

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SALERNO



Facoltà di Economia
Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali

Dottorato di Ricerca in
Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche
X° Ciclo – Nuova serie

Tesi di dottorato

***La comunicazione strategica delle organizzazioni scolastiche: gli
istituti professionali in Campania.***

Coordinatrice

Ch.ma Prof.ssa Paola Adinolfi

Tutor

Prof. Renato Mele

Candidato

Dr. Sante Abbinente

A.A. 2010 - 2011

Sommario

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO I – LE IMPRESE DI SERVIZI: COMPETENZE E COMUNICAZIONE.	9
1.1 Impresa Sistema Vitale: creazione e gestione delle competenze.....	9
1.2. Il vantaggio competitivo e le barriere all’imitazione.	12
1.3. Il ruolo delle <i>routine</i>	13
1.4 Il ruolo dell’ambiguità causale.....	16
1.5. La comunicazione: orientamento all’immagine e orientamento alla trasparenza.....	20
1.6. Corporate identity, corporate image e corporate personality.....	22
1.7. La rilevanza della comunicazione istituzionale	22
1.8. Legami tra corporate identity, personality e image.....	23
1.9. Il ruolo dei valori guida.....	26
1.10. Percezione ex ante ed ex post della trasparenza	29
1.11. Reputazione e fiducia.....	30
CAPITOLO 2 - L’APPROCCIO SISTEMICO VITALE E LE ORGANIZZAZIONI SCOLASTICHE.....	32
2.1 – Le scuole e il modello Impresa Sistema Vitale: autonomia scolastica e aziendalizzazione	32
2.2 – Le organizzazioni scolastiche e i postulati del modello Impresa Sistema Vitale	33
2.2.1 – Verifica economica dell’aderenza delle organizzazioni scolastiche ai postulati dell’approccio sistemico vitale.....	33
2.2.2 Verifica giuridica dell’aderenza delle organizzazioni scolastiche ai postulati dell’approccio sistemico vitale.....	37
2.3. Organizzazioni scolastiche e <i>corporate communication</i> : le macroidentità delle organizzazioni scolastiche.....	45
2.4. I valori guida delle organizzazioni scolastiche.	47
2.5. I Piani di Offerta Formativa: <i>corporate communication</i> applicata alle organizzazioni scolastiche.	50
2.6. Gli <i>stakeholders</i> delle organizzazioni scolastiche.	53
2.7. La <i>mission</i> delle organizzazioni scolastiche: peculiarità.	55
CAPITOLO 3 - APPROCCIO SISTEMICO VITALE APPLICATO AL QUADRO DELLA NUOVA ISTRUZIONE PROFESSIONALE.....	56
3.1 L’approccio sistemico vitale, complessità e complicazione(cenni).....	56
3.2 La formazione professionale: complessità del quadro giuridico.	57
3.2.1 – Competenze dello Stato in materia di istruzione.	58
3.2.2 – Competenze delle regioni e normativa campana in tema di istruzione professionale. ...	59
3.2.3 – Competenze demandate alle organizzazioni scolastiche: ampiezza dell’autonomia.	61
3.3 L’istruzione professionale nell’ambito del secondo ciclo – identità e competizione.	62
3.4 L’identità degli istituti professionali	65
3.5 Analisi dei profili e dei risultati di apprendimento del settore servizi ad indirizzo “Agricoltura e sviluppo rurale” – quadro competitivo.....	68

3.6 Profili gestionale-organizzativi degli Istituti Professionali ad indirizzo “Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale”	74
CAPITOLO 4 - GLI ISTITUTI PROFESSIONALI AD INDIRIZZO SERVIZI PER L’AGRICOLTURA E LO SVILUPPO RURALE IN CAMPANIA: CAPACITÀ DI CREARE VANTAGGIO COMPETITIVO (UN’ANALISI EMPIRICA).....	
4.1. Il progetto di ricerca	77
4.2. L’enunciazione del problema di ricerca e l’individuazione dell’obiettivo	77
4.3. Formulazione delle ipotesi e della domanda della ricerca.	80
4.4. L’indagine empirica	83
4.5. L’indagine empirica relativa alla comunicazione: risultati ed analisi dati.....	90
CONSIDERAZIONI FINALI.....	104
Bibliografia	108

INTRODUZIONE

I processi di riforma che hanno interessato il settore della pubblica istruzione negli ultimi decenni hanno determinato un aumento del grado di autonomia delle organizzazioni scolastiche.

L'aumento della "autonomia scolastica" si è accompagnato ad un inasprimento del livello competitivo nel settore dell'istruzione secondaria di secondo grado, dovuta all'ingresso sul mercato di soggetti privati e alla riduzione della crescita demografica.

Le norme che disciplinano le modalità con cui "formare le classi" hanno gradualmente inasprito i requisiti minimi richiesti, con conseguente amplificazione dell'effetto "riduzione demografica".

Il verificarsi di queste tre condizioni ha aperto la strada all'implementazione, da parte delle organizzazioni scolastiche, della comunicazione strategica.

Sotto le direttive nazionali sono stati approntati Piani di Offerta Formativa(POF): strumenti attraverso i quali le organizzazioni scolastiche, almeno in teoria, riflettono sulla propria identità e la comunicano ai pubblici, nell'intento di guadagnarsi fedeltà, fiducia, e poter così implementare un miglioramento continuo, al fine di vincere la sfida della competizione.

Gli studenti non sono gli unici soggetti con i quali le organizzazioni scolastiche si relazionano. Il numero di *stakeholders* è aumentato sempre più e con loro la necessità di aprirsi al territorio instaurando *relationship* per poter vincere la concorrenza.

Nel contesto appena descritto risulta aumentato il fabbisogno comunicativo delle organizzazioni scolastiche che, per sopravvivere hanno bisogno di accedere ad un maggior numero di studenti e con caratteristiche adeguate al tipo di percorso che offrono.

La serie di rapporti che le organizzazioni scolastiche devono intrattenere presuppongono capacità comunicative professionali. A questo scopo risulta utile lo studio dell'Approccio Sistemico Vitale, dell'ambito delle competenze e di quello della comunicazione.

L'Approccio Sistemico Vitale offre importanti spunti su come gestire la qualità dei processi attraverso la comunicazione facendo convergere il personale e gli studenti su obiettivi comuni.

Gli obiettivi comuni, perseguiti diffondendo delle direttive (linee guida) basate sulle caratteristiche distintive che la singola organizzazione possiede, valorizzano e distinguono l'organizzazione scolastica agli occhi dei pubblici, generando un vantaggio competitivo nei confronti di una concorrenza meno identificata.

Una volta fatta emergere l'identità, diffusala e fattala interiorizzare si procede con l'implementazione delle *routine*, fondamentali per semplificare e velocizzare i processi e diffondere stabilità nell'organizzazione.

Una scuola che conosce la propria identità, concentrata nella valorizzazione delle proprie caratteristiche distintive, aperta e attenta agli *stakeholders*, concentrata su obiettivi di miglioramento continuo a tutti i livelli dell'organizzazione può affrontare con sicurezza la concorrenza.

Il lavoro prevede un percorso espositivo e di analisi che attraversa il sistema scolastico nazionale trasversalmente, individuando e separando i vari livelli di osservazione, fino ad arrivare all'oggetto della ricerca: gli Istituti Professionali di Stato campani.

Il primo capitolo riassume, quindi, in maniera schematica la letteratura inerente le competenze e la comunicazione d'impresa secondo i dettami della teoria dell'Impresa Sistema Vitale. Viene descritta la prospettiva di analisi *Resource based view*, analizzate le determinanti del vantaggio competitivo, le competenze, la *Corporate Personality* (ciò che l'organismo è), la *Corporate Identity* (l'identità che l'organismo comunica ai pubblici), ed infine come l'organismo viene percepito (*corporate image*). Vengono approfonditi i legami che intercorrono tra l'identità effettiva, quella che viene comunicata e quella che viene percepita; esposte le tecniche da seguire per la costruzione e la comunicazione di un'identità e le relative problematiche che possono condurre a fallimento.

Nel secondo capitolo viene esteso il modello al settore pubblico con applicazione dei capisaldi di tale modello (Organo di governo, struttura operativa, competenze di base, sociali e meta capacità, ambiguità causale, barriere all'imitazione, *routine*, vantaggio competitivo,

corporate identity, corporate personality, corporate image, valori guida, etc.) alle organizzazioni scolastiche.



Figura 1 Il processo di ricerca

Spartiacque tra quanto esposto nel primo capitolo ed i capitoli successivi è rappresentato sicuramente dalla natura cosiddetta "incompleta" della autonomia scolastica, a questo proposito rileva la mancanza di libertà da parte dell'Organo di governo su temi quali la selezione del personale, con evidenti ricadute su competenze, *routine*, etc.

Il terzo capitolo affronta nel concreto il problema della creazione dell'identità, da parte degli Istituti Professionali di Stato, evidenziando i limiti entro i quali l'Organo di governo può agire. Successivamente allo studio della normativa regionale in materia di istruzione professionale vengono individuati i sub, sovra-sistemi, gli *stakeholders*, e viene descritto in che modo nel settore dell'istruzione professionale l'autonomia si è accompagnata ad un ulteriore inasprimento della concorrenza; in maniera particolare per via dell'ingresso di nuovi operatori con nuove proposte formative (i cosiddetti IeFP).

Tracciate le peculiarità del comparto dell'Istruzione Professionale Campana, dei nuovi percorsi formativi, si approfondisce l'analisi sugli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale".

Il quarto capitolo presenta l'analisi empirica. Il processo d'indagine adottato è articolato in più fasi che si susseguono in una fase di analisi *desk*, finalizzata alla definizione dei propositi di ricerca, ed una *field*, necessaria per la verifica empirica degli intenti formulati (Figura 1).

Nella fase di analisi *desk*, in seguito all'esame della letteratura concernente l'Approccio Sistemico Vitale e quella inerente l'Istruzione Professionale in Campania, si procede alla formulazione dell'ipotesi e della domanda di ricerca. Considerando, quindi, da un lato la necessità degli Istituti Professionali di Stato ed in particolar modo quelli ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" di effettuare comunicazione strategica e dall'altro, i vincoli rappresentati dalle direttive emanate dai Sovra-sistemi, si procede alla formulazione della seguente ipotesi:

"Gli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale presentano una mission sfumata, poco chiara e poco comprensibile all'esterno ed all'interno, rendendo difficile l'emersione dell'identità di tali scuole";

ed alla formulazione della seguente domanda di ricerca:

"In che misura gli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" campani effettuano una comunicazione strategica che tenga conto della necessità di distinguersi?"

Per testare la suddetta ipotesi e per rispondere alla domanda di ricerca si è scelto di procedere con lo svolgimento di un'indagine empirica. A tal fine, sono state definite le variabili necessarie per l'analisi e sono stati selezionati i dati utili per la misurazione delle stesse.

Per rispondere alla prima esigenza, relativamente alla necessità di individuare i dati oggetto di analisi si è deciso di focalizzare l'attenzione sulla totalità degli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo sviluppo Rurale" presenti in Campania.

L'indagine effettuata è in linea con gli "aspetti da definire" indicati dal Ministero dell'Istruzione in sede di elaborazione delle Schede degli Indirizzi dei Nuovi Professionali, in cui si poneva il seguente interrogativo:

"Come articolare il profilo polivalente dell'indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" in relazione alle filiere produttive del territorio, salvaguardando l'identità dell'istruzione professionale rispetto all'istruzione tecnica e ai percorsi del sistema dell'istruzione e formazione professionale?"¹

¹ Interrogativo posto alla voce "Dibattiti sui Nuovi Indirizzi Professionali" al sito <http://nuoviprofessionali.indire.it> collegamento diretto da www.istruzione.it

CAPITOLO I – LE IMPRESE DI SERVIZI: COMPETENZE E COMUNICAZIONE.

1.1 Impresa Sistema Vitale: creazione e gestione delle competenze.

Il modello dell'impresa sistema vitale prevede l'esistenza di due aree in seno all'impresa, una "decisionale" l'altra "operativa", denominate rispettivamente Organo di governo e struttura operativa.

L'Organo di governo dell'impresa, servendosi delle proprie capacità dinamiche effettua scelte che consentono la creazione di competenze all'interno dell'organizzazione, intervenendo sulle capacità di base già presenti. Tali capacità vengono periodicamente ricombinate, al fine di ottenere vantaggi competitivi. "I risultati delle ri-combinazioni della capacità di base sono, per l'appunto le competenze, ovvero il "saper fare" dell'impresa considerata nel suo complesso, che consente l'offerta al mercato dei servizi con date caratteristiche, in grado di differenziarsi rispetto ai concorrenti".²

La tipologia e l'entità dei benefici offerti dalle capacità di base dipendono dalla modalità di utilizzo delle stesse, e risulta maggiormente rilevante l'utilizzo congiunto di più capacità rispetto all'impiego della capacità singola.³

Le capacità sociali interne consentono la coesione e la condivisione di finalità, valori, obiettivi, motivazioni; le interazioni in tal caso, presuppongono soprattutto capacità informali di comunicazione interpersonale nell'ambito dell'organizzazione, "le relazioni fiduciarie di reciprocità, riguardano le persone che si riconoscono, si scambiano informazioni, lavorano insieme e si aiutano reciprocamente, cooperano a fini comuni".⁴ Tali relazioni interpersonali, favorite dalla storia, dalle dinamiche di lunga durata e dalla *path dependance* configurano quello che è stato definito capitale sociale, produttivo di valori materiali e simbolici.⁵ Le capacità sociali da interazioni esterne, invece, consentono all'impresa di intrattenere relazioni a livello, cosiddetto, inter-sistemico. Esse sono frutto della reputazione e della fiducia di cui l'impresa

² Cfr. A.SIANO, "Competenze e comunicazione del sistema d'impresa", Giuffrè Editore, Milano, 2001.

³ Cfr. E.T. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, London, 1959, pag. 25

⁴ A.SIANO, *op. cit.*

⁵ Cfr. J. S. COLEMAN, *Foundation of social theory*, Cambridge University Press, Cambridge, MASS., 1990, pagg. 300-321. Per l'autore le dotazioni di cui dispone ciascun individuo possono essere considerate come forme di capitale distinguibili in capitale fisico, umano e sociale.

gode nei confronti dei pubblici (utenti, fornitori, distributori e finanziatori, etc.).

Altre capacità sono quelle elementari (la capacità produttiva di un impianto, la capacità di adeguamento di un impianto "versatile", la disponibilità di spazi, etc). Anche le capacità individuali dei singoli lavoratori operanti nell'organizzazione d'impresa rappresentano capacità elementari. Si tratta di abilità personali, innate o maturate con l'esperienza diretta, rette dal bagaglio d'informazioni possedute dal singolo.⁶

Le capacità di base sociali, riguardanti il sistema d'impresa nel suo insieme, sono le più complesse ed evolute. Generate dalle interazioni interne (la cultura aziendale) o dalle relazioni tra interno ed esterno (la reputazione, la fiducia, il consenso presso i pubblici esterni), esse rappresentano fattori particolarmente rari in quanto costituiscono le variabili di contesto che rendono distintive e difficilmente imitabili le competenze d'impresa derivanti dalla combinazione delle capacità.

L'Organo di governo dell'impresa svolge la propria azione in virtù del possesso di capacità dinamiche o "meta-capacità" che consentono la progettazione dell'impiego congiunto delle capacità di base disponibili.⁷

A questo punto risulta opportuno puntualizzare che le competenze d'impresa derivano dalle capacità dinamiche dell'Organo di governo, essendo il frutto delle combinazioni e ri-combinazioni di capacità di base (tra cui, soprattutto, le capacità individuali), le competenze della singola persona invece coincidono con le capacità individuali, rappresentando capacità di base sulle quali agisce l'Organo di governo dell'impresa.

Al fine di comprendere meglio la differenza tra competenze dell'organizzazione "o d'impresa" e competenze individuali risulta utile evidenziare la diversità insita nei meccanismi di formazione dei due tipi di competenze: le capacità individuali (necessarie allo svolgimento delle attività di lavoro), si riferiscono alle abilità personali, innate o maturate con l'esperienza diretta in relazione al bagaglio personale di informazioni elaborate dal singolo e all'utilizzo che lo

⁶ Le informazioni in possesso del singolo possono essere elaborate da questo ultimo direttamente, nel corso della propria esperienza diretta, oppure attinte presso terzi, appartenenti alla stessa organizzazione o ad altre organizzazioni.

⁷ L'importanza delle capacità dinamiche può essere descritta attraverso un esempio: due imprese che perseguono gli stessi obiettivi con le medesime capacità di base possono conseguire *performance* differenti, in conseguenza della diversità delle meta-capacità espresse dall'Organo di governo di ciascuna di esse. Cfr. E.T. PENROSE, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, London, 1959, pag. 25: "Assumono rilevanza non tanto le modalità di utilizzo delle single risorse quanto, piuttosto quelle concernenti il loro uso congiunto".

stesso ne fa (si veda in proposito la teoria dell'apprendimento "esperienziale" di Kolb e Plovnick).⁸

Tra le competenze individuali e quelle dell'organizzazione intercorre un rapporto di reciproco condizionamento in quanto le prime sono un indispensabile presupposto per la creazione delle seconde mentre queste ultime, a loro volta, consentono la valorizzazione(o anche il "deprezzamento") delle competenze individuali, dal momento che creano (o "distruggono") la cultura tecnica condivisa sulla base della quale i singoli sono posti in condizione di esprimersi al meglio con atteggiamenti e comportamenti proattivi. La rilevanza di entrambi i tipi di competenze riflette la necessità di una proficua integrazione, nell'ambito dell'organizzazione d'impresa, tra apprendimento individuale e apprendimento collettivo(nell'ambito scolastico, come si vedrà in seguito, anche gli utenti vanno coinvolti nel processo d'integrazione). Le capacità dinamiche dell'Organo di governo rispondono alle necessità imposte dal mutare degli scenari, il risultato è l'adeguamento della progettazione delle ri-combinazioni delle capacità di base.⁹ Questo adeguamento è rivolto all'inserimento di *input* di materie, di energia e di sapere proveniente dall'ambiente esterno.¹⁰ L'entità e la qualità di sapere esterno immesso nel sistema d'impresa è frutto delle competenze di apertura possedute dall'organizzazione. All'immissione di sapere all'interno della struttura di impresa fanno seguito ricombinazioni delle capacità di base al fine di ottimizzarne l'apporto e renderle operative (al di là dei limiti posti dalla natura tacita di parte della conoscenza), emergeranno nuove capacità dinamiche, complementari alle precedenti già in possesso dell'Organo di governo dell'impresa.

Questi processi finiscono per trasformare le competenze in prestazioni all'utente.

Ad esempio, la competenza di un'istituzione scolastica nel gestire i rapporti con il mondo lavorativo e/o accademico si trasforma in miglioramenti negli attributi (prestazioni) del servizio che si arricchisce della professionale assistenza nell'orientamento post-diploma tale da ottimizzare il percorso di studi appena concluso, con conseguente velocità di ricerca di un idoneo

⁸ Cfr. A. SIANO, op. cit.

⁹ A.SIANO, op. cit.

¹⁰ G.M. Golinelli, "L'approccio sistemico al governo dell'impresa, CEDAM, Padova, 2000 vol. 1. Il testo contiene un'analisi approfondita e dettagliata del processo in oggetto.

impiego lavorativo o opportuna scelta di corsi di studio post-diploma. Similmente, la competenza nell'insegnamento di discipline tecnico-pratiche può trasferire e sviluppare nei fruitori (studenti) competenze facilmente spendibili e non rinvenibili in altre istituzioni scolastiche.

1.2. Il vantaggio competitivo e le barriere all'imitazione.

La competizione rende necessaria la forte disponibilità di reputazione e fiducia da parte dell'impresa che mira ad ottenere consenso all'esterno e a sviluppare relazioni durature (costruite sul linguaggio condiviso). "La fidelizzazione fa leva sulla fama di qualità e di affidabilità dei prodotti, sulla notorietà e sulla forza del marchio."¹¹

Le competenze necessarie ai fini della competizione sono quelle "distintive" non già quelle generiche. Le competenze che risultano essere uniche, non possedute da altre imprese (le capacità di base sociali riguardanti il sistema d'impresa nel suo insieme risultano rilevanti a questo scopo) consentono alla stessa di distinguersi sui vari mercati costruendo una strategia comunicativa *ad hoc*.¹² In altre parole il vantaggio competitivo la sua sostenibilità, derivano dal possesso di competenze distintive (o *firm-specific*).

Il vantaggio competitivo costruito sulle competenze è tanto più duraturo quanto più inimitabili sono le competenze. A rendere maggiormente inimitabili le competenze intervengono meccanismi di isolamento, i quali fungono da "barriere all'imitazione", fondati sull' *uncertain imitability*.

I meccanismi di isolamento derivano da diversi fattori:

- l'ambiguità causale;
- l'unicità delle condizioni storiche dell'impresa (*history dependance*);
- la co-evoluzione di capacità di base interne all'impresa rispetto a capacità esterne complementari;
- la scarsità (rarietà) e la protezione legale di capacità di base.¹³

¹¹ A. SIANO, op. cit.

¹² Cfr. R. T. LENZ, "Strategic capability: a concept and frame work for analysis", *Academy of management review*, 5, 1980; P. SELZNICK, *La leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1984 (Ediz. Orig. 1957); C.C. SNOW, L.G. HREBINIAK, "Strategy, distinctive competence and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980.

¹³ Cfr. A. SIANO, op. cit.

Le particolari condizioni storiche dell'impresa rendono quest'ultima unica e irripetibile (*history dependance*); il processo di apprendimento sviluppato nel corso dell'esistenza dell'impresa risulta condizionato dalla *path-dependancy*. Tale condizionamento dà vita al *trade-off* per cui, da un lato si limita il raggio d'azione del cambiamento dell'impresa ma dall'altro si caratterizza ed accresce il grado di specificità delle capacità di base possedute (meccanismo di isolamento rispetto alla concorrenza).

Il binomio *history dependance-path dependance* rende le competenze difficilmente imitabili poiché profondamente connesse al contesto nel quale vengono create e sviluppate; essendo tra l'altro fortemente legate alle particolari modalità con cui i processi gestionali si svolgono.

In ipotesi di metodi legali di protezione poco efficaci o inesistenti, è possibile difendere il proprio vantaggio competitivo dalle minacce di imitazione, attraverso il controllo da parte dell'impresa, di fattori complementari specializzati: servizi di marketing e di assistenza esterni sviluppati nell'ambito di rapporti di collaborazione durevoli con partner stabili, etc..¹⁴ In altre parole la co-evoluzione di capacità complementari può consentire di fronteggiare efficacemente i rischi di imitazione.

Materia prima per la costruzione di questi meccanismi di isolamento sono quindi le capacità di base composite di cui al primo paragrafo. Sarà compito dell'Organo di governo quello di progettare combinazioni e ricombinazioni di capacità di base, consolidare le capacità possedute e/o favorire l'ingresso di sapere dall'esterno, al fine di creare le condizioni affinché le competenze d'impresa si sviluppino in presenza di efficaci meccanismi di isolamento, approfittando del dinamismo offerto dalla mutevolezza degli scenari e delle sfide perennemente lanciate dalla competizione.

1.3. Il ruolo delle *routine*

Dall'interazione delle capacità di base in fase di implementazione si ottengono i processi aziendali i quali, una volta stabilizzati e divenuti ripetitivi, evolvono in *routine*.

¹⁴ Cfr. D. J. TEECE, "Innovazione tecnologica e successo imprenditoriale", L'industria, 4, 1986.

Per Nelson e Winter il termine *routine* assume il significato di comportamenti effettivi dell'organizzazione d'impresa, svolti in modo regolare e prevedibile in quanto abitudinari. Le *routine* assumono rilievo ai fini della creazione e diffusione di informazioni condivise all'interno della struttura d'impresa, prendendo la forma di regole decisionali prestabilite.¹⁵

Sotto la "veste" di comportamenti abitudinari si celano soluzioni ottenute su base negoziale o per tacita intesa, in maniera da evitare che di fronte ad ogni problema vengano nuovamente ponderate le diverse istanze di ciascuno; lasciando invece emergere quella che nel tempo si è imposta quale linea comportamentale dell'impresa di fronte allo specifico problema che viene a riproporsi. Le routine sono quindi modalità per definire comportamenti non conflittuali, per giungere ad una costanza di comportamenti che rappresenta il punto d'incontro di interessi contrastanti nei confronti dello stesso problema. Per la loro natura sono destinate a creare coesione e a garantire stabilità al sistema d'impresa, riducendo il conflitto tra i diversi soggetti, facilitando l'approccio del singolo o del gruppo di fronte ad una incertezza, nascono quindi nel tempo, grazie alla replicazione di soluzioni rispetto alle quali si è già manifestato ed è andato consolidandosi un reciproco consenso tra le parti, creando coesione e stabilità tra gli individui appartenenti all'impresa. Le regole stabili nel tempo, fin quando non subiscono interventi di variazione, evitano che si debbano vagliare diversi tipi di soluzioni e i rispettivi interessi "retrostanti".

Le *routine* non riguardano solo processi dell'impresa sistema chiuso ma anche dell'impresa sistema aperto.

Ai fini della costruzione di barriere all'imitazione sono utili soprattutto quelle *routine* organizzative d'impresa cariche di conoscenza collettiva tacita ed idiosincratice, derivante dal *learning by doing*; in particolare le barriere all'imitazione aumentano all'aumentare del contenuto di conoscenza idiosincratice tacita, complicando il processo di imitazione da parte di altre imprese e rendendone incerto l'esito¹⁶. In questi casi si parla di natura inerziale della conoscenza¹⁷.

¹⁵ Cfr. A. SIANO, Op. cit.

¹⁶ Cfr. POLANYI M. *The tacit dimension*, Doubleday Anchor, Garden city, New York, 1967. ¹⁶ Cfr. R.R. NELSON, S.G. WINTER, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap, Cambridge, Mass., 1982, pag. 123-124.

¹⁷ Cfr. KOGUT B., ZANDER U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization studies*, 3, 1992.

Risulta opportuno arricchire la trattazione con un approccio multidisciplinare introducendo il comportamentismo, utile a chiarire le difficoltà di comprensione dei nessi causali collegati alla presenza di conoscenza tacita e di complessità sociale nei processi d'impresa.

Gli studi sul comportamentismo e sulla conoscenza tacita, contribuiscono ad individuare nella *casual ambiguity* l'origine dei limiti di comprensione dei fenomeni sociali nell'ambito dell'organizzazione d'impresa, offrendo una visione più ampia e generale del problema. "Lo stesso concetto di ambiguità causale, oltre che fondarsi sulla nozione di conoscenza tacita, sviluppata in campo epistemologico, deriva da logiche di tipo comportamentistico. I presupposti teorici del comportamentismo, rappresentati dall'incertezza o dalla razionalità limitata(o debole) si riferiscono ad una situazione di informazione parziale per il decisore. I limiti informativi riguardano non solo l'ambiente esterno ma anche quello interno all'impresa."¹⁸ In altre parole si ammette l'impossibilità della piena comprensione di ciò che accade all'impresa, la quale è considerata alla stregua di una scatola nera che preclude la spiegazione dei processi che si svolgono all'interno di essa e ancor più ciò che sta dietro i procedimenti stessi. È possibile osservare *input* e *output* senza, tuttavia, poter comprendere ciò che intercorre tra gli uni e gli altri, limitando anche la piena comprensione del rapporto che li lega sulla base di processi causa-effetto¹⁹. "Le logiche comportamentistiche sono alla base della prospettiva non soggettivistica insita nella teoria evoluzionistica del cambiamento economico, proposta da Nelson e Winter. Trattasi di una teoria dell'apprendimento accumulato nelle strutture organizzative dell'impresa, in larga parte derivante sia da un orientamento, per l'appunto, di tipo comportamentistico, nel tentativo di integrare l'approccio economico e quello organizzativo, sia dal riconoscimento del ruolo rilevante svolto dalla conoscenza tacita²⁰."²¹ L'organizzazione è quindi vista come un sistema di regole prestabilite di decisione e di comportamento, che vengono impiegate nel lo svolgimento delle

¹⁸ Cfr. A. SIANO, op. cit.

¹⁹ Il comportamentismo (Behaviourism), inquadrabile nell'ambito dell'empirismo si fonda su un approccio induttivo-osservativo. Esso assume come punto di partenza, che la teorizzazione del comportamento dei soggetti debba avvenire in base alle regolarità effettivamente osservabili nella realtà anziché, come supposto dal metodo neoclassico, in base a una razionalità logico astratta, ritenuta valida per ciascun soggetto. Il Behaviourism ipotizza che, al di là della possibilità di conoscere il perché una data causa determina un particolare effetto l'oggetto studiato è dotato di una sua legge interna, verificabile empiricamente, quando esiste una regolarità osservabile.

²⁰ Cfr. R.R. NELSON, S.G. WINTER, *An evolutionary theory of economic change*, Belknap, Cambridge, Mass., 1982. Nel lavoro si fa più volte riferimento ad alcune fondamentali Behaviouralist position.

²¹ A. SIANO, op. cit.

attività operative²². In quanto risposte predefinite, le regole decisionali vengono applicate in modo appropriato per la soluzione di uno stesso problema ricorrente o di una classe di problemi dello stesso genere.

Finora ci si è concentrati sulla realtà interna all'impresa, ma l'ambiguità dei fenomeni sociali esiste anche all'esterno di essa e amplifica la portata del fenomeno. Gli *interfirm learning*, producono nessi causali ancora più complessi e difficili da comprendere poiché all'ambiguità dei processi interni all'impresa si aggiunge, confondendosi con essi, l'ambiguità dei processi di apprendimento interorganizzativo, aumentando il livello delle barriere all'imitazione con immediati riflessi sull'aspetto competitivo.

1.4 Il ruolo dell'ambiguità causale

La teorizzazione della *casual ambiguity* è operata all'interno dell'approccio di analisi della concorrenza riferito alla "inimitabilità in condizioni di incertezza".²³ Secondo la teoria della *uncertain imitability*, l'ambiguità insita nella natura delle capacità di base e nelle modalità con cui esse interagiscono non consente di poter individuare un algoritmo per creare ricchezza.

L'ambiguità causale, nell'ambito delle *routine*, accompagna la generazione delle competenze distintive e, conseguentemente, del vantaggio competitivo dell'impresa, secondo quanto prescritto dalla *Resource-based view*.

L'esistenza della *casual ambiguity* determina la difficoltà di piena comprensione delle relazioni logico-causali tra azioni e risultati, in altre parole dei motivi per i quali l'impiego di determinate capacità e la loro interazione porta a determinate *performance* dell'impresa.²⁴

In concomitanza con la conoscenza tacita anche i fenomeni di complessità sociale e i fattori di specificità contribuiscono a determinare la *casual ambiguity*.²⁵

La *social complexity* è un fenomeno che nasce dalle interazioni e dall'elevata interdipendenza di un elevato numero di elementi dell'organizzazione

²² Cfr. J.G. MARCH, H.A. SIMON *teoria dell'organizzazione*, Ed. Comunità, Milano, 1966 (Ed. Orig. 1958).

²³ Cfr. S.A. LIPPMAN, R.P. RUMELT, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell journal of Economics*, 13, 1982.

²⁴ Cfr. R. REED, R.J. DEFILIPPI "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *academy of Management Review*, 15, 1990.

²⁵ Cfr. R. REED, R.J. DEFILIPPI.

d'impresa (*routine* organizzative, tecnologie, esperienze individuali o di gruppo), che vengono impiegati per creare vantaggio competitivo.²⁶ L'impresa comprende una pluralità di componenti umane e tecnologiche fortemente interdipendenti il che può rendere molto difficile stabilire le relazioni causa-effetto, l'elevato numero di variabili rende altamente ambigua la valutazione concomitante dei risultati (favorevoli o sfavorevoli) delle azioni poste in essere; il complesso e variegato scenario delle competenze possedute dall'organizzazione rende difficile la profonda comprensione del completo meccanismo a base delle *performance* d'impresa.

