

**Aldo Pavan
Adriana Di Liberto**

IL MONDO CHE CAMBIA

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Aldo Pavan
Adriana Di Liberto

IL MONDO CHE CAMBIA

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Publicazione del Dipartimento di scienze economiche e aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari.

Il Comitato scientifico è presieduto dal direttore del dipartimento Aldo Pavan, ed è composto da Rinaldo Brau, Francesca Cabiddu, Riccardo De Lisa, Chiara Di Guardo, Adriana Di Liberto, Paolo Mattana, Emanuela Marrocu, Carla Massidda, Andrea Melis, Marco Micocci, Francesco Mola, Raffaele Paci e Stefano Usai.

Il Comitato editoriale è composto da Adriana Di Liberto, Fabrizio Crespi e Simone Sbaraglia.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

INDICE

Introduzione pag. 9

BANCA E FINANZA

- 1. Modelli di Machine Learning per la previsione dei trend azionari**, di *Giacomo Camba* » 13
- 2. L’offerta di servizi non finanziari nel settore del wealth management italiano: a che punto siamo?**, di *Fabrizio Crespi* » 21
- 3. Etica e banking: un sodalizio vincente? L’esempio di banca popolare etica**, di *Cinzia Maciocco* » 30
- 4. Alcune considerazioni sulle Implicazioni Comportamentali della Finanza d’impatto**, di *Luca Piras* » 37
- 5. A Review of Static Optimization Techniques for Optimal Asset-Liability Management**, by *Simone Sbaraglia* » 50

ECONOMIA APPLICATA

- 6. Abuso di alcol, incidenti stradali e ricoveri ospedalieri alcol-correlati. Un’analisi esplorativa su dieci anni di politiche di intervento in Italia**, di *Silvia Balia, Rinaldo Brau e Marco Nieddu* » 65
- 7. Ciclo economico e interventi normativi nel meccanismo di selezione dei guidatori in Italia**, di *Silvia Balia, Rinaldo Brau e Marco Nieddu* » 79
- 8. La valutazione dell’efficacia dei contributi De Minimis alle imprese: un approccio basato sul Regression Discon-**

tinuity Design , di <i>Adriana Di Liberto, Margherita Meloni e Alessandra Mura</i>	pag. 90
9. La transizione dell'Albania verso un'economia di mercato , di <i>Gabriella Serra</i>	» 100

ECONOMIA DEL SETTORE PUBBLICO

10. Change Management in the Public Sector: A Comparative Case Analysis , by <i>Alberto Asquer</i>	» 111
11. Le competenze manageriali dei Dirigenti Scolastici Italiani , di <i>Adriana Di Liberto, Fabiano Schivardi, Marco Sideri e Giovanni Sulis</i>	» 120

ECONOMIA DEL TURISMO

12. Sostenibilità e competitività delle destinazioni turistiche: la visione degli operatori turistici di Villasimius , di <i>Marcello Atzeni, Antonio Cocco and Stefano Usai</i>	» 133
13. A Kaya decomposition analysis of tourism-related CO₂ emissions in Italy , by <i>Giovanni Bella and Carla Massidda</i>	» 143
14. Misurare l'impatto di un evento culturale: analisi del fenomeno Monumenti Aperti , di <i>Michela Cordeddu e Stefano Usai</i>	» 152
15. Il recente sviluppo turistico in Albania , di <i>Gabriella Serra</i>	» 162

GESTIONE E MISURE D'IMPRESA

16. Mapping Research on Corporate Social Responsibility and Innovation , by <i>Manuel Castriotta, Maria Chiara Di Guardo and Elona Marku</i>	» 175
17. A review of Interorganizational Cost Management , di <i>Silvia Macchia</i>	» 186
18. Meccanismi di prevenzione e tempestiva emersione della crisi d'impresa. Il ruolo degli assetti ex articolo 2086 c.c. , di <i>Silvia Marci</i>	» 198

- 19. Mutualità ed economicità delle imprese cooperative. Prime evidenze empiriche nel settore agricolo sardo**, di *Laura Mulas e Silvia Macchia* pag. 210
- 20. Il dualismo tra tempo fisico ed economico nell'identificazione dei fini del bilancio: dal dibattito dottrinario all'evidenza empirica delle imprese italiane**, di *Alessandro Mura e Gianluigi Roberto* » 222

