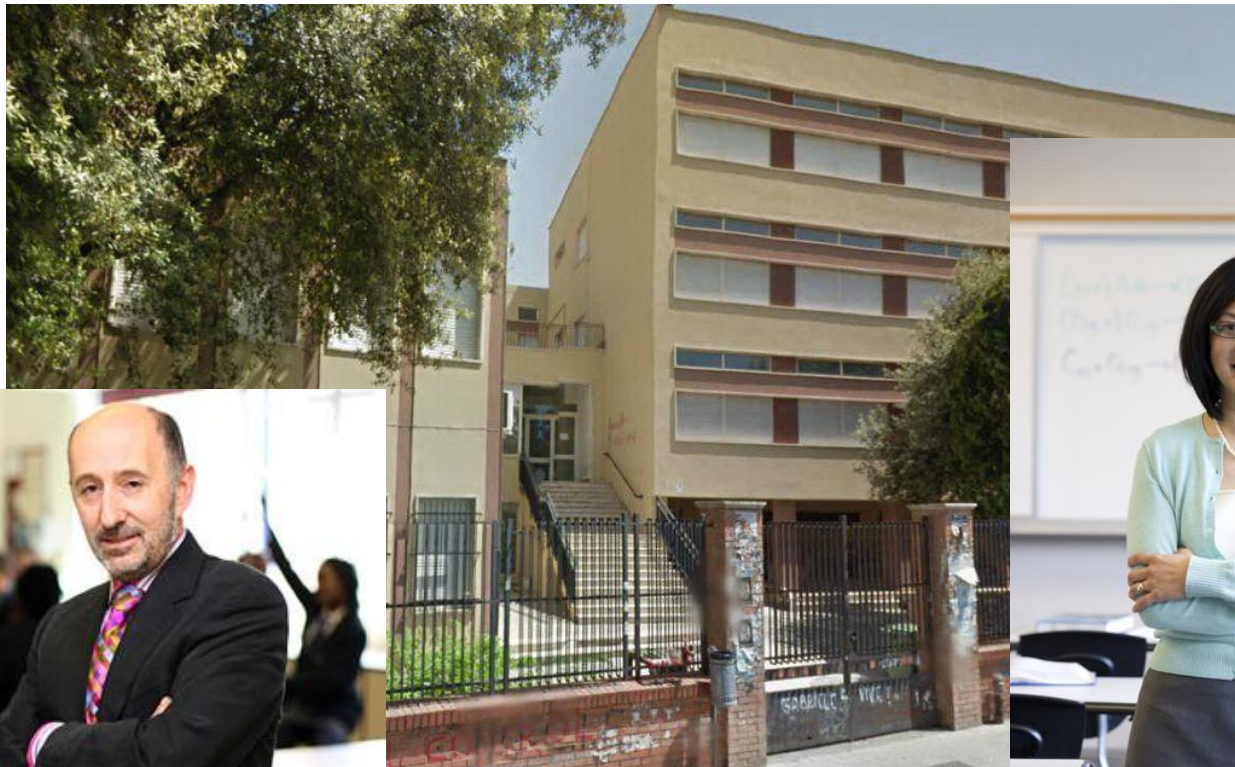


Misurare le competenze manageriali dei dirigenti scolastici: la metodologia del *World Management Survey*

Adriana Di Liberto



PISA, 21 Marzo 2019



Introduzione

- Esiste un'ampia letteratura che sottolinea quanto la qualità della leadership, l'organizzazione manageriale e l'uso di buone pratiche organizzative siano aspetti determinanti del successo delle imprese (Bloom e Van Reenen, 2010).
- Con l'autonomia e le recenti riforme la figura del Dirigente scolastico (DS) ha ricevuto poteri sempre più ampi, assumendo un ruolo importante negli ambiti di gestione della scuola. La legislazione italiana ne descrive i compiti come quelli di un vero e proprio manager-dirigente.
- Difficile analizzare il ruolo delle competenze manageriali, ancor di più se nel settore pubblico:
 - ✓ La misura di output è più difficile da definire e misurare.
 - ✓ I dirigenti pubblici sono tipicamente sottoposti a una serie di vincoli normativi e burocratici che ne limitano l'autonomia decisionale.

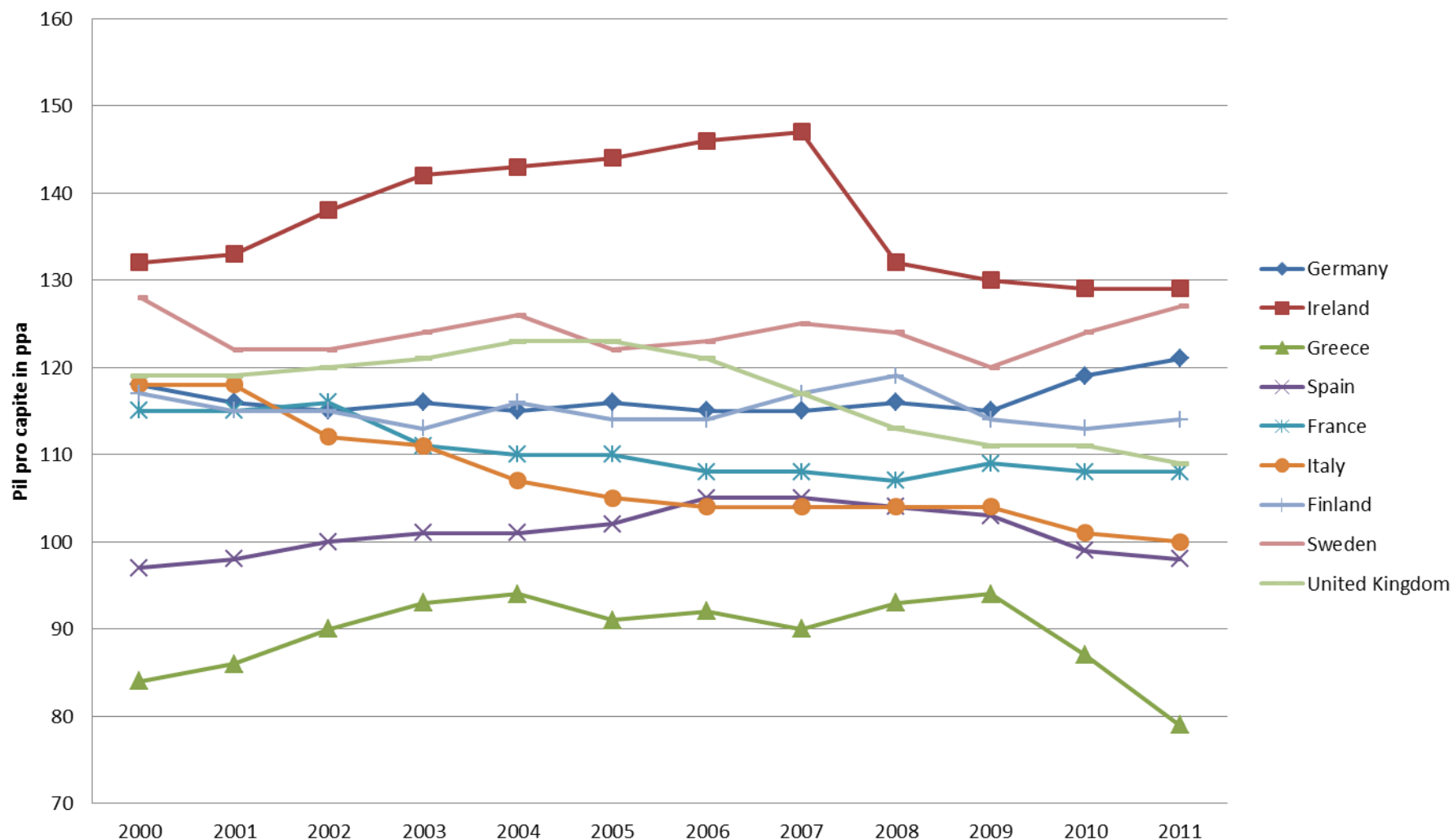
Introduzione

- Analizzeremo la metodologia proposta e sviluppata all'interno del progetto internazionale del World Management Survey (WMS).
- Il progetto WMS: 1) identifica alcune attività di gestione comuni a qualunque ambito manageriale, indipendentemente dalla particolare attività considerata, 2) suggerisce una metodologia di raccolta dati per valutare le soluzioni attuate dai manager per risolvere specifici problemi.
- E' uno strumento innovativo di misurazione delle pratiche manageriali che permette un confronto dei risultati tra settori (manifatturiero, commercio, sanità e istruzione) e paesi (industrializzati e in via di sviluppo).
- Esamineremo stime della qualità delle pratiche manageriali adottate dai DS italiani e le confronteremo con i dati internazionali.

Struttura della lezione

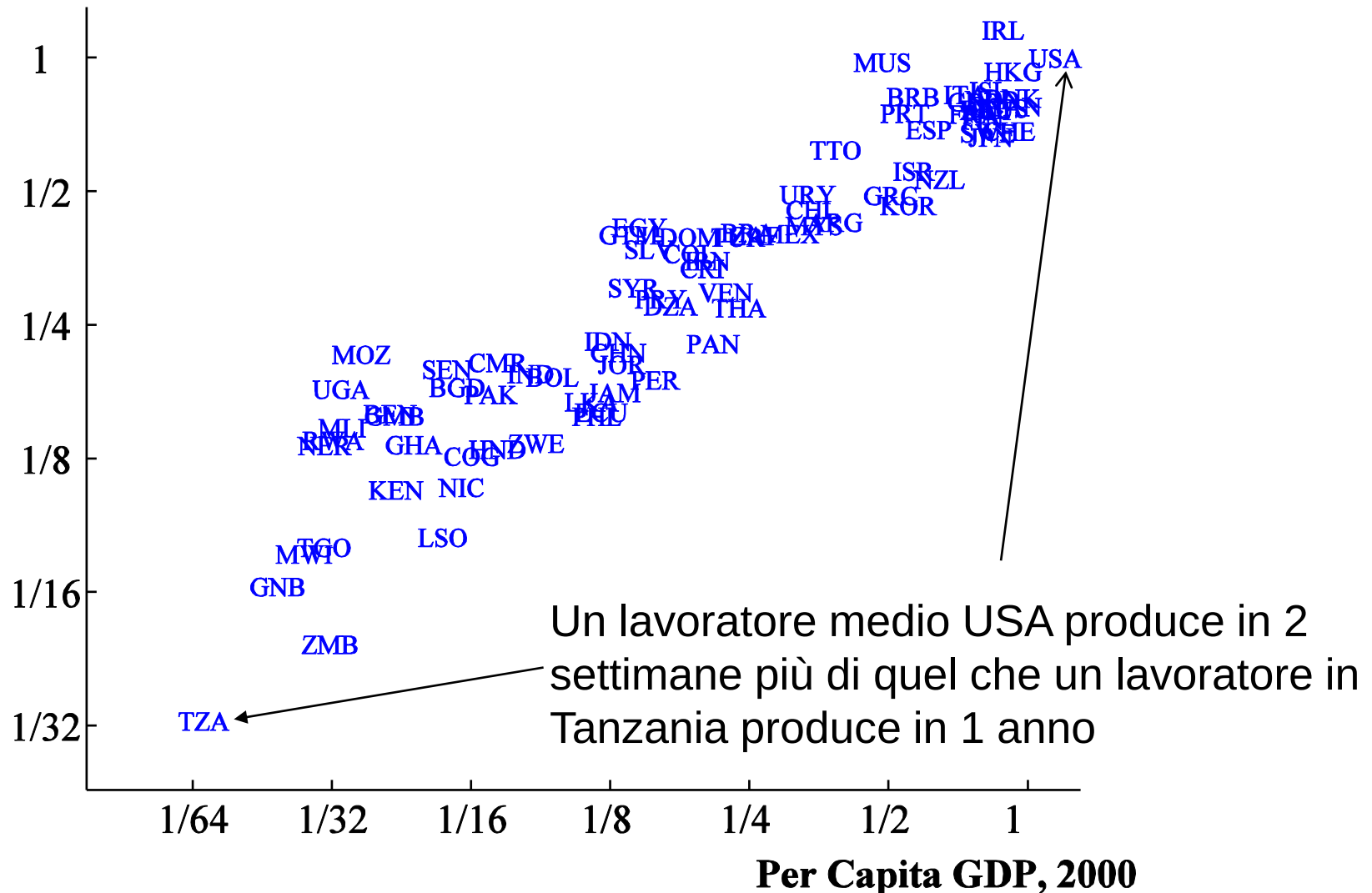
- 1. La nascita del progetto WMS: le analisi imprese-paesi.**
2. Gli effetti delle competenze manageriali nelle performance scolastiche.
3. Come misurare le *management practices*.
4. Le competenze manageriali nella scuola.
5. Perché si osservano differenze nelle *management practices*?
Confronti internazionali e analisi dei dati italiani.