I fenomeni attinenti le relazioni interpersonali sono socialmente complessi, la cultura d'impresa, la reputazione (specie se verso la comunità di riferimento), risultano proprio per questo motivo difficilmente replicabili e imitabili da parte di altre imprese.²⁷ L'opportuno impiego delle capacità di base presuppone forti e consolidati legami di interdipendenza tra soggetti nell'ambito dell'impresa o tra questa ultima e partner esterni, cui è difficile rinunciare. Per le capacità non specifiche invece si prospetta l'intercambiabilità tra fornitori e tra clienti, esiste cioè la possibilità che le parti possano acquistare da altri fornitori o vendere ad altri clienti.²⁸ Le relazioni di forte interdipendenza sulle quali si fondano, rendono le capacità specifiche poco chiare, ambigue, agli occhi delle imprese concorrenti che tentino di individuare e comprendere gli elementi sottostanti la specializzazione. La difficoltà di spiegare razionalmente il proprio comportamento investe anche gli stessi individui coinvolti nell'azione, per i quali non è affatto agevole comprendere le precise motivazioni del proprio comportamento e del comportamento collettivo derivante dall'interazione con altri individui, per questo motivo l'ambiguità ha un raggio d'azione più ampio poiché non colpisce solo i soggetti terzi, estranei al gruppo o all'organizzazione d'impresa, e blinda ulteriormente il vantaggio competitivo²⁹. A tal proposito si richiamano i casi estremi di teorie che sostengono l'esistenza di ambiguità così forte da creare condizioni di indeterminatezza tali da non consentire nemmeno ai soggetti direttamente coinvolti nelle attività svolte di comprendere a fondo

²⁶ Cfr. J.B. BARNEY, W.J. OUCHI, "Information cost and organizational governance", *Management Science*, 10, 1984.

²⁷ Cfr. BARNEY 1986, J.B. BARNEY, *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, Reading, 1997, pag. 156.

²⁸ Cfr. O. E. WILLIAMSON, *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York, 1975; *The economics institutions of capitalism*, Free Press New York, 1985.

²⁹ Cfr. S.A. LIPPMAN, R.P. RUMELT, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13, 1982.

le relazioni di causa ed effetto sottostanti alle proprie azioni, da cui derivano vantaggi competitivi per l'impresa³⁰. Ai fini della sostenibilità del vantaggio competitivo si vede come un fatto positivo la situazione per la quale le difficoltà di comprensione dei legami tra capacità utilizzate e vantaggio competitivo conseguito sussistono sia per coloro che tentano di imitare il comportamento dell'impresa, sia per coloro, che, nell'ambito di questa ultima sono coinvolti nella fase di implementazione, viene così a configurarsi l'utilità allargata dell'ambiguità causale. La chiara comprensione dei meccanismi di casualità a base del vantaggio competitivo dell'impresa potrebbe indebolire le barriere dell'imitazione, offrendo ai concorrenti, anche involontariamente, elementi per replicare le relazioni causali e, di conseguenza la strategia di successo dell'impresa stessa³¹. Per lo stesso motivo, è, paradossalmente auspicabile l'incapacità di comprendere a fondo le determinanti del vantaggio competitivo anche da parte di chi governa il processo dall'interno dell'impresa. Estremizzando il concetto è ipotizzabile l'impossibilità di creare una lista dei fattori di produzione che non presentino l'indeterminatezza, conseguentemente, sempre in una visione estremizzata, non è possibile neppure misurare i contributi marginali degli stessi.³² Questa indeterminatezza rappresenta quindi un grande limite ai processi di imitazione, aumentando la difendibilità del vantaggio competitivo e generando nel panorama economico una grande eterogeneità delle imprese presenti sul mercato e una varietà di prestazioni delle stesse³³(assunto base della *Resource Based View*). L'esistenza di costi non recuperabili rappresenta un ulteriore fattore disincentivante che opera nei confronti degli operatori razionali, i quali saranno scoraggiati dall'intraprendere l'imitazione dell'impresa di successo.³⁴ A livello di sistema, ragionando alla luce della teoria pura dell'inimitabilità in condizioni di incertezza, si deve accettare la tesi secondo cui l'ambiguità causale rappresenta un fondamentale meccanismo di isolamento destinato a creare

³⁰ Cfr. R. REED, R.J. DEFILIPPI "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15, 1990.

³¹ J.B. BARNEY, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.

³² Cfr. A. SIANO, op. cit.

³³ Cfr. S.A. LIPPMAN, R.P. RUMELT, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, 13, 1982.

³⁴ Questa impostazione è in contrapposizione con la teoria neoclassica, la quale prevede l'esistenza di un insieme finito di fattori di produzione e la possibilità di apprezzamento delle produttività marginali degli stessi, condizioni che, rendendo noto l'insieme di possibilità tecnologiche, rende possibile l'imitazione tra le imprese e l'equilibrio delle condizioni di efficacia delle stesse.

posizioni difendibili, limitando l'equilibrio ex-post delle rendite tra le singole imprese. Le condizioni di incertezza creano le opportunità per costruire e consolidare i meccanismi di isolamento e le barriere all'imitazione³⁵. Risulta più facile e più efficace creare barriere all'imitazione, quando i concorrenti non comprendono i fattori sui quali è basato il vantaggio competitivo dell'impresa³⁶. L'ambiguità causale e le barriere dell'imitazione vengono elevate dall'interazione combinata della conoscenza tacita, della complessità e della specificità.

Aldilà della presenza di asimmetrie informative la *casual ambiguity*, derivante dalla conoscenza tacita, dalla complessità delle interazioni tra le capacità di base e dalla specificità di queste ultime, crea *isolating mechanism* e *barrier to imitation*. A questo proposito è possibile prospettare due scenari estremi: presenza di bassa ambiguità e di elevata competizione con conseguenti basse barriere dell'imitazione; elevata ambiguità e debole competizione con conseguenti elevate barriere all'imitazione. Nei due casi estremi, la consistente entità delle barriere o la bassa entità delle stesse, sono giustificate rispettivamente: dalla difficile comprensione degli elementi sottostanti alla creazione del vantaggio competitivo e dal minor grado di competitività; viceversa, dalla facilità nella comprensione delle determinanti del vantaggio competitivo da parte dei *competitor* e dall'azione di erosione insita nell'elevato grado di competitività (comportamento aggressivo della concorrenza). Tra queste due ipotesi estreme si collocano casi intermedi di bassa ambiguità e bassa competizione e di alta ambiguità e alta competizione. Nei casi intermedi, le barriere all'imitazione appaiono di media entità, in virtù del fatto che le condizioni di ambiguità e di competizione finiscono per controbilanciarsi per ciò che riguarda gli effetti sulle barriere stesse. La bassa ambiguità e la bassa competizione favoriscono il problema dell'imitazione del vantaggio competitivo da parte delle imprese rivali. Gli scenari reali sono spesso caratterizzati da una forte competizione che è indice di propensione all'imitazione da parte dei concorrenti anche in presenza di elevata indeterminatezza che dovrebbe rafforzare l'inimitabilità. Queste controtendenze fanno ritenere che le barriere

³⁵ RUMELT R.P. "Towards a static theory of the firm" in R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984. S.A. LIPPMAN, R.P. RUMELT, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell journal of Economics*, 13, 1982.

³⁶ R. REED, R.J. DEFILIPPI "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, 15, 1990.

all'imitazione si attestino su livelli di entità media; in definitiva, sarà opportuno interpretare l'indeterminatezza e i relativi effetti nella realtà alla luce dell'approccio comportamentistico, il quale studia il comportamento "di fatto" dell'impresa.³⁷

1.5. La comunicazione: orientamento all'immagine e orientamento alla trasparenza

Negli studi di comunicazione d'impresa l'immagine da veicolare all'esterno è da sempre un problema centrale. Tra le diverse concezioni si è fatto strada l'orientamento alla trasparenza, una concezione alternativa all'orientamento all'immagine. L'orientamento ad una comunicazione trasparente prevede che per ottenere effetti positivi occorra che ciò che si comunica non sia diverso dalla realtà dei fatti, nell'ipotesi di gestione strategica della comunicazione d'impresa la fedele presentazione di sé agli altri rappresenta un fattore immateriale sempre più decisivo per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organizzazione³⁸. L'orientamento alla trasparenza è destinato a sostituire il tradizionale orientamento all'immagine caratterizzato dal porre troppo l'accento sul modo in cui l'impresa vuole apparire, trascurando le sue effettive caratteristiche che opportunamente veicolate varrebbero a distinguerla dalle altre imprese. Obiettivo intermedio della comunicazione trasparente è quindi il far conoscere l'organizzazione per ciò che essa è realmente³⁹.

La comunicazione orientata all'immagine presenta il limite di poter assumere significato negativo di "mera apparenza" derivante da azioni di marketing di comunicazione pubblicitaria scollegate dalla realtà dell'impresa ed aventi quindi un orizzonte temporale di breve periodo. In questi casi, viene messo in moto un meccanismo volto alla creazione di un'identità di impresa artificiale e fittizia, che sfrutta fattori emozionali della comunicazione, a cui ci si affida per

³⁷ Cfr. H.A. SIMON, Il comportamento amministrativo "Il Mulino" Bologna, 1958 (ed. orig. 1947); J.G. MARCH, H.A. SIMON teoria dell'organizzazione, Ed. Comunità, Milano, 1966 (Ed. Orig. 1958); R.M. CYERT, J.G.MARCH, Teoria del comportamento dell'impresa, F.Angeli, Milano 1970(Ed. Orig. 1963). È da sottolineare che la teoria comportamentistica non è una teoria economica ma in quanto organizzativa del comportamento dell'impresa è valida quale complementare alle varie teorie dell'impresa.

³⁸ Cfr. E. INVERNIZZI, La comunicazione organizzativa: teorie modelli e metodi, Giuffrè, Milano, 2000, pag.131.

³⁹ Cfr. E. INVERNIZZI, La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 175.

mascherare all'esterno le vere caratteristiche dell'organizzazione⁴⁰. Questa tipologia di comunicazione ha validità solo di breve termine, l'intento puramente tattico e speculativo finisce per emergere procurando effetti negativi sulla reputazione dell'impresa nel lungo periodo⁴¹.

Nei casi più evoluti si lascia emergere in maniera naturale l'immagine autentica da comunicare, senza interferenze da parte dell'area preposta alla comunicazione d'impresa, la quale non chiede più alla direzione di individuare l'immagine aziendale fulcro della comunicazione. Si limita ad offrire un proprio prezioso contributo ai fini della definizione della missione aziendale della strategia delle politiche delle attività che si devono rendere noti sia all'esterno che all'interno dell'organizzazione⁴².

Anticipando il contenuto dei prossimi paragrafi possiamo genericamente affermare che affinché la comunicazione si possa dire trasparente occorre che l'impresa crei l'allineamento tra *corporate identity* e *corporate image*. È opportuno precisare che le due espressioni, molto familiari agli studiosi ed agli operatori di marketing, assumono accezioni diverse a seconda degli ambiti di trattazione, fenomeno tipico di concetti che hanno respiro interdisciplinare, trattati cioè all'interno di più discipline e saperi (economia d'impresa, marketing, disegno industriale, teoria e tecnica della comunicazione pubblicitaria). Si finisce perciò con l'averne una varietà di impostazioni e di significati tali da non rendere agevole ricondurre i significati di *corporate identity* e *corporate image* a denominatori comuni, largamente accettati e condivisi. Si tratta di sfumature diverse, che finiscono per influenzare, di volta in volta, i tentativi di concettualizzazione, favorendo una proliferazione di significati molteplici e differenziati.⁴³

⁴⁰ Cfr. N. MARK WICK, C. FILL, "Towards a framework of managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 1995.

⁴¹ Cfr. S. PRECE, C. FLEISHER, J. TOCCACELLI, "Building a reputation along the value chain at Levi Strauss", *Long Range Planning*, 6, 1995.

⁴² Cfr. E. INVERNIZZI, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 175.

⁴³ Cfr. A. SIANO, op. cit.

1.6. Corporate identity, corporate image e corporate personality

“La corporate *identity* può essere definita come l’insieme degli indizi visivi per mezzo dei quali i pubblici possono identificare e riconoscere l’organizzazione⁴⁴. L’identità va comunicata precisando cos’è l’organizzazione, di cosa si occupa e come opera⁴⁵. Volendo individuare nella nostra lingua espressioni equivalenti di *corporate identity*, possiamo usare le locuzioni identità formale(o visiva) oppure immagine costruita(o coordinata). La corporate *identity* va manifestata attraverso le componenti visive e formali dell’impresa, gli *output* di offerta (quelli che tradizionalmente si definiscono i servizi), luogo della produzione o della distribuzione, il sistema dei messaggi e le modalità di comunicazione con i pubblici⁴⁶. Il tutto dà luogo all’immagine coordinata (o *visual identity*).”⁴⁷

Per *corporate identity* dobbiamo quindi intendere la totalità dei modi, delle forme di comunicazione attraverso cui un’impresa comunica la propria identità per rendersi visibile e riconoscibile all’esterno. Una *visual identity* poco curata e pianificata, rischia di ingenerare confusione nei confronti dei pubblici, per questo motivo non va improvvisata, ma deve derivare da precise decisioni di posizionamento strategico-competitivo.

1.7. La rilevanza della comunicazione istituzionale

La comunicazione di marketing(o commerciale) da sola non è sufficiente a costruire un’adeguata *corporate identity*, occorre costruire una strategia comunicativa che integri la comunicazione di marketing con la più ampia comunicazione istituzionale. Questa ultima evidenzia i tratti distintivi dell’impresa, la specifica vocazione e le competenze distintive, sulla base della tradizione, della storia, della missione, dei valori aziendali e della loro evoluzione nel tempo. La comunicazione aziendale deve essere capace di trasmettere e far riflettere sulla marca e sui valori aziendali le competenze possedute dall’impresa attraverso il prodotto/servizio. Con l’inasprirsi della concorrenza internazionale i risultati offerti dall’abbinamento (della

⁴⁴ Cfr. C. FILL, Marketing Communications. Frameworks, theories and applications, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995, pagg. 170 e 271.

⁴⁵ Cfr. D. BERNSTEIN, Company image and reality: a critic of corporate communication, Rinehart & Winston, London, 1984.

⁴⁶ Cfr. W. OLINS, Corporate identity, making business strategy visible through design, Thames & Hudson, London, 1990.

⁴⁷ Cfr. SIANO, op. cit.

comunicazione di marketing e di quella istituzionale) appaiono particolarmente fruttuosi in quanto consentono alle imprese di proiettare all'esterno ulteriore credibilità in termini di culture e competenze locali, distinguendoli e proteggendoli dal rischio di imitazioni da parte di concorrenti, soprattutto di altra nazionalità⁴⁸.

1.8. Legami tra corporate identity, personality e image.

Per *corporate image* si intende come l'organizzazione viene percepita, in un dato momento, dai pubblici esterni⁴⁹. È chiaro che l'immagine non è un'entità che esiste all'interno dell'organizzazione ma appartiene alla sfera dei soggetti che la percepiscono attraverso una serie di indizi, tale percezione porta i pubblici a giudicare soggettivamente cosa l'organizzazione è.⁵⁰ L'elevato numero di pubblici fa sì che un'organizzazione non abbia una singola immagine valida in generale, ma che al contrario, venga identificata in una molteplicità di immagini, poiché diverse sono le percezioni da parte di ciascuno (influenzate da fattori soggettivi)⁵¹.

"Gli indizi, gli elementi di riconoscimento rappresentati dalla *corporate identity*, rappresentano gli elementi attraverso i quali l'impresa tenta, deliberatamente, di essere percepita dai pubblici a cui si rivolge attraverso un piano di comunicazione."⁵²

La *corporate image* esprime "il come" i pubblici percepiscono l'organizzazione in un particolare momento; un'immagine che esiste nella mente di questi ultimi e non può essere direttamente gestita dall'impresa, ne consegue che il cambiamento dell'immagine percepita non sia attuabile in modo direttamente pianificato e coordinato da parte dell'impresa ma solo, indirettamente, modificando la propria *corporate identity* e verificandola alla percezione esterna; è attraverso la gestione dell'identità visiva che un'organizzazione può

⁴⁸ Cfr. G. FABRIS, Il marchio ormai non basta: vince l'immagine aziendale, Il Sole 24 Ore, 28/01/1997.

⁴⁹ Cfr. A. J. SPECTOR, "Basic dimension of the corporate image", Journal of Marketing, 25, 1961; W. P. MARGULIES, "Make the most of your corporate image", Harvard Business Review, 55, 1977; C. FILL, Marketing Communications. Frameworks, theories and applications, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995.

⁵⁰ Cfr. D. BERNSTEIN, Company image and reality: a critic of corporate communication, Rinehart & Winston, London, 1984.

⁵¹ G. R. DOWLING, "Measuring corporate image", Industrial Marketing Management, 15, 1986. C. BACCARANI, G.M. GOLINELLI "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", Sinergie, 29, 1992.

⁵² A. SIANO, op. cit.

tentare di influenzare la propria immagine percepita e di riposizionarsi nella mente dei destinatari della comunicazione⁵³. In altre parole è l'equilibrio tra questi due elementi a costituire il presupposto per l'orientamento alla trasparenza della comunicazione d'impresa. Affinché un'immagine, costruita per essere comunicata all'esterno, possa essere sostenibile in termini di trasparenza necessita che gli indizi di identità sui quali è modellata si basino sulla realtà e riflettano gli effettivi valori e condizioni dell'organizzazione.

Il problema della corrispondenza tra immagine offerta e immagine percepita non può essere colto ignorando una terza categoria: la *corporate personality*. Questa è cosa un'organizzazione attualmente è, si tratta quindi dell'identità reale, effettiva. L'identità effettiva è data dall'insieme delle caratteristiche dell'organizzazione che rappresenta; si riferisce al complesso degli aspetti comportamentali ed intellettuali di questa ultima⁵⁴. L'aver introdotto la categoria dell'identità effettiva ci consente di tracciare un percorso concettuale più chiaro e lineare, delineando la portata dell'accennata *corporate identity*. Nelle situazioni caratterizzate da equilibrio, l'identità formale permette all'impresa di presentare se stessa ai suoi pubblici mediante la fedele proiezione all'esterno della personalità dell'organizzazione. Per poter esplicitare la *corporate personality* e veicolarla all'esterno mediante la *corporate identity* l'Organo di governo deve ricorrere ad un percorso di autoanalisi avente quale fine l'interpretazione della propria personalità. Una volta compresa la personalità dell'organizzazione di appartenenza è possibile procedere con la definizione della *corporate identity* impiegata per tradurre la personalità stessa in indizi visibili e comprensibili, per quanto possibile, ai pubblici esterni.

Nel modello di *corporate identity management*, il cui obiettivo di fondo consiste nel limitare il divario tra realtà e percezione nota, risultano fondamentali le tre categorie di *corporate*.⁵⁵

⁵³ Cfr. C. FILL, *Marketing Communications. Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995.

⁵⁴ L'identità effettiva è condizionata dalla missione, dagli obiettivi e dalle strategie complessive dell'organizzazione. Cfr. D. BERNSTEIN, *Company image and reality: a critic of corporate communication*, Rinehart & Winston, London, 1984; R. ABRATT, P.S.B. SHEE, "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5, 1989.

⁵⁵ Cfr. N. MARK WICK, C. FILL, "Towards a framework of managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 1995; R. ABRATT, P.S.B. SHEE, "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5, 1989.

Organizzando quanto esposto finora in un ragionamento riepilogativo possiamo affermare con parole semplici che, affinché vi sia equilibrio e quindi la comunicazione possa definirsi trasparente, occorre che vengano allineate le tre categorie: 1) l'identità comunicata dall'impresa all'esterno deve essere fedele alla personalità dell'organizzazione; 2) le modalità attraverso le quali avviene la comunicazione devono essere tali da consentire che i pubblici percepiscano l'impresa per come essa vuole apparire; 3) ne consegue che la percezione dei pubblici corrisponde all'identità effettiva dell'impresa. I tre punti precedenti rappresentano per esteso l'allineamento tra *corporate identity*, *personality* ed *image*.

Per poter portare il sistema in equilibrio occorre che l'organizzazione possa operare aggiustamenti della propria personalità (con effetti sulle altre due categorie), tali aggiustamenti sono possibili grazie alla natura dei processi di formulazione e implementazione della missione, degli obiettivi, della strategia, adottati dalla organizzazione, caratterizzati dal riscontro sui *feed-back*. Ricapitolando, il modello è in equilibrio quando esistono contemporaneamente due condizioni:

- la sostanziale corrispondenza tra la *corporate personality* e la *corporate identity*;
- la coerenza tra la *corporate identity* e la *corporate image*.

Chiaramente prerogativa al perseguimento dell'equilibrio è un'attività di comunicazione tendente a rappresentare l'impresa stessa in modo non dissimile rispetto a come realmente essa è.

Passiamo ad analizzare le motivazioni per le quali la comunicazione basata su un'immagine costruita che non si preoccupi molto dell'adeguamento delle condizioni di comportamento reale (nonostante presti particolare cura alla *corporate identity*), risulta essere controproducente con il conseguente mancato soddisfacimento delle aspettative create nei pubblici dall'attività di comunicazione.

L'eventuale *gap* tra le aspettative di immagine "percepita" (*corporate image*) da parte dei pubblici e l'identità effettiva dell'impresa testimonia l'incapacità della stessa di mantenere le promesse nei confronti di questi ultimi. In questa ipotesi non si verifica l'allineamento tra le tre categorie, emergono pertanto più o meno marcati scollamenti tra la *corporate personality*, la *corporate identity* e la *corporate image*, cioè tra ciò che l'organizzazione realmente è,

come essa viene rappresentata attraverso l'attività di comunicazione e come viene percepita dai pubblici di riferimento. Fatti salvi i casi in cui vi siano errori in diverse fasi nella formulazione e nell'implementazione della strategia comunicativa, la presenza di divari tra identità effettiva, l'identità formale e l'immagine percepita, deve essere considerata un tipico segnale di orientamento all'immagine, estraneo e incompatibile rispetto all'orientamento alla trasparenza.

In conclusione è bene precisare quale è la dinamica dell'allineamento, che prevede sia propedeutico quello tra *corporate personality* e *corporate identity*, al fine di conseguire l'auspicata percezione dell'impresa (*corporate image*), da parte dei pubblici, il più vicino possibile all'identità effettiva di questa ultima.

1.9. Il ruolo dei valori guida

Tra gli studiosi di comunicazione d'impresa si è ormai affermata la convinzione in base alla quale non sia sufficiente possedere il "saper fare", ma occorra "farlo sapere" all'esterno; a questo scopo risulta fondamentale la comunicazione esplicita delle proprie competenze distintive possedute, in modo da rendere visibile la propria identità, riscuotere consensi presso i pubblici esterni e, in maniera particolare, presso gli utenti⁵⁶. L'obiettivo è quindi valorizzare adeguatamente le competenze d'impresa, fedelmente a quanto prescritto dal principio di trasparenza.

Rileva a questo punto focalizzare l'attenzione sulla possibilità di conciliare l'esplicita comunicazione delle competenze possedute con l'elevato grado di trasparenza della comunicazione istituzionale imposto dalle moderne teorie di comunicazione.

Il punto di riferimento della trattazione è rappresentato dal fruitore potenziale dell'impresa, il quale non ha ancora avuto modo di testare la qualità del servizio offerto, né tantomeno ha potuto far leva su affidabili indicazioni derivanti dal passaparola. Precisiamo che per realizzare una comunicazione trasparente non è sufficiente comunicare *tout court*. le competenze di cui si dispone.

⁵⁶ E. CORVI, Immagine e trasparenza nella gestione dell'impresa, UTET, Torino, 1994, pagg. 25-37; E. INVERNIZZI, La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 131.

Per far emergere l'effettivo modo di operare nell'ambito della struttura d'impresa, le reali dinamiche emergenti delle *routine* operanti nell'organizzazione, non basta effettuare la mera elencazione delle competenze possedute.

Ciò che va esplicitato attraverso la comunicazione aziendale sono i processi implementati e destinati a generare le competenze stesse; sono questi ultimi ad identificare il concreto operare dell'organizzazione di impresa.

L'identità dell'impresa è quindi rappresentata dai processi che determinano le competenze, si potrebbe obiettare che il principio della trasparenza venga soddisfatto dal "servizio fruito" visto che esso incorpora le competenze dell'impresa. Sicuramente queste ultime vengono comunicate implicitamente attraverso la fruizione dell'*output*, considerato che le prestazioni offerte, inglobano le competenze stesse. Si pone, però, il problema della percezione da parte dei pubblici, con i correlati riflessi e le correlate implicazioni di soggettività che ne derivano, tali da non rendere affatto scontato stabilire in che modo vengono colte le competenze incorporate nel servizio.

Una trattazione a parte richiedono le cause dell'agire aziendale, queste ultime operano nell'ambito delle *routine* dell'organizzazione. Rimandare il problema dell'esplicitazione dell'identità dell'impresa al servizio offerto non risolve il problema della comunicazione esplicita circa il modo di operare e i processi implementati al suo interno.

Come è facile capire a questo punto, l'identità dell'impresa è qualcosa di complesso, variegato e che presenta diverse sfaccettature.

L'individuazione e la comunicazione delle competenze aziendali, cioè delle espressioni di sintesi più rilevanti dei fattori immateriali, rappresenta una questione importante negli studi di economia d'impresa.

Il preponderante sviluppo dell'e-commerce e la conseguente necessità da parte di soggetti spazialmente distanti di reperire informazioni attendibili sulla controparte, donano ulteriore rilievo a queste tematiche, potendo colmare attraverso un'adeguata comunicazione aziendale, l'esigenza di comprensione dell'identità profonda dell'interlocutore con il quale si intende interagire.

Il pubblico dei fruitori è interessato a comprendere e valutare non solo le *performance* delle imprese, e l'attuale qualità dei servizi offerti, ma anche il modo di operare delle stesse, dal momento che tale aspetto rappresenta un fondamentale elemento indicativo al fine di individuare l'andamento delle

prestazioni conseguibili in futuro da una data impresa. È ora comprensibile l'attenzione rivolta non solo agli effetti, ma anche alle cause sottostanti al conseguimento dei risultati percepiti all'esterno, che rendono rilevante il problema della comunicazione del "saper fare" dell'impresa.

Il problema della trasparenza è strettamente correlato con il vincolo dell'ambiguità causale, insita nei processi che generano le competenze dell'impresa.

La trasparenza della comunicazione è limitata dalla natura in larga parte tacita del saper fare dell'impresa e dalla complessità sociale da cui essa deriva. Anche se variabili da impresa ad impresa tali vincoli sono destinati a permanere nel tempo, e a condizionare il tentativo di esplicitare all'esterno, in modo assolutamente chiaro e completo, i nessi causali che danno origine alle competenze possedute dall'organizzazione.

Se da un lato, l'indeterminatezza rappresenta un limite che impedisce all'Organo di governo di comprendere fino in fondo ciò che l'impresa è realmente, dall'altro la trasparenza costringe a comunicare all'esterno il saper fare dinamico, l'identità effettiva dell'impresa, elemento indispensabile di differenziazione dai *competitor*⁵⁷. L'apparente inconciliabilità tra ambiguità e trasparenza può essere considerata uno dei motivi emergenti della complessità dell'impresa moderna. Essa va risolta considerando contemporaneamente i problemi di indeterminatezza e di trasparenza, poiché valutare solo gli aspetti dell'ambiguità dei processi di formazione del vantaggio competitivo, senza occuparsi delle esigenze della comunicazione esplicita, significherebbe rinunciare alla possibilità di comunicare all'esterno (nel modo più trasparente possibile), il proprio saper fare.

Ad orientarci nella risoluzione del problema, ci viene incontro il ruolo dei valori guida dell'impresa. Questi ultimi rappresentano gli elementi che riflettono la personalità dell'organizzazione, autentici *trait d'union* tra la comunicazione interna e quella rivolta all'esterno, fungono infatti da "filtro" tra l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione, definito dall'Organo di governo, e l'ambiente nel quale esso opera.⁵⁸

I valori guida, generando e delineando l'identità profonda, forte e riconoscibile dell'impresa, agiscono profondamente sul coinvolgimento delle persone che operano all'interno e sulla fidelizzazione dei fruitori, nonché sulla restante

⁵⁷ E.INVERNIZZI, La comunicazione organizzativa:teorie, modelli e metodi, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 543.

⁵⁸ Cfr. V.CODA, L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino, 1988, pagg.25-26.

parte dei pubblici⁵⁹. L'Organo di governo definisce, esprime e diffonde i valori guida all'interno della struttura d'impresa, al fine di trasmettere un'identità e un senso di appartenenza agli individui che operano all'interno dell'organizzazione, rendendo possibile la condivisione di obiettivi e strategie. Si fa riferimento ai valori imprenditoriali cioè, i valori che orientano comportamenti e atteggiamenti delle persone operanti all'interno dell'organizzazione⁶⁰. Ci si riferisce alla cultura strategica, e non alla cultura diffusa; non ai principi derivanti in maniera naturale dalla vita dell'impresa, bensì quei valori, scelti e definiti consapevolmente dall'Organo di governo, ritenuti indispensabili per il conseguimento degli obiettivi dell'impresa.⁶¹ I valori diffusi ed interiorizzati orientano le motivazioni, gli atteggiamenti e, soprattutto, i comportamenti dei soggetti che operano all'interno dell'organizzazione⁶².

Le capacità dei singoli individui operanti nell'impresa sono dunque influenzate dalla cultura aziendale.

I valori guida, agiscono, orientandoli, anche sui processi (le *routine*) dando origine alle competenze distintive d'impresa; anche le interazioni tra gli individui che operano nell'organizzazione subiscono quindi condizionamento⁶³. Ne consegue che il saper fare distintivo d'impresa è il frutto e l'espressione dei valori guida codificati e diffusi all'interno dell'impresa. In questa prospettiva, la cultura strategica trasformata nel corso del tempo in cultura diffusa, rappresenta una capacità di base composita che ha un profondo impatto sulla creazione delle competenze d'impresa.

1.10. Percezione ex ante ed ex post della trasparenza

In sede di pianificazione strategica della comunicazione aziendale occorre tener ben chiaro che il concetto di trasparenza fin qui utilizzato fa riferimento ad una percezione ex ante del livello di trasparenza dei processi non visibili al

⁵⁹ Cfr. E. INVERNIZZI, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000.

⁶⁰ Cfr. P. DI TORO, *L'etica nella gestione d'impresa*, CEDAM, Padova, 1993.

⁶¹ Cfr. E. INVERNIZZI, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000; P. GAGLIARDI, *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, 1986, pagg. 396-397.

⁶² Cfr. E. INVERNIZZI, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000; P. SELZNICK, *La leadership nelle organizzazioni*, F. Angeli, Milano, 1984 (ed. orig. 1957).

⁶³ B. DI BERNARDO, E. RULLANI, *Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1990, cap. 2 e 8.

fruitore. Il fruitore potenziale si trova in contatto con un numero straordinariamente elevato e crescente di imprese, di cui non ha conoscenza diretta, per il fatto di non aver avuto modo di testare le qualità delle prestazioni offerte dalle stesse.⁶⁴

A differenza del fruitore effettivo, il fruitore potenziale si trova nell'impossibilità di sperimentazione in maniera diretta e raccogliere elementi utili ai fini della percezione ex post del livello di trasparenza della comunicazione ricevuta. Il modello proposto non si limita ad analizzare la comunicazione strategica nella fase ex ante, cioè quando il fruitore è potenziale e non ha avuto modo di confrontare l'immagine veicolata con la situazione reale, al contrario è proprio la considerazione di ciò che accade nella fase successiva (ex post), a rappresentare la cartina al tornasole indicante la trasparenza della comunicazione effettuata.

In particolare, le aspettative formatesi attraverso la percezione ex ante rappresentano le previsioni sull'*output* aziendale, vale a dire sugli aspetti visibili e percepibili per il fruitore (le prestazioni offerte dall'impresa), cioè i fondamentali elementi di confronto ai fini dell'analisi della soddisfazione dei pubblici. Di conseguenza, esse costituiscono il punto di partenza per la valutazione del grado di trasparenza della comunicazione istituzionale d'impresa, da cui il giudizio sulla bontà della trasparenza comunicata.

1.11. Reputazione e fiducia

La reputazione dell'impresa significa stima e credibilità presso i pubblici.⁶⁵ Essa deriva dalla storia dell'impresa e dalla coerenza delle scelte di fondo operate nel corso del tempo. Per il pubblico dei fruitori significa sicurezza che il servizio offerto corrisponda alla descrizione fornita dall'impresa. Questa sicurezza dipende da molteplici variabili quali: le relazioni consolidate con i fruitori, la fama di qualità e di affidabilità dei servizi, la notorietà e la potenza del marchio⁶⁶. Il "legame mentale" di un marchio con i fruitori per poter essere

⁶⁴ A. SIANO, op. cit.

