



***Risvegliare l'io. Testimonianze professionali. Documentazione di alcune esperienze didattiche e gestionali***

***Il gestore e i collaboratori protagonisti***

**Leonardo Alessi**, Esecutivo FOE, Presidente Fondazione Scuole Libere e altre realtà scolastiche in Toscana, Umbria, Emilia Romagna

Faccio due premesse, perché la nostra storia va letta con due prerequisiti che mi hanno determinato e che determinano la mia vita ancora oggi. Il primo è che l'uomo da solo non costruisce, ha bisogno di un rapporto, di domandare, anche se ha qualche talento per farlo minimamente fruttare, ha bisogno di questo. Questo rapporto fa sì che si possa costruire, e uno genera e costruisce rapporti proprio per lo sguardo che ha avuto su di sé e io, in questi anni, ho capito questa cosa qui. Non è un'abilità imprenditoriale su cui ci si può aiutare ma è uno sguardo buono su di sé. Allora io per rispondere alla sollecitazione che mi è stata fatta devo raccontare in breve la nostra storia. Perché l'opera che guido ha una storia particolare.

Noi siamo nati 23 anni fa, perché io facevo supplenze in alcune scuole parrocchiali o gestite da alcune congregazioni religiose ed ero rimasto colpito positivamente dalla bellezza dall'aria che si respirava. Non l'avevo mai vista avevo, e ho pensato che doveva essere preservata che non si potesse perdere anzi, erano storie ed esperienze che dovevano essere sostenute e aiutate a dilatarsi. Mentre la realtà diceva che tante esperienze si stavano per chiudere. Così quasi per caso abbiamo iniziato con alcuni amici a gestire alcune piccole realtà parrocchiali, poi delle scuole che erano precedentemente gestite da congregazioni religiose. Io che inizialmente facevo l'insegnante ho cambiato mestiere e ho iniziato a fare l'amministratore di scuole, il gestore.

Il gestore è un mestiere in cui il compito educativo, se vuoi è maggiore perché devi tirar su la gente, devi far dei passi te e aiutare gli altri che lavorano con te a crescere. Poi negli anni sono diventato presidente regionale della Fism in Toscana che raggruppa le scuole materne di ispirazione cristiana.

Oggi dopo 23 anni, gestiamo una realtà molto variegata e complicata fatta di 35 asili nido, 50 scuole materne, 17 primarie, 8 scuole medie, 5 scuole superiori e alcune attività di formazione professionale, 1000 dipendenti e 6000 famiglie. Siamo presenti un po' ovunque in Toscana e

abbiamo qualche scuola in Emilia Romagna. Tutto questo non perché siamo bravi amministratori, c'è un prima che poi vi spiegherò.

Quindi noi non siamo nati da un gruppo di famiglie, come varie esperienze della Foe, che per rispondere ad un desiderio educativo hanno creato una scuola per i loro figli. Noi abbiamo fondato dieci cooperative e due fondazioni che hanno per lo più rilevato scuole che enti religiosi non erano più in grado di gestire, poi abbiamo anche sviluppato iniziative nostre che sono nate per rispondere alle esigenze che la realtà ci imponeva, come la formazione professionale con i corsi per aspiranti macellai, cuochi e pasticceri. Noi nei Cda abbiamo persone che per professione gestiscono e amministrano scuole, gente che ha avuto la pazienza di camminare insieme a me, che ha fatto come propria la *mission*, lo scopo della nostra opera e che ha avuto la pazienza di sopportarmi.

Nel tempo quindi abbiamo avuto il problema, data anche l'esplosione e la crescita numerica, di dover decidere in tante situazioni cosa essere, cosa fare come soggetto gestore: ovvero se eravamo gli amministratori per conto della parrocchia e della diocesi o di una congregazione oppure valutare se eravamo in grado di portare un contributo originale, nostro e vivo, pur rispettoso e a servizio ovviamente delle tradizioni educative delle famiglie e delle scuole che prendevamo in gestione.