STATISTICA E ANALISI QUANTITATIVA

- 21. Approcci basati sulla distanza per lo studio dei dati di preferenza: una breve rassegna**, di *Alessio Baldassarre* » 235
- 22. Four community detection algorithms for direct and indirect graphs**, by *Giulia Contu, Luca Frigau and Maurizio Romano* » 250
- 23. A statistical model of developers reputation in peer review discussion using affects analysis**, by *Marco Ortu, Giuseppe Destefanis, Daniel Graziotin, Roberto Tonelli and Michele Marchesi* » 263
- 24. Valutazione della web usability attraverso l'eye tracking: il caso studio del portale dell'Università di Cagliari**, di *Gianpaolo Zammarchi, Francesco Mola, Giulia Contu e Luca Frigau* » 278

STORIA ECONOMICA

- 25. Evoluzione dei sistemi di controllo del Monte di Pietà di Ferrara nel XVII secolo**, di *Greta Cestari* » 293
- 26. Una riforma zoppa in Sardegna: l'Editto delle chiudende**, di *Cecilia Ferrai* » 324

11. LE COMPETENZE MANAGERIALI DEI DIRIGENTI SCOLASTICI ITALIANI*

di *Adriana Di Liberto, Fabiano Schivardi, Marco Sideri e Giovanni Sulis*

Abstract

This work provides results of a survey on managerial skills of Italian school principals in secondary schools. Data have been collected by running detailed interviews concerning managerial practices following the World Management Survey methodology. Results suggest a low level of managerial skills and underline some differences according to the specific environment in which principals operate.

Keywords: Management, School principals, Secondary schools, Italy.

Questo lavoro illustra i risultati di un'indagine sulle capacità manageriali dei dirigenti scolastici italiani delle scuole secondarie superiori. I dati sono stati raccolti attraverso dettagliate interviste sulle pratiche gestionali dei dirigenti sulla base della metodologia World Management Survey. I risultati indicano un livello di competenze manageriali dei dirigenti relativamente basso ed evidenziano differenze a seconda del tipo di contesto in cui operano.

Parole-chiave: management, dirigenti scolastici, scuola secondaria, Italia

1. Introduzione

Numerosi studi internazionali hanno suscitato un acceso dibattito sulle caratteristiche dei sistemi scolastici che influenzano maggiormente i processi di apprendimento degli studenti. Fra queste, uno degli aspetti cruciali, ma su

* Autore per corrispondenza: Adriana Di Liberto, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Cagliari, Viale Sant'Ignazio 17, 09123 Cagliari. E-mail: diliberto@unica.it. Questo lavoro è stato finanziato dalla Regione Autonoma della Sardegna, fondi Legge n. 7/2007 e dalla Fondazione Agnelli.

cui ancora poco si sa, è quello del ruolo dei Dirigenti Scolastici (DS da adesso in avanti). Questo lavoro si propone di studiare le capacità organizzative e gestionali dei DS italiani, al fine di capire se il miglioramento della qualità dell'istruzione possa giovare di un miglioramento delle capacità manageriali dei DS.

Con l'autonomia scolastica la figura del DS ha ricevuto poteri sempre più ampi, assumendo un ruolo importante in tutti gli ambiti di gestione della scuola. La legislazione italiana (Decreto legislativo n. 165/01, art.25.) ne descrive infatti i compiti come quelli di un vero e proprio manager "...responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio" e lo inquadra nella dirigenza dello Stato. Il DS ha il compito di gestire il budget, garantire la formazione continua e l'aggiornamento culturale e professionale del personale scolastico ed è parte attiva nel programmare il percorso formativo degli studenti. In altre parole, ha la responsabilità di una gestione efficace delle risorse sia umane che finanziarie, e svolge un ruolo importante nella ricerca delle fonti di finanziamento. Il DS riveste inoltre un ruolo di leadership anche in ambito educativo in quanto è chiamato a promuovere interventi atti a garantire il successo formativo degli studenti e cura l'attuazione dei Piani di Offerta Formativa (POF) ed il perseguimento degli obiettivi didattico-formativi. Risulta dunque importante misurare la qualità delle pratiche manageriali dei DS e analizzare se e quanto queste contino nella determinazione dei risultati degli studenti.

Esiste un'ampia letteratura che sottolinea quanto la qualità della leadership, l'organizzazione manageriale e l'uso di buone pratiche organizzative rappresentino un aspetto determinante del successo delle imprese operanti in ambiente di mercato (si veda al proposito la rassegna di Bloom e Van Reenen, 2010).