PIL pro capite (numero indice EU27=100)



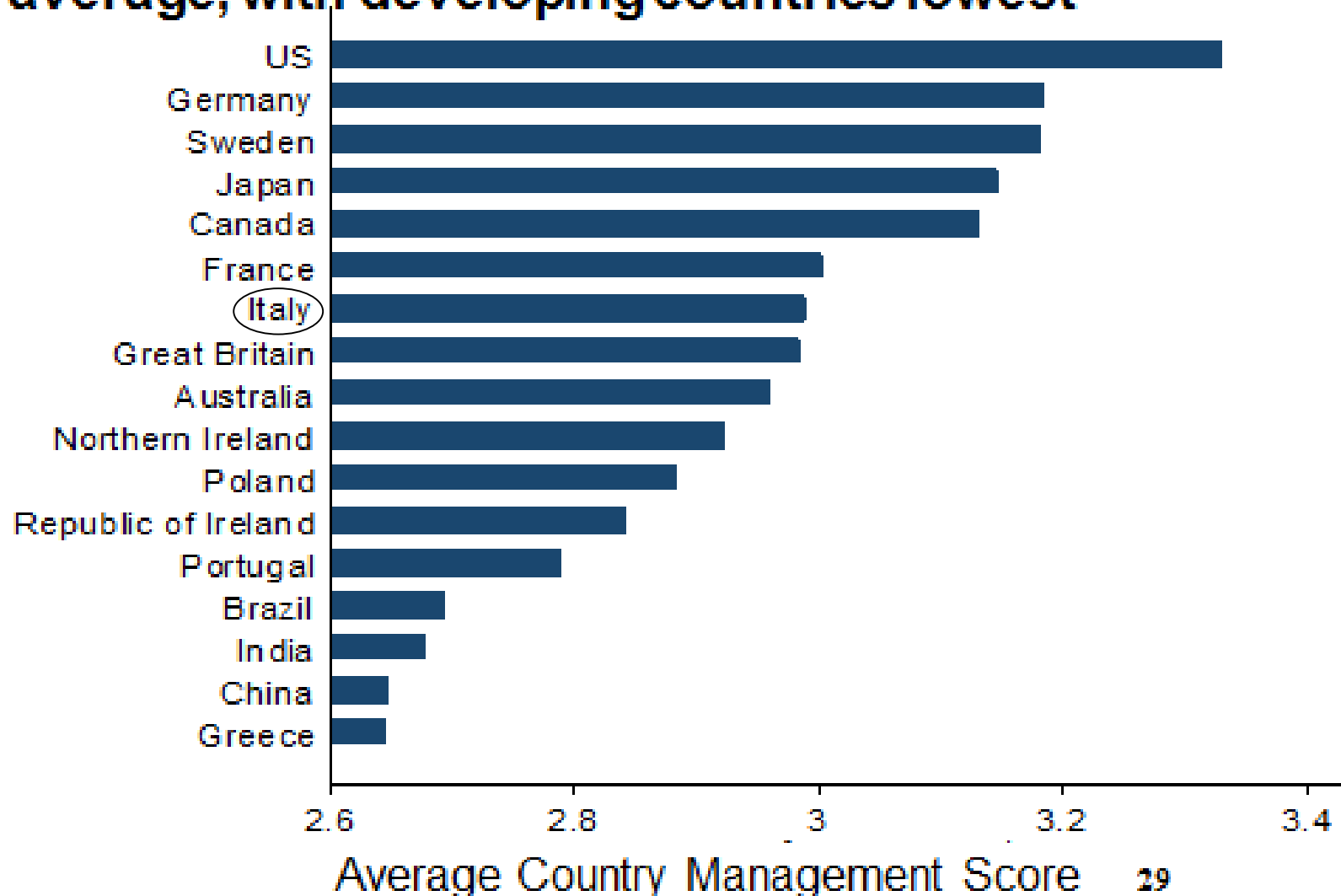
Differenze tra paesi: PIL e *Produttività Totale dei Fattori* (TFP)

Total Factor Productivity, 2000

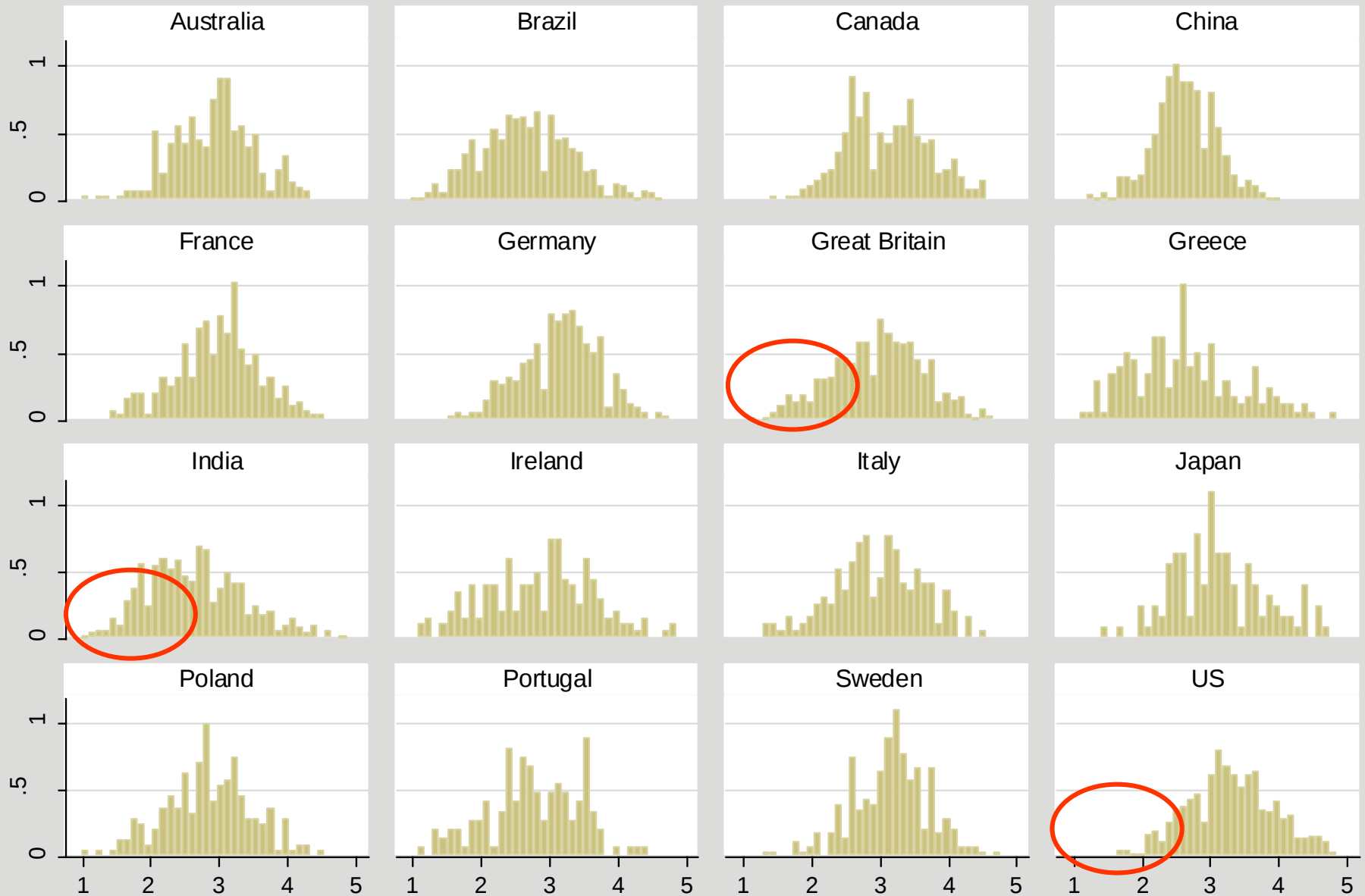


Fonte: Jones and Romer (2009). US=1

US management practices score highest on average, with developing countries lowest



Variazioni tra imprese (più ampie che non tra paesi)



Firm-Level Management Scores

1. La nascita del progetto WMS: le analisi imprese-paesi.

2. Gli effetti delle competenze manageriali nelle performance scolastiche.

3. Come misurare le *management practices*.

4. Le competenze manageriali nella scuola.

5. Perché si osservano differenze nelle *management practices*?
Confronti internazionali e analisi dei dati italiani.

La funzione di produzione dell'istruzione

fattori hanno sul risultato educativo. Output del processo educativo (O_t): risultati nei test standardizzati, votazioni conseguite, tassi di abbandono, esiti nel mercato del lavoro...). Formalmente:

$$O_t = f(R_{t-1}, F_{t-1}, QI_t, P_{t-1}, O_{t-1}, Altro_{t-1})$$

R = ammontare di risorse scolastiche impiegate (dimensione classi, spesa per studente, qualità infrastrutture....

F = background familiare

QI = qualità degli insegnanti

P = *peer effects*

$Altro$ = aspetti organizzativi e gestionali,...

Dall'azione del DS ai risultati degli studenti

- La letteratura sul tema attribuisce un ruolo sempre più importante ai DS nei risultati degli studenti.
- Effetto indiretto, che passa attraverso la loro influenza sull'attività del corpo insegnante. Ma non solo.

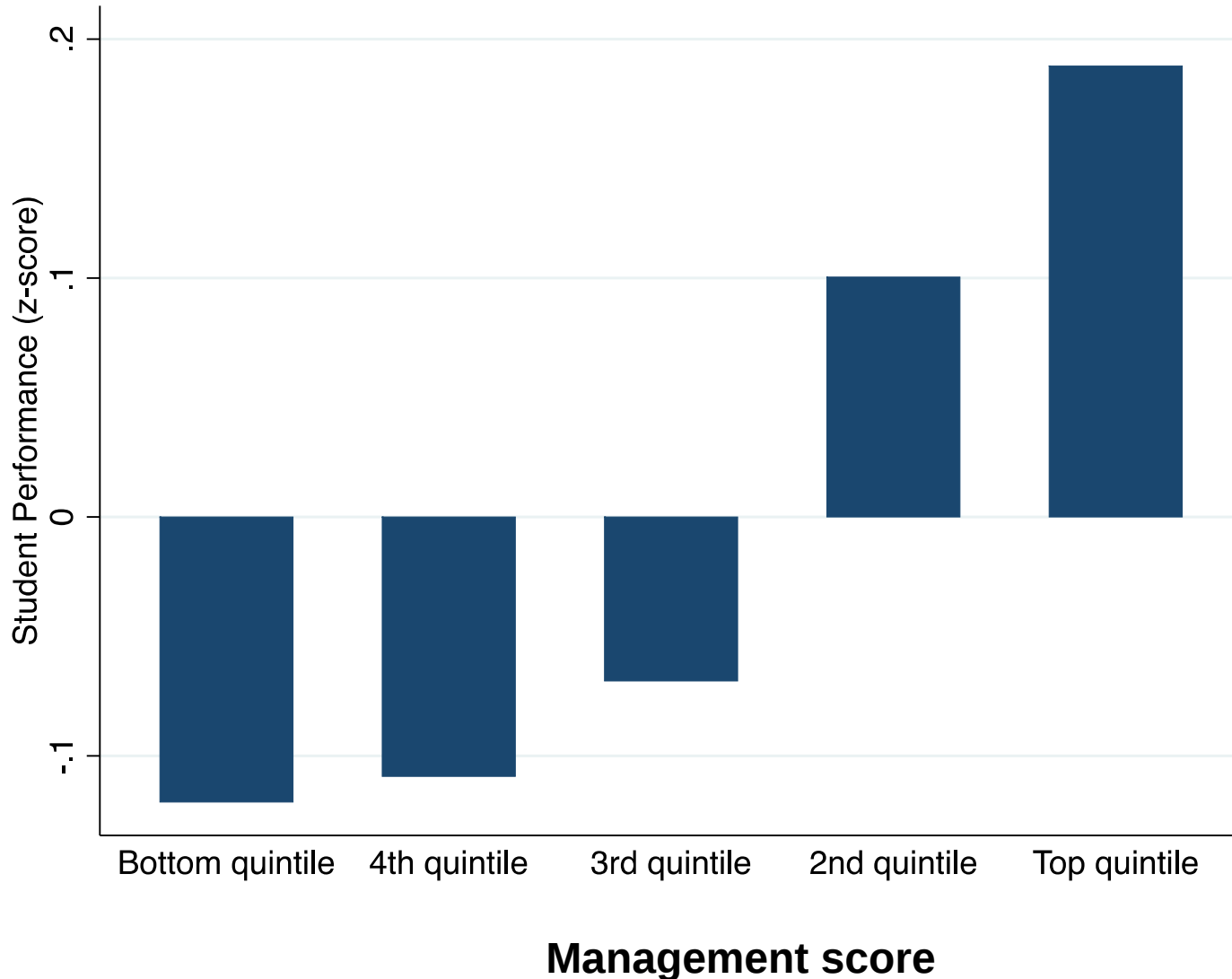
Canali principali identificati:

- Selezione degli insegnanti (*hiring/firing*).
- Motivazione del corpo docente (*Transformational leadership*):
"The ability of some leaders, across many types of organizations, to engage with staff in ways that inspired them to new levels of energy, commitment, and moral purpose."
Robinson et al. (2008).
- Attività dirette al miglioramento della qualità dell'insegnamento (*Instructional leadership*).
- Competenze organizzativo-manageriali specifiche.

