

CONSIGLIO NAZIONALE DELLA SCUOLA CATTOLICA



# Educare nel cambiamento

Realtà e futuro della scuola  
e della formazione professionale cattolica  
e di ispirazione cristiana

CONSIGLIO NAZIONALE DELLA SCUOLA CATTOLICA

# EDUCARE NEL CAMBIAMENTO

*Realtà e futuro della scuola  
e della formazione professionale  
cattolica e di ispirazione cristiana*





## Sommario

Presentazione .....	5
Autonomia, parità e libertà di scelta educativa .....	7
Uno strumento per il discernimento delle comunità educative .....	17
<i>Confrontarsi con il cambiamento</i> .....	19
<i>La sfida del discernimento</i> .....	23
<i>Una griglia per il discernimento</i> .....	29
Appendici	
Buone pratiche ed esperienze .....	39
Per la scuola cattolica in Italia .....	75





## Presentazione

«Si può dire che oggi non viviamo un'epoca di cambiamento quanto un cambiamento d'epoca». Con queste parole, pronunciate al Convegno ecclesiale di Firenze il 10 novembre 2015, papa Francesco ha attirato l'attenzione di tutti sulle rapide e radicali trasformazioni del nostro mondo e della nostra società. Per il mondo della scuola e della formazione ciò significa che bisogna fare i conti con esigenze, generazioni e modelli educativi diversi da quelli cui si era abituati fino a un passato anche recente.

Alla luce di queste considerazioni il Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica ha avviato negli ultimi tempi un'ampia riflessione sulle condizioni delle scuole e dei centri di formazione professionale (Cfp) definibili come cattolici o di ispirazione cristiana, pubblicandone i risultati in questo opuscolo che raccoglie:

- un primo documento su *Autonomia, parità e libertà di scelta educativa*, pubblicato nel 2017 e dal carattere programmatico;
- un secondo documento, *Uno strumento per il discernimento delle comunità educative*, che vede qui la luce per la prima volta e si propone di aiutare tutte le scuole e i Cfp a promuovere una ponderata riflessione di fronte alle difficoltà che possono derivare dalle trasformazioni che stiamo vivendo;
- un'Appendice costituita da una serie di esperienze di scuole e Cfp che hanno saputo misurarsi con il cambiamento in maniera creativa e coraggiosa, pur se non priva di ostacoli;
- una seconda Appendice, che raccoglie i recapiti degli organismi che a vario titolo compongono il mondo della scuola cattolica e possono essere di riferimento proprio per affrontare eventuali difficoltà o solo per confrontarsi nella vita ordinaria delle diverse realtà educative.

La scuola cattolica, come insegna il Concilio Vaticano II (GE, 8), è essenzialmente «un ambiente comunitario scolastico permeato dello spirito evangelico di libertà e carità». Con questo opuscolo, quindi, il Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica vuole rivolgersi a tutte le componenti della comunità educativa – alunni, insegnanti, genitori, gestori, responsabili della direzione, comunità ecclesiale – per promuovere e sostenere un’azione che confermi e rafforzi il ruolo della scuola cattolica nella società italiana alla luce dei cambiamenti in atto.



✠ Mariano Crociata

*Presidente del Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica*

Roma, 25 giugno 2018



## Autonomia, parità e libertà di scelta educativa

In un tempo come quello attuale, caratterizzato da continui e radicali cambiamenti, culturali e sociali, è sempre più evidente la centralità educativa che la scuola e l'istruzione e formazione professionale (IeFP) rivestono per la crescita di persone in grado di affrontare le molte sfide che si presentano.

Lo scopo delle istituzioni scolastiche è l'educazione delle nuove generazioni attraverso l'istruzione, ossia l'accompagnamento di ogni alunno nella propria crescita umana e culturale. Tale obiettivo può essere efficacemente perseguito solo in un sistema scolastico e formativo plurale, in cui siano valorizzate al massimo la libertà, l'autonomia e la responsabilità dei protagonisti del rapporto educativo (alunni, famiglie, docenti, personale non docente, dirigenti, gestori).

### **Il sistema educativo italiano è ancora incompiuto**

Un sistema educativo costruito sui pilastri dell'autonomia delle istituzioni scolastiche e formative, della parità tra scuole statali e non statali e dell'effettiva libertà di scelta educativa delle famiglie, anche mediante i percorsi dell'istruzione e formazione professionale, risulta meglio orientato a sostenere il compito affidato a ogni struttura educativa. Numerose indagini internazionali documentano come i sistemi con un più alto tasso di autonomia delle singole scuole, di pluralismo delle istituzioni formative e di libertà di scelta educativa permettano ai giovani di raggiungere migliori risultati individuali e collettivi e di realizzare una maggiore eguaglianza delle opportunità.

Come stabilito dalla legge 62/2000, il nostro sistema nazionale di istruzione è costituito dalle scuole pubbliche statali e dalle scuo-

le pubbliche paritarie gestite dai privati e dagli enti locali, al fine di garantire la libertà di scelta educativa in un contesto di pluralismo scolastico ispirato ai principi della Costituzione italiana e del diritto europeo. Negli anni recenti sono stati assunti concreti provvedimenti a favore delle scuole paritarie e delle famiglie. Ciononostante oggi una piena libertà di scelta educativa non può dirsi pienamente garantita. Il nostro Paese, infatti, è ancora fermo a un sistema che lascia poca autonomia alle singole scuole, che discrimina di fatto le scuole pubbliche paritarie e che impedisce il funzionamento dell'IeFP in buona parte del territorio nazionale.

Sono passati quattordici anni dalla riforma che ha introdotto in Italia l'IeFP, facendone una parte integrante del sistema educativo nazionale (legge 53/2003), ma siamo ancora ben lontani da un'offerta formativa strutturata, diffusa e consolidata in tutto il Paese. Eppure i risultati dei percorsi offerti dalla IeFP appaiono largamente positivi, sia in termini di successo formativo sia dal punto di vista dell'occupabilità degli allievi che ne usufruiscono.

Occorre pertanto un grande cambiamento, affinché il sistema formativo italiano, nel suo complesso, possa perseguire meglio la missione educativa che la società gli affida e che la legge a pieno titolo gli riconosce.

## **I diritti della persona e la primaria responsabilità educativa della famiglia**

La libertà di scelta della scuola da frequentare si basa anzitutto sul diritto di ogni persona all'educazione, cioè ad educarsi e a essere educata secondo le legittime scelte dei genitori (cfr. la Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, art. 26).

Tutti i documenti della comunità internazionale sui diritti dell'uomo attestano inoltre il diritto dei genitori all'educazione dei figli e alla libera scelta dell'istituzione educativa. Anche la Costituzione italiana riconosce come *in primis* sia affidato ai genitori il dovere/diritto di istruire ed educare i figli (art. 30). Rendere effettivo tale diritto significa garantire alla famiglia una vera libertà di scelta tra realtà formative diverse per indirizzo, progetto educativo e gestione statale o non statale.

## **Gli ostacoli da rimuovere per una vera equità**

In tutti i paesi europei, ad eccezione dell'Italia e della Grecia, è assicurato alla scuola non statale un sostegno economico pubblico che permette alle famiglie di esercitare la scelta della scuola a parità di condizioni. In Italia il costo della scuola paritaria è a carico delle famiglie che la scelgono, sostenendone integralmente i costi nella scuola secondaria e al 70-80% nelle scuole dell'infanzia e primaria. Questa condizione rappresenta un ostacolo relevantissimo all'esercizio della libera scelta educativa, oltre che una grave discriminazione di quei cittadini che, scegliendo la scuola paritaria, si trovano a pagare due volte, con le rette e con le tasse, il servizio di istruzione pubblico.

Il compimento della legge 62/2000 sulla parità scolastica, con la previsione di misure economiche che garantiscano una effettiva libertà di scelta alle famiglie, permetterebbe all'Italia di ridurre il divario che in questo campo ancora la separa dal resto dell'Europa e di dare finalmente attuazione al dettato costituzionale per il quale "la Repubblica agevola con misure economiche e altre provvidenze la formazione della famiglia e l'adempimento dei compiti relativi, con particolare riguardo alle famiglie numerose" (art. 31).

## **Una presenza da garantire, nel segno della sussidiarietà**

Il sistema educativo di istruzione e formazione accoglie in Italia circa nove milioni di alunni: circa 7.800.000 nelle scuole statali, quasi un milione nelle scuole paritarie e circa 150.000 nei centri di formazione professionale accreditati.

La presenza delle scuole paritarie nel nostro Paese, di cui il 70% sono scuole dell'infanzia, si va progressivamente riducendo per una pluralità di ragioni, delle quali la più rilevante è l'ostacolo costituito dai costi che ricadono sulle famiglie.

Urge pertanto intervenire per dare piena attuazione alla legge 62/2000 al fine di garantire effettivamente, nell'unico sistema nazionale di istruzione, la presenza delle scuole paritarie e dell'IeFP, che erogano un servizio pubblico, aperto a tutti, condotto nel rispetto di criteri rigorosi e sottoposto a severi controlli.

La valorizzazione del servizio pubblico di istruzione assicurato anche da soggetti diversi dallo Stato attuerebbe inoltre quel principio

di sussidiarietà, presente nella nostra carta costituzionale, che rappresenta il punto di riferimento fondamentale per il passaggio dal Welfare State alla Welfare Society, sempre più necessario in tutto l'Occidente.

### **Il diritto allo studio da garantire anche mediante l'IeFP**

Lo Stato continua a non tutelare il diritto all'istruzione e formazione che pure è formalmente promesso agli allievi che frequentano o che intenderebbero frequentare i percorsi della IeFP, così frustrando ed impedendo di fatto la libertà di scelta educativa delle famiglie.

I percorsi di IeFP sono infatti attivati soltanto in alcune Regioni, che sono gli enti cui la Costituzione riconosce la competenza esclusiva in materia, mentre in altre Regioni – proprio là dove i bisogni formativi professionalizzanti appaiono più impellenti e la dispersione scolastica più elevata – tali percorsi sono di fatto preclusi o fortemente limitati.

Occorre pertanto un intervento nazionale, un “piano nazionale per l'azione formativa”, che coinvolga tutte le Amministrazioni impegnate nella IeFP in un impegno comune che consenta l'effettivo determinarsi di un assetto nazionale del settore e coniughi efficacemente l'impiego delle risorse pubbliche e la libertà di scelta educativa delle famiglie anche in questo campo.



### **IL SISTEMA PARITARIO A REGIME: UNA PLURALITÀ DI MISURE COMPLEMENTARI**

Il Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica ritiene che per il raggiungimento della piena parità, non solo giuridica ma anche economica delle scuole non statali, sia necessario approntare una serie di interventi diversificati sulla base delle complesse situazioni sociali, giuridiche, economiche, territoriali e ordinamentali. Per questo motivo si prospettano di seguito alcune proposte fra loro alternative o complementari.

## 1. Quota capitaria per tutte le scuole del sistema nazionale di istruzione

La via maestra per assicurare un'effettiva autonomia delle istituzioni scolastiche e una reale parità scolastica passa dalla riorganizzazione del finanziamento dell'intero sistema nazionale di istruzione (scuole statali e paritarie) attraverso la definizione di una quota capitaria, ossia una determinata somma per ogni alunno frequentante la scuola.

Accompagnata da un sistema di convenzionamento per singolo istituto, la quota capitaria costituisce la misura principale per la definizione di un fondo di bilancio permanente da attribuire a ciascuna scuola del sistema nazionale di istruzione.

Presupposto di tale impostazione è la definizione del *costo standard* per allievo, cioè l'individuazione del costo ottimale per l'istruzione di ogni alunno. Il costo standard per allievo è soggetto ad una pluralità di variabili (grado scolastico, indirizzo della scuola, situazione di handicap, collocazione geografica della scuola, Pof, ecc.).

## 2. Convenzionamento

Lo strumento privilegiato per la disciplina dei rapporti economici tra lo Stato e le istituzioni scolastiche paritarie è quello della convenzione economica, per assicurare ai gestori adeguate certezze sull'ammontare dei finanziamenti e sui tempi di erogazione degli stessi.

La convenzione da stipularsi tra le scuole paritarie e lo Stato deve tendere a coprire il più possibile i costi di funzionamento, in particolare quelli per il personale.

## 3. Detraibilità delle spese scolastiche

Anche nell'ipotesi in cui si arrivi a un'effettiva parità giuridica ed economica all'interno del sistema di istruzione, vi saranno sempre spese scolastiche che restano a carico delle famiglie. Per questo, il sistema fiscale deve permettere alle famiglie la detraibilità dalle imposte delle spese sostenute per l'istruzione dei figli (con una detraibilità parziale di tali spese).

Si tratta di una possibilità già introdotta negli ultimi anni, che deve però essere decisamente rafforzata sotto il profilo della dotazione fi-

nanziaria e accompagnata da misure che non penalizzino gli incapienti.

#### **4. Misure di diritto allo studio (buono scuola, assistenza disabili, refezione, trasporto...)**

In Italia, in base alla Costituzione, il diritto allo studio fa capo alle Regioni e agli Enti locali e comprende tutti gli interventi strumentali al pieno godimento del servizio all'istruzione (mensa, trasporto, assistenza per handicap, libri di testo, ecc.).

Negli anni si è consolidato il principio per cui il diritto allo studio è un diritto soggettivo della persona e non può subire applicazioni diverse a seconda della scuola frequentata (statale o paritaria).

Gli interventi di diritto allo studio sono di norma non "universali", ma "selettivi", calibrati cioè in base alla capacità economica della famiglia (Isee). Negli ultimi anni alcune Regioni e Comuni hanno destinato somme alle famiglie per il pagamento delle rette della scuola paritaria (buono scuola, dote scuola, voucher, ecc.). La scelta della scuola è stata così vista non più come un lusso, ma come un diritto da assicurare anche alle famiglie meno abbienti. Si tratta di un riconoscimento molto importante anche dal punto di vista culturale.

Le misure di diritto allo studio, se disciplinate nei tratti essenziali a livello nazionale, possono rappresentare un ulteriore importante strumento per l'attuazione della parità scolastica.

#### **5. Sostegno per alunni disabili**

Le misure straordinarie adottate in questi anni per assicurare il diritto all'istruzione degli alunni con disabilità sono consistite quasi esclusivamente nell'assunzione di docenti di sostegno per la scuola statale. L'aumento dei contributi statali per le paritarie che accolgono disabili non è sufficiente a coprire, se non in piccolissima parte, il costo del personale di sostegno necessario.

Al fine di rendere effettivo il diritto all'istruzione degli alunni con disabilità che frequentano le scuole paritarie e la libertà di scelta delle loro famiglie, è quindi necessario che lo Stato assicuri la piena copertura del costo del personale docente di sostegno.

## **6. Agevolazioni fiscali per l'ente gestore di scuola paritaria**

Un'altra leva per la parità è rappresentata dalla fiscalità di vantaggio (rispetto al regime previsto per le imprese) per l'ente gestore di scuola paritaria, al fine di ridurre la distanza dal regime fiscale di cui gode la scuola statale. In questo campo è fondamentale la distinzione fra soggetti lucrativi e non lucrativi.

Si elencano solo alcuni temi:

- non commercialità della attività di scuola paritaria ai fini fiscali;
- applicabilità del regime Onlus;
- estensione dell'esenzione IMU/TASI;
- applicazione dell'agevolazione TARI prevista per le scuole statali.

## **7. Parità di accesso tra statali e paritarie alle misure promozionali per l'istruzione**

L'esclusione dalle misure di promozione dell'istruzione di cui le scuole paritarie sono attualmente fatte oggetto è iniqua e va superata. Si elencano alcuni ambiti, fra gli altri, in cui occorre intervenire per superare l'attuale discriminazione:

- incentivi formazione docenti;
- partecipazione ai progetti del MIUR;
- innovazione tecnologica;
- iniziative extrascolastiche;
- edilizia scolastica.

## **8. Formazione iniziale per i docenti della scuola secondaria**

La riforma dei percorsi di formazione, per chi intende svolgere la professione docente nella scuola secondaria, deve garantire tempi e procedure certe che permettano realmente ai giovani che lo desiderano di verificare l'ipotesi professionale dell'insegnamento.

Tali percorsi devono coinvolgere un numero di docenti tale da consentire anche alle scuole paritarie di poter utilizzare personale specializzato ai sensi di legge.