In questi anni, ovviamente, abbiamo avuto anche problemi dovuti alla crescita e in tante situazioni il dover risolvere l'emergenza ha spesso preso il sopravvento. Sicuramente era chiaro che volevamo arrivare a portare il nostro contributo originale ma non sapevamo come fare, anche per un mio limite. Questa situazione e le difficili situazioni che abbiamo trovato in ogni singola scuola ci avevano portato fino a qualche anno fa a trascurare molto il rapporto con le famiglie, vedendole un po' come controparte. Ultimamente era come se fosse venuta a mancare la stima del tentativo che le famiglie facevano per iscrivere i propri figli da noi. Piano piano abbiamo cominciato a capire che questa modalità era sbagliata, anche perché si creavano conflittualità troppo alte e abbiamo cominciato un coinvolgimento nella progettualità educativa, nella proposta della scuola chiedendo alle famiglie una presenza agli open day o un aiuto nella comunicazione valorizzando anche la presenza di associazioni genitori. Abbiamo quindi accettato il rischio di un rapporto, un po' ovunque e senza paura.

Mentre si faceva questo, come tutti sappiamo il quadro antropologico, il disagio sociale delle nostre famiglie peggiorava come peggiora il quadro di tutte le famiglie in Italia e nel mondo. Abbiamo nelle nostre realtà una varietà incredibile di situazioni di difficoltà. A partire dalla presenza di immigrati cinesi, sopra il 30% nelle nostre classi nella piana pratese, un numero di disabili molto alto in percentuale, così come alto è il numero dei DSA, BES fino a situazioni sempre più diffuse di separazioni con conseguenti richieste di sconti, fenomeno che impressiona sempre di più. Un quadro di assoluta fragilità che non migliora, anzi. Ma è ovvio che tutto questo ci ha interpellati e poiché avevamo difficoltà su vari fronti, abbiamo chiesto aiuto a Franco Nembrini e all'esperienza della Traccia di Calcinato.

È nato, soprattutto negli ultimi tre anni, un lavoro di collaborazione per capire meglio come aiutarsi in queste situazioni così difficili: ampliare l'orizzonte è sempre un aiuto. Quel che apparve subito chiaro dopo i primi dialoghi e i primi suggerimenti di Franco, fu che il problema di tutto quest'insieme di opere era che si potesse partire da un giudizio comune sull'educazione e per questo con lui abbiamo fatto una serie di incontri con gli insegnanti prima e con le

famiglie poi sul libro *Di padre in figlio*, per affermare che noi ripartivamo da quel giudizio lì. Era la lettura di quel che intendevamo noi per educazione. È stato interessantissimo sia perché per molte famiglie rimettere a tema le questioni che lì sono scritte ha generato il desiderio di leggere il testo, sia perché facendo incontri a gruppi di realtà scolastiche differenti si conoscevano genitori di scuole diverse e quindi la gente capiva di essere parte di un progetto più grande, di cui magari non si immaginava nemmeno. Alcuni nostri insegnanti e dirigenti sono poi andati a più riprese alla Traccia per confrontarsi, capire meglio e per vedere come qualcun altro faceva e ne sono tornati arricchiti e cambiati. Qualcuno potrebbe dire: “Ma come voi avete 60 scuole e avete bisogno di andare ad imparare da un'altra parte?”. Ma non è così, proprio la responsabilità di tutto ciò che il Signore ti ha messo tra le mani, oltre a farti capire che non è tuo, ti impone di farti aiutare. Se sei serio con te stesso domandi. Se si guarda bene la responsabilità che abbiamo è un aiuto ad essere più coscienti della propria povertà.

È evidente che da soli non ce la faremmo, che abbiamo bisogno della Traccia come degli amici della Foe. Amici che ci guardano e che stimano il nostro tentativo.

La cosa più interessante per me in questi anni è stata poter indicare, a chi cammina con me, un punto positivo per me, senza paura di perdere niente ma con la certezza di un guadagno. Questo è stato un grande aiuto perché mi ha permesso di non essere tentato di riproporre sempre una idea mia, che avrebbe portato ad una chiusura. Chi fa un'opera, a maggior ragione se educativa, deve essere aperto a imparare da altri, da chi è più avanti, senza timori. Alla fine è anche la dinamica dell'educazione: un padre, uno che ha una responsabilità indica a chi gli è affidato un punto di bene, che lui ha visto positivo per sé, ma non ha la pretesa di definire per i suoi figli tutti gli esiti che questa indicazione avrà.