La letteratura

- Esistono diverse indagini di tipo *qualitativo* che evidenziano l'importanza delle pratiche gestionali per il buon funzionamento delle scuole.
- Sono pochi i lavori di tipo *quantitativo* che analizzano quali siano le pratiche che maggiormente incidono nella performance scolastica degli studenti.
- Questi lavori, oltre a utilizzare nella maggior parte dei casi dati per gli Stati Uniti, dove the «...*impacts of leadership are typically found to be stronger than in international studies.*» (Robinson et al. 2008, p. 637), si basano su indicatori di *mangerial practices* parziali e difficilmente replicabili.

La letteratura internazionale: correlazione tra qualità del management scolastico e risultati di apprendimento



1. La nascita del progetto WMS: le analisi imprese-paesi.
2. Gli effetti delle competenze manageriali nelle performance scolastiche.
- 3. Come misurare le *management practices*.**
4. Le competenze manageriali nella scuola.
5. Perché si osservano differenze nelle *management practices*?
Confronti internazionali e analisi dei dati italiani.

Misurare le pratiche manageriali: la metodologia del World Management Survey

Misurare le *management practices* non è semplice. Principali criticità:

- 1) Quantificare (assegnare un numero) le *management practices*.
- 2) Ottenere i dati dalle organizzazioni.
- 3) Ottenere informazioni credibili – le organizzazioni che operano male lo ammettono?
- 4) Ottenere un campione rappresentativo (importante soprattutto per le analisi cross-country).

L'approccio Bloom e Van Reenen (2007)

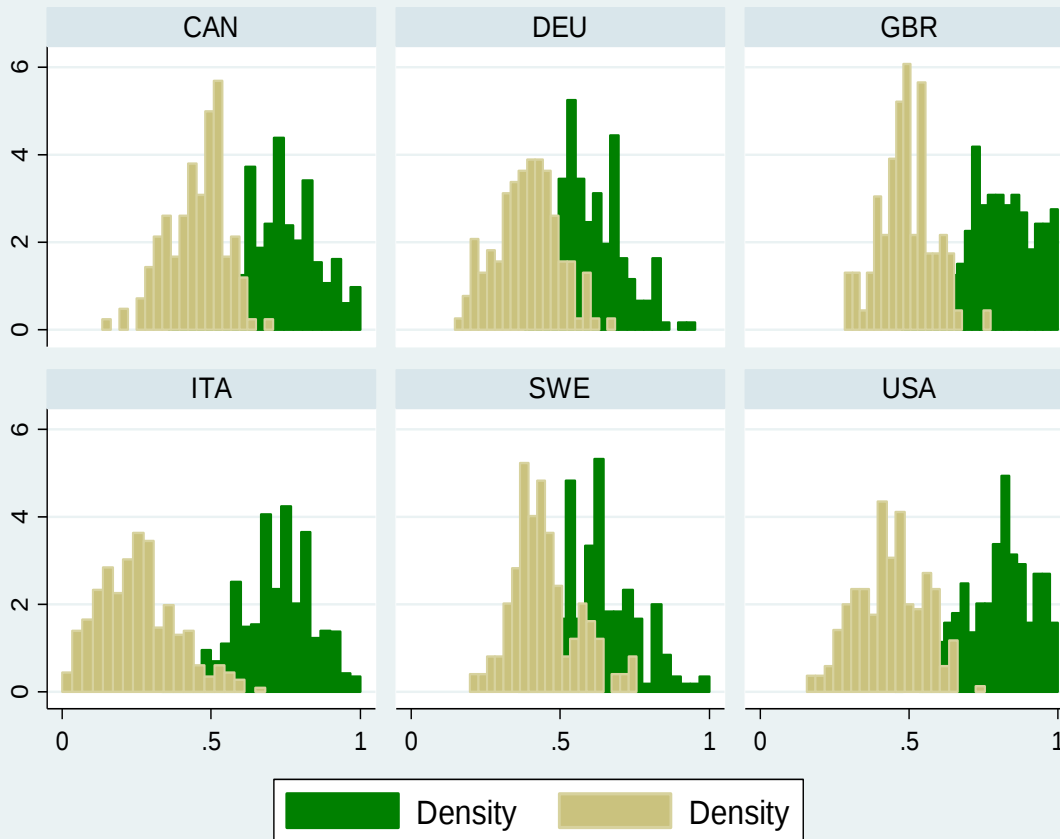
- Questionario ampio, e interviste lunghe e dettagliate: durata circa 50-60 minuti.
- Il WMS utilizza una griglia valutativa: vengono attribuiti punteggi compresi tra 1 (*worst managerial practice*) a 5 (*best managerial practice*) sulla base della qualità del processo organizzativo descritta dall'intervistato. Nota bene: le “*management practices*” vanno considerate separatamente dai “*managers*”.
- Per ottenere dati credibili - uso della tecnica “*Double-blind*”:
 - Gli intervistatori non conoscono la performance della scuola.
 - I managers intervistati non sanno che verranno valutati.

Griglia valutativa: un esempio

Modalità operative: Standardization of Instructional processes.

<u>2) Standardisation of Instructional Processes</u> <i>Tests how well materials and practices are standardised and aligned in order to be capable of moving students through learning pathways over time</i> Score: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐	a) Tendete a omogeneizzare i processi educativi e d'insegnamento nella scuola? b) Quali strumenti e risorse offrite agli insegnanti (i.e. lucidi/schemi/strutture di lezione redatti secondo standard precisi) per assicurare un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le diverse classi? c) Quali sono le aspettative (da parte del corpo insegnante) rispetto all'uso di queste risorse? d) In che modo il preside (o altro responsabile) effettua il monitoraggio e assicura un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le classi?		
	Score 1: No clear or institutionalized instructional planning processes or protocols exist; little verification or follow-up is done to ensure consistency across classrooms	Score 3: School has defined instructional planning processes or protocols to support instructional strategies and materials and incorporate some flexibility to meet students needs; monitoring is only adequate	Score 5: School has implemented a clearly defined instructional planning process designed to align instructional strategies and materials with learning expectations and incorporate flexibility to meet student needs; these are followed up on through comprehensive monitoring or oversight

Valutazione (WMS) e autovalutazione (OCSE-PISA): dirigenti scolastici italiani



Graphs by (first) cnt

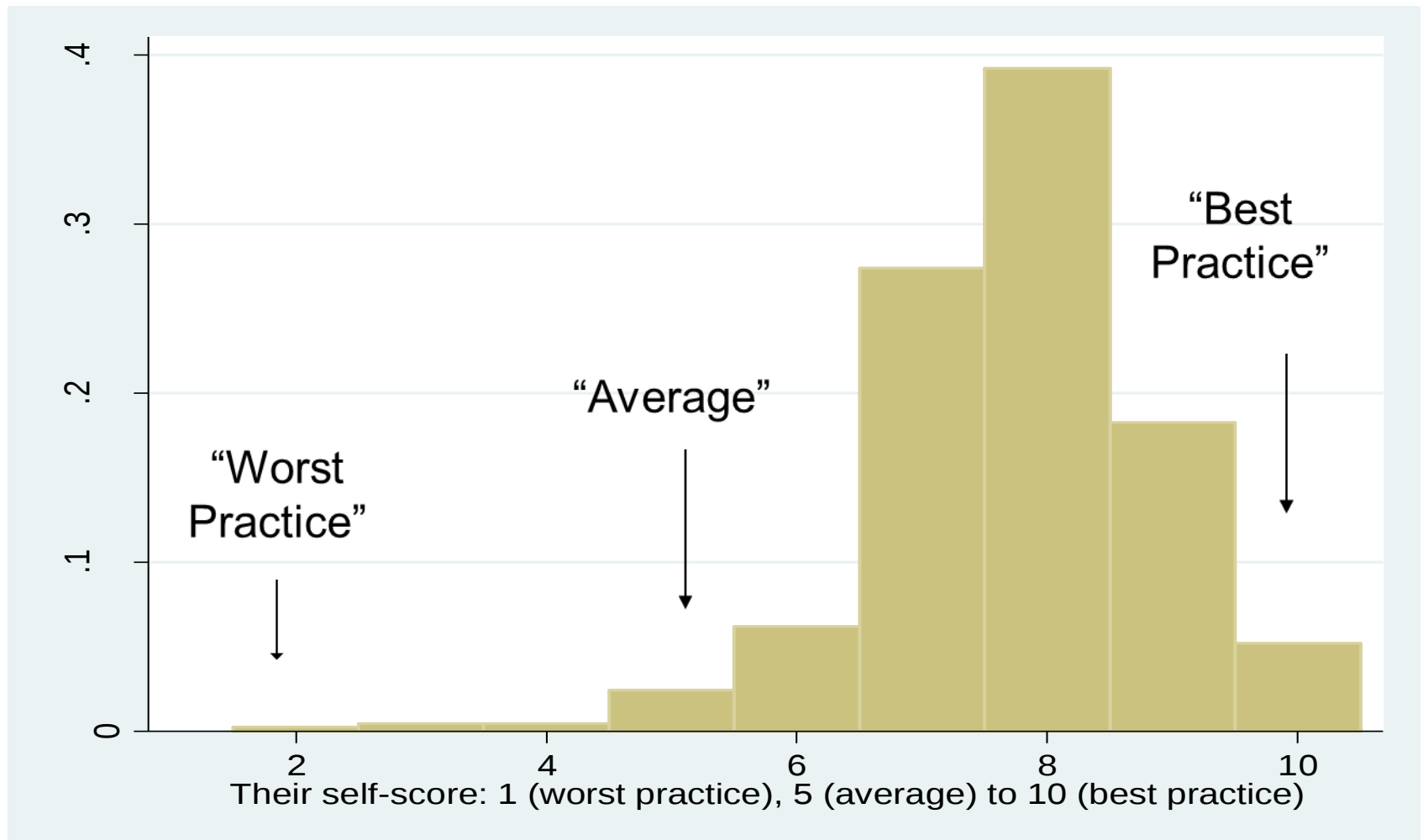
In **verde** I dati OCSE-PISA 2009 su Leadership scolastica. In **giallo** i dati WMS sulle pratiche manageriali dei DS.

“Unfortunately people typically do not tell the complete truth in open surveys”.

- Schwartz (1999, American Psychologist).
- Evidenza degli Opinion poll.
- Bertrand and Mullainathan (2001, AER P&P).

Autovalutazione dei DS italiani: dati WMS

“Excluding yourself, how well managed would you say your firm is on a scale of 1 to 10, where 1 is worst practice, 5 is average and 10 is best practice”



1. La nascita del progetto WMS: le analisi imprese-paesi.
2. Gli effetti delle competenze manageriali nelle performance scolastiche.
3. Come misurare le *management practices*.
- 4. Le competenze manageriali nella scuola.**
5. Perché si osservano differenze nelle *management practices*?
Confronti internazionali e analisi dei dati italiani.

Il questionario WMS per i Dirigenti scolastici (DS)

- In ambito scolastico: in che modo possono essere misurate, perché possono variare tra istituti e che effetti hanno (e attraverso quali canali) sui risultati degli studenti?
- Il questionario è formato da 23 domande (+2 per l'Italia) che misurano le pratiche manageriali e da una serie di domande concernenti caratteristiche relative alla scuola/dirigente intervistato.
- Durante le interviste sono state poste ai DS numerose domande relative alla loro attività nella scuola che coprono diversi ambiti gestionali.
- Il questionario non misura la qualità del manager, ma quella delle pratiche manageriali adottate.

La classificazione WMS delle pratiche manageriali

1. **Modalità operative** (4 domande): riguarda la standardizzazione dei processi, la personalizzazione (della didattica), l'utilizzo di dati e l'adozione di best practices.
2. **Monitoraggio** (5 domande): tiene conto dei miglioramenti che vengono adottati nel corso dei processi, il monitoraggio delle performance e la loro revisione, il dialogo fra le diverse componenti e le conseguenze di eventuali anomalie nei processi.
3. **Obiettivi** (5 domande): si focalizza sulla capacità da parte del DS di identificare con precisione gli obiettivi da perseguire, la loro interconnessione e il loro inquadramento nel tempo.
4. **Risorse umane** (6 domande): riguarda la gestione del personale: quindi meccanismi di incentivi per i migliori, crescita professionale, capacità di attrarre i migliori insegnanti e mantenere i più bravi nella propria scuola.
5. **Leadership** (3 domande): misura la capacità di leadership del DS unitamente ad una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità all'interno della scuola.