## **1. Un sistema omogeneo di Unità di Costo Standard (UCS)**

Appare indispensabile promuovere la definizione di un metodo di finanziamento regionale della IeFP che superi le attuali difformità che impediscono l'efficiente erogazione di percorsi formativi di qualità e mettono a grave rischio la stabilità e la stessa sopravvivenza del patrimonio costituito dalle istituzioni formative accreditate. Esse sono il prezioso frutto della libera iniziativa delle formazioni sociali costituite ed operanti con fini solidaristici e rispondono al principio della sussidiarietà orizzontale affermato dalla Costituzione.

Per questo motivo, come peraltro chiesto anche dal Coordinamento delle Regioni, si propone la predisposizione di un sistema di *Unità di Costo Standard*, determinato secondo criteri oggettivi di efficienza e qualità del servizio erogato, e basato su precisi indicatori, in modo da semplificare le procedure di rendicontazione, armonizzare e razionalizzare la spesa pubblica e determinare con certezza le risorse impiegate, così da consentire inoltre la corretta programmazione delle attività formative da parte delle istituzioni della IeFP.

## **2. La definizione dei livelli essenziali delle prestazioni**

Al fine di assicurare la piena libertà della scelta educativa, è necessario sostenere lo sviluppo del sistema della IeFP su tutto il territorio nazionale nel rispetto dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) che, previsti in via generale dalla normativa dello Stato (d. lgs. 226/2005), non sono stati ancora oggetto della necessaria regolamentazione. E' dunque opportuno definire i LEP in materia di IeFP per garantire a tutti i giovani condizioni di effettiva eguaglianza.

## **3. Il rafforzamento degli strumenti nazionali di raccordo**

A tal proposito, si propone di rafforzare gli strumenti di raccordo tra i diversi livelli istituzionali coinvolti (a partire dal Ministero per il Lavoro), in modo che la IeFP possa svolgersi nelle diverse realtà regionali in modo coordinato, superando contrasti e omissioni che impediscono di fatto la concreta diffusione del sistema della IeFP in tutto il territorio nazionale e il suo necessario consolidamento.

#### **4. Un più efficace collegamento con il mondo del lavoro e delle professioni**

Inoltre, per consentire la migliore efficacia della scelta educativa professionalizzante in collegamento con il mondo del lavoro e delle professioni, va approfondita e migliorata l'esperienza del sistema duale appena avviata e vanno apportati i necessari aggiornamenti alle figure nazionali definite con accordo Stato-Regioni e per le quali si richiede un arricchimento con nuove figure e competenze.

#### **5. Un sistema davvero nazionale e compiuto**

Occorre poi assicurare effettivo valore nazionale ai titoli delle Regioni, così come garantire che la filiera formativa della IeFP possa compiutamente estendersi sull'intero territorio nazionale anche ai percorsi dell'istruzione tecnica superiore, rafforzando e stabilizzando l'esperienza degli IFTS e degli ITS, sinora limitata ad una dimensione esigua, se non addirittura sperimentale.

#### **6. La garanzia delle risorse**

I diritti delle famiglie che intendono far frequentare ai loro figli i percorsi della IeFP vanno effettivamente rispettati in tutto il territorio nazionale, consentendo nei fatti che le istituzioni formative accreditate possano erogare un'offerta educativa di qualità in tutte le Regioni. Ciò vuol dire, in ogni Regione, attribuire risorse finanziarie specifiche, stabili e certe alla IeFP, sulla base di una programmazione pluriennale – almeno triennale - che consenta di dare sufficiente continuità all'erogazione dei percorsi formativi.

#### **7. L'estensione delle misure agevolative regionali e statali**

Il diritto allo studio va egualmente garantito anche agli allievi della IeFP. Andrebbero pertanto estese alle istituzioni formative accreditate le misure previste per l'innovazione e il miglioramento qualitativo dell'offerta formativa, prevedendo, ad esempio, sgravi fiscali per le imprese che investono nei laboratori o che sono presenti in vario modo presso le istituzioni formative.

Lo stesso vale per le sopra richiamate misure per il diritto allo studio (circa l'assistenza disabili, la refezione, il trasporto, ecc.), per la garanzia dell'accesso delle istituzioni accreditate alle misure promozionali per l'istruzione previste a livello statale e per il riconoscimento di agevolazioni fiscali collegate alla natura non lucrativa e solidaristica delle attività svolte dalle istituzioni formative. Il diritto di pari opportunità tra allievi dei percorsi formativi e studenti delle scuole statali è stato recentemente riconosciuto dalla Corte costituzionale con sentenza n. 284 del 2016.

## **8. La semplificazione delle procedure e la coerenza legislativa**

Le istituzioni formative accreditate sono soggette a procedure talora inutilmente complesse, collegate a oneri burocratici non sempre giustificati, e talvolta arbitrariamente differenziate tra le diverse Regioni. Appare dunque opportuno rivedere ed aggiornare le discipline regionali sulla base del principio della semplificazione, redigendo testi unici e coordinati delle disposizioni vigenti, e assicurandone l'effettiva coerenza con i principi generali stabiliti nella legislazione statale.

Roma, 7 giugno 2017



## Uno strumento per il discernimento delle comunità educative



### PRESENTAZIONE

Il mondo educativo e scolastico deve oggi confrontarsi con rilevanti cambiamenti socio-culturali e con gli esiti di una serie di riforme che non sembrano aver risposto pienamente ai bisogni più profondi della scuola, della famiglia e della società italiana. In particolare, il processo non si può ritenere compiuto né sul versante dell'autonomia, né su quello della parità scolastica, enunciata formalmente ma non accompagnata da un sostegno capace di renderla effettiva. Lo stesso vale per il sistema dell'istruzione e formazione professionale, che risulta ancora disomogeneo quanto alla sua distribuzione territoriale e precario nelle risorse e discriminato rispetto al sistema di istruzione secondaria di 2° grado. Su questi temi il Consiglio nazionale della scuola cattolica ha elaborato un documento, nel giugno 2017, dal titolo "Autonomia, parità scolastica e libertà di scelta educativa".

Tali problematiche, unite alle conseguenze della crisi economica, del calo demografico e alla carenza di vocazioni religiose, mettono alla prova le scuole cattoliche e le istituzioni formative di ispirazione cristiana, che costituiscono una riconosciuta risorsa per la società italiana. L'attuale situazione – siamo però convinti – "lungi dal costituire motivo di scoraggiamento, si tradurrà in nuova volontà di discernimento della volontà di Dio nella nostra storia e in occasione propizia di rinnovamento" (CEI – Commissione episcopale per l'educazione cattolica, la scuola e l'università, Nota pastorale *La scuola cattolica risorsa educativa della Chiesa locale per la società*, 11 luglio 2014).

"Discernimento" è dunque la parola chiave del presente sussidio, che intende fornire indicazioni utili per la riflessione locale: criteri

e metodi per una lettura adeguata della realtà e una proiezione in avanti. Fra gli obiettivi, c'è anche quello di far circolare le tante buone pratiche diffuse. Esse mostrano che è possibile affrontare le criticità, rigenerando così una tradizione profondamente radicata e aprendosi a nuove forme di presenza, di coinvolgimento, di sinergia. Data la varietà delle situazioni, non si può immaginare un'unica via da seguire, ma una serie di attenzioni e criteri con cui confrontarsi nelle singole realtà. Ad accomunare le prospettive qui raccolte è la convinzione che la scuola cattolica e la formazione di ispirazione cristiana costituiscano un valore per tutti e che la crisi possa e debba trasformarsi in opportunità.



## Confrontarsi con il cambiamento



### TRA PROFONDI CAMBIAMENTI E RESISTENZE

Un profondo cambiamento sta attraversando la nostra società: la cultura omogenea basata su una visione di vita condivisa lascia il posto ad una cultura in cui hanno cittadinanza visioni profondamente diverse di persona e di società. La cultura cessa di essere un tutto organico, come nell'accezione classica, e si trasforma in una *serie* di tessere e di dinamiche accostate l'una all'altra senza grande coerenza e ordine e secondo modelli tra loro non sempre congruenti (se non contraddittori), soggetti alle spinte e alle mode del momento. È **opinione diffusa che ci troviamo davanti** a una "cultura del frammento" o, come oggi si dice più globalmente per tutto l'Occidente, ad una cultura della "liquidità".

Il cambiamento riguarda l'intero sistema scolastico più di quanto normalmente appaia all'opinione pubblica. Non si può pensare di istruire e di educare secondo modelli statici e ripetitivi. Le scuole e l'IeFP non possono caratterizzarsi per una visione puramente conservativa della cultura e dell'educazione: i giovani sono cambiati, com'è cambiato il modo di comunicare e di relazionarsi.

Negli ultimi decenni la normativa ha proposto cambiamenti che presentano potenzialità non del tutto esplorate. Ciò vale per l'autonomia scolastica e soprattutto per il pluralismo educativo, lontano dall'essere effettivamente riconosciuto. La legislazione italiana, infatti, non valorizza la scuola non statale: l'Italia è agli ultimi posti nella tutela della presenza della scuola non statale e soprattutto della libertà di scelta educativa dei genitori, sia nel campo scolastico che in quello della formazione professionale, che trova ostacoli e resistenze in non poche regioni. Tutto ciò è dovuto anche ad un retaggio di tipo culturale e ideologico, difficile da scalzare. I piccoli passi degli ulti-

mi tempi alimentano la speranza, ma non risolvono concretamente i problemi che molte scuole stanno vivendo.

Una problematica urgente da approfondire è quella che riguarda i cambiamenti demografici. La nostra società è caratterizzata da un forte calo della natalità e da importanti fenomeni di mobilità: ci sono famiglie che si spostano da regione a regione e mentre alcune città richiamano popolazione da altre zone, alcune parti del Paese si stanno spopolando. Viviamo inoltre la seconda generazione dell'immigrazione, che comporta la frequenza sistematica della scuola da parte dei figli dei primi immigrati. Per questo, essendo la scuola strettamente legata al territorio, è necessario fare un'attenta analisi dei cambiamenti demografici della zona in cui insiste la scuola, al fine di adeguare e qualificare l'offerta formativa.



## LE RICADUTE SULLE REALTÀ EDUCATIVE CATTOLICHE

Le trasformazioni sopra descritte incidono inevitabilmente anche sulle scuole cattoliche, che stanno attraversando una sorta di mutazione nella loro identità o quanto meno nella percezione che se ne può avere nella pubblica opinione.

La drastica riduzione di personale religioso e la conseguente crescita di personale laico rendono le scuole cattoliche e la IeFP di ispirazione cristiana una realtà almeno in parte diversa rispetto ad appena qualche decennio fa. I laici sono una presenza sempre più numerosa e significativa; si rende pertanto necessario allargare il più possibile la corresponsabilità educativa (non più prerogativa esclusiva delle congregazioni religiose) a tutti gli adulti laici interessati: insegnanti e genitori. Ai religiosi che operano nelle scuole si richiede un'azione significativa dal punto di vista carismatico ed educativo: la loro presenza è segno concreto del carisma dei fondatori e, dal punto di vista educativo, è segno visibile della varietà delle vocazioni all'interno della Chiesa. Nel cercare di mantenere vivo il carisma educativo originario, bisogna inevitabilmente attualizzarlo nelle mutate condizioni di esercizio.

Una prassi che va diffondendosi è quella di prevedere forme di "accreditamento interno" delle scuole da parte delle Congregazioni

religiose. Il procedimento seguito in questi casi da parte delle Congregazioni prevede di: *individuare* gli elementi che caratterizzano le loro realtà dal punto di vista carismatico, educativo, metodologico, gestionale; *renderli espliciti* in una specie di “protocollo”; *richiederne l'applicazione ed il rispetto* per riconoscere le varie realtà come proprie dal punto di vista educativo e scolastico anche in assenza di personale religioso.

Nell'attuale fase storica e culturale, si impongono in particolare alcune sfide, in diverse direzioni.

*Sul piano culturale* vanno superati i pregiudizi provenienti dalla cultura laicista. L'esperienza della scuola cattolica nel mondo e la condizione di fatto di quella italiana mostrano come le scuole cattoliche siano frequentate anche da alunni non cattolici, che le scelgono per la qualità del servizio educativo offerto. Del resto, da sempre le scuole cattoliche sono aperte a tutti, indipendentemente dalla fede personale e con una preferenza particolare – da recuperare e valorizzare adeguatamente – per i più poveri e i più deboli.

*Sul piano gestionale* le responsabilità stanno passando sempre più spesso da soggetti ecclesiastici a soggetti laici. In questi passaggi deve essere assicurata la massima efficienza gestionale e trasparenza, conservando sempre l'originaria ispirazione cristiana. Il legame con la Chiesa locale deve essere costante ed evidente.

*Sul piano pedagogico-didattico* il progetto educativo delle scuole cattoliche e delle istituzioni formative di ispirazione cristiana deve qualificarsi anzitutto per l'accoglienza di tutti coloro che ne condividono le finalità, per la centralità assicurata alla persona dell'alunno, per la corresponsabilità educativa con le famiglie - nella prospettiva della costruzione di una vera comunità educante - per lo spazio garantito all'antropologia cristiana nella prassi didattica e nella vita scolastica in genere, per l'attenzione alla dimensione religiosa nella formazione culturale e personale, per la preferenza data ai più svantaggiati. Essere una scuola cattolica non può risolversi in alcuni aspetti aggiuntivi della vita scolastica ma deve comparire negli stessi criteri di costruzione e conduzione del curriculum scolastico.

Le trasformazioni in atto riguardano in molti casi l'intero sistema scolastico nazionale: è l'educazione in generale che chiede di essere ripensata. La transizione attuale può quindi rivelarsi un'opportunità importante per rinnovarsi, sapendo distinguere le difficoltà oggettive e strutturali da quelle contingenti, e riuscendo a cogliere i primi segnali di crisi per avviare un intervento di sostegno prima che sia troppo tardi.



## *La sfida del discernimento*

Un'adeguata e sapiente lettura della realtà conduce a compiere delle scelte alla luce dello Spirito. Discernere infatti è una azione spirituale orientata a riconoscere la volontà di Dio in una determinata situazione. Questo significa che la motivazione del discernimento non può essere solo di natura economica ed amministrativa, ma deve tener conto della missione svolta dalla singola scuola cattolica in quella specifica realtà.

Questa azione di discernimento è **permanente**, aperta a cogliere i segni dei tempi e i cambiamenti che la realtà suggerisce. Cercare di "vivere di rendita" o limitarsi a replicare esperienze consolidate ("abbiamo sempre fatto così") spesso non permette di esercitare quel discernimento necessario per cogliere tempestivamente le necessità di cambiamento. La tempestività di previsione e di intervento risulta infatti essenziale per cercare di attivare nuove strade e di trasformare segnali di crisi in occasioni di rilancio.

Il discernimento, inoltre, è sempre frutto di un'azione **comune**, in cui si deve dimostrare di essere capaci di aprirsi al confronto e di mettere in discussione anche posizioni inizialmente acquisite. Soprattutto, le decisioni più importanti non devono essere prese **mai da soli**. Un singolo soggetto, anche se titolare di incarichi di responsabilità, non deve prendere decisioni affrettate, dettate da condizioni di emergenza o viziate da informazioni incomplete: occorre aver messo in moto per tempo un serio processo di valutazione e prevedere una preliminare consultazione con persone competenti e di provata esperienza, con partner attuali o futuri, con autorità e figure autorevoli in grado di collaborare lealmente al discernimento comune.

**Chi fa discernimento? O meglio: chi dovrebbe farlo?** In genere il discernimento è compiuto dai gestori delle scuole, ma può e deve essere coinvolta l'intera comunità educativa.

**Come** si fa discernimento? Quando è necessario operare delle scelte relative alla scuola si tratta di:

- entrare in un clima di preghiera;
- accettare il confronto e il dialogo: lo Spirito parla in tutti e bisogna avere il tempo di ascoltarlo;
- adottare una procedura che preveda la partecipazione di tutte le parti interessate, nell'ottica della corresponsabilità;
- definire dei criteri su cui prendere delle decisioni. Uno di questi oggi è la sostenibilità. In un momento di difficoltà nel reperimento delle risorse come quello attuale, è necessario studiare i parametri di sostenibilità di una scuola ed individuare la via per raggiungerli e mantenerli;
- analizzare la situazione, raccogliendo tutti i dati necessari per arrivare a una decisione e ricorrendo a strumenti scientifici di indagine;
- servirsi di consulenze competenti, a partire da quelle offerte dalle Associazioni e Federazioni della scuola cattolica;
- elaborare possibilmente più di una soluzione del problema affrontato;
- giungere ad una decisione quanto più condivisa; in caso contrario soprassedere e rimandare. Nei casi in cui occorre comunque giungere ad una decisione, le domande devono essere poste in modo netto, così da consentire di rispondere solo in forma positiva o negativa. Le decisioni prese vanno accettate anche se personalmente potremmo non dividerle.