⁶⁵ J.B. BARNEY, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991; J.B. BARNEY, "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32, 1986. I. DIERICKX, K. COOL, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, 35, 1989.

⁶⁶ G. S. DAY, "The capabilities of market-driven organization", *Journal of Marketing*, 58, 1994.

creato e sostenuto nel tempo necessita della reputazione, che ne rappresenta un elemento qualificante insieme al riconoscimento, all'affinità, al dominio.⁶⁷ La reputazione è un concetto dinamico, dal momento che può essere considerato come la risultante di più immagini percepite nel tempo. Per poter essere creata e diffusa, la reputazione, richiede un rapporto continuativo con i pubblici, poiché un soggetto esterno che viene per la prima volta in contatto con l'impresa, consegue una propria immagine percepita dell'organizzazione; tale situazione, anche se il contatto avviene in più di un'occasione non è certo sufficiente ai fini della creazione della reputazione. Ne deriva quindi che per avere una precisa idea dell'impresa che si ha di fronte occorre un periodo di tempo medio lungo.

Un'adeguata capacità di reputazione può essere utile a generare la tanto ambita fiducia da parte dei pubblici⁶⁸, a tal uopo rileva anche la propensione di questi ultimi a ricercare relazioni fiduciarie nei confronti dell'impresa. La propensione dei pubblici deriva dal fatto che i problemi di decisione tra alternative diverse in condizione di razionalità limitata vengono amplificati dal doversi confrontare con difficoltà di scelta via via maggiori, al crescere della carenza di informazioni e, di conseguenza, all'aumentare dell'incertezza e del rischio nell'assunzione delle scelte.

Per evitare di imbattersi nel reperimento, alle volte impossibile, di un sufficiente numero di informazioni, il fruitore sviluppa schemi cognitivi *ad hoc* che gli consentono di ridurre l'incertezza; ciò significa sviluppare fiducia e impiegarla per sostituire le informazioni necessarie alle scelte.⁶⁹ Al contrario, voler rinunciare alla fiducia richiede una enorme quantità di informazioni, con tutte le difficoltà e gli oneri che simile presupposto comporta.

In definitiva la fiducia può essere considerata un sostituto dell'informazione, un riduttore della complessità e dell'incertezza⁷⁰.

⁶⁷ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, "Competing for the future", Harvard Business School Press, New York, 1994, cap. 11.

⁶⁸ Cfr. D. GAMBETTA, *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Einaudi, Torino, 1989; A. MUTTI, *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.

⁶⁹ Cfr. S. VICARI, *L'impresa vivente*, ETAS LIBRI, Milano, 1991 pag. 77; "Risorse aziendali e funzionamento dell'impresa", *Finanza Marketing e Produzione*, 3, 1992; C. Baccarani, *Qualità e Governo dell'impresa*, Sinergie, Quaderno 7, 1991; B. BUSACCA, *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente. Creazione di valore, Strategie di accrescimento*, UTET, Torino, 1994.

⁷⁰ A. MUTTI, "La fiducia. Un concetto fragile, una solida realtà". *Rassegna Italiana di Sociologia*, 2, 1987.

CAPITOLO 2 - L'APPROCCIO SISTEMICO VITALE E LE ORGANIZZAZIONI SCOLASTICHE

2.1 – Le scuole e il modello Impresa Sistema Vitale: autonomia scolastica e aziendalizzazione

Nel corso degli ultimi decenni i governi di tutta Europa hanno ridimensionato il proprio intervento nella gestione delle scuole, attuando riforme avviate per guidare la trasformazione dei sistemi di istruzione all'insegna di una maggiore efficienza e di offerte diversificate.⁷¹ Nel sistema scolastico lo Stato tende a diventare un attore facilitatore, in particolare, alle scuole viene demandata la responsabilità di autoregolamentarsi in maniera tendenzialmente autonoma. La pianificazione centrale diminuisce e si sviluppano politiche di incentivi e programmi di valutazione delle *performances*, proponendo una nuova prospettiva della gestione scolastica.

Sia per le scuole private che per quelle pubbliche l'adozione di una logica economico-aziendale è possibile, poiché anche queste ultime possono essere considerate delle aziende.⁷²

Date le caratteristiche del processo produttivo scolastico, tali da non consentire il completo autofinanziamento, in Italia sia le scuole private che quelle pubbliche sono largamente sostenute da finanziamenti statali.

La scuola ha le caratteristiche proprie dell'azienda in quanto ordine strettamente economico di un istituto cioè un "complesso di elementi e fattori, di energie e di risorse personali e materiali".⁷³ Essa è un'azienda senza scopo di lucro composta⁷⁴ poiché, nonostante non produca tutte le risorse finanziarie di cui dispone, svolge un'attività di produzione di beni o servizi per il mercato o per terzi.⁷⁵

⁷¹ TEICHLER U., HEHM B.M., "Toward a new understanding of the relationship between higher education and employment", *European Journal of education*, 1995, vol. 30, n.2; GELLERT C., *The emergence of three university model. Institutional and functional modifications in european higher education*, European University Institute, Florence, 1991; BLEIKLIE I., "Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education", *Organization Studies*, 1998, 16/6.

⁷² A. MAZZEI, *La comunicazione per il marketing delle università*, ed. Franco Angeli, Milano 2000, pag. 53.

⁷³ MASINI C., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino 1979, II edizione.

⁷⁴ TESTA F., *La carta dei servizi: uno strumento per la qualità dell'università*, Cedam, Padova, 1996.

⁷⁵ FIORENTINI G. "Comunicazione pubblica come 'dover essere' ", *Azienda Pubblica* 1997, n. 3/4; BORGONOV E., *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano, 1984; MASINI C., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino 1979, II edizione.

Le aziende, per assicurare vita duratura all'istituto di cui sono espressione, seguono il principio dell'economicità anche se non hanno scopo di lucro.⁷⁶

2.2 – Le organizzazioni scolastiche e i postulati del modello **Impresa Sistema Vitale**

“I postulati dell'approccio sistemico vitale sono tesi a formalizzare un insieme di concetti, per l'appunto la vitalità, la sopravvivenza, l'isotropia, la consonanza e la risonanza, sopra e sub-sistemi utili allo studio della fenomenica d'impresa.”⁷⁷

L'impresa è, dunque, intesa come un sistema vitale in funzione della sua capacità di sopravvivere in un determinato ambiente (postulato 1).

Come sistema vitale l'impresa possiede una forma invariante, composta da un'area delle decisioni di gestione (Organo di Governo) e da un'area delle *routine* (Struttura Operativa). L'invarianza della forma, caratterizzata dalla ferma presenza di un'area di governo e di una della gestione, qualifica la *proprietà dell'isotropia* di qualsiasi sistema vitale (postulato 2).

Ogni sistema vitale è in relazione a sovra-sistemi e a sub-sistemi dai quali e ai quali, rispettivamente trae e fornisce indirizzi e regole (postulato 3).

Un sistema vitale, infine, può interagire ed integrarsi con i sovra-sistemi e con i sub-sistemi presenti nel proprio contesto, avviando condizioni di consonanza e/o risonanza (postulato 4).⁷⁸

2.2.1 – **Verifica economica dell'aderenza delle organizzazioni scolastiche ai postulati dell'approccio sistemico vitale.**

“Il paradigma dell'impresa sistema “vitale”, in virtù della netta distinzione tra i compiti dell'Organo di governo e quelli della struttura operativa, fa derivare le competenze d'impresa dall'implementazione delle combinazioni e ri-

⁷⁶ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989; FIORENTINI G. “Comunicazione pubblica come ‘dover essere’”, *Azienda Pubblica* 1997, n. 3/4; BORGONOV E., *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano, 1984; MASINI C., *Lavoro e risparmio*, UTET, Torino 1979, II edizione; A. MAZZEI, *La comunicazione per il marketing delle università*, ed. Franco Angeli, Milano 2000, pag. 55.

⁷⁷ GOLINELLI G.M. (a cura di), *L'approccio sistemico vitale al governo d'impresa*, Cedam, Vol. I, 2000 e Vol. III 2002.

⁷⁸ Ibidem.

combinazioni delle capacità di base (incorporate nella struttura), che l'Organo di governo stesso progetta, grazie alle capacità dinamiche di cui è in possesso."⁷⁹

La crescente autonomia delle organizzazioni scolastiche e la crescente competitività che ne è scaturita, in uno con il rallentamento della crescita demografica, hanno reso di grande rilievo le problematiche della formazione delle competenze, del "saper fare" dell'organizzazione, l'identità della stessa; all'insegna di un vantaggio competitivo sempre più ricercato e necessario.

"I cambiamenti nei sistemi economico-sociali e produttivi dei paesi industrialmente avanzati, che hanno investito il modo di lavorare delle persone, hanno determinato il subentro del modello delle "reti professionali" al modello "gerarchico funzionale" con relativo utilizzo di tutte le competenze professionali, gestionali e micro-imprenditoriali dei soggetti che ne fanno parte, in alternativa all'impiego dei lavoratori in mansioni parcellizzate, ripetitive e di scarso contenuto professionale."⁸⁰

In tale modello sono rilevanti i valori guida in base ai quali i lavoratori possono esprimere tutte le loro potenzialità, come liberi professionisti, seguendo gli obiettivi indicati e da seguire in un ambiente libero. I rapidi cambiamenti delle realtà economiche, non solo a livello globale, implicano che le persone debbano sviluppare un atteggiamento proattivo nei confronti delle opportunità; atteggiamento pronto al cambiamento e nel contempo flessibile nei confronti delle esigenze specifiche che si manifestano.

Alla luce di questi cambiamenti le scuole possono scegliere di adeguarsi in ritardo (rischiando l'insuccesso) o piuttosto di attivarsi in maniera da vivere da protagonista i propri tempi e le evoluzioni in atto.

Per vivere da protagonista i cambiamenti dei propri giorni le organizzazioni scolastiche non possono evitare le necessarie riflessioni circa l'evoluzione del proprio modello organizzativo, dei propri processi produttivi e delle proprie modalità di rapportarsi con gli utenti e gli altri interlocutori(interni ed esterni). A tale scopo le scuole possono fare un proficuo uso del *marketing* ed in particolare dell'approccio sistemico vitale e della correlata comunicazione proposta nel I capitolo. Tale approccio consente di sviluppare con i propri utenti relazioni orientate alla costruzione di un vantaggio competitivo

⁷⁹ A. SIANO, *Competenze e Comunicazione del Sistema d'Impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2001, Prefazione.

⁸⁰ E. INVERNIZZI, in ALESSANDRA MAZZEI, *La comunicazione per il marketing dell'università*, Ed. Franco Angeli, MILANO 2000, Prefazione.

difendibile, perseguendo stima, fiducia e reputazione. Utilizzare la comunicazione per migliorare il funzionamento e conseguire il vantaggio competitivo, attraendo risorse, migliorando la qualità dei servizi offerti; conseguentemente, la soddisfazione degli utenti, la visibilità e la notorietà trasmettendo l'identità.⁸¹

Il ricorso ai valori guida, di cui si è parlato nel precedente capitolo, risulta qui essere di grande rilievo.

Le riflessioni e gli sforzi compiuti verso l'impiego dell'approccio sistemico vitale e la conseguente *corporate communication* possono essere letti come strumenti utili per le scuole che vogliono sviluppare relazioni più forti e durature con il contesto economico produttivo di riferimento e giocare quindi un ruolo attivo nei suoi confronti. Un tale approccio consentirebbe di abbandonare la posizione acritica con la quale si tende a "produrre", senza una visione strategica, solo uno specifico tipo di diplomati che le singole imprese richiedono nei diversi periodi.

Le scuole possono quindi interpretare l'evoluzione del loro ruolo nel mercato e nel mondo del lavoro, svolgendo un ruolo attivo nei confronti delle imprese e dei giovani in formazione, che li aiuti ad affrontare le attuali e le successive realtà formative e lavorative.⁸²

I motivi per i quali il tradizionale modello scolastico diventa inadeguato nell'attuale contesto sono essenzialmente tre:

- 1) il cambiamento del quadro normativo che, a partire dagli anni '80, in tutti i paesi dell'Europa occidentale, riconosce alle istituzioni scolastiche maggiore autonomia organizzativa e gestionale, cercando di stimolare la ricerca di efficienza nell'erogazione dei servizi (questo processo si sviluppa in tempi diversi nei differenti paesi);⁸³
- 2) la crescente competizione fra scuole per attrarre un numero di studenti adeguato e con le caratteristiche ottimali per il percorso di studio proposto

⁸¹ E. INVERNIZZI, in ALESSANDRA MAZZEI, *La comunicazione per il marketing dell'università*, Ed. Franco Angeli, MILANO 2000, Prefazione.

⁸² *Ibidem*

⁸³ BLEIKLIE I., "Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education", *Organization Studies*, 1998, 16/6; BOFFO S., MOSCATI R. "Evaluation in the Italian Higher Education System: Many Territories... Many Godfathers", *European Journal of Education*, 1998, n. 3; ONAGRO E., RODOLFI E., *L'innovazione nella gestione delle università italiane: uno studio di casi d'introduzione del controllo di gestione*, Azienda Pubblica, 1998, n. 1/2; TEICHLER U., HEHM B.M., "Toward a new understanding of the relationship between higher education and employment", *European Journal of education*, 1995, vol. 30, n.2; GELLERT C., *The emergence of three university model. Institutional and functional modifications in european higher education*, European University Institute, Florence, 1991.

rappresenta il secondo fattore di cambiamento. La domanda di formazione conosce un rallentamento a causa della diminuzione della popolazione in età scolastica, aumentano inoltre le aspettative degli studenti e delle loro famiglie in termini di qualità di servizi, di impiegabilità dei diplomati, di specializzazione dei corsi di studio e di collegamenti con il mondo del lavoro. A fronte della riduzione della domanda, l'offerta di formazione scolastica aumenta con l'aumento del numero di scuole, anche non pubbliche e con modalità di formazione alternative a quelle scolastiche;⁸⁴

3) le aspettative della società nei confronti delle scuole rappresentano il terzo fattore di cambiamento. Le scuole oggi sono sempre più viste come soggetti che offrono servizi di formazione connessi con la rete dello sviluppo locale.⁸⁵

In questo contesto, le scuole che vogliono sopravvivere e avere successo sono stimolate ad adottare un modello organizzativo che consente di massimizzare l'efficacia e l'efficienza nell'impiego delle risorse disponibili e di soddisfare le attese degli interlocutori interni ed esterni. In definitiva si necessita di un modello orientato all'adozione di una logica economico-aziendale nella gestione delle organizzazioni scolastiche.⁸⁶

Il modello di scuola che si prefigura è caratterizzato dall'apertura verso i suoi ambienti di riferimento, orientato a soddisfare le aspettative dei suoi diversi interlocutori, studenti, famiglie, imprese, enti, comunità locale e autorità di governo. Trattasi di una scuola orientata al mercato e che presenta le caratteristiche di un'azienda.⁸⁷

La comunicazione può essere utilizzata dalle scuole prioritariamente per attrarre risorse, migliorare la qualità dei servizi, e migliorarne la visibilità.

⁸⁴ DAVIES P. N. "Colleges and Customers" in Lumby J., FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London 1999; FOSKETT N., "Strategy, External Relations and Marketing", in Lumby J., FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London, 1999; VELO D., "La competizione nella formazione", *Sinergie*, 1999, n. 48; COSTABILE M. "Il ruolo del marketing", *Università Management* 2, Bari 1998, (Atti del convegno "L'Università nel nuovo contesto normativo", Università della Calabria, 2-4 ottobre 1997); KOTLER P., FOX K. A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, London, 1995(2nd ed.)

⁸⁵ BACCARANI C., "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo delle università", *Sinergie*, 1995, n. 36-37.

⁸⁶ ONAGRO E., RODOLFI E., "L'innovazione nella gestione delle università italiane: uno studio di casi d'introduzione del controllo di gestione", *Azienda Pubblica*, 1998, n. 1/2; TESTA F., *La carta dei servizi: uno strumento per la qualità dell'università*, Cedam, Padova, 1996; McNay I., "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Culture of Universities", in Schuller T., *The changing University? SRHE & Open University Buckingham*, 1995; A. MAZZEI, *La comunicazione per le università*, Ed. Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 11-13.

⁸⁷ Il concetto di scuola come azienda, e come impresa, è consolidato negli studi sull'evoluzione dei sistemi scolastici(Baccarani, 1999; Cafferata, 1999; Marigo, 1999; Raanan, 1999 e 1998; Bleiklie, 1998; Clark, 1998; Costabile, 1998; Maassen, 1997; Testa, 1996; McNay, 1995).

La principale risorsa da attrarre è rappresentata dal raggiungimento di studenti in numero adeguato e con le caratteristiche più adatte al corso di studio che devono intraprendere. I rapporti duraturi con potenziali finanziatori che vogliono sostenere le attività di ricerca e di formazione rappresentano ulteriori risorse cui ambire.

L'assenza di una comunicazione per migliorare la qualità dei servizi potrebbe vanificare gli investimenti fatti per aumentare la soddisfazione degli utenti, per tale motivo risulta anch'essa essenziale.⁸⁸

Il presupposto per un'efficace gestione delle relazioni con interlocutori esterni, è rappresentato dal coinvolgimento del personale e degli studenti sugli obiettivi di qualità e su quelli generali della scuola. La comunicazione con gli studenti risulta altresì essenziale per innalzare il grado di soddisfazione percepita e fidelizzarli.

Obiettivo della comunicazione per la visibilità è quello di rendere trasparente a tutti gli interlocutori l'identità dell'organizzazione scolastica ed aumentarne la notorietà, rinforzando e valorizzando la reputazione che emerge dal passaparola attivato dagli studenti soddisfatti. Attraverso questa comunicazione si fa conoscere l'essenza della scuola, rappresentata dai suoi valori guida, ai quali tutte le attività di comunicazione si riferiscono.⁸⁹

2.2.2 Verifica giuridica dell'aderenza delle organizzazioni scolastiche ai postulati dell'approccio sistemico vitale

Oltre alle motivazioni di tipo economico-gestionale che sono state esposte nel precedente paragrafo, sufficienti di per sé a dimostrare l'aderenza delle istituzioni scolastiche ai quattro postulati dell'Impresa Sistema Vitale, si ritiene opportuno dimostrare tale aderenza anche alla luce delle disposizioni legislative che regolamentano le organizzazioni scolastiche.

Verifica del postulato n. 1: capacità dell'impresa di sopravvivere in un determinato ambiente.

⁸⁸ FIORENTINI G. "Comunicazione pubblica come 'dover essere' ", Azienda Pubblica 1997, n. 3/4;

⁸⁹ INVERNIZZI E., La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi, Ed. Giuffrè, Milano, 2000a; BACCARANI C., GOLINELLI G.M., "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", Sinergie 1992, n. 29; A. MAZZEI, La comunicazione per il marketing dell'università, ed. Franco Angeli, Milano, 2000, pag. 15-16.

L'esistenza e la sopravvivenza di un'istituzione scolastica non possono più essere considerate dei fattori invariabili. Le norme in fatto di costituzione delle classi si sono fatte, negli anni, sempre più stringenti fino a prevedere che "le classi del primo anno di corso degli istituti e scuole di istruzione secondaria di II grado sono costituite, di norma, con non meno di 27 allievi".⁹⁰

Alla luce di queste norme una scuola di scarso successo rischia l'accorpamento da altro istituto, con conseguente perdita di autonomia o addirittura, nei casi più gravi, la chiusura; con grave perdita anche da parte del contesto di riferimento.

Sommando l'effetto della norma citata all'effetto della riduzione demografica di persone in età scolastica si capisce bene quanto rilevante sia la capacità dell'organizzazione scolastica di sopravvivere in un determinato ambiente.

Verifica del postulato n. 2: forma invariante, composta da un'area delle decisioni di gestione (Organo di Governo) e da un'area delle *routine* (Struttura Operativa).

L'individuazione dell'Organo di Governo e della Struttura operativa in seno alle organizzazioni scolastiche non può che generarsi da fonti normative. A tal uopo si riepilogano i ruoli che l'attuale normativa attribuisce alla figura del Dirigente Scolastico, quelli attribuiti al Consiglio d'Istituto (presieduto dal Dirigente Scolastico) e infine quelli attribuiti al Collegio dei docenti.

Ai sensi dell'art. 25 del D.L.vo 165/2001⁹¹ il Dirigente Scolastico assicura la gestione unitaria dell'istituzione, ne detiene la legale rappresentanza, è responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali, è responsabile dei risultati del servizio. Al comma 1 dello stesso articolo è previsto, che nel rispetto delle competenze degli organi collegiali al Dirigente Scolastico spettano: autonomi poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane. Il Dirigente scolastico (comma 2) organizza l'attività scolastica secondo criteri di efficienza e di efficacia formativa. E'

⁹⁰ Decreto del Presidente della Repubblica 20 marzo 2009, n. 81, art. 16 "Disposizioni relative alla formazione delle classi iniziali negli istituti e scuole di istruzione secondaria di II grado".

⁹¹ D.L.vo n° 165 DEL 30/3/2001 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

inoltre titolare delle relazioni sindacali adotta provvedimenti di gestione delle risorse e del personale (comma 4).

Il Dirigente scolastico promuove interventi per assicurare la qualità dei processi formativi, per assicurare la collaborazione delle risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio, per l'esercizio della libertà d'insegnamento, per la libertà di scelta educativa delle famiglie, per l'attuazione al diritto di apprendimento (comma 3).

E' facile ravvisare nella vigente normativa come, i caratteri propri dell'Organo di Governo siano stati attribuiti alle funzioni del Dirigente Scolastico.

Riguardo ai rapporti con le altre componenti dell'Istituzione scolastica è previsto (comma 6) che il Dirigente Scolastico presenti periodicamente al Consiglio di Istituto motivata relazione sulla direzione e sul coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa per un efficace raccordo delle competenze degli organi scolastici in coerenza con la separazione fra potere di indirizzo (Consiglio) e potere di gestione (assegnato in esclusiva al Dirigente).⁹²

L'introduzione della figura del Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi(DSGA), nata dall'evoluzione della precedente figura del Segretario Scolastico, ha rappresentato un ulteriore passo delle organizzazioni scolastiche verso la forma dell'autonomia e dell'aziendalizzazione.

Il D.S.G.A. sovrintende ai servizi amministrativo-contabili e ne cura l'organizzazione, ha autonomia operativa e responsabilità diretta nella definizione ed esecuzione degli atti amministrativo-contabili, di ragioneria e di economato, anche con rilevanza esterna.

⁹² E' opportuno puntualizzare che limiti all'operatività dell'Organo di Governo sono posti dalle previsioni dell'art. 15 del "Regolamento recante norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.21, della [legge 15 marzo 1999, n.59](#)", che individua le *Competenze escluse dalla sfera dei poteri della singola istituzione scolastica e precisamente:*

Sono escluse dall'attribuzione alle istituzioni scolastiche le seguenti funzioni in materia di personale il cui esercizio è legato ad un ambito territoriale più ampio di quello di competenza della singola istituzione, ovvero richiede garanzie particolari in relazione alla tutela della libertà di insegnamento:

- a. la formazione delle graduatorie permanenti riferite ad ambiti territoriali più vasti di quelli della singola istituzione scolastica;
- b. reclutamento del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- c. mobilità esterna alle istituzioni scolastiche e utilizzazione del personale eccedente l'organico funzionale di istituto;
- d. autorizzazioni per utilizzazioni ed esoneri per i quali sia previsto un contingente nazionale; comandi, utilizzazioni e collocamenti fuori ruolo;
- e. riconoscimento di titoli di studio esteri, fatto salvo quanto previsto nell'articolo 14, comma 2.

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 25 bis D. L.vo 29/93 e successive modificazioni ed integrazioni, il DSGA coadiuva il Dirigente nelle proprie funzioni organizzative e amministrative.

Il D.S.G.A. interviene anche in materia di attività negoziale:

- collaborando con il Dirigente Scolastico nella fase istruttoria e svolgendo specifica attività negoziale connessa con le minute spese prevista dal D.I. 44/01 e dal suo profilo professionale (art.50 – tabella D/2 - CCNL 26/5/99);
- svolgendo l'attività di ufficiale rogante nella stipula degli atti che richiedono la forma pubblica;
- provvedendo alla tenuta della documentazione relativa all'attività contrattuale svolta e programmata.

Quanto esposto demarca ancor più l'orientamento della scuola verso l'aziendalizzazione, dotandola delle strutture, delle competenze e degli uffici propri dell'azienda economica. L'introduzione della figura del D.S.G.A. al fianco del Dirigente Scolastico completa la configurazione in seno alla scuola degli organi dirigenziali con professionali competenze amministrativo-contabili.

Per mitigare il potere del Dirigente Scolastico, senza svuotarne i contenuti, sono previsti i seguenti interventi del Consiglio di Istituto nell'attività negoziale.⁹³

Il Consiglio di istituto delibera in ordine:

- a. alla accettazione e alla rinuncia di legati, eredità e donazioni;
- b. alla costituzione o compartecipazione a fondazioni; all'istituzione o compartecipazione a borse di studio;
- c. all'accensione di mutui e in genere ai contratti di durata pluriennale;
- d. ai contratti di alienazione, trasferimento, costituzione, modificazione di diritti reali su beni immobili appartenenti alla istituzione scolastica, previa verifica, in caso di alienazione di beni pervenuti per effetto di successioni a causa di morte e donazioni, della mancanza di condizioni ostative o disposizioni modali che ostino alla dismissione del bene;
- e. all'adesione a reti di scuole e consorzi;
- f. all'utilizzazione economica delle opere dell'ingegno;
- g. alla partecipazione della scuola ad iniziative che comportino il

⁹³ Decreto Ministero della Pubblica Istruzione 1 febbraio 2001, n. 44, Regolamento concernente le "Istruzioni generali sulla gestione amministrativo-contabile delle istituzioni scolastiche", art. 33.

- coinvolgimento di agenzie, enti, università, soggetti pubblici o privati;
- h. all'eventuale individuazione del superiore limite di spesa di cui all'articolo 34, comma 1;
- i. all'acquisto di immobili.

Al Consiglio d'Istituto spettano le deliberazioni relative alla *determinazione dei criteri e dei limiti* per lo svolgimento, da parte del Dirigente, delle seguenti attività negoziali:

- a. contratti di sponsorizzazione;
- b. contratti di locazione di immobili;
- c. utilizzazione di locali, beni o siti informatici, appartenenti alla istituzione scolastica, da parte di soggetti terzi;
- d. convenzioni relative a prestazioni del personale della scuola e degli alunni per conto terzi;
- e. alienazione di beni e servizi prodotti nell'esercizio di attività didattiche o programmate a favore di terzi;
- f. acquisto ed alienazione di titoli di Stato;
- g. contratti di prestazione d'opera con esperti per particolari attività ed insegnamenti;
- h. partecipazione a progetti internazionali.

Nei casi specificamente individuati dal comma 1, l'attività negoziale è subordinata alla previa deliberazione del Consiglio di Istituto. In tali casi, il Dirigente non può inoltre recedere, rinunciare o transigere se non previamente autorizzato dal Consiglio di istituto.

Quanto esposto denota che, per quanto l'Organo di Governo sia prevalentemente ravvisabile nella figura del Dirigente Scolastico, alcune funzioni attribuite al Consiglio d'Istituto fanno sì che anche questo ultimo rientri nella sfera delle decisioni di gestione.

Il Collegio Docenti, costituito da tutti i docenti della scuola ha il ruolo di:

- 1 – proporre al Dirigente Scolastico, per la sua predisposizione, il piano annuale delle attività dei docenti (art.26 c.4 del CCNL vigente)
- 2 – proporre al Consiglio di Istituto le modalità e i criteri per lo svolgimento dei rapporti con le famiglie e gli studenti (art. 27 c.4 del CCNL vigente);

- 3 – proporre al Consiglio di istituto la regolamentazione delle attività didattiche dei docenti, costituenti ampliamento dell'offerta formativa (art. 29 del CCNL vigente);
- 4 – identificare le funzioni strumentali e ne definisce criteri di attribuzione, numero e destinatari (art. 30 del CCNL vigente);
- 5 – deliberare il piano annuale di aggiornamento e formazione dei docenti (art. 65 del CCNL vigente);
- 6 – proporre al Consiglio di Istituto le attività del personale docente da retribuire con il fondo di istituto (art.86 c.1 del CCNL vigente).
- 7 - elaborare il Piano dell'offerta formativa sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal consiglio di circolo o di istituto, tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori e, per le scuole secondarie superiori, degli studenti.

Quanto esposto caratterizza il Collegio Docenti quale organo decisionale per quanto riguarda alcuni aspetti della vita lavorativa di chi lo compone, restando per tutte le altre fattispecie un organo prevalentemente consultivo.

Riepilogando quanto disposto dalla normativa vigente, si ritiene di poter ravvisare in maniera incontrovertibile l'Organo di Governo nella figura del Dirigente Scolastico, in uno con il Consiglio d'istituto (da esso presieduto).

La struttura operativa si identifica, invece, nel personale ATA e nel personale docente.⁹⁴

Verifica del postulato n. 3: "Ogni sistema vitale è in relazione a sovra-sistemi e a sub-sistemi dai quali e ai quali, rispettivamente trae e fornisce indirizzi e regole".

Ai fini della verifica del terzo postulato, per evidenziare la totale apertura delle istituzioni scolastiche verso le realtà di riferimento, si richiama quanto disposto

⁹⁴ La demarcazione tra Organo di Governo e struttura operativa è più o meno labile, a seconda del singolo istituto, e spesso dipende dal carisma del Dirigente Scolastico e dalla compattezza del corpo docenti (funzione della percentuale di numero di docenti di ruolo presenti nella singola scuola).

dagli articoli 3 e 8 del Regolamento dell'Autonomia Scolastica (D.P.R. 8/3/1999, n.275):⁹⁵

Il Piano di Offerta Formativa dell'organizzazione scolastica è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale (sovra-sistema) e riflette le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale (sovra-sistema), tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa.

Il Piano dell'offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti, tenuto conto delle proposte e dei pareri formulati dagli organismi e dalle associazioni anche di fatto dei genitori (sub-sistema) e, per le scuole secondarie superiori, degli studenti (sub-sistema).

Il dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio(sovra e sub-sistemi).

Il Ministro della Pubblica Istruzione (sovra-sistema), previo parere delle competenti commissioni parlamentari sulle linee e sugli indirizzi generali, definisce a norma dell'articolo 205 del decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, sentito il Consiglio nazionale della pubblica istruzione (sovra-sistema), per i diversi tipi e indirizzi di studio le regole nazionali.

La determinazione del curriculum tiene conto delle diverse esigenze formative degli alunni(sub-sistema) concretamente rilevate, della necessità di garantire efficaci azioni di continuità e di orientamento, delle esigenze e delle attese espresse dalle famiglie(sub-sistema), dagli enti locali(sovra-sistemi), dai contesti sociali(sub/sovra-sistemi), culturali ed economici del territorio(sovra e sub-sistemi).

Il curriculum della singola istituzione scolastica, definito anche attraverso una integrazione tra sistemi formativi sulla base di accordi con le Regioni (sovra-sistema) e gli Enti locali(sovra-sistema) negli ambiti previsti dagli articoli 138 e 139 del [decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112](#), può essere personalizzato in relazione ad azioni, progetti o accordi internazionali.

⁹⁵ Regolamento recante norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.21, della [legge 15 marzo 1999, n.59](#).

L'adozione di nuove scelte curriculari o la variazione di scelte già effettuate deve tenere conto delle attese degli studenti e delle famiglie(sub-sistemi) in rapporto alla conclusione del corso di studi prescelto.

Quanto previsto dalle normative appena esposte, evidenzia una forte connessione a sovra-sistemi e sub-sistemi da cui e a cui, rispettivamente l'organizzazione scolastica trae e fornisce indirizzi e regole

Verifica del postulato n. 4: "Un sistema vitale può interagire ed integrarsi con i sovra-sistemi e con i sub-sistemi presenti nel contesto di riferimento, avviando condizioni di consonanza e/o risonanza".

