

CAPITOLO TERZO

DIRETTORI E PRESIDI NELLE SCUOLE FIDAE

Antonio M. Perrone*

1. CONTESTO GENERALE DI RIFERIMENTO

Nel contesto di crisi generale, che in questi ultimi anni (non pochi, in verità) ha coinvolto con l'intero sistema sociale anche la principale istituzione formativa della nostra società, cioè la scuola, un carattere di particolare rilevanza riveste la crisi del personale docente e dirigente, a cui è affidata, in ultima analisi, la responsabilità principale del funzionamento della scuola. La partecipazione di altri membri alla conduzione della scuola (organi collegiali in tutti i diversi gradi e forme) non ha diminuito la particolare responsabilità del corpo docente e direttivo, ma anzi l'ha accresciuta notevolmente, investendola di una dinamica collegiale e partecipativa di non facile attuazione. Numerosi studiosi che si sono occupati dei problemi scolastici sia sotto l'aspetto organizzativo-strutturale che sotto quelli metodologici, didattici, pedagogici e culturali, hanno analizzato minutamente gli elementi di questa crisi radicale, indicando opportune (almeno nelle previsioni) terapie, la cui applicazione (non sempre effettuata, d'altra parte) non sembra però aver dato risultati apprezzabili, dal momento che l'intero sistema scolastico nazionale continua a presentare fratture e disfunzioni sempre preoccupanti, a tutti i livelli. Il rinnovamento del sistema nazionale dell'istruzione, con riforme che riguardano tutti i gradi e tipi di scuola, si sta realizzando tra molte difficoltà derivate da un vivace contrasto di posizioni ideologiche e politiche diverse, che spesso, soprattutto per iniziativa dei sindacati del personale docente e ausiliare, si trasformano in manifestazioni di piazza organizzate contro le riforme che prevedono cambi di programmi e orari scolastici.

A questo riguardo la posizione delle Scuole Cattoliche si può sintetizzare con la disponibilità all'innovazione, come sollecitato dagli stessi documenti ecclesiali, tra i quali ricordiamo in particolare quello della Congregazione per l'Educazione Cattolica *“La scuola Cattolica alle soglie del Terzo Millennio”* del 28 dicembre 1997¹, e con il richiamo ai molti aspetti positivi presenti nei documenti legislativi della riforma, tra i quali rileviamo, in particolare, i seguenti: *ampi spazi di autonomia organizzativa e didattica alle singole scuole, frequente richiamo all'educazione della persona, alla formazione morale, spirituale e religiosa, cooperazione dei genitori nelle varie attività scolastiche, frequente richiamo al senso di appartenenza alla comunità europea, possibilità di scelta della formazione professionale a 14 anni (dopo la scuola secondaria di 1° grado), alternanza scuola-lavoro dopo il compimento dei 16 anni...*².

* Presidente Nazionale della FIDAE, Roma.

¹ «Nuove esigenze hanno dato forza alla richiesta di nuovi contenuti, di nuove competenze, di nuove figure educative oltre quelle tradizionali. Così educare, fare scuola nel contesto odierno risulta particolarmente difficile. Di fronte a questo orizzonte la Scuola Cattolica è chiamata a un coraggioso rinnovamento. L'eredità preziosa di una esperienza lunga secoli manifesta, infatti, la propria vitalità soprattutto nella capacità di innovazione sapiente» (Cfr. CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La Scuola Cattolica alle soglie del Terzo Millennio*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 1998, n. 2).

² In questo periodo l'impegno principale della FIDAE e degli altri organismi di scuole cattoliche e di ispirazione cristiana coordinati dall'Ufficio Scuola della Conferenza Episcopale Italiana è rivolto specialmente ad attuare e sostenere iniziative di studio ed esperienze concrete per una crescente qualità delle Scuole Cattoliche nel contesto delle riforme in corso. Da segnalare in particolare i *Corsi di formazione per il personale direttivo* (300 ore di lezione annue), organizzati in collaborazione col *Centro Studi per la Scuola Cattolica* e con l'*Università Cattolica del Sacro Cuore* e altri centri universitari, a cui hanno partecipato già circa 600 persone nell'anno scol. 2002-2003, mentre altre 270 sono iscritte per il corrente anno 2003-2004. Particolare rilevanza hanno anche i convegni promossi dalla FIDAE a livello nazionale e regionale, tra i quali segnaliamo il recente Convegno Nazionale tenuto a Roma (4-6 marzo 2004) sul tema: *“Abitare la*

