

IL CAPO DI ISTITUTO DELLE SCUOLE CATTOLICHE D'EUROPA

Etienne Verhack*

1. A MO' DI INTRODUZIONE...

Una sera, al tramonto, Giacobbe cercò di dormire e preparò un giaciglio con un cuscino costituito da una pietra del luogo (cfr. Gen 28, 1-22¹). Ebbe un sogno. Sognò una scala poggiata alla terra che con la sua cima raggiungeva il cielo e sulla quale degli angeli di Dio salivano e scendevano. Secondo una certa tradizione, una luce straordinaria, che irradiava da creature viventi, e anche da Giacobbe, illuminava il mondo. Gli angeli salmodiavano «Oh luce dall'alto! Oh luce dal basso!».

Se si legge più lontano nel testo, Jahvé dice: «Io sono il Signore, il Dio di Abramo tuo padre ed il Dio di Isacco. La terra sulla quale tu sei coricato, la darò a te e alla tua discendenza [...] «Ecco io sono con te e ti proteggerò dovunque andrai; poi ti farò ritornare in questo paese, perché non ti abbandonerò senza aver fatto tutto quello che t'ho detto (Gen 28, 13.15)».

Il capo di istituto non prende sempre facilmente sonno. Questo famoso guancialetto di pietra!... La pietra delle preoccupazioni. Ma questo testo fa capire allo stesso tempo che questa pietra ha un messaggio, che parla ed invita al sogno!

Questa famosa pietra dovrebbe essere la pietra d'angolo di ogni Scuola Cattolica. Essa lo è ancora ovunque in Europa? Una scuola che propone ai giovani un sogno e che invita a viverlo, a salire sul primo gradino della scala. Resteranno da percorrere gli altri gradini, e si dovrà andare da un'esperienza all'altra. L'educatore sarà là, accanto al bambino, per accompagnarlo di sforzo in sforzo. Anche il capo di istituto ha un'enorme responsabilità.

1. COLLEGARE, DARE FIDUCIA, ESSERE FEDELE

Ho scelto il testo della Genesi, che ha ispirato tanti artisti, sia poeti che pittori, per sottolineare l'importanza di due valori-chiave nella vita di un capo di istituto: egli crea legami e dà fiducia.

1.1. Il capo di istituto crea il legame

“Re-legare”, creare il legame, si riferisce a “re-ligio” (“relegare”). In una società frammentata, che è orientata al profitto diretto e che spinge all'individualismo e alla strumentalizzazione dell'uomo, la Scuola Cattolica è tanto più apprezzata in quanto dà molta importanza alla comunità scolastica, al senso dell'altro ed al servizio. Uno dei contributi importanti della scuola in generale e della Scuola Cattolica in particolare è stato il suo apporto alla coesione sociale.

Sono convinto che il capo di istituto gioca un ruolo-chiave in questo processo che si svolge su quattro livelli: quello delle relazioni interpersonali, quello della natura, quello del passato e quello dell'avvenire.

1.1.1. Il capo di istituto crea il legame personale

* Segretario Generale del CEEC-Comité Européen pour l'Enseignement Catholique, Bruxelles. L'articolo originale in francese è stato tradotto da R. Mastantuono e rivisto da G. Malizia.

¹ Cfr. *La Bibbia di Gerusalemme*, EDB-Borla, Bologna 1974.

La scuola fa parte integrante della società. All'individualismo e alla frammentazione si aggiungono nella scuola la specializzazione delle discipline, la pressione amministrativa e quella della società che spingono ad allargare la funzione educativa della scuola (prevenzione dalla droga, educazione stradale...).

La Scuola Cattolica reagisce: riscopre ciò che ha sempre fatto sotto altre forme e cioè che l'esperienza condivisa costituisce la pietra di paragone di ogni comunità di vita. Il capo di istituto è colui che rende possibile questa condivisione e che incoraggia il dialogo interpersonale. Siamo qui di fronte al contrario della “scuola-impiego” dove i professori e gli educatori fanno la loro lezione per poi uscire dalla scuola in fretta, come gli alunni. Il capo di istituto è dunque colui che *invita* i professori a prendere a cuore l'educazione integrale dei giovani. Si vedono sempre più scuole nelle quali i professori mettono in comune la profonda motivazione con la quale insegnano ed educano.

Il capo di istituto deve anche *rendere possibili* queste iniziative con la sua presenza e mettendo a loro disposizione mezzi e locali. In certi casi, *difenderà* coloro che si impegneranno nell'educazione globale, perché alcuni colleghi vedono la dedizione di questi ultimi come una minaccia alla loro mentalità e prassi minimalista.

I movimenti giovanili, i gruppi di lettura biblica, i club di biologia o di informatica, i gruppi di “Amnesty International”, ecco altrettante iniziative preziose che meritano sostegno e anche, ogni tanto, la presenza del capo di istituto.

1.1.2. Il capo di istituto orienta la sua scuola nella ricerca del legame con la natura

Ciò si vede nella nuova architettura di certi edifici scolastici aperti alla natura, nella creazione di giardini dove gli alunni possono lavorare sotto la guida di un professore di biologia, i week-end di “trekking” nei boschi. Non si può sottovalutare la rilevanza di questa spiritualità dell'ambiente: i giovani vogliono – e chi li tratterrà? – ri-creare il legame tra l'uomo e la natura, dono di Dio da preservare.