Tuttavia nel settore pubblico, i dirigenti pubblici sono tipicamente sottoposti a una serie di vincoli normativi e burocratici che ne limitano l'autonomia decisionale. Infatti, per la rigidità delle forme contrattuali e del sistema in generale della pubblica amministrazione italiana, meccanismi di incentivazione e di selezione del personale risultano particolarmente difficili da applicare e da valutare, se non attraverso pratiche spesso non formalmente codificate. Inoltre, la misura di output (in questo caso in termini di risultati degli studenti, ma più in generale come *outcome* dell'erogazione dei servizi pubblici) risulta più difficile da definire e misurare.

Nonostante questi problemi concettuali, diversi lavori recenti evidenziano quanto, anche nel settore pubblico, l'adozione di buone pratiche manageriali abbia effetti significativi su efficienza e produttività (Pollit e Bouckaert, 2002). Le determinanti dei risultati scolastici sono molto studiate nella let-

teratura, sia per la chiara importanza che l'argomento riveste sia perché presenta alcuni aspetti che ne rendono meno arbitraria la valutazione rispetto ad altri ambiti "non di mercato". Nel caso della scuola, infatti, la naturale misura di "output" è il livello di apprendimento degli studenti. In termini di "input", esistono diverse indagini di tipo *qualitativo* che evidenziano l'importanza delle pratiche gestionali per il buon funzionamento delle scuole, mentre sono ancora pochi i lavori di tipo quantitativo che analizzano quali siano le pratiche che maggiormente incidono nella performance scolastica degli studenti. Inoltre, l'evidenza quantitativa esistente, oltre a utilizzare nella maggior parte dei casi dati per gli Stati Uniti, si basa su indicatori di *managerial practice* parziali e difficilmente replicabili. In effetti, quello della misurazione rappresenta uno dei problemi principali che sorge in tutte le indagini che riguardano le *managerial practices*, poiché si tratta di fenomeni spesso difficili da definire e identificare e dove molto dipende dall'ambito specifico in cui si trova a operare il manager.

In questo lavoro utilizzeremo la metodologia del World Management Survey (WMS) proposta da Bloom e Van Reenen (2007) al fine di esaminare la qualità delle pratiche manageriali adottate dai DS italiani per un campione rappresentativo di scuole secondarie di secondo grado. Questa metodologia è stata adattata dagli autori a diversi contesti tra cui il settore scolastico (Bloom et al. 2015). In particolare, il progetto WMS propone un approccio che identifica innanzitutto alcune attività di gestione comuni a qualunque ambito manageriale, indipendentemente dalla particolare attività considerata, e propone una metodologia per valutare le soluzioni attuate dai manager per risolvere specifici problemi. A questo scopo ha quindi sviluppato uno strumento innovativo di misurazione delle pratiche manageriali che permette un confronto dei risultati tra settori e paesi.

Di seguito riportiamo le principali caratteristiche della metodologia del WMS e una breve analisi empirica sulla qualità del management dei DS Italiani¹.

2. Misurare le pratiche manageriali: Il World Management Survey

Come già evidenziato, una delle difficoltà principali in questo tipo di indagine è come misurare le *managerial practices*. Per ottenere delle buone misure di management si è dovuto far fronte a tre principali problematiche:

¹ Per maggiori dettagli si rimanda a Di Liberto et al. (2013).

classificare e attribuire dei punteggi alle pratiche manageriali, raccogliere delle risposte accurate e ottenere delle interviste dai DS. Per ovviare alla prima problematica, essendo il nostro gruppo di lavoro all'interno del progetto internazionale WMS, è stato adottato il medesimo sistema di misurazione già utilizzato per i questionari somministrati negli altri paesi basato su interviste telefoniche "double-blind" a risposta aperta. L'obiettivo del questionario non è quello di misurare le abilità intrinseche dei DS, bensì la qualità delle pratiche manageriali che utilizzano. Infatti, va tenuto presente che l'assetto istituzionale in cui si trova ad operare il DS influenza, in alcuni casi in modo significativo, le possibilità di azione dei DS.

