

# **IL NOSTRO MODO DI PROCEDERE**

**I Collegi ignaziani d'Italia e d'Albania**

*Provincia d'Italia della Compagnia di Gesù*



Gressoney, 5 novembre 2009

A conclusione di questo documento oggi, festa dei santi e dei beati della Compagnia di Gesù, vorremmo prendere la parola come Responsabili dei Collegi ignaziani che in tutti questi anni abbiamo lavorato alla costruzione condivisa di questo testo. Questo importante e complesso lavoro è giunto a buon fine con l'approvazione di tutti nell'ambito del Seminario per i Responsabili tenuto a Gressoney. Occorrerà ancora qualche revisione del testo che poi sarà messo a disposizione di coloro per i quali è stato pensato.

Vogliamo innanzitutto ringraziare il Signore che ci ha guidato in questo cammino. In molti momenti abbiamo sperimentato il suo sostegno e la sua luce.

È stato un percorso lungo e talvolta faticoso, caratterizzato dalla sincera ricerca di riaffermare oggi le peculiarità del nostro modo di procedere nei collegi e da una intensa comunicazione tra noi, non solo di idee, ma anche di esperienze e soprattutto di “quello che ci sta più a cuore” nel nostro impegno educativo. Abbiamo sperimentato una profonda comunione nello Spirito e un profondo desiderio apostolico comune di essere vicini alle persone che popolano il nostro quotidiano. Vogliamo espressamente rendere grazie al Signore e ringraziarci gli uni gli altri per essere stati compagni in questo significativo percorso.

Abbiamo certamente lavorato con dedizione per produrre questo documento, ma il modo con cui abbiamo lavorato è almeno altrettanto importante che il contenuto del testo che qui congediamo. Si parla spesso di lavoro in équipe, di *team-working*. Abbiamo sperimentato che lavorare in questo modo è possibile e vorremmo testimoniarlo con semplicità.

È un documento che, pur con tutti i suoi limiti, incarna un ideale alto di apostolato della Compagnia di Gesù. In esso abbiamo inteso rendere più esplicito l'interesse trasversale dell'impegno educativo che si colloca al punto di intreccio tra fede, cultura e giustizia, illuminato dal riferimento costante agli Esercizi e pensando ai giovani che vogliamo servire. Il documento stesso è un esempio di questa trasversalità che noi ci ritroviamo a vivere e che ci permettiamo di segnalare come degna di particolare attenzione alla Compagnia, ai suoi membri e a coloro che, anche in altri campi, ne condividono la spiritualità e l'ispirazione. A volte, negli anni passati, dietro l'immagine delle nostre istituzioni e dietro certi tecnicismi scolastici, che fanno parte della responsabilità del nostro impegno quotidiano, è rimasto nascosto lo spirito più vitale e apostolico del nostro lavorare con i giovani attraverso i collegi. Speriamo che questo spirito ampio e ricco possa trasparire con chiarezza dal nostro sforzo di scrittura comune per esprimere le ragioni profonde e spirituali, intessute nella pratica più quotidiana della scuola.

Auspichiamo infine che questo documento sia il mezzo attraverso il quale far crescere sempre di più uno stile comune e condiviso nei nostri collegi. Il suo valore non sta nell'armonia o nella bellezza del testo (che dal punto di vista formale risente del fatto di essere stato scritto a più mani), ma consisterà nella qualità delle relazioni e della vita che susciterà in coloro che, conoscendolo e approfondendolo, troveranno energie nuove per la loro personale missione.

*I Responsabili dei Collegi della Provincia d'Italia della Compagnia di Gesù*

## PREFAZIONE DI P. CARLO CASALONE S.I. PROVINCIALE D'ITALIA

L'educazione è il fulcro degli *Orientamenti pastorali* appena varati dalla Conferenza Episcopale Italiana per il decennio 2010-2020. Il tema richiama l'attenzione non solo della Chiesa, ma anche della società: frequentemente se ne sente parlare in termini di emergenza. Incertezza dei rapporti interpersonali, attriti tra generazioni ed etnie, collasso del paradigma del progresso e del benessere, oscuramento della speranza rendono ragione di questa situazione. Educare è compito delicato e impegnativo, richiede un'alleanza tra tutti coloro che ne hanno responsabilità nella compagine sociale ed ecclesiale.

La Compagnia di Gesù ha acquisito una secolare esperienza in questo campo e continua a offrire il proprio contributo in tutti i continenti del pianeta. Anche la Provincia d'Italia ha maturato una sua esperienza. Nel corso degli ultimi trent'anni ha compiuto un cammino di riflessione e di trasformazione riguardo al proprio agire educativo, caratterizzato dalla duplice fedeltà all'ispirazione originaria e alle esigenze della storia in continuo cambiamento.

I passi del cammino sono stati scanditi da documenti chiave: *I nostri collegi oggi e domani* (1979), che ha raccolto la profezia di P. Arrupe sulla forte dimensione apostolica dei collegi attraverso il dialogo educativo con le giovani generazioni; il *Documento Programmatico degli Istituti Scolastici della Compagnia di Gesù in Italia* (1981), che ha espresso l'impegno della Provincia a orientare i collegi verso il cambiamento richiesto dai tempi nuovi; *Le caratteristiche dell'attività educativa della Compagnia di Gesù* (1986), che ha rappresentato lo sforzo a livello mondiale di mettere a fuoco fulcri ispiratori del modo di procedere ignaziano nell'agire educativo; *La pedagogia ignaziana. Introduzione alla pratica* (1993), la cui *Appendice III* ha indicato come far rivivere dagli alunni di oggi la dinamica di apprendimento e la vivacità didattica proprie della tradizione dei gesuiti, rivisitata alla luce di metodologie e strumenti attuali.

La Provincia d'Italia ha maturato la convinzione che i collegi continuano a costituire strumenti apostolici importanti e significativi: consentono di interagire non solo con i giovani, ma anche con i docenti e le famiglie. Anche per la loro dimensione e consistenza istituzionale, possono essere agenti propulsivi di cambiamento e fautori di legami significativi nel tessuto sociale. Possono inoltre essere presenti nello scenario della scuola in Italia e in Albania, ispirandone e accompagnandone i cambiamenti in una feconda interazione. Li riteniamo dunque anche oggi componenti importanti del nostro progetto apostolico. Tuttavia la loro validità è direttamente proporzionale alla capacità di sviluppare un'azione educativa che sia effettivamente espressione del carisma della Compagnia, con una sempre più chiara specificità e valenza apostolica.

La domanda che si pone suona quindi così: è possibile mantenere lo specifico dell'agire educativo dei nostri collegi – strumenti per loro natura complessi e impegnativi – a fronte di una drastica riduzione numerica dei gesuiti e con risorse economiche limitate? Varie esperienze che si stanno svolgendo sul piano europeo e quanto si può dedurre dal cammino finora svolto nella nostra Provincia ci inducono a rispondere positivamente. Certo occorrono passi ulteriori sulla via del cambiamento.

Chi ama non si ferma davanti alle difficoltà, pur ingenti, ma inventa soluzioni. La tradizione educativa della Compagnia è nata così: una fiaccola da alimentare e da trasmettere, “un fuoco che accende altri fuochi”, secondo la bella espressione della Congregazione Generale XXXV. Fattore determinante in questa prospettiva è il continuo approfondimento del significato della collaborazione e della corresponsabilità dei gesuiti e di quelle persone di buona volontà, che si sentono chiamate a condividere la specifica ispirazione della proposta educativa ignaziana e a partecipare a una comune missione.

Le mutate condizioni esigono che il governo della Compagnia di Gesù prosegua la trasformazione già avviata. Sia un maggiore rafforzamento e una nuova articolazione della struttura centrale – spina dorsale della rete – sia il ripensamento degli assetti organizzativi dei collegi permetteranno di inserire in modo strategico i giovani gesuiti e di allargare il gruppo di laici corresponsabili.

Rete dei collegi però non vuol dire solo maggiore efficienza organizzativa, ma anche impulso apostolico e formazione dei docenti attraverso il prezioso contributo del CeFAEGI: una rete fatta di scambi, incontri, condivisione, buone pratiche, progetti e obiettivi comuni. Sarà un modo per ridare slancio oggi allo spirito che ha animato la genesi della *Ratio studiorum*. L'affermarsi di questa mentalità di lavorare insieme permetterà di esprimere una proposta sempre più chiara e incisiva sia dal punto di vista scolastico sia da quello pastorale e di offrire un contributo all'educazione italiana attuale da parte delle persone che condividono l'ispirazione ignaziana.

In questo contesto e secondo questa dinamica è nato il presente documento, frutto di un cammino di condivisione e di comunicazione tra quanti, gesuiti e laici, operano nei collegi: dai responsabili, che si sono ritrovati nei seminari di Gressoney e di Napoli, ai docenti, riunitisi nelle commissioni di lavoro preparatorie nei diversi collegi. Esso costituisce pertanto una sintesi delle consapevolezze e delle procedure maturate nella rilettura dell'esperienza attraverso questa capillare operazione di ricerca e condivisione.

Numerosi i seminari che hanno visto i responsabili – rettori e coordinatori didattici – impegnati nei seguenti ambiti di lavoro: *Rete e formazione* (24-27 novembre 2005); *Rifondare lo specifico della scuola ignaziana oggi (I): il percorso in rete e la situazione delle nostre scuole* (9-12 novembre 2006); *Rifondare lo specifico della scuola ignaziana oggi (II): l'agire educativo e didattico* (27 novembre-1 dicembre 2007). A questo si aggiungono la tappa *Rifondare lo specifico della scuola ignaziana oggi (III): elaborare il Documento*

*Programmatico* (16-19 aprile 2009) e il seminario dei dirigenti (3-5 novembre 2009), in cui si è portata a termine la prima stesura del documento.