2. NUOVA PROFESSIONALITÀ DOCENTE

In questo contesto, che risente ovviamente, anzi ne è la conseguenza, della nuova situazione socio-culturale in continua trasformazione, lo sforzo principale è indirizzato alla formazione, qualificazione e aggiornamento degli operatori scolastici, docenti e dirigenti, per i quali si prefigura, sempre più urgente, l'assunzione di una nuova professionalità. Questa è intesa non tanto alla trasmissione di dati culturali più o meno stabilizzati attraverso programmi di studio prefissati dall'esterno e controllati da adempimenti burocraticamente stabiliti, quanto alla identificazione dei bisogni educativo-culturali della società e dei giovani in particolare, e alla loro soddisfazione, attraverso la programmazione e attuazione di un adeguato iter scolastico, che l'attuale riforma in corso affida alla iniziativa delle stesse scuole nell'esercizio della loro autonomia didattica e organizzativa. Qui gli obiettivi educativo-culturali, le strategie di attuazione, la metodologia delle attività didattiche e i criteri di valutazione sono costantemente rapportati agli effettivi bisogni di una società in trasformazione con una coerente disponibilità innovativa, che renda possibile tale rapporto.

Questa nuova professionalità sottolinea, in particolare, il compito formativo degli operatori scolastici in collaborazione con la famiglia e la società ed esige un cambiamento radicale di mentalità e di prassi scolastico-educativa, che stenta faticosamente ad instaurarsi nella maggior parte degli addetti ai lavori. Sulla professionalità specifica degli insegnanti dei vari ordini e gradi di scuola si sono scritte in questi ultimi anni numerose e pregevoli opere, che offrono un ampio panorama dei problemi, a tutti i livelli, e sollecitano l'urgenza di un'adeguata riqualificazione del personale docente in una prospettiva di formazione permanente. Se ne indicano sufficientemente anche gli aspetti operativi, che però rimangono, nella maggior parte dei casi, senza concreta attuazione. L'istituzione degli IRRSAE (Istituti Regionali di Ricerca e Sperimentazione Educativa), ora detti IRRE (Istituti Regionali di Ricerca Educativa), finalizzati in particolare a questo compito, non sembra aver dato finora apprezzabili risultati; così come piuttosto modesti possono considerarsi i traguardi di rinnovamento raggiunti nei vari corsi di aggiornamento organizzati con notevole sforzo dalle associazioni professionali di varia estrazione ideologico-culturale.

3. RESPONSABILITÀ DEL PERSONALE DIRETTIVO

Indicando, come sto per fare, una delle cause di questo mancato sviluppo dell'aggiornamento professionale dei docenti nella limitata attività di animazione del personale direttivo, non intendo escludere né minimizzare le altre numerose cause di questa situazione, che vanno, per esempio, dalla quasi assoluta mancanza di preparazione alla funzione docente in sede di formazione universitaria e post-universitaria, alla difficoltà effettiva di cogliere pienamente il senso e le conseguenti problematiche del nuovo rapporto scuola-società in trasformazione e mondo del lavoro, al perdurante stato di conflittualità del nuovo contesto socio-culturale, che non agevola certo concordanti iniziative di aggiornamento, alla struttura eccessivamente burocratizzata dell'apparato amministrativo scolastico, ecc.

La sottolineatura della limitata attività di animazione del personale direttivo mi consente di entrare nel vivo del problema della dirigenza scolastica, in generale, per poi passare ai problemi specifici della dirigenza nella Scuola Cattolica, o, meglio, nelle Scuole Cattoliche, che per vari motivi assume caratteristiche particolari rispetto a quelle proprie della scuola statale.

Tenendo presente che l'obiettivo fondamentale della scuola, secondo la moderna concezione della sua funzione, non è tanto quello della semplice trasmissione di nozioni, ma quello della formazione di persone capaci di inserirsi adeguatamente nella società con il contributo delle proprie doti e del proprio lavoro, e che, inoltre, l'attuale società è contrassegnata fortemente da un processo