Nel dettaglio, questo approccio prevede un questionario formato da diverse domande, raggruppate in 5 diverse sezioni corrispondenti a specifiche aree di management: *operations*, *monitoring*, *targets*, *people* e *leadership*. La prima, *operations* tiene conto della standardizzazione dei processi, della personalizzazione delle pratiche di insegnamento, dell'uso dei dati a scuola e dell'adozione delle buone pratiche. *Monitoring*, considera invece gli aspetti legati alla performance generale (misurazione e revisione) della scuola coinvolgendo l'intero staff. In *targets* si valuta come il DS ha individuato gli obiettivi di performance degli studenti e della loro misurazione e valutazione, mentre la sezione denominata *people* si focalizza sulla qualità delle pratiche manageriali adottate nell'ambito della gestione delle risorse umane. Infine, la sezione *leadership* misura la capacità del DS di guidare con efficacia l'intero management scolastico utilizzando al meglio le risorse a sua disposizione.

La misurazione del management avviene attraverso l'assegnazione di uno *score* che va da 1 (punteggio più basso, equivalente all'assenza di pianificazione nella gestione) a 5 (punteggio massimo assegnabile, equivalente all'implementazione ottima di processi pianificati). Il punteggio totale è calcolato come media aritmetica dei punteggi ottenuti nelle diverse domande del questionario.

Il questionario comprende alcune domande che mirano a raccogliere informazioni relative alle caratteristiche della scuola gestita dal DS (numero di studenti, numero di insegnanti, personale amministrativo, tecnico e ausiliario (ATA), numero di scuole concorrenti nelle vicinanze, anno di fondazione, criteri di selezione degli studenti, autorizzazioni necessarie per assumere altri insegnanti, aggiungere una classe e aumentare il numero di studenti, quota di entrate relativa ai bandi e ore lavorative effettive degli insegnanti) e alle caratteristiche individuali del DS (materia insegnata in precedenza, esperienza come DS nella medesima scuola e nella carriera, eventuale numero di scuole in reggenza, luogo di nascita del DS, età, impiego del suo tempo lavorativo e autovalutazione del suo operato nella scuola).

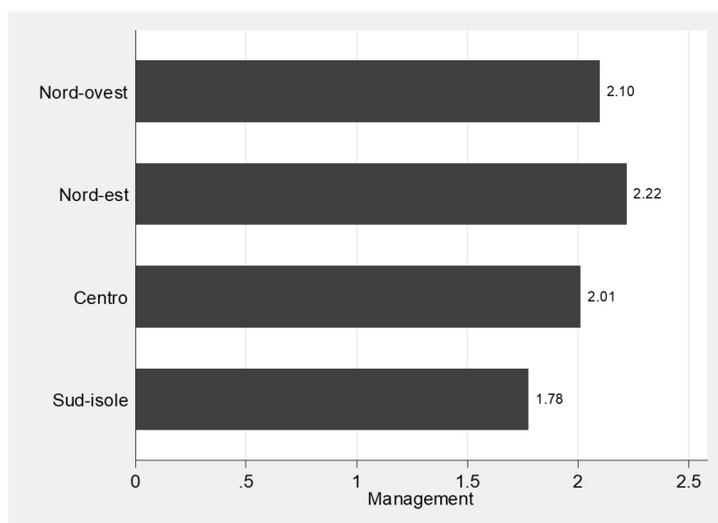
3. Analisi per l'Italia

In questa sezione approfondiamo l'analisi del caso italiano. Il nostro campione nazionale comprende 338 scuole ed è rappresentativo delle scuole secondarie di secondo grado in Italia e ci consente di documentare alcune caratteristiche importanti dei DS Italiani e di condurre una analisi sui fattori che possono aiutare a spiegare le differenze nella qualità del management osservate.

Un primo aspetto importante nell'analisi del caso italiano riguarda l'esistenza di differenze di qualità del management scolastico per macro-aree e per tipo di scuola. Sia i dati OCSE-PISA, che le indagini nazionali Invalsi evidenziano infatti la presenza di significative differenze nei risultati dei test standardizzati sia a livello territoriale che per tipo di istituto scolastico frequentato (Invalsi, 2011 e OCSE, 2011).

Il campione è stato stratificato tenendo conto delle 4 macro-aree standard: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud-Isole. I nostri dati, riportati nella Figura 1, mostrano che i DS che operano nelle regioni del Nord-Est sono quelli che utilizzano le pratiche manageriali più efficienti (in media ottengono un punteggio pari a 2,22), seguiti dai DS del Nord-Ovest (2,10), quelli del Centro (2,01) e, ultimi in graduatoria, quelli del Sud e Isole (1,78). I risultati sulle capacità manageriali dei DS sembrano rispecchiare i differenziali osservati a livello territoriale nei risultati degli studenti nei risultati nei test OCSE-PISA sulla performance scolastica.