In questi anni sono nati, ad esempio, rapporti tra alcuni miei presidi e Roberto Rossi, coordinatore de La Traccia, che hanno generato un cambiamento in loro e nel modo di guidare le scuole che è evidente, ad esempio, il rapporto tra Fortunato, il preside della nostra scuola media degli Artigianelli e Roberto, ha cambiato radicalmente quella scuola. Io ci sono entrato recentemente e ho visto subito che un certo modo di arredare i laboratori, le pareti, un certo atteggiamento degli insegnanti fra loro e con i ragazzi era figlio di questo rapporto, non copiato dalla Traccia ma rivissuto secondo la sensibilità personale di ciascuno e la storia particolare e bellissima degli Artigianelli. Chi entra lì capisce che c'è un'aria nuova, c'è un respiro diverso che anche le famiglie hanno visto e capito tanto che, in una scuola dove spesso facevamo fatica a far due prime, quest'anno ne abbiamo fatte tre.

Insomma questa avventura, il rapporto con la Traccia e con Franco, l'amicizia con gli amici dell'esecutivo della Foe è stata, per me e per chi lavora con me, la possibilità di essere stimato e, nella vita, uno si accende, esplose, genera per come è stimato, per come è guardato.

In questi lunghi anni di lavoro e negli ultimi in particolare, ho imparato che la prima convenienza per chi guida un'opera è ricercare il positivo in chi è con te, ripartire sempre da una stima. Valorizzare e far tuo il consiglio o il giudizio anche dell'ultimo dei tuoi collaboratori che, magari, può guardare quella cosa, vedere quel problema da un punto che tu non hai visto, un punto che a te è sfuggito. E così le questioni si affrontano meglio, si cresce insieme. Io non ho nessun timore se uno fa una cosa meglio di me. Se uno parte dalla gratitudine per quel che ha ricevuto non può aver timore di perdere qualcosa. Io nel lavoro non ho nulla da difendere se non rispondere al desiderio di costruire spazi di bene, luoghi di bellezza come le nostre scuole e di

poter far sì che questi luoghi si preservino nella loro freschezza e nella novità che vi si respira, anche per coloro che verranno dopo di noi.

In ordine a tutto quel che ho cercato di descrivere vi faccio alcuni esempi che possono aiutare: mi ha chiamato tre settimane fa una suora che dirige una scuola e che conosco da anni. Questa suora appartiene ad una congregazione con cui collaboriamo da tempo e che ci ha lasciato in gestione diverse scuole. Questa suora dirige una scuola ancora gestita dalla congregazione e non da noi. Comunque, era domenica pomeriggio alle due e mezzo, orario da suore, mi chiama e mi dice: “Ti ho chiamato perché io quest’anno ho tantissime iscrizioni posso fare due prime classi di primaria e due prime medie, non era mai successo ma ho un dubbio. Io ho 70 anni e siamo poche, come sai. Prima di dire di sì volevo sapere se, tra qualche anno non ce la facciamo a portarla avanti, te ci sei vero? Me la prendete voi, vero? Perché io non voglio rimandar via tutte queste famiglie che hanno il desiderio di venire da noi, perché sono un segno”. Io sono rimasto colpito, non me lo aspettavo; questa suora ha settanta anni ma li porta benissimo, di salute sta meglio di me, allora per prudenza, ma anche perché mi pareva più ragionevole dir così, le ho risposto: “Io non so se ci sarò quando tu dovrai mollare la gestione, ma ti assicuro che se non ci sono io, i miei ci saranno sicuramente, quindi per me puoi stare serena e prendere le iscrizioni”. Io penso che se lei ha potuto dir così è perché ha una coscienza chiara che la sua opera non finisce né con lei né con l’estinzione della sua congregazione, ma vale di più, ha un valore che eccede, che va oltre. E riconoscere questo, oggi, non è poco, come sappiamo, anche tra noi, non è poco. In più penso che ha telefonato proprio a me perché ha visto, in anni di collaborazione, una stima assoluta da parte mia e di chi lavora con me per l’opera delle suore, opera che noi serviamo e stimiamo per la dedizione che le suore testimoniano. Per questo si è sentita libera di domandare e di farsi aiutare. È una stima che nasce dal fatto che cerchiamo di guardare dalla stessa parte e per questo siamo insieme.