Ai fini della verifica del quarto postulato, si richiama quanto disposto dall'articolo 8 e ss. del citato Regolamento dell'Autonomia Scolastica, in fatto di relazioni tra scuole ed enti di vario genere:

"Le istituzioni scolastiche possono promuovere accordi di rete o aderire ad essi per il raggiungimento della proprie finalità istituzionali. Sia singolarmente che collegate in rete, possono stipulare convenzioni con università statali o private, ovvero con istituzioni, enti, associazioni o agenzie operanti sul territorio che intendono dare il loro apporto alla realizzazione di specifici obiettivi.

Le istituzioni scolastiche possono promuovere e partecipare ad accordi e convenzioni per il coordinamento di attività di comune interesse che coinvolgono, su progetti determinati, più scuole, enti, associazioni del volontariato e del privato sociale. Tali accordi e convenzioni sono depositati presso le segreterie delle scuole dove gli interessati possono prenderne visione ed estrarne copia. Possono costituire o aderire a consorzi pubblici e privati per assolvere compiti istituzionali coerenti col Piano dell'offerta formativa di cui all'articolo 3⁹⁶ e per l'acquisizione di servizi e beni che facilitino lo svolgimento dei compiti di carattere formativo".

Quanto previsto dalla normativa esposta evidenzia la possibilità che l'organizzazione scolastica ha, di interagire ed integrarsi con i sovra-sistemi e i

⁹⁶ D.P.R. 8/3/1999, n.275.

sub-sistemi presenti nel proprio contesto, attivando condizioni di consonanza e/o risonanza.

2.3. Organizzazioni scolastiche e *corporate communication*: le macroidentità delle organizzazioni scolastiche

Le forti pressioni cui è sottoposta, spingono la scuola a orientare la sua attività alla soddisfazione di bisogni individuali e sociali. In passato le linee di politica scolastica dei governi fungevano da mediatore delle pressioni provenienti dall'ambiente esterno. Con l'aumentare dell'autonomia scolastica, tale mediazione si è ridotta sempre più, tanto che le scuole si trovano a dover accogliere e interpretare le richieste dell'ambiente esterno e a darvi risposta sviluppando un'offerta di servizi adeguata.⁹⁷

Oggi l'ambiente esterno rivolge alle scuole due tipi di aspettative, alle quali esse devono dare risposte concrete.

Il primo tipo di aspettativa riversata sulle scuole è rappresentato dall'accentuazione del carattere di rilevanza sociale e pubblica della sua missione. Il secondo tipo di aspettativa consiste nello sviluppare un'offerta che risponda ai nuovi bisogni di formazione culturale e professionale. Pertanto la missione della scuola oggi si può articolare in due elementi: a) erogare servizi di formazione culturale e professionale b) intervenire in veste di agente di cambiamento all'interno del contesto locale di riferimento.⁹⁸

a) erogare servizi di formazione culturale e professionale.

I sistemi scolastici dei diversi paesi sono chiamati oggi, e in prospettiva in misura sempre maggiore, a soddisfare nuovi bisogni.⁹⁹ Si tratta, in maniera particolare, dei nuovi bisogni di formazione espressi dalla società. La richiesta di formazione fatta con modalità innovative e rivolta a pubblici nuovi sta infatti crescendo in misura considerevole.

Risulta rilevante l'interazione con le imprese, soprattutto quelle locali, mettendo a loro disposizione, le risorse di conoscenza, attivando modalità

⁹⁷ BLEIKLIE I., "Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education", *Organization Studies*, 1998, 16/6; KELLER G., *The Best of Planning*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, 1997.

⁹⁸ BACCARANI C., "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo delle università", *Sinergie*, 1995, n. 36-37; VELO D., "La competizione nella formazione", *Sinergie*, 1999, n. 48.

⁹⁹ VELO D., "La competizione nella formazione", *Sinergie*, 1999, n. 48.

innovative di sviluppo, di progetti, di ricerca in comune e di trasferimento della conoscenza, sviluppando quindi un orientamento al servizio.¹⁰⁰

La capacità della scuola di fronteggiare il contesto competitivo nel quale è inserita, si basa sulla capacità di offrire servizi di formazione culturale e professionale mirati a soddisfare i bisogni degli studenti e delle imprese.

b) intervenire in veste di agente di cambiamento all'interno del contesto locale di riferimento.

“Lo sviluppo economico dipende attualmente dalla disponibilità di conoscenza, inoltre maggiore è la conoscenza immessa nei processi produttivi, maggiore è il potenziale di sviluppo di nuova conoscenza, quindi di valore per il sistema nel suo contesto.”¹⁰¹ La scuola potrebbe costituire un elemento di traino, di stimolo e di propulsione dello sviluppo economico locale, in quanto istituzione delegata allo sviluppo e alla diffusione della conoscenza in forme impiegabili nella società.

Pur mantenendo la localizzazione primaria sulla sua vocazione allo sviluppo del sapere, la scuola potrebbe diventare un nodo propulsore dello sviluppo dell'area nella quale è inserita.¹⁰²

Per fornire questo apporto all'imprenditorialità locale può seguire diverse modalità:

- favorire l'apertura dell'ambiente economico locale verso l'esterno e in particolare verso una dimensione geografica più ampia, appoggiandosi sulle reti di relazioni che la scuola intrattiene con enti, imprese e università, organizzando convegni e incontri mirati;
- creare le condizioni e aumentare le occasioni per rendere disponibile e fruibile all'esterno il patrimonio di conoscenze che possiede;
- stimolare e coinvolgere gli altri soggetti capaci di alimentare la rete dello sviluppo locale, realizzando iniziative per valorizzare le risorse già esistenti;
- ricoprire il ruolo di collaboratore se non di coordinatore dei progetti comuni fra i diversi soggetti.¹⁰³

¹⁰⁰ VARALDO R., PICCALUGA A., “Un ponte tra industria e università per rilanciare la ricerca”, L'impresa, 1994 n.8.

¹⁰¹ A. MAZZEI, La comunicazione per il marketing delle università, ed. Franco Angeli, Milano 2000, pag. 60.

¹⁰² DUKE C., “Lifelong Learning: Implications for the University of the 21st Century”, Higher Education Management, 1999, n. 1.

¹⁰³ A. MAZZEI, La comunicazione per il marketing delle università, ed. Franco Angeli, Milano 2000, pag. 61.

L'apertura di nuove scuole in aree non sviluppate economicamente, può essere interpretata come la missione di agente proattivo nello sviluppo del contesto locale, tanto da vedersi affidato il difficile ed ambizioso compito di modificare il contesto in cui opera.¹⁰⁴

La *mission* della scuola, reinterpretata in termini di servizi per specifici utenti e in termini di cooperazione allo sviluppo economico e sociale locale, non dovrebbe modificare se non con effetti positivi la sua primaria vocazione di soggetto propulsore di sapere.

Gli obiettivi della scuola, infatti, dovrebbero essere formulati in maniera tale da accentuare il suo orientamento al soddisfacimento di bisogni sociali e bisogni del mercato piuttosto che gli interessi dei singoli operatori del settore. Risulta quindi opportuno integrare la nuova missione della scuola con quella di leva per la crescita del contesto economico-sociale nonché di sviluppo culturale.¹⁰⁵

La missione della scuola deve essere ben definita, chiara e articolata in obiettivi operativi. La gestione della scuola mediante approccio aziendale richiede una visione limpida degli obiettivi dell'organizzazione, che amalgami le diverse componenti che operano al suo interno orientando tutti i soggetti verso le stesse finalità.¹⁰⁶

2.4. I valori guida delle organizzazioni scolastiche.

Prima di individuare le caratteristiche distintive della singola istituzione scolastica determinanti l'identità della stessa, vengono di seguito individuati i necessari orientamenti tramutabili in valori guida da diffondere nell'organizzazione (es. prima di essere una scuola con laboratori all'avanguardia e personale altamente specializzato, è necessario essere una scuola funzionale con un personale appassionato all'insegnamento).

¹⁰⁴ CZARNIAWSKA B., WOLFF R., "Constructing new Identities in Established Organisation Field: Young Universities in Old Europe", *International Studies of Management & Organisation* 1998, n.3.

¹⁰⁵ CAFFERATA R., "Potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli", *Sinergie*, n. 48.

¹⁰⁶ CLARK B.R., *The Higher School Education System: Academic Organisation in Cross-national Perspective*, University of California Press, Berkley, 1983; *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press, Oxford, 1998.

L'orientamento all'utente è il valore principale che può sostenere una missione avente come obiettivo l'offerta di servizi per il mercato e di rilevanza sociale. Il concetto di utente nel caso delle organizzazioni scolastiche va oltre la semplicistica accezione di controparte di uno scambio di mercato, per assumere il significato di partner. Gli utenti ai quali la scuola si rivolge sono in primo luogo gli studenti, le loro famiglie, gli studenti potenziali, le imprese, le autorità di governo, la comunità locale. Tutti questi soggetti sono suoi interlocutori e hanno verso la scuola precise aspettative.

L'orientamento all'utente consiste nel conseguire la soddisfazione dello stesso, mediante una predisposizione al suo ascolto, prendendo in considerazione le sue esigenze al fine di adeguare le caratteristiche dei servizi offerti. Si tratta quindi di una importante leva della competizione nonché della strada per costruire relazioni durature. Nell'ottica delle moderne organizzazioni l'utente è una risorsa che apporta conoscenze e aspettative ed è quindi una risorsa da difendere nel tempo.¹⁰⁷

La gestione della qualità dei servizi rende concreto l'orientamento all'utente, le scuole sono quindi incentivate ad investire sempre più nella qualità sviluppando metodi efficaci per la sua gestione.¹⁰⁸

L'obiettivo formativo principale della scuola è di creare risorse con elevate capacità di apprendimento attivando dei processi di condivisione di conoscenze interdisciplinari. Nell'attuale contesto economico-sociale, caratterizzato da ruoli lavorativi altamente variabili e poco prevedibili, diventa fondamentale preparare i giovani ad agire con consapevolezza in realtà poco strutturate sviluppando in loro la capacità di creare nuovi lavori e di innovare quelli esistenti.¹⁰⁹

Questi obiettivi sono conseguibili mediante processi di insegnamento che avvengono all'interno di una relazione fra docente e studente che generi

¹⁰⁷ VALDANI E., *Marketing strategico*, ETAS libri, Milano 1995.

¹⁰⁸ BARTOLI A., "Specificities of Quality Management in the Public Sector: Does the Case of French Universities Present a Greater Challenge", *TQM for Higher Education Institutions II*, conferenza internazionale, Verona 30-31 agosto 1999; BLEIKLIE I., "Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education", *Organization Studies*, 1998, 16/6; SCHEELE J., "Quality Assurance as an European Challenge", *TQM for Higher Education Institutions II*, conferenza internazionale, Verona, 31-31 agosto 1999; DELVOSALLE C., "Introduire la qualité dans les universités: utopie ou nécessité?", *TQM for Higher Education I*, conferenza internazionale, Toulon-Var, 3-4 settembre 1998.

¹⁰⁹ DUKE C., "Lifelong Learning: Implications for the University of the 21st Century", *Higher Education Management*, 1999, n. 1; TEICHLER U., HEHM B.M., "Toward a new understanding of the relationship between higher education and employment", *European Journal of education*, 1995, vol. 30, n.2;

l'entusiasmo di questo ultimo. Il coinvolgimento che ne deriva è fonte di stimoli tali da sprigionare e liberare le rispettive risorse di creatività.¹¹⁰

Il rapporto tra l'insegnante e lo studente viene quindi inteso come una *partnership* centrale all'interno delle relazioni di sistema; rapporto da valorizzare nel processo di apprendimento, attraverso comunicazione circolare volta a cogliere qualsiasi tipo di informazione (*feed-back* e apprendimento reciproco).

La comunicazione tra l'insegnante e lo studente non è l'unica ad essere di rilievo, i cambiamenti nei sistemi di finanziamento statali, l'attribuzione di autonomia gestionale e amministrativa alle scuole e l'aumento di competitività, fanno sì che, aumentando l'interdipendenza, le stesse diventino molto più sensibili all'ambiente esterno. Inoltre, la missione della scuola è sempre più orientata a soddisfare bisogni concreti e specifici, non soltanto degli studenti ma delle loro famiglie, della società, delle imprese, e più in generale degli *stakeholders*,¹¹¹ cioè soggetti che hanno interessi di vario genere e ripongono nell'organizzazione aspettative cercando inoltre di influenzarne i comportamenti.¹¹²

Per le ragioni appena esposte il rapporto con l'ambiente di riferimento è cambiato e continua a cambiare.

A questo punto risulta utile richiamare brevemente il concetto di *routine* (esposto nel precedente capitolo) per contestualizzarlo ed attribuirgli il giusto ruolo.

Alla luce dell'elevato numero di interlocutori delle organizzazioni scolastiche, ciascuno con una propria sensibilità ed un proprio codice decodificatore dei messaggi cui viene in contatto, risulta cruciale l'implementazione di *routine* che standardizzino alcuni processi, mediante la ripetizione dei comportamenti tali da assicurare e tracciare una linea sicura, un punto di riferimento nello svolgimento dei processi (si pensi, ad esempio, a linee coerenti di valutazione degli studenti e di implementazione delle attività didattiche).

Chiaramente la creazione di routine presuppone degli orientamenti chiari e costanti, delle linee guida condivise; degli obiettivi univoci.

¹¹⁰ A. MAZZEI

¹¹¹ BACCARANI C., "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo delle università", *Sinergie*, 1995, n. 36-37; FRANKLIN P., HODGKINSON M., STEWART J., "Toward Universities as Learning Organisations", *The Learning Organisation*, 1998, n.5; BUSH T., "The Vanishing Boundaries: The Importance of Effective External Relations", in Lumby J., FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London, 1999.

¹¹² PIVATO S., GILARDONI A., *Elementi di economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano, 1997.

2.5. I Piani di Offerta Formativa: *corporate communication* applicata alle organizzazioni scolastiche.¹¹³

Il legislatore ha posto i temi dell'identità e della comunicazione al centro delle ultime riforme demandando al Piano dell'Offerta Formativa (P.O.F.) la gestione delle stesse.

Ogni istituzione scolastica predispone, con la partecipazione di tutte le sue componenti, il Piano dell'Offerta Formativa. Il Piano è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa ed organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia.

Il Piano dell'offerta formativa deve essere coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi determinati a livello nazionale e deve riflettere le esigenze del contesto culturale, sociale ed economico della realtà locale, tenendo conto della programmazione territoriale dell'offerta formativa. Esso comprende e riconosce le diverse opzioni metodologiche e valorizza le corrispondenti professionalità.

Il Piano dell'offerta formativa è elaborato dal collegio dei docenti sulla base degli indirizzi generali per le attività della scuola e delle scelte generali di gestione e di amministrazione definiti dal consiglio di istituto, tenuto conto delle proposte degli *stakeholders*, infatti, il dirigente scolastico attiva i necessari rapporti con gli enti locali e con le diverse realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti sul territorio.

Il Piano dell'offerta formativa è reso pubblico e consegnato agli alunni e alle famiglie all'atto dell'iscrizione.

I bisogni di comunicazione della scuola sono cresciuti sempre più, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo. La comunicazione ha assunto una valenza strategica all'interno di un contesto competitivo inasprito dalla riduzione dei potenziali iscritti (per motivazioni demografiche) e da un mercato

¹¹³ Gli organi legislativi si sono occupati della comunicazione delle aziende pubbliche, ivi compresi gli istituti scolastici, mediante la Legge 7 giugno 2000, n. 150 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni".

sempre più aperto a nuovi operatori, poiché la scuola dipende in misura consistente dai numerosi interlocutori portatori di interesse e di risorse operanti nel contesto di riferimento. Il soddisfacimento dell'elevato fabbisogno di comunicazione da parte delle organizzazioni scolastiche assume un ruolo cruciale per sviluppare la visibilità necessaria a legittimare le stesse nel loro ambiente e per consentirgli di assicurarsi le risorse materiali e immateriali necessarie a difendere il vantaggio competitivo.¹¹⁴

I bisogni di comunicazione si possono riferire: a) al funzionamento e allo sviluppo dell'organizzazione; b) alla gestione delle relazioni di interdipendenza; c) alla condivisione della conoscenza; d) alla gestione delle relazioni di servizio.¹¹⁵

Tra i vari interessi delle organizzazioni scolastiche spicca senz'altro, in ordine di priorità, l'interesse ad aumentare il numero degli iscritti, cercando di attrarre studenti con le caratteristiche più adatte ai percorsi di studio e alle metodologie impiegate, motivati per quel particolare campo disciplinare e con maggiore talento. Studenti con queste caratteristiche sono infatti una premessa per conseguire risultati positivi sia per lo studente stesso, in termini di tempo e qualità dell'apprendimento, sia dal punto di vista della scuola in termini di ritorno di visibilità. L'obiettivo di attrarre studenti con caratteristiche adeguate, di crescente importanza negli ultimi anni, non risponde solo ad esigenze di incrementare le entrate finanziarie: essi sono la ragione d'esistere della scuola.

La comunicazione per attrarre gli studenti dovrebbe seguire, secondo gli autori che l'hanno studiata, tre fasi: suscitare attenzione, creare interesse, sviluppare l'intenzione di iscriversi.¹¹⁶

La comunicazione, realizzata in maniera professionale, diviene strategica; a questo proposito rilevano i principi enunciati nel precedente capitolo inerenti la *corporate communication*, la diffusione delle linee guida e della mission.

Sedurre i pubblici è attività complessa, nel corso della realizzazione di campagne di promozione è necessario tenere ben presenti alcune linee guida relative: a) ai soggetti coinvolti nel processo decisionale insieme agli

¹¹⁴ GUATRI L., VICARI S., FIOCCA R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano 1999; INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000 a.

¹¹⁵ A. MAZZEI, *La comunicazione per il marketing delle università*, ed. Franco Angeli MILANO, 2000, pag. 101 e ss.

¹¹⁶ FOSKETT N., HEMSLEY-BROWN J., "Communicating the Organisation", in Lumby J., Foskett N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London 1999; KOTLER P., FOX K.A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, London, 1995 (2nd).

studenti(famiglie, altre scuole superiori, scuole medie inferiori); b) al tipo di informazione da diffondere (devono riflettere la missione della scuola e rispecchiare le caratteristiche distintive della scuola, servizi offerti, attitudini di base e la preparazione necessaria, insegnamenti, possibili sbocchi professionali, stage e corsi all'estero); c) ai principi di etica da rispettare (messaggi veritieri e coerenti senza esasperare la competizione tra scuole che potrebbe compromettere la necessaria collaborazione); d) ai risultati delle indagini conoscitive; facendo leva non solo sul percorso di studio offerto e sulle attività svolte, bensì sull'identità profonda, diffusa e interiorizzata nell'organizzazione: il suo motivo d'essere.¹¹⁷

Una volta diffusa l'identità e creati i messaggi da veicolare si può procedere con il coinvolgimento dei potenziali studenti e delle loro famiglie; a tal uopo è possibile ricorrere a vari mezzi e strumenti di comunicazione: pubblicità, *direct mail*, presentazioni presso le scuole, partecipazione a fiere, *open day*, pubblicazioni.¹¹⁸

Dal punto di vista comunicativo il momento dell'erogazione dei servizi risulta essere di importanza strategica, e come tale va gestito, essendo determinanti per la percezione di qualità dell'utente che entra in contatto con il personale della scuola le modalità di comunicazione e il tipo di informazione che riceve.

La qualità dei processi richiede l'impiego di comunicazione dato che tutti i processi possono essere interpretati come una catena di scambi di comunicazione fra le persone coinvolte nella loro realizzazione. Occorre quindi specificare cosa si intende per qualità e come è possibile innalzare il suo livello.

Per rendere più agevole il perseguimento degli obiettivi di qualità è opportuno far convergere su di essi il personale (docenti e ATA) e gli studenti; aumentando lo scambio di conoscenze e di informazioni in maniera circolare all'interno della struttura, con monitoraggio dei *feed-back*, verifica dei risultati conseguiti, determinazione degli scostamenti e ri-programmazione dei messaggi.

¹¹⁷ DAVIES P. N. "Colleges and Customers" in Lumby J., FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London 1999; NORMAN R., *Il management strategico dei servizi, Etas libri*, Milano, 1989; ZELLER B., "Processi e modelli di integrazione nelle imprese orientate alla gestione per competenze", *working paper RSO*, Milano, 1999.

¹¹⁸ A. MAZZEI, *La comunicazione per il marketing delle università*, ed. Franco Angeli MILANO, 2000, pag. 117

Lo scambio di conoscenze e di informazioni fra il personale docente può riguardare lo scambio di esperienze didattiche fra i docenti, dall'impostazione dei programmi, all'impiego di metodi di insegnamento, alla realizzazione degli esami di profitto e alla gestione di attività di esercitazione pratiche all'interno e all'esterno della struttura.

Queste forme di condivisione delle esperienze e delle capacità hanno il grande vantaggio di far adottare i metodi didattici riconosciuti come più efficaci e inoltre di strutturarne di nuovi, superando la tradizionale indipendenza e bassa confrontabilità dei metodi di insegnamento; lo stesso dicasi per i criteri di valutazione utilizzati dai diversi docenti.

Il medesimo approccio è applicabile ai processi implementati dal personale ATA. Sarebbe uno sbaglio separare la struttura scolastica in reparti stagni, concentrandosi esclusivamente sul personale docente, trascurando l'importante apporto di questa parte del personale che non di rado entra in contatto con studenti ed altri pubblici, e che deve contribuire alla diffusione della *mission* e dei valori guida, condividendo l'identità dell'organizzazione in cui opera.

2.6. Gli *stakeholders* delle organizzazioni scolastiche.

Gli studenti non sono gli unici soggetti con i quali le organizzazioni scolastiche si relazionano, il numero di *stakeholders* delle organizzazioni scolastiche è aumentato sempre più e con loro la necessità di aprirsi al territorio instaurando *relationship* al fine di vincere la concorrenza.

Con l'autonomia attribuita alle organizzazioni scolastiche e l'evoluzione subita dal mercato del lavoro e più in generale della società, i rapporti delle istituzioni scolastiche con l'esterno sono cambiati.

La singola organizzazione scolastica, in qualità di soggetto autonomo, ha acquisito anche il ruolo di interlocutore sul quale ricadono aspettative che prima venivano ricondotte al sistema scolastico nazionale.

I soggetti che hanno interesse allo svolgimento dell'attività scolastica e che ne vengono a vario titolo coinvolti, così da riversare sulle organizzazioni scolastiche aspettative sono: gli studenti, le rispettive famiglie di

appartenenza, le istituzioni locali, gli Uffici Scolastici Provinciali e Regionali, le università ed il competente ministero dell'Istruzione.

Gli studenti vengono coinvolti in maniera diretta nella vita dell'organizzazione scolastica di appartenenza in qualità di fruitori di un servizio in senso lato, ma anche in qualità di "abitanti" e conviventi di un contesto sociale per un lungo periodo della loro vita. Le famiglie di appartenenza condividono il percorso formativo e di vita con i loro figli, ne sono moralmente e giuridicamente responsabili, ed hanno tutto l'interesse affinché i figli conseguano un'adeguata crescita, sociale e culturale, frequentando organizzazioni scolastiche capaci di soddisfare queste aspettative.

Le famiglie, in qualità di elettori e cittadini residenti eleggono la classe politica che amministra gli enti territoriali, i quali hanno in seno a loro stessi uffici ed organi dedicati all'istruzione, all'uopo è bene rammentare che parte del percorso formativo in questione rientra nell' "obbligo scolastico" e pertanto al di là di un interesse più o meno forte a seconda dei casi specifici, l'attività delle organizzazioni scolastiche non può essere ignorata dalle amministrazioni ed il suo funzionamento può divenire a torto o a ragione indicatore della buona o cattiva gestione dell'intera "macchina amministrativa". Scuole efficienti possono attrarre studenti e far affluire risorse dai territori limitrofi nonché divenire motivo di prestigio per l'intero comune di appartenenza.

Analogo discorso vale per gli Uffici Scolastici Provinciali, Regionali e per il Ministero dell'Istruzione; i quali a diversi livelli gestiscono ed organizzano parte del sistema scolastico locale e nazionale, tra l'altro, condividendo importanti risorse con le organizzazioni scolastiche. Della qualità del servizio offerto ne rispondono in solido, da ciò scaturisce l'interesse di questi organismi al corretto funzionamento delle organizzazioni scolastiche.

Le Università sono configurabili quali *Stakeholders* delle organizzazioni scolastiche di istruzione secondaria superiore in quanto da un corretto funzionamento di queste ultime deriva la possibilità di lavorare su un capitale umano adeguato al percorso di studio offerto.

A supporto di quanto fin qui esposto a proposito di *stakeholders* si riporta quanto espresso dal prof. Paoletta: "Dal confronto di scuole in differenti comunità territoriali è possibile comprendere come le diverse classi di *stakeholders* (famiglie, comunità, comune, provincia, regione, stato, unione europea) contribuiscono alla realizzazione di servizi a favore degli alunni, sia

dei servizi diretti (trasporto, mensa, pre-post scuola, attività curricolare, ampliamento dell'offerta formativa) sia dei servizi indiretti (amministrazione, sicurezza e ambiente, direzione generale).¹¹⁹

2.7. La *mission* delle organizzazioni scolastiche: peculiarità.

Alla luce di quanto esposto finora la rilevanza della *mission* per una organizzazione scolastica risulta essere di natura strategica. Sintetizzando il pensiero di alcuni autori¹²⁰ si può sostenere che la missione della scuola, ai fini dello svolgimento del suo ruolo nella costituzione del vantaggio competitivo, debba possedere le seguenti caratteristiche:

- affermare degli scopi vividi e non tanto dettagliati. L'enunciazione degli obiettivi deve essere tale da consentire alle persone di immaginare i vantaggi che l'organizzazione può offrire loro o spingere verso il loro conseguimento. Lo scopo affermato può essere un obiettivo preciso, statico, come per esempio "essere una scuola di piccole dimensioni e focalizzata" o anche essere *testimonial* di un processo in corso (dinamico) come per esempio: "diventare una scuola altamente specializzata dotata delle migliori tecnologie";
- esplicitare cosa la scuola è e cosa aspira a diventare;
- essere condivisa e non troppo idealistica o vaga;
- essere ampia per consentire agli individui di spaziarvi e raggiungerla attraverso la personale creatività;
- essere basata sulle caratteristiche distintive dell'organizzazione;
- essere esplicitata mediante un linguaggio chiaro e facilmente comprensibile a tutti;
- essere frutto di un processo di partecipazione.¹²¹

¹¹⁹ A. PALETTA, "Sistemi di controllo per il management della scuola. Risultati di un progetto di ricerca-azione con le scuole dell'Emilia Romagna", Università di Bologna, Alma Mater Studiorum, p. 6.

¹²⁰ BAKER M.J., BALMER J.M.T., "Visual identity: Trapping or Substance?", *European Journal of Marketing*, 1997, n. 5-6; DAVIES S.W., GLAISTER K.W. "Spurs to Higher Things? Mission Statements of UK Universities", *Higher Education Quarterly*, 1996, n.4; PEEKE G., *Mission and Change: Institutional Mission and its Applications to the Management of Further and Higher Education*, SHRE & Open University Press, Buckingham, 1994; KELLER G., *The Best of Planning*, Society for College and University Planning, Ann Arbor, 1997.

¹²¹ A. MAZZEI, *La comunicazione per il marketing delle università*, ed. Franco Angeli MILANO, 2000, pag. 153

CAPITOLO 3 - APPROCCIO SISTEMICO VITALE APPLICATO AL QUADRO DELLA NUOVA ISTRUZIONE PROFESSIONALE

3.1 L'approccio sistemico vitale, complessità e complicazione(cenni).

Si introducono le nozioni di complessità e complicazione quali strumenti di supporto per l'analisi del settore della Istruzione Professionale.

A differenza di un'impresa privata che opera in un settore a bassa regolamentazione le organizzazioni scolastiche si trovano ad agire in condizioni di complicazione e/o complessità, nei confronti di alcuni fenomeni caratterizzati da una più o meno elevata articolazione ed indeterminatezza degli eventi.

Gli Istituti Professionali presentano un ulteriore grado di complessità rispetto alle altre tipologie di organizzazioni scolastiche, poiché, parte delle competenze in materia sono state delegate alle Regioni mediante il D.lgs 31/3/1998 n.112, nei successivi paragrafi verranno esposti anche gli altri motivi che rendono il contesto operativo degli istituti professionali più complesso e/o complicato.

La complessità è esperibile da un dato soggetto e in un dato istante temporale sotto due condizioni forti:

a) l'ignoranza si riferisce all'impossibilità di riconoscere le caratteristiche di un dato fenomeno oppure di comprendere gli aspetti attraverso i quali quel fenomeno si manifesta. Tale impossibilità può dipendere dal soggetto, e pertanto le cause dell'ignoranza sono riconducibili all'efficacia dei metodi di apprendimento e di utilizzo della conoscenza o dalla non economicità delle informazioni da acquisire. Ma l'ignoranza può anche dipendere da un'impossibilità oggettiva di riconoscere le caratteristiche e di distinguere gli effetti del fenomeno osservato;

b) il paradosso: è definibile come struttura all'interno della quale qualsivoglia decisore si trova nell'impossibilità di proporre una decisione in merito al problema.

In assenza di uno schema interpretativo della realtà all'Organo di Governo possono presentarsi due alternative:

- 1) permane nel suo stato confusionario, continuando ad approfondire le conoscenze ed incrementando ulteriormente la propria varietà dal punto di vista quantitativo, ma senza tuttavia riuscire ad intuire lo schema di composizione dei vari elementi della suddetta varietà. Contemporaneamente egli continua a subire un alto livello di indeterminatezza che non riesce in alcun modo a ridurre;
- 2) intervenire in un'intuizione che lo indirizza verso la soluzione.¹²²

3.2 La formazione professionale: complessità del quadro giuridico.

Il settore dell'istruzione è ormai da decenni oggetto di un'ampia riforma, in particolare l'istruzione professionale è stata radicalmente riformata negli ultimi anni ed ora versa in uno stato di transizione caratterizzato da elevata complessità.

La Delega attribuita dal D.lgs 31/3/1998 n.112 fa sì che queste scuole abbiano un ulteriore sovra-sistema di riferimento al quale adeguarsi e dal quale recepire direttive, con impatto sulla fluidità dei processi decisionali e con evidente dispendio di energie e risorse impiegate per interloquire, decifrare ed applicare le direttive in questione.

Gli istituti professionali si vedono quindi a dover muoversi contemporaneamente su due piani: quello statale per quanto attiene i curricula, i profili di apprendimento, etc e quello regionale per quanto attiene il "core business" della formazione professionale.

Il quadro appena descritto viene ulteriormente complicato dal regime surrogatorio, adottato dalla maggior parte delle Regioni italiane, che prevede che siano gli Istituti Professionali a farsi carico anche dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), in regime di sussidiarietà (ci troviamo infatti nello stato transitorio di attuazione dei percorsi triennali e quadriennali).

¹²² NIGRO C., L'Impresa Sistema Vitale tra Complessità e Complicazione, G. Giappichelli, Torino, 2003, p. 83 e ss.

3.2.1 – Competenze dello Stato in materia di istruzione.

A norma dell'art. 117 della Costituzione Italiana lo Stato ha legislazione esclusiva in materia di "norme generali sull'istruzione". Nello stesso articolo è prevista l'esclusione dalle materie a legislazione concorrente della "istruzione e formazione professionale".

L'art.15 del D.P.R. 275 del 8/3/1999¹²³, prevede l'esclusione dall'attribuzione alle istituzioni scolastiche delle seguenti funzioni in materia di personale (che restano quindi di competenza dello Stato):

- a. la formazione delle graduatorie permanenti riferite ad ambiti territoriali più vasti di quelli della singola istituzione scolastica;
- b. reclutamento del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- c. mobilità esterna alle istituzioni scolastiche e utilizzazione del personale eccedente l'organico funzionale di istituto;
- d. autorizzazioni per utilizzazioni ed esoneri per i quali sia previsto un contingente nazionale; comandi, utilizzazioni e collocamenti fuori ruolo;
- e. riconoscimento di titoli di studio esteri, fatto salvo quanto previsto nell'articolo 14, comma 2.

Nonostante il comma 2 dello stesso articolo lasci invariata la normativa vigente in materia di provvedimenti disciplinari nei confronti del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario, va da sé che non avere competenze in materia di selezione del proprio personale comporta complicazioni dal punto di vista della formazione, della gestione e della comunicazione della propria identità, all'interno e all'esterno dell'istituto, con evidenti ripercussioni circa il perseguimento dei risultati.