Tocchiamo qui un campo dove il capo di istituto rende possibile o impedisce le attività. In positivo, egli può organizzare l'utilizzazione degli spazi verdi della scuola, il volontariato dei professori, l'incoraggiamento di iniziative extra-scolastiche.

1.1.3. Il capo di istituto fa in modo che l'insegnamento legghi il presente al passato

Gli educatori vivono, per loro natura, nel presente e sono orientati al futuro. Ma la scuola è anche un luogo in cui si trasmette cultura. Certamente, si favorisce la cultura in quanto creazione dell'uomo, ma è altrettanto importante la trasmissione della tradizione in quanto tesoro: tradizione culturale, tradizione religiosa, che si interrogano l'una l'altra! Questo aspetto della responsabilità del capo di istituto è spesso dimenticato.

E tuttavia, le critiche su certi corsi “nei quali tutto deve essere inventato” a partire dalle fotocopie e dai testi di attualità, che per quanto possano essere interessanti, evidenziano spesso la mancanza di una supervisione dell'insegnamento e di una scelta dei manuali che tenga conto del valore della tradizione. Questa diventa anche sorgente di scoperta quando il professore è capace di collegarvi il vissuto attuale.

Difatti, trasmettere la tradizione non consiste nel riprendere passivamente la ricchezza del passato. Si tratta anche di affidare ai giovani le esperienze passate per utilizzarle in un contesto nuovo, personale ed attuale.

1.1.4. Per creare il legame con il futuro

La scuola accompagna i giovani nella scoperta della propria personalità e della propria missione nella vita futura. Tutta l'educazione si gioca nel presente, attingendo alla tradizione per trattenerne delle perle per l'avvenire. La Scuola Cattolica offre ai giovani una via di speranza.

Chiaramente, talvolta il capo di istituto rimane “pietrificato” nella sua funzione per paura dell'avvenire o per il peso dei compiti amministrativi e finanziari.

1.2. Il capo di istituto dà fiducia

Il legame orizzontale che abbiamo appena descritto, ma che abbiamo, fin dall'inizio, messo in collegamento con l'alleanza tra Dio e l'umanità, implica a sua volta un dovere che si impone di per se stesso. Io pongo la mia fiducia in Dio e mi impegno a dare fiducia all'altro, non solo per l'esigenza della reciprocità, ma anche per un dovere che impongo a me stesso.

Ecco la base stessa della relazione pedagogica: una bontà senza un perché, un dovere nei confronti i giovani, che impongo a me stesso. Essa è legata a Dio che ispira una fiducia fondamentale nella vita. È ancorata alla vita di Gesù. Essa supera il cinismo, la strumentalizzazione, la commercializzazione, l'individualismo e la morte. Il capo di istituto che dà fiducia ai suoi professori offre loro l'esempio vivente di un pilastro dell'educazione: riporre fiducia nell'altro costituisce l'altro e contribuisce a costruirlo. Niente di strano quindi che la fiducia sia collegata alla solidità interna delle persone.

1.3. I due valori collegati

Questi due valori, creare il legame e dare fiducia, sono connessi tra loro. L'obbligo che uno si impone di dare fiducia senza pretendere nulla in contraccambio è determinato dalla fedeltà.

La maturazione della personalità del giovane si nutre della solidità della fiducia offerta dall'educatore nella relazione pedagogica. Il carattere specifico dell'educazione cattolica consiste quindi nel collegare la spiritualità dell'esperienza umana alla tradizione biblica della nostra fede. In altre parole, a collegare questa spiritualità ad un'ispirazione divina². Constatato con gioia che numerosi capi di istituto sono alla ricerca di un approfondimento della loro vita spirituale; le associazioni che menziono alla fine di questo articolo se ne occupano decisamente.

2. QUALI SONO I COMPITI E LE MISSIONI DEL CAPO DI ISTITUTO?

Il VSKO, cioè il Segretariato delle Scuole Cattoliche del Belgio fiammingo, ha provato a mettere su carta ciò che ci si attende dal capo di istituto. È sorprendente l'enumerazione dei compiti e delle funzioni: la lista dà l'impressione di una “missione impossibile”. E tuttavia, tutti coloro che sono o che sono stati direttori o direttrici non potranno che confermare ciò che segue e che è valido per tutta l'Europa.

1. Si aspetta dal direttore (direttrice) che il suo istituto offra un insegnamento qualitativamente di alto livello, con metodi attuali e pedagogicamente giustificati.

Il capo di istituto può dunque contribuire:

- alla realizzazione dei curricula;
- ai temi interdisciplinari;
- all'unità orizzontale tra i contenuti;
- all'unità verticale delle classi;
- ai metodi pedagogici;
- ai metodi di lavoro didattico;
- alle escursioni didattiche;
- alla valutazione;
- alla registrazione dei progressi;
- alla scelta dei manuali;

² *Reflexiedf, Nederlandse Katholieke Schoolraad*, Brussels, agosto 2003, pp. 9-13.

- al lavoro personale degli alunni.

II. Il capo di istituto dovrà garantire che la sua scuola mirerà a una formazione integrale della persona.

Il capo di istituto può contribuire:

- alla formazione intellettuale;
- allo sviluppo psicomotorio;
- alla educazione affettiva, compresa quella relazionale;
- alla preparazione filosofica;
- a stimolare il coinvolgimento degli alunni nelle attività;
- a creare opportunità per un dialogo aperto;
- a sviluppare un'immagine positiva di sé.

III. Dovrà garantire che i suoi educatori ed educatrici assicurino a tutti gli alunni il massimo di opportunità di sviluppo.