Modalità operative (4 domande)

Standardisation of Instructional Processes	a) Come avete strutturato i processi d'insegnamento nella scuola? Quali strumenti e risorse offrite agli insegnanti (i.e. lucidi/schemi/strutture di lezione redatti secondo standard precisi) per assicurare un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le diverse classi?
	b) Quali sono le aspettative rispetto all'uso di queste risorse da parte del corpo insegnante?
	c) In che modo il DS (o altro responsabile) effettua il monitoraggio e assicura un livello di qualità dell'insegnamento omogeneo tra le classi?
Personalization of Instruction and Learning	a) La scuola si preoccupa di identificare eventuali bisogni educativi specifici dei singoli studenti? In che modo si prova a dare risposta a queste necessità all'interno delle classi?
	b) Nel suo ruolo di DS, in che modo si adopera per assicurare che gli insegnanti effettuino modalità di insegnamento personalizzate in ciascuna classe della scuola?
	c) Rispetto agli studenti, in che modo la scuola assicura che s'impegnino nell'apprendimento? In che modo vengono coinvolti i genitori in questo processo?

Modalità operative (4 domande)

Data-Driven Planning and Student Transitions	a) Utilizza dati per fornire informazioni sulla pianificazione degli interventi e le strategie educative? Se ciò avviene, come vengono utilizzati – pensi in particolare agli scrutini e al momento delle decisioni sul passaggio di classe degli studenti?
	b) Cosa vi ha spinto all'adozione di modalità di pianificazione e controllo più incentrate sui dati?
Adopting Educational Best Practices	a) In che modo la scuola incoraggia l'innovazione didattica nelle classi?
	b) In che modo queste innovazioni vengono condivise tra gli insegnanti? Ciò avviene tra livelli di classe differenti o materie diverse? Queste innovazioni vengono condivise all'esterno della scuola (nella comunità, reti di scuole, ecc) e in che modo?
	c) In che modo la scuola si assicura che queste nuove modalità di insegnamento vengono utilizzate dagli insegnanti nelle classi? Quanto spesso succede?

Monitoraggio (5 domande)

Continuous Improvement	a) Quando sorgono problemi (all'interno della scuola/ teaching tactics/ etc.), in che modo vengono scoperti e risolti?
	b) Può descrivermi nel dettaglio come ha gestito un problema che ha dovuto affrontare di recente?
	c) Chi è coinvolto all'interno della scuola nella gestione e nel cambiamento dei processi? In particolare, che ruolo svolgono il personale docente e quello ATA?
	d) Capita che il personale docente o ATA suggerisca/proponga dei miglioramenti?
Performance Tracking	a) Quale tipo di indicatori utilizza principalmente per monitorare i risultati della scuola? Sulla base di quali informazioni sono costruiti gli indicatori?
	b) Se avete definito degli indicatori, con quale frequenza li aggiornate? Chi ha accesso a queste informazioni sui risultati?
	c) Che tipo di visibilità sterna date ai risultati dell'autovalutazione? Se entrassi nella vostra scuola da cosa capirei l'andamento della scuola rispetto agli indicatori?
Performance Review	a) Quanto spesso viene effettuato il monitoraggio/la valutazione dei risultati della scuola coinvolgendo il corpo docente e non docente, sia in modo formale che informale?
	b) Mi può illustrare nei dettagli i diversi passaggi che vengono affrontati in un processo di verifica/valutazione?
	c) Chi viene coinvolto in queste riunioni? E chi viene informato dei risultati (ha accesso ai dati) di queste riunioni?
	d) Che tipo di indicazioni di interventi successivi vengono predisposti in queste riunioni? Esiste una pianificazione degli interventi a livello individuale (ad esempio, per un singolo docente)?

Monitoraggio (5 domande)

Performance Dialogue	a) Come vengono strutturate queste riunioni di valutazione?
	b) Crede di avere informazioni sufficienti per effettuare la valutazione della scuola con il corpo docente e non docente sulla base degli obiettivi?
	c) Che tipo di feedback viene dato ai docenti durante queste riunioni?
Consequence Management	a) Supponiamo che in una di queste riunioni vengano date indicazioni per interventi successivi. Cosa succederebbe se questo piano non venisse rispettato?
	b) Quanto tempo trascorre di solito tra la fase di identificazione di un problema alla sua soluzione? Può descrivermi un caso recente?
	c) In che modo gestisce le situazioni in cui avviene un sistematico mancato raggiungimento di risultati?

Obiettivi (5 domande)

Target Balance	a) Che tipo di obiettivi fissa la scuola per migliorare gli apprendimenti di propri studenti? Come è ripartita la responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti?
	b) In che misura gli obiettivi vengono determinati da fattori fuori dal controllo della scuola e relativi al contesto in cui essa si trova ad operare? Oltre ad eventuali obiettivi stabiliti da autorità esterne alla scuola (ministero,
Target Inter-Connection	a) Come vengono comunicati gli obiettivi fissati ai gruppi di docenti o ai singoli docenti nella sua scuola?
	b) Gli obiettivi che la sua scuola si è data come s'inquadrano in quelli più generali del sistema scolastico?
Time Horizon of Targets	a) Che orizzonte temporale si pone la scuola per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti?
	b) Quali obiettivi vengono maggiormente enfatizzati?
	c) In che modo sono collegati tra loro gli obiettivi di breve e quelli di lungo periodo?
	d) Può capitare che la scuola realizzi gli obiettivi di breve periodo ma non raggiunga quelli di lungo periodo?

Obiettivi (5 domande)

Target Stretch	a) Quanto sono difficili da raggiungere i suoi obiettivi? Quanto si sente motivato nel suo lavoro dal desiderio di raggiungere gli obiettivi prefissati?
	b) Con che frequenza la scuola riesce a realizzare i propri obiettivi? Ha dei riferimenti esterni tramite i quali valutare il successo o l'insuccesso della sua scuola?
	c) Ritiene che i diversi dipartimenti / ambiti della scuola abbiano obiettivi con lo stesso grado di difficoltà? Oppure alcuni dipartimenti/ambiti/gruppi hanno obiettivi più facili?
Clarity and Comparability of Targets	a) Se io chiedessi informazioni direttamente ad un componente del suo corpo docente o ATA riguardo ai suoi obiettivi individuali, cosa mi direbbe?
	b) Qualcuno si lamenta per l'eccessiva complessità degli obiettivi? Ritiene che i singoli docenti o dipendenti ATA sappiano indicare quali sono le sue responsabilità e come vengano valutate?
	c) In che modo i singoli docenti o collaboratori sono informati sui propri risultati? I risultati dei singoli vengono messi in prospettiva (confronto con quelli raggiunti dagli altri)?

Incentivi – Gestione risorse umane (6 domande)

Rewarding High Performers	a) La sua scuola si è dotata di un sistema di valutazione di insegnanti e personale ATA? Ce lo può descrivere?
	b) Ci sono dei benefici di carattere economico o non economico per i dipendenti risultati migliori tra tutti i gruppi di lavoro? Come funzionano?
	c) In che modo ritiene che i sistemi formali ed informali che avete adottato distinguano la sua scuola delle altre?
Removing Poor Performers	a) Cosa fa se un insegnante non svolge adeguatamente il proprio lavoro? Potrebbe farmi un esempio?
	b) Per quanto tempo viene tollerato un comportamento inadeguato? Quanto è difficile rimuovere un professore?
	c) Le capita di pensare che ci siano degli insegnanti che “se la passano comoda”? Vi sono delle persone che riescono sempre ad evitare le conseguenze delle proprie azioni – per esempio, nei casi più estremi, di essere licenziati?
Promoting High Performers	a) Mi potrebbe parlare del sistema di promozione adottato dalla scuola?
	b) Come identifica e fa crescere professionalmente gli insegnanti migliori?
	c) Che tipo di opportunità e sviluppo professionale sono offerti dalla sua scuola? In che modo queste opportunità vengono adattate alle necessità individuali degli insegnanti?
	d) In generale, quali politiche adotta per riconoscere il merito nel percorso di sviluppo professionale degli insegnanti? Esiste la possibilità di promuovere più velocemente gli insegnanti migliori, oppure il percorso professionale è interamente determinato dall'anzianità?

Incentivi – Gestione risorse umane (6 domande)

Managing Talent	a) In che modo il DS dimostra che l'assunzione, valorizzazione e miglioramento delle competenze di personale/insegnanti di talento rappresenta una priorità per la scuola?
	b) Come si assicura di avere un numero sufficiente di insegnanti con le qualifiche appropriate nella scuola? Riesce ad influire sulla scelta di chi viene a insegnare nella sua scuola?
	c) Dove/In che modo trova gli insegnanti- i supplenti?
Retaining talent	a) Se un insegnante molto bravo volesse trasferirsi, cosa farebbe la scuola?
	b) Può farmi un esempio di una persona valida che è stata convinta a rimanere nonostante avesse manifestato l'intenzione di lasciare /trasferirsi?
	c) Può farmi un esempio di un insegnante molto bravo di talento che ha lasciato la scuola senza che nessuno abbia provato/potuto a convincerlo a rimanere?
Creating Distinctive Employee Value Proposition	a) Cosa rende speciale lavorare nella sua scuola rispetto ad altre scuole simili? Se facesse questa domanda a degli insegnanti che hanno fatto domanda (di trasferimento) per venire a lavorare nella sua scuola, sarebbero d'accordo? Perché?
	b) Come si assicura di comunicare efficacemente il valore di insegnare nella vostra scuola e gli effetti sugli insegnati che attrae?

Leadership (3 domande)

Leadership vision	a) Qual è il progetto formativo della sua scuola per i prossimi 5 anni? Gli insegnanti e il personale non docente conoscono e condividono questo progetto?
	b) Quali sono gli attori della comunità scolastica a cui fate riferimento? Come viene comunicato il vostro progetto formativo alla comunità scolastica?
	c) Chi è coinvolto nel processo che definisce il progetto formativo? Quando c'è disaccordo, in che modo il DS costruisce il consenso?
Clearly Defined Accountability for School Leaders	a) Potrebbe indicare chi è responsabile del raggiungimento degli obiettivi della scuola?
	b) Qual è la responsabilità individuale dei DS rispetto al raggiungimento degli obiettivi? Viene applicato lo stesso principio sia per gli obiettivi legati ai costi (amministrativi) che per quelli legati alla qualità degli apprendimenti (educativi)?
	c) Ritiene di riuscire a incidere con la sua azione sull'attività del personale rispetto al raggiungimento degli obiettivi di natura sia amministrativa che educativa? Quali leve può utilizzare per motivarli e incentivarli rispetto al raggiungimento degli obiettivi? Ha strumenti sufficienti a sua disposizione?
Clearly Defined Leadership and Teacher Roles	a) Come sono definiti i ruoli e le responsabilità del DS? Come questi sono legati ai risultati degli studenti?
	b) Come sono distribuite le responsabilità dirigenziali/organizzative tra diverse persone o gruppi di persone all'interno della scuola?
	c) Come sono definiti i ruoli e le responsabilità degli insegnanti? Quanto chiaramente sono definite e rese note/comunicate le competenze richieste per l'insegnamento?
	d) Come questi sono legati alla performance e ai risultati degli studenti?

Esempi: Modalità operative e Monitoraggio

5) Adopting Educational Best Practices

Tests how well the school incorporates teaching best practices and the sharing of these resources into the classroom

Score:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐

- a) In che modo la scuola incoraggia l'innovazione didattica?
- b) In che modo queste innovazioni vengono condivise tra gli insegnanti? Ciò avviene tra livelli di classe differenti o materie diverse? Queste innovazioni vengono condivise all'esterno della scuola (nella comunità, reti di scuole, ecc) e in che modo?
- c) In che modo la scuola si assicura che queste nuove modalità di insegnamento vengono utilizzate dagli insegnanti nelle classi? Quanto spesso succede?

Score 1: Minimal school-wide understanding or monitoring of improved practices or learnings

Score 3: Teachers may often collaborate to share learnings or 'best practice' techniques; there is insufficient monitoring or implementation of these 'best practices' into the classroom

Score 5: School provides staff with opportunities to collaborate and share best practice techniques and learnings with multiple methods to support their monitored implementation in the classroom

8) Performance Review

Tests whether performance is reviewed with appropriate frequency and follow-up

Score:

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐

- a) Quanto spesso viene effettuato il monitoraggio/la valutazione dei risultati della scuola coinvolgendo il corpo docente e non docente, sia in modo formale che informale?
- b) Mi può illustrare nei dettagli i diversi passaggi che vengono affrontati in un processo di verifica/valutazione?
- c) Chi viene coinvolto in queste riunioni? E chi viene informato dei risultati (ha accesso ai dati) di queste riunioni?
- d) Che tipo di indicazioni di interventi successivi vengono predisposti in queste riunioni? Esiste una pianificazione degli interventi a livello individuale (ad esempio, per un singolo docente)?