È evidente che questa stima alla persona, questa stima all’io di ciascuno è il criterio con cui cerchiamo di guardare anche i nostri ragazzi. Una nostra allieva, uscita da poco dalla maturità e che ora studia scienze infermieristiche, ha scritto al suo preside una lettera. Ne cito solo due piccoli punti - premetto che lei veniva da una esperienza devastante alla scuola statale- e scrive: “Arrivare al liceo Santa Marta ha significato per me il ritorno di una persona a me molto cara, il ritorno di Rebecca che ormai da tempo era sparita... non ero più quel numero 25 sull’elenco ma ero io, Rebecca. Ho iniziato ad apprezzare il mio nome, il mio cognome ed ho iniziato ad essere orgogliosa di me, dei risultati che ottenevo giorno dopo giorno grazie al costante stimolo, affetto e rispetto che i professori mi dimostravano tutti i giorni”. Prosegue raccontando altre cose e descrive il suo oggi di studentessa di scienze infermieristiche, una vocazione che ha maturato a Santa Marta, raccontando che il primo giorno di lezione il coordinatore del corso di laurea ha presentato il corso dicendo queste parole: “Voi studenti siete umani e avrete a che fare ogni giorno della vostra vita e della vostra vita lavorativa con altre vite umane, uniche e irripetibili. Dovete partire da qui”. Rebecca scrive al suo preside nella lettera: “Lì ho capito che avevo fatto tredici e il fuoco che arde dentro di me non si sarebbe più spento”. È vero: ha fatto tredici la Rebecca perché, a Santa Marta, è stata rigenerata da uno sguardo e ha poi trovato una vocazione di studio e lavorativa in cui, chi le insegnava, aveva lo stesso sguardo sull’umano, sulla professione dei professori di Santa Marta e che, siamo certi, lei avrà per tutti i pazienti che le saranno affidati.

È il miracolo dell'educazione ed è anche semplice. Ma ha bisogno di luoghi. Accade tutti i giorni in ogni nostra scuola. Siamo noi che non ci pensiamo e a volte siamo distratti.

È da questa stima alle persone che si generano adulti che potranno costruire spazi di umanità nuova, spazi di positività.

Ma questa stima, questa possibilità di risveglio dell'io tiene dentro tutto, non viene meno nemmeno se qualcuno che cammina con noi fa un errore grave, anzi questo costituisce una possibilità per tutti di fare un passo.

Nel giugno scorso è successo questo. Alcuni miei collaboratori hanno scoperto che una delle nostre segretarie amministrative rubava. Aveva rubato dei soldi, diversi soldi e diverse volte e in tanti lo sapevano. Lo aveva fatto per una sua situazione particolare di vita molto triste ma su questo non ci fermiamo. Noi potevamo fare diverse cose: licenziarla in tronco, denunciarla, chiedere indietro fino all'ultimo spicciolo. Ma parlandone insieme abbiamo individuato una strada particolare per lei, ma anche per noi. Era evidente che da noi non poteva più lavorare. Per molti motivi tra cui il fatto che troppi sapevano. Io ho parlato con lei a lungo e lei con me ha pianto, poi io le ho detto: "Guarda la cosa migliore, ora, è che tu ti licenzi, ti cerchi un altro posto, ma noi non ti abbandoniamo. Noi siamo con te, perché quell'errore non è l'ultimo giudizio su di te, non è l'ultima definizione di te". Lei si è licenziata e noi l'abbiamo aiutata, anche economicamente perché ha famiglia, non potevamo abbandonarla. Alcuni di noi le sono stati molto vicini. Nei mesi successivi io sono andato da qualche mio amico imprenditore a chiedere se la potevano prendere a lavorare, in una mansione dove non aveva a che fare con i soldi. A qualcuno ho detto che se fosse successo qualcosa me ne sarei fatto carico io. Uno in particolare mi ha risposto: "Ma te sei tutto grullo, se ragioni così coi dipendenti fai un casino, perdi tutto!". Non è così: io guadagno tutto. Verso Natale, lei ha poi ritrovato lavoro e mi ha scritto una breve mail per ringraziarmi con queste parole: "Ti scrivo per esprimerti tutta la mia gratitudine per l'opportunità che mi hai dato in tutti questi mesi. Grazie per la tua comprensione e la tua vicinanza gratuita perché dopotutto non eri tenuto a darmi niente".

Mi ha colpito il "non eri tenuto" perché dal suo punto di vista, di questa donna è vero io, noi tutti, non eravamo tenuti. È vero lei ha sperimentato una misericordia gratuita non dovuta e questo le ha permesso di rialzarsi e questo vale per tutti noi, anche noi abbiamo sperimentato una misericordia non dovuta che ci permette di rialzarci e che sperimentiamo ogni giorno al lavoro.