Altra materia, strategica, nella quale le scuole non hanno competenza, è quella riguardante la consistenza del proprio patrimonio immobiliare, demandata alla competenza degli enti provinciali.

¹²³ "Regolamento recante norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art. 21, della [legge 15 marzo 1999, n.59](#)

3.2.2 – Competenze delle regioni e normativa campana in tema di istruzione professionale.

Ai sensi dell'articolo 118, comma secondo, della Costituzione, sono delegate alle regioni le seguenti funzioni amministrative:

a) la programmazione dell'offerta formativa integrata tra istruzione e formazione professionale;

b) la programmazione, sul piano regionale, nei limiti delle disponibilità di risorse umane e finanziarie, della rete scolastica, sulla base dei piani provinciali, assicurando il coordinamento con la programmazione di cui alla lettera a);

c) la suddivisione, sulla base anche delle proposte degli enti locali interessati, del territorio regionale in ambiti funzionali al miglioramento dell'offerta formativa;

d) la determinazione del calendario scolastico;

e) le iniziative e le attività di promozione relative all'ambito delle funzioni conferite.

Le norme dedicate all'integrazione fra istruzione e formazione professionale, sono finalizzate al superamento della logica dei canali formativi separati tra loro, potenziale fonte di dispersione e di discriminazione sociale.

L'aspetto fondamentale consiste nella compenetrazione, in un progetto unitario, delle conoscenze culturali e tecniche generali, tipiche della formazione generale e delle competenze specifiche e professionalizzanti, specifiche della formazione professionale.

La Legge 28 marzo 2003 n. 53 modifica la struttura del sistema educativo che, per il secondo ciclo, prevedendo due canali, paralleli e comunicanti ma distinti tra loro, quali il sistema dei licei quinquennali ed il sistema integrato di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), (questo ultimo di competenza regionale).

Il Decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226, Capo III, disciplina il sistema integrato di IeFP prevedendo due tipologie di percorsi: l'uno di durata triennale con il conseguimento di una qualifica professionale, l'altro di durata quadriennale con il conseguimento di un diploma professionale.

L'attuazione dei percorsi IeFP, i titoli e le qualifiche a carattere professionalizzante, acquisiti tramite i percorsi di istruzione e formazione professionale, sono esclusivamente di competenza delle Regioni e delle Province autonome.

L'attuale sistema di istruzione statale continua ad assicurare, attraverso gli istituti professionali di Stato, l'offerta formativa nel settore professionale, con lo svolgimento dei relativi corsi e il rilascio delle qualifiche in attesa della compiuta attuazione, da parte di tutte le Regioni, degli adempimenti connessi alle loro competenze esclusive in materia di istruzione e formazione professionale.¹²⁴

Vista la necessità di avere a disposizione un periodo di tempo più ampio per organizzare concretamente l'offerta coordinata dei percorsi di istruzione professionale, di competenza esclusiva regionale, la Regione Campania con l'accordo descritto in seguito, ha scelto di assicurare attraverso gli istituti professionali di Stato, l'offerta formativa nel settore, con lo svolgimento dei relativi corsi e il rilascio delle qualifiche, mantenendo l'attuale sistema di istruzione statale.

L'Accordo del 14/01/2011 tra l'Assessorato all'Istruzione e alla Formazione Professionale della Regione Campania e l'Ufficio Scolastico Regionale¹²⁵, mediante il quale si "intende favorire lo svolgimento in regime di sussidiarietà, da parte degli istituti professionali statali della Regione Campania, di un ruolo integrativo rispetto all'offerta delle istituzioni formative del sistema di istruzione e Formazione Professionale (...) per assicurare il diritto degli studenti in possesso del titolo del primo ciclo di accedere ai percorsi del secondo ciclo sia nell'istruzione secondaria superiore sia in quelli del Sistema di Istruzione e Formazione Professionale. L'adozione del sistema di offerta sussidiaria integrativa, dovrà consentire agli studenti iscritti ai percorsi quinquennali degli istituti professionali, di conseguire, al termine del terzo anno, anche i titoli di qualifica professionale.¹²⁶

Come descritto dall'accordo gli istituti professionali campani si trovano a veder stravolta la propria attività dallo svolgimento di compiti di competenza del sistema di Istruzione Professionale Regionale, con effetto di distrazione dai propri obiettivi.

¹²⁴ Art. 27 del D. L.vo 17/10/2005, n. 226 "Norme generali e livelli essenziali delle prestazioni relativi al secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione, a norma dell'articolo 2 della legge 28 marzo 2003, n. 53".

¹²⁵ Approvato con Deliberazione della Giunta Regione Campania n. 48 del 14/2/2011

¹²⁶ La Tabella 1 allegata all'intesa del 16 dicembre 2010, indica i profili corrispondenti alle 21 qualifiche triennali di cui all'accordo Stato-Province-Regioni Autonome del 29/4/2010, in relazione all'indirizzo di studio frequentato.

3.2.3 – Competenze demandate alle organizzazioni scolastiche: ampiezza dell'autonomia.

L'ampiezza della autonomia di cui gode la singola istituzione scolastica è stabilita dal "Regolamento recante norme in materia di Autonomia delle istituzioni scolastiche ai sensi dell'art.21, della [legge 15 marzo 1999, n.59](#)", che suddivide l'autonomia scolastica in tre macrocategorie: 1) Autonomia didattica; 2) Autonomia organizzativa (di cui si è parlato nel corso del precedente capitolo); 3) Autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo.

Tutte e tre le tipologie di autonomia risultano gestibili in maniera strategica ai fini della *corporate communication*.

Vediamo in concreto in cosa consistono queste autonomie, quali sono le leve gestionali a disposizione dell'Organo di Governo.

L'aspetto più rilevante dell'autonomia didattica, consiste nella gestione della cosiddetta "Quota di istituto del 20%": in base all'autonomia, le istituzioni scolastiche possono modificare il monte ore annuale delle discipline di insegnamento (le materie) per una quota pari al 20%. Tale quota consente alle scuole la compensazione tra discipline di insegnamento (meno ore ad una disciplina che vengono assegnate ad un'altra disciplina) oppure l'introduzione di una nuova disciplina di studio.¹²⁷

L'autonomia di ricerca sperimentazione e sviluppo consiste, a norma dell'art. 6 del citato Regolamento, nella possibilità che le Istituzioni Scolastiche, singolarmente o tra loro associate, esercitano l'autonomia di ricerca, sperimentazione e sviluppo tenendo conto delle esigenze del contesto culturale, sociale ed economico delle realtà locali e curando tra l'altro:

- a. la progettazione formativa e la ricerca valutativa;
- b. la formazione e l'aggiornamento culturale e professionale del personale scolastico;
- c. l'innovazione metodologica e disciplinare;
- d. la ricerca didattica sulle diverse valenze delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e sulla loro integrazione nei processi formativi;
- e. la documentazione educativa e la sua diffusione all'interno della scuola;
- f. gli scambi di informazioni, esperienze e materiali didattici;

¹²⁷ Nota prot. 721 del 22 giugno 2006 e D.M. 47 del 13 giugno 2006.

- g. l'integrazione fra le diverse articolazioni del sistema scolastico e, d'intesa con i soggetti istituzionali competenti, fra i diversi sistemi formativi, ivi compresa la formazione professionale.

Tutte attività inerenti flussi informativi e interpretabili come una catena di scambi di comunicazione fra le persone coinvolte nella loro realizzazione.

I successivi commi 2 e 3 indicano condizioni per poter attuare progetti di ricerca e innovazione che richiedono modifiche strutturali che vanno oltre la flessibilità curricolare prevedendo lo scambio di documentazione e di informazioni attivando collegamenti reciproci con diversi enti.¹²⁸

Altro aspetto rilevante è costituito dalla possibilità di creare, in ambito provinciale o sub-provinciale, "poli tecnico-professionali" tra gli istituti tecnici, gli istituti professionali e le strutture della formazione professionale accreditate ai sensi dell'articolo 1, comma 624, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, e le strutture che operano nell'ambito del sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore denominate "istituti tecnici superiori" nel quadro della riorganizzazione di cui all'articolo 1, comma 631, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.

Le organizzazioni scolastiche, ed in particolar modo gli Istituti Professionali (che dispongono delle leve di flessibilità, vedasi paragrafo successivo), si configurano quali organismi dotati di ampia autonomia all'interno di un settore che lo Stato e le Regioni intendono regolamentare sempre meno.

3.3 L'istruzione professionale nell'ambito del secondo ciclo – identità e competizione.

Il comparto della scuola secondaria di secondo grado è attualmente composto dal Sistema di istruzione secondaria superiore al quale appartengono licei, istituti tecnici e istituti professionali, e dal sistema di istruzione e formazione professionale(IeFP). Per il momento ci troviamo in una fase transitoria, pertanto, se previsto dalla programmazione regionale, gli istituti professionali

¹²⁸ “Centro europeo dell'educazione, la Biblioteca di documentazione pedagogica e gli Istituti regionali di ricerca, sperimentazione e aggiornamento educativi; tali collegamenti possono estendersi a università e ad altri soggetti pubblici e privati che svolgono attività di ricerca.” (D.P.R. n.275 8/3/1999, art. 6, 3° comma).

possono realizzare, come precedentemente esposto, i percorsi di IeFP in regime di sussidiarietà.¹²⁹

Tutti gli studenti, a conclusione del primo ciclo di istruzione, esercitano il proprio diritto-dovere all'istruzione e alla formazione fino al conseguimento di un titolo di studio o di almeno una qualifica triennale entro il 18°anno di età nel secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione.¹³⁰

Il Regolamento sul riordino degli istituti professionali esplicita il nesso tra l'identità degli Istituti professionali e gli indirizzi dell'Ue nel richiamare la Raccomandazione del Parlamento e del Consiglio d'Europa 18 dicembre 2006 sulle "Competenze chiave per l'apprendimento permanente" e la Raccomandazione 23 aprile 2008 sulla costituzione del "Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente" (EQF).

SISTEMA DI ISTRUZIONE SECONDARIA SUPERIORE			SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE (Capo III e art27, co. 2 D.Lgs: 226/05)	
6 LICEI	11 ISTITUTI TECNICI	6 ISTITUTI PROFESSIONALI	21 PERCORSI TRIENNALI	21 PERCORSI QUADRIENNALI
Diploma di istruzione liceale	Diploma di istruzione tecnica	Diploma di istruzione professionale	Qualifica di Operatore professionale	Diploma professionale di tecnico

Tabella 3.1: Scuola secondaria e Istruzione professionale

Il rinnovamento degli istituti professionali va inquadrato, quindi, all'interno della cooperazione europea per la costituzione di un sistema condiviso di istruzione e formazione tecnico-professionale (*Vocational Education and Training* - VET) e, più in generale, in coerenza con gli impegni assunti dal

¹²⁹ Vedasi "Linee-guida approvate in Conferenza unificata il 16 dicembre 2010".

¹³⁰ D.Lgs. n. 226/05, D.Lgs. n. 76/05 e Legge n. 40/07

nostro Paese a seguito del Consiglio di Lisbona del 2000, nell'ambito del "nuovo slancio" dato alle quattro priorità del quadro strategico per il settore dell'istruzione e della formazione fino al 2020: formazione permanente e mobilità, qualità ed efficienza, equità e cittadinanza attiva, innovazione, creatività e imprenditorialità.¹³¹

Il Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (EQF) consente, in particolare, di mettere in relazione e posizionare, in una struttura a otto livelli, i diversi titoli (qualifiche, diplomi, certificazioni, ecc.) rilasciati nei

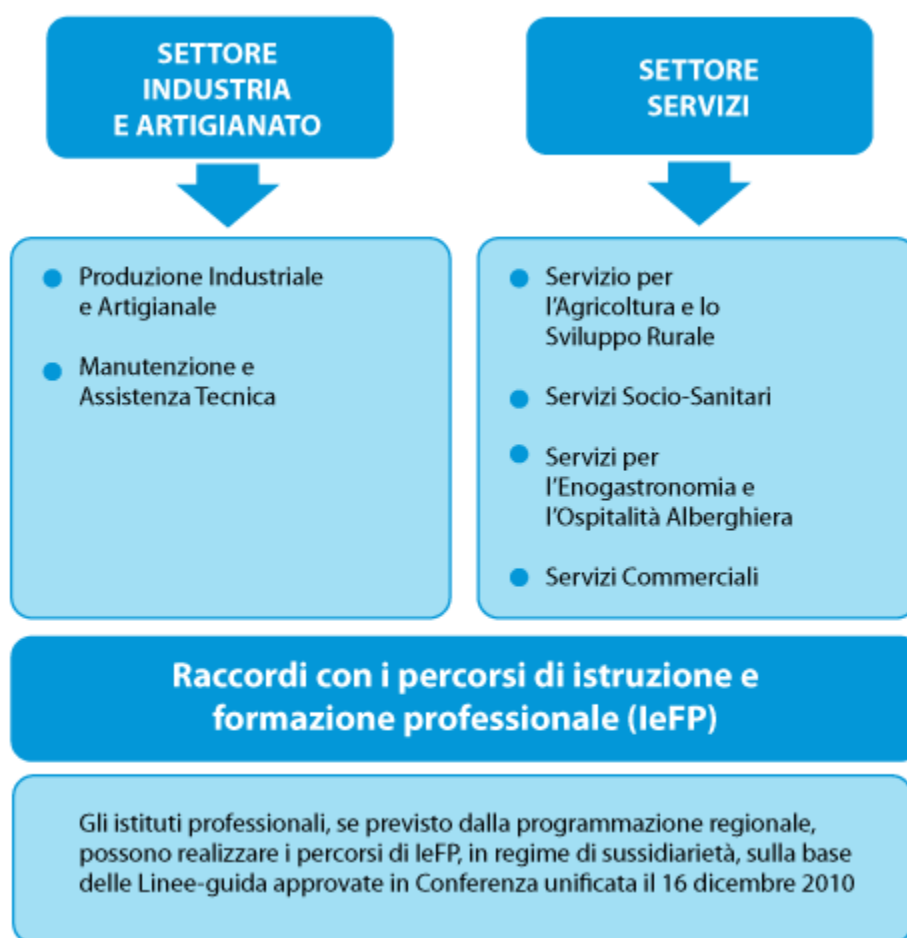


Immagine 3.1: Raccordi con i percorsi di istruzione e formazione professionale (IeFP)¹³²

Paesi membri. Il confronto si basa sui risultati dell'apprendimento (*learning outcomes*) e risponde all'esigenza di raggiungere diversi obiettivi, tra cui quello di favorire la mobilità e l'apprendimento permanente attraverso la messa in trasparenza di titoli di studio, qualifiche e competenze.

¹³¹ Comunicazione della Commissione del 9 giugno 2010.

¹³² Fonte: www.istruzione.it

L'attenzione è rivolta ai risultati di apprendimento (*outcome-based approach*), piuttosto che alla durata degli studi (numero di anni), alle modalità o alle situazioni di apprendimento (formale, informale, non-formale) o alle modalità di insegnamento (*input-based approach*). Al centro è posta, quindi, la persona che apprende, indipendentemente dal tipo di percorso seguito per apprendere.¹³³

3.4 L'identità degli istituti professionali

Il riordino degli istituti professionali risponde all'esigenza di organizzare percorsi formativi quinquennali, finalizzati al conseguimento di un titolo di studio, fondati su una solida base di istruzione generale e tecnico-professionale riferita a filiere produttive di rilevanza nazionale che a livello locale possono assumere connotazioni specifiche.

In considerazione delle esigenze relative alle filiere dei diversi settori produttivi collegate alle specifiche realtà territoriali gli istituti professionali godono di un'ampia flessibilità: nei limiti delle dotazioni organiche assegnate, nella misura del 25% nel primo biennio, del 35% del secondo biennio e del 40% nel quinto anno. Le quote di flessibilità si aggiungono a quelle di autonomia (20% calcolata in base all'orario delle lezioni previste per il primo biennio e per il complessivo triennio).

Al fine di individuare un possibile insieme di identità che l'organizzazione scolastica può far emergere, osserviamo quanto previsto dall'Allegato A Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione del secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione per gli Istituti Professionali.

L'identità degli istituti professionali si caratterizza per una solida base di istruzione generale e tecnico-professionale, che consente agli studenti di

¹³³ All'adozione del Quadro europeo sono seguite misure di supporto e l'attivazione di strumenti ulteriori per rendere più agevole il percorso verso gli scopi dell'EQF, cui i nuovi ordinamenti degli istituti professionali si riferiscono, quali:
- il "Quadro europeo di riferimento per l'assicurazione della qualità dell'IFP" (*The European Quality Assurance Reference framework for Vocational Education and Training –EQARF*), che punta sulla condivisione di criteri qualitativi, descrittori e indicatori comuni per migliorare la qualità dei sistemi educativi d'istruzione e formazione e costruire una comune cultura della valutazione e della qualità;
- il "Sistema Europeo per il Trasferimento dei Crediti per l'Istruzione e la Formazione Professionale" (*The European Credit system for Vocational Education and Training – ECVET*), che stabilisce un sistema di crediti che favorisca il reciproco riconoscimento degli apprendimenti tra i paesi europei, stimoli la mobilità dei cittadini e lavoratori e promuova la flessibilità dei percorsi formativi al fine di conseguire una qualificazione professionale.

sviluppare, in una dimensione operativa, saperi e competenze necessari per rispondere alle esigenze formative del settore produttivo di riferimento, considerato nella sua dimensione sistemica per un rapido inserimento nel mondo del lavoro e per l'accesso all'università e all'istruzione e formazione tecnica superiore.¹³⁴

“I risultati di apprendimento, attesi a conclusione del percorso quinquennale, consentono agli studenti di inserirsi nel mondo del lavoro, di proseguire nel sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore, nei percorsi universitari, nonché nei percorsi di studio e di lavoro previsti per l'accesso agli albi delle professioni tecniche secondo le norme vigenti in materia. A tale scopo, viene assicurato nel corso del quinquennio un orientamento permanente che favorisca da parte degli studenti scelte fondate e consapevoli.”

Nuovi Istituti Professionali
2 Settori - 6 Indirizzi
SETTORE DEI SERVIZI
1. Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale
2. Servizi socio-sanitari
3. Servizi per l'enogastronomia e l'ospitalità alberghiera
4. Servizi commerciali
SETTORE INDUSTRIA E ARTIGIANATO
1. Produzioni artigianali e industriali
2. Manutenzione e assistenza tecnica

Tabella 3.2: I nuovi Professionali(Fonte:

http://archivio.pubblica.istruzione.it/riforma_superiori/nuovesuperiori/index.html#regolamenti)

¹³⁴ Regolamento recante norme concernenti il riordino degli istituti professionali ai sensi dell'articolo 64, comma 4, del decreto legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133. Articolo 2.

“Il secondo biennio è articolato in due distinte annualità al fine di consentire un raccordo con i percorsi di istruzione e formazione professionale. Le discipline dell'area di indirizzo assumono connotazioni specifiche, con l'obiettivo di far raggiungere agli studenti, nel quinto anno, un'adeguata competenza professionale di settore, idonea sia all'inserimento diretto nel mondo del lavoro, sia al proseguimento degli studi nel sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore, sia nei percorsi universitari o di studio e di lavoro previsti per l'accesso agli albi delle professioni tecniche secondo le norme vigenti in materia.”¹³⁵

Come si preciserà in seguito, le direttive appena esposte, se non organizzate in ordine prioritario (rispettivamente tra la formazione di studenti pronti per l'inserimento diretto nel mondo del lavoro, per la prosecuzione degli studi in campo universitario o per il mondo della libera professione), pongono le organizzazioni scolastiche in una condizione di incertezza circa la definizione della *mission* rendendo difficile la costituzione di valide *routine*, esponendole a comportamenti scostanti tali da ingenerare confusione, incertezza e conseguente sfiducia nei pubblici.

D'altronde la prosecuzione degli studi in campo universitario presuppone una buona cultura generale ed un'elevata capacità di apprendimento sviluppabile soprattutto attraverso lo studio teorico, la professione libera prevede l'approfondita conoscenza del settore di riferimento e la capacità del *problem solving* oltre che spiccate doti relazionali, l'inserimento diretto nel mercato del lavoro presuppone l'aver svolto assidue e professionalizzanti attività pratiche. Con le ore di lezione a disposizione è impensabile poter perseguire in maniera professionale i tre obiettivi senza averli preventivamente posti in ordine prioritario. A tale scopo l'approccio sistemico vitale risulta particolarmente utile nel supportare l'Organo di Governo nelle necessarie scelte, posizionando l'organizzazione scolastica in funzione della propria identità.

¹³⁵ Allegato A del decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226 “Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione del secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione per gli Istituti Professionali”

3.5 Analisi dei profili e dei risultati di apprendimento del settore servizi ad indirizzo “Agricoltura e sviluppo rurale” – quadro competitivo.

Gli Istituti Professionali ad indirizzo “Servizi per l’agricoltura e lo sviluppo rurale” (ex “Istituti Professionali per l’Agricoltura e l’Ambiente”) hanno lo scopo di far acquisire allo studente, a conclusione del percorso quinquennale, le competenze relative alla valorizzazione, produzione e commercializzazione dei prodotti agrari ed agro-industriali.

L’identità dell’indirizzo è riferita, secondo le intenzioni del Ministero dell’Istruzione, ad attività professionali che si esplicano in servizi tecnici a sostegno delle aziende agricole nel campo della gestione amministrativa, dell’ambiente, del miglioramento della vita rurale.

Il relativo percorso comprende una formazione tecnica di buon livello e lo sviluppo di competenze per l’analisi socio-economica di realtà produttive, acquisite in dimensioni applicative, considerate dal punto di vista fisico, ecologico, paesaggistico, produttivo, culturale e ricreativo.

Una scuola orientata non solo verso compiti tradizionali, quali la produzione, la trasformazione e la commercializzazione, ma anche verso ruoli che riguardano questioni ambientali, assetti territoriali, sostegno agli insediamenti delle zone extraurbane e a quelle intermedie fra città e campagne.

SETTORE SERVIZI
<p>Iindirizzi:</p> <ul style="list-style-type: none">- “Servizi per l’agricoltura e lo sviluppo rurale”;- “Servizi socio-sanitari”;- “Servizi per l’enogastronomia e l’ospitalità alberghiera”;- “Servizi commerciali”.

Tabella 3.3: Istituti Professionali del Settore Servizi.

L'innovazione dei servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale richiede allo studente, oltre alle conoscenze scientifiche e tecnologiche, anche competenze correlate alla sociologia dell'ambiente e del territorio, dei processi economici e del lavoro, dei mutamenti sociali, che sono essenziali anche per comprendere i nuovi modi di vita ed implicano un coinvolgimento culturale degli operatori del settore.

Secondo quanto stabilito dal Ministero dell'Istruzione¹³⁶ il Diplomato di Istruzione Professionale nell'indirizzo "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale", è in grado di:

- gestire il riscontro di trasparenza, tracciabilità e sicurezza nelle diverse filiere produttive: agro-ambientale, agroindustriale, agri-turistico, secondo i principi e gli strumenti del sistema di qualità;
- individuare soluzioni tecniche di produzione e trasformazione, idonee a conferire ai prodotti i caratteri di qualità previsti dalle normative nazionali e comunitarie;
- utilizzare tecniche di analisi costi/benefici e costi/opportunità, relative ai progetti di sviluppo, e ai processi di produzione e trasformazione;
- assistere singoli produttori e strutture associative nell'elaborazione di piani e progetti concernenti lo sviluppo rurale;
- organizzare e gestire attività di promozione e marketing dei prodotti agrari e agroindustriali;
- rapportarsi agli enti territoriali competenti per la realizzazione delle opere di riordino fondiario, miglioramento ambientale, valorizzazione delle risorse paesaggistiche e naturalistiche;
- gestire interventi per la prevenzione del degrado ambientale e nella realizzazione di strutture a difesa delle zone a rischio;
- intervenire in progetti per la valorizzazione del turismo locale e lo sviluppo dell'agriturismo, anche attraverso il recupero degli aspetti culturali delle tradizioni locali e dei prodotti tipici;
- gestire interventi per la conservazione e il potenziamento di parchi, di aree protette e ricreative.

A conclusione del percorso quinquennale, il Diplomato nei "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale" consegue i risultati di apprendimento descritti di seguito specificati in termini di competenze:¹³⁷

¹³⁶ Allegato A: Profilo "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale".

1. Definire le caratteristiche territoriali, ambientali ed agroproduttive di una zona attraverso l'utilizzazione di carte tematiche;
2. Collaborare nella realizzazione di carte d'uso del territorio;
3. Assistere le entità produttive e trasformative proponendo i risultati delle tecnologie innovative e le modalità della loro adozione;
4. Interpretare gli aspetti della multifunzionalità individuati dalle politiche comunitarie ed articolare le provvidenze previste per i processi adattativi e migliorativi;
5. Organizzare metodologie per il controllo di qualità nei diversi processi, prevedendo modalità per la gestione della trasparenza, della rintracciabilità e della tracciabilità;
6. Prevedere ed organizzare attività di valorizzazione delle produzioni mediante le diverse forme di marketing;
7. Operare nel riscontro della qualità ambientale prevedendo interventi di miglioramento e di difesa nelle situazioni di rischio;
8. Operare favorendo attività integrative delle aziende agrarie mediante realizzazioni di agriturismi, ecoturismi, turismo culturale e folkloristico;
9. Prevedere realizzazioni di strutture di verde urbano, di miglioramento delle condizioni delle aree protette, di parchi e giardini;
10. Collaborare con gli Enti locali che operano nel settore, con gli uffici del territorio, con le organizzazioni dei produttori, per attivare progetti di sviluppo rurale, di miglioramenti fondiari ed agrari e di protezione idrogeologica.

Per garantire il diritto di spendibilità del titolo e la libertà di passaggio da un sistema formativo all'altro, nonché per garantire l'assolvimento dell'obbligo formativo fino ai 10 anni dall'inizio della scuola dell'obbligo, è previsto, nell'ambito della formazione professionale un biennio di conoscenze comuni, ed un anno integrativo per consentire il passaggio da un sistema all'altro e la reversibilità nelle scelte.

La caratteristica territoriale che denota la nuova istruzione professionale unita alle leve di flessibilità di cui godono queste scuole, lascia presupporre un quadro fluido nel quale poter operare. In assenza di tale quadro, sarebbe impossibile affrontare la concorrenza che nei prossimi anni entrerà nel mercato

¹³⁷ Allegato A del D.P.R. 15 marzo 2010, n. 87 "Regolamento recante norme per il riordino degli istituti professionali, a norma dell'articolo 64, comma 4, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133.

dell'istruzione professionale, a seguito dell'ingresso dei nuovi operatori di cui si è parlato innanzi.

Ostacolo alla formazione di un'identità distintiva, capace di produrre il necessario e sempre più ricercato vantaggio competitivo, sono non tanto i profili ipotizzati dal ministero per questo singolo indirizzo, quanto i risultati di apprendimento, attesi a conclusione del percorso quinquennale, dallo stesso Ministero, in cui si ritiene possibile conseguire un'adeguata competenza professionale di settore, idonea:

- 1) all'inserimento diretto nel mondo del lavoro;
- 2) al proseguimento degli studi nel sistema dell'istruzione e formazione tecnica superiore;
- 3) a proseguire percorsi universitari;
- 4) a proseguire percorsi di studio e di lavoro previsti per l'accesso agli albi delle professioni tecniche secondo le norme vigenti in materia.¹³⁸

Come anticipato nel precedente paragrafo i quattro risultati di apprendimento (previsti per tutti gli Istituti Professionali) così enunciati, sembrano contravvenire ad almeno una delle caratteristiche della *mission* elencate nel corso del precedente capitolo e condivise da più autori. In maniera particolare si tratta di obiettivi troppo idealistici, poco distintivi ed in contrasto con i dieci obiettivi specifici dell'indirizzo "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale", tutti di taglio pratico, non certo, ad esempio, orientati alla prosecuzione degli studi in campo universitario.

L'identità diviene ancora più difficile da far emergere e gestire qualora, come accaduto nell'accordo tra Regione Campania e Ufficio Scolastico Regionale Campano le parti si impegnano, tra l'altro, alla "prevenzione e al contrasto della dispersione scolastica e formativa".¹³⁹

Gli obiettivi, così articolati rendono difficoltosa la gestione strategica dell'identità da parte dell'Organo di Governo, che dovrebbe, in una fase così delicata, utilizzare la flessibilità e l'autonomia di cui dispone per marcare ancor

¹³⁸ Allegato A del decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226 "Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione del secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione per gli Istituti Professionali"

¹³⁹ Accordo 14/01/2011 tra Assessorato all'Istruzione della Regione Campania e Ufficio Scolastico per la Campania, art. 6 – Misure di accompagnamento per i raccordi tra sistemi.

di più la propria identità, evidenziarne i caratteri distintivi, anziché porsi come obiettivi tutti quelli possibili senza porli in ordine di priorità.

La nomenclatura "Istituto Professionale per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" in luogo della precedente e più ampia "Istituto Professionale per l'Agricoltura e l'Ambiente" denota un allontanamento di questo indirizzo di studio da una visione più globale nella quale sembrerebbe più agevole far rientrare anche *mission* ed identità rivolte ad una tutela dell'ambiente e ad una visione della vita verso stili più compatibili con la sostenibilità del territorio. L'allontanamento è forse giustificato dalla volontà di ristabilire un taglio più pratico a questi percorsi di studio, fornendo conoscenze e competenze tecnico-pratiche facilmente spendibili sul mercato del lavoro.

Le due impostazioni non sono, tuttavia, tra loro inconciliabili una ipotetica identità potrebbe far leva (sotto forma di valori guida) sugli ideali di tutela dell'ambiente, necessità di uno sviluppo compatibile e dell'adozione di stili di vita parsimoniosi e in maggiore armonia con il nostro territorio (problema quanto mai sentito in Campania), rendendo così facilmente spendibili le competenze e le conoscenze tecnico-pratiche specifiche del settore.

La singola istituzione scolastica dovrebbe, quindi, svolta un'efficace autoanalisi, capire la propria identità, stimolarne il naturale affioramento, comunicare all'interno e all'esterno le linee guida sulle quali tale identità si fonda, capire chi sono gli interlocutori principali, tra i quali innanzitutto gli "studenti tipo", tracciarne il profilo, avvicinarli e coinvolgerli nella loro attività mediante opportuni mezzi e tecniche comunicative. Questo è solo l'inizio di un processo comunicativo rivolto agli interlocutori e al miglioramento dei servizi.

Al netto delle complessità e complicazioni proprie del settore in cui operano, gli Organi di Governo degli Istituti Professionali "IPSAR", dovranno orientarsi verso una efficace *corporate communication*, sfruttando le leve della flessibilità e dell'autonomia di cui dispongono.

Il ricorso ad una gestione strategica della identità e della comunicazione basata su valori guida, da parte di questi istituti professionali, saranno quanto mai necessari in seguito all'inasprimento della concorrenza sull'istruzione professionale.

Per interloquire in maniera efficace con i pubblici sarà utile il ricorso alla storia, alla *mission*, ai valori guida poiché non si sarà più depositari di indirizzi e

percorsi di studio in maniera monopolistica, ma corsi simili saranno attivabili in forme nuove ancora da scoprire.

Figure professionali relative alle qualifiche dei percorsi di istruzione e formazione professionale di durata triennale maggiormente in competizione con gli IPSAR:

20 OPERATORE DELLA TRASFORMAZIONE AGROALIMENTARE
21 OPERATORE AGRICOLO

Tabella 3.4: All. 1 - Accordo Stato-Regioni Province autonome del 29/04/2010

Tutto ciò detto, soprattutto in vista dell'ingresso di nuovi *competitor*, i quali hanno già approntato profili professionali che entrano in diretta concorrenza con quello dei Servizi all'Agricoltura e allo Sviluppo Rurale(vedasi tabella 3.4), in un contesto di concorrenza sempre più intensa essendo prevista "l'agevolazione dei passaggi degli alunni tra i sistemi, anche per assicurare la reversibilità delle scelte degli studenti".¹⁴⁰

Queste considerazioni potrebbero orientare nella risoluzione degli "aspetti da definire" indicati dal Ministero dell'Istruzione in sede di elaborazione delle Schede degli Indirizzi dei Nuovi Professionali, in cui si poneva il seguente interrogativo:

"Come articolare il profilo polivalente dell'indirizzo "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale" in relazione alle filiere produttive del territorio, salvaguardando l'identità dell'istruzione professionale rispetto all'istruzione tecnica e ai percorsi del sistema dell'istruzione e formazione professionale?"¹⁴¹

¹⁴⁰ Accordo 14/01/2011 tra Assessorato all'Istruzione della Regione Campania e Ufficio Scolastico per la Campania, art. 6 – Misure di accompagnamento per i raccordi tra sistemi.