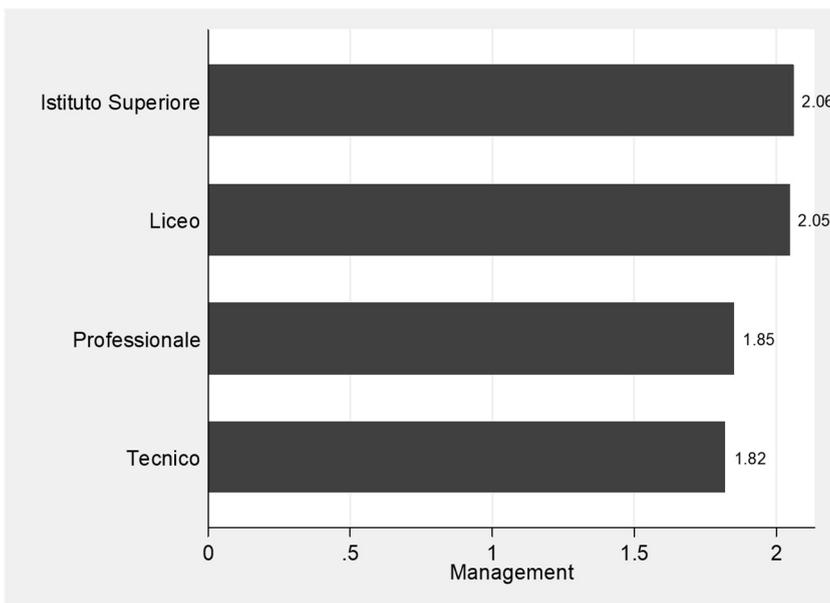
Fig. 1 – Management per macro-area della scuola



Per quanto concerne la mobilità geografica dei DS, per quanto bassa, non è del tutto assente; infatti, il 43% dei DS dirige una scuola in una provincia diversa da quella di nascita, mentre il dato è, come atteso, inferiore quando valutiamo la mobilità intra-regionale (26%) e si riduce ulteriormente considerando le macro-aree (20%).

Disaggregando i dati per tipo scuola, nella Figura 2, troviamo che i DS dei Licei mostrano punteggi superiori dei DS delle scuole Professionali e dei Tecnici che riportano invece punteggi simili. Inoltre, i dati indicano che la variabilità nelle capacità di management dei DS delle scuole Professionali e Tecniche è maggiore rispetto a quella osservata per Licei e Istituti Superiori, dove invece si trova un pool di DS con competenze più omogenee. Insieme al dato sulla mobilità, questi ultimi possono essere interpretati come il risultato di una selezione dei DS migliori (quelli con l'indicatore di management più elevato) verso le scuole/aree con gli studenti migliori. Infatti, il sistema Italiano nella scuola superiore presenta un processo di selezione degli studenti molto netto: i dati Invalsi mostrano che i punteggi più elevati sia in matematica che in Italiano li ottengono i liceali.

Fig. 2 – Management per tipo scuola



Considerando l'età del DS, riscontriamo che i dirigenti più giovani e con meno esperienza adottano pratiche manageriali migliori degli altri, anche se va tenuto presente che le differenze tra quartili sono molto contenute. I dati indicano inoltre che le competenze manageriali dei DS donne sono superiori rispetto a quelle degli uomini, con un punteggio medio pari a 2,11 contro 1,90. Le donne, costituendo circa un terzo del campione, sono sottorappresentate rispetto alla popolazione degli insegnanti. Il fatto quindi che esse mostrino performance migliori potrebbe indicare che tendano ad essere meglio selezionate rispetto agli uomini: le donne che riescono a diventare DS sono mediamente più capaci degli uomini.

Per approfondire il ruolo della formazione, abbiamo inserito nel questionario alcune domande sulla specializzazione dei DS. I dirigenti con una preparazione di tipo scientifico presentano un dato di qualità del management adottato migliore (2,05) rispetto a quelli specializzati in materie tecniche (1,89). Tuttavia, i dirigenti specializzati in materie umanistiche riportano risultati simili ai best performer (2,01), mentre la categoria residuale, che riporta altre specializzazioni, raggiunge il punteggio più basso (1,88).