di rapida trasformazione ed evoluzione, che investe ogni attività e aspetto della vita, risulta evidente che la funzione direttiva della scuola, essendo indirizzata al raggiungimento di tale obiettivo, deve svolgersi soprattutto sul versante della *animazione formativa* piuttosto che su quello dell'*amministrazione* burocratica. Comunque, questo secondo aspetto della funzione direttiva dev'essere sempre subordinato e al servizio del primo. Nessuno, oggi, ritiene valida l'azione di una scuola che risulti inappuntabile dal punto di vista formale e che non contribuisca concretamente a formare personalità mature attraverso tutta una serie di iniziative scolastiche intese a utilizzare strutture e programmi in senso innovativo per la "*produzione di un'autentica cultura*" in armonia con le attuali esigenze dello sviluppo sociale. È vero che "scuola" non è sinonimo di "direttore/preside", e che l'azione di una scuola, oggi, dev'essere contrassegnata da una dinamica comunitaria, che coinvolge molte persone non solo a titolo consultivo, ma anche decisionale e operativo, ma è pur vero che per innescare una effettiva dinamica comunitaria è indispensabile l'opera intelligente e animatrice del direttore/preside. Questa "evidenza", però, anche se teoricamente riconosciuta, non fa parte ancora della prassi diffusa nelle nostre scuole. C'è ancora chi privilegia il ruolo burocratico del dirigente scolastico, considerato soprattutto come il rappresentante, nella scuola, della burocrazia amministrativa dello Stato con il compito di assicurare il rispetto di norme disciplinari e adempimenti formali, come garanzia del buon funzionamento dell'istituzione scolastica. Molti presidi/direttori, chiusi nella roccaforte dell'ufficio, continuano a dirigere la propria scuola senza contatti vitali con la propria comunità scolastica, fatta di persone vive (alunni, genitori, docenti) ed espressione di una società in fermento. A questo stile di direzione scolastica offre il suo appoggio l'apparato giuridico-legislativo, che, radicato in strutture consolidate sul versante della burocrazia amministrativa, non incoraggia la prassi di un'azione innovativa con quella flessibilità e autonomia delle istituzioni scolastiche, che dovrebbero trovare nella funzione direttiva la forza trainante dell'innovazione formativa e della sperimentazione scolastica.

Eppure è proprio in questa direzione che il sistema scolastico italiano sta trovando la strada per un silenzioso, ma profondo, rinnovamento. Il rapporto CENSIS sulla situazione scolastica italiana del 1985 è intitolato, significativamente, "*Voglia di Scuola*" e sottolinea, in particolare il contributo positivo dato al processo di rinnovamento dalle numerose "sperimentazioni" in atto nelle scuole medie superiori, per la cui realizzazione l'azione animatrice del capo d'istituto in seno al Collegio dei docenti ha un ruolo di primaria importanza. Si sta attuando, in Italia nonostante le mancate riforme di strutture, un "*rinnovamento strisciante del sistema scolastico*"; con un "*processo di natura endogena*", che vede in prima linea l'opera promozionale del dirigente³.

Concludendo queste brevi riflessioni di carattere generale, sulla funzione direttiva, ci sembrano quanto mai opportune queste parole di Cesare Scurati, a commento di una approfondita analisi sull'argomento di alcuni studiosi americani: «La classica definizione del direttore come un responsabile dell'istruzione obbligato a passare almeno la metà del suo tempo nella diretta supervisione degli insegnanti è diventata obsoleta. Egli è un leader organizzativo di una unità decentralizzata di un'ampia organizzazione, cui spetta la responsabilità di mantenere aggiornata la scuola negli intenti e nel modo di operare, assicurare che l'azione di istruzione sia logicamente ordinata e promotiva, coordinare l'azione educativa della scuola con gli altri programmi della comunità (C. W. Fawcett), cioè, in dettaglio:

- adattare gli obiettivi della scuola ai bisogni della popolazione,
- assegnare oculatamente il personale ai suoi compiti specifici,
- sostenere e riorientare il comportamento del personale,
- mantenere l'atmosfera di cooperazione nella scuola.

In altri termini la dirigenza, in generale (e quindi anche quella scolastica), appare qualificata non per le sue funzioni esecutivo-amministrative, ma per quelle innovativo-animazionali»⁴.

³ CENSIS, *XIX rapporto/1985 sulla situazione sociale del paese*, Franco Angeli, Milano 1985.

⁴ C. SCURATI, *Il dirigente scolastico fra amministrazione, burocrazia e cambiamento istituzionale*, in C. SCURATI – E. DAMIANO – M. RIBOLDI, *La funzione direttiva nella scuola*, La Scuola, Brescia 1978, pp. 14-15.

4. QUAL È LA SITUAZIONE NELLA SCUOLA CATTOLICA?

In questo quadro generale ci viene chiesto: qual è la situazione nella Scuola Cattolica italiana? Esiste una dirigenza scolastica cattolica, che possa considerarsi come un corpo professionale nel territorio, che rende un servizio all'utenza in regime di pluralismo scolastico, oppure esistono i singoli dirigenti scolastici delle singole istituzioni cattoliche? E con quali specifiche funzioni? Esiste, di conseguenza, una "Scuola Cattolica" o tante "Scuole Cattoliche"?