Score 1: Performance is reviewed infrequently or in an un-meaningful way (e.g. only success or failure is noted)

Score 3: Performance is reviewed periodically with successes and failures identified; results are only communicated to senior staff members (e.g. department heads); no clear follow up/ action plan is adopted

Score 5: Performance is continually reviewed, based on indicators; all aspects are followed up to ensure continuous improvement; results are communicated to all staff

Esempi: Obiettivi, Incentivi e Leadership

<u>11) Target Balance</u> <i>Tests whether the system tracks meaningful targets tied to student outcomes</i> Score: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐	a) Che tipo di obiettivi fissa la scuola per migliorare gli apprendimenti di propri studenti? Come è ripartita la responsabilità rispetto al raggiungimento degli obiettivi stabiliti? b) In che misura gli obiettivi vengono determinati da fattori fuori dal controllo della scuola e relativi al contesto in cui essa si trova ad operare? Oltre ad eventuali obiettivi stabiliti da autorità esterne alla scuola (ministero, regione, provincia...), può citarmi degli obiettivi che la scuola si è data rispetto agli apprendimenti degli studenti?		
	Score 1: Performance metrics and targets are very loosely defined or not defined at all; if they exist, they are absolute measures of student outcomes (e.g. only include government/ school district stipulated targets)	Score 3: Performance metrics and targets are defined for the school and individuals (leaders, teachers, staff) in terms of absolute measures of student outcomes, which may include both government targets and schools internal targets	Score 5: Performance metrics and targets are defined for the school and individuals (leaders, teachers, staff) that include both absolute and value-added measures of student outcomes and other metrics linked to key drivers of student outcomes

<u>19) Removing Poor Performers</u> <i>Tests whether the school is able to deal with underperformers</i> Score: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐	a) Cosa fa se un insegnante non svolge adeguatamente il proprio lavoro? Potrebbe farmi un esempio? b) Per quanto tempo viene tollerato un comportamento inadeguato? Quanto è difficile rimuovere un professore? c) Crede che alcuni si impegnino poco approfittando del fatto che difficilmente possono essere rimossi dal loro incarico?		
	Score 1: Poor performance is not addressed or inconsistently addressed; poor performers are rarely removed from their positions	Score 3: Poor performance is addressed, but typically through a limited range of methods (e.g. coaching); the process of terminating an employee often takes more than a year to complete and is therefore infrequent, even under conditions of repeated poor performance	Score 5: Repeated poor performance is addressed, beginning with targeted interventions; poor performers are moved out of the school when weaknesses cannot be overcome

<u>16) Clearly Defined Leadership and Teacher Roles</u> <i>Tests how clearly the roles, responsibilities and required attributes of teachers, students and staff are defined within the school</i> Score: 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ -99 ☐	a) Come sono definiti i ruoli e le responsabilità del Preside? Come questi sono legati ai risultati degli studenti? b) Come sono distribuite le responsabilità dirigenziali/organizzative tra diverse persone o gruppi di persone all'interno della scuola? c) Come sono definiti i ruoli e le responsabilità degli insegnanti? Quanto chiaramente sono definite e rese note/comunicate le competenze richieste per l'insegnamento? d) Come questi sono legati alla performance e ai risultati degli studenti?		
	Score 1: School does not define clear roles, responsibilities and desired competencies of school leaders and teachers	Score 3: School defines clear roles, responsibilities and desired competencies of school leaders and teachers, but not necessarily linked with the drivers of student performance and outcomes; concentrated leadership amongst senior staff	Score 5: School defines clear roles, responsibilities and desired competencies of teachers and staff across the school, built upon an understanding of what drives student performance and outcomes; leadership responsibilities are distributed across the school

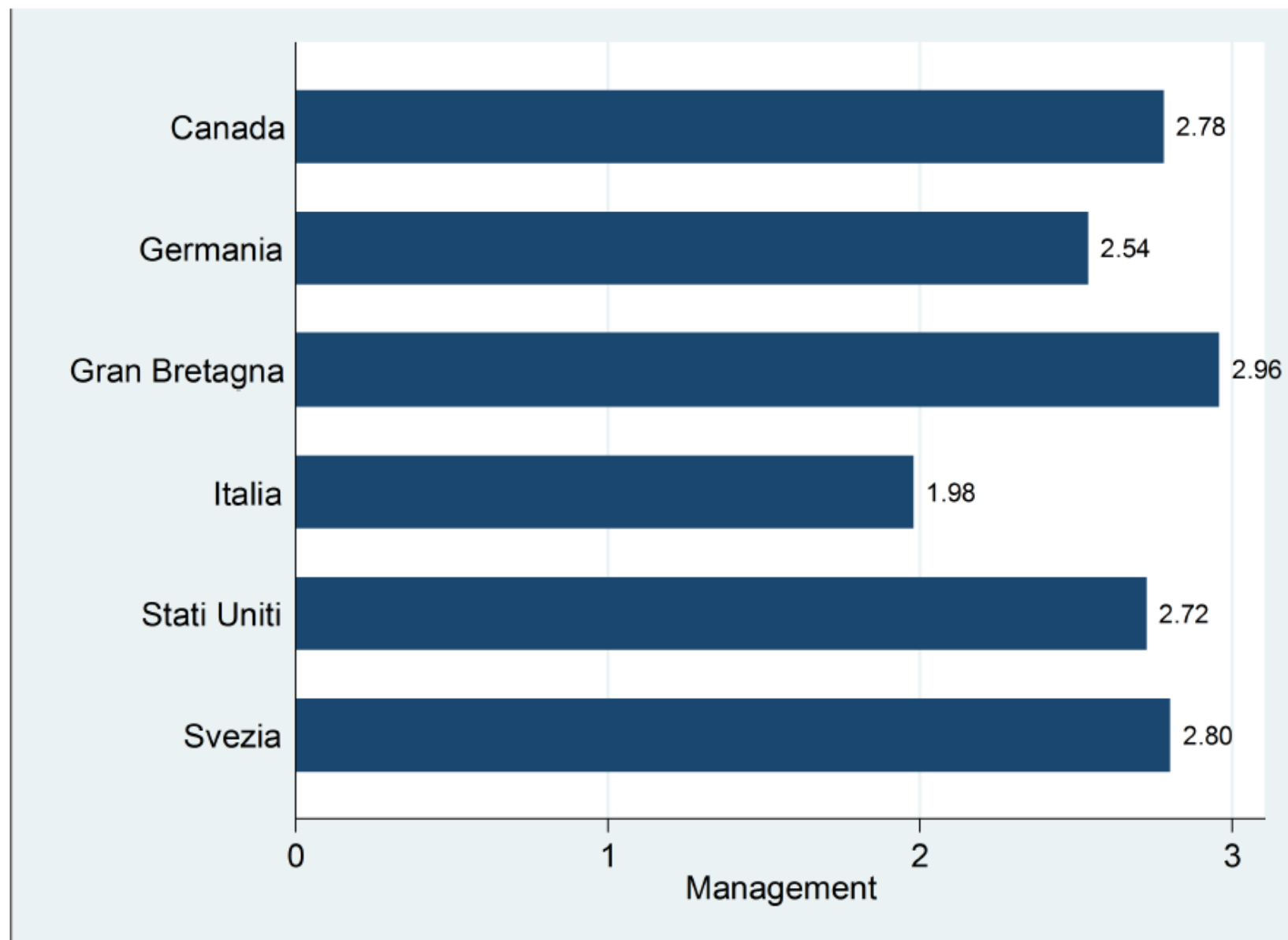
1. La nascita del progetto WMS: le analisi imprese-paesi.
2. Gli effetti delle competenze manageriali nelle performance scolastiche.
3. Come misurare le *management practices*.
4. Le competenze manageriali nella scuola.
5. **Perché si osservano differenze nelle *management practices*? Confronti internazionali e analisi dei dati italiani.**

Il campione di Dirigenti scolastici (DS) Italiani

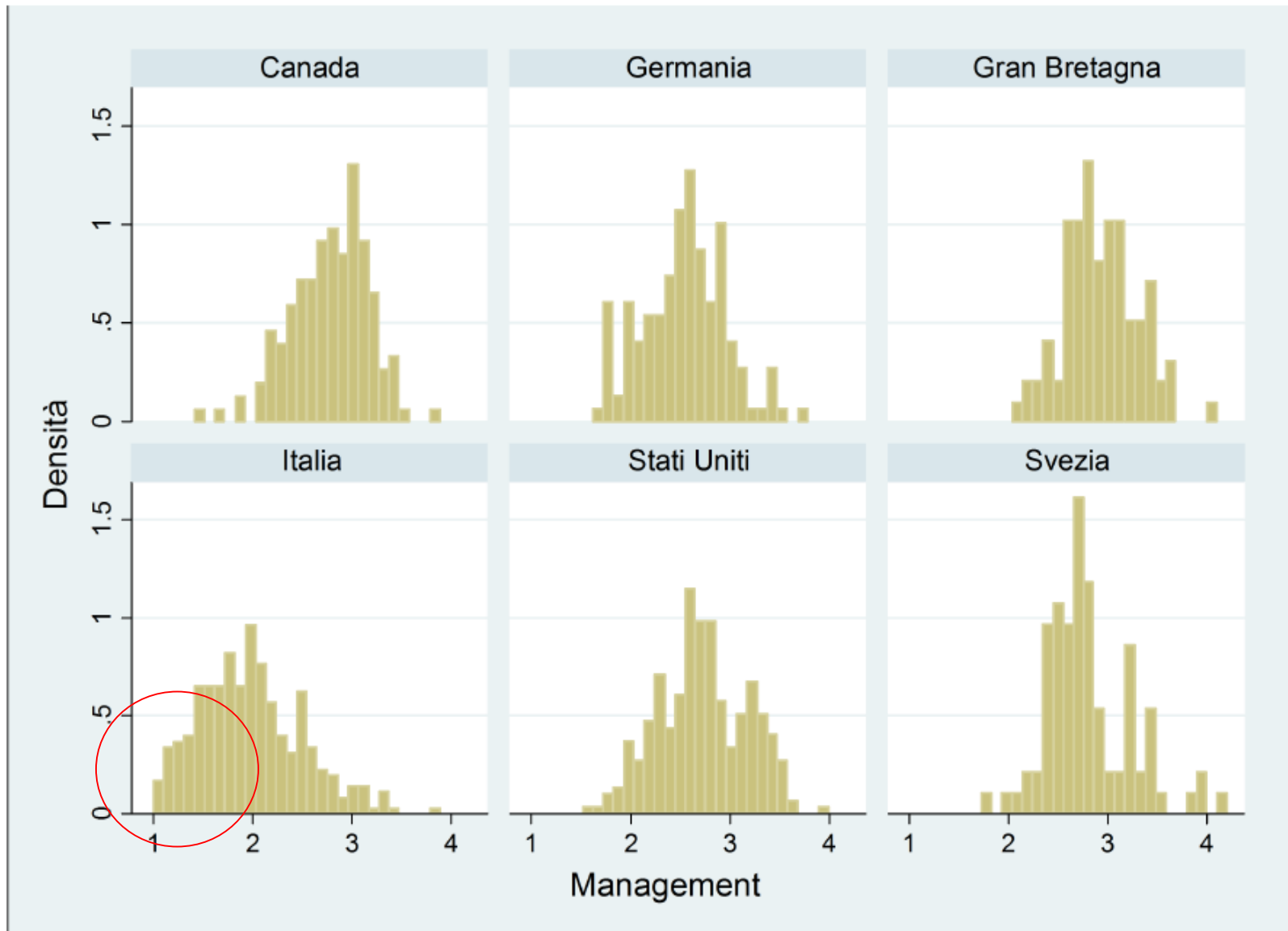
- Il team di lavoro ha intervistato circa 340 DS. Il campione raccolto è rappresentativo delle scuole secondarie superiori italiane.
- I dati permettono un confronto omogeneo 5 paesi in cui è stata condotta la stessa indagine: Canada, Germania, Gran Bretagna, Stati Uniti e Svezia.

