

Le dimensioni critiche: conformità alle molte norme, aspetti tecnico-educativi, missione distintiva e aspetti gestionali

Scuole cattoliche, le sfide al tempo dei tagli

MARCO GRUMO

Le scuole cattoliche si trovano in una fase di grande cambiamento. Rispetto al passato è mutato il contesto, sono emersi nuovi bisogni, in alcuni casi sta cambiando anche la più ampia organizzazione e gestione delle parrocchie e degli istituti religiosi. In questo contesto esistono scuole cattoliche in crescita e altre che faticano e che minacciano la chiusura ad ogni evento problematico.

Nuovi, rispetto al passato, sono anche i termini che ricorrono nei diversi provvedimenti e documenti: competizione sui finanziamenti, competizione tra istituti, meritocrazia, compatibilità finanziarie, scelte organizzative, qualità dei docenti, valutazione e sistemi premianti, razionalizzazione, motivazione, concorrenza, finanziamenti privati, attività supplementari (commerciali), internazionalizzazione, start up, semplificazione, rapporto con il territorio e con il mondo delle imprese locali, standard, carriera, ecc. Inoltre molteplici sono le responsabilità riconducibili (direttamente o indirettamente) alle figure dirigenziali della scuola: responsabilità nei confronti delle famiglie, aspetti educativi, aspetti didattici, problematiche di bilancio e finanziamento, parità scolastica, reclutamento, responsabilità amministrativa dell'ente, requisiti, normativa sulla sicurezza, outsourcing, privacy, ecc.

Oggi è possibile identificare dimensioni critiche per le scuole:

- la compliance (e cioè la conformità rispetto alle molteplici norme che interessano l'attività scolastica);

- gli aspetti tecnico-educativi;
- la missione distintiva della scuola;

- gli aspetti gestionali.

Anche nel settore della scuola, esistono ormai due categorie di soggetti:

- le scuole stabili (o in declino);

- le scuole in crescita,

dove la differenza tra le prime e le seconde risiede sempre più chiaramente in una superiorità delle ultime rispetto alle prime, innanzitutto in termini di missione distintiva, capacità imprenditoriale e di gestione.

Nell'attuale contesto, come det-

to, molti sono gli aspetti di discontinuità dell'ambiente circostante: incremento della quantità, qualità e complessità dei bisogni delle famiglie, continua razionalizzazione dell'intervento pubblico; innalzamento del livello di competizione tra soggetti pubblici e non; incremento delle istanze di efficacia, efficienza e qualità dell'azione svolta; carenza del personale religioso e conseguente esigenza di sperimentare nuovi modelli di gestione sempre più fondati sui laici preparati; necessità di affiancare alle gestioni ordinarie veri e propri processi di

riorganizzazione delle scuole, ma anche di rafforzamento della missione distintiva, talvolta trascurata o data per scontata.

Del resto tutte le scuole cattoliche nascono per diffondere e trasmettere una missione nel tempo e nelle comunità: ciò implica che esse debbano vivere nel contesto e non fuori da esso, ma soprattutto implica che esse debbano costituire opere realmente differenti, per valori, servizi e organizzazione, rispetto a quelle offerte dalla pubblica amministrazione e comunque presenti «sul mercato».

L'attuale contesto di crisi perdurante dell'economia mostra in modo ancora più evidente come i problemi delle scuole cattoliche oggi siano anzitutto problemi di gestione e non di amministrazione. Per gestire oggi le scuole cattoliche occorrono percorsi di gestione nuovi che richiedono competenze specifiche e moderne agli organi di governo. I percorsi, le modalità organizzative, l'offerta didattica ecc. passati non funzionano più perché in un altro contesto.

Infatti le scuole cattoliche sono chiamate a raccogliere alcune importanti sfide gestionali, tra cui:

- sviluppare una maggiore attenzione del vertice ai problemi di ordine strategico e non solo a quelli operativi: la crescita delle scuole oggi, ancor più che in passato, non sarà mai l'esito di un percorso casuale e di breve periodo;

- sviluppare una maggiore capacità di accrescere le specificità dei servizi offerti e di comunicarli alla comunità secondo un'ottica di eccellenza e di non autoreferenzialità, talvolta troppo pre-

sente;

- non pensare che l'esperienza passata possa costituire l'unico (o il principale) strumento per gestire le scuole nel futuro;

- non giustificare le inefficienze di gestione dietro la finalità perseguita: buona gestione e perseguimento della finalità educativa non sono infatti concetti antitetici;

- stimolare il costante rapporto con la comunità;

- avere particolare cura nella selezione, gestione e sviluppo del personale docente.

Più specificamente, le scuole cattoliche sono chiamate dalla crisi a:

- diventare realtà di vera eccellenza educativa e di valori, ma anche attente ai problemi di ordine gestionale;

- diversificare le fonti finanziarie, sviluppando il fundraising e le attività extra-didattiche anche in rete con altri soggetti del territorio ampliandone la rilevanza sociale ed economica;

- rendere più evidente all'interno e all'esterno il substrato di valori su cui essa poggia e la propria missione distintiva nei confronti delle famiglie, degli studenti, della comunità cattolica locale, degli stakeholder interni ed esterni;

- attuare veri e propri processi di riorganizzazione delle scuole che investano a «360 gradi» l'offerta didattica, l'organizzazione scolastica, l'utilizzo delle strutture, le collaborazioni esterne, l'apertura al territorio, l'internazionalizzazione delle esperienze, dell'offerta, dei docenti, la sostenibilità economica ecc.