¹⁴¹ Interrogativo posto alla voce "Dibattiti sui Nuovi Indirizzi Professionali" al sito <http://nuoviprofessionali.indire.it> collegamento diretto da www.istruzione.it

3.6 Profili gestionale-organizzativi degli Istituti Professionali ad indirizzo “Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale”

Il quadro normativo di riferimento (vedasi paragrafi precedenti) rende difficile la definizione delle caratteristiche dei processi formativi delle organizzazioni scolastiche in questione, poiché la *mission* che ne deriva è troppo sfumata.

L’attuale contesto normativo determina, infatti, *mission* tra loro distanti e non facilmente conciliabili.

Come si è precedentemente detto, queste organizzazioni scolastiche si trovano ad operare in un contesto di complessità, analizzato il quale non è possibile definire in maniera univoca un profilo gestionale in essere al quale generalmente esse si rifanno, in quanto troppo vaghi e troppo contrastanti sono gli indirizzi ai quali devono fare riferimento ed adeguarsi.

E’ però possibile, sulla base dei principi dell’Approccio Sistemico Vitale (introdotti nel I capitolo) individuare un profilo ideale, sulla base dei caratteri distintivi di questa tipologia di organizzazioni scolastiche, tenuto conto del contesto sociale e soprattutto competitivo.

Seguendo i dettami di un “miglioramento continuo a tutti i livelli dell’organizzazione”, gli Istituti Professionali ad indirizzo “Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale” si vedono impegnati in attività variegata che come per tutte le tipologie di scuole vanno dalla gestione della didattica, alla gestione del personale, a quella della struttura, etc.

Obiettivo di questo lavoro non è scendere nel dettaglio degli aspetti didattici ed organizzativi che da caso a caso si sviluppano in autonomia adattandosi al contesto (contesto sociale, disponibilità di strutture, disponibilità di personale adeguato, etc.) ed allo specifico indirizzo di studio implementato. Questo studio si pone piuttosto l’interrogativo riguardante l’individuazione di possibili *mission* sottostanti la corretta gestione delle organizzazioni scolastiche in questione, capaci di distinguerle sul mercato della formazione e fornire loro vantaggio competitivo.

Assodato quindi, che i profili gestionali che scaturiscono dallo studio del contesto normativo sono quanto mai vaghi, si procede escludendo le *mission* orientate al contrasto della dispersione scolastica e alla preparazione degli studenti per il prosieguo degli studi in campo universitario poiché per quanto nobili siano da ritenersi, tali obiettivi non sono né caratteristici né distintivi.

I profili gestionali degli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" presentano analogie con quelli degli Istituti Tecnici Agrari. Queste due tipologie di scuole potrebbero infatti entrare in competizione per ciò che attiene le discipline oggetto del percorso di studio, ma di fatto, come vedremo nel prossimo capitolo, nessuna delle scuole intervistate indica gli Istituti Tecnici Agrari quali *competitor*.

Ciò che accomuna i due percorsi sono le materie oggetto di studio e l'ambito di applicazione delle stesse; entrambe le tipologie di organizzazione scolastica dispongono di docenti il cui compito è quello di gestire le attività tecnico pratiche, "insegnanti tecnico pratici"(ITP) afferenti alla classe di concorso C050. Le attività organizzate da questa tipologia di docenti non sono però le uniche dedicate ad "esercitazioni pratiche", attività aggiuntive della stessa natura fanno capo alla cosiddetta "alternanza scuola-lavoro" ex-Terza Area.

Chiaramente è proprio l'approccio pratico a rappresentare il carattere distintivo delle organizzazioni scolastiche in questione. Alla gestione ed implementazione di tali attività va quindi dedicata la giusta attenzione, destinando risorse economiche, strutture e personale adeguati.

Le strutture in questione possono essere di vario tipo: succhifici, caseifici, frantoi, aziende agricole *tout court*, cantine, laboratori di micropropagazione, laboratori di biologia, laboratori di chimica agraria, etc.

Ciascuno di questi laboratori prevede importanti professionalità per un corretto funzionamento, dove per corretto funzionamento si intende un funzionamento tecnicamente e didatticamente impeccabile e soprattutto la totale accessibilità da parte degli studenti.

Oltre a dover svolgere il difficile ruolo di educatore di soggetti in età delicata come lo è quella adolescenziale, ci si trova a dover coordinare, quindi, importanti fattori produttivi al fine di offrire il giusto livello qualitativo del servizio.

A complicare il quadro scaturito vi è la stagionalità di molte attività legate all'agricoltura e all'ambiente, tale da vincolare il calendario delle attività e richiedere un assorbimento di risorse continuo durante l'intero anno, emblematico è il caso delle aziende agricole scolastiche che richiedono personale e attenzione anche in estate e durante periodi dell'anno in cui altre scuole sono chiuse.

Il profilo gestionale che ne scaturisce delinea sicuramente una tipologia di scuola sempre aperta, con un processo "produttivo" continuo, e spesso legato anche ai ritmi naturali e alle stagioni (le organizzazioni scolastiche, come anche le industrie operanti nel settore della trasformazione e conservazione di prodotti agricoli vedono la propria attività legata ai cicli produttivi naturali nonostante sia in parte possibile la forzatura degli stessi).

La prima linea guida che l'organo di governo deve diffondere alla struttura operativa riguarda quindi, la visione di una scuola diversa dalle altre, per motivi strutturali.

Se non viene interiorizzata questa diversità non è possibile implementare le attività tipiche di questo percorso di studio.

Gli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" dovrebbero essere quindi delle scuole sempre aperte, che preparano gli studenti in ambiti didattici legati all'Ambiente ed all'Agricoltura con un forte taglio pratico. La gestione di queste organizzazioni scolastiche richiede quindi dal punto di vista didattico innanzitutto l'organizzazione delle attività pratiche, in maniera coerente con il percorso di studio offerto.

CAPITOLO 4 - GLI ISTITUTI PROFESSIONALI AD INDIRIZZO SERVIZI PER L'AGRICOLTURA E LO SVILUPPO RURALE IN CAMPANIA: CAPACITÀ DI CREARE VANTAGGIO COMPETITIVO (UN'ANALISI EMPIRICA)

4.1. Il progetto di ricerca

La presente ricerca ha l'obiettivo di esaminare la capacità degli istituti professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" della Campania di creare vantaggio competitivo in comparazione con altre tipologie di istituti; il processo adottato è articolato in più fasi che, seguendo il tradizionale approccio adoperato nelle scienze sociali, si susseguono in una fase di analisi *desk*, finalizzata alla definizione dei propositi di ricerca, ed una *field*, necessaria per la verifica empirica degli intenti formulati. La metodologia adottata può, dunque, essere rappresentata secondo lo schema riportato in **Figura 4.1**.

4.2. L'enunciazione del problema di ricerca e l'individuazione dell'obiettivo

I bisogni di comunicazione della scuola sono cresciuti sempre più, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo. La comunicazione ha assunto una valenza strategica all'interno di un contesto competitivo inasprito dalla riduzione dei potenziali iscritti (per motivazioni demografiche) e da un mercato sempre più aperto all'ingresso di nuovi operatori; l'organizzazione scolastica dipende in misura consistente dai numerosi interlocutori portatori di interesse e di risorse operanti nel contesto di riferimento.

Da qui la necessità di queste scuole di sviluppare il più possibile e divulgare in maniera strategica la propria identità, la propria *mission*, e di intessere con la collettività locale e con tutti gli *stakeholders* rapporti (*relationship*) duraturi, valorizzando al massimo la propria risorsa principale: lo studente.

L'interrogativo posto durante il seminario sugli ordinamenti degli istituti professionali tenutosi nella giornata del 18 ottobre 2010 a Roma, presso l'ITIS Galilei, e riportato dal Ministero dell'Istruzione nella "[Scheda degli Indirizzi per gli Istituti professionali](#)" evidenzia che è presente all'interno delle istituzioni nazionali e locali un dibattito sulle regole da seguire per valorizzare e

distinguere gli Istituti Professionali ad Indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale".

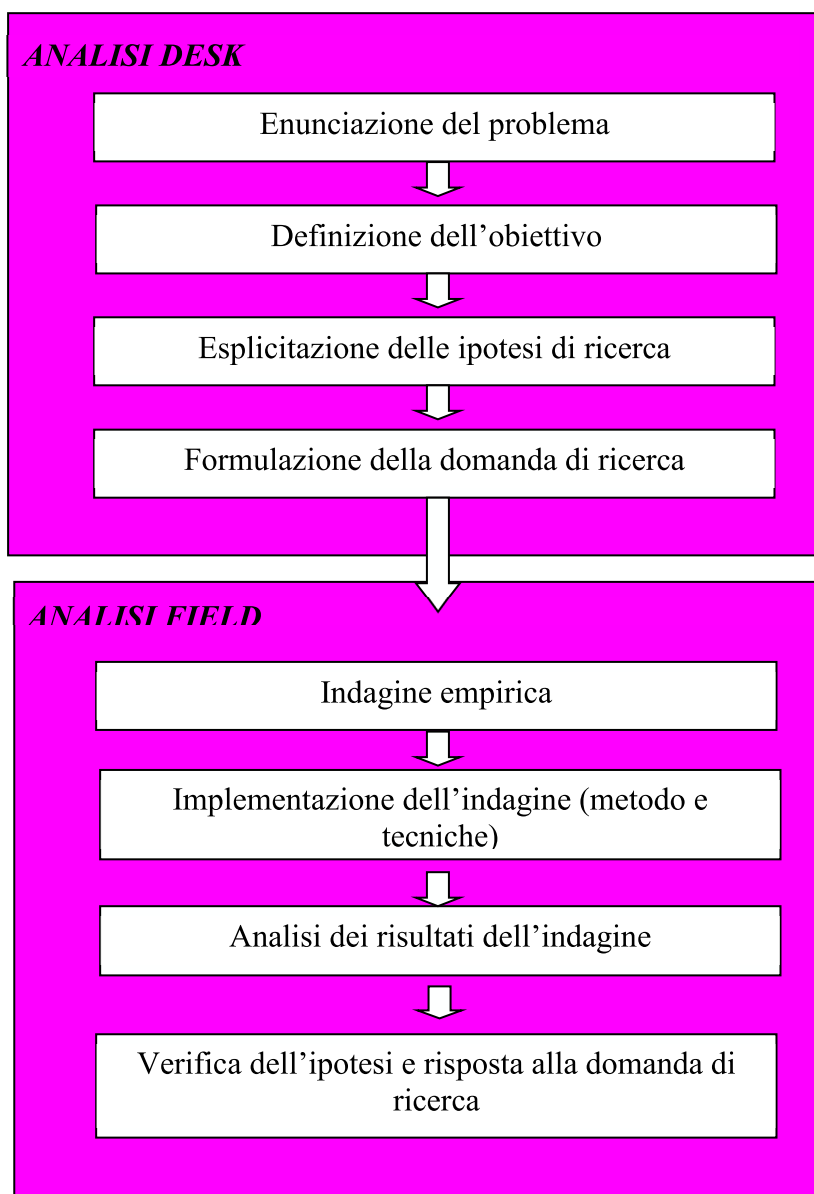


Figura 4.1: Il processo di ricerca

Il settore dell'istruzione professionale campano attraversa una fase di transizione in attesa che l'Ente Regione attivi attraverso proprie strutture i corsi IeFP.¹⁴²

Nel frattempo gli istituti professionali in questione ricevono direttive dal Ministero dell'Istruzione e dalla Regione Campania, per le rispettive competenze e in maniera più o meno blanda a seconda dei contesti, circa gli obiettivi e gli scopi che la singola organizzazione scolastica deve perseguire.

L'Organo di Governo dell'istituzione scolastica, partendo dal Piano dell'Offerta Formativa, ha rivolto ormai da anni l'attenzione alle problematiche inerenti l'identità e la *corporate communication*, ma si è ancora lontani dall'implementazione di una visione strategica in seno alle organizzazioni scolastiche e spesso i POF sono visti come un adempimento rituale da svolgere.

Con il riordino degli indirizzi e percorsi di studio¹⁴³ agli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale è stata relegata una difficile identità in quanto si troveranno in concorrenza con altre tipologie di percorsi quinquennali ritenute più qualificanti; viceversa si troveranno svantaggiate nel proporsi come scuole "per un rapido ingresso nel mondo del lavoro" nei confronti dei corsi triennali e quadriennali che verranno implementati dalla Regione Campania.

Essere competitivi e sopravvivere in un clima così difficile richiede che il POF sia soltanto il punto di partenza, il pretesto per iniziare una riflessione su se stessi e sull'organizzazione alla quale si è a capo o per la quale si presta servizio. Occorre giungere ad una condivisione totale e ad una interiorizzazione dei valori guida diffusi all'interno della propria organizzazione, implementazione di routine e comportamento univoco e costante all'interno e all'esterno, in maniera tale da produrre fiducia e stima, leve da utilizzare per raggiungere un maggior numero di studenti con le caratteristiche adeguate al percorso di studio.

Gli interlocutori hanno interesse a conoscere l'identità dell'organizzazione con la quale si relazionano perché intessere rapporti consolidati significa rapportarsi sul medio-lungo periodo, il che presuppone la possibilità di poter

¹⁴² Accordo 14/01/2011 tra Assessorato all'Istruzione della Regione Campania e Ufficio Scolastico per la Campania, art. 6 – Misure di accompagnamento per i raccordi tra sistemi.

¹⁴³ D.P.R. 15 marzo 2010, n. 87 "Regolamento recante norme per il riordino degli istituti professionali, a norma dell'articolo 64, comma 4, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133".

prevedere parte dei futuri comportamenti dell'organizzazione. A tal fine non rileva conoscere soltanto l'attività che l'organizzazione svolge, l'identità va comunicata precisando cos'è l'organizzazione, di cosa si occupa e come opera; dando risposte agli interrogativi "chi sei?", "quali sono gli ideali che ti orientano nelle scelte?".¹⁴⁴

I potenziali studenti e gli *stakeholders* sono sicuramente interessati a visionare il Piano dell'Offerta Formativa per verificare se esso rappresenta il manifesto di ciò che l'organizzazione scolastica effettivamente è o anche se la stessa sta dirigendosi nella direzione giusta affinché diventi ciò che dichiara ed ambisce di diventare.

Queste considerazioni hanno condotto alla formulazione dell'obiettivo dell'indagine: esaminare la capacità dell'identità degli istituti professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" di creare vantaggio competitivo in comparazione ad altre tipologie di istituti.

4.3. Formulazione delle ipotesi e della domanda della ricerca.

L'adozione del Piano dell'Offerta Formativa è obbligatoria, ma come si è anticipato innanzi, tale strumento, oltre ad essere considerato come un adempimento da svolgere, è ancora lontano dal ricoprire il naturale ruolo strategico cui è demandato.

A rendere più complicata la situazione entra in gioco la complessità dell'Istruzione Professionale, accentuata dalla fase transitoria in cui versa. Tale complessità rischia di legare questa tipologia di scuole a diversi obiettivi, tra loro contrastanti, rendendo difficile la formazione di un'identità ed altalenante il relativo posizionamento sul mercato dell'istruzione.

Tale preoccupazione si evince dal punto interrogativo: "Come articolare il profilo polivalente dell'indirizzo "Servizi per l'agricoltura e lo sviluppo rurale" in relazione alle filiere produttive del territorio, salvaguardando l'identità dell'istruzione professionale rispetto all'istruzione tecnica e ai percorsi del sistema dell'istruzione e formazione professionale?" in "aspetti da

¹⁴⁴ A. SIANO, *Competenze e comunicazione del sistema d'impresa*, Ed. Giuffrè, MILANO 2001, p. 127.

approfondire” delle Schede degli istituti professionali elaborate dal Ministero dell’Istruzione.¹⁴⁵

Considerando, quindi, da un lato le caratteristiche della nuova istruzione professionale (ed il relativo mercato), dall’altro le direttive del Ministero dell’Istruzione e della Regione Campania rivolte agli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale; l’emergente necessità di queste scuole di distinguersi sul mercato, si procede alla formulazione della seguente domanda di ricerca:

RQ: *In che misura gli Istituti Professionali ad indirizzo “Servizi per l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale” campani effettuano una comunicazione strategica che tenga conto della necessità di distinguersi?*

Data la crescente competizione caratterizzante il mercato dell’Istruzione Professionale, sul quale è previsto l’ingresso di nuovi operatori nei prossimi anni,¹⁴⁶ agli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per “l’Agricoltura e lo Sviluppo Rurale” non resta che seguire la via di una comunicazione strategica orientata all’emersione e alla valorizzazione delle proprie caratteristiche distintive al fine di aggiudicarsi un elevato numero di studenti con caratteristiche idonee al percorso di studio offerto.

L’emersione e la valorizzazione delle caratteristiche distintive prevede la diffusione delle linee guida e della relativa *mission* a tutti i livelli dell’organizzazione scolastica.

Secondo il Ministero dell’Istruzione queste scuole devono poter consentire agli studenti di inserirsi nel mondo del lavoro, di proseguire nel sistema dell’istruzione e formazione tecnica superiore, nei percorsi universitari, nonché nei percorsi di studio e di lavoro previsti per l’accesso agli albi delle professioni tecniche secondo le norme vigenti in materia.¹⁴⁷

Contemporaneamente nell’accordo tra Regione Campania e Ufficio Scolastico Regionale Campano le parti si impegnano, tra l’altro, alla “prevenzione e al contrasto della dispersione scolastica e formativa”.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Nella giornata del 18 ottobre 2010 si è tenuto a Roma, presso l’ITIS Galilei, un seminario sugli ordinamenti degli istituti professionali, [Scheda degli Indirizzi per gli Istituti professionali](http://nuoviprofessionali.indire.it/content/index.php?action=lettura&id_m=11289&id_cnt=11371).
http://nuoviprofessionali.indire.it/content/index.php?action=lettura&id_m=11289&id_cnt=11371

¹⁴⁶ Il regime surrogatorio prevede che non appena la Regione Campania sia pronta ad erogare i servizi di Istruzione Professionale attraverso proprie strutture, i percorsi IeFP usciranno dalla sfera di competenza degli Istituti Professionali di Stato, con immediato ingresso di istituti di formazione alternativi (vedasi capitolo 3).

¹⁴⁷ Allegato A del decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226 “Profilo educativo, culturale e professionale dello studente a conclusione del secondo ciclo del sistema educativo di istruzione e formazione per gli Istituti Professionali”

¹⁴⁸ Accordo 14/01/2011 tra Assessorato all’Istruzione della Regione Campania e Ufficio Scolastico per la Campania, art. 6 – Misure di accompagnamento per i raccordi tra sistemi.

Gli orientamenti che gli istituti oggetto della presente ricerca ricevono dai sovra-sistemi di riferimento (Ministero dell'Istruzione e Regione Campania) rendono difficile il consolidamento di una *mission* chiara, univoca e comprensibile all'esterno ed all'interno dell'organizzazione.

Una scuola che non conosce i propri obiettivi formula e comunica male le linee guida, ingenera incertezza e dubbi nei pubblici con effetti negativi sulla visibilità e l'identità comunicata e percepita.

Di conseguenza si procede alla formulazione della seguente ipotesi:

H1: *Gli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale presentano una mission sfumata, poco chiara e poco comprensibile all'esterno ed all'interno, rendendo difficile l'emersione dell'identità di tali scuole .*

Per testare la suddetta ipotesi e per rispondere alla domanda di ricerca si è scelto di procedere con lo svolgimento di un'indagine empirica. A tal fine, sono state definite le variabili necessarie per l'analisi e sono stati selezionati i dati utili per la misurazione delle stesse. Per rispondere alla prima esigenza, come sarà approfondito nel paragrafo successivo, relativamente alla necessità di individuare i dati oggetto di analisi si è deciso di focalizzare l'attenzione sulla totalità degli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo sviluppo Rurale" presenti in Campania.

La dimensione regionale dell'indagine risponde alle logiche sottostanti la delega Stato Regioni in materia di istruzione professionale.¹⁴⁹

La scelta di questa tipologia di istituti è legata alla grande importanza che il settore di riferimento riveste per la nostra Regione, l'importanza, da un lato della tutela dell'ambiente, dall'altro settori che hanno dato lustro e visibilità mondiale alla nostra regione: l'enogastronomia, le industrie di trasformazione. La Regione Campania è ricca di prodotti enogastronomici e di luoghi da valorizzare e tutelare; luoghi e "prodotti" che hanno reso unica e competitiva la nostra Regione, consentendole di diventare importante meta turistica. L'agricoltura e l'ambiente sono lo specchio di una civiltà, di un popolo, specchio dal quale è possibile intravedere la società, la cultura, la lingua, la letteratura, l'arte, l'architettura, la filosofia, i costumi. L'identità della Regione Campania non può non contenere i caratteri distintivi dei prodotti alimentari e del paesaggio che vanta. Se è vero che un'identità va comunicata,

¹⁴⁹ Costituzione della Repubblica Italiana art.117.

che i valori guida vanno trasmessi, ed interiorizzati; quale mezzo migliore di scuole orientate all'ambiente e al territorio per diffondere e rilanciare l'identità di questa Regione, sensibilizzando i giovani cittadini alle problematiche ambientali, al rispetto ed alla tutela dei prodotti della propria terra ricercando un positivo cambiamento culturale?

4.4. L'indagine empirica

L'analisi empirica è stata condotta sulla totalità degli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale presenti in Campania. Per la rilevazione dei dati si è resa necessaria l'individuazione della tecnica d'indagine più confacente agli obiettivi della ricerca; così, dopo un'accurata valutazione dei benefici e dei costi relativi agli strumenti d'indagine alternativi si è giunti alla scelta del questionario. Successivamente, si è proceduto con l'individuazione dei soggetti da intervistare e, per le ragioni che saranno indicate nel proseguo, è stata scelta la figura che coordina le attività in ogni singola sede scolastica, il collaboratore del Dirigente Scolastico, che non di rado, nelle sedi coordinate ricopre la figura del direttore di sede.

Il processo seguito per la realizzazione della ricerca è avvenuto attraverso una serie di fasi, schematizzate nel **Figura 4.2**.

A seguito della razionalizzazione delle reti scolastiche pubbliche anche gli Istituti Professionali ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale spesso si ritrovano accorpati ad altri istituti, in seno a "poli didattici" o "Istituti d'Istruzione Superiore", è il caso delle sedi di Sapri, Sala Consilina, Ariano Irpino, etc.

In questi casi il Dirigente Scolastico gestisce l'organizzazione scolastica nella sua interezza, il singolo indirizzo/percorso di studio presenta un suo referente (Direttore di sede o altro collaboratore del Dirigente Scolastico) che ne rappresenta la figura in seno alla scuola, ciò si verifica soprattutto quando le sedi scolastiche sono differenti (ubicazione spesso vincolata dalla necessità di essere prossimi all'azienda agraria d'istituto).

L'azienda di istituto, così come i laboratori di microbiologie, succhifici, caseifici didattici, frantoi, etc., rappresentano sicuramente parte del patrimonio distintivo dell'organizzazione scolastica (qualora posseduti), e come tali devono essere valorizzati.

L'indagine empirica è volta, oltre che ad individuare i punti chiave della ricerca, anche informazioni inerenti la conformazione delle organizzazioni scolastiche oggetto di analisi.

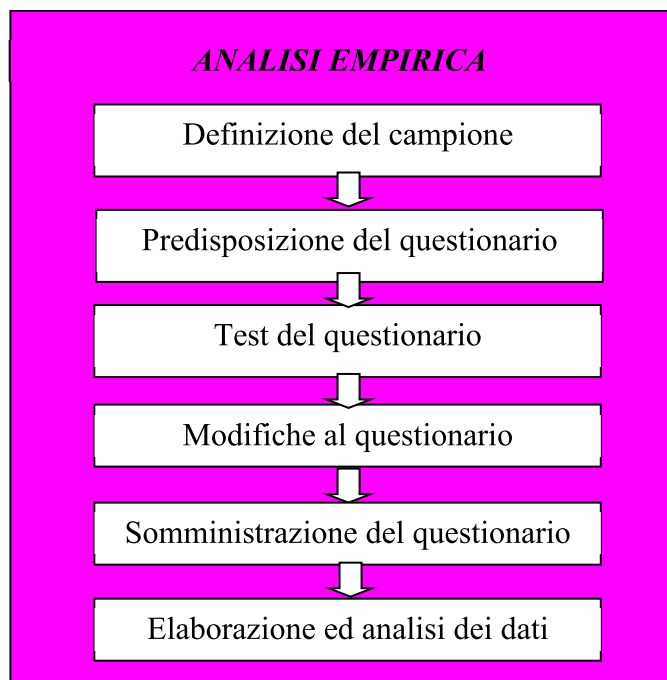


Figura 4.2: I vari steps dell'analisi empirica

Le problematiche inerenti l'approccio sistemico vitale ed in particolare la *corporate communication* si manifestano in maniera diversa a seconda che l'organizzazione scolastica sia autonoma o accorpata ad altro/i istituto/i.

La popolazione degli Istituti Professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" risultanti dall'anagrafica del Ministero dell'Istruzione consta di sedici sedi. Come si evince dalla figura 4.3 le organizzazioni scolastiche oggetto della ricerca sono distribuite tra le province campane nel seguente modo: il 56% delle sedi insiste sulla Provincia di Salerno, il 25% sulla Provincia di Napoli, il 13% in quella di Benevento e il restante 6% nella provincia di Avellino; in Provincia di Caserta non risultano organizzazioni scolastiche di questo tipo.

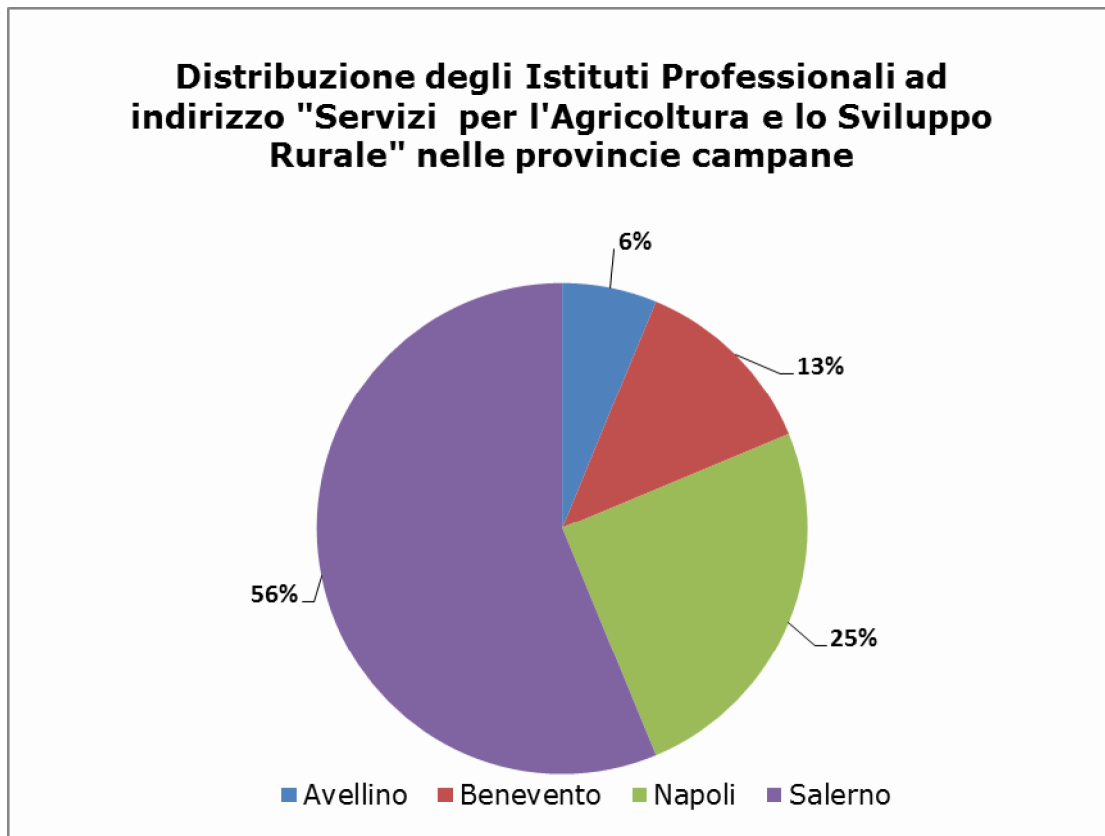


Figura 4.3: La distribuzione geografica degli istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" nelle province campane.

Soggetti intervistati

L'analisi è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario indirizzato ai docenti collaboratori del dirigente scolastico più prossimi all'indirizzo/percorso oggetto di analisi; per le sedi coordinate i "responsabili di sede".

La normativa vigente prevede che il Dirigente Scolastico possa nominare i propri collaboratori tra i docenti in servizio presso l'istituzione scolastica.

Tra i diversi ruoli che questi collaboratori possono svolgere è da sottolineare quello di "responsabile di sede", che nel caso di istituti di grandi dimensioni rappresenta il referente del Dirigente Scolastico in sede al plesso in questione; come tale, in esso si ravvisano le caratteristiche del soggetto maggiormente indicato alla risposta dei questionari.

Profondo conoscitore delle problematiche dell'organizzazione scolastica, il responsabile di sede (o dello specifico indirizzo/percorso di studio) è il "ponte" che collega l'Organo di Governo alla Struttura Operativa e come tale si interessa della diffusione delle linee guida e della comunicazione quotidiana con il resto del personale e con gli utenti, spesso entrando in contatto con un elevato numero di *stakeholders*.

Per tale ruolo i collaboratori del Dirigente Scolastico possono fruire dell'esonero totale o parziale dall'insegnamento, quando ricorrano le condizioni stabilite dalla vigente normativa.

La tecnica di indagine: il questionario

La individuazione della tecnica d'indagine (intervista personale, intervista telefonica, somministrazione del questionario, tecniche miste, ecc) più opportuna per la raccolta dei dati deve scaturire da un'opportuna valutazione dei relativi costi e benefici.¹⁵⁰

I vantaggi presentati dal questionario, inviato a mezzo posta o *internet*, compilato dall'intervistato e riconsegnato, sono rappresentati dai costi di realizzazione contenuti e dai bassi rischi di condizionamento; risulta, inoltre, strumento idoneo al fine di porre quesiti delicati. Conferisce al soggetto intervistato una maggiore disponibilità di tempo per trovare eventuale documentazione necessaria alla compilazione del modulo. I tempi lunghi di raccolta e l'impossibilità di identificare con certezza il rispondente rappresentano gli svantaggi legati a questa tecnica.

Ulteriori problematiche sono legate all'autoselezione del soggetto che risponde, alla minore capacità di ottenere la partecipazione all'indagine (il tema deve essere coinvolgente), la maggiore difficoltà di aiutare gli intervistati nella comprensione dei quesiti e nella compilazione del questionario (importanza della veste grafica).

¹⁵⁰ Fowler (1988); Groves (1989); Liberg, Kasprzyk (1991).