Distinguendo le scuole tra pubbliche e private, osserviamo che le maggiori differenze si concentrano in un'area specifica di management, quella relativa alla gestione del personale dove le scuole private hanno più libertà di azione. Negli altri ambiti invece, i DS delle scuole pubbliche risultano sempre più efficienti.

Concludiamo questa sezione con i risultati dell'analisi econometrica che stima un modello di regressione OLS esposti nella Tabella 1. Questa analisi non controlla per i possibili problemi di endogeneità e non sarà dunque possibile interpretare i nostri coefficienti come rapporto causale tra determinate caratteristiche del DS e della scuola e la qualità del management. Tuttavia, i risultati riportati indicano con chiarezza la relazione tra la nostra misura di qualità del management e le variabili esplicative introdotte e presentano spunti interpretativi di interesse.

Nel modello 1 la variabile dipendente è costituita dal principale indicatore di management dei DS (la versione aggregata, comprendente tutte le dimensioni), mentre i regressori includono diverse caratteristiche sia del DS che della scuola in cui opera. In particolare, includiamo l'età, il genere, l'esperienza come DS nella scuola, il numero di scuole in competizione ad una distanza di 30 minuti di macchina, il numero di studenti della scuola, una *dummy* per le scuole private, e ulteriori controlli per tipo di scuola (licei, professionali, istituti superiori), per area geografica e per area di specializzazione del DS. I modelli dal 2 al 6 riportano invece i risultati dell'analisi per le sotto aree di management analizzate nel WMS: *operations, monitoring, targets, people e leadership*.

Tab. 1 – Risultati stima modello di regressione OLS

VARIABILI	(1) Management	(2) Operations	(3) Monitoring	(4) Targets	(5) People	(6) Leader
Età	-0.471** (0.219)	-0.727** (0.288)	-0.542* (0.291)	-0.329 (0.233)	-0.359* (0.211)	-0.287 (0.251)
DS donna	0.140** (0.0567)	0.147* (0.0748)	0.0829 (0.0755)	0.196*** (0.0605)	0.137** (0.0548)	0.115* (0.0651)
Esperienza come DS nella scuola	-0.0254 (0.0392)	-0.0585 (0.0517)	-0.0517 (0.0521)	-0.0385 (0.0418)	0.0297 (0.0378)	-0.0377 (0.0450)
Numero di scuole in competizione	-0.00671 (0.0104)	-0.0119 (0.0137)	-0.0153 (0.0139)	-0.0118 (0.0111)	0.00825 (0.0101)	-0.0278** (0.0120)
Numero di studenti	0.0278 (0.0474)	0.0802 (0.0625)	0.0225 (0.0631)	0.0392 (0.0505)	-0.0124 (0.0458)	0.0528 (0.0544)
Scuola privata	-0.0258 (0.105)	-0.145 (0.138)	-0.235* (0.139)	-0.0554 (0.111)	0.253** (0.101)	-0.0715 (0.120)
Istituto superiore	0.163** (0.0816)	0.155 (0.108)	0.148 (0.109)	0.271*** (0.0870)	0.0906 (0.0788)	0.216** (0.0937)
Licei	0.154** (0.0742)	0.209** (0.0978)	0.196** (0.0987)	0.175** (0.0791)	0.0655 (0.0716)	0.191** (0.0851)
Professionali	-0.0622 (0.0930)	-0.146 (0.123)	-0.0585 (0.124)	-0.00335 (0.0991)	-0.0583 (0.0897)	0.0233 (0.107)
Nord-Ovest	-0.110 (0.0804)	-0.0906 (0.106)	-0.138 (0.107)	-0.0812 (0.0856)	-0.122 (0.0776)	-0.123 (0.0922)
Centro	-0.198** (0.0902)	-0.253** (0.119)	-0.249** (0.120)	-0.206** (0.0961)	-0.112 (0.0871)	-0.232** (0.104)
Sud e Isole	-0.416*** (0.0774)	-0.497*** (0.102)	-0.555*** (0.103)	-0.328*** (0.0825)	-0.319*** (0.0747)	-0.449*** (0.0888)
Materie scientifiche	0.169** (0.0813)	0.233** (0.107)	0.231** (0.108)	0.159* (0.0866)	0.0838 (0.0784)	0.288*** (0.0933)
Materie tecniche	-0.0115 (0.125)	0.0583 (0.165)	0.0919 (0.166)	-0.0429 (0.133)	-0.118 (0.121)	0.127 (0.144)
Materie umanistiche	0.148** (0.0661)	0.200** (0.0871)	0.177** (0.0878)	0.119* (0.0704)	0.114* (0.0637)	0.282*** (0.0758)
Costante	3.761*** (0.903)	4.814*** (1.190)	4.406*** (1.200)	2.859*** (0.962)	3.272*** (0.871)	3.020*** (1.036)
Osservazioni	333	333	333	333	333	333
R-quadro	0.217	0.227	0.200	0.199	0.206	0.218