Interrogativi enormi, per rispondere ai quali bisognerebbe esaminare l'intera realtà della Scuola Cattolica in Italia, con i vari problemi che riguardano la sua tradizione storica risalente ai particolari carismi istituzionali, la sua attuale vita interna, la sua organizzazione e i rapporti con la comunità ecclesiale, di cui è espressione, e con la comunità civile, al cui servizio si pone nell'ambito del più vasto sistema scolastico nazionale, di cui è parte integrante con una rete di rapporti che ne condizionano, in qualche modo, l'azione. Nella ovvia impossibilità di affrontare adeguatamente tale problematica in tutta la sua estensione, dobbiamo tentarne una sintesi, che, pur nella sua stringatezza, ci consenta di dare una risposta coerente ai suddetti interrogativi. Sarà bene, però, premettere che molto di ciò che diremo si riferisce al "dover essere" ideale, a ciò che il *preside-direttore* di una Scuola Cattolica dovrebbe essere e fare e non tanto alla realtà effettiva di tutte le istituzioni scolastiche cattoliche, dove la funzione dirigenziale viene esplicata a volte con limiti evidenti, dovuti sia a mancanza di personale adeguatamente preparato sia a condizionamenti imposti da strutture burocratico-amministrative, cui anche la scuola non statale deve pur sottostare.

5. COMPITI "AMMINISTRATIVI" E "ANIMAZIONALI" DEL DIRETTORE-PRESIDE

Proprio con riferimento a questo secondo aspetto, però, va rilevato un *elemento di differenziazione* tra il preside della Scuola Cattolica e quello della scuola statale, nel senso che alcuni compiti propri della funzione *burocratico-amministrativa* nella Scuola Cattolica vengono svolti, in genere, da altre persone (Rappresentante legale dell'Ente gestore, amministratore-economista, ecc.), liberando così il preside⁵ da notevoli responsabilità, che, anche se importanti, ci sembrano tuttavia "diverse", a tutto vantaggio della funzione "primaria", quella cioè, *educativo-animazionale*, che nella Scuola Cattolica assume una particolare importanza.

Di questa rileviamo, in particolare:

- a) il compito del *coordinamento pedagogico-didattico*, che il dirigente scolastico deve svolgere nei riguardi del personale docente, promovendo adeguate forme di aggiornamento e stimolando la collegialità come normale prassi didattica-educativa;
- b) il compito di *stimolare i processi innovativi di carattere didattico, pedagogico e contenutistico*, che agevolino l'adeguamento delle discipline e attività scolastiche con le esigenze di continua trasformazione della società;
- c) il compito *relazionale*, che promuove ed anima una prassi autenticamente comunitaria all'interno della scuola (Organi Collegiali, rapporti con gli alunni e con le famiglie,...) e tra la scuola e la

⁵ Va citata a questo riguardo la normativa relativa al *direttore/preside* di una scuola "paritaria", come presentata nella Circolare Ministeriale n. 31 del 18 marzo 2003, sotto il nome di "*coordinatore didattico*"; riportiamo testualmente l'articolo 3.4, intitolato *Coordinamento didattico*:

«Il coordinamento didattico e la gestione comportano distinte responsabilità anche se possono essere assunte dalla stessa persona.

Il coordinatore delle attività educative e didattiche della scuola paritaria è designato dal gestore che, nella propria responsabilità, si avvale di personale con cittadinanza italiana o di paese membro dell'Unione Europea munito di esperienza e competenza didattico-pedagogica adeguata. Il nominativo e i titoli professionali del coordinatore designato devono essere segnalati all'Ufficio scolastico regionale unitamente a una fotocopia del documento di riconoscimento.

Nelle scuole medie, nelle scuole secondarie superiori e nei complessi scolastici costituiti con le suddette istituzioni, il coordinatore didattico deve essere in possesso di laurea o titolo equipollente.

Gli atti e i certificati rilasciati dal coordinatore didattico non sono soggetti a legalizzazione di firma».

comunità ecclesiale di cui la Scuola Cattolica è espressione diretta, e la comunità civile, nella quale è inserita come elemento qualificato di formazione sociale;

d) il compito di *rappresentanza della scuola* nei suoi valori e significati culturali e spirituali con la ricchezza propria di ogni istituzione.

È qui, soprattutto, dove l'azione del dirigente scolastico è insostituibile fino a condizionare, nel bene e nel male, tutta la vita della comunità scolastica⁶.

