo attraverso la partecipazione e la cooperazione di studenti, famiglie e altri stakeholder,

- **il capitale organizzativo** visto principalmente dal punto di vista della leadership distribuita all'interno della scuola, del lavoro di squadra, della capacità di creare una cultura organizzativa coesa e di mettere in moto sistemi manageriali che favoriscono l'allineamento strategico.

I risultati raggiunti dalla scuola in termini di accrescimento del suo capitale globale, alimentano la gestione della scuola attraverso **la disponibilità di studenti preparati e pronti ad imparare, maggiori risorse finanziarie e maggiore supporto da parte degli stakeholder:**



Al centro dello schema vi sono 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” esistono forti relazioni e devono essere analizzate in modo interdipendente..