Per fare ciò, il capo di istituto può contribuire:

- all'accompagnamento degli alunni;
- all'accompagnamento negli studi e nell'orientamento;
- ad imparare ad apprendere;
- a risolvere i problemi emotivi;
- all'attenzione per il contesto personale degli alunni e per la loro diversità;
- all'accompagnamento dei poveri, degli allievi con problemi specifici, degli studenti a rischio;
- al regolamento scolastico;
- ad una buona comunicazione tra i differenti partner.

IV. Dovrà proporre e vivere valori integrati in una visione coerente.

In questo senso, il capo di istituto può contribuire:

- all'accompagnamento nella crescita verso la responsabilità e la perseveranza;
- a garantire un'offerta di fede cristiana;
- ad impostare una pastorale scolastica integrata;
- a proporre e vivere personalmente i valori;
- all'attenzione all'etica in tutte le discipline;
- all'attenzione alla spiritualità;
- all'educazione interculturale;
- agli obiettivi di apprendimento interdisciplinare e di sviluppo.

V. Si impegnerà a costruire un'organizzazione solida delle attività scolastiche.

Il capo di istituto può contribuire:

- ad una gestione efficiente con un buon piano di lavoro scolastico: una programmazione efficace, una valida organizzazione pedagogica, un accompagnamento interno ottimale, la composizione equilibrata delle classi, la promozione della professionalità;
- ad una giusta ripartizione degli orari;
- alla collaborazione tra i membri di ogni "team": comunicazione e consultazione, lavoro disciplinare, programmazione dell'anno scolastico;
- all'organizzazione materiale;
- alle strutture di partecipazione: decisioni partecipative, ruolo dell'alunno, del personale e dei genitori;
- ai contatti ed alla collaborazione con l'ambiente naturale, con le altre scuole, con le imprese, con i centri psico-medico-sociali;
- al supporto esterno;
- alle componenti scolastiche, di classe ed extrascolastiche;

- all'organizzazione finanziaria e materiale.

Lo stesso Segretariato appena citato si è posto la domanda: quali sono le attitudini e le competenze necessarie alla realizzazione della missione menzionata?

Quando si legge la lista si trovano le qualità richieste, giuste e logiche, ma si ringrazia allo stesso tempo il buono Dio che utilizza le nostre debolezze per realizzare la sua Opera.

Il capo di istituto deve disporre di:

- forza persuasiva;
- doti organizzative;
- perseveranza;
- attitudini comunicative;
- attitudini pedagogiche;
- disposizioni al contatto;
- doti decisionali;
- attitudini sociali;
- senso della precisione;
- capacità diplomatiche;
- autonomia;
- senso della responsabilità;
- amare il lavoro in gruppo;
- senso dell'umorismo;
- senso della realtà;
- assertività;
- saper risolvere problemi;
- flessibilità;
- capacità empatica;
- senso dell'ascolto;
- qualità di direzione;
- senso degli obiettivi;
- capacità anticipatrice;
- collegialità;
- lealtà;
- capacità di apprendimento;
- capacità di relativizzare le cose;
- creatività.

3. LO STATUTO DEL DIRETTORE

Lo statuto del direttore è un tema sempre più oggetto di discussione in alcuni Paesi dell'Europa e merita quindi che ci soffermiamo un po' su di esso. Prendiamo due casi: quello del Belgio francofono perché mostra molto bene la vulnerabilità su questo punto della scuole libere sovvenzionate, e quello della Francia.

3.1. Formazione

Riguardo alla sua preparazione in Belgio, il direttore dovrà aver seguito con successo una formazione di 120 ore (5 moduli di 24 ore). Nella rete della Comunità francese e germanofona (il Belgio è uno Stato federale), i 5 moduli devono essere stati frequentati prima dell'entrata in funzione come direttore. Nelle reti sovvenzionate, in cui rientra quella cattolica, tre moduli saranno richiesti prima dell'entrata in funzione, mentre gli altri due possono essere seguiti più tardi, purché prima della nomina. La formazione si baserà su tre settori: relazionale, amministrativo e

pedagogico. Una parte di 60 ore sarà comune a tutti i futuri direttori; 60 ore saranno proprie per ogni rete (ciascuna con le sue specificità pedagogiche, amministrative...). I corsi saranno assicurati dall'Istituto della formazione in servizio o dagli organismi dipendenti dalle reti. La padronanza delle materie comuni sarà valutata da una commissione composta da funzionari, da direttori designati dalla Federazione degli Enti Gestori, da professori di pedagogia e dai sindacati.

Nelle trattative, il Segretariato delle Scuole Cattoliche aveva rifiutato che i suoi direttori fossero valutati da una struttura dipendente dalle Comunità, cioè dagli Stati della Federazione. Va osservato che questa normativa sulla formazione non considera i direttori attualmente in funzione.

In Francia, la formazione è obbligatoria secondo i testi ufficiali. Lo diventa meno nella realtà e resta vero che un certo numero di capi di istituto sono nominati senza formazione e che certi candidati ad un posto, pur avendo frequentato i corsi, non ricevono mai proposte per una direzione.

3.2. *Reclutamento*

L'Ente Gestore alla ricerca di un capo di istituto potrà spingersi su tutto il territorio della Comunità francese del Belgio. Al contrario, i sindacati volevano limitare l'area di reclutamento alla "zona di insegnamento".