Note: Standard errors in parentesi: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1; le variabili *età*, *esperienza come DS nella scuola* e *numero di studenti* sono espresse in logaritmo naturale. La variabile *DS donna* è una dummy che assume valore 1 se il DS è di sesso femminile, 0 altrimenti. La variabile *scuola privata* è una dummy che assume valore 1 se la scuola è privata, 0 se pubblica. Nell'insieme delle dummy che indica il tipo di scuola (istituto superiore, licei, professionali) è stata omessa la dummy che assume valore 1 se la scuola è un istituto tecnico. Per quanto riguarda le dummy geografiche è stata omessa quella che assume valore 1 se la scuola si trova nel Nord-Est. Le ultime tre variabili si riferiscono alla specializzazione del DS: sono anch'esse dummy ed è stata omessa la dummy riferita alle "altre" specializzazioni.

I risultati riportati in Tabella confermano quanto già suggerito dalla analisi descrittiva. L'età del DS è correlata negativamente con le loro capacità manageriali. Il risultato si spiega con le modifiche nella modalità di selezione dei DS nella scuola Italiana che sono avvenute negli ultimi anni. Infatti, in passato le competenze di tipo manageriale costituivano un ambito secondario nel bagaglio di competenze necessario a superare i concorsi, mentre gli ultimi anni hanno visto un aumento significativo della loro importanza. Inoltre, l'effetto negativo (e statisticamente significativo) risulta molto più elevato nelle sezioni relative alle aree *operations* e *monitoring*, mentre è molto ridotto e non statisticamente significativo nelle sezioni *targets* e *people*. Queste ultime sono anche le aree in cui l'azione del DS è molto più vincolata da fattori istituzionali e sono quindi quelle in cui vi è meno varianza tra i DS.

Inoltre, la dummy DS donna è positiva e statisticamente significativa e indica che, a parità di altri fattori, il punteggio medio delle donne è superiore di 0,14 punti rispetto a quello degli uomini. Questo risultato è confermato per tutte le sezioni di management ad eccezione del *monitoring*, in cui non osserviamo significatività statistica.

Per quanto riguarda la formazione dei DS, l'analisi di regressione conferma che, con l'eccezione dell'ambito delle risorse umane, chi si è specializzato in materie scientifiche e umanistiche implementa pratiche manageriali migliori dei colleghi specializzati in materie tecniche o in altri ambiti.

L'esperienza come DS nella scuola, il numero di studenti e il numero di scuole in competizione non sono significativamente correlati con la qualità del management. L'indicatore per le scuole private risulta invece positivo e statisticamente significativo solamente nella sezione di gestione delle risorse umane (*people*), risultato che si spiega con la maggiore libertà d'azione dei dirigenti in questo ambito di management rispetto alla scuola pubblica, dove i DS non possono adottare politiche di incentivo al personale e ottengono, di conseguenza, un punteggio basso nella specifica area di management.

Il confronto tra i tipi di scuole suggerisce che i dirigenti che operano negli istituti superiori e nei licei hanno performance migliori rispetto a quelli degli istituti tecnici e professionali. L'unica sezione in cui non emergono differenze significative è *people*, mentre gli effetti del tipo di scuola sono quantitativamente più importanti nella sezione *targets* (negli istituti superiori e nei licei) e *operations* e *monitoring* (nei soli licei).

Anche le differenze tra il management nelle diverse aree del paese, riportate dai risultati delle *dummies* di area, indicano risultati interessanti. A parità di altre condizioni, i punteggi dei dirigenti delle scuole del Nord-Est sono superiori di quasi un quinto di punto rispetto ai dirigenti del Centro (il gruppo di riferimento), mentre quelli del Sud e Isole segnano una distanza da

quest'ultimo di quasi un quarto di punto. La migliore performance delle scuole del Nord-Est è confermata in tutte le sezioni del questionario, ad eccezione della sezione *people*, in cui l'effetto è positivo ma non statisticamente significativo. Al contrario, i risultati indicano che i DS del Sud mostrano un divario negativo maggiore rispetto a quelli delle altre aree proprio nella sezione di gestione del personale.