Nel documento emergono con chiarezza due livelli. Anzitutto esso presenta il *progetto* dei collegi nelle sue linee portanti, il fine apostolico: *ayudar a las almas*, che in questo contesto significa donare capacità di futuro, aiutare la crescita e la formazione di giovani che siano competenti, consapevoli, “compassionevoli”. Da adulti potranno così essere lievito, impegnandosi con responsabilità nel loro ambito di vita e di lavoro, secondo una visione dell’uomo e della società improntata a criteri di autentica giustizia.

In secondo luogo nel documento viene toccato l’aspetto del *modello*, cioè della forma organizzativa concreta che il collegio può prendere. Esso è un mezzo, ma non per questo secondario o estraneo al fine. Fra i due c’è un nesso intrinseco, come tra frutto e seme. È soprattutto qui che deve soffermarsi la nostra attenzione nel futuro prossimo.

Il documento infatti offre diversi spunti per la ricerca di un modello organizzativo che traduca in pratica le finalità educative presenti nella tradizione della Compagnia e che consenta alle scuole di avere una effettiva valenza apostolica. Tali spunti non intendono concludere, ma anzi aprire un cantiere per la prosecuzione del lavoro.

Il documento inoltre si sofferma sulla importanza della relazione interpersonale. Senza disponibilità a coinvolgersi ed esporsi in prima persona, la pur proclamata appartenenza all’ispirazione originaria rimane estrinseca e vacua. Quindi, in conclusione, non solo metodo, non solo contenuti, non solo strumentazioni facilitanti, ma l’implicazione di ogni persona e di tutta la comunità educante nella *missio* condivisa.

Cosa in definitiva aggiunge questo documento ai molti già pubblicati? Proprio nel processo compiuto risiede il suo apporto più prezioso. Grazie agli incontri e ai seminari di formazione nazionali e locali, si è meglio messo a fuoco quanto è presente nelle attuali pratiche e aspirazioni; inoltre è cresciuta la comunione tra rettori, responsabili, docenti e animatori spirituali. Sono condizioni importanti per il consolidamento di una rete efficace dei nostri Istituti scolastici. È una valida base di appoggio per gli sviluppi e gli indirizzi di governo che andranno ulteriormente elaborati. Tutto questo per un agire educativo dotato di una valenza apostolica incisiva delle scuole della rete dei gesuiti italiani, con la forza dell’ispirazione originaria e nella fedeltà alla persona, intesa in senso integrale, con le sue esigenze di sempre e le sue urgenze presenti.

Roma, 5 novembre 2010  
Festa di tutti i santi e beati della Compagnia di Gesù





## PREMESSA METODOLOGICA

**Una metodologia comune** - Il presente documento segue nella composizione dei capitoli una metodologia comune, quella propria della didattica ignaziana, con le sequenze tipiche del Paradigma Pedagogico Ignaziano. È sembrato coerente adottarla nella stessa presentazione dei temi affrontati per evitare che il modo di procedere ignaziano rimanga sempre allo stato di principio, senza approdare mai alla concretezza e, in definitiva, alla vita.

Secondo una sensibilità tipicamente ignaziana, occorre creare coerenza e armonia tra il 'cosa' e il 'come', tra il 'contenuto' e il 'modo'. È un po' come affermare che in un cammino non è importante solo la meta, ma anche la strada per raggiungerla, e che occorre ascoltare, lasciarsi interpellare da quello che succede lungo quella strada. Se il contenuto infatti è la meta, il metodo - secondo la sua etimologia - è proprio la via.

**Le tappe del Paradigma Pedagogico Ignaziano** - Ogni capitolo del documento segue dunque le tappe del Paradigma Pedagogico Ignaziano. È utile in questa sede riportare una mappa che illustri come, generalmente, i termini sono stati interpretati.

Dopo una **Premessa** che annuncia a grandi linee il tema del capitolo, comincia la scansione delle differenti tappe:

- **Il Contesto** fornisce un inquadramento del tema in dialogo con la situazione attuale;
- **L'Esperienza** esplicita quello che si è fatto in questi anni come colleghi ignaziani in Italia e in Albania sul tema in oggetto, quali sono i punti significativi e quali gli aspetti problematici;
- **La Riflessione** esprime le consapevolezze maturate a partire proprio dall'esperienza recente di questi anni situata nel contesto attuale;
- **L'Azione** indica alcune modalità operative e direttive concrete consequenziali alla riflessione maturata;
- **La Valutazione** esprime l'intento di trovare indicatori di valutazione delle azioni programmate o poste in essere.

**Un modo di procedere circolare** - Il documento non ha la pretesa di esaurire tutto quanto c'è da dire sull'argomento, ma fa il punto di un cammino avviato, raccogliendone con attenzione le indicazioni generatrici di vita, proiettandole su un futuro da costruire tutti insieme.

Per questo il **contesto** vuole esprimere la preoccupazione di collocare un'ispirazione antica in un tempo e in una problematica attuali, per porre la ricchezza di questa ispirazione in un dialogo fattivo sull'oggi. Nella parte dell'**esperienza** si intende raccogliere quello che in questi anni si è percepito

come significativo per riconoscere il passaggio del Signore nelle pieghe di una storia non sempre facile e lineare. Questa riconoscenza (nella ricca politemia di riconoscere-ringraziare) è espressa nella parte della **riflessione** ed è da qui che riparte un'azione progettuale indicata nel capitolo dell'**azione**. Sono proposte azioni concrete e indicazioni operative che, senza essere eccessivamente minuziose o normare qualsiasi aspetto della scuola, esprimono il desiderio di non fermarsi al piano dei principi ma di entrare nella vita quotidiana della scuola. Infine la **valutazione** esprime l'idea di un costante rivolgersi indietro per capire com'è andata, misurandosi su alcuni aspetti concreti per una presa di coscienza propositiva che rimetta in moto il processo.

Si intuisce come nella sostanza questo modo di procedere sia circolare: ritorna sugli stessi aspetti per approfondirli, per fare un passo più assimilato, per passare da un'esteriorità di proposte e contenuti a un'appropriazione personale e interiore. Ciò che è significativo nell'**esperienza**, spesso già intuito nel **contesto**, viene ripreso a un altro livello nella **riflessione**, approfondito, maturato, per così dire 'ruminato' (secondo una espressione cara alla Compagnia di Gesù) e poi ancora rilanciato per comandare l'operatività nell'**azione**. La **valutazione** ripropone uno sguardo riflessivo di insieme sugli stessi aspetti per ben ponderare come è andato il percorso e farlo ripartire.

**L'articolazione in capitoli** - Nell'impostare il documento, si è pensato di prendere avvio da alcuni capitoli ispiratori. L'attuale secondo capitolo figurava come sesto in una precedente bozza del documento. Di comune accordo lo si è voluto anticipare per esprimere un aspetto ispirazionale che ci sta molto a cuore e che rappresenta una grande idealità delle scuole dei gesuiti: **respirare a dimensione del mondo** che, nelle sue contraddizioni e fratture, è sempre tutto da costruire perché cammini risolutamente nella direzione del Regno.

**Una ricerca corale e condivisa** - A livello metodologico, e non solo, certamente l'elemento essenziale del documento è il **carattere condiviso della ricerca** da cui esso nasce. Lo si è già precisato nella prefazione, ma è importante ribadirlo: è stato un processo molto vicino a quello della *Ratio studiorum*, e tale elemento è veramente fondativo. Il documento nasce infatti dal confronto di testi preparatori predisposti a vari livelli: all'interno dei singoli collegi, nei seminari per i responsabili delle scuole svoltisi a Gressoney o a Napoli, negli incontri periodici dei rettori. Questi testi, a loro volta, rielaborano ed esprimono una ricchezza di esperienze e di pratiche ben più ampia, eco della vita quotidiana dei collegi.

Il documento che presentiamo vuole riflettere questa **coralità**, rispettando nella misura del possibile i contributi dei singoli collegi e i contenuti dei lavori preparatori, anche a costo talvolta di sacrificare a questo importante valore alcuni aspetti di organicità o di consequenzialità. Proprio perché è un testo steso a più mani, potrebbe non avere in tutti i passaggi lo stesso modo di

esprimersi o di articolare il pensiero: eppure è proprio in questa apparente fragilità che si rivela la ricchezza del documento, che è una dichiarazione condivisa, rielaborata insieme in vari momenti di incontro e di scambio, in grado di testimoniare ciò su cui ci vogliamo impegnare come colleghi ignaziani d'Italia e d'Albania nei prossimi anni.

Al testo sottende tutta una ricchezza esistenziale ed esperienziale fatta di relazioni personali, di passione condivisa, di buone pratiche scambiate, di lavoro fianco a fianco, talvolta anche molto minuzioso, per trovare l'espressione corretta in grado di tradurre a livello riflessivo l'esperienza vissuta.

Per la natura stessa della sua genesi e della sua finalità il testo non può dunque essere considerato completo o definitivo. In alcune parti lascia spazio alle differenziazioni locali (le "concrete circostanze" verso cui Ignazio presta grande attenzione) e prevede successive determinazioni attraverso l'aggiunta di **schede operative**.