Il discernimento si compie in diverse direzioni:

- L'approfondimento del proprio *carisma e del proprio mandato missionario*: come può rispondere alla società di oggi ed attuarsi per rendere un servizio efficace ai ragazzi e alle famiglie di oggi? È questo un approfondimento di natura spirituale che può portare a tenere aperte situazioni che sulla base di meri calcoli economici andrebbero chiuse.
- L'individuazione dei *bisogni educativi del territorio* (sempre in evoluzione sociale, culturale e demografica) in rapporto anche alla presenza delle scuole e dei centri di formazione in esso collocati e forse non sempre ben distribuiti. Possono aiutare varie forme di indagine.

- La considerazione della *realità ecclesiale* e dell'inserimento in essa della scuola cattolica e della formazione professionale di ispirazione cristiana. Il riferirsi delle scuole cattoliche al Vescovo della Diocesi in cui operano è essenziale e prioritario: da parte di tutti occorre curare il rapporto tra Chiesa locale e scuole cattoliche. Quali attenzioni sono doverose e quali collaborazioni sono possibili tra le realtà scolastiche e formative, gli organismi diocesani e altre realtà ecclesiali? Come far sì che la comunicazione tra essi sia costante e libera da precomprensioni?
- La definizione delle *risorse interne materiali ed umane*. A volte gli istituti hanno potenzialità (nella struttura e nelle persone) non adeguatamente valorizzate. Sfruttare le peculiarità di strutture e persone può fornire opportunità nuove e diverse, con discernimento riguardo alle forze, alle opportunità, ai limiti: non tutte le scuole e le istituzioni formative possono offrire tutti i servizi, non tutte le persone possono fare tutto. In questo possono aiutare le procedure previste per la valutazione e la certificazione dei sistemi di qualità.



## DI FRONTE ALL'IPOTESI DI CHIUSURA

Come si è già sottolineato, il discernimento è un'azione permanente nella vita delle scuole cattoliche e dei centri di formazione professionale di ispirazione cristiana. Esso attiene, infatti, a quelle pratiche che consentono il miglior svolgersi dell'attività ordinaria e la continua qualificazione della proposta educativa.

Vi sono però situazioni in cui il discernimento risulta imposto da particolari difficoltà e sfide complesse da affrontare, tali da mettere a rischio la stessa sopravvivenza della scuola o del centro di formazione. Prova di tutto ciò è la chiusura negli anni recenti di numerose scuole cattoliche che, per diverse cause (calo demografico, diminuzione del personale religioso, crisi economica e aumento dei costi di gestione), hanno dovuto porre termine ad antiche e spesso gloriose tradizioni educative. Si tratta sempre di scelte sofferte, a cui si deve giungere in maniera non improvvisa, dopo aver verificato attentamente l'impraticabilità di dare seguito all'opera scolastica e di altre soluzioni nell'ottica della continuità (si vedano in proposito le "buone pratiche" riportate in appendice).

Anche in questi casi, i passi del discernimento sopra descritti si rivelano assai importanti per orientare verso le scelte più opportune. Si potrebbe stilare parimenti un elenco di “cose da non fare”, come il rifiutarsi di cercare un aiuto e un confronto esterno, contando solo sulle proprie forze.

In particolare:

- a) Non bisogna sottovalutare i primi segni di difficoltà: calo di iscrizioni, bilancio in perdita, clima interno teso o demotivato, scarsa partecipazione alle iniziative di formazione e di promozione.
- b) Vanno tenuti in massima considerazione i due aspetti che determinano il senso della scuola cattolica e la sua sopravvivenza in un dato territorio: la significatività della proposta formativa e la sostenibilità economico-gestionale.
- c) Se necessario, bisogna saper intervenire con soluzioni nuove e misure straordinarie. Davanti ai problemi economici, quando non si ravvisa la possibilità di altre voci di entrata, un aspetto particolarmente sensibile è l'adeguamento delle rette: alcune scuole si trovano in situazione critica anche per non aver avuto il coraggio di gradualmente e motivati aggiustamenti in questa direzione.
- d) In caso di seria difficoltà, prima di arrivare alla decisione della chiusura di una scuola, vanno valutate e percorse tutte le ipotesi possibili sia in vista del risanamento dei bilanci, sia per qualificare l'offerta formativa: non voler cambiare nulla ed arrivare a decidere di chiudere è una dichiarazione di resa, mentre serve un atto di coraggio. Fra le azioni possibili da prendere in considerazione, vi sono: l'ottimizzazione delle risorse che deriva dal lavoro in rete con altre scuole; il maggior coinvolgimento dei laici presenti nella scuola; l'utilizzo dei locali per attività extracurricolari o extrascolastiche; la ristrutturazione dell'offerta formativa; il dialogo con altre scuole cattoliche per studiare forme di collaborazione, se non addirittura di fusione; la possibilità di trasferire la gestione ad altri enti che ne garantiscano l'ispirazione cristiana.
- e) Sempre necessario è il dialogo con l'Ordinario diocesano e con la Chiesa locale, così come il coinvolgimento delle famiglie, di USMI e CISM, delle federazioni e degli altri organismi di appartenenza.

Bisogna avviare processi, non giungere subito alla comunicazione di una decisione irreversibile già presa, cercando di mettere al primo posto il bene degli alunni e della comunità educativa, così che l'eventuale nuovo scenario risulti il meno traumatico possibile.





## *Una griglia per il discernimento*

Le domande proposte di seguito vogliono essere uno strumento per aiutare il discernimento da parte dei vari soggetti coinvolti: le singole scuole, i gestori, le comunità ecclesiali, a seconda delle competenze di ciascuno.

### **1. Progetto educativo**

Nell'ottica dell'autonomia e del pluralismo educativo e scolastico, è doveroso rendere la scuola e la IeFP attraenti a tutti. È necessario quindi qualificare e valorizzare il proprio progetto educativo. Oggi alle scuole paritarie non si deve chiedere di adeguarsi alla scuola statale, ma di "cambiare passo" proponendo una didattica ed una organizzazione che mettano al centro lo studente e la sua famiglia. Al tempo stesso bisogna porre particolare attenzione a non cadere nella tentazione di rincorrere le mode, bensì a rispondere alle esigenze educative delle famiglie mantenendo alto il livello della proposta. Che cosa possiamo mettere in campo? Passione educativa, motivazione intrinseca, condivisione del progetto educativo da parte di tutte le componenti, visione della persona, modalità di valutazione, didattica personalizzata, ecc.

Ci chiediamo:

- 1.1. Il progetto educativo è aggiornato sul piano pedagogico, didattico, della rispondenza al contesto sociale?
- 1.2. In che modo viene interpretato oggi il proprio carisma educativo, di fronte alle nuove condizioni sociali, culturali, didattiche?
- 1.3. Quali elementi manifestano, in particolare, aspetti quali l'attenzione all'antropologia cristiana, alla dimensione religiosa nell'educazione, alla preferenza data ai più svantaggiati?

- 1.4. Come vengono approfondite e considerate le dinamiche demografiche e gli altri fenomeni sociali che interessano il territorio in cui si opera?
- 1.5. Si stanno studiando forme di diagnosi e di valutazione dei propri istituti sulla capacità di rispondere ai cambiamenti e, al tempo stesso, alla fedeltà del carisma?
- 1.6. Come sono coinvolti gli alunni e le famiglie nella costruzione e nell'attuazione del progetto educativo?
- 1.7. Quali sfide sembrano emergere in campo educativo, in relazione ai bisogni formativi, alla necessaria attenzione per le diversità e l'inclusione?
- 1.8. Il progetto educativo è presentato in modo adeguato alle nuove forme di comunicazione sociale, con particolare attenzione alle modalità più vicine ai genitori più giovani?

## **2. Comunità educante**

La scuola cattolica si caratterizza per il suo ambiente comunitario, che trova attuazione specifica nell'azione educativa. La scuola cattolica, pertanto, si presenta come comunità educante e deve essere riconosciuta come tale per il clima che vi si respira e per l'apertura concreta che caratterizza i suoi momenti di partecipazione. La comunità educante esiste in primo luogo sul piano relazionale, grazie a una rete di legami profondi e significativi tra le componenti della scuola e all'interno di ciascuna componente, nonché tra la scuola e l'ambiente in cui si trova ad operare. Essa si alimenta anche in secondo luogo anche sul piano amministrativo e gestionale, attraverso il coinvolgimento concreto di tutti i soggetti che possono dare un utile contributo alla vita della comunità.

Va fatto ogni sforzo perché all'interno della scuola cattolica e della IeFP di ispirazione cristiana si respiri un clima di reale corresponsabilità educativa.

Ci chiediamo:

- 2.1. Quali azioni vengono messe in campo per attuare un efficace patto educativo, presupposto essenziale per l'assunzione di responsabilità sia da parte delle famiglie che dei gestori, del personale docente e non docente?

- 2.2. Domanda e offerta formativa trovano reali momenti di sintesi all'interno della scuola/centro?
- 2.3. Gli organi collegiali in essere sono organismi meramente formali o ambiti di reale confronto e corresponsabilità?
- 2.4. Quali sono le forme di coinvolgimento dei genitori nella vita della scuola? Esistono momenti formativi per i genitori? Vi sono comunicazioni periodiche sull'andamento della scuola? I genitori hanno spazio nell'organizzazione e gestione di alcune iniziative (celebrazioni, feste, sport, solidarietà...)?
- 2.5. Sono riconosciute come risorsa e promosse l'Agesc e/o altre associazioni locali di genitori che collaborano stabilmente con la scuola?
- 2.6. Sono attive altre associazioni che collaborano stabilmente con la scuola (ad es. associazioni di docenti, amici della scuola o ex alunni)?
- 2.7. I vari gradi scolastici e/o le diverse sedi dell'unico Istituto hanno momenti comuni durante l'anno?
- 2.8. Vi è attenzione alla continuità scolastica tra i vari gradi dello stesso Istituto da parte del personale docente?
- 2.9. Con quali strumenti si cerca di responsabilizzare i docenti, valorizzare la loro creatività, coinvolgerli nelle scelte, promuovere la loro corresponsabilità?
- 2.10. Vi sono misure finalizzate a cercare di fidelizzare i docenti, per favorire la continuità didattica e la qualità dell'offerta formativa?
- 2.11. Esiste una reale collegialità e collaborazione – anche informale – tra i docenti? I docenti si rispettano e si aiutano o vivono il loro rapporto in clima di competizione?
- 2.12. A quale spirito sono improntate le relazioni tra il personale della scuola? Ci sono occasioni per svolgere attività insieme anche di carattere non strettamente didattico o momenti di convivialità?
- 2.13. Il direttore/preside esercita la sua leadership educativa all'interno di una corresponsabilità diffusa, anche se differenziata, di tutte le componenti della comunità educante, servendosi delle

sue competenze per organizzare il lavoro nella scuola/centro, guidare il piano di miglioramento e stabilire relazioni feconde con il contesto?

### 3. Formazione

I laici sono sempre più chiamati a farsi carico delle scuole e delle istituzioni formative con ruolo di protagonisti. Questo passaggio va preparato ed accompagnato, soprattutto attraverso la formazione e l'affidamento di responsabilità. La formazione va effettuata su diversi fronti:

- *Il carisma e l'educazione religiosa.* I laici devono essere consapevoli che il carisma educativo non viene più garantito dalla presenza dei religiosi. Ai laici viene dunque chiesto non solo di "respirare" il carisma, ma di farlo proprio e trasmetterlo nelle pratiche quotidiane, proponendo anche i necessari adattamenti alla situazione attuale.
- *Un carisma aperto al contributo di tutti.* Le nuove dinamiche richiedono anche al personale religioso e, ove presenti, ai parroci di impegnarsi in un percorso di formazione a nuove forme di responsabilità educativa per conservare la fedeltà al carisma nella sua inevitabile evoluzione storica.
- *Una didattica qualificante dal punto di vista educativo.* Non esiste una didattica neutra: in campo pedagogico è necessario fare delle scelte coerenti col tipo di pedagogia che la scuola nella sua interezza adotta, in sintonia con l'antropologia cristiana e il carisma dei fondatori.

Ci chiediamo:

- 3.1. Quali iniziative di formazione dei laici sono state messe in atto?
- 3.2. Come viene condotto il processo di autovalutazione?
- 3.3. Ci sono potenzialità educative non espresse che potrebbero essere utilizzate per migliorare l'offerta formativa?
- 3.4. Quali attenzioni si pongono alle capacità di innovazione?
- 3.5. Come il laico vive la sua appartenenza alla scuola cattolica?
- 3.6. Che cosa si fa per alimentare la dedizione dei laici alla scuola cattolica?
- 3.7. Il corpo docente si sta aggiornando rispetto alle nuove forme di comunicazione sociale?

#### 4. Gestione economica e amministrativa

La gestione richiede competenze specifiche e non è solo frutto di buona volontà. Risulta spesso urgente la formazione alle modalità di gestione di un istituto e in particolare ai principi di una gestione sostenibile.

L'attenzione alla sostenibilità dell'opera scolastica è espressione tanto della responsabilità verso tutti coloro che hanno contribuito nel tempo alla crescita della realtà attuale, quanto della tensione ad assicurare un futuro alla scuola stessa. La sostenibilità non riguarda solo la dimensione economica (il servizio svolto risponde ad un bisogno ancora presente nel territorio? Ci sono le persone necessarie per svolgere tale servizio?...).

Per valutare la sostenibilità delle opere "è necessario adottare un metodo che consideri ogni aspetto e tutte le interrelazioni possibili tenendo quindi unitariamente conto delle dimensioni carismatica, relazionale ed economica sia di ciascuna opera che dell'insieme dell'Istituto" (Congregazione per gli istituti della vita consacrata e le società di vita apostolica, *Economia a servizio del carisma e della missione*, 7 marzo 2018, 34).

Il passaggio dal servizio prestato gratuitamente da tante persone della comunità religiosa al coinvolgimento sempre maggiore di laici, ai quali riconoscere la giusta retribuzione, richiede una accurata valutazione della dimensione economica della gestione scolastica. La relazione con le famiglie degli alunni iscritti, la presenza di personale dipendente, gli obblighi di legge, i rapporti con le amministrazioni pubbliche e la comunità locale... impongono altresì una gestione trasparente e rendicontabile delle risorse economiche.

Ci chiediamo:

- 4.1. Quali sono le prospettive della propria offerta formativa alla luce dell'andamento demografico, delle esigenze del territorio, della presenza di altre agenzie formative e scolastiche?
- 4.2. Sono stati adottati strumenti per monitorare la situazione economica e per programmare l'utilizzo delle risorse?
- 4.3. La pianificazione economica è affidata a persone professionalmente competenti?

- 4.4. Abbiamo strumenti per conoscere i dati economici della scuola (e i singoli gradi e/o plessi) in modo autonomo rispetto alle altre attività dell'ente gestore?
- 4.5. Si sono programmate azioni per tendere al pareggio di bilancio?
- 4.6. Sono attivate o attivabili azioni di *fundraising* per sostenere la proposta educativa?
- 4.7. Quali iniziative si potrebbero assumere per fidelizzare il personale docente?
- 4.8. I dati economici della scuola sono conoscibili dalle famiglie, dai lavoratori e dalla comunità locale?
- 4.9. Siamo in grado di fare analisi a medio termine sullo stato di salute delle risorse finanziarie in modo da prevedere in tempo utile eventuali azioni correttive e/o richieste di aiuto prima che sia impossibile ogni intervento?
- 4.10. Ci si è confrontati con i principi e le proposte contenuti nel documento "L'economia a servizio del carisma e della missione" della Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica (2018)?

## 5. Scelta delle figure di responsabilità

Nella vita della scuola cattolica tutti coloro che vi operano sono importanti e la scelta delle persone va fatta con oculatezza per mantenere vivi gli elementi che determinano il clima e la missione della scuola stessa. Questo vale ancor di più per le persone che hanno ruoli di particolare responsabilità: coordinatore didattico, direttore di plesso, stretti collaboratori: a loro vengono richieste competenza nella materia che riguarda il loro ruolo, capacità gestionale, capacità di relazione, conoscenza della realtà della scuola cattolica, appartenenza di fede alla Chiesa e adesione sincera al carisma della scuola in cui operano. Per la vita delle nostre scuole è particolarmente importante la continuità educativa per cui, in caso di necessità di sostituzione di una persona, va valutato attentamente il fatto di reperire persone all'interno della realtà della propria scuola. Tutto ciò non può essere improvvisato, ma va preparato e curato.