Population					
	Istituto Superiore	Liceo	Tecnico	Professionale	Totale
Nord Ovest	292	484	240	144	1.160
Nord Est	200	282	178	107	767
Centro	221	391	220	100	932
Sud	340	478	492	220	1.530
Isole	161	262	230	83	736
Totale	1.214	1.897	1.360	654	5.125

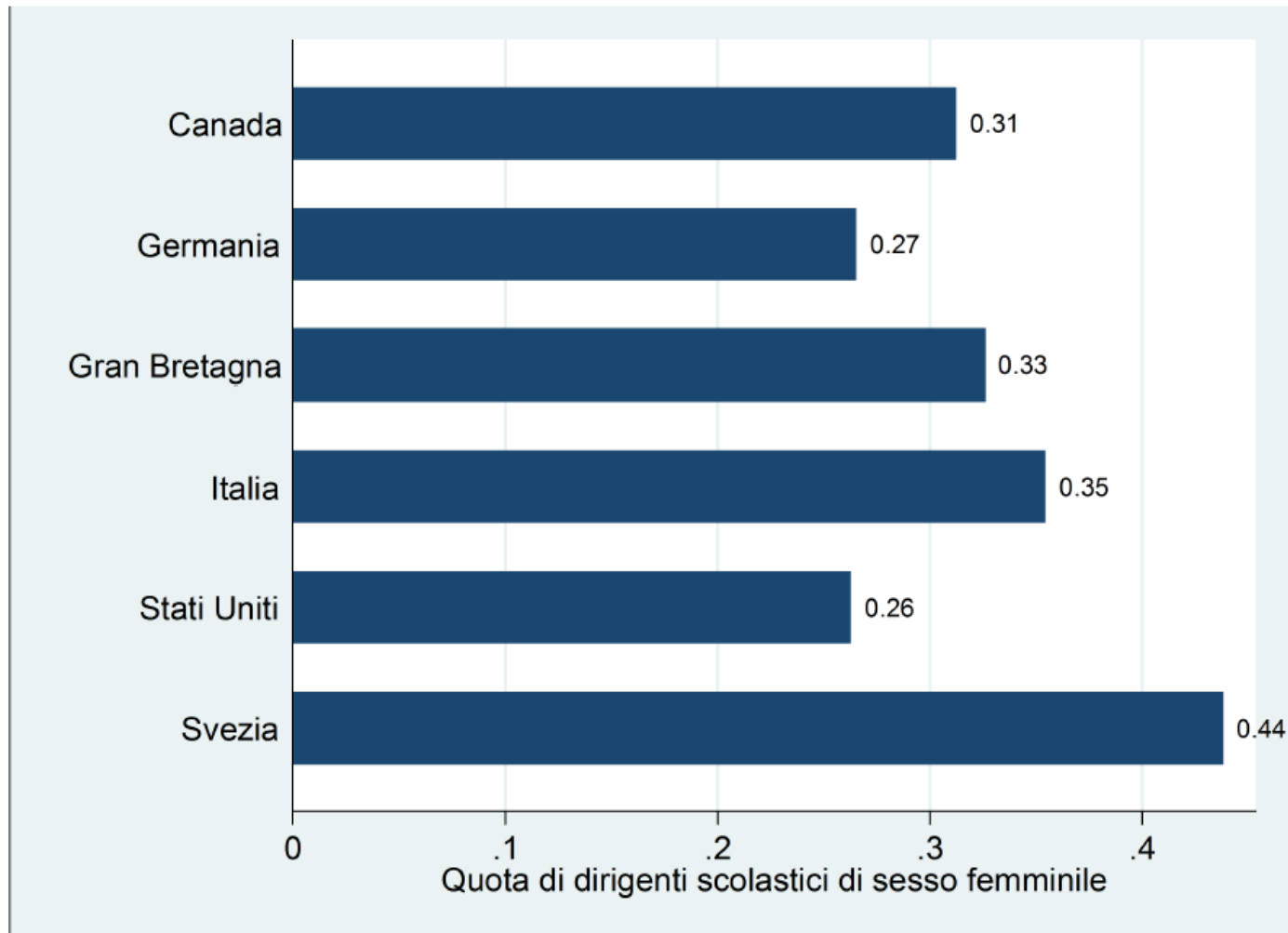
Le competenze manageriali: un confronto internazionale



Indicatore di management: distribuzioni a confronto



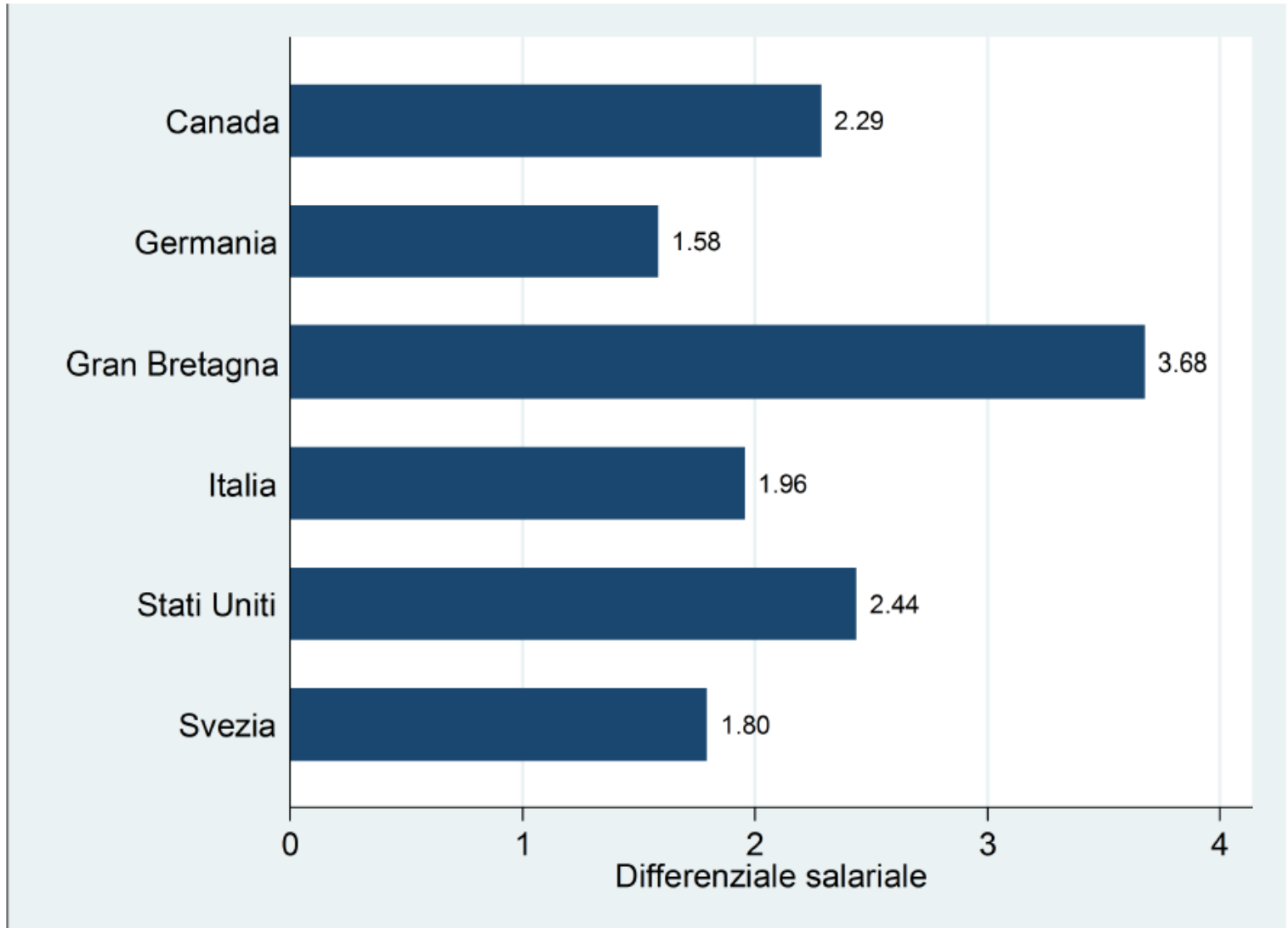
Quota donne



Distribuzione del campione per età anagrafica

Percentili	CAN	GER	UK	IT	US	SW
10%	40	45	45	50	40	42
50%	49	50	50	60	50	50
90%	56	61	55	66	60	60
Osservazioni	147	143	91	338	286	89
Media	48.63	52.34	50.12	58.64	49.73	50.31
Dev. St.	6.14	6.76	4.81	7.02	7.90	7.23

Dirigenti-Insegnanti inizio carriera: il differenziale salariale



1. Fattori che spiegano perché le *management practices* possono variare tra le imprese private:

- Competizione
- Proprietà (Imprese familiari)
- Multinazionali
- **Istituzioni (Mercato del lavoro)**
- **Istruzione/Formazione**

Confronto internazionale: alcune implicazioni

- *In quale misura i peggiori risultati italiani sono dovuti a un assetto istituzionale che rende più difficile una gestione efficiente delle scuole o a minori capacità manageriali dei DS?*
- Sono soprattutto due gli elementi che possono aiutare a spiegare il basso punteggio:
- I **vincoli istituzionali**: determinati, soprattutto dalla legislazione scolastica e dalla normativa che riguarda i rapporti di lavoro dipendente nel settore pubblico.
- Le **competenze manageriali vere e proprie**: dipendono sia dal processo di selezione dei DS che dalla loro formazione una volta in ruolo.
- Le implicazioni di policy per migliorare le pratiche manageriali sono molto diverse a seconda della risposta a questa domanda. Nel primo caso, si tratta di rivedere la regolamentazione entro la quale operano i DS. Nel secondo, ci si deve interrogare sul processo di selezione e sulla formazione dei DS.

Vincoli istituzionali e ambiti di management

- Per rispondere alla domanda è possibile classificare le diverse aree di management del questionario in base all'importanza che i vincoli istituzionali possono esercitare nel determinare la performance dei DS.
- Se infatti la peggior qualità delle pratiche manageriali dei dirigenti italiani fosse dovuta principalmente all'assetto istituzionale, allora ci dovremmo aspettare che l'Italia sia maggiormente in ritardo nelle sezioni in cui i vincoli sono più stringenti per il nostro paese.
- In generale, la gestione delle risorse umane in Italia ha dei vincoli maggiori che negli altri paesi. Ambiti come il monitoraggio o la gestione degli obiettivi non risentono invece particolarmente dei vincoli istituzionali.

Aree di management e importanza dei vincoli istituzionali

I numeri indice sono costruiti rispetto ai risultati dell'Italia (Italia=100): ogni valore nella Tabella è pari a $(\text{valore paese}/\text{valore Italia}) \times 100$.

I valori sono quindi direttamente interpretabili in termini di deviazioni percentuali.

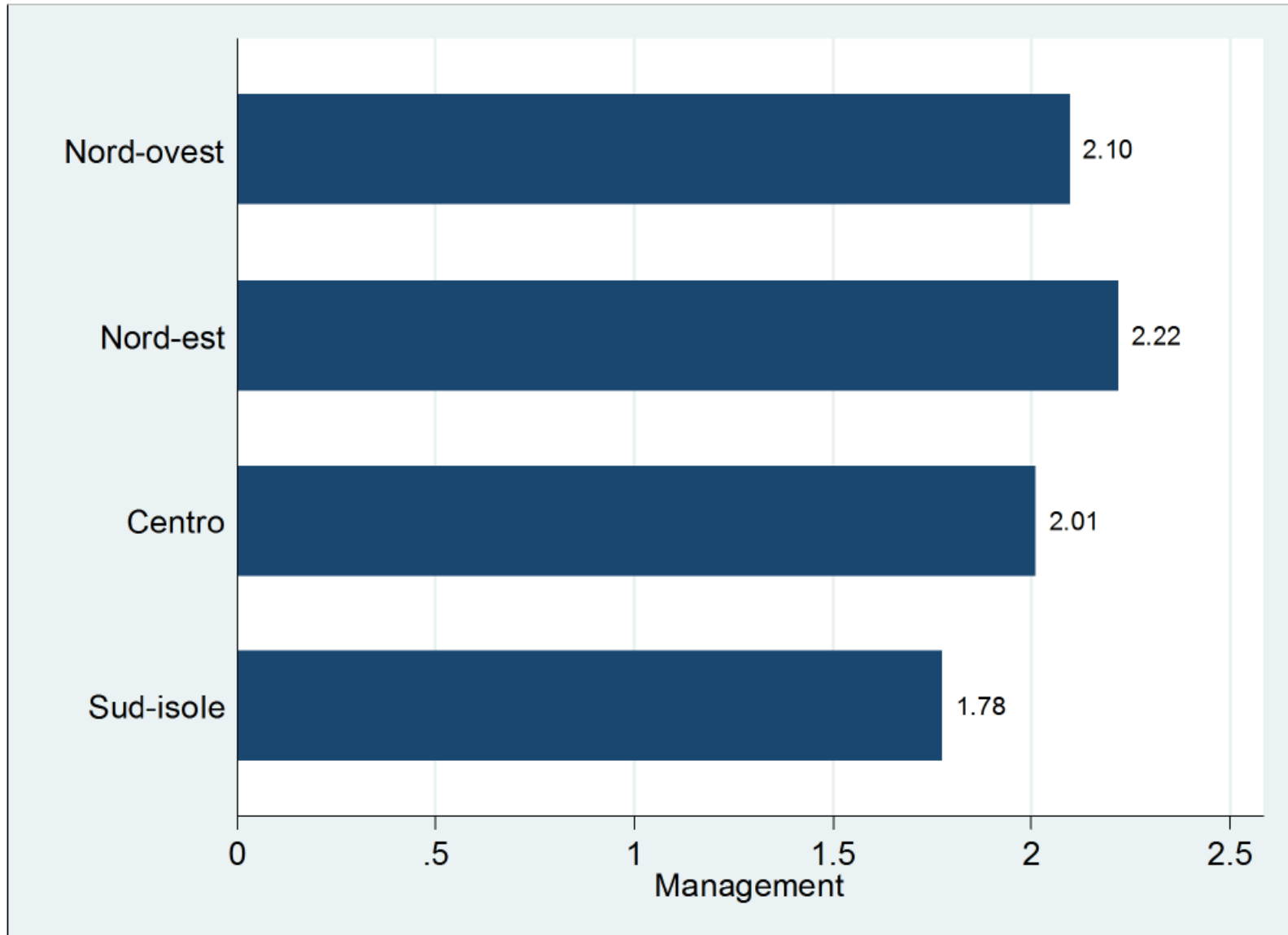
	Canada	Germania	Svezia	UK	US
<i>Leader</i>	135.23	123.10	126.39	141.57	130.47
<i>Operations</i>	142.48	125.72	133.25	139.74	135.63
<i>Monitoring</i>	136.10	125.83	144.26	143.54	134.51
<i>Targets</i>	161.34	140.60	153.56	167.28	148.02
<i>People</i>	126.40	122.81	136.02	149.04	134.28
<i>Management</i>	139.80	127.36	139.30	147.26	136.32