**I destinatari del documento** - Il testo che proponiamo trae ispirazione da altri documenti già elaborati a livello mondiale: si tratta in particolare di *Le caratteristiche dell'attività educativa della Compagnia di Gesù* (1986) e *La pedagogia ignaziana. Introduzione alla pratica* (1993), che tutt'oggi rappresentano il punto di riferimento teorico e pratico per l'identità e la missione delle scuole della Compagnia di Gesù nel mondo. Il fine è quello di raccogliere la forza ispirativa, collocandola nel nostro attuale contesto italiano e albanese, per attuarne alcune linee portanti in riferimento ai cambiamenti intervenuti negli ultimi anni nel mondo della scuola e nella Provincia d'Italia, comprendente anche l'Albania con la scuola di Scutari.

In questo senso è un documento pensato e utile soprattutto per i responsabili, chiamati a trovare strade nuove per incarnare una tradizione antica. Ma esso è anche per i docenti, chiamati a introdursi e a partecipare alla missione educativa delle nostre scuole, ed è altresì un documento per quelle famiglie che desiderano condividere questa stessa missione ed entrare in una comprensione migliore e più incarnata dello spirito ignaziano della nostra scuola.

In ordine a ciò, siamo consapevoli che il documento non è di facilissima lettura, che il linguaggio a volte contiene un certo tecnicismo e che suppone una certa conoscenza della sensibilità e spiritualità ignaziana. È stato tuttavia necessario procedere in questa direzione per non ripetere quanto già detto nei documenti mondiali e per non restare troppo in superficie usando espressioni vaghe e generiche.

Il documento vuole sfuggire così alla tentazione di essere semplicemente un bel testo, ricco di buoni principi, sintetizzato in formule stringenti e assai efficaci. Esso è piuttosto il **testimone del cammino dei colleghi ignaziani** negli ultimi anni, dove non si negano anche lentezze e difficoltà, ma che è sempre stato mosso da una condivisione del percorso nella fedeltà allo spirito.

In alcune parti del documento emerge il tono del racconto esistenziale, si percepisce cioè dietro le espressioni tutto lo spessore del vissuto: tutti i docenti delle nostre scuole sono credenti? Tutte le famiglie che accedono alla nostra proposta educativa sono in grado di percepirne tutte le implicazioni spirituali? Sono tutte motivate dal fornire un'educazione religiosa e ignaziana ai loro figli? Su queste e altre questioni il documento avrebbe potuto tacere: al contrario esso le vuole riproporre con rispetto e con pudore, ma in verità e nella fedeltà alla vita. Del resto, avere davanti agli occhi i nostri alunni, le nostre famiglie, i nostri docenti è stato - quando abbiamo scritto questo documento - ed è - ora che lo affidiamo ad altri - un **atto di amore**, di quella *cura personalis* di cui qui tante volte cerchiamo di parlare; è un modo per ribadire la certezza che Dio lavora nel nostro presente e che noi lo incontriamo proprio incrociando il cammino di tante persone e di tanti giovani che crescono. È in definitiva ribadire con forza e umiltà che oggi questa nostra missione è appassionante e che 'vale la pena'.

# CAPITOLO I

## IDENTITÀ E MISSIONE CONDIVISA DI UN COLLEGIO IGNAZIANO

**“Cosa significa credere oggi nell’apostolato educativo e con quale ruolo e identità possono realizzarlo i collegi della Provincia d’Italia della Compagnia di Gesù”**

### PREMESSA: L’IDENTITÀ, UN PERCORSO CON UNO SGUARDO SPIRITUALE

1. Il presente documento, ispirandosi a *Le Caratteristiche dell’attività educativa della Compagnia di Gesù* e a *La pedagogia ignaziana. Introduzione alla pratica* (che d’ora in poi saranno citati rispettivamente come CAESI e PPI), intende precisare **identità** e **missione** di una scuola ignaziana oggi, in relazione al contesto nella quale essa si colloca.

Per **identità** si intende che cosa sono o vogliono essere i collegi ignaziani in rapporto alla loro tradizione secolare e in dialogo con le sfide educative di oggi.

La **missione** indica il compito che oggi li attende, il servizio che intendono svolgere per tradurre in storia la loro identità e la loro ispirazione.

2. Per indicare le istituzioni scolastico-educative che fanno capo ai gesuiti italiani si è scelto di usare l’espressione **collegio ignaziano**.

Si è mantenuta la parola **collegio** perché essa dà il senso dell’ampiezza della missione apostolica che le istituzioni della Compagnia hanno avuto fin dalle loro origini storiche.

Collegio dunque proprio perché, attualizzando questa ricca tradizione ignaziana, è luogo di produzione di cultura e non di mera trasmissione di saperi, ma anche luogo di vita spirituale, comunitaria e sociale, crocevia di varie espressioni apostoliche: in sintesi **polo apostolico educativo, culturale, sociale**.

L’aggettivo **ignaziano** è invece utilizzato come termine inclusivo per indicare tutte le scuole presenti nel territorio della Provincia, indipendentemente dalla loro forma giuridica, in virtù della comune appartenenza alla medesima ispirazione originaria.

3. Alla stregua di Ignazio, la cui identità è quella di un pellegrino alla ricerca della volontà di Dio nella concretezza della propria esistenza, l’**identità** di un collegio ignaziano è frutto di un **processo** che si sviluppa nel tempo, attraverso una crescente consapevolezza maturata in momenti di crescita e formazione

personale. L'identità cioè non è l'osservanza di determinate regole e principi, di caratteristiche a cui conformarsi; essa è piuttosto un **percorso** innanzitutto **personale**, uno stile, un **modo di procedere** costruito nel tempo, attraverso la costante **rilettura** delle esperienze fatte, con uno **sguardo spirituale**.

4. Nella comprensione dinamica e aperta dell'identità è centrale, all'interno dell'esperienza spirituale di Ignazio, l'incontro personale con Gesù Cristo. A partire dalla conversione e dalle prove di Manresa, fino alle ampie prospettive apostoliche maturate a Roma, Ignazio costruisce la propria identità nel **confronto** costante con il **modo di procedere di Gesù**. Ignazio si sente condotto per mano dal "maestro" (*Autobiografia*, n. 7).

La **libertà** di Gesù nel camminare nel mondo, di incontrare le persone a partire dai loro bisogni più quotidiani, il suo modo di stare tra la gente e portare guarigione e perdono, il suo servire e farsi prossimo a tutti e a ciascuno, soprattutto ai piccoli, ai poveri, a chi è in difficoltà, lo stile di relazione tra Lui e i discepoli, il condividere in tutto la condizione degli uomini fino a dare la vita per loro, il suo morire così sulla croce per poi risorgere e rivelare definitivamente il senso dell'uomo e della storia: questi elementi rappresentano per Ignazio i cardini fondamentali attraverso i quali si modellano l'identità personale e la vocazione di ogni 'apostolo'.

Ignazio contempla questo Gesù umile, libero da schemi e convenzioni, e da tale contemplazione, strutturata attraverso il percorso degli *Esercizi spirituali*, arriva a uno sguardo mistico su tutta la realtà (che è insieme lo sguardo dell'Incarnazione e della Risurrezione), che gli permette di cercare e trovare Dio in tutte le cose, di non fissare mai l'azione del Signore in un campo pre-determinato, di seguire lo Spirito perché possa indicargli la strada per *en todo amar y servir*.

5. Questo **riferimento cristologico** costituisce il cardine essenziale della spiritualità, dell'antropologia e della pedagogia dei gesuiti. Di conseguenza il modo di procedere di Gesù Cristo diventa essenziale per una identità aperta e liberante dei nostri colleghi.

In quest'ottica in una scuola dei gesuiti, allo scopo di aiutare ciascuno a maturare la propria identità personale, "a tutti, qualunque sia il loro credo, Cristo è proposto come il modello della vita degli uomini. Tutti possono trarre ispirazione e trovare orientamento per il proprio impegno nella vita e nell'insegnamento di Gesù" (CAESI, n.61).

#### Scheda n. 1 - La spiritualità ignaziana

Signore, meditando sul 'nostro modo di agire'  
ho scoperto che l'ideale del nostro modo di agire era il tuo modo di agire.  
Per questo tengo fisso su di Te lo sguardo della fede e contemplo il tuo volto

luminoso così come apparve nel Vangelo...  
Insegnami il tuo modo di comportarmi con i discepoli, con i peccatori, con i fanciulli, con i Farisei o con Pilato ed Erode...  
Insegnami come ti comportavi con i tuoi discepoli, soprattutto con i più intimi: con Pietro, con Giovanni e anche con il traditore Giuda.  
Comunicami la delicatezza con cui li hai preparati a mangiare sulla riva del lago di Tiberiade o con cui hai lavato loro i piedi...  
Apprenda da te, come ha fatto sant'Ignazio, il tuo modo di mangiare e di bere, come prendevi parte ai banchetti, qual era il tuo comportamento quando avevi fame e sete, quando eri stanco dei viaggi, quando avevi bisogno di riposo e di sonno...  
Fa' che impariamo da Te le cose grandi e le cose piccole, seguendo il Tuo esempio di dedizione totale all'amore del Padre e all'amore degli uomini, nostri fratelli, sentendoci molto vicini a Te, perché ti sei abbassato fino a noi, e, nello stesso tempo, lontani da Te, Dio infinito...