Poi però ho pensato anche a me e mi sono chiesto se era poi così vero che non ero tenuto. Ho pensato a quando papa Francesco va nelle carceri e si domanda: "Perché voi siete lì dentro e io sono libero, ma io sono forse migliore di voi?". E mi sono chiesto: "Non abbiamo tutti bisogno dello stesso sguardo di misericordia su di noi? Non potrebbe succedere a me? Anzi, non è già successo e non succede tutti i giorni di fare errori gravi o meno gravi? Ma sono forse io migliore di lei?". Ho pensato che anch'io ho bisogno e finora ho ricevuto nella mia vita quello sguardo di misericordia lì, che lei ha visto su di sé. Allora ho capito che se volevo essere vero fino in fondo con me stesso 'ero tenuto' e non potevo far altro che accompagnarla e sostenerla, la mia libertà non poteva portarmi che ad agire così. Insomma ero proprio tenuto e non per un buonismo o una generosità, ma per la verità di me. Eravamo tenuti, io e miei collaboratori, a far così.

Infine volevo raccontarvi come ho capito in queste ultime settimane che quando uno è certo di questo sguardo di bene su di sé svolge il compito della sua vita fino al termine.

Lo ha insegnato a me e ai miei collaboratori una delle nostre maestre, Maria Bianca che è morta di tumore pochi giorni fa, a 54 anni. Maria Bianca era una donna certa, amava la sua scuola nella quale ha insegnato per 36 anni e amava i suoi bambini, tanto che quando una decina di anni fa le arrivò la nomina nello stato venne da me e mi disse: “Volevo solo dirti che non ho nessun motivo per andar via, questa è casa mia, rinuncio al ruolo”. Io la ringraziai, l’incontro durò 30 secondi, non chiese aumenti non chiese niente, per la verità non c’è mica bisogno di ragionar più di tanto. Poi negli ultimi anni si è ammalata ed ha continuato a venire a scuola in condizioni tremende, con una incredibile sofferenza, fino a pochi giorni prima di morire. La sua presenza sembrava dire a tutti: “Io sono una maestra, lavoro fin quando il Signore mi chiama”. Ha continuato dal letto di morte a mandare i compiti ai bambini, certa di andare incontro ad un destino buono. Come ho detto anche ad alcuni dei miei collaboratori, se una donna così non riaccende una domanda sul nostro compito educativo, non abbiamo capito nulla. Infatti al funerale abbiamo portato tutti i bambini e le famiglie che ci hanno ringraziato per quanto è stato un momento significativo, bello. Ma quando si è trattato di scegliere chi prendeva il posto di Maria Bianca, ci siamo attardati in discussioni, tra noi, su chi era meglio lo facesse, anche esprimendo posizioni differenti. Ci mancava come un criterio. Non avevamo capito. Poi una mattina ho chiamato una delle nostre coordinatrici, la cui fede e il cui giudizio ho sempre stimato e le ho chiesto un consiglio sulla scelta da fare. Lei mi ha detto: “Non perdere tempo, devi scegliere quella tra noi che può andare in classe e guardare quei bambini, che avvertono un’assenza, con lo sguardo più certo, sicura che Maria Bianca è in paradiso ma che è ancora una presenza fra loro”. Io al caso non ci credo, ma dopo cinque minuti mi è arrivato un messaggio sul telefono di un’altra nostra coordinatrice, che suggeriva l’ipotesi di un nome ed era quello giusto, così abbiamo chiesto a Serena di prendere la classe.

Volevo concludere con un messaggio che mi ha scritto una delle nostre presidi dopo la morte di Maria Bianca: “Leonardo io ho iniziato a lavorar con voi, con Maria Bianca, diversi anni fa. Niente delle cose belle e importanti di questi anni sono un caso. Tutto è dentro un disegno buono”.

Quando io le ho risposto, ringraziandola per il suo modo di guardare il reale, le mi ha scritto: “Si guarda la realtà per come si è guardati da Dio, dai genitori che ti mettono al mondo, dal marito. Nella nostra opera devo molto allo sguardo di tanti, in particolare al tuo Leonardo. Mi hai guardato come io non avevo mai saputo fare”.

È tutto qui, con chi lavora con te, non c’è altro che guardarlo come siamo stati guardati noi: il resto lo fa un Altro. In maniera inaspettata.