6. FUNZIONE DIRETTIVA E PROGETTO EDUCATIVO NELLA SCUOLA CATTOLICA

Nell'espletamento di tale funzione il preside-direttore, oltre che ricorrere alle sue personali risorse di intelligenza, di esperienza e di creatività, ha alcuni punti di riferimento e di orientamento ben definiti, che in parte sono comuni come quelli dei Presidi di qualsiasi scuola, in parte sono specifici e caratterizzanti delle Scuole Cattoliche. Ci riferiamo a quell'insieme di elementi che, adeguatamente collegati e strutturati, costituiscono una guida efficace per raggiungere le finalità fondamentali della scuola, cioè al Progetto Educativo, elaborato e assunto come proprio dalla comunità scolastica per essere attuato col concorso di tutti, coordinati dall'azione animatrice del Preside. È completamente superato il concetto che la scuola abbia solo finalità di istruzione (apprendimento e conoscenza di nozioni...) e non anche di educazione e formazione. Non si può "informare", senza contribuire, in qualche modo, a "formare" la persona umana. Ogni conoscenza, soprattutto se acquisita con organicità e criticità, come avviene nella scuola, finisce con l'essere un momento formativo, che contribuisce a maturare la persona. Ogni scuola, quindi, concorre alla formazione della persona e deve farlo in base a precisi riferimenti, che per la scuola statale sono i valori sanciti dalla Costituzione⁷, mentre le scuole non statali possono orientare la loro azione educativa (salvi sempre i valori costituzionali) anche con altri specifici valori liberamente condivisi dai membri della comunità educante.

La Scuola Cattolica da vari anni indica nel Progetto Educativo lo strumento indispensabile per un'azione pedagogica coerente ed efficace, svolta dall'intera comunità scolastica con una dinamica di rapporti comunitari sia nel suo interno che con la più vasta comunità ecclesiale e civile. Numerosi documenti ufficiali⁸, commenti e studi di approfondimento ne hanno messo in risalto l'importanza, sollecitando l'iniziativa dei responsabili delle varie istituzioni scolastiche cattoliche per la sua adozione concreta attraverso un'opera di sensibilizzazione e di adeguata preparazione. La FIDAE vi ha dedicato, oltre che ampio spazio nella Rivista «Docete», vari convegni nazionali⁹ e numerosi altri a livello regionale e locale, avviando un serio lavoro di approfondimento per superare generiche e vaghe formulazioni e instaurare in tutte le Scuole Cattoliche italiane una dinamica progettuale dell'impegno educativo con tutti i caratteri della scientificità. In quest'ambito il compito del preside trova uno dei momenti più impegnativi e qualificanti: animare con competenza e discrezione la comunità scolastica (docenti, genitori e alunni) per l'elaborazione e l'attuazione del Progetto

⁶ La brevità richiesta per il presente articolo non ci consente di sviluppare adeguatamente i quattro aspetti sopra indicati, per ognuno dei quali lasciamo ai lettori il compito di approfondirli personalmente, utilizzando la vasta letteratura pedagogico-didattica, che in questi ultimi anni abbonda con libri qualificati e articoli su riviste specializzate. Richiamiamo in particolare la nota 3 del presente articolo, a cui aggiungiamo un altro volumetto dello stesso autore: C. SCURATI, *Dirigenza scolastica: fondamenti e prospettive*, Università degli Studi di Firenze, Anno Accademico 2000-2001, Edizioni ETS, Pisa 2001, che contiene anche interessanti indicazioni bibliografiche.

⁷ Ne rileviamo brevemente alcuni: il principio personalistico – il principio democratico – il principio della libertà responsabile – il principio del pluralismo culturale e sociale – il principio dell'uguaglianza delle opportunità – il principio della famiglia come base della società – il principio della dignità del lavoro – il principio della libertà religiosa – il principio dello stato di diritto – il principio di solidarietà e giustizia – il principio della evoluzione progressiva – il principio universalistico e della pace...

⁸ Ricordiamo in particolare: CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La scuola cattolica*, Roma 1977 e CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *La Scuola Cattolica, oggi, in Italia*, Roma 1983.

⁹ "Progetto educativo e Scuola Cattolica" (24-30 agosto 1985) – "Comunità e formazione integrale nel Progetto Educativo della Scuola Cattolica" (24-30 agosto 1986) – "La Scuola Cattolica verso il XXI secolo: memoria, identità, progetto" (24-27 aprile 1997) – "Autonomia nella identità progettuale" (14-16 gennaio 1999)...

Educativo oltre che promuovere e coordinare la programmazione didattica collegiale e l'impegno professionale dei docenti, come più sopra è stato sottolineato.

I valori ultimi di riferimento di tale Progetto Educativo sono, ovviamente, i valori evangelici di "carità e libertà", che presuppongono ed elevano, in una dimensione di fede, tutti i valori umani, personali e sociali, e rendono possibile, se calati in un'azione educativa costante e coerente, la *formazione integrale della persona*, per usare un'espressione ormai diffusa, che indica la finalità globale della Scuola Cattolica.