Singole domande e grado di importanza dei vincoli istituzionali

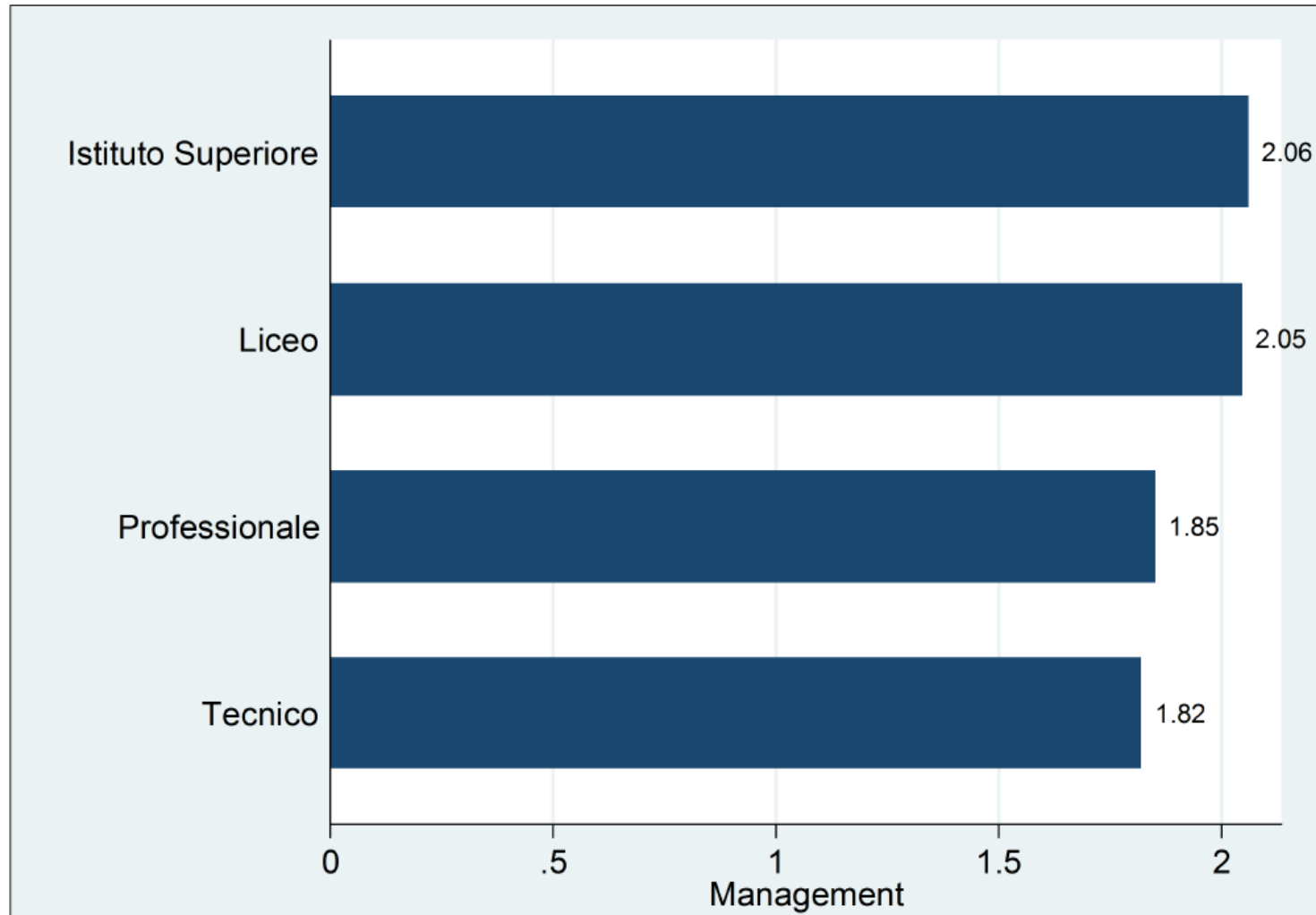
Vincoli stringenti 3, intermedi 2, ridotti o inesistenti 1.

		Canada	Germania	Svezia	UK	US	Vincoli
1	Leadership vision	129.72	112.02	103.81	126.23	118.54	1
2	Standardisation of Instructional Processes	131.48	125.56	107.22	127.38	130.44	2
3	Personalization of Instruction and Learning	146.19	121.93	166.00	132.75	133.81	2
4	Data-Driven Planning and Student Transitions	138.20	115.29	124.79	150.45	131.37	1
5	Adopting Educational Best Practices	154.66	141.61	133.62	148.49	147.80	1
6	Continuous Improvement	135.44	130.07	142.97	145.96	132.96	1
7	Performance Tracking	140.62	122.73	154.28	144.74	139.43	1
8	Performance Review	137.40	122.83	141.48	145.12	136.31	1
9	Performance Dialogue	150.44	139.86	164.88	156.66	143.97	1
10	Consequence Management	118.48	115.58	120.40	127.05	121.08	2
11	Target Balance	159.73	134.16	160.73	160.24	144.55	2
12	Target Inter-Connection	186.79	150.50	191.57	194.71	164.99	1
13	Time Horizon of Targets	157.41	140.01	132.33	161.58	146.32	1
14	Target Stretch	153.69	134.35	141.45	158.68	143.08	1
15	Clearly Defined Accountability for School Leaders	140.88	136.05	146.53	151.11	148.34	2
16	Clearly Defined Leadership and Teacher Roles	136.82	124.88	135.54	152.50	128.77	2
17	Clarity and Comparability of Targets	150.68	145.06	144.76	163.20	142.25	1
18	Rewarding High Performers	155.67	143.78	155.65	181.78	169.14	3
19	Removing Poor Performers	105.39	130.44	174.87	136.37	118.63	3
20	Promoting High Performers	109.01	111.52	132.52	142.54	140.34	3
21	Managing Talent	145.39	111.65	112.77	174.21	139.46	3
22	Retaining talent	138.26	131.90	122.16	140.51	128.84	3
23	Creating a Distinctive Employee Value Proposition	105.34	108.03	125.36	125.35	113.02	2