4. Considerazioni conclusive

L'indagine sulle pratiche gestionali dei DS italiani illustrata in questo lavoro costituisce un utile punto di partenza per futuri progetti di riforma del funzionamento del sistema scolastico italiano. La letteratura recente sulle determinanti della performance degli studenti ha posto l'accento su tre aspetti (Hanushek et al., 2013): concorrenza, indipendenza, responsabilità (*accountability*). Sistemi scolastici in cui le scuole godono di autonomia gestionale, in cui competono per gli studenti e sono premiate o penalizzate a seconda dei risultati degli studenti, tendono a generare livelli di apprendimento superiore rispetto a quelli centralizzati. Tuttavia, questo principio vale solo in presenza di una infrastruttura istituzionale ben funzionante, e di competenze dei DS (e degli insegnanti) relativamente omogenee tra le diverse scuole e tra le diverse aree del paese. Senza questo, gli effetti della decentralizzazione potrebbero essere negativi, innanzitutto in termini di apprendimenti degli studenti.

Questo studio indica la presenza di una alta eterogeneità nelle competenze di ambito manageriale dei DS Italiani, con significative differenze per tipo di scuola (e studenti) e area geografica. Un punto di partenza obbligato per qualunque riforma del sistema scolastico è dunque quello della dirigenza scolastica. Qualunque riforma che si basi sulla autonomia, sulla valutazione dei risultati e che preveda forme di premialità deve partire da qui. Senza un miglioramento complessivo delle competenze manageriali dei DS che comprenda anche una maggiore omogeneità tra le diverse aree del Paese, si rischia di allontanare le possibilità di miglioramento e di riduzione delle disuguaglianze del sistema scolastico italiano.

Riferimenti bibliografici

Bloom N., Lemos R., Sadun R., Scur D., Van Reenen J. (2015). Does management matter in schools? *Economic Journal*, 125: 647-674.

- Bloom N., Van Reenen J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, CXXII (4): 1351-1408.
- Bloom N., Van Reenen J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1): 203-224.
- Di Liberto A., Schivardi F., Sideri M., Sulis G. (2013). Le competenze manageriali dei dirigenti scolastici. *Working Paper Fondazione Giovanni Agnelli*, 48.
- Hanushek E., Link S., Woessmann L. (2013). Does school autonomy make sense everywhere? Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics*, 104: 212-232.
- INVALSI (2011). *Le competenze in lettura, matematica e scienze degli studenti quindicenni italiani. Rapporto Nazionale PISA 2009*.
- OECD (2011), *PISA 2009 Results: What Students Know and Can Do: Student Performance in Reading, Mathematics and Science (Volume I)*. Paris, OECD Publishing, 2011.
- Pollit C., Bouckaert G. (2002). *La riforma del management pubblico*. Università Bocconi Editore, Milano.

L'università è il luogo della ricerca scientifica e della diffusione della conoscenza. Ricerca vuol dire spiegare il mondo reale, così da poterne predire gli andamenti e condizionarli verso esiti desiderabili. Nel campo sociale, la ricerca è volta a comprendere i fenomeni economici e politici che caratterizzano le comunità. Le conoscenze così acquisite sono utilizzate per scopi di governo e promozione del benessere delle popolazioni. Con il presente volume il Dipartimento di scienze economiche e aziendali dell'Università di Cagliari intende mettere a disposizione di chiunque vi possa avere interesse alcuni degli esiti più significativi della sua ricerca recente. L'opera presenta 26 contributi di 42 ricercatori nei campi: banca e finanza, economia del settore pubblico e del turismo, gestione e misure d'impresa, analisi quantitativa, con l'auspicio che i lavori, proposti in modalità open access, possano essere letti e risultare utili per la migliore comprensione di una parte, per quanto piccola, della realtà che ci circonda.

Aldo Pavan, professore ordinario di economia aziendale, è direttore del Dipartimento di scienze economiche e aziendali dell'Università di Cagliari.

Adriana Di Liberto è professore ordinario di politica economica presso l'Università di Cagliari e Research Fellow del Crenos (Università di Cagliari e Sassari) e dell'Institute for Labor Studies (IZA) di Bonn.