7. FUNZIONE DIRETTIVA DI SCUOLA CATTOLICA O DI SCUOLE CATTOLICHE?

Come si può ben comprendere, l'identità degli obiettivi generali e della dinamica educativa ci porterebbe a dare al quesito su proposto la seguente risposta: pur non costituendo un corpo organico e stabile (non esiste, infatti, un ruolo personale ben definito per la funzione direttiva nelle Scuole Cattoliche, che anzi è piuttosto frequente una certa alternanza di persone nell'espletamento di tale funzione), i presidi-direttori, avendo comuni punti di riferimento e comuni strumenti educativi, costituiscono con la loro azione di animazione e coordinamento il punto di raccordo e la garanzia dell'unità di tutte le Scuole Cattoliche. In questo compito sono agevolati dal lavoro di coordinamento e aggiornamento proposto dalla FIDAE attraverso pubblicazioni periodiche, convegni di studio¹⁰ e incontri a livello nazionale con ricaduta regionale. Sicché si potrebbe ben parlare di un'unica Scuola Cattolica, articolata in tante istituzioni educative sparse su tutto il territorio nazionale e regionale. Questa parrebbe la conclusione logica di quanto finora esposto; ma non ci sembra quella corrispondente alla realtà, né, forse, quella ottimale, soprattutto se l'unità fosse intesa come uniformità. Ci sono, infatti, elementi diversificanti con aspetti positivi, e quindi arricchenti, che non vanno perduti né confusi in nome di una totale uniformità. I cosiddetti "*carismi istituzionali*" (cioè quei peculiari modi di svolgere nella Chiesa e nella società il proprio servizio educativo, che risalgono ai fondatori delle Congregazioni religiose impegnate nel ministero scolastico e che sono stati convalidati da lunghe tradizioni) costituiscono un'autentica ricchezza che non va perduta, come viene sottolineato dal documento della CEI sulla Scuola Cattolica dell'anno 1983¹¹. Lo stesso dicasi delle Scuole Cattoliche diocesane. Spetta ai presidi farsi interpreti, nella rispettiva comunità scolastica, di questa ricchezza della propria famiglia religiosa o, comunque, della tradizione educativa della propria scuola e garantirne la conservazione. Queste specifiche particolarità non impediscono la sostanziale unità delle Scuole Cattoliche, che viene salvaguardata (lo ripetiamo) con il rispetto dei criteri generali per l'elaborazione del Progetto Educativo, indicati chiaramente nel suddetto documento CEI¹².

Ciò nonostante, vanno segnalati onestamente anche alcuni elementi negativi, che pure sono qua e là presenti e rischiano di deteriorare l'immagine unitaria della Scuola Cattolica. Essi sono dovuti, oltre che alla mancanza di un corpo stabile di personale direttivo, come abbiamo più su rilevato, anche alla consistente diminuzione del personale religioso docente, che, da una parte, riduce la possibilità di scelta di persone idonee per la funzione direttiva, dall'altra, richiede una massiccia

¹⁰ "*Figura del preside nella Comunità scolastica*" (cfr. «Docete», 1971-72, 2) – "*La dirigenza scolastica nella Scuola Cattolica*" (cfr. «Docete», 1986-87, 4) – "*Dirigente laico in una scuola congregazionale*" (cfr. «Docete», 1989-90, 4) – "*Preside religioso di Scuola Cattolica*" (cfr. «Docete», 1989-90, 8). Naturalmente ricordiamo in particolare i "*Corsi di Formazione per il personale direttivo di Scuola Cattolica*", di cui alla nota 2 del presente articolo.

¹¹ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *La Scuola Cattolica, oggi, in Italia*, o.c., n. 21 "*L'originalità delle diverse istituzioni*: è pure importante che il Progetto Educativo valorizzi le tradizioni educative delle diverse istituzioni. Si tratta infatti di una ricchezza che non deve andare perduta, soprattutto quando queste tradizioni trovano alimento in uno specifico e distinto carisma, che ha dato origine a una particolare famiglia religiosa".