Ci chiediamo:

- 5.1. La scuola ha elaborato il profilo delle competenze (soft skills e competenze specifiche) delle varie figure di responsabilità?
- 5.2. Legge la realtà del proprio personale e della vita della propria scuola in modo da prevedere la necessità del cambio di coordinatore didattico o altra figura con un tempo sufficiente per poterla individuare, preparare e accompagnare?
- 5.3. Ha individuato un gruppo di persone da coinvolgere più di altre in iniziative didattiche (es. progetti specifici, progettazione di percorsi...) o formative (in particolare per quanto riguarda carisma, senso della scuola cattolica) o in iniziative in cui rappresentare la scuola (es. incontri di orientamento in altre scuole)? Le osserva sistematicamente?
- 5.4. Nel caso preveda una sostituzione di un ruolo dirigenziale nell'arco di 1-3 anni, avvia un'analisi per la valutazione se sia più opportuno un avvicendamento con personale interno (per garantire la continuità educativa) o con personale esterno (per l'opportunità di un cambiamento anche di clima o di relazioni all'interno della scuola o per la necessità di competenze specifiche non reperibili nel personale interno)?
- 5.5. Viene avviato un processo di coinvolgimento e di discernimento con i collaboratori?
- 5.6. Una volta individuata la persona ritenuta adatta, ne viene curato l'accompagnamento perché venga a conoscenza e si impadronisca di procedure e aspetti caratteristici della scuola ritenuti importanti e caratterizzanti? L'accompagnamento viene programmato o lasciato all'improvvisazione e ai ritagli di tempo?

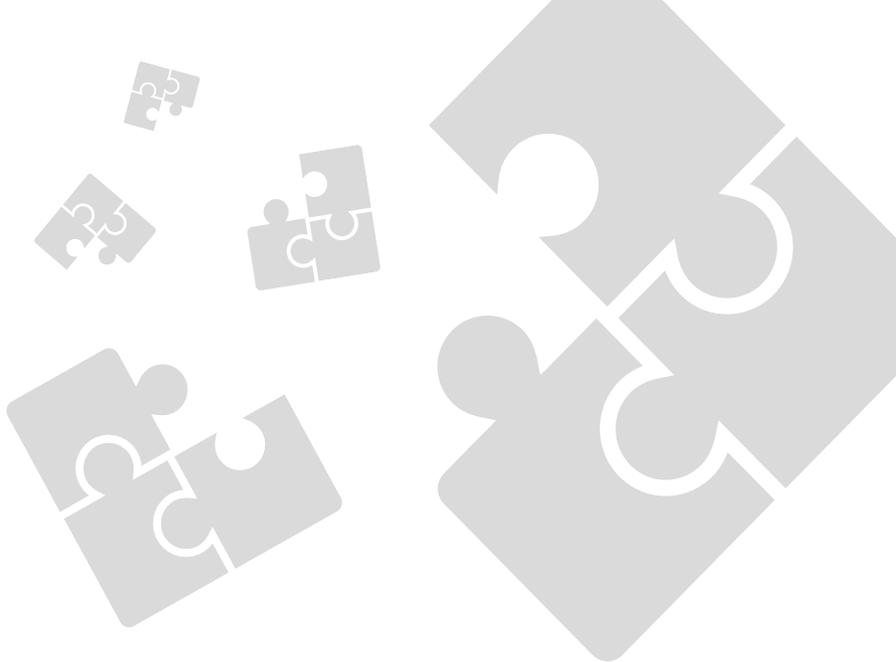
## **6. Confronto, condivisione e collaborazioni**

Lavorare da soli oggi vuol dire isolarsi e disperdere energie e risorse: per questo risulta necessario fare rete tra scuole e istituzioni formative cattoliche, superando una visione di concorrenza. Per questo vanno curati i rapporti con la Chiesa locale (in modo particolare attraverso l'Ufficio Scuola diocesano e la Consulta diocesana di Pastorale Scolastica) e le collaborazioni all'interno di reti con scuole statali (DPR 275 - 8.3.1999).

“Oggi non è più consentito pensare da soli... Nell’odierno contesto ecclesiale si richiede un vero cambiamento di mentalità: l’impegno a pensare, insieme con gli altri soggetti ecclesiali, possibili soluzioni che garantiscano significatività ecclesiale alle nostre opere, oltre al concreto problema di una continuità gestionale” (Congregazione per gli istituti della vita consacrata e le società di vita apostolica, *Economia a servizio del carisma e della missione*, 7 marzo 2018, 32).

Ci chiediamo:

- 6.1. Quali relazioni intercorrono con la Chiesa locale, nelle sue diverse realtà?
- 6.2. Come vengono curate le relazioni con le istituzioni (scolastiche e non) e con gli enti locali?
- 6.3. C’è dialogo con le imprese e il mondo del lavoro, le realtà culturali e sociali del territorio?
- 6.4. Sono vivi i rapporti con le realtà aggregative presenti nel mondo della scuola cattolica (Federazioni, Associazioni di genitori, studenti, ecc.)?
- 6.5. È attiva la collaborazione con le altre scuole cattoliche del territorio (in particolare per un’analisi della situazione locale, la condivisione di iniziative e progetti, la formazione dei docenti e dei genitori, scambi di informazioni sulla propria offerta formativa al fine di evitare doppioni nella proposta o concorrenza)?
- 6.6. Sono in atto o potrebbero essere avviate forme di collaborazione con scuole statali?



## APPENDICI





## Buone pratiche ed esperienze

In questa sezione sono raccolte alcune esperienze e buone pratiche a livello esemplificativo. Esse intendono accompagnare la riflessione teorica con il racconto di chi ha messo in campo strategie e scelte, spesso difficili e certo non indolori, al fine di superare le criticità che mettevano a rischio il futuro dell'opera educativa. Fare discernimento significa d'altra parte giungere a compiere delle scelte, rispetto alle quali sono molto importanti i tempi in cui si avviano le analisi e i conseguenti processi.

Guardando alle esperienze proposte, si presentano principalmente alcune tipologie:

1. passaggio della scuola a un nuovo soggetto gestore, con significativa continuità di presenza e qualità formativa (possono appartenere a questa categoria le esperienze n. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7);
2. collaborazioni, accorpamenti o reti e sinergie tra istituzioni scolastiche e tra centri di IeFP (possono appartenere a questa categoria le esperienze n. 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16);
3. scuole e centri di IeFP che hanno rinnovato la loro presenza e proposta per superare un momento di crisi (possono appartenere a questa categoria le esperienze n. 2, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25);
4. azioni e strumenti di sostegno e accompagnamento messi in campo dalle Congregazioni religiose e da altri organismi di scuola cattolica (possono appartenere a questa categoria le esperienze n. 9, 16, 19, 20).

Ogni esperienza, pur nella diversità delle condizioni e dei racconti, cerca di rispondere ad alcuni interrogativi:

- Qual era la situazione di partenza?
- Quali obiettivi ci si è dati per far fronte alle difficoltà?
- Quali passi sono stati compiuti per raggiungere tali obiettivi?
- Qual è stato il punto di arrivo e come si valuta il percorso fatto?

In tal modo, emergono tra gli altri alcuni aspetti importanti quali l'inserimento nel territorio e l'interazione con esso; il rapporto con la Chiesa locale; la capacità di prevenire scenari più gravi. Anche dalle esperienze negative o non del tutto riuscite possono giungere utili insegnamenti.



## Passaggio di gestione

### 1. UN'ASSOCIAZIONE DI GENITORI PER LA SCUOLA

*Brescia, un nuovo gestore per la scuola dell'infanzia "San Giuseppe"*

Con l'anno scolastico 2016/17 si è conclusa la gestione della scuola dell'infanzia S. Giuseppe di Rudiano da parte della Congregazione delle Ancelle della Carità di Brescia. Dopo oltre un secolo di attività, le suore hanno deciso di rinunciare alla gestione a causa di una carenza delle vocazioni che hanno impedito un ricambio praticabile.

Con il patrocinio dell'amministrazione comunale si è perciò formato un gruppo di lavoro per valutare le varie possibilità e scegliere la via che meglio di tutte potesse garantire una offerta qualificata come quella garantita dalla precedente gestione.

La via scelta è stata la costituzione di un'associazione senza scopo di lucro composta da tutti i genitori dei bambini frequentanti la scuola dell'infanzia oltre che da volontari che hanno a cuore il buon funzionamento della scuola; per il periodo iniziale la direzione è stata assunta da volontari che si sono fatti carico di traghettare la scuola dalla precedente gestione.

L'obiettivo che l'associazione si è posta è quello di garantire una continuità educativa avvalendosi di personale qualificato e attivando servizi che soddisfino i bisogni delle famiglie che hanno iscritto i loro bambini alla scuola, salvaguardando i valori culturali civili e religiosi della popolazione.

Per attuare le proprie finalità, la scuola dell'infanzia assume il progetto educativo dell'Adasm-Fism di Brescia, cui essa aderisce, e collabora con le realtà territoriali quali l'amministrazione comunale, la parrocchia, le associazioni e la scuola primaria e secondaria.

A tal proposito, per meglio realizzare gli obiettivi prefissati, lo statuto dell'Associazione prevede che, dopo un periodo iniziale durante il quale il consiglio direttivo rimane quello nominato nell'atto costitutivo, lo stesso sarà composto da quattro rappresentanti eletti direttamente dall'assemblea, un rappresentante dell'amministrazione comunale, un rappresentante della parrocchia e un rappresentante dell'associazione Adasm-Fism.

Grazie a un consolidato gruppo di lavoro che da anni partecipa con grande professionalità alla buona gestione della scuola e all'attuale consiglio direttivo che raccoglie varie esperienze della nostra comunità, tutte le attività scolastiche sono state avviate con regolarità e la nuova gestione sembra riscuotere l'entusiasmo degli utenti.



Passaggio di gestione rinnovamento

## **2. CINQUE PARROCCHIE SI ASSOCIANO PER LE LORO SCUOLE DELL'INFANZIA**

*L'esperienza dell'associazione "Vescovo Amadei" di Bergamo*

La situazione di partenza vedeva 5 parrocchie con 4 scuole dell'infanzia parrocchiali con servizi diversificati (sezione primavera, pre e post scuola, attività ricreativa estiva), all'interno dello stesso Comune. Oltre a incontrare difficoltà di natura economica e gestionale, si faticava nella valorizzazione e attivazione delle risorse umane, anche a causa delle scarse capacità nell'operare in maniera sinergica nei rapporti con il territorio e gli stakeholder.

Per questo, furono individuati gli obiettivi di mantenere e ottimizzare il servizio sul territorio, senza penalizzare le realtà più piccole, e di rilanciare il rapporto con l'amministrazione comunale, migliorando le strategie di presenza e cooperazione con le realtà territoriali.

Alla luce di tali obiettivi, si è proceduto alla costituzione di una associazione non riconosciuta (artt. 36 e successivi C.C.) dove i soci sono le parrocchie (persone giuridiche). La finalità e gli scopi statu-

tari sono ampi: dalla gestione di servizi 0-6, al sostegno alle famiglie, a servizi sul territorio in collaborazione con le altre realtà presenti. È stata inoltre stipulata una convenzione con l'amministrazione comunale che garantisce il diritto allo studio con finanziamenti ad hoc.

L'associazione - intitolata a mons. Roberto Amadei, che fu vescovo di Bergamo negli anni Novanta e Duemila - ha assunto e gestisce il personale dipendente, ottimizzando il progetto pedagogico. La progettazione didattica, infatti, viene pensata per il gruppo di scuole con un arricchimento di esperienze e scambio di competenze.

Gli immobili sono conferiti dalle parrocchie in comodato d'uso gratuito. L'associazione provvede alle manutenzioni ordinarie e a quelle straordinarie se il consiglio di amministrazione, formato dai parroci delle parrocchie socie, le ritiene opportune.

Allo stato attuale l'associazione ha soddisfatto le aspettative. Il bilancio unico ha evidenziato la sostenibilità economica e gestionale (utile o pareggio fin dalla costituzione ed il mantenimento dei posti di lavoro). Il progetto risulta inoltre apprezzato dagli stakeholder e consente di offrire servizi mirati, organizzati e qualitativamente validi.



## Passaggio di gestione

### **3. UN'EFFICACE COLLABORAZIONE TRA DIOCESI E CONGREGAZIONE RELIGIOSA**

*Nuove prospettive per l'antico Istituto Tavelli  
grazie alla diocesi di Ravenna-Cervia*

L'Istituto Tavelli di Ravenna è caratterizzato da una lunga storia, iniziata più di 400 anni fa da Andreama Santamaria Tavelli, fondatrice della Congregazione Francescana delle Vergini di San Giuseppe. Il carisma della congregazione, rivolto in particolare all'educazione, si è manifestato nel tempo attraverso lo svolgimento di diverse attività. Da molti anni l'Istituto Tavelli gestisce una scuola paritaria che comprende la scuola dell'infanzia, la scuola primaria e, dal 1982, anche la scuola secondaria di I grado. Attualmente nella scuola sono presenti più di 430 alunni.

La scuola Tavelli svolge un servizio che mira al bene comune, con insegnanti qualificati, suore e genitori che collaborano affinché gli

alunni possano crescere in un ambiente ricco di stimoli, proposte culturali e valori. Nel regolamento si legge: "L'Istituto Tavelli è una comunità educativa scolastica, che ha come finalità l'educazione integrale degli alunni in una visione cristiana della vita". Le famiglie apprezzano l'istituto per la sua capacità di far sentire profondamente i valori cristiani, per la preparazione scolastica di grande qualità e per le relazioni personali positive.

Negli anni recenti la crescente complessità degli aspetti amministrativi ha spinto la congregazione a cercare un ente esterno che potesse dare un aiuto per la gestione, al fine di consentire alla scuola di continuare la propria attività a lungo e con serenità. Attraverso un dialogo tra la congregazione, l'arcivescovo di Ravenna-Cervia e l'economista diocesano, si è arrivati alla conclusione che l'ente più adatto per aiutare la scuola fosse l'Opera di Religione della diocesi di Ravenna. L'Opera è un ente ecclesiastico istituito nel 1952 dall'arcivescovo di Ravenna-Cervia come strumento per "salvaguardare e incrementare la fede cattolica", anche attraverso attività di istruzione e di educazione.

Dal settembre 2017 l'Opera di Religione è il gestore della Scuola Tavelli e ne cura gli aspetti amministrativi, in stretta collaborazione e continuo coordinamento con la Congregazione delle Vergini di San Giuseppe, che riveste un ruolo essenziale dal punto di vista educativo e spirituale. In questo modo i due enti hanno unito le loro diverse esperienze e competenze per offrire un servizio molto utile per il bene della diocesi e della città di Ravenna.



## Passaggio di gestione

### **4. UN NUOVO FUTURO PER UNA SCUOLA DI ANTICA TRADIZIONE**

*I Padri Scolopi e la Fondazione Scuole Libere insieme per le Scuole Pie di Firenze*

La Fondazione Scuole Libere è nata nel 2013 a Firenze dall'iniziativa di persone impegnate nel mondo della scuola e dell'educazione: gestori, insegnanti, genitori. Il rapporto che negli anni era nato con i Padri Scolopi, presenti nel capoluogo toscano da più di un secolo, ha fatto nascere l'idea di un sostegno alla gestione di un'importante e gloriosa scuola fiorentina, le Scuole Pie, con la prospettiva di un

avvicendamento gestionale.

La situazione di partenza, infatti, era decisamente drammatica in quanto la congregazione, a fronte di numerose difficoltà, aveva deciso di non riaprire la scuola dell'infanzia e di non avviare le iscrizioni alla prima classe della primaria. Le famiglie, in seguito, sono state ricontattate prospettando loro la prosecuzione del percorso scolastico con una diversa gestione, guidata da laici, ma sempre in stretto rapporto con i Padri Scolopi che avrebbero continuato ad operare nella scuola, garantendo continuità al carisma educativo di San Giuseppe Calasanzi.

Nel 2013/14 la scuola primaria è ripartita con il ciclo delle cinque classi complete (con una prima classe di 4 bambini diventati 20 alla fine del quinquennio) mentre sono state recuperate le iscrizioni dell'infanzia arrivando, nel tempo, a ben 4 sezioni. Nel frattempo infatti si era provveduto ad un accordo con i Padri Scolopi che prevedeva la cessione delle scuole dell'infanzia e primaria e il passaggio, l'anno successivo, anche delle secondarie di primo e secondo grado.