Preghiera pronunciata da P. Pedro Arrupe S.I. il 18 gennaio 1979 al CIS

(da Jean-Claude Dhôtel S.I., *La spiritualità ignaziana*, AdP, 2004, pp.119-123)

## **CONTESTO: LA SCUOLA IGNAZIANA NELL'EMERGENZA EDUCATIVA**

### **L'emergenza educativa**

**6.** Parlare di **identità** e **missione** della scuola ignaziana è particolarmente importante e opportuno nella concretezza dell'oggi, in relazione al contesto nel quale essa si colloca. Oggi, come gesuiti e laici che si riferiscono alla spiritualità ignaziana vogliamo dire una parola forte di fiducia e di speranza nella scuola e nella scuola ignaziana, nella sua capacità di educare e di accompagnare i bambini e i giovani lungo la splendida avventura della costruzione della loro vita e di un mondo più umano e più giusto.

**7.** Nell'attuale contesto educativo sembra invece dominare un certo pessimismo nei confronti della scuola. Più in generale si riscontra una sorta di dimissione educativa, di atteggiamento di impotenza del mondo adulto nei confronti dei giovani, una certa tendenza allo scoraggiamento, perfino alla rinuncia a creare spazi di incontro e di parola, che si traduce in una mancanza di fiducia nella capacità di crescita del singolo, ma anche nella possibilità di costruire insieme un mondo migliore, elementi base per credere alla efficacia di un impegno educativo. Il Papa stesso ha parlato, a questo proposito, di una vera e propria "emergenza educativa". Essa si inserisce in una crisi più ampia che riguarda la speranza, il senso, il futuro. Se nel passato guardare al futuro

suggeriva l'idea di un progresso sicuro, oggi il futuro si presenta instabile, talvolta minaccioso, comunque incerto. Questo sfondo esistenziale, che costituisce un contesto remoto della nostra azione educativa, si presenta come sfida fondamentale del nostro impegno.

**8.** In particolare la scuola in Italia oggi si trova in una situazione di grande fragilità e incertezza per le difficoltà prodotte da numerosi progetti di riforma e di riordino del sistema di istruzione mai giunti a totale compimento. Il desiderio più volte espresso che essa cambi e si adegui maggiormente alle proprie finalità educative si traduce spesso in un nulla di fatto, producendo come effetto, tutt'altro che secondario, la sfiducia che questa istituzione sia effettivamente capace di evolversi e di intercettare le esistenze concrete dei giovani che la frequentano.

Anche dal punto di vista socio-economico le scelte politiche hanno a volte penalizzato il mondo della cultura, della ricerca e della scuola, sottraendo risorse all'educazione e adattandone le condizioni a logiche che non intendono investire a lungo termine e senza ritorno immediato.

A fronte di tale situazione, tuttavia, molte persone e istituzioni si stanno mobilitando per investire energie intellettuali e umane a servizio della scuola e si rifiutano di dire che non c'è niente da fare o di chiudersi in facili catastrofismi. In quest'ottica si fa sempre più evidente l'esigenza di **rinnovare** la **fiducia** fondamentale nell'**educazione** e nelle sue possibili forme e istituzioni; insieme al mondo cattolico e in costante dialogo con le istanze più profonde della cultura laica, i colleghi ignaziani possono dire una parola profetica di impegno, di entusiasmo e di passione sentendo l'importanza della posta in gioco umana e cristiana nell'attuale sfida educativa.

**9.** Viviamo in un'epoca di **profondi mutamenti**, di nuove prospettive culturali, relazionali, religiose. I parametri etico-spirituali, quali identità, libertà, salvezza, verità, senso, scopo, natura, etica, politica, religione si ripropongono costantemente all'attenzione di tutti e hanno bisogno di essere offerti ai giovani e da loro riscoperti in un modo significativo per i loro bisogni e la loro realizzazione.

La scuola, in quanto luogo di incontro con le nuove generazioni, può coglierne le speranze, i desideri, i bisogni, gli umori, le difficoltà, le incertezze in modo non astratto, ma come esse si presentano nel quotidiano. Essa può incrociare la **domanda di senso, di pienezza, di verità** che emerge dalla vita dei giovani.

**10.** Infatti, oggi più che mai, nel contesto giovanile, e in particolare nel periodo adolescenziale, tornano con forza gli **interrogativi** fondamentali della crescita sul **senso dell'esistenza**, sulla comprensione di se stessi, sulla precarietà delle cose, sul futuro e sulla direzione da prendere. Talvolta essi sono formulati



in maniera non convenzionale o espressi con comportamenti più che con parole, ma non per questo sono meno urgenti e incisivi. Queste domande rischiano di non trovare risposta nelle tradizionali agenzie educative, che spesso non si dimostrano in grado di intercettare la vita delle nuove generazioni.

I giovani sembrano non trovare sistemi e punti di riferimento in una cultura post-moderna che ha superato le ideologie di un tempo, le quali tuttavia riuscivano comunque a offrire loro sicurezze identitarie, anche se talvolta a duro prezzo. Oggi parrebbe prevalere un vivere nel presente, con prospettive di piccolo cabotaggio, senza la passione per il futuro. Eppure i giovani non sembrano insensibili all'autenticità, alla testimonianza, all'esempio: anzi, sembra che questo sia il loro nuovo modo di comprendere i **valori**, non quelli astratti e solo dichiarati, ma quelli vissuti che diventano **gesti concreti**.

Anche qui il mondo adulto è provocato nella sua capacità di offrire prospettive di vita credibili e affascinanti. I colleghi ignaziani si sentono interpellati e impegnati in questo compito di trasmissione di senso e di valori alle nuove generazioni, secondo la loro sensibilità odierna.

**11.** Tutte le altre agenzie educative si trovano di fronte alle stesse sfide. Nel **contesto familiare** ad esempio sono intervenuti rapidi e sostanziali mutamenti che lo hanno reso talvolta fragile e impreparato al dialogo educativo con le nuove generazioni. Molte famiglie hanno vissuto il passaggio dalla fisionomia mononucleare della seconda metà del sec. XX a quella aperta del nuovo millennio, con tutte le implicazioni che ne derivano.

L'istituzione familiare ha così perduto la propria unitarietà e si è ritrovata con pochi punti di riferimento stabili e universalmente riconosciuti, spesso sola ad affrontare le importanti sfide educative che la attendono.

Questo contesto incide fortemente sull'insieme delle motivazioni e delle attese che la famiglia avanza nei confronti delle nostre scuole, alle quali in particolare tende a delegare molti aspetti dell'educazione dei propri figli, ben al di là dello stretto ambito dell'educazione scolastica.

Questa sorta di 'eccesso' di richiesta educativa è insieme problema e opportunità per una scuola ignaziana: essa può costituire la base per una alleanza e collaborazione importante tra scuola e famiglia intorno al bene dei bambini e dei ragazzi, cercando di favorire una sinergia all'interno della varietà delle agenzie educative e dei loro messaggi.

**12.** Oggi, la cultura massmediale e globalizzata amplia notevolmente le opportunità di crescita. Se però non viene integrata in processi educativi virtuosi, rischia di provocare spersonalizzazione e conformismo: se vissuta come fine e non accompagnata con responsabilità dagli adulti-educatori, essa può favorire infatti una condizione di anonimato, che non aiuta i giovani a riflettere, a elaborare una sintesi personale delle cose vissute, a integrarle nella persona, ad assumerle in una costruzione umanizzante del mondo.

Saper cogliere le **opportunità** che la **cultura massmediale** offre e farla entrare nella scuola, proprio perché appartiene ai nostri ragazzi, aiutandoli ad assumere nei suoi confronti una posizione critica, è una sfida che si presenta ai collegi ignaziani: ciò significa saperne apprezzare e sfruttare a pieno le potenzialità e cogliere i possibili rischi di spersonalizzazione o disumanizzazione.

**13.** In questo stesso contesto, la definizione dell'**identità** personale, di per sé già faticosa, si pone in termini nuovi proprio per la rapidità e fluidità dei processi culturali in atto e si propone con forza come sfida educativa.

Il tempo, necessario per un **equilibrato processo di maturazione**, non è più percepito come un valore, come la dimensione entro la quale la persona prende in mano se stessa, i suoi interrogativi e le sue risposte. Esso deve essere piuttosto riempito per fare qualcosa, ma le cose da fare possono essere davvero numerose ed è difficile scegliere tra molte, troppe proposte. Non c'è più tempo per fermarsi a riflettere e giungere così a una scelta ponderata e consapevole: il vuoto e il silenzio fanno paura e la persona vive una grande difficoltà a entrare nella propria interiorità e a prendere decisioni meditate. Promuovere una sorta di **arresto riflessivo** è certo una sfida attualissima del nostro contesto educativo.

La spiritualità e pedagogia ignaziana possono utilmente interloquire con queste attese e fornire il loro contributo a queste problematiche emergenti.

### **I collegi ignaziani nel contesto ecclesiale**

**14.** I collegi ignaziani, in quanto scuole cattoliche, oltre che nel contesto generale socio-culturale ed educativo-scolastico, si collocano in un **contesto ecclesiale** che deve affrontare anch'esso nuove sfide importanti. Oggi i confini della Chiesa cattolica si sono fatti più circoscritti e l'appartenenza ecclesiale si è rarefatta anche in un paese di antica tradizione come l'Italia.

Eppure, dopo la lettura del Concilio Vaticano II (1962-1965), sembra essere iniziato per la Chiesa un tempo di più autentica consapevolezza del messaggio evangelico e della possibilità che essa sia chiamata, oggi più che mai, a essere **apostolica**, a uscire da recinti ristretti per incontrare l'uomo là dove egli vive. A una prospettiva di cura pastorale interna si sostituisce una più chiara **propensione verso l'esterno**, per incontrare i lontani e lavorare insieme a loro per il Regno.