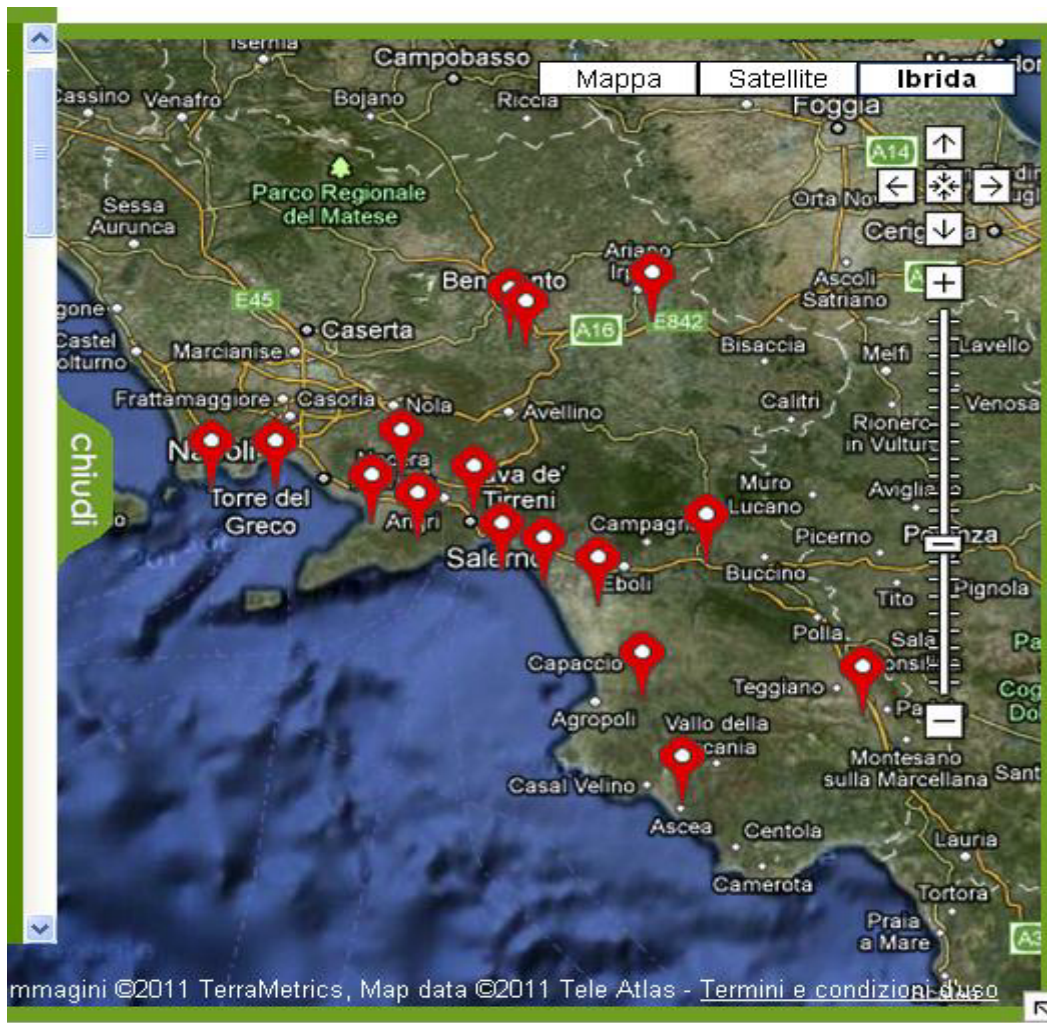


Figura 4.4: indicazione delle sedi scolastiche sul territorio campano.

Il questionario è uno strumento di ricerca sociale che consta di una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate, applicabile a qualsiasi oggetto di indagine o fenomeno sociale da sottoporre ad indagine. Si tratta di una tecnica di rilevazione dati che permette l'ottenimento di informazioni di natura quantitativa, studiabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

La logica che è alla base di tale strumento di ricerca è quella della misurazione: somministrando questionari ad un campione statisticamente significativo si ritiene di poterne valutare, in modo obiettivo ed impersonale, la composizione demografica, i pareri, le opinioni, gli atteggiamenti, i gusti, i modi di fare e di agire, ecc.

I dati e le informazioni che il questionario permette di ricavare sono di natura quantitativa, vale a dire riconducibili a valori numerici, analizzabili statisticamente e, conseguentemente, generalizzabili alla realtà di riferimento. Anche per il questionario, così come per tutti gli altri strumenti di ricerca, la fase di costruzione e preparazione dello stesso è fondamentale per il conseguimento di risultati significativi. La fase preparatoria, infatti, può condizionare il tipo di elaborazione che si intende eseguire nelle fasi successive.

Ulteriori informazioni reperite

Oltre alla predisposizione ed all'invio dei questionari si è ritenuto opportuno "avvicinare" gli Istituti oggetto della ricerca al fine di reperire il maggior numero di informazioni rilevanti ai fini dell'analisi.

In particolare sono stati visionati i Piani dell'Offerta Formativa predisposti per l'a.s. 2011/2012, sono stato visitati i siti internet, ed il contatto telefonico per l'introduzione del questionario è stato utile ai fini del reperimento di importanti informazioni spesso non reperibili attraverso il questionario.

Il processo di costruzione di un questionario

Il procedimento di costruzione di un questionario è caratterizzato da tre passaggi fondamentali:

1. a seguito delle puntuali formulazioni e definizioni delle ipotesi di ricerca, una volta precisato l'oggetto e gli scopi dell'indagine, è possibile procedere ad effettuare un campionamento della popolazione di riferimento con l'individuazione delle unità di analisi;
2. la tipologia di questionario da somministrare va individuata sulla base delle finalità della ricerca e dei risultati che si desiderano ottenere. Si può optare per la tipologia postale, telefonica, by e-mail, volante, somministrato da un intervistatore, autosomministrato, ecc. Ciascuna diversa tipologia è caratterizzata da punti di forza e punti di debolezza che vanno tenuti in debita considerazione ai fini di una corretta applicazione. Il questionario può essere considerato come una sorta di intervista strutturata, contraddistinto da tutte le possibili peculiarità di tale forma di colloquio. A questo scopo è necessaria

infatti una particolare attenzione alla dinamica psicologica propria della relazione che si viene a creare tra intervistato ed intervistatore, secondo le nozioni basilari della comunicazione interpersonale. Il questionario deve essere concepito e realizzato in maniera tale da mettere a proprio agio l'intervistato, creando le condizioni ideali affinché egli possa fornire il maggior numero di informazioni attendibili, deve tenere in debito conto gli aspetti comunicativi e relazionali del colloquio interpersonale e in maniera particolare le variabili psicologiche, comportamentali, motivazionali e socio-culturali che potrebbero condizionare il proprio interlocutore;

3. successivamente si incontra il problema relativo alla scelta delle domande da somministrare per ottenere un particolare tipo di risposte e di informazioni. In relazione alla loro forma tecnica, le domande sono classificabili in:
 - domande aperte: consentono libertà totale espressiva al soggetto intervistato;
 - domande chiuse: prevedono un ventaglio di risposte definite a priori dall'intervistatore;
 - domande a scala: utilizzano scale di misurazione di vario tipo (differenziale semantico, scale Likert, etc.) per la misurazione di opinioni o comportamenti.

Il questionario costruito per l'analisi, è suddiviso in quattro sezioni:

Sezione 1 – Descrizione della scuola: caratterizzata da domande a "risposta aperta"; ha l'obiettivo di creare la condizione giusta affinché l'intervistato si senta a proprio agio e possa fornire risposte il più obiettive possibile. Si tratta di quesiti inerenti la numerosità degli studenti iscritti, il numero dei docenti¹⁵¹, percorsi di studio offerti ed una breve descrizione della scuola;

Sezione 2 – Strutture e relazioni: prevede domande a risposta "chiusa" inerenti la disponibilità di laboratori ed aziende agrarie, ed i rapporti con realtà esterne alla scuola;

Sezione 3 – Quadro competitivo: è costituito da quattro tabelle all'interno delle quali l'intervistato individua le scuole *competitor*, indicando la posizione dell'istituto nei confronti delle stesse in relazione a quattro fonti di vantaggio competitivo (ubicazione della sede scolastica, appetibilità del corso di studio offerto, reputazione dell'istituto, disponibilità e qualità delle strutture);

¹⁵¹ Si è ritenuto opportuno distinguere il numero dei docenti tra quello con contratto a tempo indeterminato (di ruolo) e quelli con contratto a tempo determinato; notizia rilevante ai fini dell'analisi della identità.

Sezione 4 – Analisi del quadro istituzionale: è costituito da sei quesiti con tipologia di domanda a risposta “chiusa” inerenti gli obiettivi e la *mission* dell’organizzazione scolastica.

Al fine di facilitare ed incentivare la compilazione del questionario, si è ritenuto opportuno contattare telefonicamente le organizzazioni scolastiche oggetto della ricerca introducendo i questionari e cercando di colmare i gap di conoscenza che questo strumento potrebbe lasciare inalterati, perché nella predisposizione degli stessi si sono trascurati aspetti che si ignoravano o perché le domande potrebbero avere chiave di lettura multipla in assenza di informazioni necessarie.

Nella fase di redazione del questionario, inoltre, è stato efficace, in termini sia di risparmio di tempo e risorse che di qualità dei risultati, effettuare un *pre-test*, ossia una somministrazione di prova dello stesso a tre soggetti (tra responsabili di sedi coordinate e docenti) per testarne le parti e le eventuali criticità (la formulazione della domande, il loro ordine, i quesiti superflui, ecc.). Sulla base delle annotazioni, dei commenti e delle risultanze emerse dalla fase di *pre-test* è stato possibile “perfezionare” e modificare lo strumento giungendo così alla sua stesura definitiva.

In seguito, è stato creato un piano di somministrazione dello stesso; sono stati previsti quattro invii preceduti da contatto telefonico: i tre quattro via e – mail e il terzo via posta. Dopo il contatto telefonico è stata avviata la fase degli invii “elettronici”, quindi sono stati effettuati quattro *follow – up* a distanza di 15 giorni.

Il maggior numero di questionari sono stati ricevuti a seguito del 2° *follow – up*; la reiterazione dell’invio, quindi, ha sollecitato maggiormente gli intervistati a compilare e rinviare il questionario.

L’elenco degli elementi informativi inseriti nel questionario è stato creato considerando le precedenti ricerche sull’approccio sistemico vitale e sul settore dell’Istruzione Professionale.

4.5. L’indagine empirica relativa alla comunicazione: risultati ed analisi dati

Partendo dal 1° assioma della comunicazione secondo il quale “non è possibile non comunicare”, si procede ad analizzare sotto la prospettiva della

comunicazione, in particolare dell'Approccio Sistemico Vitale, dati a volte apparentemente esenti da contenuti comunicativi, per far emergere informazioni inerenti la *mission* e gli obiettivi delle organizzazioni oggetto della presente ricerca.

Organizzazioni scolastiche intervistate

La popolazione degli Istituti Professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo sviluppo Rurale" risulta essere composta nell'a.s. 2011/2012 da 16 organizzazioni scolastiche.

Dal propedeutico contatto telefonico è emerso che delle sedici sedi scolastiche soltanto quattordici sono attive. Le restanti due sedi, sono organizzazioni scolastiche, autorizzate dal Ministero dell'Istruzione ad istituire l'indirizzo/percorso di studio; a causa dell'insufficienza del numeri di iscritti tali percorsi non sono stati ancora attivati.

Delle quattordici organizzazioni scolastiche invitate alla compilazione del questionario soltanto in dodici hanno risposto in maniera favorevole restituendo il modulo debitamente compilato.

La suddivisione del questionario in quattro parti o sezioni, così come concepito ed adattato, ha lo scopo di perseguire attraverso ciascuna di esse un proprio obiettivo d'indagine.

La prima parte del questionario, oltre che ad "ammorbidire" l'approccio da parte dell'intervistato attraverso domande di *routine*, si prefigge anche lo scopo di reperire informazioni utili ad individuare la dimensione della scuola, ed il numero di pubblici interni. Questi dati, se opportunamente contestualizzati, possono fornire un'idea circa il successo dell'organizzazione scolastica intervistata; infatti il numero di pubblici interni, salvo politiche volte a target di nicchia, è direttamente proporzionale alla qualità dei servizi offerti che viene percepita all'esterno.

Informazioni generali

Dall'interpretazione delle risposte fornite nella prima sezione del questionario risulta che la popolazione degli Istituti Professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" è costituita da organizzazioni scolastiche di piccole dimensioni: da una ad un massimo di tre sezioni per ciascun corso di studio (in un caso la sezione non è completa ma consta di sole due classi).

I soggetti raggiunti telefonicamente hanno apertamente dichiarato di incontrare regolare difficoltà nella formazione delle classi.

Gli indirizzi/percorsi di studio inseriti in "poli didattici" o "Istituti comprensivi" sembra incontrino minori difficoltà nel reperimento degli iscritti; la politica d'istituto tende, infatti, a suddividere gli alunni nei vari percorsi in maniera tale da garantirne la sopravvivenza. In questi casi, parte della comunicazione, come vedremo in seguito, viene organizzata per l'intera organizzazione scolastica e i singoli percorsi/studio divengono soltanto una tipologia di "servizio offerto", mettendo in atto strategie di *corporate communication*.

Altro quesito posto riguarda il settore di provenienza delle famiglie degli studenti iscritti in questa tipologia di scuola, in particolare interessa sapere quanta parte degli alunni proviene dal settore agrario, al fine di capire in che modo l'organizzazione scolastica oggetto di analisi si relaziona con il settore di riferimento. Si ritiene utile conoscere anche gli altri settori di provenienza degli alunni al fine di comprendere appieno il tipo di utenza con la quale ci si confrontano queste organizzazioni scolastiche.

Dalle risposte ai quesiti relativi alla provenienza degli studenti è emerso che circa il 35% di essi proviene da famiglie operanti nel settore dell'agricoltura, la restante parte proviene indistintamente da famiglie di operai, edilizia, terziario e pubblico impiego.

Le sedi scolastiche intervistate sono di piccole dimensioni, il numero di alunni per ciascuna sede scolastica varia da un minimo di 55 ad un massimo di 180, con una media di 100; spesso si tratta di scuole con una sola sezione attiva, nelle quali presta servizio un numero di docenti che va da un minimo di diciotto ad un massimo di trenta insegnanti. Mediamente a disposizione di ciascuna organizzazione scolastica vi sono 5 unità di personale ATA (amministrativo tecnico ausiliario).

Le informazioni inerenti il rapporto personale/utenti, o comunque alunni/docenti+personale ATA sono utili per individuare, da un lato, il successo della scuola in termini di numero iscritti, dall'altro la disponibilità di risorse del personale di cui l'organizzazione scolastica dispone.

Strutture e relazioni

Con la seconda sezione del questionario ci si avvicina maggiormente al problema comunicativo e in special modo alla definizione della *mission* in relazione a quanto specificato nel corso del terzo capitolo.

La sezione "strutture e relazioni" pone semplici quesiti inerenti le strutture di cui l'organizzazione scolastica dispone: laboratori ed azienda agraria; altri quesiti sono volti alla conoscenza delle relazioni che le organizzazioni scolastiche intrattengono sottoforma di *partnership* con l'ambiente esterno, in modo particolare, con aziende private per lo svolgimento di *stage*. Queste informazioni si ritengono utili al fine di individuare il patrimonio di cui dispone la singola organizzazione scolastica, il modo in cui tale patrimonio è gestito e valorizzato, il rapporto che esiste tra patrimonio distintivo (azienda agraria) e patrimonio non distintivo (laboratori di informatica e chimica).

Le relazioni create e valorizzate sono fondamentali per l'obiettivo di questa analisi poiché rappresentano il risultato diretto dell'applicazione dei processi comunicativi.

Prima di esporre i dati relativi alla disponibilità e qualità delle "strutture" è opportuno ricollegarsi ai concetti di patrimonio e caratteri "distintivi" nell'Approccio Sistemico Vitale, già esposti nel corso del primo capitolo; ricordando l'importanza che l'identità effettiva (*corporate personality*) si basi, ai fini di una comunicazione strategica, sui caratteri distintivi dell'organizzazione.

Dall'analisi delle risposte ricevute alla seconda sezione del questionario emerge che nella totalità dei casi si dispone di laboratori di chimica e di informatica adeguati; l'azienda agraria invece, inesistente in due casi, è considerata poco adeguata in quattro casi e buona nei restanti sei casi.

Il carattere distintivo degli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e l'Ambiente" è senz'altro caratterizzato dallo svolgimento di attività pratiche; tra tutte, quelle svolte all'interno dell'azienda agraria sono le più tipiche.

L'azienda agraria, quindi, rappresenta il patrimonio distintivo di un Istituto Professionale ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale e la scarsa cura della stessa, quindi, potrebbe essere indicatore di una *corporate*

personality (identità effettiva) non orientata a quei caratteri distintivi esposti nel corso del terzo capitolo.

Diverso è il caso delle due organizzazioni scolastiche che non disponendo dell'azienda agraria di proprietà, non sono "obbligate" ad averne cura, e possono efficacemente sopperire a tale mancanza mediante l'organizzazione di *stage* esterni alla struttura scolastica.

Volendo trarre un contenuto puramente comunicativo dai precedenti dati è possibile concludere che, salvo condizioni ostative indipendenti dalla volontà dell'Organo di Governo, le organizzazioni scolastiche intervistate hanno preferito investire e valorizzare maggiormente la quota di patrimonio non distintivo, concentrandosi di più sui laboratori di informatica e di chimica, che non sono indicativi di una *mission* orientata alle specificità dell'indirizzo di studio in questione.

Secondo quanto esposto nel corso del primo capitolo, trascurare la quota di patrimonio legata al *core business* degli Istituti Professionali ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" e cioè l'azienda agraria, comporta la perdita del beneficio ottenibile in termini di vantaggio competitivo derivante dalla valorizzazione delle caratteristiche distintive (tra queste il patrimonio).

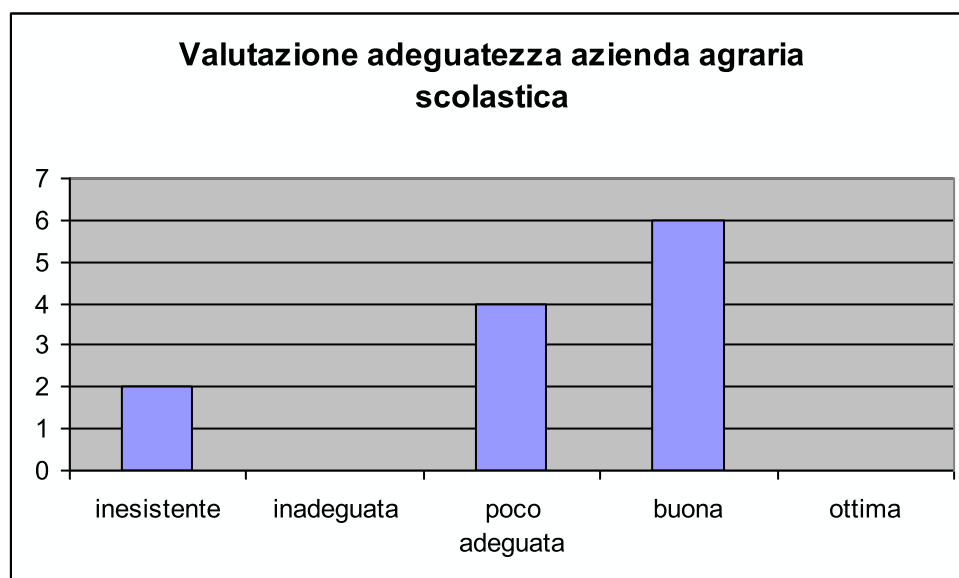


Figura 4.5: la qualità delle strutture dell'azienda agraria scolastica

Per ciò che attiene le relazioni con l'esterno, anche in ragione degli obblighi imposti dall'attuale normativa, queste scuole intrattengono rapporti con

l'esterno ai fini dello svolgimento dell'alternanza scuola lavoro e di altri *stage* obbligatori. Questa attività è ritenuta molto utile nella totalità dei casi.

L'obbligo di svolgimento degli *stages* rappresenta un'occasione per le organizzazioni scolastiche in questione, non solo ai fini didattici, ma soprattutto ai fini comunicativi per instaurare rapporti con aziende ed operatori del settore, le cosiddette *relationship* strategiche di cui si è detto innanzi.

Quadro competitivo, individuazione dei concorrenti e delle fonti di vantaggio competitivo

La terza parte del questionario ha lo scopo di individuare una ad una le organizzazioni scolastiche con le quali quella oggetto di ricerca "si sente" maggiormente in competizione, specificandone le fonti di vantaggio competitivo.

Il questionario propone quattro fonti di vantaggio (ubicazione della sede scolastica, appetibilità del corso di studio offerto, reputazione dell'istituto, disponibilità e qualità delle strutture) in relazione alle quali l'intervistato è invitato ad indicare la posizione delle due scuole; è lasciata la possibilità di indicare ulteriori fonti di vantaggio competitivo. Le informazioni di questa sezione integrano quelle derivanti dalla precedente sezione, per ciò che attiene le strutture possedute. E' possibile osservare, dalle risposte ricevute, i risultati della gestione del patrimonio sul fronte della concorrenza.

Dall'interpretazione dei dati relativi alla terza sezione del questionario emerge innanzitutto che in nessun caso queste organizzazioni scolastiche entrano in competizione tra di loro.

Sette scuole su dodici indicano quali *competitor* gli istituti professionali ad indirizzo "Servizi per l'enogastronomia e l'Ospitalità Alberghiera". Per il resto la concorrenza è un fatto territoriale, ci si sente in competizione con le organizzazioni scolastiche presenti nelle vicinanze. In nessun caso viene indicato l'Istituto Tecnico Agrario quale *competitor*. Le informazioni fornite da questa parte del questionario fanno ritenere che la "sfida" competitiva non si disputi sul terreno delle competenze, essendo indistinta la natura dei *competitor*.

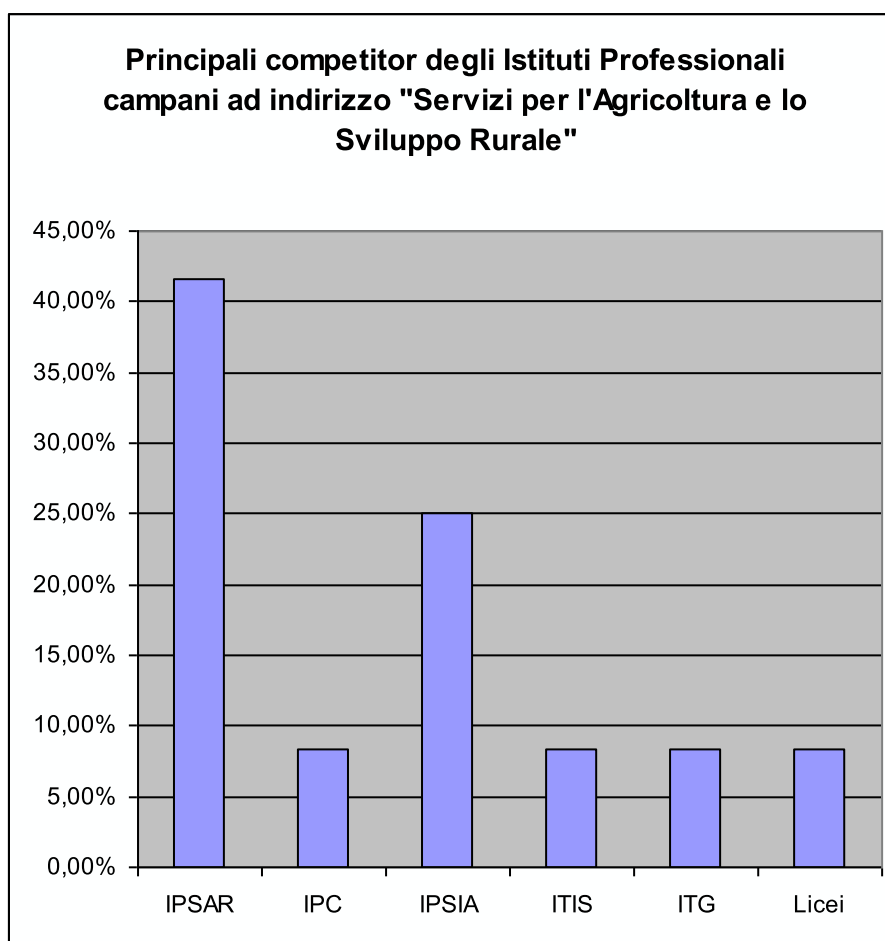


Figura 4.6: Gli Istituti Professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" e la competizione.

In relazione a sedici dei ventiquattro *competitor* individuati, le organizzazioni scolastiche oggetto di analisi si dichiarano in condizione sfavorevole per tutte e quattro le fonti di vantaggio competitivo indicate (ubicazione della sede scolastica, appetibilità del corso di studio offerto, reputazione dell'istituto, disponibilità e qualità delle strutture). Negli altri casi i valori si bilanciano nonostante venga segnalato un lieve svantaggio generalizzato delle organizzazioni scolastiche oggetto della ricerca nei confronti dei *competitor*.

Dal punto di vista comunicativo l'informazione più rilevante ricavabile da questa sezione è rappresentata dalla "reputazione dell'istituto" che raramente sembra rappresentare un fattore competitivo vincente, nonché dalla natura della sfida competitiva che non sembra basarsi sul terreno delle competenze, questi due dati lasciano aperto un ampio margine di miglioramento da parte di

queste organizzazioni scolastiche, in fatto di qualità, comunicazione, creazione di vantaggio competitivo e miglioramento della propria competitività.

Analisi del quadro istituzionale

La quarta sezione del questionario affronta in maniera diretta il problema della comunicazione interna e della *mission*.

Il dato più rilevante è senza dubbio la convinzione che tutti gli intervistati posseggono riguardo l'impossibilità dell'organizzazione di appartenenza di differenziarsi e risolvere i problemi in autonomia. Il 100% degli intervistati ritiene infatti che il destino della "propria" scuola sia lo stesso delle altre scuole aventi il medesimo indirizzo.

Altro dato fondamentale riguarda gli obiettivi che le scuole oggetto della ricerca si pongono, nonché, i risultati che conseguono. Qualora gli obiettivi posti sono poco professionali (contrasto alla dispersione scolastica) i risultati conseguiti risultano essere buoni. Per obiettivi più ambiziosi gli intervistati non esitano a definire scarsi i risultati ottenuti. Nessun istituto intervistato ha come obiettivo prioritario quello di preparare gli studenti per il prosieguo degli studi in ambito universitario.

A giudizio dei soggetti intervistati ciò su cui occorrerebbe operare per migliorare la competitività di queste scuole è una comunicazione che metta in evidenza le peculiarità del percorso di studio offerto. Questo dato evidenzia che si è ben lontani da una gestione strategica della comunicazione, infatti, le peculiarità del percorso di studio sono cosa ben differente rispetto ai caratteri distintivi dell'organizzazione. Esiste un legame di sequenzialità tra la diffusione di informazioni istituzionali riguardanti il corso di studio e la diffusione invece di informazioni inerenti le caratteristiche distintive della singola organizzazione scolastica; stiamo parlando del "cosa" e del "come". In altre parole, occorre prima far capire all'esterno "cosa" si fa, per poi spiegare il "come" lo si fa. Tornando al caso specifico è prioritario far capire cosa fa un Istituto Professionale ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale", solo successivamente sarà possibile far capire ai pubblici che lo si fa in maniera diversa, perché si è differenti dalla concorrenza, migliori per via di determinate caratteristiche che ci distinguono.

In altre parole la comunicazione finora attuata non è riuscita a trasmettere le caratteristiche istituzionali del percorso di studio offerto,

Per il resto, aldilà dei risultati conseguiti, sembra vi sia una coerenza tra ciò che la scuola fa e ciò che dovrebbe fare; non si registrano, quindi, disallineamenti tra intenzioni e azioni poste in essere.

I risultati ottenuti in questa sezione sottolineano quanto emerso dalle precedenti risposte del questionario: la scarsa fiducia nell'autonomia scolastica allontana le organizzazioni scolastiche intervistate dalla necessità di definire una *mission*; nei casi in cui questa viene definita non si basa sui caratteri distintivi dell'organizzazione scolastica, ma su obiettivi, come nel caso della lotta alla "dispersione scolastica", che oltre a non essere distintivi sono a scarso contenuto professionale. I risultati ottenuti sono compatibili con quanto emerso in merito alla valorizzazione del patrimonio distintivo delle organizzazioni scolastiche, e delineano uno scenario nel quale una gestione improntata all'Approccio Sistemico Vitale potrebbe aprire ampi spazi di miglioramento.

La comunicazione esterna

Per i principi dell'Approccio Sistemico Vitale esposti nel corso del primo capitolo, la comunicazione esterna di un'organizzazione rappresenta una fase successiva alla comunicazione interna. Nel caso specifico della *Corporate Communication*, trasmettere un'immagine di sé all'esterno presuppone l'esistenza dell'immagine da trasmettere.

I risultati dell'analisi esposti fin qui hanno evidenziato una difficoltà da parte delle organizzazioni scolastiche nel far emergere la propria identità. Sarebbe sufficiente questo dato ad evidenziare il centro del problema, e quindi ad individuare il punto da cui occorre partire e su cui occorre lavorare per migliorare la gestione della comunicazione.

Ad ogni modo si è preferito, al fine di poter meglio delineare il comportamento delle organizzazioni scolastiche in analisi, osservare anche la comunicazione esterna effettuata, pur in assenza di un'identità chiara ed univoca.

Si ricorda, preventivamente, che la *corporate identity* può essere definita come l'insieme degli indizi visivi per mezzo dei quali i pubblici possono identificare e riconoscere l'organizzazione¹⁵², che per *corporate image* si deve intendere come l'organizzazione viene percepita, in un dato momento, dai

¹⁵² C. FILL, *Marketing communications. Frameworks, theories and applications*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1995, p. 170 e 271.

pubblici esterni¹⁵³ e la *corporate personality* è cosa un'organizzazione attualmente è.¹⁵⁴

Ai fini dell'analisi della *corporate identity* è stata presa in considerazione la comunicazione effettuata dalle organizzazioni scolastiche oggetto della ricerca, utilizzando lo schema proposto dalla prof.ssa Confetto nel testo "Un modello di comunicazione d'impresa ASV-Based"¹⁵⁵, distinguendo fonti-aree-forme-mezzi-veicoli.

A questo proposito sono state analizzate le attività poste in essere dalle organizzazioni scolastiche al fine di comunicare con l'esterno in maniera ufficiale: siti internet, materiale informativo predisposto e messo a disposizione dalle organizzazioni scolastiche, partecipazione delle organizzazioni scolastiche a fiere ed eventi.

Si rammenta che a seguito dei processi di razionalizzazione che hanno riguardato il settore della pubblica istruzione negli ultimi anni, in molti casi gli Istituti Professionali per i Servizi ad Indirizzo "Agricoltura e Sviluppo Rurale" sono accorpati ad organizzazioni scolastiche più grandi. Si tratta di Poli didattici e Istituti d'Istruzione Superiore. Parte della comunicazione non è più di competenza del singolo indirizzo di studio, ma viene svolta dall'organizzazione scolastica globale, realizzando la cosiddetta *corporate communication* o comunicazione istituzionale, quella cioè che mette in evidenza le virtù dell'organizzazione nel suo complesso piuttosto che promuovere un singolo "servizio" offerto (quale potrebbe essere in questo caso il percorso di studio oggetto della presente ricerca), perseguendo obiettivi strategici di lungo periodo, fidelizzando maggiormente i pubblici.

Questa analisi non viene quindi condotta soltanto sulla comunicazione effettuata dal singolo indirizzo di studio, che resta comunque titolare di una parte della comunicazione. Infatti, in occasione di eventi e fiere allestisce la propria area di pertinenza; effettua in ampia autonomia la propria attività di "orientamento" presso le scuole medie; parte del materiale informativo è realizzato in autonomia dal singolo indirizzo/percorso di studio.

¹⁵³ A.J.SPECTOR, "Basic dimensions of the corporate image", *Journal of Marketing*, 25, 1961.

¹⁵⁴ C. FILL, *ibidem*, p. 169-170 e 270.

¹⁵⁵ M.G. CONFETTO, *Un modello di comunicazione d'impresa ASV-Based*, G. GIAPPICHELLI EDITORE, Torino, 2004.

Siti internet

Nove delle diciassette organizzazioni scolastiche analizzate posseggono un sito internet. Trattasi di sito internet dell'Istituto di appartenenza dal quale non emerge uno *slogan* o altri messaggi che facciano riferimento all'identità dell'organizzazione scolastica. Il sito funge da vetrina e mezzo di reperibilità, non vi sono contenuti interattivi, e non si possono reperire informazioni inerenti la storia dell'organizzazione scolastica, che non sia una sintesi degli avvenimenti burocratici che la scuola ha vissuto negli anni. Da questi siti è però possibile scaricare il Piano dell'Offerta Formativa(POF), ed a tal proposito si può affermare che la funzione più evidente assolta da questi siti è quella della trasparenza. In generale i siti internet in questione offrono un'idea di innovazione più o meno forte a seconda della veste grafica e della funzionalità. All'interno di questi siti internet l'area riservata agli indirizzi in questione è sempre molto limitata e con ridotti contenuti informativi.