Nelle Scuole Cattoliche francesi, è l'organismo di tutela che ha il compito di reclutare il capo di istituto. Può farlo col presidente del consiglio di amministrazione, ma è l'organismo citato che dà la lettera di incarico al capo di istituto e solo dopo gli viene proposto un contratto di lavoro.

3.3. *Motivare*

Un altro punto di frizione in Belgio è la motivazione della scelta del direttore. Nelle reti pubbliche (Comunità, comuni, province) l'Ente Gestore deve dare conto della scelta del direttore. Se parecchi candidati aspirano all'incarico, si fa una selezione *paragonando i titoli e i lavori svolti* (diplomi, anzianità...). Questo regime di motivazione degli atti amministrativi, legato tipicamente agli organismi pubblici, non è stato esteso completamente alla rete delle scuole libere. Gli Enti Gestori difendevano la libertà totale mentre i sindacati chiedevano che giustificassero le loro scelte.

Difatti, ad un certo momento, il governo stava per imporre ai Gestori di motivare formalmente la scelta del direttore di una scuola. La reazione del Canonico Beauduin, direttore generale delle Scuole Cattoliche francofone e germanofone non si è fatta attendere. «Noi non siamo delle autorità amministrative! Bisogna continuare a riconoscerci un diritto alla libertà di scelta dei nostri capi di istituto; noi costituiamo scuole libere di tendenza. [...] Restiamo dei datori di lavoro a statuto privato. E quando le nostre decisioni sono contestate, possono essere portate davanti al tribunale del lavoro. È altra cosa essere attaccati davanti al Consiglio di Stato, che è una giurisdizione amministrativa, come accade per le decisioni della scuola pubblica».

Alla fine è stato raggiunto un compromesso. L'Ente Gestore delle scuole libere che cerca un direttore stabilirà un profilo; fisserà dunque lui stesso i criteri per la scelta. I sindacati della scuola saranno consultati (il loro parere non legherà i Gestori, ma se la consultazione non ha luogo, la Commissione paritaria potrà essere adita). Fissato il profilo, l'Ente Gestore procederà alla chiamata dei candidati. Dopo avere fatto la sua scelta, dovrà spiegare su che cosa ha basato le proprie decisioni. Se un candidato si ritiene leso, se giudica che i criteri del profilo non sono stati rispettati, potrà rivolgersi al tribunale del lavoro.

In Francia, il diritto del lavoro non obbliga affatto a dire le ragioni che portano a rifiutare un candidato. Questo vale anche per i capi di istituto. Gli organismi di tutela organizzano il reclutamento secondo procedure molto differenti. Alcuni si servono di un ufficio di reclutamento. Ma le procedure di altri sono a volte meno chiare ...

3.4. *Compiti*

Il decreto di nomina attribuisce al direttore dei compiti (coordinare l'équipe pedagogica, suscitare lo spirito di squadra...). Il Gestore preciserà il quadro dei compiti del suo direttore rimettendogli una lettera di incarico adattata alle specificità del luogo. Redatta dall'Ente, dovrà essere sottoposta al parere preliminare del direttore e dei sindacati della scuola (tramite il consiglio scolastico, la delegazione sindacale, ecc.) e sarà rinnovata ogni sei anni, a meno che il Gestore, il direttore o i sindacati vogliano anticipare la revisione. Questa regolamentazione riguarda tutti i direttori attuali e futuri.

In Francia, una lettera di incarico è rimessa al capo di istituto dal suo organismo di tutela. È su questa lettera che in linea generale si fa la valutazione.

3.5. Stage

Una volta in esercizio, il direttore fa uno stage di due anni prima di essere chiamato alla funzione. Dopo un anno, l'Ente Gestore procede ad una valutazione che deve concludersi con un giudizio *favorevole o con riserva o sfavorevole*. In caso di giudizio favorevole, una seconda valutazione ha luogo l'anno successivo. In caso di giudizio con riserva, lo stage può essere prolungato di un anno. In caso di giudizio sfavorevole, una nuova valutazione ha luogo sei mesi dopo. E, in caso di valutazione favorevole dopo sei mesi, lo stage sarà prolungato almeno di un anno; ma in caso di una nuova valutazione sfavorevole, lo stage si conclude di ufficio e il candidato torna alla sua funzione di origine.

In Francia, non c'è un periodo di stage. Per il primo incarico, il capo di istituto ha un periodo di prova di un anno durante il quale può essere licenziato o può licenziarsi.

3.6. Valutazione

Il direttore sarà valutato dall'Ente Gestore ogni cinque anni a decorrere dalla nomina. Se l'Ente lo decide, la valutazione può avere luogo prima. In nessun caso, un direttore può essere oggetto di più di due valutazioni in dieci anni. La valutazione sarà fondata essenzialmente sul rispetto della lettera di incarico, mentre i professori non saranno coinvolti. La valutazione non condurrà a nessuna forma di sanzione, ma potrà portare ad una formazione complementare oppure a un adattamento della lettera di incarico. Questo punto riguarda tutti i direttori, attuali e futuri.

È opportuno ricordare che va sempre ripetuto che lo Stato deve riconoscere alle Scuole Cattoliche il diritto alla scelta dei suoi direttori. Si tratta infatti di istituzioni libere e di tendenza.

In quanto servizio pubblico funzionale che beneficia di sussidi pubblici, la Scuola Cattolica dovrà continuare a sottolineare la sua differenza. Essa resta datore di lavoro a statuto privato, a differenza delle scuole pubbliche.