In questo senso la scuola si presenta come luogo di **apostolato privilegiato**, in quanto strumento di mediazione culturale, per le diverse generazioni che la frequentano e per la pluralità di relazioni che vi si intrecciano.

**15.** Dagli anni del Concilio a oggi un altro e positivo segno di trasformazione è rappresentato dalla maggiore **presenza dei laici** nell'azione apostolica, con un esplicito riconoscimento della loro vocazione all'interno della Chiesa,

una conseguente altrettanto esplicita assunzione di responsabilità e un crescente spirito collaborativo con il clero e i religiosi.

Di questo nuovo scenario la scuola cattolica può diventare realtà emblematica. I docenti laici, sempre più numerosi, di fatto vi ricoprono anche incarichi direttivi, garantendone la continuità, nonostante la riduzione numerica dei religiosi e delle religiose. I laici si sono trovati così a riscoprire l'esercizio della loro **professione come missione**: un mezzo non solo per trasmettere cultura, ma anche per testimoniare nelle parole, negli atteggiamenti e nei comportamenti lo spirito del Vangelo.

Non tutto il percorso però è lineare e da più parti si affacciano ancora spinte contrarie, nostalgie del passato e tendenze a non vedere nella presenza e responsabilità dei laici un'opportunità e una grazia per il tempo presente.

**16.** Dalla nascita dello stato liberal-borghese a oggi, la scuola cattolica italiana è stata vittima di pregiudiziali ideologiche, che hanno teso a svalutarne la qualità, fino al punto di delegittimarne la presenza.

Questa situazione ha fatto sì che - nonostante la Legge n. 62/2000 sulla parità - la scuola cattolica non sia stata riconosciuta a pieno titolo come **servizio pubblico** e si sia trovata nella necessità di doversi auto-sostenere, finendo per accogliere prevalentemente alunni provenienti da famiglie abbienti.

Di conseguenza, non ne è stato sufficientemente valorizzato l'apporto costruttivo alla proposta educativa globale del Paese, fondato sul suo prezioso contributo all'educazione integrale dei giovani in generale, non solo di quelli cattolici.

Tali posizioni preconcepite hanno impedito alle scuole cattoliche di agire, in sinergia con altre istituzioni educative, per la causa comune dell'educazione e di affermare un pluralismo che sarebbe risultato di certo benefico e arricchente.

**17.** La scuola cattolica svolge da sempre un servizio che non si limita a coloro che hanno un'appartenenza ecclesiale. Le famiglie che oggi la scelgono non sempre hanno come motivazione quella di domandare una formazione religiosa per i propri figli. In genere la scelta muove dal fatto che essa viene percepita come un ambiente sano e attento, che garantisce qualità educativa e continuità didattica.

In questa prospettiva la scuola diviene **luogo apostolico di preevangelizzazione** che, introducendo alla bellezza dell'esistenza, fa intuire le prospettive liberanti del Vangelo. È qui che la scuola ignaziana trova spazio propizio per la sua missione.

**18.** Nel contesto della scuola cattolica per i collegi ignaziani d'Italia e d'Albania si configura oggi la realtà di un numero molto ridotto di gesuiti e di un numero elevato di laici. Questo richiede che i docenti laici condividano profondamente e vivano realmente l'ispirazione originaria, la **spiritualità di**

**S. Ignazio** e la **tradizione pedagogico-didattica** che ne è scaturita. Essi sono chiamati, insieme ai gesuiti, a prendere parte alla missione della scuola in comunione d'intenti, allo scopo di garantire la specificità della scuola ignaziana, quale contributo alla ricchezza dei carismi della Chiesa per il servizio all'umanità.

**19.** I collegi ignaziani però si muovono nel panorama europeo e mondiale, proprio della dimensione internazionale della Compagnia di Gesù. La coscienza di far parte di una **rete** più ampia, che coinvolge tutte le scuole ignaziane nel mondo e che gradualmente si sta diffondendo anche all'interno delle comunità educanti italiane, può essere motivo di fiducia al di là delle difficoltà del tempo presente e può essere di aiuto nel compito di costruire una cultura europea e una cultura planetaria, che promuovano la persona e i suoi valori fondamentali.

In tal senso la sfida della **multiculturalità**, favorita dai flussi migratori, è la nuova grande opportunità che si offre al nostro impegno apostolico: la scuola è già luogo di incontro di religioni e di culture differenti.

**20.** Quanto detto finora e quanto si dirà si riferiscono direttamente alla situazione italiana, ma alcuni punti di analisi e di previsione valgono anche per il collegio di Scutari, dato che sempre più velocemente gli Albanesi stanno entrando nel clima socio-culturale europeo.

Una sfida molto significativa per Scutari è quella della vita cristiana in una realtà caratterizzata da una significativa presenza musulmana.

## **ESPERIENZA: L'IMPEGNO DELLA PROVINCIA D'ITALIA DEI GESUITI PER I PROPRI COLLEGI**

**21.** Alla luce del contesto analizzato, la Provincia d'Italia della Compagnia di Gesù si è impegnata in questi anni a sostenere **l'azione educativa** dei suoi attuali collegi (Messina, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Scutari, Torino) e difende in modo forte la necessità di un rinnovato slancio verso una **scuola portatrice di servizio e di eccellenza** nel mondo dell'educazione di oggi.

L'esperienza che nei collegi si sta consolidando e rinnovando, in continuità con la ricca tradizione da cui proveniamo, è infatti quella della significatività della **scuola come strumento apostolico** importante anche e soprattutto in questo momento storico. Ogni collegio ignaziano, nell'assolvere il proprio compito di **formazione integrale della persona**, cioè di sviluppo di tutte le sue potenzialità, compresa la sua dimensione trascendente, può essere oggi un luogo di senso forte per i giovani, per la loro crescita umana e per l'incontro con la proposta cristiana. Nella scuola si accolgono molti studenti e, attraverso di loro, tante famiglie, si incrociano le loro esistenze, lì si può appassionare alla vita e all'avventura spirituale.

**22.** Tra le scuole ignaziane della Provincia d'Italia si sta inoltre rafforzando l'idea della **rete** nella convinzione che essa possa essere un valido strumento per rendere più efficace la loro azione apostolica.

Di fatto l'esperienza sta confermando che la logica della rete dà un forte impulso alla formazione e serve a investire meglio le energie, poiché permette di monitorare numerosi aspetti amministrativi e gestionali. Grazie a essa stanno crescendo un'**identità** e un **linguaggio comuni**, uno scambio di esperienze e di pratiche secondo l'intuizione originaria della *Ratio studiorum*.

**23.** Molti **collaboratori laici** partecipano oggi a livelli di crescente responsabilità alla missione educativa nei collegi ignaziani. La collaborazione tra gesuiti e laici nella missione della scuola sta conoscendo nella Provincia d'Italia esperienze molto importanti, pur nella difficoltà di trovare modelli organizzativi e istituzionali che permettano autentiche forme di corresponsabilità anche nella dimensione economica e amministrativa.

**24.** In questi anni molti **nuovi docenti** sono approdati nelle nostre scuole: essi stanno portando nuovo impulso ed energia alla proposta educativa e il loro ingresso è una grande risorsa.

Non diversamente dagli alunni e dalle loro famiglie, alcuni docenti, che esercitano la professione nella scuola ignaziana, iniziano senza una chiara adesione alla visione cristiana della vita.

Attraverso il loro generoso impegno quotidiano, tuttavia, arrivano a gustare la ricchezza della proposta ignaziana, che li aiuta a prendere consapevolezza che nel loro lavoro educativo si gioca qualcosa di importante per la loro stessa vita.

Molti docenti in questi anni si sono accostati in modo personale e intenso alla spiritualità e pedagogia ignaziane, traendone importanti spunti per la loro azione quotidiana. Essi vivono così l'**impegno educativo come vocazione e come ministero**.

Numerosi laici infine - in particolare i vari responsabili delle scuole ignaziane in Italia - sono cresciuti nella consapevolezza della missione della scuola e la condividono profondamente con i gesuiti, in una crescente assunzione di corresponsabilità. Essi non solo vivono questa ispirazione come utile per loro stessi, ma si impegnano a diffonderla e a promuoverla presso gli altri sentendosi veri apostoli.

## **Scheda n. 2 - Nodi problematici connessi all'evoluzione interna della scuola ignaziana**

All'interno di ogni collegio ignaziano, queste linee che l'esperienza sta rivelando feconde pongono diverse questioni e nodi sui quali occorre lavorare:

- garantire la realizzazione dell'*identità* e della *specificità ignaziana* nella vita scolastica quotidiana, ossia il passaggio dalle affermazioni di principio all'agire educativo-didattico;
- pensare modalità efficaci di *trasmissione della tradizione ignaziana* considerando il ridotto numero dei gesuiti e dei molteplici compiti apostolici loro assegnati;
- definire, alla luce della nuova comprensione della missione educativa, i ruoli dei gesuiti e dei laici impegnati in una *missione condivisa*, rispettando la peculiarità del ministero laicale;
- accompagnare ciascun docente a prendere graduale consapevolezza della *missione dell'insegnamento* e della *missione ignaziana della scuola*, modulando diversi gradi di partecipazione che corrispondano al desiderio e alla scelta della persona;
- preparare i *laici* ad assumere la *leadership ignaziana* tramite un adeguato accompagnamento;
- curare un'*interazione costruttiva* tra tutte le componenti della comunità educante nella conoscenza e nell'assimilazione dell'identità del collegio ignaziano;
- sostenere la rinnovata prospettiva della *rete*, rispettando le caratteristiche di ogni scuola nei diversi contesti locali marcati da tradizioni culturali e sociali diversificate e ricche;
- ripensare un assetto istituzionale che consenta alle nostre scuole di avere una *situazione economica solida* e di offrire educazione al maggior numero di persone indipendentemente dal censo;
- impegnarsi nella ricerca delle *risorse economiche* per ovviare alle difficoltà economiche e strutturali, che la scuola cattolica italiana continua a vivere e che hanno spesso limitato una progettualità di ampio respiro.