Il percorso fatto è da valutare assai positivamente. Lo dimostrano, tra gli altri, i numeri della scuola dell'infanzia e il mantenimento di 5 classi complete nella scuola primaria. Sono cresciute anche le scuole secondarie, pur con minore celerità in valori assoluti. In 4 anni le Scuole Pie sono passate complessivamente da 280 a 550 iscritti.

Alcuni esempi per testimoniare il percorso positivo fin qui svolto:

- è stato realizzato, autorizzato e accreditato dal Comune di Firenze un nido d'infanzia per 25 bambini, ampliando la fascia di età presente nell'istituto anche sotto i tre anni;
- è stata avviata una bella esperienza di scuola dell'infanzia in lingua inglese ed un potenziamento, in generale, della lingua fino dalla tenera età;
- è stata valorizzata ed incrementata l'esperienza del Liceo sportivo, attivato dai Padri negli anni precedenti in collaborazione con la Fiorentina Calcio, ed è stato avviato recentemente anche un Liceo linguistico.

Gli elementi che hanno contribuito al rilancio positivo della scuola sono molti, a cominciare dalla positiva collaborazione con i Padri Scolopi, coraggiosi nell'affidare ad altri la loro opera continuando

comunque a collaborare. L'innovazione apportata e la ricerca di una collaborazione attiva con le famiglie sono stati indispensabili per proiettare verso il futuro una delle più antiche e apprezzate opere educative di Firenze.



## Passaggio di gestione

### **5. I GENITORI SI FANNO CARICO DELLA SCUOLA**

*A Casale Monferrato la Sacro Cuore International School continua l'opera delle suore salesiane*

Circa sette anni fa si presentò l'ipotesi di chiusura della scuola delle Figlie di Maria Ausiliatrice a Casale Monferrato, fondata nel 1893. Alla base della chiusura annunciata era il calo delle vocazioni, con il conseguente aumento dei costi di gestione per la comunità. A fronte di questa emergenza, un gruppo di genitori si è costituito in un'associazione, con il fine di sostenere l'opera educativa ed evitare la chiusura della scuola. Alcuni membri del gruppo hanno partecipato anche al consiglio della scuola e agli altri organismi di rappresentanza, per meglio capire le dinamiche gestionali e sensibilizzare la risposta dei genitori.

Questo percorso, in collaborazione con le Figlie di Maria Ausiliatrice, è andato avanti per 4 anni, fino al 2015, quando si è formalizzato il passaggio nella gestione della scuola ad una onlus (in forma di cooperativa sociale di tipo A) gestita dai genitori, che si è presa carico di tutte le attività educative, dal nido alla secondaria di primo grado.

Uno dei punti su cui il gruppo di genitori ha investito molti sforzi è stato quello di assicurare una continuità pedagogica alle attività didattiche ed all'approccio educativo precedenti, garantendo il mantenimento del carisma salesiano e la presenza di una comunità di suore, che collaborano alla gestione di alcuni aspetti della scuola (accoglienza, supporto alla programmazione didattica, funzioni economiche).

Negli ultimi tempi la scuola aveva visto un calo di iscrizioni. Per questo si sono avviate nuove iniziative, principalmente nell'insegnamento precoce della lingua inglese. Inoltre sono stati ideati una serie di servizi extra-scolastici che animassero la vita della scuola stimolan-

do i vari utenti a riconoscersi come comunità educante e fornendo servizi formativi extracurricolari che permettessero la permanenza a scuola dei ragazzi nel pomeriggio. Si è quindi allargata la platea di potenziali utenti ad un raggio di circa 25 km, coincidente con il Sistema locale del lavoro di Casale, offrendo servizi compatibili con il pendolarismo.

Circa il reclutamento e la gestione delle risorse umane, si è puntato su criteri di selezione che privilegiassero, oltre alla preparazione professionale, la condivisione della visione di scuola per la vita in un orizzonte cristiano, la disponibilità a mettersi in gioco e la capacità di integrarsi in un gruppo giovane. Grazie alla disponibilità di alcuni genitori si sta potenziando la presenza attraverso i social network e i media locali per cercare di rendere più visibile la scuola e la sua offerta formativa.

I risultati al momento possono considerarsi soddisfacenti. Gli obiettivi futuri mirano ad avere tutte le sezioni avviate, con un numero di frequentanti utili a mantenere l'equilibrio finanziario e a permettere di perseguire traguardi di integrazione in progetti di più ampio respiro, assicurando agli alunni i giusti stimoli per arrivare curiosi e competenti alle scuole di grado superiore, avendo però anche la possibilità di sperimentare le coordinate della vita cristiana.



## Passaggio di gestione

### **6. UNA FONDAZIONE DIOCESANA RILANCIA LE SCUOLE**

*L'esperienza del Ritiro San Pellegrino a favore del polo didattico  
Renzi a Cento (Bo)*

Nel 1886 le Maestre Pie dell'Addolorata giunsero a Cento a gestire un convitto per ragazze. Alcuni anni dopo aprirono la scuola dell'infanzia "Santa Teresa del Bambin Gesù" e nel 2008, per intervento di mons. Baviera e di alcuni genitori, una scuola primaria intitolata a Elisabetta Renzi, sita nei locali di proprietà della Fondazione "Collegio Berti" attigui alla scuola materna. A luglio 2016 la Fondazione diocesana Ritiro San Pellegrino, ente gestore dei Licei Malpighi di Bologna, ne ha rilevato la direzione su iniziativa dell'arcivescovo di Bologna, poiché le Maestre Pie dell'Addolorata, che nel 2008 avevano

dato vita alla scuola primaria e nel 2011 alle scuole medie, non erano più in grado di garantirne la conduzione, nonostante i buoni frutti.

Dall'analisi dei dati raccolti è emerso che la scuola dell'infanzia evidenziava notevoli criticità dovute al personale e alle strutture. Nell'anno scolastico 2016/17 è stato proposto un percorso di formazione per le docenti della scuola dell'infanzia ed è stata riformulata l'offerta formativa. Sono stati acquistati arredi e materiali didattici specifici per la scuola dell'infanzia. Sono stati sistemati i locali e installato un ascensore per i disabili. Entro la fine dello stesso anno scolastico sono stati completati i laboratori di scienze e di multiattività (arte e tecnologia) con l'acquisto di arredi e strumentazione. Ultimamente è stata completata anche l'aula di informatica e di musica della scuole medie con nuovi arredi e nuovi notebook donati da terzi.

È stato stipulato un contratto di comodato gratuito tra la fondazione Collegio Berti e il Ritiro San Pellegrino per l'uso dell'immobile dove hanno sede la scuola dell'infanzia e la scuola e un contratto di comodato gratuito triennale tra la parrocchia San Biagio e il Ritiro San Pellegrino per i locali dove ha sede la scuola secondaria di I grado.

Si sta ancora lavorando su altri punti organizzativi in quanto non è ancora terminato il secondo anno di gestione. Il coinvolgimento delle famiglie, degli amici dell'associazione e delle realtà locali ha permesso di prendere in considerazione l'ipotesi di ristrutturare un immobile sempre di proprietà della fondazione Collegio Berti, attiguo al fabbricato che ospita la scuola dell'infanzia e la scuola primaria che ha subito notevoli danni con il terremoto, in modo da poter ospitare anche la scuola media in un unico plesso.



## Passaggio di gestione

### **7. UNA COOPERATIVA SOCIALE PER DARE CONTINUITÀ**

*L'esperienza delle Piccole Suore della Sacra Famiglia e della cooperativa "Mondo Piccolo" a Ferrara e Verona*

La cooperativa sociale Mondo Piccolo è stata fondata nell'estate 2009 da un gruppo di genitori che desideravano dare continuità all'Opera educativa intrapresa nel territorio ferrarese dalle suore del Pio Istituto delle Piccole Suore della Sacra Famiglia di Castelletto di Brenzone sul Garda.

Dall'a.s. 2009-10 la "Mondo Piccolo" S.C.S. è subentrata alle Piccole Suore della Sacra Famiglia nella gestione della scuola dell'infanzia e primaria Sant'Antonio di Ferrara, garantendo la continuità didattica-educativa e i medesimi principi ispiratori.

Dall'a.s. 2014-2015, Mondo Piccolo è subentrata alle suore anche nella gestione della scuola dell'infanzia paritaria "Sacra Famiglia" di Santa Maria Codifume (FE). Per l'a.s. 2019-20 è in progetto l'attivazione di un asilo nido.

Dall'a.s. 2017-18, in virtù dell'ottimo rapporto di stima reciproca con il Pio Istituto delle Piccole Suore della Sacra Famiglia, è stata trasferita a Mondo Piccolo S.C.S. la gestione dell'Istituto paritario Sacra Famiglia di Verona, che si trovava in gravi difficoltà economiche.

Negli studi di fattibilità antecedenti il passaggio si è lavorato per impostare tutte le azioni di risanamento e rilancio puntando sui seguenti obiettivi:

1. *Razionalizzazione ed efficientamento delle risorse interne*: diversa articolazione degli orari del personale, al fine di evitare sovrapposizioni inutili e garantire copertura nei momenti di maggiore criticità. È stata condivisa con il personale la necessità di un migliore sfruttamento dei mezzi e dei prodotti a disposizione, concentrando gli acquisti al fine di esercitare una maggiore forza contrattuale.
2. *Apertura verso il territorio*: campagna informativa volta a far conoscere l'Istituto al territorio. Si sono attivati diversi canali informativi, alcuni con obiettivo a breve periodo in funzione degli open day e altri con obiettivi di medio e lungo periodo.
3. *Potenziamento dei punti di forza dell'Istituto*: valorizzazione dei punti di forza dell'Istituto, quali il rapporto scuola-famiglia, la bontà della proposta educativa, l'uso degli spazi. Si sta riattivando la cucina interna, si stanno modificando gli spazi per il nido. È stato intrapreso un grande lavoro di rilancio dell'azione didattica nella scuola dell'infanzia, inserendo già in corso d'anno una nuova coordinatrice didattica, in modo da garantire la continuità e di anticipare le innovazioni necessarie. Sono stati attivati nuovi percorsi di continuità verticale tra i vari ordini di scuola.

A pochi mesi dal passaggio di gestione, si è potuta constatare l'ottima accoglienza da parte dei genitori e l'incremento delle iscrizioni.



### **8. UN ACCORDO DI RETE TRA SEI SCUOLE DELL'INFANZIA**

*A Bergamo un percorso comune tra 6 parrocchie con altrettante scuole e servizi differenziati*

La situazione di partenza vedeva 6 parrocchie con 6 scuole dell'infanzia, ognuna con servizi diversificati (nido, sezione primavera, pre e post scuola, attività ricreativa estiva) e localizzate in 6 comuni diversi della provincia di Bergamo, con scarsa capacità individuale di centrare obiettivi di efficienza e di qualità in senso ampio.

Davanti a tale panorama, il primo passo è stato l'individuazione degli interessi comuni e la necessità di valorizzare, attivare e razionalizzare le risorse umane. Ci si è inoltre prefissati di raggiungere obiettivi di qualità in campo pedagogico e didattico, con una messa in rete delle professionalità e competenze presenti nelle singole scuole. Per questo è emersa la necessità di uno scambio fattivo di esperienze con elevazione degli standard di qualità. Inoltre, si è scelto di mantenere l'autonomia giuridica e gestionale di ogni scuola.

Questi i passi compiuti:

1. Si è costituito nel luglio 2017 un "accordo di rete" sulla scorta dei seguenti dispositivi: art. 7 del DPR 275/99, art. 1 comma 70-71-72-74 legge 107/2015, nota MIUR prot. 2151 del 7/6/2016, art. 31 vigente CCCNL FSM/OOSS 2016/2018.
2. La rete è retta dal consiglio dei Legali Rappresentanti che ne detta le linee guida e identifica la "scuola capofila" che funge da supporto logistico.

L'accordo ha visto la creazione di un collegio tra segretari delle diverse scuole con lo scopo di studiare prassi virtuose per ottenere forniture di materiale e servizi agevolati. È stato costituito un collegio dei coordinatori pedagogici didattici con l'obiettivo di studiare la possibilità di gestire in rete la progettazione, la formazione, l'aggiornamento e l'organizzazione del lavoro (anche mediante il distacco di personale).



### 9. UNA COOPERATIVA SOCIALE DI GENITORI RILEVA LA SCUOLA

*Una rete di collaborazioni per la scuola dell'infanzia*

*"Mons. Franceschetti" di Brescia*

La scuola dell'infanzia "Mons. Gennaro Franceschetti" è sorta nel 2014 a Brescia, in seguito alla cessata attività di una scuola materna gestita da una fondazione di culto e religione. Rifiutando la chiusura, i genitori hanno dato vita a una cooperativa sociale denominata "Il centro nel Cuore", che ha assunto il personale docente della scuola preesistente, continuando l'attività in uno stabile diverso, concesso in locazione dalla Congregazione della Sacra Famiglia di Nazareth di San Giovanni Piamarta, avviando l'attività nel settembre 2014 e acquisendo la parità l'anno successivo. Oggi la scuola è al quarto anno di attività ed ha superato alcune fasi critiche, pur con un avvio tutt'altro che semplice.

Grazie alla collaborazione dell'Adasm-Fism di Brescia si è riusciti nel duplice obiettivo di creare una nuova scuola là dove una era scomparsa e di non privare il centro della città di un così utile servizio.

I genitori, su suggerimento di un locale professionista, hanno scelto la forma della società cooperativa. La cooperativa ha quindi preso in locazione un fabbricato di proprietà della congregazione, stimando i costi necessari per le doverose opere di manutenzione straordinaria e stipulando due mutui bancari. Per ottenere i finanziamenti molto utile è stata l'opera delle realtà presenti nell'Adasm di Brescia a servizio delle scuole: la Fondazione Lesic ha erogato un significativo contributo e, assieme alla Cooperativa Servizi Scuole Materne, si è resa fideiussore del nuovo ente gestore a garanzia di uno dei mutui; alcuni genitori, inoltre, hanno ottenuto un contributo da alcune fondazioni locali. L'anno scolastico 2014-15 ha preso il via grazie ad un contributo in conto esercizio erogato dal Comune di Brescia.

Dal 2015-16 la scuola ha conseguito la qualifica di scuola paritaria, è convenzionata con il Comune di Brescia e dà lavoro stabile a quattro insegnanti, un'addetta ausiliaria, una segretaria. Oltre all'attività didattica per l'infanzia gestisce in altri locali concessi in locazione dalla Congregazione un servizio di doposcuola indirizzato ai bambini delle scuole elementari.

Il successo dell'iniziativa è stato favorito nella fase iniziale da una positiva collaborazione tra genitori, Adasm-Fism di Brescia nelle sue molteplici articolazioni, Comune di Brescia, Congregazione Sacra Famiglia di Nazareth. Oggi l'ente vive le difficoltà quotidiane affrontate da tutte le scuole, tra cui il calo delle nascite, le ristrettezze finanziarie, la società multietnica, ma quotidianamente viene scelto da 50 famiglie per rispondere alle proprie esigenze educative e da una lunga serie di fornitori che collaborano volentieri, consapevoli di relazionarsi con una piccola istituzione caratterizzata da un elevato livello di affidabilità.



## Collaborazioni

### 10. SCUOLE DELL'INFANZIA IN RETE

*A Cuneo quattro scuole danno vita a un gruppo di collegamento e a iniziative comuni*

Già all'inizio del 2008, nella provincia di Cuneo è stato avviato un progetto di rete per una maggiore collaborazione tra scuole dell'infanzia di località vicine (Manta, Piasco, Rossana, Villanovetta), in cui operano 12 insegnanti. Le singole scuole avevano già un loro percorso ma, essendo piccole (una, due, tre sezioni), avvertivano la necessità di occasioni di confronto e collaborazione. Così si è stabilito che alcune volte si sarebbero fatti alcuni collegi docenti comuni, a rotazione nelle quattro sedi, con data e ordine del giorno concordato e la presenza di un membro del gruppo di collegamento.

Gli obiettivi di tale scelta erano: l'approfondimento di problematiche professionali e di documenti; un aiuto nell'affrontare insieme aspetti burocratici, richieste ministeriali, circolari, rapporti con enti vari (NPI); lo scambio di esperienze concrete; un confronto su PEI, POE, regolamento interno, programmazione; lo scambio di informazioni e di materiali e la realizzazione di eventuali iniziative comuni.