In Francia, una valutazione ha luogo ogni tre anni e condiziona la carriera del capo di istituto, attribuendogli dai 10 ai 50 punti. Invece i criteri della valutazione sono mal definiti e le prassi sono molto variabili secondo gli organismi di tutela, le persone, le pratiche.

4. LA PROCEDURA DI NOMINA DEL CAPO D'ISTITUTO

È chiaro che è l'organismo di tutela che nomina le direttrici e i direttori. Esaminiamo subito la procedura in altri Paesi europei.

Laddove la Scuola Cattolica è sovvenzionata dallo Stato, gli organismi di tutela hanno saputo salvaguardare sempre la propria libertà nella nomina del capo di istituto. Tale situazione non sfugge all'attenzione degli avversari delle scuole libere, cosa che ci obbliga a rimanere vigili in questo campo. Pensiamo ai tentativi che ci sono stati nelle Fiandre ad opera del partito liberale, di subordinare la costituzione dell'organismo di tutela ad un'elezione da parte dei genitori. Fortunatamente, questi intendimenti non sono riusciti. Dieci anni fa, alcuni politici olandesi

avevano suggerito di fare decidere ai genitori il “colore”, cioè l'identità stessa della scuola, ma anche questa volta senza successo.

In Spagna, i “direttori titolari” (l'organismo di tutela), continuano ad essere nominati dal loro Provinciale. È questo organismo che regola i «conciertos educativos», i contratti cioè con le autorità scolastiche e civili e al tempo stesso ne assume la responsabilità ultima. Il “direttore pedagogico” che nel Belgio chiamiamo “capo di istituto”, è proposto in prima istanza dall'organismo di tutela al “Consiglio Scolastico”, l'organo di partecipazione e di gestione della comunità educativa. Questo è composto dal Direttore dell'organismo di tutela, da rappresentanti del medesimo organismo, da professori, da genitori e da alunni. Se il Consiglio l'accetta, il capo di istituto è nominato. Se il Consiglio respinge la candidatura, l'organismo di tutela deve avanzare una nuova proposta.

La stessa consultazione obbligatoria esiste in Olanda. La legge ha affidato una competenza consultiva al Consiglio di Partecipazione (“Medezeggenschapsraad”). Il personale, i genitori e gli alunni che ne fanno parte, devono dunque formulare il loro parere sulla nomina (o sull'eventuale rinvio) del capo di istituto. L'organismo di tutela non è obbligato a seguire questo parere; ma in questo caso deve motivare la sua decisione.

Nella maggior parte dei Paesi europei, le normative vanno dunque più o meno nello stesso senso, cioè verso l'una o l'altra forma di consultazione.

5. LA RELAZIONE TRA IL CAPO D' ISTITUTO E GLI ORGANISMI DI TUTELA

Il ruolo degli organismi di tutela diocesani, congregazionali o altro, non può essere sottovalutato, tanto più che in certi Paesi del Nord dell'Europa sta passando nelle mani di laici. In alcuni di essi, come la Danimarca, i genitori hanno un posto riservato d'ufficio in cambio del contributo del 25% alle spese della scuola e per gli stipendi. Penso che si dovrà fare un sforzo, dovunque in Europa, per rinserrare il legame tra gli organismi di tutela e i capi di istituto.

Tali organismi si sforzano innanzitutto di *sostenere* i capi di istituto nello svolgimento della missione ricevuta dalla Chiesa, tramite il vescovo o la congregazione religiosa. Inoltre, essi svolgono anche il ruolo di *accompagnamento*. Un piccolo aneddoto: quando sono stato nominato capo di istituto, durante i primi tre mesi ricevevo tutti i lunedì mattina la visita di un delegato della congregazione religiosa che mi aveva scelto: veniva ad ascoltarmi e consigliarmi. Questi momenti erano molto preziosi perché una gran parte dei problemi amministrativi si chiariva e ciò mi rendeva libero per altri compiti essenziali.

Le relazioni tra i capi di istituto e gli organismi di tutela devono testimoniare apertura, franchezza, fiducia e aiuto reciproco. Da alcuni anni si sviluppa a poco a poco una collaborazione al lavoro autentico della missione, ma questa cooperazione dovrà avvenire sempre nella chiara distinzione dei rispettivi ruoli.

L'organismo di tutela *si interroga* non solamente sulla missione e sugli obiettivi pedagogici, ma anche sulle grandi tendenze della società. Se ne possono menzionare tre: il dualismo sociale che minaccia le nostre popolazioni europee; l'evoluzione di natura prevalentemente lassista in materia di etica; e infine, la dimensione spirituale atrofizzata nella nostra società. La domanda è «Come reagisce, direttore, con i professori e con i mezzi limitati certamente, ma reali di cui dispone, di fronte a questi cambiamenti?». Il capo di istituto rende dunque conto delle azioni che ha condotto con creatività e libertà in collaborazione con la sua équipe.

Una domanda che viene posta spesso è quella di sapere se il capo di istituto può partecipare alle riunioni dell'organismo di tutela. Personalmente non vedo nessun inconveniente, perché la sua presenza può aumentare molto la solidarietà nell'azione educativa e nella gestione; in ogni caso, terrei conto di un periodo di prova di uno o di due anni e tutto dipende dalla cultura che regna nella scuola e dalla saggezza del capo di istituto. Questi infatti deve essere cosciente che il suo ruolo è distinto da quello degli organismi di tutela, ma i due partner devono osare anche manifestare la comunità di obiettivi, di valori e di fede che regna nell'istituto scolastico. Le relazioni allora si

arricchiscono per entrambi. Non dimentichiamo che nella pastorale scolastica ogni membro della comunità, ivi compreso l'organismo di tutela, ha anche la missione di essere «pastore» verso l'altro. Ed il capo di istituto è molto spesso isolato nell'esercizio del suo ruolo. Se non si consente che egli partecipi alle riunioni, l'organismo di tutela deve riflettere in ogni modo seriamente per evitare questo isolamento del direttore.