## RIFLESSIONE: UN'IDENTITÀ SIGNIFICATIVA E COERENTE E UNA MISSIONE CONDIVISA

### Un'identità significativa e coerente

**25.** Guardando al contesto e all'esperienza che sta maturando nei collegi, è importante ribadire oggi con umiltà e coraggio la nostra identità e la nostra missione.

Innanzitutto poniamo un atto di fiducia nell'educazione in generale e nella scuola in particolare, nella sua capacità di incontrare i giovani, di aiutarli a crescere e a preparare il mondo che li attende. Per questo promuoviamo una **visione alta dell'impegno educativo** e intendiamo sostenerlo con convinzione, fermezza e umiltà.

L'emergenza educativa del nostro tempo richiede proposte e risposte coraggiose. È necessario essere presenti nell'odierno panorama scolastico italiano per essere al servizio delle nuove generazioni e accompagnarle con discrezione e fiducia verso prospettive di vita significative, riaffermando la fondamentale

fiducia nell'uomo e nel mondo propria della tradizione ignaziana. Tutto ciò in collaborazione e dialogo con tutte le altre scuole italiane e albanesi, sentendo di condividere la stessa sfida e facendoci **testimoni di una 'promessa di bene'** che è per tutti, come quella evangelica.

**26.** In un quadro così complesso, siamo persuasi che l'identità della scuola ignaziana, così come appare nei documenti della Compagnia, sia in grado di rispondere in modo efficace alle sfide di oggi. Ci sembra in particolare che corrisponda alla domanda ampia di senso dei ragazzi di oggi lo sforzo di costruire una scuola attenta alla **crescita globale** del ragazzo, alla **formazione integrale** della sua persona.

Ci rendiamo così conto di come sia importante evidenziare la forza delle caratteristiche dell'educazione dei gesuiti (cfr. CAESI): la visione antropologica di positività dell'uomo e del suo compito, l'urgenza di preparare uomini per la società e per la vita, l'attenzione al mondo e alla sua umanizzazione.

### **La missione di un collegio**

**27.** Una scuola ignaziana agisce apostolicamente a partire dai suoi strumenti specifici. Fedele alla tradizione della *Ratio Studiorum*, è chiamata innanzitutto a **elaborare cultura** e a **trasmettere valori** proprio a partire dai contenuti disciplinari.

La vita di un collegio, tuttavia, non si esaurisce nell'aspetto accademico. Alla formazione di persone complete concorrono anche attività tradizionali dei collegi dei gesuiti: formazione spirituale, formazione sociale, teatro, sport.... Un collegio ignaziano può diventare, attraverso la sua proposta di **educazione integrale**, un luogo di vita e di costruzione di relazioni positive tra le persone e con Dio. Solo così, nell'ampiezza della sua azione, potrà raggiungere il suo obiettivo: **formare alunni competenti e 'buoni'**, ricchi di affettività, impegnati, aperti, generosi, **'uomini e donne con e per gli altri'**.

**28.** Il collegio è chiamato ad accompagnare e a sostenere la crescita degli studenti con un messaggio connesso ai valori, cioè a trasmettere quegli ideali che veramente contano e quei progetti per cui vale la pena di spendere la propria vita.

In un processo educativo i valori, gli ideali, i sogni vanno mostrati, più che dimostrati o spiegati. Questo modo di presentare **prospettive di senso** ai giovani ci sembra possa rispondere alla sensibilità attuale perché si basa di più sulla bellezza del progetto che sull'imposizione di un modello precostituito. In coerenza con l'ispirazione ignaziana i collegi propongono non una formazione che sia moralistica, ma una proposta che aiuti a **formare la coscienza** per vivere con gioia, serenità, responsabilità nel mondo. Tale ricerca è illuminata dal **Vangelo** e dal riferimento a **Gesù Cristo**.



29. Inoltre l'ispirazione ignaziana può dare un contributo importante anche al bisogno di riflessione di oggi. Proprio in relazione alle caratteristiche delle nuove generazioni, l'educazione ignaziana si rivela particolarmente adatta alla promozione di una sorta di pausa riflessiva, alla riappropriazione personale delle esperienze per coglierne il senso e il valore, al di là delle sollecitazioni estemporanee e fluttuanti. La scommessa educativa, in una società che va di fretta, è infatti quella di riuscire a rintracciare strumenti educativi e didattici, che rendano valida, proprio a partire dalla vita scolastica, la **riflessione**.

Già Ignazio aveva compreso che tutto ciò che viveva a livello personale lo segnava - da qui l'importanza del fare esperienza -, ma doveva poi essere fatto oggetto di una approfondita riflessione, per accedere a un punto di vista personale sulle cose o per impegnarsi in modo autonomo nel mondo. Il momento della riflessione, centrale nell'educazione ignaziana, si propone oggi come risposta a un bisogno educativo prioritario.

### **La condivisione nella missione**

30. La missione di un collegio ignaziano oggi deve essere vissuta come tale da gesuiti e laici, salvaguardando la peculiarità del modo di viverla di ciascuno: si tratta pertanto di **missione condivisa**. I gesuiti e i laici insieme sono chiamati a essere soggetto nuovo della missione apostolica e ignaziana di un collegio.

Già la Congregazione Generale XXXIV affermava: “Quando parleremo delle nostre attività apostoliche dovremo intendere qualcosa di diverso dal semplicemente nostro, per indicare, invece, una situazione di collaborazione tra laici e gesuiti, ciascuno all’opera secondo le caratteristiche della propria vocazione” e del proprio carisma (*Decr.* 13, n. 20) Questa impostazione è stata rafforzata dal Decreto 6 della Congregazione XXXV che sottolinea che gesuiti e laici sono collaboratori ‘nella’ comune missione.

Certamente la condivisione della missione non può essere data per scontata né può essere considerata un fatto automatico per tutti: essa ha diversi gradi e livelli. Occorre, quindi, continuare l’impegno di formazione progressiva di “un **nuovo soggetto apostolico**” (Congregazione generale XXXV, *Decr.* 6) composto da gesuiti, religiosi e laici che condividano l’identità nella missione, coinvolgendo tutta la comunità educante nelle sue diverse componenti.

### **AZIONE: UNA ‘CARTA D’IDENTITÀ’, UN NUOVO SOGGETTO APOSTOLICO, UN AGIRE IN RETE**

31. La prima azione significativa che scaturisce dalla riflessione fin qui condotta è la dichiarazione precisa della propria **identità**: occorre esplicitare sempre di più l’identità e la missione del collegio ignaziano. Questa esplicita-



zione è per noi condizione irrinunciabile per la costruzione di un collegio che risponda alla dinamica fondamentale di tradizione/innovazione e che si situi nel contesto complesso dell'odierna scuola italiana in trasformazione, assumendo una prospettiva innovativa e non di emergenza.

Il presente documento è già un'azione in tal senso. Esso infatti procede proprio nella linea di una maggiore esplicitazione di una identità che sia nello stesso tempo identità di ogni collegio e identità comune all'interno della rete. Per questo esso è concepito come una sorta di 'carta d'identità' condivisa, che impegni realmente e concretamente a far diventare prassi educativa le idee ispiratrici della **pedagogia ignaziana**, potenziando tutto quello che è azione della rete e che fa crescere una cultura e un impegno comune.

**32.** La sottolineatura della centralità della missione condivisa per i collegi ignaziani oggi comporta numerose azioni volte a rendere sempre più concreta e operante la collaborazione e la corresponsabilità, che devono essere costantemente promosse e consolidate.

### **Scheda n. 3 - Azioni per la collaborazione e la corresponsabilità e passi del cammino di condivisione nella missione**

L'identità e la missione condivise richiedono oggi:

- un *nuovo soggetto apostolico* che faccia proprie le priorità della Compagnia della Provincia d'Italia;
- una *rete operante tra le scuole ignaziane* e di queste con le altre opere dell'apostolato giovanile, culturale e sociale della Compagnia di Gesù;
- il confronto e la verifica, attraverso la rete, dell'*unità di intenti*;
- la *consapevolezza* da parte degli operatori della scuola della loro missione educativa;
- *percorsi di formazione* finalizzati al coinvolgimento degli educatori di nuova assunzione e al consolidamento del senso di appartenenza in quelli presenti da tempo nell'istituzione;
- una esplicitazione chiara e precisa di percorsi per la *formazione alle posizioni di responsabilità*;
- la *chiarezza* e la *trasparenza dei ruoli*, come assunzione di responsabilità circa l'identità e la missione;
- l'*autovalutazione costante dell'istituzione*, come rilettura della propria identità e missione;
- la *comunicazione all'esterno*, in particolare con le famiglie degli alunni, per una identità sempre più condivisa.