Dopo alcuni accordi informali preventivi alle riunioni, sono state avviate riunioni periodiche dei collegi docenti, migliorando la dinamica di gruppo e affrontando gli inevitabili piccoli conflitti. Si è giunti poi alla realizzazione di un'iniziativa comune: "Movimentopoli", ossia una giornata dello sport vissuta insieme nel campo sportivo

concesso dalla Città di Manta, con la partecipazione di personalità civili e religiose e di associazioni e gruppi sportivi alla guida delle varie attività della giornata. L'iniziativa ha riscosso un notevole successo e la soddisfazione dei consigli di amministrazione e dei genitori. Dopo otto anni consecutivi, si sta pensando ad una riformulazione.

I risultati registrati sono stati la crescita professionale delle singole insegnanti e dei colleghi docenti; l'acquisizione di maggiore sicurezza personale e l'arricchimento dell'attività scolastica.



## Collaborazioni

### **11. COLLABORAZIONE TRA SCUOLE, UN ESEMPIO DALLA BRIANZA**

*L'esperienza del liceo scientifico Frassati di Seveso  
e l'istituto europeo Candia di Seregno*

Nel 2016 sono state coinvolte in un progetto di collaborazione due scuole:

- il liceo scientifico Frassati di Seveso (una sezione, 5 anni di corso, circa 90 studenti, sede staccata dell'Istituto Piergiorgio Frassati di circa 400 studenti);
- l'Istituto Europeo Marcello Candia di Seregno (circa 650 studenti tra tutti gli ordini di scuola, dal nido al liceo linguistico).

L'Istituto Frassati è nato a Seveso nel 1984 da una cooperativa di genitori, inizialmente come scuola media, poi esteso alla primaria e al liceo scientifico. L'Istituto Candia di Seregno copre diversi livelli scolastici; partito come liceo linguistico nel 1984 da una cooperativa di genitori, si è ampliato, subentrando alla Congregazione delle Ancelle della Carità nella gestione di vari ordini di scuole. Le scuole sono a circa 4 chilometri di distanza.

Il liceo Frassati era ospitato in un immobile di proprietà comunale (ad alcuni chilometri dalla sede principale dell'Istituto Frassati), che presentava da tempo criticità in termini di fruibilità e accessibilità e un trend di iscrizioni negativo, comune peraltro ad altre realtà paritarie del territorio. L'Istituto Candia, ospitato in uno stabile storico nel centro di Seregno di proprietà della Congregazione delle Ancelle della Carità, che avevano da tempo lasciato la città, presentava alcuni spazi disponibili.

Si è studiata a fondo la situazione del territorio, valutando il percorso di collaborazione ideale ed operativa che le due realtà avevano iniziato da qualche tempo. La scelta della forma di collaborazione si è basata su due elementi: la cessione del ramo d'azienda da un ente gestore ad un altro; l'ingresso di alcuni componenti del liceo Frassati nel consiglio di amministrazione dell'Istituto Candia, nuovo gestore del ramo d'azienda ceduto.

L'integrazione della popolazione studentesca, così come quella del corpo docente, non ha evidenziato significative criticità. Il compito più complesso e delicato è stato quello di informare del percorso fatto i vari stakeholder del territorio (famiglie, enti pubblici, realtà ecclesiale locale, scuole paritarie del territorio), convinti che ciò che stava avvenendo non fosse un tema di esclusivo interesse dei due soggetti principalmente coinvolti. L'integrazione non doveva essere la mera giustapposizione di due realtà prima separate, ma una vera collaborazione.

I principali passi compiuti nei primi due anni di collaborazione sono stati l'identificazione di nuove e differenti responsabilità al livello dirigente, con la nomina di un nuovo coordinatore di entrambi i licei; la stretta collaborazione tra presidi e docenti delle scuole secondarie di I grado dei rispettivi istituti nel condividere con alunni, genitori e territorio le prospettive all'origine di questa collaborazione; l'individuazione di direttrici di sviluppo dell'offerta formativa (tra cui per esempio il piano per un liceo scientifico più "digitale").



## Collaborazioni

### 12. UN GEMELLAGGIO TRA MONTAGNA E CITTÀ

*A Bergamo, scambio di esperienze tra una scuola in alta valle e una del capoluogo*

La situazione di partenza vedeva una piccola scuola (14 bambini) situata in alta valle, nella provincia di Bergamo, con pochissime possibilità di essere realmente "scuola" in un contesto di territorio con popolazione ridotta, pochi strumenti per creare esperienze pedagogiche qualitativamente valide.

In questa situazione, gli obiettivi che ci si è dati sono stati il mantenimento della scuola, anche perché unico riferimento per la piccola comunità della frazione, e la volontà di offrire ai bambini il miglior percorso educativo possibile, allargando il campo esperienziale.

Nell'anno scolastico 2017/2018 si è perciò avviato un gemellaggio con la scuola del capoluogo distante circa 10 Km. Una volta alla settimana i 14 bambini della scuola scendono a valle in pulmino con la loro insegnante e vivono un'esperienza educativa nella scuola del capoluogo, unitamente agli altri alunni. Da parte loro, i bambini della scuola capoluogo raggiungono a piccoli gruppi la scuola in alta valle e si fermano per una intera giornata con i loro coetanei.

Allo stato attuale, si registra un buon ritorno dal punto di vista didattico. Lo scambio delle esperienze risulta estremamente positivo sia per i bambini di entrambi i plessi, sia per l'insegnante unica della piccola frazione che finalmente ha la possibilità di confrontarsi, programmare, verificare con le colleghe.



## Collaborazioni

### **13. SINERGIE TRA DUE ISTITUTI RELIGIOSI E UNA COOPERATIVA SOCIALE**

*Il percorso realizzato a Roma dalle scuole S. Orsola  
e Cuore Immacolato di Maria con la rete di scuole "Dedalo"*

Nell'anno scolastico 2007/08, frequentando un percorso formativo per docenti della scuola primaria con altre scuole del territorio, si sono incontrati i dirigenti e alcuni docenti degli istituti romani S. Orsola (Istituto Orsoline) e Cuore Immacolato di Maria (Suore Sacramentine). La stima tra le persone coinvolte nel progetto ha portato alla prosecuzione di un confronto sullo scopo e sul metodo del fare scuola.

Al momento dell'incontro tra le due realtà, il S. Orsola aveva riaperto il liceo classico, chiuso da una quindicina d'anni, che tornava ad affiancare il liceo artistico e si aggiungeva ai percorsi di infanzia, primaria e secondaria di primo grado: una presenza di scuola paritaria che, pur tra grandi difficoltà, era comunque in fase di sviluppo.

La volontà del Consiglio generalizio delle Sacramentine di man-

tenere vivo il proprio istituto si è concretizzata in reali disponibilità poi trasferite negli atti contrattuali: permanenza per il primo triennio della suora coordinatrice delle scuole, lunga durata della locazione, canone di affitto progressivo e favorevole. Durante i dialoghi preparatori, la congregazione proponeva l'allargamento dell'affitto a tutto l'immobile comprendendo anche i piani superiori occupati solo parzialmente dalla comunità religiosa: questi spazi hanno reso possibile l'attivazione di un pensionato universitario i cui utili stanno finanziando gli adeguamenti tecnologici e hanno contribuito a ridurre il significativo passivo rilevato all'atto del passaggio. La vicinanza degli istituti ha inoltre facilitato l'obiettivo condiviso di una sempre maggiore collaborazione per valorizzare le positività esistenti e per trasferire modalità organizzative già sperimentate.

Alla continuità dello scopo della scuola di "fare crescere la persona", evidenziato convintamente alle famiglie e al personale nelle comunicazioni iniziali e continuamente perseguito, vanno aggiunti tre fattori fondamentali: la promozione di un unico Consiglio di presidenza come ambito sintetico di giudizio e decisione delle due scuole, la condivisione degli aspetti organizzativi e amministrativi con la rete di scuole Dedalo e la FOE, la consapevolezza di essere un valore per il territorio e perciò la necessità di concepirsi come "scuole in uscita".

Il percorso realizzato dal Cuore Immacolato di Maria sul bilinguismo può rappresentare un esempio di questa impostazione. Per una circostanza favorevole (un genitore bilingue interessato a capire cosa potesse aiutare il futuro dei propri figli) è incominciato un lavoro di ricerca sul tema del bilinguismo. Partendo dalla scuola dell'infanzia sono stati sottoposti a verifica metodi diversi e si è individuato quello che trovava maggiori conferme nel progetto educativo; con la pazienza necessaria per una reale attenzione agli alunni, l'esito di questo lavoro è stato ora trasferito, oltre che negli altri livelli della scuola Cuore Immacolato, anche al S. Orsola e all'istituto San Carlo di Como gestito dalla stessa Dedalo.



### 14. UN PERCORSO COMUNE TRA SCUOLE DI COMUNE ISPIRAZIONE

*A Varese la Fondazione Sant'Agostino e la Cooperativa sociale Sacro Monte hanno unito le forze*

La Fondazione Sant'Agostino è stata costituita nel febbraio del 1999 a Varese con lo scopo di promuovere la cultura e l'educazione dei giovani. Pochi mesi dopo, la Fondazione ha avviato la prima classe della Scuola secondaria di I grado, intitolata a mons. Enrico Manfredini, già prevosto di Varese e uomo molto sensibile alle tematiche dell'educazione. Nel 2001 si è aggiunta anche la Scuola primaria.

La Cooperativa Sociale Sacro Monte di Varese nel 1993 ha rilevato il liceo scientifico gestito dalla Congregazione degli Oblati dei Santi Ambrogio e Carlo di Milano. Oltre al liceo scientifico, divenuto paritario nel 2001, la cooperativa ha avviato un liceo classico e il percorso di scienze applicate.

Le due realtà, entrambe presenti nella città di Varese, pur avendo storie e percorsi diversi hanno in comune una radice identitaria che nasce dalla tradizione cattolica.

Negli ultimi anni, nei responsabili della Fondazione Sant'Agostino era nato il desiderio di attivare una proposta per ragazzi da 14 a 18 anni. Nello stesso periodo, il liceo Sacro Monte si è trovato ad affrontare diversi problemi: la diminuzione degli alunni, il passaggio di molti docenti alle scuole statali, la fatica di trovare nuove strade per la proposta didattica e da ultima la decisione della proprietà di mettere in vendita l'immobile che ospita la scuola.

Tutto questo ha aperto un dialogo tra Fondazione Sant'Agostino e Cooperativa Sacro Monte. La valutazione della possibilità di "unire le forze" si è mossa in due direzioni: un lavoro comune dei due CdA per l'analisi degli elementi economici e un lavoro delle direzioni scolastiche per conoscere profili, aspetti organizzativi e didattici, punti di forza e di debolezza della proposta.

Si sono definiti alcuni elementi fondamentali:

- che la modalità del passaggio fosse l'acquisizione del ramo d'azienda, garantendo così la continuità di servizio al personale del liceo;
- che presidente e vicepresidente della cooperativa, ente gestore del liceo, partecipassero regolarmente al CdA della Fondazione;

- che iniziasse un lavoro comune delle direzioni delle scuole per favorire e sostenere l'avvio di un percorso sul modello organizzativo e didattico, raccogliendo le buone prassi già sperimentate.

Dal settembre 2017 la gestione del liceo Sacro Monte è stata trasferita alla Fondazione Sant'Agostino e sono state avviate due classi prime: una di liceo scientifico e una di liceo artistico, nuova proposta. Lo spirito di collaborazione e la volontà di costruzione di entrambi i soggetti hanno favorito l'avvio di un anno scolastico in cui non si sono evidenziate distanze o gravi disagi nel personale e nelle famiglie. Nel settembre 2018 il liceo Sacro Monte viene trasferito nella nuova sede adiacente alle scuole Manfredini, dando vita ad un polo scolastico con oltre 1000 alunni.



## Collaborazioni rinnovamento

### **15. UNA RETE DI SCUOLE SALESIANE IN LOMBARDIA**

*Dall'analisi della situazione a una regia generale su tre aspetti: sistema, formazione, innovazione*

Nel 2014 le dieci scuole delle Figlie di Maria Ausiliatrice in Lombardia, che comprendevano 9 scuole dell'infanzia, 10 scuole primarie, 7 secondarie di I grado e 3 secondarie di II grado, presentavano qualche criticità nella visibilità e nella gestione delle risorse. La situazione era in una fase di stallo benché fossero già stati fatti tentativi di cambiamento.

Nell'ottobre 2015, la responsabile di tali scuole si rivolse perciò a chi si occupava delle scuole a livello regionale al fine di un'analisi delle realtà scolastiche per coglierne difficoltà e potenzialità. Tale percorso ha manifestato esigenze di comunicazione, di confronto, di ricerca fino a convincere tutti che bisognava proseguire, trovando nuove strade. Si decise, così, di costituire una "regia" *super partes*, con competenze in ambito scolastico, gestionale e didattico. La riflessione, il discernimento, l'esperienza hanno aiutato ad individuare le persone giuste e le parole chiave per continuare: *sistema, formazione, innovazione*.

È stato quindi elaborato un progetto che coinvolgesse tutte le realtà scolastiche. Le linee principali del progetto sono:

- rafforzamento dell'identità della scuola salesiana;
- convergenza, strategia di sviluppo e monitoraggio delle singole realtà locali pur lasciando ad esse la loro autonomia;
- creazione di uniformità negli aspetti organizzativi e nei format per non avere divari nei cambi del personale religioso e per facilitare l'inserimento e l'accompagnamento dei laici soprattutto per le figure apicali;
- ottimizzazione delle risorse per affrontare la complessità odierna: nelle singole realtà non sono mai presenti tutte le competenze per affrontare le questioni e l'unica possibilità è creare sinergie forti;
- possibilità di confronto alla pari con le scuole statali che fanno rete e fanno percorsi formativi per rispondere alle richieste della legge 107.

Il progetto avviato consiste nello studiare e attuare la visione sistemica del quadro di riferimento. Per l'anno 2017/18 sono state individuate due linee di azione: costruzione del curriculum verticale unico per tutte le scuole e analisi della struttura organizzativa delle scuole aderenti alla rete, con graduale messa a sistema. Accanto a queste linee si pongono l'avvio della formazione iniziale (per i docenti neo assunti), l'attenzione alle segreterie, la costituzione di 5 tavoli di lavoro su: curriculum verticale - digitale - inclusione - progetti/scelte didattiche - formazione religiosa (Cammino formativo - IRC).

Quanto intrapreso è allo stesso tempo sfida e grande opportunità per risignificare le scuole, ripartendo dalle origini e dalle migliori tradizioni del passato e allo stesso tempo per riscrivere il carisma rispondendo alle esigenze dell'oggi.



## Collaborazioni accompagnamento

### **16. IL BILANCIO SOCIALE COME STRATEGIA DI MIGLIORAMENTO**

*Un percorso promosso dalle Salesiane (FMA) in tutta Italia e un documento sulle figure di gestione dell'attività scolastica*

La constatazione che i numerosi percorsi, le attività e le azioni promossi dalle scuole, nonostante il PTOF, spesso non mettono in evidenza l'identità della scuola e le forti motivazioni che la sorreggono

no, è il punto di partenza che ha portato molte scuole d'Italia delle salesiane (FMA) a riflettere per individuare nuove strade di comunicazione e di confronto.

Per far dialogare le molte realtà, si è colta l'opportunità di mettersi in rete per somministrare a docenti, genitori e alunni identici questionari di soddisfazione, in modo da poter confrontare le diverse situazioni. I risultati, coordinati e letti dalla medesima Università, hanno permesso di fare un raffronto, avere dei parametri omogenei e degli indicatori che consentissero di cogliere criticità e forze.

Questo è l'inizio della costruzione del Bilancio sociale, un atto volontario che, coinvolgendo tutta la comunità scolastica, può permettere di rafforzare le dinamiche verso una maggiore consapevolezza di quanto si opera e di come si opera, andando oltre la rendicontazione sociale che sarà prossimamente obbligatoria per le scuole.

Consapevoli dell'urgenza della formazione, in particolare del personale che assume ruoli di responsabilità e coordinamento nelle scuole, il Consiglio direttivo nazionale del Ciofs Scuola FMA ha elaborato il documento *"Figure di gestione per l'attività scolastica"*, frutto di un lungo e ricco percorso di studio, confronto e condivisione con tutte le realtà scolastiche delle Figlie di Maria Ausiliatrice in Italia. La grande varietà di situazioni scolastiche e di esigenze ha reso i profili delle figure con responsabilità molto variegati nei compiti e nei ruoli. Rivederli alla luce dello sviluppo della sociologia e del management, della missione educativa per una corresponsabilità collegiale e una efficace gestione ha permesso di cogliere il cambiamento avvenuto in questi anni, la ricchezza educativa delle situazioni e la complessità della gestione scolastica, dovuta anche alle numerose normative legislative e al progressivo coinvolgimento di laici in alcuni ambiti di responsabilità. I documenti di riferimento alla base dello strumento sono: le Costituzioni delle FMA, i documenti della Chiesa sulla Scuola Cattolica, il Progetto Educativo Nazionale delle Scuole Salesiane, il Contratto di lavoro nazionale.