6. I CAPI D'ISTITUTO SI ORGANIZZANO (LENTAMENTE) IN EUROPA

Dopo avere paragonato alcuni aspetti della funzione e della nomina del capo di istituto, vorrei aprire ora una finestra sulle reti europee dei direttori delle Scuole Cattoliche.

Ci si può stupire per il fatto che i capi di istituto non sono molto ben organizzati in associazioni nella maggior parte dei Paesi europei. Nell'Europa dell'Est, la più importante associazione si trova in Slovacchia, ma nei Paesi occidentali, vi è solo qualche paese in cui sono presenti delle associazioni.

Come spiegare tutto ciò? Penso che si deve ritornare al tempo in cui gli incarichi di direzione erano affidati tutti ai religiosi o alle religiose o ai sacerdoti diocesani. Gli organismi di tutela diocesani o delle congregazioni erano nella maggior parte dei casi costituiti dalle stesse persone che componevano le direzioni. Allora era inutile creare dei sindacati o delle associazioni di direttori.

Attualmente noto una certa reticenza da parte delle congregazioni religiose in molti Paesi. Per alcune di esse, soprattutto femminili, non vi è che un centro, la loro Casa Generalizia, spesso a Roma; esse si augurano che i capi di istituto laici si organizzino fra loro. Un'altra ragione è che certi organismi di tutela percepiscono una tale associazione come concorrenziale. Non si sa ancora molto bene come conciliare congregazione o diocesi con tali associazioni nazionali o internazionali.

E tuttavia sono convinto che c'è un'urgenza, direi anche pastorale! I posti di direzione passano sempre più ai laici che non hanno il sostegno, né la formazione che offriva un tempo la congregazione religiosa o la diocesi. Essi non fanno più parte di una rete internazionale che è una ricchezza enorme, ma che è troppo evidente per i membri delle congregazioni. È tuttavia questa appartenenza che dava sempre il senso dell'universale ai sacerdoti, ai religiosi e alle religiose. Mi chiedo se le congregazioni non devono camminare insieme coi loro capi di istituto laici. Certe congregazioni come quelle dei Salesiani, dei Maristi e dei Fratelli delle Scuole Cristiane, lo fanno, e con convinzione.

Esaminiamo ora un campione di associazioni prese da alcuni Paesi europei, dove i capi di istituto dispongono di un'organizzazione solida. Questo elenco non è esauriente, ma il fatto che alcuni Segreteriati nazionali sono molto reticenti sulla loro eventuale esistenza, si potrebbe spiegare in parte con quello che ho appena detto sopra.

GERMANIA

ODIV, Ordensdirektoren-Vereinigung,

Questa associazione è collegata al Zentralstelle Bildung der Deutschen Bischofskonferenz, Bereich «Glaube und Erziehung»

Bonner Talweg 177, D-53129 BONN

Tel.: +49 228 103255 - Fax: +49 228 103201 - vorstand@odiv.de

Presidentessa: Sr.M. Ignatia Langela SMMP

Gymnasium Engelsburg, Richardweg 3, D - 34117 KASSEL

Tel. : +49 561789670 - fax: +49 5617896721 - sr.ignatia@engelsburg.de

INGHILTERRA e GALLES

NCSL, Nationale College for School Leadership

4 The Avenue, MOULTON, GB-Northamptonshire NN3 7TL

Tel: +44 1604671036 - <http://www.ncsl.org.uk>

Il Centro di formazione più importante per ciò che riguarda in generale i capi di istituto.

CATS, Catholic Association of Teachers in Schools and Colleges

Presidente: Ms Eileen O'Reilly

St Bridget's Catholic Primary School

St Bridget's Lane, Egremont, GB-Cumbria CA 22 2BD - <http://www.theredirectory.org.uk>

Il CATS fa parte del Consiglio per l'educazione religiosa, (The RE, Religious Education Council of England and Wales).

mark@catseditor.demon.co.uk

Il CATS pubblica una «Newsletter»: «The Vine», editore: Mark Philpott.

Fax: +44 01352 741059

BELGIO: COMUNITÀ FIAMMINGA

La segreteria è curata dal VSKO, *Vlaams Secretariaat van het Katholiek Onderwijs*, (Segreteria fiamminga dell'educazione cattolica) che ha come Direttore Generale il Canonico André De Wolf e, a partire da luglio 2004, la Sig.ra Mieke Vanhecke.

Per la scuola di base: DCBaO, *Directiecommissie Basisonderwijs* (Commissione dei direttori delle scuole di base)

Presidente: M. G. WINDELS.

Una delle commissioni del DCBaO si occupa dell'accompagnamento dei capi di istituto. Responsabile: M. Jan SAVEYN.

Per la scuola secondaria: CODIS, *Contactcomité van de Directies Secundair Onderwijs* (Comitato di contatto dei direttori delle scuole secondarie).

Contatto: Sig.ra Lieve WERBROUCK.