In particolare, per favorire la condivisione nella missione da parte di tutti gli operatori della scuola, e soprattutto dei docenti, occorre stabilire un cammino di accompagnamento progressivo, coerente con il modo di intendere l'identità in senso ignaziano. I passi per condividere il cammino della missione sono:

- lo sviluppo di un'*intelligenza interiore della ricchezza e della dignità della propria professione*, che non è solo un mestiere;
- lo sviluppo di un'*intelligenza spirituale* fino a vivere l'insegnamento come uno specifico modo di rispondere a una vocazione (si può parlare di un 'ministero' dell'insegnamento);
- la maturazione di una *condivisione nella responsabilità* dove la persona si faccia promotrice presso altri dell'*identità ignaziana*.

## VALUTAZIONE: UNA SCUOLA RICONOSCIBILE

**33.** Affinché questo quadro progettuale sia adeguatamente realizzato, sono previsti opportuni **momenti e strumenti di valutazione/autovalutazione** nei diversi ambiti della scuola. A partire dalla identità-ispirazione, dalla missione e dalle modalità operative, si possono individuare alcuni indicatori.

Per la valutazione dell'identità e della missione è importante prevedere strumenti specifici quali, per esempio, la visita canonica del Superiore Maggiore, la visita del delegato, la costituzione di commissioni esterne *ad hoc*.

### Scheda n. 4 - Indicatori di valutazione

Gli indicatori di valutazione ispirati a CAESI e PPI sono:

- la *riconoscibilità dell'istituto come collegio ignaziano* (CAESI e PPI e il presente documento) da parte dei Superiori e del delegato della Compagnia di Gesù;
- la *corresponsabilità* e la *capacità di iniziativa nella missione* da parte di tutti i componenti della direzione, dei Superiori e del delegato della Compagnia di Gesù;
- la *comprensione dell'identità e missione* da parte di tutte le componenti della comunità scolastica e del consiglio di direzione;
- la *coerenza dell'insieme delle proposte del collegio* (accademiche, spirituali, sociali, pastorali, extrascolastiche) da parte del rettore, del responsabile dell'animazione spirituale e del consiglio di direzione;
- la *congruenza nella vita scolastica* tra quanto dichiarato e quanto effettivamente realizzato da parte del collegio docenti.

## CAPITOLO II

### LA FORMAZIONE SOCIALE DELLA PERSONA NELLA COMUNITÀ

**“In quale contesto si inserisce l’attività formativa delle scuole della Compagnia e cosa significa oggi formare uomini e donne con e per gli altri”**

#### PREMESSA: LO SPECIFICO DELLA MISSIONE EDUCATIVA DELLA COMPAGNIA DI GESÙ

**34. L’identità ignaziana** nella missione educativa della Compagnia si manifesta anche nella formazione all’azione sociale delle persone (alunni, docenti, personale ausiliario, genitori, ex-alunni), che a diverso titolo partecipano al lavoro delle nostre scuole, per ‘formare uomini e donne con e per gli altri’.

Questa dimensione del nostro progetto educativo trova la sua forza ispiratrice nel modello di **uomo** che scaturisce:

- nell’Antico Testamento dal **Signore Dio** ‘vindice’ dell’orfano, della vedova e dello straniero;
- nel Nuovo Testamento dalla **persona di Gesù** ‘uomo-servo per gli altri’, pieno di compassione per i piccoli, i deboli e i peccatori;
- dall’esperienza spirituale e apostolica di **S. Ignazio** condensata nel motto *en todo amar y servir*, che mette al centro la cura per ciascuna persona, con particolare attenzione a poveri ed emarginati.

I gesuiti presenti nella scuola sono chiamati a dare chiara testimonianza, anche comunitaria, di questa ispirazione biblica e ignaziana.

Persuasi che “l’amore si mostra più nelle opere che nelle parole” (*Es. sp.*, n. 230), educare, secondo il **modo di procedere** e il progetto educativo della Compagnia, significa **formare** giovani capaci di compiere opere di giustizia e di pace, di solidarietà e di servizio.

#### CONTESTO: LE SFIDE NELL’EPOCA DELLA GLOBALIZZAZIONE

**35.** “Dopo il Concilio Vaticano II la Chiesa ha preso più chiara coscienza che operare per la giustizia e la liberazione degli oppressi è parte costitutiva della sua missione nel mondo” (P. P. Arrupe S.I., *Discorso agli ex-alunni*, Valencia, 1973).

Negli ultimi decenni i Superiori Maggiori e le Congregazioni Generali hanno ripetutamente dichiarato come “il servizio della fede e la promozione della giustizia non siano due fini giustapposti, e meno ancora contrapposti, ma esprimano un solo e medesimo movimento dello spirito, che trova la sua

più profonda radice e la sua unità in quell'amore di Dio e del prossimo, a cui il Signore ci chiama nel suo grande comandamento" (Congregazione Generale XXXIII, *Decr.* 1, n. 42).

Nei documenti programmatici si legge ancora che "l'azione decisiva che il nostro tempo ci chiede è la fede che promuove la giustizia" (CAESI, n. 74) e che "in una scuola della Compagnia l'accento è posto sull'educazione alla giustizia" (*ibidem*, n. 77; nn. 86-87).

Oggi tuttavia siamo costretti ad affrontare drammatiche sfide, soprattutto a causa del complesso fenomeno della globalizzazione. La concezione di uomo e di società, fondata sull'aver e sul potere, è in contrasto con i principi antropologici ed etici ispirati alla visione cristiana e ignaziana. Occultamente o con aperte pianificazioni vengono affermati modelli di vita e strategie politico-economiche molto distanti o addirittura contrari alla dignità e alla promozione della persona (donne e uomini, bambini, giovani e anziani, poveri, emarginati e rifugiati).

**36.** La crisi dei valori etici e il predominio dell'egoismo nel tessuto sociale minano la coscienza e l'impegno per i diritti di ogni persona e di ogni popolo e inducono a relegare in secondo piano - o addirittura a dimenticare, fino anche a rifiutare - la sensibilità e l'azione per il **bene comune**. In questo clima sociale, le strutture di privilegio e di potere continuano a causare nuove vittime.

I sistemi educativi vigenti non formano al senso sociale: troppo spesso la scuola non educa alla responsabilità per il bene comune o, peggio, diventa esclusivamente un centro di apprendimento di conoscenze e di tecniche per diventare competitivi e vincenti sugli altri.

## **ESPERIENZA: SOLIDARIETÀ E CAPACITÀ CRITICA**

**37.** Generalmente nelle nostre scuole si ha cura di educare gli alunni al **senso** e all'**azione sociale**, proponendo numerose attività di aiuto e solidarietà, tanto in Italia quanto in paesi in via di sviluppo. Ci chiediamo però se questo 'fare' riesca a stimolare un'autentica **conversione** nel nostro 'essere' personale e comunitario.

Purtroppo la mentalità e i meccanismi dominanti, che tendono al possesso e al potere, influiscono su tutti, spesso in modo sottile e inconsapevole. Anche nelle nostre scuole vediamo che spesso le buone intenzioni si indeboliscono fino a svanire, rendendoci di fatto complici di tante ingiustizie nel sistema del nostro mondo.

P. Arrupe ci provocava fortemente a verificare con franchezza se nelle nostre scuole educiamo efficacemente alla giustizia, alla condivisione e alla promozione dei meno favoriti: "la spirale dell'ambizione e della competitività si ritorce in definitiva contro se stessa, in cerchi sempre più stretti, che ci legano sempre più fortemente a un'esistenza frustrata e disumana" (P. P. Arrupe, *ibidem*).

Non ci è facile riconoscere quanto siamo coinvolti anche noi nel sistema socio-economico odierno. Si richiede spirito critico, libertà dai modelli imperanti, coraggio di sperimentare alternative nel modo di vivere, anche con segni di gratuità. Percepriamo le pressioni manifeste o nascoste del mercato, dell'interesse, della moda. Intuiamo che fare scelte coerenti con i nostri principi educativi significa portare il peso di conseguenze e rischi.

## **RIFLESSIONE: CONOSCENZE, TESTIMONIANZA, ACCOMPAGNAMENTO**

**38.** La **persona** si realizza autenticamente nel **donarsi** e nel **donare**, senza discriminazioni, aprendosi agli altri nel cuore, nella mente e nell'uso delle ricchezze (doti, ruoli, denaro).

Questi ideali e questi gesti, che trovano nel Vangelo di Gesù la motivazione più forte, non si sviluppano e non influiscono positivamente nella società se sono coltivati solo a livello individuale, senza coinvolgere anche le istituzioni e senza permeare le dinamiche. Dalle nostre scuole non usciranno giovani maturi anche nella sensibilità e azione sociale, se i valori della persona e del bene comune non sono sentiti e vissuti come obiettivi educativi prioritari nella comunità educante. Tutto dipende dall'orientamento che diamo alla nostra vita: **aperta agli altri** o chiusa in noi stessi.

Le sfide educative nel campo sociale si impongono tanto a livello di conoscenze, per capire e valutare criticamente i complessi meccanismi socio-economici di oggi, quanto a livello di percorsi educativi, per accompagnare gli alunni in esperienze sane di apertura e servizio, e ancora a livello di testimonianza, per liberarci da tanti condizionamenti causati dal benessere.

**39.** Risuonano sempre molto forti le domande poste ai gesuiti dalla Congregazione Generale XXXII (1975), a proposito del binomio inscindibile **fede-giustizia** che ci deve portare "a riesaminare le nostre solidarietà e i nostri impegni apostolici... quali sono eventualmente le nostre connivenze, dipendenze o compromissioni nei confronti delle ideologie e dei poteri" (Congr. Gen., *Decr.* 4, n. 74).