Il lavoro, impreziosito dall'apporto di alcuni esperti e dal confronto con alcune realtà scolastiche scelte nel territorio del Sud, Centro e Nord, delinea uno stile gestionale di corresponsabilità e collaborazione, e nel contempo il riconoscimento e il rispetto dei ruoli e dei compiti.

Le figure di gestione delineate sono:

- La Legale Rappresentante dell'Istituto,
- la Direttrice della Comunità,
- l'Economa, l'Amministratore o segretario amministrativo,
- la coordinatrice/il coordinatore delle attività educative e didattiche,
- la coordinatrice/il coordinatore alla fede,
- il segretario/a didattico/a.



## Rinnovamento

### **17. UN NUOVO PROGETTO EDUCATIVO RILANCIA LE SCUOLE** *A Castel San Pietro (Bo) l'esperienza delle scuole Malpighi-Visitandine*

Nel 2008 le Suore Visitandine di don Codicè, che gestivano una scuola secondaria di I grado e due percorsi di II grado a Castel San Pietro Terme (Bo), chiesero un intervento all'arcivescovo di Bologna in quanto non erano più in grado di gestire economicamente e direttamente la scuola. L'arcivescovo si rivolse quindi al Ritiro San Pellegrino, ente ecclesiastico della diocesi che si occupa di educazione (gestisce il liceo Malpighi a Bologna).

L'accordo stipulato prevede l'acquisizione della gestione da parte del Ritiro San Pellegrino delle scuole per potenziare la presenza sul territorio, aumentare gli iscritti e ridurre la perdita annuale. Nel primo anno di subentro, il Ritiro si impegna a predisporre un nuovo progetto educativo da condividere con la città e il territorio e programmare i lavori di ristrutturazione necessari per rendere i locali più accoglienti. Sono elaborate tre ipotesi per affrontare i 5 anni successivi ed è redatto un piano di comunicazione straordinario.

In seguito è stata svolta inoltre un'attenta analisi dell'esistente (strutture e personale); sono state avviate azioni correttive con definizione di un nuovo organigramma, la risistemazione dei locali, l'acquisto di strumentazione necessaria per l'uso dei laboratori (arte, informatica, multimediale, scienze) e l'avvio di un percorso di formazione per i docenti.

Dato che i due enti hanno le stesse finalità, viene sottoscritto un contratto di comodato d'azienda tra la Società di vita apostolica di

diritto diocesano Visitandine dell'Immacolata e l'ente ecclesiastico Ritiro San Pellegrino con oggetto la gestione della scuola. Il Ritiro subentra per l'utilizzo dell'immobile nel comodato gratuito con l'Opera Diocesana. Il comodato d'azienda comprende: l'immobile, gli impianti, gli arredi, il materiale multimediale e didattico, i rapporti di lavoro a tempo indeterminato. Il contratto ha la durata di 5 anni; alla scadenza vengono sottoscritti un contratto di comodato tra l'Opera Diocesana e il Ritiro per un periodo di 6 anni con possibilità di rinnovo, un contratto di trasferimento oneroso di azienda e una convenzione tra il Ritiro e la Società Visitandine dell'Immacolata per borse di studio agli studenti meno abbienti.

Attualmente gli alunni sono 158 (85 nella secondaria di I grado e 73 nel liceo), distribuiti in 4 classi di scuola media (è stata aperta una seconda sezione, dopo aver ristrutturato e messo a norma un'ala dell'immobile) e 5 classi del liceo. Nel frattempo è stato aperto un liceo delle scienze applicate e un liceo sportivo, che hanno imposto di usare nelle ore curriculari laboratori e convenzioni/accordi con enti esterni del territorio in campo scientifico e sportivo. Dall'anno 2018/19 le rette sono articolate per fasce di Isee. Tale scelta scaturisce dal risanamento del risultato di esercizio annuale e permette alle famiglie bisognose di poter iscrivere i propri figli.



## Rinnovamento

### 18. TRASFORMAZIONI E NUOVE PROPOSTE

*L'Istituto Sant'Orsola di Catania ha chiuso il liceo linguistico, ma ha ampliato la propria offerta formativa*

L'Istituto Sant'Orsola di Catania è una scuola paritaria gestita attualmente dalla Fondazione Sant'Orsola. La scuola fu fondata negli anni '40 dalla Congregazione delle Suore Orsoline della Sacra Famiglia, che ha gradualmente trasferito la gestione all'attuale ente fin dal 1999. Ad oggi la scuola è frequentata da 350 alunni circa suddivisi nei seguenti ordini d'istruzione: scuola dell'infanzia italiana e inglese; scuola primaria; scuola secondaria di I grado.

Fino all'anno scolastico 2015/2016 l'Istituto Sant'Orsola aveva al suo interno anche una sezione di scuola secondaria di II grado, il liceo

linguistico, fondato dalla congregazione delle suore nel 1972. Allora questo liceo costituì una vera novità per la scuola italiana, essendo fra le prime sperimentazioni di tale indirizzo di studi. Purtroppo negli ultimi anni il moltiplicarsi di analoghe esperienze nelle scuole statali ha messo in grave crisi di iscrizioni il liceo linguistico Sant'Orsola ed ha determinato la gravosa decisione da parte della Fondazione di chiudere il corso di studi alla fine dell'anno scolastico 2015/2016, per non veder compromesso l'intero equilibrio finanziario della scuola.

Ciò ha significato una ripartenza negli altri gradi di istruzione e un rilancio della proposta educativa con specifiche caratterizzazioni:

- nella scuola dell'infanzia con l'introduzione di tre sezioni con insegnanti madre lingua inglesi;
- nella scuola primaria con l'introduzione dello strumento obbligatorio (violino, viola e violoncello) durante le ore di musica, moduli Clil fin dalla classe I, laboratori di informatica e coding;
- nella scuola secondaria di I grado con l'introduzione di laboratori curriculari, a scelta degli studenti (teatro, coro, giornalino, informatica...), resi possibili dall'utilizzo degli spazi didattici ottenuti in virtù delle norme sull'autonomia scolastica.

Tali nuove modalità d'insegnamento, oltre ad un consolidato progetto formativo ed educativo, hanno attratto numerose famiglie al punto che si è verificata con successo la possibilità di trasferire la scuola in un complesso immobiliare al centro della città, con una superficie coperta quattro volte più grande di quella precedente e con spazi all'aperto così grandi da permettere l'esercizio di svariate attività sportive.

In un contesto quale quello siciliano e catanese, in cui le scuole cattoliche paritarie sono costantemente in diminuzione, l'esperienza dell'Istituto Sant'Orsola va in contro tendenza, forse perché ha avuto fra le proprie caratteristiche quella di non perdere il contatto con la realtà (vedi anche la dolorosa decisione di chiudere il liceo linguistico) e di valorizzare quelle che possono essere nuove proposte d'insegnamento, senza perdere mai di vista la peculiarità del proprio progetto formativo.



### 19. IL MONITORAGGIO DELLA SITUAZIONE ECONOMICA

*Gli Istituti Canossiani hanno sviluppato un software per un piano di sostenibilità delle scuole a livello nazionale*

Nell'anno 2008 la congregazione canossiana ha iniziato un percorso di monitoraggio e rilevazione sulla situazione economica di tutti gli Istituti Canossiani (intesi come plessi scolastici, dal più grande al più piccolo). L'iniziativa rientrava nello sviluppo di un progetto chiamato "piano di sostenibilità" che puntava a fornire alla congregazione una precisa fotografia della situazione economica degli istituti.

Il fulcro centrale del progetto è stato lo sviluppo di un software gestionale che permettesse:

- a coloro che si occupavano di gestire amministrativamente ed economicamente i vari plessi di avere un'idea chiara sulla situazione economica del loro istituto;
- alla congregazione di capire quali erano le scuole in difficoltà economica, con ricadute sull'intera congregazione.

Il software è stato gestito a livello centrale (Ente Nazionale Canossiano, ENaC) ed è stato migliorato e modificato nei primi tre anni di utilizzo, in base alle segnalazioni delle scuole. In particolare, ogni responsabile di istituto, individuato dalla congregazione e opportunamente formato, inserisce i dati richiesti dal software in diversi ma precisi momenti dell'anno:

- giugno: budget previsionale del successivo anno scolastico
- fine settembre: budget di massima anno scolastico
- marzo: aggiornamento budget
- fine luglio: budget conclusivo anno scolastico

I dati inseriti vengono monitorati e controllati dall'ENaC, che si interfaccia con i responsabili delle singole scuole per individuare le eventuali azioni da intraprendere (a breve, medio o anche lungo periodo) e le eventuali strategie di miglioramento o mantenimento.

A partire dalla situazione reale è stato predisposto un programma triennale di controllo e miglioramento delle scuole in difficoltà (da

qui il nome “piano di sostenibilità”) la cui gestione è stata affidata ad un gruppo ristretto di persone appositamente nominate. L’obiettivo è di far tornare le scuole in pareggio di bilancio in un periodo di tempo dai tre ai sei anni, a seconda della situazione iniziale, individuando le criticità (rette troppo basse, bassa numerosità di alunni per classe, costi troppo alti, sprechi, ecc.) e ovviamente le leve finanziarie (aumento delle rette, della numerosità di alunni per classe, riduzione dei costi, ecc.) sulle quali agire per poter puntare al pareggio di bilancio.

Ad oggi il progetto è a regime e tutti gli istituti canossiani utilizzano il software per predisporre il budget di istituto che viene approvato dalla congregazione all’inizio dell’anno scolastico.



## Rinnovamento accompagnamento

### 20. CONDIVISIONE, UNITÀ E AUTONOMIA

*L'Istituto delle Suore Marcelline di Foggia ha avviato una riflessione sulla "marcellinità" e ha aperto alla gestione dei laici*

L'Istituto di Cultura e di Lingue Marcelline di Foggia è nato nel 1898 per volontà dell'allora Vescovo Mons. Carlo Mola che si era accorto della necessità di dare alle giovani di Foggia e della provincia l'opportunità di studiare. Con lo stesso spirito attento ai tempi e alle esigenze del contesto, in una prospettiva lungimirante, le Suore Marcelline hanno da tempo iniziato un percorso di condivisione della mission educativa con il personale laico, affidando ad esso anche la direzione condivisa degli istituti. Il passaggio è avvenuto attraverso la messa in atto delle misure di accompagnamento per la condivisione delle linee pedagogico – carismatiche, al fine di stabilire una continuità in itinere.

Le Suore Marcelline, assieme ai presidi, stanno infatti portando avanti una riflessione sulla “marcellinità” e su come possa essere condivisa e trasmessa a tutte le componenti del percorso formativo: preside, direttore amministrativo, docenti, non docenti, alunni e famiglie. Il consiglio pedagogico-carismatico ha sintetizzato l'analisi in otto principi che fanno riferimento alle fonti carismatiche del Beato Luigi Biraghi e di Madre Marina Videmari. Ciò ha permesso alla scuola di continuare ad avere un'identità precisa.

In questo progetto, così come le Suore Marcelline hanno lasciato alla direzione didattica ed amministrativa un'autonomia di scelte, seppur condivise e monitorate, le stesse, in una leadership condivisa, hanno definito con chiarezza i compiti del personale valorizzando le competenze e le inclinazioni di ciascuno. Infatti, uno degli obiettivi prefissati è quello di avere una comunità educante unita nelle linee generali pedagogiche e carismatiche con un'autonomia di scelta delle strategie, metodologie e mezzi da adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati durante gli incontri.

Le direzioni hanno puntato essenzialmente sui seguenti obiettivi:

- Creare un clima di condivisione e partecipazione attiva, assicurando sempre un clima di famiglia e didatticamente e professionalmente stimolante.
- Potenziare l'offerta formativa e il suo ampliamento rispondendo con equilibrio alle esigenze educativo-didattiche degli alunni nonché alle esigenze delle famiglie.
- Potenziare le abilità linguistiche, tecnologiche, logico-matematiche ed emotivo-relazionali degli alunni, per renderli cittadini ben inseriti nel contesto locale e pronti alle sfide del XXI secolo.
- Potenziare l'apertura al territorio, mediante l'istituzione di una biblioteca per bambini aperta alla città di Foggia; iniziative e concorsi; reti con enti, scuole statali, Università e musei cittadini; corsi di preparazione alle certificazioni linguistiche ed informatiche.
- Intensificare la formazione dei docenti sia carismatica che professionale e attitudinale, dando loro la possibilità di inserirsi appieno nel contesto scolastico e carismatico dell'istituto.
- Creare un gruppo di ricerca-azione volto alla sperimentazione di valide metodologie didattiche proiettando la scuola verso scenari futuri e rispondenti ai principi fondamentali carismatici.



### 21. INVESTIRE SULLE PERSONE E SULL'INNOVAZIONE

*Il percorso avviato dal Centro di formazione professionale*

*"Fondazione Opera Monte Grappa" nella Diocesi di Treviso*

Il Centro di formazione professionale "Fondazione Opera Monte Grappa" (Fomg), federato a Forma Veneto e associato a Scuola Centrale Formazione, sorge nel 1955 per volontà di 27 parroci della zona pedemontana del comprensorio del Grappa, su iniziativa di mons. Erasmo Pilla e del parroco di Fonte don Luigi Ceccato. Lo scopo della Fondazione è la formazione professionale di giovani ed adulti, per facilitare e favorire il loro inserimento nel mondo del lavoro. Va ricordato infatti che, tradizionalmente, il territorio ha visto molti giovani costretti ad emigrare nella speranza di trovare un'occupazione ed un livello di vita più dignitoso.

Dopo decenni di vita soddisfacente, la situazione si presentava difficile: bilancio con un profondo passivo, gestione del personale inesistente (più persone si occupavano delle medesime tematiche), contratti del personale precari, situazione delle strutture non a norma sotto ogni punto di vista. Nel 2012 la Diocesi di Treviso ha deciso d'investire sulla Fomg attraverso un ricambio generazionale e più direttamente dal 2014 con la nomina di un nuovo direttore generale.

In accordo con la Curia e la presidenza si è deciso innanzitutto di stabilizzare il personale docente con assunzioni a tempo indeterminato. È infatti profonda convinzione della direzione che una fidelizzazione del personale attraverso la stabilità economica, e conseguentemente familiare, porti il personale stesso a spendersi con amore e passione per il proprio lavoro. La precarizzazione ad oltranza genera una disaffezione e un malessere diffuso.

Il passo successivo è stato quello di provare a stilare un *business plan*, per darsi degli obiettivi economici, così da poter riportare il bilancio quantomeno in pareggio, nel giro di un anno. In primis si è introdotta una profonda innovazione tecnologica nelle pratiche lavorative. Dopo aver analizzato i vari processi lavorativi, si sono individuati quelli superflui e quelli che potevano essere digitalizzati, così da velocizzare il prodotto in uscita.

L'organico amministrativo prossimo alla pensione, poco propenso al cambiamento, è stato accompagnato all'uscita, riducendo il personale da 15 a 8 unità. Per quanto riguarda il personale docente è stato immediatamente proposto dalla nuova direzione un progetto di aggiornamento capillare delle competenze e parallelamente un aggiornamento degli stabili e delle attrezzature, per portarle al passo con i tempi.

La Fomg è tornata ad aprirsi al territorio e alle aziende locali per fare sinergie e consentire una formazione degli studenti che fosse in linea con le loro esigenze/aspettative. La presidenza, invece, ha rivitalizzato il carattere cristiano/caritatevole che a suo tempo fece muovere i primi passi ai padri fondatori. Ciò è stato possibile grazie al dialogo e all'ascolto verso i ragazzi ed il personale e con la promozione di attività extracurricolari (contrasto al cyberbullismo, pastorale sociale e del lavoro, sinodo dei giovani, progetti per la disabilità). Fra le iniziative promosse c'è stato anche un concerto incentrato sulla realtà del lavoro, attingendo alla Dottrina Sociale della Chiesa e mettendo insieme categorie diverse: imprenditori, lavoratori, scuola, politica, giovani, associazioni e mondo delle cooperative.