¹² *Ibidem*, nn. 16-24: ne indichiamo solo i titoli: *fedeltà al Vangelo annunziato dalla Chiesa* – *rigore di ricerca culturale e fondazione scientifica* – *capacità di adattamento e di gradualità* – *corresponsabilità ecclesiale* – *corretto inserimento nella società civile* – *fedeltà al carisma originale delle singole istituzioni* – *specificità dell'insegnamento della religione* – *occasioni permanenti di esperienza religiosa* – *impegno per la formazione di una coscienza morale e di una educazione sociale, civile e politica dei giovani*.

immissione di personale docente e direttivo laico non sempre adeguatamente predisposto al ruolo educativo nella Scuola Cattolica. La presenza dei docenti laici è, senza dubbio, un elemento positivo e prezioso per la Scuola Cattolica, ma a condizione che sia preceduta e accompagnata da un'adeguata preparazione. A questo riguardo ricordiamo le qualità che il documento episcopale sopra ricordato indica come indispensabili per tutti gli operatori scolastici della Scuola Cattolica, e soprattutto per il personale direttivo:

- ♦ la “*scelta di fede*”; che orientando e alimentando tutto il servizio professionale, diventa testimonianza cristiana...
- ♦ la “*disponibilità al ruolo educativo*”, secondo l'identità e il progetto propri della Scuola Cattolica...
- ♦ la “*competenza professionale*”; di tipo culturale, didattico e organizzativo, all'interno della quale oggi acquista particolare importanza la capacità di programmazione, personale e collegiale...¹³.

Sono qualità che non si improvvisano dall'oggi al domani, ma vanno preparate con attenta prudenza e coltivate con opportune forme di sostegno morale e materiale. Tra queste non è di secondaria importanza quella economica, che consenta di superare lo stato di precarietà e assicuri un dignitoso tenore di vita, consono con i doveri professionali e familiari del docente laico. In questa prospettiva diventerebbe facile la preparazione e la utilizzazione, nella Scuola Cattolica, del personale laico con funzione direttiva stabile. Oggi questa presenza è piuttosto limitata (solo il 7% di tutto il personale dirigente è laico nelle scuole cattoliche associate alla FIDAE), ma costituisce un obiettivo, a cui si guarda con interesse sempre crescente e il cui raggiungimento sarebbe agevolato in un regime di piena parità scolastica, anche finanziaria, tra le istituzioni statali e non statali.

8. FUNZIONE DIRETTIVA E PARITÀ SCOLASTICA

Tocchiamo qui un argomento che riguarda il problema globale della libertà di educazione e di insegnamento, ma che influenza anche l'esercizio della funzione dirigente sia sotto l'aspetto economico che sotto quello giuridico. È palese, infatti, il disagio in cui ci si viene a trovare davanti a situazioni che minacciano di snaturare la Scuola Cattolica, costretta o ad essere una scuola di élite per il crescente costo del servizio o a ricorrere a mortificanti arrangiamenti, che ne rendono sempre più precaria la testimonianza, o a chiudere i battenti, privando la comunità ecclesiale e civile di una presenza educativa particolarmente significativa e qualificata.

Il problema della effettiva parità scolastica, sia giuridica che economica, esige una urgente soluzione nel nostro Paese, come l'ha già avuta, in varie forme, nella maggior parte delle Nazioni europee, in armonia col diritto costituzionale e con le dichiarazioni internazionali sulla libertà di educazione¹⁴.

La pari dignità di tutti i cittadini esige, per diritto naturale e costituzionale, una pari opportunità di scelte educative, senza discriminazioni di sorta; il dovere-diritto dei genitori di “mantenere, istruire ed educare i figli” secondo la propria coscienza non può essere impedito o disatteso in uno Stato democratico, che pure fonda tutta la sua struttura costituzionale sul valore della persona e sulla solidarietà sociale; così come deve essere garantito l'effettivo esercizio della piena libertà di insegnamento con pari opportunità di offrirlo sia per le istituzioni scolastiche statali che per quelle non statali “paritarie”.

¹³ *Ibidem*, n. 35.

¹⁴ Citiamo in particolare: la *Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo* del 10.2.1948 e la *Risoluzione del Parlamento Europeo sulla libertà d'insegnamento* nella Comunità europea del 14.3.1984. In quest'ultimo documento al n. 9 si legge testualmente: «[...] il diritto alla libertà d'insegnamento implica per sua natura l'obbligo per gli Stati membri di rendere possibile l'esercizio di tale diritto anche sotto il profilo finanziario e di accordare alle scuole le sovvenzioni pubbliche necessarie allo svolgimento dei loro compiti e all'adempimento dei loro obblighi in condizioni uguali a quelle di cui beneficiano gli istituti pubblici corrispondenti, senza discriminazione nei confronti dei gestori, dei genitori, degli alunni e del personale».