Indirizzo delle 2 persone di contatto: VSKO, Guimardstraat 1, 1040 Brussel. <http://www.vsko.be>

BELGIO: COMUNITÀ FRANCESE E GERMANOFONA

La segreteria è curata dal SeGEC, *Secrétariat Générale de l'Enseignement Catholique en Communautés française et germanophone*. Il Direttore Generale attuale è il Canonico Armand BEAUDUIN e, a partire da luglio 2004, M. Etienne MICHEL

In seno alla FédEFoC, *Fédération de l'Enseignement Fondamental Catholique*, c'è il Collegio dei Direttori che difende il progetto educativo e che coordina l'azione pedagogica.

collègedesdirecteurs@segec.be

Segretario Generale: M.G CARTUYVELS.

Per la scuola secondaria, la segreteria è curata dal FESEC, *Fédération de l'Enseignement Secondaire Catholique* e c'è il FEADI, *la Fédération des Directeurs des Etablissements*. Presidente di questa federazione: M. Alberto FRAIPONT.

Indirizzo generale: SeGEC, Via Guimard, 1, B-1040 Bruxelles. <http://www.sgec.be>

SPAGNA

Non esiste un'associazione specifica dei capi di istituto delle Scuole Cattoliche.

FRANCIA

I capi di istituto delle Scuole Cattoliche della Francia sono organizzati in parecchie associazioni chiamate «sindacati».

SYNADIC, Syndicat National des Directeurs d' Etablissements Catholiques d'Enseignement du Second Degré sous Contrat

78A via dei Sèvres, F-75341 PARIS cedex 07

Tel.: +33 1 43064522 - Fax: +33 1 43060922 - synadic@wanadoo.fr

Difende gli interessi dei capi di istituto dei collegi privati e predispone stage di formazione continua su temi relativi alla organizzazione, ma anche pedagogici (per esempio: Le Pedagogie differenziate, La Responsabilizzazione del Liceale, il Management dei gruppi).

Presidentessa: La Sig.ra Marie-Claude TRIBOUT.

SNCEEL, Syndicat National des Chefs d' Etablissements d'Enseignement Libre

15 Via del Valle di Grazia, F-75005 PARIS

Tel. : +33 1 44320970 - fax: +33 1 44320979 - snceel@wanadoo.fr, www.snceel.scolanet.org

Il SNCEEL raggruppa i direttori di liceo e da qualche tempo anche il SYNADIC si rivolge a questo pubblico.

Offre formazione continua intorno a sei temi: (1) la pedagogia, (2) la gestione e le risorse umane, (3) l'educazione, (4) il mestiere, (5) la persona del capo di istituto e (6) la pastorale.

Riguardo a questo ultimo tema, il SNCEEL propone attualmente due tipi di formazioni: (1) la responsabilità pastorale del capo di istituto: una pastorale cioè che sia "passione di speranza" di fronte all'indifferenza apparente degli alunni e talvolta di una parte della comunità educativa; (2) quale Chiesa del futuro si delinea attualmente? Si può discernere oggi la chiesa di domani e come i capi di istituto, nella loro responsabilità pastorale, possono accompagnare, favorire, preparare questo futuro che si disegna?

SYNADEC, Syndicat National des Directeurs et Directrices d'Ecoles Catholiques Chefs d' Etablissements du Premier Degré

78A Via di Sèvres, F-75341 PSRIS Cedex 07

Tel. : +33 1 45679273 - fax: +33 1 40560755 - <http://www.synadec.fm.fr>

Presidente: M. Y. DIRAISON.

UNETP, Union Nationale de l'Enseignement Technique Privé

277 Rue Saint Jacques, F-75005 PARIS

Tel.: +33 1 40467190 - Fax: +33 1 46346922 - unetp@unetp.org; <http://www.unetp.org>

Segretario Generale: M. Henri LOBBES.

UNEAP, Union Nationale de l'Enseignement Agricole Privé

Capi di istituto di 212 Scuole agricole private Cattoliche

277 Rue Saint Jacques, F-75005 PARIS

Tel.: +33 1 53737423 - Fax: +33 1 53737430 - cneap@cneap.scolanet.org

Presidente: M. Jean-Marc BISSERIE - Segretario Generale: M. Pierre DREAN.

ADDEC, Alliance des Directeurs et Directrices de l'Enseignement Chrétien.

Questa associazione è stata creata nel 1871 dai superiori di seminario. Fu il primo movimento unificatore delle scuole cattoliche a livello nazionale in Francia. L'ADDEC organizza sessioni, congressi, corsi di formazione e pubblicazioni. L'ultima sessione annuale (13-15/12/2003) aveva per tema: "Avanti al largo! Osare una pastorale dinamica dell'educazione al XXI secolo".

Ogni istituto che aderisce all'ADDEC, pagando secondo il numero di alunni, riceve a questo titolo un esemplare de "La Lettre". L'ADDEC fornisce informazioni teologiche in collaborazione con la Facoltà di Teologia Cattolica dell'Università Marc Bloch di Strasburgo. Organizza anche degli stage su per esempio: un progetto pastorale all'interno del progetto educativo di istituto; disciplina, educazione alla responsabilità e pastorale, "sapere, credere e insegnare" formazione teologica di approfondimento.

Per la rivista: 31 viale Camuso, F-44000 NANTES Cedex.