Materiale informativo

Il materiale informativo redatto dalle organizzazioni scolastiche oggetto della ricerca è rappresentato da *brochure* e manifesti. I manifesti sono elaborati dall'organizzazione di appartenenza per tutti i percorsi offerti, prevedono la semplice elencazione degli indirizzi di studio e si limitano ad esporre i contenuti obbligatori previsti dalla vigente normativa.

Le *brochure* vengono realizzate dal singolo percorso di studio e contengono, indistintamente, informazioni relative al percorso ministeriale, con scarsa evidenza delle caratteristiche della singola scuola, fatta eccezione per le foto che rappresentano la sede fisica dell'organizzazione scolastica.

Non emergono slogan o rappresentazioni che facciano riferimento ad una *mission* o ad una storia, se non in forma burocratica, che parlino cioè dei passaggi amministrativi da un ordinamento all'altro.

Vengono utilizzate durante le attività di orientamento a supporto di una comunicazione diretta di tipo "One to one".

Partecipazione a fiere ed eventi promozionali

Tutte le scuole intervistate partecipano a fiere o eventi promozionali in diverse occasioni nell'arco dell'anno scolastico al fine di farsi conoscere e promuovere il "percorso" che offrono. A tal proposito gli *stand* visitati avevano tutti un

approccio tradizionale che non faceva riferimento ai caratteri distintivi di cui si è parlato innanzi, l'identità comune sembrava essere quella di una scuola-famiglia che accoglie in maniera "avvolgente" e rassicurante lo studente, ma lontana da una scuola capace di formare specifiche professionalità e preparare i giovani al mondo del lavoro (il dato emerge anche dalle risposte ai questionari somministrati).

Attività di orientamento svolta fuori dalla sede scolastica

L'orientamento presso le scuole medie inferiori viene svolto di consueto nei periodi precedenti la chiusura dei termini per le iscrizioni degli alunni. Tale attività viene svolta presso le scuole che accettano di ospitare la visita di rappresentanti dell'istituto; o anche ospitando, presso la propria sede scolastica, gli alunni delle scuole con le quali si hanno particolari accordi.

Queste due tipologie di promozione sembrano essere le più efficaci e vengono spesso demandate allo stesso *team* di docenti.

Quando l'attività viene svolta presso le sedi delle scuole medie inferiori rilevano i contatti personali tra le due organizzazioni scolastiche; il personale della scuola media inferiore, infatti, può giocare un ruolo fondamentale nella scelta, da parte degli studenti, della scuola in cui proseguire gli studi.

Questo tipo di attività, in genere, prevede una comunicazione complessa. Viene proiettato un video, vi sono più interlocutori, la comunicazione è bi-direzionale, con la possibilità quindi da parte degli studenti di vedere soddisfatte le proprie curiosità, e per i docenti del *team* orientamento di registrare *feed-back*, correggere ed adeguare, di volta in volta, i contenuti e le forme della comunicazione.

Nella gestione delle attività di orientamento le organizzazioni osservate hanno sviluppato competenze professionali. I processi comunicativi implementati in questa fase vengono effettuati nel rispetto di importanti principi del *marketing*, tra l'altro, proiettando video promozionali preparati appositamente che mostrano nel concreto le attività della scuola.

Attività di orientamento svolta all'interno della sede scolastica

L'attività di orientamento "all'esterno" consente di celare eventuali disfunzioni, difetti, che l'attività di orientamento svolta all'interno della propria sede scolastica mette invece alla luce.

Dovendo mostrare la propria "struttura", l'Organo di Governo deve chiedersi: "Cosa si aspetta di vedere un alunno che ha una volontà, seppur vaga, di frequentare un Istituto Professionale ad indirizzo Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale?"

Certamente l'Azienda Agraria d'Istituto, qualora presente, diventa un potente carattere visivo attraverso il quale l'Organizzazione si mostra all'esterno.

Per quanto strano possa sembrare, un giovane interessato a questo percorso di studio potrebbe dare meno importanza ad indizi visivi quali la bellezza estetica della sede scolastica, la luminosità delle aule etc., apprezzando, invece, maggiormente un'azienda agraria ben organizzata e gestita, un impianto serricolo adeguatamente curato, un frutteto in vigore, etc.

Ma come specificato precedentemente, l'azienda agraria non è l'unica struttura tipica di questi indirizzi di studio, vi sono anche, a seconda della sede scolastica in questione: succhifici, caseifici, frantoi, aziende agricole *tout court*, cantine, laboratori di micropropagazione, laboratori di biologia, laboratori di chimica agraria, etc. Il modo nel quale sono gestite e si mostrano tali strutture gioca un ruolo fondamentale nell'appetibilità del "servizio offerto". Ragazzi con propensione verso questi indirizzi di studio sono sensibili ad indizi visivi espressi da queste strutture.

D'altro canto, la scarsa cura del "patrimonio distintivo" porterebbe l'osservatore ad esprimere un giudizio negativo sull'organizzazione nel suo complesso. Facile è infatti la tentazione di giudicare la struttura in base a come questa gestisce il proprio *core business*, rappresentato visivamente dal patrimonio distintivo.

L'attività di orientamento svolta all'interno della sede scolastica, fa emergere con forza quanto detto a proposito della sequenzialità tra comunicazione interna ed esterna.

In altre parole, occorre preventivamente comunicare le linee guida all'interno dell'organizzazione, orientare il lavoro in base a tali linee guida dando rilievo alla cura del patrimonio e delle strutture distintive; solo allora ci si troverà nella condizione di poter accogliere e mostrare con orgoglio e coerenza la propria struttura. Il tutto in linea con quanto detto a proposito di *corporate personality, identity, image* e comunicazione trasparente.

E' chiaro che la gestione del patrimonio distintivo per un'organizzazione scolastica che gestisce la comunicazione in maniera tradizionale e non

strategica rappresenta un'attività complessa e ricca di difficoltà, richiedendo ingenti capitali investiti e grandi professionalità che vi si dedichino; ma in assenza di un'adeguata attenzione a questo comparto della scuola non è possibile implementare strategie comunicative vincenti alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale.

Comunicazione esterna e comunicazione interna

Da quanto fin qui esposto emerge uno scenario caratterizzato da una gestione tradizionale e poco strategica, orientata ad una tipologia di comunicazione sia interna che esterna improntate ad una *corporate personality* non basata sulle caratteristiche distintive.

All'interno di tale scenario le organizzazioni scolastiche in questione hanno sviluppato importanti competenze nell'attività di orientamento svolta personalmente da un *team* docenti. Lodevole è anche l'iniziativa di coinvolgere gli alunni nelle attività di orientamento dando rilievo al principio per il quale "il migliore *testimonial* è il cliente" ed innescando il potente strumento del passaparola.

Le competenze si qui acquisite nella pianificazione e svolgimento di tale attività non vanno perdute, ma occorre lavorare anche sulla comunicazione interna. Andrebbe effettuata una profonda analisi circa l'identità dell'organizzazione, definendo in maniera chiara la *corporate personality*, che una volta diffusa all'interno dell'organizzazione mediante opportune linee guida renderà possibile avviare una comunicazione strategica rivolta all'esterno.

Tutto ciò detto va inteso al netto delle complicazioni e disfunzioni di settore, che rappresentano un ostacolo non piccolo all'implementazione di una gestione strategica della comunicazione da parte delle organizzazioni scolastiche in questione; ci si riferisce ai numerosi sovra-sistemi di riferimento ed ai non pochi *stakeholders*, come evidenziato nei precedenti capitoli.

CONSIDERAZIONI FINALI

I processi di riforma che hanno interessato il settore della pubblica istruzione negli ultimi decenni hanno determinato un aumento del grado di autonomia delle organizzazioni scolastiche.

L'aumento della "autonomia scolastica" si è accompagnato ad un inasprimento del livello competitivo nel settore dell'istruzione secondaria di secondo grado; dovuta all'ingresso sul mercato di soggetti privati e alla riduzione della crescita demografica.

Le norme che disciplinano le modalità con cui "formare le classi" hanno gradualmente inasprito i requisiti minimi, con conseguente amplificazione dell'effetto "riduzione demografica".

Il verificarsi di queste tre condizioni ha aperto la strada all'implementazione, da parte delle organizzazioni scolastiche, della comunicazione strategica.

Sotto le direttive nazionali sono stati approntati Piani di Offerta Formativa(POF): strumenti attraverso i quali le organizzazioni scolastiche, almeno in teoria, riflettono sulla propria identità e la comunicano ai pubblici, nell'intento di guadagnarsi fedeltà, fiducia, e poter così implementare un miglioramento continuo, al fine di vincere la sfida della competizione.

Gli studenti non sono gli unici soggetti con i quali le organizzazioni scolastiche si relazionano. Il numero di *stakeholders* è aumentato sempre più e con loro la necessità di aprirsi al territorio instaurando *relationship* per poter vincere la concorrenza.

Nel contesto appena descritto risulta aumentato il fabbisogno comunicativo delle organizzazioni scolastiche che, per sopravvivere hanno bisogno di accedere ad un maggior numero di studenti e con caratteristiche adeguate al tipo di percorso che offrono.

La serie di rapporti che le organizzazioni scolastiche devono intrattenere presuppongono capacità comunicative professionali. A questo scopo risulta utile lo studio dell'Approccio Sistemico Vitale, dell'ambito delle competenze e di quello della comunicazione.

L'Approccio Sistemico Vitale offre importanti spunti su come gestire la qualità dei processi attraverso la comunicazione facendo convergere il personale e gli studenti su obiettivi comuni.

Gli obiettivi comuni, perseguiti diffondendo delle direttive (linee guida) basate sulle caratteristiche distintive che la singola organizzazione possiede,

valorizzano e distinguono l'organizzazione scolastica agli occhi dei pubblici, generando un vantaggio competitivo nei confronti di una concorrenza meno identificata.

Una volta fatta emergere l'identità, diffusala e fattala interiorizzare si procede con l'implementazione delle *routine*, fondamentali per semplificare e velocizzare i processi e diffondere stabilità nell'organizzazione.

Una scuola che conosce la propria identità, concentrata nella valorizzazione della proprie caratteristiche distintive, aperta e attenta agli *stakeholders*, concentrata su obiettivi di miglioramento continui a tutti i livelli dell'organizzazione può affrontare con sicurezza la concorrenza.

Ai fini dell'implementazione della comunicazione strategica effettuata in base ai dettami dell'Approccio Sistemico Vitale la natura cosiddetta "incompleta" della autonomia scolastica rappresenta un motivo di difficoltà; in particolare l'impossibilità di da parte delle organizzazioni scolastiche di selezionare il proprio personale non facilita la comunicazione all'interno dell'organizzazione che si trova a dover operare con "soggetti" che possono rivelarsi non adeguati al perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione e che per di più si trovano ad intraprendere o interrompere il rapporto lavorativo senza che la volontà dell'organizzazione scolastica possa agire in tal senso.

Allo stesso tempo l'impossibilità di gestire in autonomia il patrimonio immobiliare del quale dispongono rappresenta ulteriore motivo di ingessatura dei processi gestionali delle organizzazioni scolastiche.

In altre parole l'Organo di governo delle organizzazioni scolastiche opera con poteri decisionali limitati in materia di selezione del personale e gestione del patrimonio immobiliare.

Il settore della istruzione professionale in Campania è caratterizzato da una chiara componente di complessità e di vincoli, che, reinterpretati alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale, fanno presupporre la difficoltà per gli operatori del settore nel far emergere e delineare con chiarezza l'identità della propria organizzazione.

La complessità ed i vincoli ai quali ci si riferisce sono pressoché tutti riconducibili alle "direttive" emanate dai Sovra-sistemi di riferimento ai quali le organizzazioni scolastiche devono adeguarsi. In particolare gli Istituti Professionali campani devono operare tenendo conto delle linee guida del

Ministero dell'Istruzione in materia di obbligo scolastico, gestione di risorse e personale; allo stesso tempo l'istruzione professionale risulta essere di competenza esclusiva delle Regioni.

Il regime surrogatorio contribuisce a complicare ulteriormente lo scenario facendo sì che le organizzazioni scolastiche in questione si trovino a dover adempiere ad obblighi che attengono la nuova istruzione professionale(IeFP).

In altre parole gli Istituti Professionali di Stato oltre alle difficoltà generate dalla mancanza di poteri decisionali in materia di selezione del personale si trovano a dover fare i conti con le direttive statali e con quelle regionali che non è semplice riunire in una *mission* chiara e comprensibile, senza contare la necessità di dare risposte alle aspettative dei numerosi *stakeholders*.

Tutto ciò alla luce dell'Approccio Sistemico Vitale costituisce ostacolo all'implementazione di una comunicazione strategica.

Aumento competizione nuovi ingressi

Gli Istituti Professionali campani ad indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e lo Sviluppo Rurale" sembra risentano sia della indeterminatezza degli obiettivi dell'indirizzo di studio che della natura "incompleta" dell'autonomia scolastica.

Dall'analisi empirica effettuata emerge la totale sfiducia nei confronti della autonomia di cui le organizzazioni scolastiche stesse godono, nonché la confusione ingenerata da obiettivi poco chiari.

La comunicazione strategica basata sull'Approccio Sistemico Vitale sembra essere qualcosa di futuribile, questo anche a causa della scarsa fiducia che gli operatori del settore riversano nell'autonomia scolastica, d'altronde dover diffondere linee guida nei confronti di soggetti che non si è scelti come interlocutori e che da un momento all'altro potrebbero uscire dall'organizzazione senza che la volontà della stessa possa incidere rappresenta un forte limite o quantomeno un disincentivo o un motivo di scoraggiamento alla diffusione delle linee guida.

E' forse proprio la mancanza di fiducia nell'efficacia dell'attuale autonomia scolastica a rappresentare un disincentivo all'autoanalisi, alla ricerca della propria identità.

Dalla ricerca empirica emerge infatti che gli Istituti Professionali campani ad Indirizzo "Servizi per l'Agricoltura e l'Ambiente" non effettuano comunicazione strategica basata sull'identità, essendo ancora impegnate a far convergere le

direttive che ricevono da Stato e Regioni su una *mission* comprensibile. Quella della ricerca della propria identità come organizzazione scolastica è un passo successivo che rende la comunicazione strategica basata sull'Approccio Sistemico Vitale qualcosa di futuribile.

Bibliografia

- ABRATT R., P.S.B. SHEE, "A new approach to the corporate image management process", *Journal of Marketing Management*, 5, 1989.
- AGUIARI R., "Cambiamenti di professionalità e investimenti formativi", *Sinergie*, 20, 1989.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- ALINA W., *Designing brand identity. A complete guide to creating, building, and maintaining strong brands*, 2nd ed. New York, *Wiley*, 2006.
- ANDERSON E.L., LODISH L., WEITZ B., "Resource allocation behavior in conventional channels", *Journal of Marketing Research*, 24, 1987.
- ARROW K.J., "Classificatory notes on the production and transmission of technological knowledge", *American Economic Review*, 59, 1969.
- ARROW K.J., "Le implicazioni dell'apprendere per esperienza" in B.JOSSA (a cura di), *Progresso tecnico e sviluppo economico*, F. Angeli, Milano, 1974.
- BACCARANI C., "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo delle università", *Sinergie*, 1995, n. 36-37.
- BACCARANI C., G.M. GOLINELLI "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, 29, 1992.
- BAKER M.J., BALMER J.M.T, "Visual identity: Trapping or Substance?", *European Journal of Marketing*, 1997, n. 5-6.
- BALMER, J.M.T., & GRAY, E.R., Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Industrial and Commercial Training*, 32, 2000.
- BALMER, John M. T. & GREYSER, Stephen A. eds. (2003), *Revealing the Corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, London, *Routledge*.
- BARNEY J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, Addison Wesley, Reading, 1997.
- BARNEY J.B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1991.
- BARNEY J.B., "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32, 1986.
- BARNEY J.B., W.J. OUCHI, Information cost and organizational governance, *Management Science*, 10, 1984.

- BARTOLI A., "Specificities of Quality Management in the Public Sector: Does the Case of French Universities Present a Greater Challenge", *TQM for Higher Education Institutions II*, conferenza internazionale, Verona 30-31 agosto 1999.
- BERNSTEIN D. , *Company image and reality: a critic of corporate communication*, Rinehart & Winston, London, 1984.
- BIRKIGT, K., STADLER, M.M., *Corporate identity, Grundlagen, funktionen, fallbeispiele*, Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1986.
- BLEIKLIE I., Justifying the evaluative state: new public management ideals in higher education, *Organization Studies*, 1998, 16/6.
- BOFFO S., MOSCATI R. "Evaluation in the Italian Higher Education System: Many Territories... Many Godfathers", *European Journal of Education*, 1998, n. 3.
- BORGONOV I E., *Introduzione all'economia delle amministrazioni pubbliche*, Giuffrè, Milano, 1984.
- BOSCHETTI C., SOBRERO M, "Risorse e vantaggio competitivo. Ricorsi storici o nuove prospettive di analisi", *Economia e Politica Industriale*, 91, 1996.
- BROMLEY, D.B., Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 35-3/4, 2001.
- BUSH T., "The Vanishing Boundaries: The Importance of Effective External Relations", in Lumby J., FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Collages*, Paul Chapman Publishing, London, 1999.
- CAFFERATA R., "Potenzialità e limiti di una struttura dai legami deboli", *Sinergie*, n. 48.
- CASSANDRO P.E., *Le gestioni erogatici pubbliche*. Utet, Torino. 1979.
- CLARK B.R., *The Higher School Education System: Academic Organisation in Cross-national Perspective*, University of California Press, Berkley, 1983; *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, IAU Press, Oxford, 1998.
- CLARKSON M., *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluation Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995.
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988.
- COLEMAN J.S., *Fondation of social theory*, *Cambridge University Press*, Cambridge, MASS.,1990
- CORVI E., *Immagine e trasparenza nella gestione dell'impresa*, UTET, Torino, 1994.

- COSTABILE M. “Il ruolo del marketing”, Università Management 2, Bari 1998, (Atti del convegno “L’Università nel nuovo contesto normativo”, Università della Calabria, 2-4 ottobre 1997).
- COSTABILE M., Misurare il valore per il cliente. Aspetti metodologici e implicazioni per la gestione dei processi di scambio, UTET, Torino, 1996.
- CYERT R.M., J.G.MARCH, Teoria del comportamento dell’impresa, F. Angeli, Milano 1970 (Ed. Orig. 1963).
- CZARNIAWSKA B., WOLFF R., “Constructing new Identities in Established Organisation Field: Young Universities in Old Europe”, *International Studies of Management & Organisation*, 1998, n.3.
- DAVIES P. N., “Colleges and Customers” in Lumby J., FOSKETT N., (editors), Managing External Relations in Schools and Colleges, *Paul Chapman Publishing*, London 1999.
- DAVIES S.W., GLAISTER K.W. “Spurs to Higher Things? Mission Statements of UK Universities”, *Higher Education Quarterly*, 1996, n.4.
- DAY G. S., “The capabilities of market-driven organization”, *Journal of Marketing*, 58, 1994.
- DELVOSALLE C., “Introduire la qualité dans les universités: utopie ou nécessité?”, *TQM for Higher Education I*, conferenza internazionale, Toulon-Var, 3-4 settembre 1998.
- DI BERNARDO B., E. RULLANI, Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell’impresa, Il Mulino, Bologna, 1990.
- DI TORO P., L’etica nella gestione d’impresa, CEDAM, Padova, 1993.
- DIERICKX I., K. COOL, Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, 35, 1989.
- DONALDSON T., DUNFEE T., Ties that bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics, *Harvard Business School Press*, Boston, 1999.
- DONATO F., BADIA F., La valorizzazione dei siti culturali e del paesaggio: una prospettiva economico - aziendale, Olschki, Firenze, 2008.
- DOWLING G.R., “Measuring corporate image”, *Industrial Marketing Management*, 15, 1986.
- DOWLING, G.R., Developing your company image in Corporate Asset, 1993.
- DU GAY, P., Markets and meanings: re-imagining organizational life. In: M. Schultz, Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V., (1994). *Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly*, 39, 1994.

- DUKE C., “Lifelong Learning: Implications for the University of the 21st Century”, *Higher Education Management*, 1999, n. 1.
- FABRIS G., Il marchio ormai non basta: vince l’immagine aziendale, *Il Sole 24 Ore*, 28/01/1997.
- FACCIPIERI S., “Concorrenza dinamica e strategie d’impresa”, CEDAM, Padova, 1998.
- FARNETI G. (1995), Introduzione all’economia dell’azienda pubblica, Giappichelli, Torino.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1995), L’azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti, Edizioni Kappa, Roma.
- FERRERO G. (1968), Istituzioni di economia d’azienda, Giuffrè, Milano.
- FILL C., Marketing Communications. Frameworks, theories and applications, *Prentice Hall*, Hemel Hempstead, 1995
- FIORENTINI G. “Comunicazione pubblica come ‘dover essere’ ”, *Azienda Pubblica* 1997, n. 3/4.
- FOSKETT N., “Strategy, External Relations and Marketing”, in Lumby J, FOSKETT N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London, 1999.
- FOSKETT N., HEMSLEY-BROWN J., “Communicating the Organisation”, in Lumby J., Foskett N., (editors), *Managing External Relations in Schools and Colleges*, Paul Chapman Publishing, London 1999.
- FRANKLIN P., HODGKINSON M., STEWART J., “Toward Universities as Learning Organisations”, *The Learning Organisation*, 1998, n.5.
- FRANSMAN M., “Information, knowledge, vision and theories of the firm”, *Industrial and Corporation Change*, 3, 1994.
- GAGLIARDI P., Le imprese come culture, ISEDI, Torino, 1986, pagg. 396-397
- GAMBETTA D., Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione, Einaudi, Torino, 1989.
- GELLERT C., The emergence of three university model. Institutional and functional modifications in european higher education, *European University Institute*, Florence, 1991.
- GIANNESI E., Interpretazione del concetto di azienda pubblica, Corsi, Pisa, 1961.
- GOLINELLI G.M. (a cura di), L’approccio sistemico vitale al governo d’impresa, Cedam, Vol. I, 2000 e Vol. III 2002.
- GUATRI L., VICARI S., FIOCCA. R., Marketing, McGraw-Hill, Milano 1999.

- HAMEL G., C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, *Harvard Business School Press*, New York, 1994, cap. 11.
- HARRISON, M.I., *Diagnosing Organizations*, Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- HOYLE E, "The school as a learning organization", Paper, *AERA Conference* San Francisco, april, 1995.
- HUBER G.P., "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, 2, 1991.
- INVERNIZZI E., in ALESSANDRA MAZZEI, *La comunicazione per il marketing dell'università*, Ed. Franco Angeli, MILANO 2000.
- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.
- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Ed. Giuffrè, Milano, 2000a.
- KELLER G., *The Best of Planning*, Society for College and University Planning, *Ann Arbor*, 1997.
- KIRIAKIDOU, O, & Millward, L.J., *Corporate identity: external reality or internal fit?*, *Corporate Communications: An International Journal*, 5, 2000.
- KOGUT B., ZANDER U. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology", *Organization studies*, 3, 1992.
- KOSSLYN S.M., *Image and mind*, *Harvard University Press*, Cambridge, Mass., 1980.
- KOTLER P., FOX K. A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, London, 1995(2nd ed.)
- KREPS D.M., WILSON R., "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 1982.
- LADU G., *La riforma della pubblica amministrazione tra questioni di metodo e fattori culturali*, *Azienda Pubblica*, No. 5, Settembre – Ottobre, 1997.
- LENZ R.T., "Strategic capability: a concept and frame work for analysis", *Academy of management review*, 5, 1980
- LEVINTHAL D., MARCH J., "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, 14, 1993.
- LIPPARINI A., "L'apprendimento relazionale" *Sviluppo & Organizzazione*, 166, 1998.

- LIPPMAN S.A., R.P. RUMELT, "Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition", *Bell journal of Economics*, 13, 1982.
- MARCH J.G., "Exploration and exploitation in organizational learning" *Organization Science*, 2, 1991.
- MARCH J.G., H.A. SIMON teoria dell'organizzazione, Ed. Comunità, Milano, 1966 (Ed. Orig. 1958).
- MARGULIES W.P., "Make the most of your corporate image", *Harvard Business Review*, 55, 1977.
- MARK WICK N., C. FILL, "Towards a framework of managing corporate identity", *European Journal of Marketing*, 31, 1995.
- MASINI C., *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1960.
- MASINI C., *Lavoro e risparmio*, II ed. Utet, Torino, 1978.
- MAUTZ, R., *Monuments, Mistakes and Opportunities*, Accounting Horizons, June, 1998
- MAZZANTI M., *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- MAZZEI, La comunicazione per il marketing delle università, ed. Franco Angeli, Milano 2000.
- MCNAY I., "From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Culture of Universities", in Schuller T., *The changing University? SRHE & Open University Buckingham*, 1995.
- MELE R., PARENTE R., POPOLI P., I processi di deregolamentazione dei servizi pubblici, Maggioli Editore, 2004
- MERLINO M., DEL SANTO R., "Apprendimento individuale e apprendimento organizzativo", *Sviluppo & Organizzazione*, 156, 1996. MILANO, 2000.
- MUTTI A., Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa, Il Mulino, Bologna, 1998.
- NASCHOLD F., Daley G. (1999b), *The Strategic Management Challenge: Modernizing Local Government. Part Two*, International Public Management Journal, Vol. 2, No. 1.
- NELSON R.R., S.G. WINTER, An evolutionary theory of economic change, *Belknap, Cambridge, Mass.*, 1982
- NIGRO C., *L'Impresa Sistema Vitale tra Complessità e Complicazione*, G. Giappichelli, Torino, 2003, p. 83 e ss.

NONAKA I., "The knowledge-creating company", *Harward Business Review*, nov.-dec., 1991.

NORMAN R., *Il management strategico dei servizi, Etas libri*, Milano, 1989.

OLINS W., Corporate identity, making business strategy visible through design, *Thames & Hudson*, London, 1990.

ONAGRO E., RODOLFI E., L'innovazione nella gestione delle università italiane: uno studio di casi d'introduzione del controllo di gestione", *Azienda Pubblica*, 1998, n. 1/2.

ONIDA P. (1971) (1992), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.

OSBORNE D, GAEBLER T., (1992), "*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirits is Transforming the Public Sector*", Penguin, New York.

PALETTA A., "Sistemi di controllo per il management della scuola. Risultati di un progetto di ricerca-azione con le scuole dell'Emilia Romagna", Università di Bologna, *Alma Mater Studiorum*, p. 6.

PEEKE G., Mission and Change: Institutional Mission and its Applications to the Management of Further and Higher Education, *SHRE & Open University Press*, Buckingham, 1994.

PENROSE E.T., The theory of the growth of the firm, *Basil Blackwell*, London, 1959

PIVATO S., GILARDONI A., Elementi di economia e gestione delle imprese, Egea, Milano, 1997.

POLANYI M. The tacit dimension, Doubleday Anchor, Garden city, New York, 1967.

POLLIT C., BOUCAERT G., *La riforma del management pubblico* (ed. italiana a cura di E. Ongaro), Egea, Milano, 2002.

PORTER M.E., "Toward a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, 1991.

PRECES., C.FLEISHER, J.TOCCACELLI, "Building a reputation along the value chain at Levi Strauss", *Long Range Planning*, 6, 1995.

REED R., R.J. DEFILIPPI "Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *academy of Management Review*, 15, 1990.

RIPARELLI A., Le comparazioni aziendali ed interaziendali, RIREA No. 7, 1969.

ROWDEN, Mark, The Art of Identity: Creating and Managing a successful corporate identity. Gower, 2000.

- ROWDEN, Mark, *Identity: Transforming Performance through Integrated Identity Management*. Gower, 2004.
- RULLANI E., “La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano e una riflessione metodologica sull’economia di impresa”, *Sinergie*, 31, 1993.
- RUMELT R.P. “Towards a strategic theory of the firm” in R. Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, 1984.
- SARACENO P., *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1972.
- SCHEELE J. “Quality Assurance as an European Challenge”, *TQM for Higher Education Institutions II*, conferenza internazionale, Verona, 31-31 agosto 1999.
- SCHEIN E.H., *Cultura organizzativa e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1990 (ediz. Orig. 1985)
- SCHULTZ M., HATCH M.J., LARSEN M., *The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand*, *Oxford University Press*, Oxford, 2000.
- SCIARELLI S., “Etica d’impresa e finalità imprenditoriali”, *Economia e Management*, 6, 1996.
- SELZNICK P., *La leadership nelle organizzazioni*, F. Angeli, Milano, 1984 (ed. orig. 1957).
- SIANO A., *Competenze e Comunicazione del Sistema d’Impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2001, Prefazione.
- SIMON H.A., *Il comportamento amministrativo “Il Mulino”* Bologna, 1958
- SIRCHIA G., *La valutazione economica dei beni culturali*, Carocci Editore, Roma, 2000.
- SNOW C.C., L.G. HREBINIAK, “Strategy, distinctive competence and organizational performance”, *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980.
- SPECTOR A.J., “Basic dimension of the corporate image”, *Journal of Marketing*, 25, 1961
- STUART, H, *Towards a definitive model of the corporate identity management process*, *Corporate Communications: An International Journal*, 4. 1999.
- TEECE D.J., “Innovazione tecnologica e successo imprenditoriale”, *L’industria*, 4, 1986.
- TEICHLER U., HEHM B.M., “Toward a new understanding of the relationship between higher education and employment”, *European Journal of education*, 1995, vol. 30, n.2.

TESTA F., La carta dei servizi: uno strumento per la qualità dell'università, Cedam, Padova, 1996.

TORRES L., Trajectories in public administration reforms in European Continental countries, *Australian Journal of public Administration*, Vol. 63, No. 3, 2004.

VALDANI E., Marketing strategico, ETAS libri, Milano 1995.

VAN DEN BOSCH A.L.M., Corporate Visual Identity Management: current practices, impact and assessment. Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede, 2005.

VAN DEN BOSCH, A.L.M., DE JONG, M.D.T., & Elving, W.J.L., (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10, 2005.

VAN RIEL, C.B.M., Principles of corporate communication. London: Prentice Hall, 1995

VARALDO R., PICCALUGA A., "Un ponte tra industria e università per rilanciare la ricerca", *L'impresa*, 1994 n.8.

VELO D., "La competizione nella formazione", *Sinergie*, 1999, n. 48.

VERONICA NAPOLES, Corporate identity design. New York, *Wiley*, 1988.

WALLY OLINS, The new guide to identity. How to create and sustain change through managing identity. Aldershot, Gower, 1995.

WILLIAMSON O.E., Markets and Hierarchies, *Free Press*, New York, 1975;

WILLIAMSON O.E., The economics institutions of capitalism, *Free Press New York*, 1985.

ZELLER B., "Processi e modelli di integrazione nelle imprese orientate alla gestione per competenze", *working paper RSO*, Milano, 1999.

SITOGRAFIA

<http://www.istruzione.it/web/hub;jsessionid=B9AA9923D014FA5EFBACC0DC2B742E9D>

<http://www.normattiva.it/>

<http://www.regione.campania.it/>

<http://www.campania.istruzione.it/home/home.shtml>

<http://www.usrcampaniapoliticheformative.org/>

<http://europa.eu/>

<http://www.indire.it/>

<http://www.invalsi.it/invalsi/index.php>

<http://www.afam.miur.it/>

RIFERIMENTI NORMATIVI

Costituzione Italiana;

Testo Unico delle leggi in materia di istruzione approvato con decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297;

Legge 7 giugno 2000, n. 150

Legge 15 marzo 1997, n. 59;

Decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281;

Parere del Consiglio di Stato espresso dalla sezione consultiva per gli atti normativi nell'adunanza del 23 novembre 1998;

Legge 23 agosto 1988, n. 400;

Pareri del Consiglio Nazionale della Pubblica Istruzione, espressi nelle adunanze del 30 settembre e 15 ottobre 1998;

Deliberazione del Consiglio dei Ministri, adottata nella riunione del 30 ottobre 1998;

Decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112;

Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 275

D.P.R. 8 marzo 1999, n. 275

D.Lgs. 15 aprile 2005 n. 76

D. Lgs. 17 ottobre 2005 n. 226

Legge 27 dicembre 2006 n. 296

Legge 22 agosto 2007 n. 139

Legge 2 aprile 2007 n.40

D.P.R. 20 marzo 2009 n.81

D.P.R. 15 marzo 2010 n. 87

Accordo in Conferenza Unificata 29 aprile 2010

D.G.R. n.5 14/1/2011 (Regione Campania)