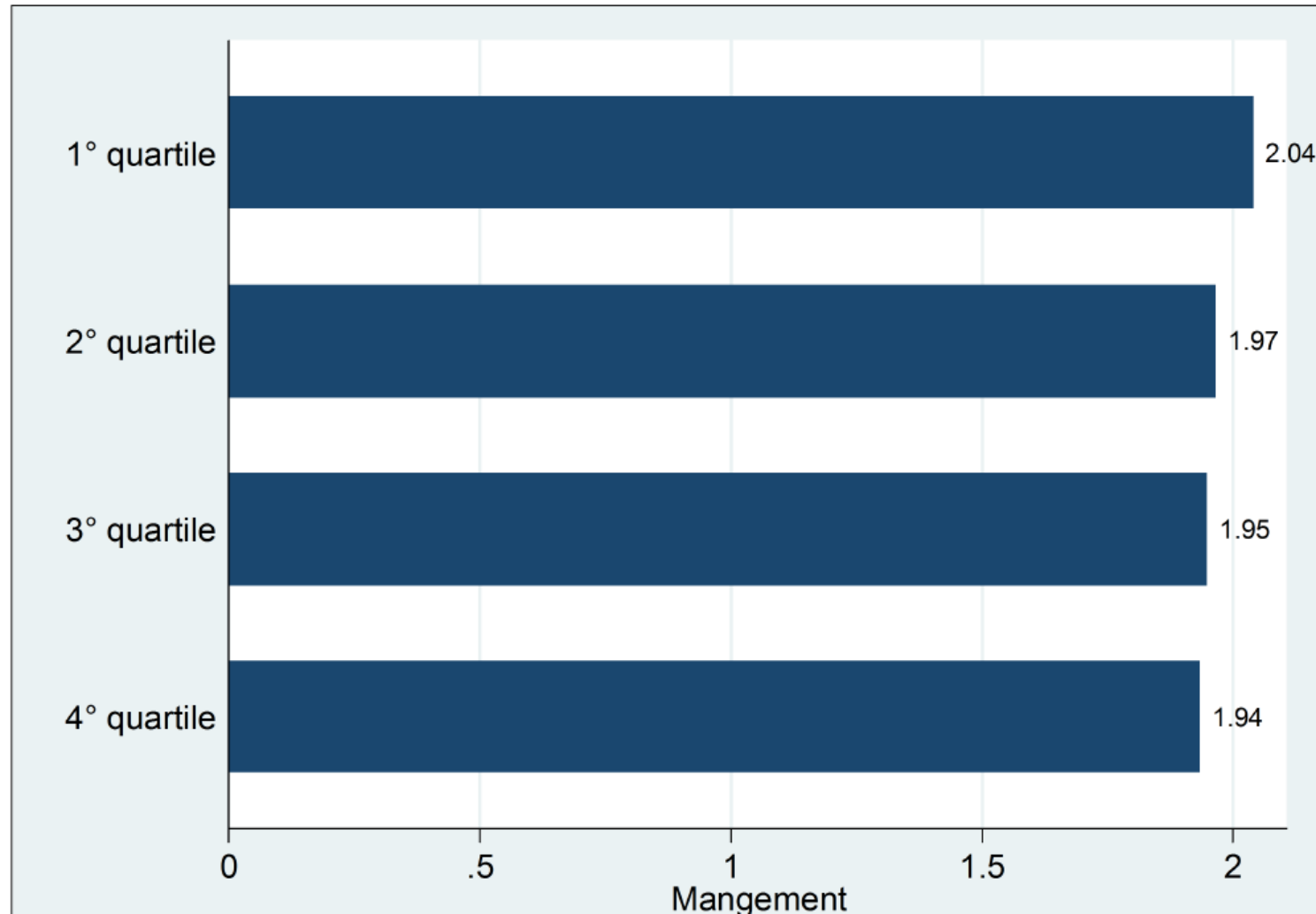
Management: differenze geografiche



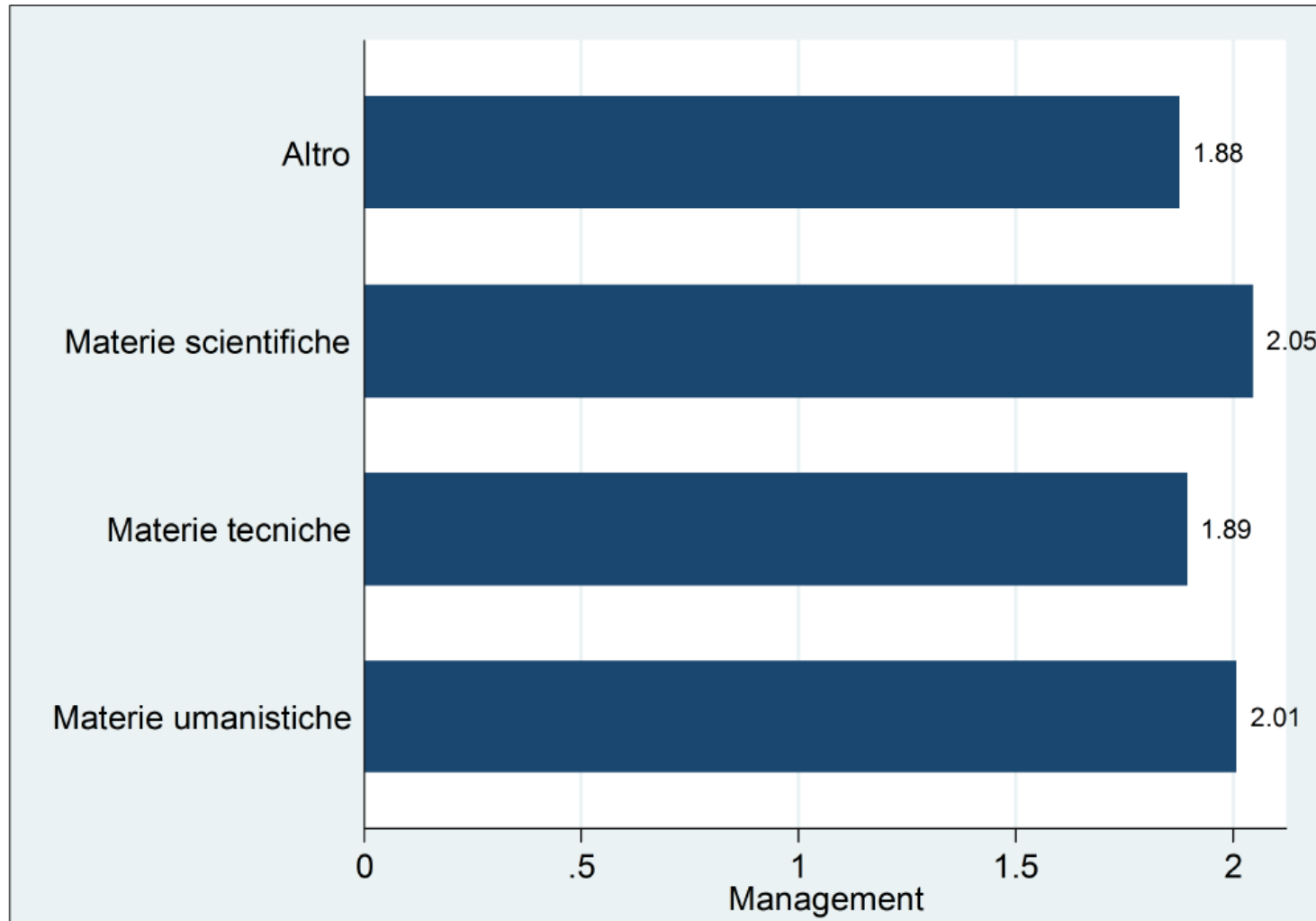
Management per tipo di scuola



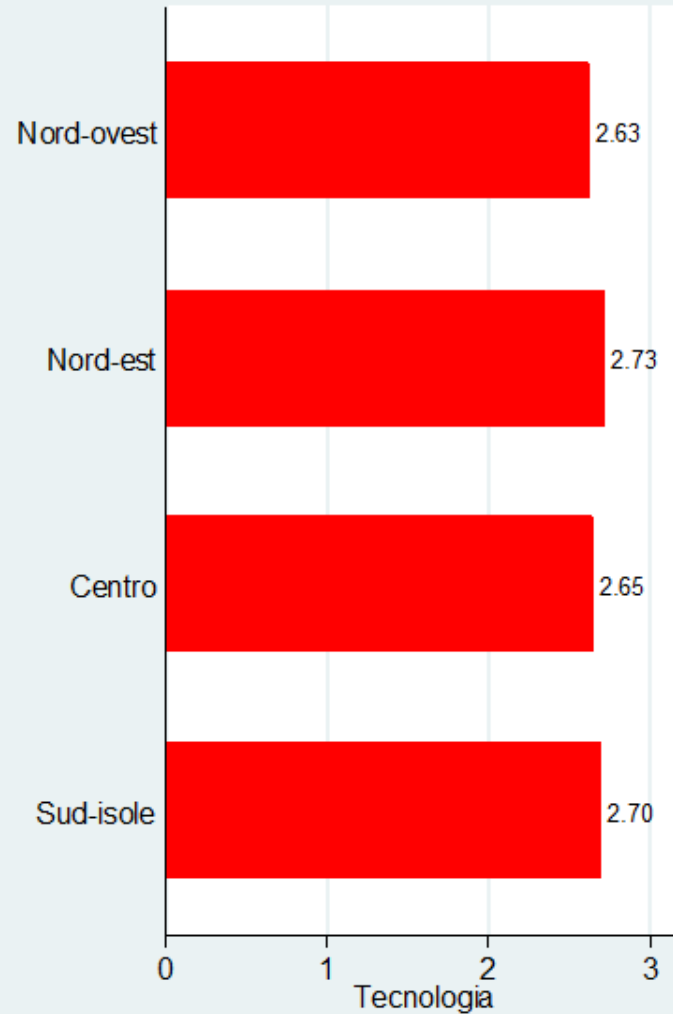
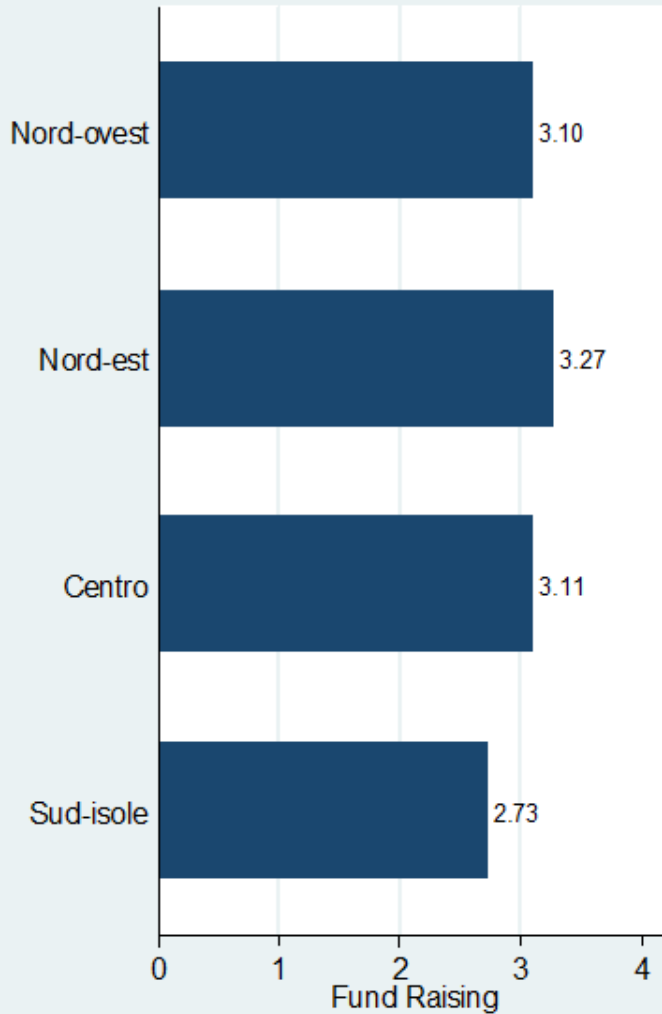
Management per esperienza generale del DS (primo quartile, minore esperienza)



Management per area di specializzazione del DS



Le domande aggiunte per l'analisi italiana: Tecnologia e partecipazione bandi per finanziamento (per macro-area)



Management e caratteristiche del DS/scuola

- I numeri attribuiscono in media competenze manageriali più elevate alle DS donne (2.11 contro 1.90). Tra i DS le donne sono anche più giovani. A parità d'età, la capacità manageriale potrebbe essere simile tra donne e uomini. La stima di un modello di regressione ci consente di controllare per questo problema. I risultati dell'analisi indicano che, a parità di altri fattori, rimane una correlazione positiva tra il *management* e:
 - ✓ L'età/sexso/tipo di laurea dei DS (donne, giovani e laurea scientifica e umanistica).
 - ✓ Il tipo di scuola. Correlazione positiva tra management e istituti superiori/licei, mentre la dummy per le scuole private è statisticamente significativa solo per l'ambito manageriale relativo alla gestione delle risorse umane.
- Si confermano le differenze territoriali. Rispetto al Centro, la qualità manageriale nelle scuole del Nord-Est è più elevata (circa un quinto di punto), nel Sud e isole è più bassa (quasi un quarto di punto).

L'analisi empirica

I dati ci consentono di controllare per molti fattori che influenzano i risultati degli studenti:

- **Caratteristiche DS:** età, genere, anzianità di servizio nella scuola.
- **Caratteristiche scuola:** tipologia (Liceo...e Istituto superiore), numero studenti, se pubblica/privata, livello di competizione, turn-over degli insegnanti.
- **Caratteristiche studenti:** status socioeconomico, genere, nazionalità (immigrato I e II generazione).
- **Caratteristiche area:** dummies regionali, urbanizzazione (low, medium, high), ricchezza (depositi bancari pro capite).

Le misure di performance scolastica

- La variabile di performance scolastica qui utilizzata è il punteggio conseguito al test INVALSI di Matematica dagli studenti del secondo anno degli istituti superiori nell'A.S. 2010-11. Dati su 27775 studenti.
- Le pratiche manageriali possono influenzare sia il *livello* medio conseguito ai test dagli studenti nella scuola che la loro *distribuzione* (*standard deviation* e differenze nei percentili 90th-10th).
- Guardiamo anche agli effetti del management su:
 - Ritardo scolastico.
 - Abbandono e trasferimenti degli studenti e assenteismo (Insegnanti e ATA).

Variable	Mean	Std. Dev.	Min.	Max.	N
test score math normalised	48.5	18.04	0	100	36747
management	2.06	0.5	1	3.74	41050
people	1.81	0.45	1	3.67	41050
targets	1.84	0.53	1	3.6	41050
operations	2.34	0.71	1	4.5	41050
leader	2.25	0.57	1	4	41050
monitoring	2.24	0.67	1	4.60	41050
principal's age	58.58	5.27	32	80	40905
gender of principal, female=1	0.38	0.48	0	1	41050
tenure in school	5.77	4.95	1	40	40868
competition	2.48	2.58	0	15	37598
ln of students	6.62	0.54	3.93	7.5	37777
dummy private school	0.04	0.2	0	1	41050
teacher turnover	4.79	5.78	0	50	37428
dummy Lyceum	0.47	0.5	0	1	37283
dummy Vocational	0.23	0.42	0	1	37283
dummy "Istituto superiore"	0.35	0.48	0	1	41050
foreign student, 1st gen.	0.06	0.24	0	1	40593
foreign student, 2nd gen.	0.03	0.16	0	1	40593
gender of student, female=1	0.5	0.5	0	1	40593
escs, socio-economic background	0.03	0.99	-3.66	2.07	36197
dummy=1 if student retained	0.23	0.42	0	1	40581
dummy urbanization1	0.11	0.31	0	1	41050
dummy urbanization2	0.36	0.48	0	1	41050
ln of bank deposits per capita	4.3	1.17	0	5.38	41050
dummy if experience in post less than 9 yrs	0.54	0.5	0	1	41050
dummy if experience in post less than 4 yrs	0.33	0.47	0	1	41050
dummy if experience in post btw 4 and 9 yrs	0.21	0.41	0	1	41050

Problemi di causalità e interpretazione dei risultati

E' possibile che i bravi DS vengano assegnati alle scuole dove ci sono insegnanti e studenti bravi. Questo complica l'interpretazione dei risultati dell'analisi empirica. I criteri di selezione e assegnazione DS-scuola diventano molto importanti.

- Quanto conta l'anzianità del DS nelle decisioni di allocazione del USR? Il 20% degli intervistati dichiara di lavorare in una scuola assegnata dall'USR.
- L'USR cerca di assegnare i DS (più giovani) bravi nelle scuole problematiche?
- L'autonomia scolastica (e le successive modalità di concorso) ha avuto come conseguenza anche una modifica della selezione dei DS, non più solo *instructional leader* ma anche *manager*? I DS entrati dopo il 2000 adottano pratiche manageriali migliori rispetto a quelli pre-riforma.

Risultati principali del lavoro Di Liberto et al. (2015)

- Un aumento unitario dell'indice di qualità manageriale dei dirigenti scolastici italiani (differenza tra la qualità manageriale calcolata per i nostri dirigenti e quelli GBR), aumenta il punteggio medio degli studenti nei test Invalsi di matematica del 4,6%. Questo aumento permetterebbe agli studenti italiani di chiudere il *gap* rispetto alla media OCSE nei test PISA di matematica (dato 2009).
- Tra gli ambiti di *management*, le attività di Monitoraggio e Leadership risultano essere le più significative.
- Inoltre, le buone pratiche manageriali hanno un effetto negativo sul ritardo scolastico degli studenti, mentre non si osservano effetti differenziati tra studenti svantaggiati e studenti bravi.
- I dati indicano che, quanto a capacità manageriali, la selezione dei DS italiani è cambiata nel tempo e le stime effettuate sul sottocampione post-riforma di dirigenti indicano un effetto ancora maggiore sui risultati degli studenti.

Informazioni

E-mail: diliberto@unica.it.

Materiale utilizzato durante la lezione:

- 2015 “Managerial Practices and Students’ Performance”, con Fabiano Schivardi e Giovanni Sulis, pubblicato su *Economic Policy*, Volume 30 (84).
<http://economicpolicy.oxfordjournals.org/content/30/84>
- 2013 “Le competenze manageriali dei Dirigenti Scolastici italiani”, con Fabiano Schivardi, Marco Sideri e Giovanni Sulis, Working Paper Fondazione Giovanni Agnelli n. 48. <http://www.fga.it/working-papers/tutti-i-working-papers/dettaglio/article/wp-48-le-competenze-manageriali-dei-dirigenti-scolastici-italiani-418.html#.UmZ9Lfmcd8E>
- Progetto WMS: <http://worldmanagementsurvey.org/>

Lecture aggiuntive

- Bloom, Nicholas, and John Van Reenen (2010) “Why do management practices differ across firms and countries”, *Journal of Economic Perspectives*, 24(1).
<http://www.stanford.edu/~nbloom/JEP.pdf>
- Pont, Beatriz, Deborah Nusche, Hunter Moorman, and Hopkins David. 2008. *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. Paris, OECD Publishing.