## Rinnovamento

### **22. ATTENZIONE COSTANTE AI BISOGNI DELLE PERSONE**

*La Fondazione Opera Madonna del Lavoro di Bologna ha ottenuto riconoscimenti nel campo della formazione professionale e della ristorazione*

La storia della Fondazione Opera Madonna del lavoro (Fomal) è legata all'opera della sua fondatrice, suor Nazarena Vecchi, che l'avviò nel 1949 a S. Giovanni in Persiceto, e a quella di una piccola comunità di religiose. Dal 1970 l'ente ha iniziato a svolgere attività formativa nell'ambito ristorativo nella sede di Bologna, instaurando una proficua rete di rapporti con associazioni di categoria, imprese e società del settore

Oggi Fomal opera soprattutto nel campo della formazione dei giovani, per l'assolvimento del diritto/dovere all'istruzione e alla formazione, impegnando più di 50 operatori laici, tra dirigenti, responsabili dei corsi e dei servizi socio-assistenziali, educatori, formatori, ecc. Fomal opera inoltre nell'ambito dei servizi alla persona, gestendo

due laboratori protetti e di transizione al lavoro rivolti a disabili, una comunità residenziale, che accoglie donne sole con figli, e un micro-nido per bambini da 1 a 3 anni. La fondazione si configura come un ente diocesano, il cui consiglio di amministrazione è nominato dal vescovo di Bologna.

Nel 2015 si sono manifestate alcune difficoltà, legate soprattutto al calo delle vocazioni religiose. La progressiva consapevolezza dell'ormai necessario passaggio di consegne ha consentito la costruzione di una fase nuova, che poggia saldamente su un'eredità preziosissima trasmessa che è da custodire come risorsa e servizio per l'oggi.

Una riflessione approfondita è stata avviata di fronte all'esigenza di corrispondere in modo adeguato alle domande degli allievi e utenti attuali e alle esigenze di un'organizzazione efficace e del contesto in cui si opera. Così, nel gennaio 2016 si è introdotta in consiglio una nuova figura, con competenze nel campo della formazione e della pubblica amministrazione, alla quale sono state attribuite deleghe inerenti il piano gerarchico e delle relazioni professionali, la qualificazione delle attività, la comunicazione e l'appartenenza ecclesiale. Per raggiungere gli obiettivi è stata avviata una rilettura delle finalità complessive dell'ente, a partire dal carisma delle fondatrici per una sua coerente traduzione oggi.

È stato lanciato anche l'impegno di consolidare la capacità di farsi carico degli utenti oltre gli obblighi formativi per la qualifica professionale, aprendo le porte a proposte extracurricolari finalizzate alla maturazione complessiva dei ragazzi/e. Ulteriore attenzione attivata è stata in direzione del rapporto con il vescovo.

Attualmente si riscontra un certo ricompattamento dei formatori nella ricerca delle motivazioni per l'efficacia di Fomal oggi, con disponibilità a sperimentare e per alcuni anche a lasciarsi coinvolgere in percorsi nuovi. Fomal è stata coinvolta in un importante progetto inter-istituzionale chiamato "Insieme per il lavoro", che vede coinvolti il Comune di Bologna, l'Arcidiocesi di Bologna, organizzazioni datoriali, d'impresa e dei sindacati e intende mettere a sistema risorse del Comune e della Città Metropolitana con quelle della Curia per sviluppare una vasta azione per creare lavoro, intercettando in particolare chi è più fragile ed è stato più colpito dalla crisi economica di questi anni.



### 23. INCONTRO INTERCULTURALE E INTEGRAZIONE

*La Fondazione Enaip S. Zavatta di Rimini gestisce una sede distaccata a Trasanni di Urbino, dove la presenza di ragazzi egiziani ha permesso nuove sperimentazioni*

Nel 2017 la Regione Marche, aderendo alla sperimentazione nazionale sul sistema duale, ha approvato tre corsi triennali IeFP. Ciò ha spinto la Fondazione Enaip S. Zavatta di Rimini ad avviare un corso per Operatore della trasformazione agroalimentare. La progettazione del percorso ha visto un lavoro molto importante di ricerca sul territorio e di rapporto con le imprese agroalimentari dell'entroterra marchigiano che si sono dimostrate molto interessate alla collaborazione per costruire un percorso formativo in questo settore utilizzando la logica della formazione in azienda.

Si è così costruito un percorso in cui i docenti delle materie tecniche sono gli stessi imprenditori e in cui vi è anche l'opportunità di svolgere formazione in apprendistato di primo livello. Per dare forza al progetto si è approntato presso la sede formativa un nuovo laboratorio per la trasformazione delle farine.

Il reperimento dei ragazzi non è stato semplice. Si è lavorato molto sul territorio con le scuole, i servizi sociali e le comunità di accoglienza per minori stranieri fino a comporre una classe di una ventina di allievi tra cui una nutrita rappresentanza di ragazzi egiziani emigrati in Italia per motivi umanitari.

Il corso è iniziato nel mese di aprile 2017 e ha subito mostrato nei ragazzi grandi potenzialità e molta voglia di imparare un mestiere. Parallelamente si è avviato il lavoro con gli imprenditori che si sono da subito messi in gioco pianificando le ore di formazione in laboratorio e avviando insieme ai ragazzi le prime sperimentazioni con le farine.

In un clima inclusivo e con una formazione pratica tutti i ragazzi hanno trovato presto il loro posto e sono maturati molto in fretta sia aumentando le proprie abilità manuali che diventando capaci di accogliere la diversità dell'altro.

Gli imprenditori che fanno lezione all'interno del corso sono riusciti anche a valorizzare le differenti etnie presenti tra i ragazzi e a

sperimentare nuovi prodotti “interculturali”. Partendo da una ricetta tradizionale egiziana si sono svolte in laboratori diverse sperimentazioni (con ingredienti diversificati e farine particolari) per poter adeguare il prodotto al gusto italiano: è nata così la “Torta del faraone” che ha valorizzato la tradizione degli allievi egiziani e, nello stesso tempo, ha creato un nuovo prodotto che potrà essere in futuro commercializzato da un’azienda partner del progetto (si veda a riguardo l’articolo su stampa locale: <https://www.laltrogiornale.it/2017/09/urbino-lintegrazione-dei-ragazzi-stranieri-passa-anche-prodotti-del-lagroalimentare/>). Cosa analoga è avvenuta con la creazione del tortello di farina di fave ripieno di tajine arabo.

Il percorso fatto ha avuto non poche difficoltà organizzative, tuttavia ha confermato che la Formazione professionale, soprattutto se vede una forte collaborazione col mondo imprenditoriale, ha per i ragazzi in obbligo formativo una duplice valenza: da un lato fornisce competenze utili all’attuale mercato del lavoro, dall’altro è l’opportunità di riscatto per i ragazzi più fragili favorendo anche l’incontro interculturale e l’integrazione.



## Rinnovamento

### 24. LA TRADIZIONE INCONTRA LA PROGETTUALITÀ GIOVANILE

*Dalla combinazione tra l’esperienza di un imprenditore e un centro di formazione salesiano nasce un laboratorio di pasta fresca nel quartiere Testaccio di Roma*

Ad innescare il processo è stata una combinazione di iniziative provenienti da soggetti diversi: la proposta di un imprenditore (un mastro pastaio che desiderava trasmettere le sue competenze e un marchio gastronomico), l’idea progettuale del Ciofs-FP Nazionale, con il suo progetto di un Microdistretto di incubazione sociale diffusa, il “Testaccio@work. Giovani in start up”, e il finanziamento messo a disposizione da una fondazione privata interessata a promuovere progetti di inserimento lavorativo dei giovani.

Il progetto, di durata biennale, ha preso il via il 1 dicembre 2016. Il primo passo è stato la ricerca dei locali per il laboratorio di pasta fresca e lo sportello per il sostegno ai giovani nella ricerca del lavoro

e per l'avvio di startup. Individuati e ristrutturati gli spazi, si è lavorato alla realizzazione del sito web e alla comunicazione. Viene scelta anche la forma giuridica più adatta a gestire l'impresa formativa, stabilendo che l'ente gestore del laboratorio è l'associazione Ciofs-FP.

L'apertura al pubblico avviene in anticipo rispetto ai tempi programmati, potendo contare su una ex-allieva, selezionata sulla base di alcuni requisiti stabiliti dall'ente di formazione, tra i quali, essere in condizioni di inoccupazione/disoccupazione dopo 2 anni dal diploma, e un mentor.

In un momento successivo, si introducono le attività di *take-away* e somministrazione di alimenti, insieme alla diversificazione dell'offerta, che non si limita più solo ai tortellini ma viene ampliata ad altri tipi di pasta fresca. Viene pertanto selezionato l'addetto alla preparazione dei pasti. Infine, si avvia la selezione dei 3 tirocinanti, tra gli allievi dell'ente di formazione, da affiancare ai 3 lavoratori autonomi con partita IVA.

Gli obiettivi futuri che emergono sono il raggiungimento dell'equilibrio e della sostenibilità economica e finanziaria, nonché la programmazione strategica e coordinata di tutte le attività inerenti al Microdistretto di incubazione sociale, al fine di realizzare sinergie, ottimizzare le risorse disponibili e diventare un fiore all'occhiello per il territorio.



## Rinnovamento

### 25. UN FECONDO INCONTRO TRA ISTRUZIONE E LAVORO

*La Federazione CNOS-FAP ha ripensato il rapporto con le imprese nell'ottica dell'aggiornamento e dell'innovazione*

Il rapporto tra scuola e lavoro costituisce una risorsa fondamentale sui cui i Paesi ad economia avanzata debbano investire per fronteggiare i gravi problemi occupazionali che li affliggono, sostenere la crescita economica e affrontare la sfida della competitività dei sistemi produttivi nazionali nel mercato globale.

Questo rapporto, che nell'introduzione dell'alternanza scuola-lavoro nel sistema scolastico ha avuto l'iniziativa più strutturata e recente, nel sistema formativo è già presente da molto tempo. Negli anni Due-

mila, tuttavia, soprattutto dopo l'introduzione dell'obbligo formativo, la Riforma costituzionale (Legge 3/2001) e l'approvazione della Legge 53/03, la formazione professionale ha cambiato profondamente: da extrascolastica è diventata parte del 2° ciclo; da offerta di breve durata (al massimo 4 cicli), si è articolata in percorsi formativi di durata triennale e quadriennale; da occasionale e destrutturata è diventata, gradualmente, strutturata e in armonia con il calendario scolastico.

Questo nuovo modello, meglio denominato come *(sotto)sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP)*, ha costretto la Federazione CNOS-FAP a ripensare il rapporto con le imprese per superare al suo interno il localismo e la frammentazione. Essa avvertiva la necessità di individuare una modalità più sistemica per interfacciarsi con il mondo del lavoro allo scopo di superare soprattutto le forti differenze insite nell'esperienza dei vari CFP, connesse alla diversità dei territori, della organizzazione dei CFP e della scelta delle imprese.

La Federazione CNOS-FAP, che è articolata in settori professionali, ha individuato nella propria organizzazione la chiave per cercare sinergie con le imprese. La via adottata è stata quella di stringere rapporti non con qualunque impresa ma con quelle che potevano innovare i propri settori. Questa ricerca mirata ha permesso, nel tempo, di dare vita ad vero e proprio sistema di relazioni che ha fatto crescere sia il singolo Settore che la Federazione nel suo insieme. Con ritmi e velocità diverse, infatti, i settori dell'Automotive, della Meccanica industriale, dell'Elettricità, della Grafica, dell'Energia, del Turistico/Alberghiero hanno trovato soprattutto nelle grandi imprese l'apporto per sostenere l'innovazione necessaria per migliorare la propria offerta formativa. Nell'arco di un decennio *FIAT* (oggi *FCA*), *CNH Industrial*, *Schneider Electric*, *Siemens*, *DMG MORI Italia*, *Heidenhain*, *Eni*, *Bosch*, *Apple*, *Meusburger*, *Istituto Italiano di Saldatura* hanno sottoscritto accordi di respiro nazionale per collaborare con la Federazione CNOS-FAP.

Varie sono state e sono ancora oggi le forme di collaborazione. La prima e più consistente è l'apporto delle imprese all'aggiornamento e alla formazione dei formatori: proposte di aggiornamento tecnologico continuo, dotazione di manuali aggiornati, accesso gratuito alla formazione delle imprese, disponibilità a visite guidate, collaborazione nella realizzazione dell'alternanza scuola-lavoro.

Alcune imprese hanno sostenuto la Federazione CNOS-FAP nell'aggiornamento dei laboratori, un aiuto veramente prezioso dal momento che in Italia manca per l'IeFP una vera politica a sostegno dell'innovazione dei laboratori. Molte aziende sponsorizzano ogni anno il concorso nazionale dei Capolavori dei Settori professionali che la Federazione organizza per promuovere gli allievi meritevoli e stimolare i CFP all'innovazione continua. Non sono mancate, infine, imprese che hanno sostenuto la Federazione CNOS-FAP nella ristrutturazione degli edifici nell'ottica dell'efficienza energetica, una soluzione che ha reso lo stesso edificio un vero laboratorio didattico innovativo.





## Per la scuola cattolica in Italia

### CONSIGLIO NAZIONALE DELLA SCUOLA CATTOLICA

Il Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica, nell'ottica della sussidiarietà e nel quadro di un'azione unitaria, anima, sostiene e sviluppa la scuola cattolica in Italia e la sua proposta educativa. Opera nella prospettiva di consolidare il sistema nazionale della scuola cattolica e lo rappresenta nei riguardi della Chiesa italiana, della società civile e delle pubbliche istituzioni a livello nazionale. In sintonia con gli orientamenti della Conferenza Episcopale Italiana (CEI), mira a favorire la collaborazione organica delle associazioni, federazioni e organismi della scuola cattolica.

Lo statuto e i membri del Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica sono consultabili al link: <http://educazione.chiesacattolica.it/consiglio-nazionale-della-scuola-cattolica/>

#### CISM

*Conferenza Italiana Superiori Maggiori*

Via degli Scipioni, 256/b – 00192 Roma

Tel. 06.3216841

cism.segreteria@gmail.com

www.cism-italia.org

#### USMI

*Unione Superiore Maggiori d'Italia*

Via Zanardelli, 32 - 00186 Roma

Tel. 06.6840051

segreteria@usminazionale.it

www.usminazionale.it

**FISM**

*Federazione Italiana Scuole Materne*

Via della Pigna, 13/a - 00186 Roma

Tel. 06 69870511

fismnazionale@fism.net

www.fism.net

**FIDAE**

*Federazione Istituti di Attività Educative*

Via della Pigna 13/a – 00186 Roma

Tel. 06.69880624

info@fidae.it

www.fidae.it

**MSC-FIDAE**

*Movimento Studenti Cattolici - FIDAE*

Viale del Vignola 3/d – 00196 Roma

Tel. 06.3221854

m\_sc\_nazionale@studenticattolici.it

www.studenticattolici.it

**AGIDAE**

*Associazione Gestori Istituti Dipendenti Autorità Ecclesiastica*

Via Vincenzo Bellini, 10 – 00198 Roma

Tel. 06.85457101

agidae@agidae.it

www.agidae.it/

**CdO Opere educative - FOE**

Via Legnone 20 – 20158 Milano

Tel. 02.67199016

segreteria@foe.it

www.foe.it

## **AGESC**

*Associazione Genitori Scuole Cattoliche*

Via Aurelia, 796 – 00165 Roma

Tel. 06.83085331

segreteria.nazionale@agesc.it

www.agesc.it

## **CONFEDEREX**

*Confederazione Italiana ex Alunni ex Alunne della Scuola Cattolica*

Via Aurelia, 476 – 00165 Roma

Tel. 06.665231

info@confederex.org

www.confederex.org

## **CONFAP**

*Confederazione Nazionale Formazione e Aggiornamento Professionale*

Via G. Marcora, 18 – 00153 Roma

Tel. 06.5899237

info@confap.it

www.confap.it

## **FORMA**

*Associazione Enti Nazionali di Formazione Professionale*

Via Marcora, 18/20 – 00153 Roma

forma@formafp.it

www.formafp.it

## **CSSC**

*Centro Studi per la Scuola Cattolica*

Ufficio nazionale per l'educazione, la scuola e l'università della CEI

Via Aurelia, 468 – 00165 Roma

Tel. 06.66398450

csscuola@chiesacattolica.it

www.scuolacattolica.it





Finito di stampare nel mese di luglio 2018  
Mediagraf SpA - Noventa Padovana (PD)