Tel. : +33 2 40200060 - fax: +33 2 40124573

ISPEC, Institut Supérieur de Promotion de l'Enseignement Catholique

17 Rue Merlet de la Boulaye, B.P. 154, F-49001 ANGERS Cedex 01

Fax: +33 241242451 - <http://www.ispec.asso.fr>

L'ISPEC ha come compito principale la formazione delle quadri delle Scuole Cattoliche: le persone al servizio dell'istituzione, i capi di istituto ecc.

Alcuni esempi: (a) Il capo di istituto: missione e funzione; (b) Il capo di istituto animatore e direttore. Animare pedagogicamente l'istituto. Gestire l'istituto sul piano amministrativo e umano; (c) Il capo di istituto animatore della comunità educativa. Mettere in opera un progetto educativo legato al Vangelo. Accompagnare un'équipe in un progetto; (d) Il capo di istituto e la sua missione pastorale confrontata con le realtà dell'istituto scolastico.

L'ISPEC permette anche di accompagnare i corsisti nel loro progetto di diventare capo di istituto e di acquisire delle competenze professionali di base.

L'ASFODEL: Association de Formation des Directeurs de l'Enseignement Libre.

Raggruppa differenti rappresentanti dei sindacati di capi di istituto.

277 Rue Saint Jacques, F-75005 PARIS

Tel.: +33 1 46337238 - fax: +33 1 43295457

Presidente: M. Claude MARCHAL - Direttore amministrativo: M. Robert BRUNO.

IRLANDA

NAPD, National Association of Principals and Deputy Principals

46 Lower Leeson Street, IRL-Dublino 2,

Tel.: +353 1 662 7025 - Fax: +353 1 662 7058

Direttore: Ms Mary Mc GLYNN.

Il NSPD raggruppa tutti i capi di istituto delle scuole cattoliche irlandesi.

OLANDA

VVO, *Vereniging voor het Management in het Voortgezet Onderwijs*

Posters 306, NL-3500 AH UTRECHT

Tel.: +31 30 2349090 - Fax: +31 30 2349099 - vvo@vvo.nl

È l'associazione più importante dei capi di istituto dell'Olanda. È stata fondata nel 1995 ed è stata innanzitutto una Associazione di gestione per le scuole secondarie, («voortgezet onderwijs») cattoliche e protestanti. Circa il 90% delle scuole ne fanno parte. All'interno del VVO funzionano delle organizzazioni «pilastrari». Il solo punto dell'identità distingue le une dalle altre.

I capi di istituto cattolici e protestanti hanno creato una sola associazione:

KVSC, *Kring van Schoolleiders in het Christelijk geïnspireerd Onderwijs* («Circolo dei capi di istituto delle scuole di ispirazione cristiana»).

I capi di istituto che ne sono membri si riuniscono almeno una volta all'anno per due giorni. Nel settembre 2004 si terrà un simposio sul tema: «Dirigere e apprendere». Che significa l'atto di apprendere per il cristiano (Gesù come professore), e per un ebreo? Nel gennaio 2005: Qual è l'ispirazione del capo di istituto? Quali sono i suoi valori? Qual è la sua visione? Si partirà dalla visione di San Benedetto: motivare, ascoltare, suscitare attenzione negli altri. Un terzo seminario è previsto nell'aprile 2005 sul tema: i colleghi e la cultura. Come combinare la «gestione» con l'«anima»? Come il capo di istituto può fare da guida in quanto gestore ma anche, ed allo stesso tempo, in quanto portatore di un progetto?

7. IN CONCLUSIONE

Le pubblicazioni, i seminari, i libri e le analisi sulla «leadership» abbondano dovunque, soprattutto nei Paesi anglofoni, ma si limitano molto spesso al management o alla psicologia. Si constata perciò un ritorno di interesse per le pubblicazioni o per i seminari che hanno come argomento la spiritualità cristiana del capo di istituto. Penso che sia urgente che gli organismi di tutela, delle congregazioni e delle diocesi, aumentino i loro sforzi per formare i capi di istituto nella dimensione religiosa della loro missione. Per un direttore cristiano, il Cristo è l'esempio della Guida e del Servitore. Il direttore credente prova a valorizzare e ad amare tutti i membri della comunità educativa e si sforza di incontrare in essi il Cristo. Anche nelle sanzioni, talvolta inevitabili da prendere, egli non prenderà di mira mai la persona del giovane e del professore: per questo è necessaria una sufficiente conoscenza di sé. Il capo di istituto vivrà dei valori chiari e dovrà riservarsi obbligatoriamente un tempo di preghiera.

Anche le grandi congregazioni religiose europee che organizzano da molti anni delle sessioni di formazione sulla spiritualità del loro fondatore o fondatrice, dovranno curare che i professori e i direttori non riducano questa spiritualità a un residuo di metodi pedagogici e didattici che perdono ogni legame e fondamento nella fede cristiana vissuta giornalmente.

Infine, i capi di istituto dovranno trovare un nuovo modo di formare delle reti (inter-) diocesane, (inter-) congregazionali e internazionali. La missione della Scuola Cattolica porta in sé una dimensione della Chiesa universale che si sta perdendo poco a poco. Non la si sostituisce con un programma neutro come il programma Socrates dell'Unione Europea. Si tratta di creare delle associazioni nazionali e, poco a poco, internazionali, congregazionali e laiche, di sacerdoti diocesani e di laici. Spero che possano contare sulla totale collaborazione delle diocesi e delle congregazioni religiose. Ad ogni modo, il Comitato Europeo per la Scuola Cattolica farà un sforzo per stimolarli.