Le gestioni «ordinarie», «inerziali» non solo oggi non sono più sufficienti, ma si rivelano del tutto contro-produttive. Tutti i casi di scuole chiuse o in chiusura costituiscono infatti esempi di gestioni «inerziali», «personalistiche», esclusivamente orientate «all'oggi» e all'«ordinario».

E' il momento di lanciare e moltiplicare i piani e i percorsi di riorganizzazione delle scuole cattoliche, dando anche una «veste», un ruolo e un'attenzione nuova al personale, il quale infatti costi-

tuisce il vero fattore di sviluppo (e distintivo) delle organizzazioni in crescita rispetto a quelle in «crisi», ma anche una «veste» e un ruolo nuovo alla relazione con le

famiglie, con la comunità e con il mercato.

Per cambiare una scuola bastano un buon progetto di riorganizzazione e alcune persone (laiche o religiose) brave, motivate e sostenute con forza dalla proprietà in questo processo sicuramente difficile, ma fondamentale.

Molti casi di scuole analizzati mostrano come l'esistenza e lo sviluppo delle scuole cattoliche sia possibile anche in un contesto di crisi e di poche vocazioni; tuttavia ciò dipende:

- dalla qualità e della «radicalità» del percorso di riorganizzazione (il quale deve sempre prevedere almeno interventi di riequilibrio economico, di innovazione e sviluppo e di sistema);

- dal grado di avanzamento di tale percorso;

- dal grado di sostegno da parte della «proprietà»;

- dal grado di continuità del progetto nel tempo.

Senza un percorso di riorganizzazione con le caratteristiche sopra indicate per molte scuole la continuità è a rischio in questo contesto. Un percorso necessario ma anche positivo!

Infatti i casi analizzati mostrano come esso riveli numerosi aspetti positivi per le scuole ad esempio in termini di:

- riduzione dei costi;
- aumento dei ricavi;
- riequilibrio dei conti;

- diversificazione delle fonti di finanziamento e della dipendenza dalla congregazione/parrocchia e dall'ente pubblico;

- innovazione e sviluppo delle iniziative didattiche ed extra-didattiche;

- collaborazione con altre realtà scolastiche del territorio;

- internazionalizzazione dell'offerta formativa;

- aumento degli studenti;

- apertura al territorio, ottimizzazione delle strutture,

- comunicazione interna ed esterna;

- formazione del personale religioso e laico;

- migliore utilizzo delle strutture.

Ha affermato infatti tempo fa una religiosa che ha partecipato a un progetto di riorganizzazione attuato nel nord Italia: «tra gli aspetti più positivi del progetto di riorganizzazione vi sono: a) la

consapevolezza e la condivisione all'interno di una équipe di persone con responsabilità nell'opera e la presa di coscienza che è tempo di cambiare; b) l'innovazione, lo svecchiamento e l'attivazione di processi imprenditoriali; c) una migliore allocazione delle funzioni e dei ruoli tra religiosi e laici. Un percorso difficile ma ricco di soddisfazioni (...) La cosa che mi ha stupito maggiormente è stato vedere il prodotto del lavoro delle commissioni di sistema: non pensavo a una risposta del genere; un laboratorio

di energie che non erano neppure ipotizzate, insospettabili in ciascun attore del processo e che fa acquisire ai religiosi competenze nuove, come ad esempio quelle di sviluppare attività commerciali al servizio della scuola; un percorso entusiasmante che apre la strada alla continuità delle opere pure in presenza di minore personale e di crisi economica perdurante; un percorso che evidenzia anche come nei religiosi esista ancora una sorta di timore di cedere e/o di perdere potere, rispetto ai laici. Mi piacerebbe

grandemente essere in questo progetto in situazione diretta e personale e non periferica».

La continuità delle scuole cattoliche in presenza di crisi economica e di poco personale religioso appare quindi possibile, ma richiede un'impostazione culturale e un metodo di lavoro e organizzativo delle scuole ben preciso e molto diverso da quelli che hanno caratterizzato lo sviluppo delle opere italiane negli ultimi sessant'anni: un metodo di lavoro fatto di iniziative coordinate, continuative e coraggiose di rie-

quilibrio, di sviluppo e di sistema, inserite all'interno di un più ampio progetto di riorganizzazione di «qualità», ormai non più procrastinabile.

Se da un lato le scuole devono continuare a lavorare con forza affinché in Italia venga sia veramente riconosciuta alle scuole cattoliche dallo Stato una «parità sostanziale» e non solo formale, dall'altro devono abbinare a tale processo importanti azioni di riorganizzazione e innovazione delle opere, i quali potranno così rafforzare ulteriormente queste importanti opere della Chiesa cattolica per i giovani e per le famiglie.