Bisogna, cioè instaurare anche in Italia un sistema integrato di servizio scolastico, che, superando l'attuale concezione monopolistica (o quasi) della scuola, utilizzi tutte le risorse educative del Paese (statali e non statali "paritarie") secondo la categoria della reale parità giuridica ed economica, offrendo a tutti i cittadini una effettiva possibilità di scelta della scuola e dell'educazione. Le varie proposte avanzate in tal senso, anche ai fini del superamento della crisi del sistema scolastico italiano con una dinamica di maggiore efficienza, attendono soluzioni legislative, che purtroppo tardano a venire. I riflessi negativi di una economia debole, o comunque non saggiamente amministrata, sulla scuola statale si accentuano notevolmente in quella non statale, priva di interventi finanziari pubblici e costretta ad autofinanziarsi con un ingiusto fardello, che diviene sempre più insostenibile da parte delle famiglie che scelgono la scuola non statale per l'educazione dei propri figli.

In questo clima è chiaro che la mancanza di un effettivo pluralismo scolastico pesa negativamente sul funzionamento della scuola non statale e, in particolare, sulla professionalità docente e sulla funzione dirigente, che, anche dal punto di vista giuridico, risente di un'assurda menomazione, in contrasto col principio di parità che dovrebbe vigere tra il personale dirigente statale e quello non statale paritario. A questo, infatti, viene riconosciuta una pubblica funzione, ma con dei limiti che, a nostro giudizio, sono eccessivi, come quelli, per esempio, derivati dall'affiancamento del "commissario governativo" per le operazioni conclusive dell'anno scolastico. Il dovere-diritto dello Stato per il controllo della regolarità giuridica degli atti amministrativi di istituzioni autorizzate ad espletare pubbliche funzioni dovrebbe essere esercitato nel pieno rispetto della parità.

In questa prospettiva, che ci auguriamo possa trovare quanto prima un'adeguata regolamentazione giuridica, sarà avvantaggiato non soltanto l'esercizio della funzione dirigente, ma l'intero sistema scolastico italiano, al cui sviluppo la Scuola Cattolica offre un qualificato contributo con il complesso delle sue strutture e del suo personale.

9. SINTESI CONCLUSIVA

Avviandoci alla conclusione delle presenti considerazioni, che spero abbiano offerto non solo informazioni, ma anche elementi di apprezzamento per il cammino che le Scuole Cattoliche stanno percorrendo per una loro presenza sempre più adeguata alle esigenze dell'attuale contesto socio-culturale, ci auguriamo che le prospettive del prossimo futuro rafforzino, grazie all'impegno del personale direttivo, religioso e laico, gli elementi caratteristici di ogni Scuola Cattolica in piena fedeltà ai valori del "messaggio evangelico di libertà e carità", che costituiscono il fondamento indispensabile di tutte le espressioni della comunità cristiana.

Dai dati statistici del prospetto qui riportato si evidenzia il progressivo aumento del personale laico nelle funzioni direttive delle Scuole Cattoliche; non è un aspetto negativo, ma riflette la nuova situazione di coinvolgimento di tutta la comunità cristiana nella missione educativa delle giovani generazioni. Un nuovo impegno, che darà certamente i suoi frutti con la collaborazione di tutti.

A questo mirano, in particolare, i Corsi attivati, come sopra ricordato, in collaborazione con il *Centro Studi per la Scuola Cattolica* e con le Agenzie Universitarie di Formazione dell'*Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*, della *LUMSA (Libera Università Maria SS. Assunta) di Roma* e dell'*ISRE (Istituto Superiore internazionale salesiano di Ricerca Educativa) di Venezia*.

L'auspicio è che questo sforzo comune porti effettivamente all'elevazione della qualità della Scuola Cattolica per la formazione integrale dei giovani e il progresso della nostra società nella scia della millenaria tradizione umanistico-cristiana, che la contraddistingue, la cui ricchezza non può essere dispersa dalle nuove tendenze di privilegiare le conquiste tecnologiche e scientifico-materialistiche del nostro tempo.

PERSONALE DIRETTIVO NELLE SCUOLE FIDAE ELEMENTARI - MEDIE - SUPERIORI										
DIRIG.	ITALIA - Anno scol. 2001-2002								ITALIA a. s. 1996-97	
	NORD		CENTRO		SUD		Totale		VA	%
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%		

M	422	37,0	99	21,9	146	26,1	667	29,5		855	33,1
F	719	63,0	427	78,1	445	73,9	1.591	70,5		1.730	66,9
TOT.	1.141	50,5	526	23,3	591	26,2	2.258	100,0		2.585	100,0
REL.	798	69,9	439	83,5	478	80,9	1.715	76,0		2.067	80,0
LAIC.	343	30,1	87	16,5	113	19,1	543	24,0		518	20,0
TOT.	1.141	100,0	526	100,0	591	100,0	2.258	100,0		2.585	100,0
NUMERO DI ALUNNI DELLE SCUOLE CATTOLICHE FIDAE											
a. s. 2001-2002 = 267.418						a. s.1996-97 = 287.367					