Le nostre scelte personali e d'istituto, nelle piccole o grandi occasioni, influiscono su tutti (insegnanti, alunni, famiglie, ex-alunni), al di là dei proclami scritti o degli insegnamenti verbali. La coerenza tra il dichiarato e il vissuto è un principio pedagogico di primaria importanza.

Neppure è sufficiente accontentarci di qualche bel gesto di solidarietà in particolari occasioni. Dinanzi alla deriva etico-sociale di oggi è necessario sviluppare:

- **conoscenza e coscienza critica** nei confronti dei fenomeni sociali;
- **cultura della responsabilità e della partecipazione** per essere e formare promotori di cambiamento, capaci di impegnarsi personalmente e comunitariamente, come è ben espresso nel motto di don Lorenzo Milani *I care*.

## AZIONE: CHIAREZZA NEI PRINCIPI E NEI PERCORSI

40. Queste dichiarazioni ufficiali di principi e criteri educativi esigono un corrispondente impegno nei diversi aspetti della vita e dell'attività dei nostri istituti. "Non ci può essere vera conversione alla giustizia se non ci sono opere di giustizia" (CAESI, n. 80).

Come aiuto per delineare percorsi, programmi, iniziative anche nel campo della formazione sociale degli alunni, indichiamo alcune linee operative e raccomandazioni che toccano diversi settori.

In primo luogo è opportuno ribadire con chiarezza che la **formazione al senso sociale è parte integrante del progetto educativo**. Ciò comporta reale apertura e rispetto per tutti, al di là di ogni differenza, disponibilità concreta per varie forme di condivisione e servizio verso chi ha più bisogno, attenzione per uno stile di vita sobrio e gratuito, cura per un buon clima umano nei rapporti interpersonali all'interno della scuola. Comporta inoltre intesa e coordinamento tra i vari componenti della comunità educante, in particolar modo tra direzione, animatori spirituali e tutor, circa il programma di formazione sociale del collegio.

È fondamentale inoltre attuare una adeguata **programmazione di interventi educativi e didattici in campo sociale**, dalla scuola dell'infanzia alla scuola secondaria di secondo grado, in modo progressivo, adatto all'età degli alunni.

### Scheda n. 5 - Gli interventi didattico-educativi in campo sociale

La programmazione degli interventi didattico-educativi in campo sociale deve essere sviluppata:

- ponendo attenzione alle dimensioni della giustizia nell'insegnamento di tutte le discipline (CAESI, n. 78);
- organizzando durante l'anno brevi corsi (anche interdisciplinari), ricerche e incontri, che possano coinvolgere alunni, docenti, genitori, ex-alunni, sia pur in modo differenziato, su temi come: educazione alla mondialità, all'integrazione dei 'diversi', alla promozione dei diritti umani di ciascuna persona, alla soluzione dei conflitti, al superamento di ogni forma di violenza e guerra, al rispetto della natura e dell'ambiente, alla legalità ecc.;
- sviluppando intelligenza critica nel valutare non solo i fenomeni del mondo e della società, ma anche i testi scolastici o altri libri consigliati, orientando la scelta verso autori che si mostrano attenti alla problematica sociale e in consonanza con le prospettive cristiane;
- favorendo nel contempo la capacità creativa dei docenti allo scopo di integrare quanto manca nei programmi ufficiali e nelle pubblicazioni disponibili;
- facendo conoscere in modo adeguato anche i documenti della Chiesa, soprattutto il *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*.

Essenziale per la formazione sociale è proporre **iniziative concrete**. Occorre sviluppare prontezza e coraggio per gesti di denuncia e manifestazioni di solidarietà davanti a fatti di sopruso, abuso, violenza, ma parimenti è necessario sviluppare una opportuna programmazione di iniziative di solidarietà e di servizio, secondo l'età degli alunni, ai quali è chiesto appunto un impegno in tale campo.

È opportuno inoltre operare per l'inserimento di alunni diversamente abili o provenienti da famiglie povere o di immigrati con la conseguente previsione di fondi per borse di studio.

Va infine garantita la massima **trasparenza** e **legalità** nella gestione di ciascun collegio sia in campo giuridico (stipula di contratti e cura delle condizioni di lavoro) sia a livello amministrativo e finanziario.

Tutto ciò implica per i docenti l'attuazione di un piano di formazione continua anche con opportuni tempi dedicati ai contenuti e alle metodologie per l'educazione sociale degli alunni, nonché la garanzia dell'applicazione dei medesimi criteri anche nell'assunzione di nuovi docenti.

## **VALUTAZIONE: COERENZA TRA FINALITÀ E PRATICHE**

**41.** Per monitorare e migliorare costantemente la coerenza tra quanto è dichiarato nei documenti programmatici e quanto è realmente praticato, è necessario prevedere opportuni tempi e modi di **verifica** tanto nei singoli settori di scuola, quanto in tutto il collegio, e naturalmente nei vari collegi d'Italia e d'Albania, coinvolgendo in modo differenziato le direzioni, i docenti, i non docenti, gli alunni, i genitori e gli ex-alunni.

Tali verifiche gioveranno a ribadire le scelte programmatiche, chiarendo eventualmente quanto potrebbe essersi rivelato ambiguo o non attuabile e a correggere carenze o disfunzioni nei percorsi di formazione sociale che sono stati previsti.

I capi d'istituto, i dirigenti dei diversi settori e gli animatori pastorali, coordinati dal delegato del Provinciale, dovranno continuare collegialmente a favorire la chiarezza, la condivisione e l'efficacia di questi percorsi.





## CAPITOLO III

### LA PEDAGOGIA E LA DIDATTICA IGNAZIANA

**“Quali sono le principali caratteristiche della pedagogia ignaziana, in cosa consiste la sua attualità e quali possono essere oggi le sue più significative applicazioni didattiche”**

#### **PREMESSA: I TRATTI CARATTERIZZANTI LA PEDAGOGIA E LA DIDATTICA IGNAZIANA**

42. La pedagogia ignaziana, dopo avere permeato di sé cinque secoli di storia dell'educazione scolastica, negli ultimi vent'anni ha anticipato, rivisitando e riattualizzando la sua tradizione, il processo di cambiamento che la scuola in Italia e in Albania sta operando per accompagnare le trasformazioni generazionali.

Il suo intento di coniugare eccellenza umana ed eccellenza accademica, di formare uomini e donne capaci di servizio all'umanità e di senso critico nei confronti degli accadimenti della storia, la rende, soprattutto oggi, una forza umanizzante di particolare efficacia.

43. Il fatto di essere frutto di una sintesi riflessa sull'esperienza e di essere nata da una eclettica apertura a quanto di meglio la speculazione sull'uomo prima, le scienze umane poi andavano proponendo all'agire educativo, incardina la pedagogia ignaziana nel cambiamento e nei suoi percorsi virtuosi. Radicata in una positiva visione del mondo e del rapporto dell'uomo con Dio, propone una **progettualità antropologica e formativa** che si concretizza nel formare uomini e donne:

- intellettualmente e affettivamente equilibrati secondo una visione integrale della persona;
- dotati di senso critico e capaci di elaborazione progettuale;
- impegnati nel discernimento politico e nella promozione della giustizia;
- custodi del creato, attraverso la capacità di contemplarne la perfezione e la bellezza e di garantirne la salvaguardia;
- attenti e in ascolto del senso del mistero che è intorno a loro e dentro di loro, per aprirsi al rapporto con il Signore e farsi collaboratori del suo progetto di amore.

44. La pedagogia ignaziana affonda le sue radici nell'esperienza spirituale di **S. Ignazio**, raccolta negli *Esercizi spirituali*. La dinamica degli Esercizi presenta una straordinaria consonanza con la dinamica educativa e con il compito di aiutare l'uomo a crescere e a posizionarsi nei confronti di se stesso, del mondo e di Dio.

In particolare il modello di relazione docente-alunno della pedagogia ignaziana fa riferimento a quello tra ‘colui che dà’ gli Esercizi e ‘colui che li fa’: il docente è a servizio dell’alunno, che è protagonista del suo percorso di formazione.

Dalla conoscenza e dall’esperienza vissuta degli Esercizi spirituali nascono la **comprensione** di alcuni termini utilizzati dalla pedagogia ignaziana, ma soprattutto la **maturazione** e l’**interiorizzazione** degli atteggiamenti fondamentali che la costituiscono.

#### **Scheda n. 6 - Atteggiamenti e linguaggio ignaziano dagli Esercizi spirituali**

Riassumiamo in questa scheda i principali atteggiamenti che derivano alla pedagogia dalla conoscenza e dalla interiorizzazione dell’ispirazione ignaziana:

- il *‘praesupponendum’* (*Es. sp.*, n. 22), che valorizza la positività, la potenzialità, la dinamicità del processo di crescita di ogni persona;
- i *‘preamboli’* e i *‘punti’* degli Esercizi, che suggeriscono una metodologia didattica del docente dove egli non deve spiegare tutto, ma stimolare l’alunno a una ricerca autonoma;
- il principio del *‘sentire e gustare le cose interiormente’* (*Es. sp.*, n. 2), che pongono l’accento sulla scoperta, la creatività e l’immaginazione, nonché sulla motivazione, l’interesse e la ‘gioia dell’apprendere’;
- il principio del *‘non multa sed multum’* (*Es. sp.*, n. 2), che rimanda alla necessità di selezionare saperi ed esperienze essenziali per il conseguimento di una sintesi culturale e valoriale che sia senza pretesa di esaustività, ma personale e motivante all’ulteriore approfondimento;
- le *‘ripetizioni’* (*Es. sp.*, n. 62 e n. 77), che rimandano a quei momenti della pratica didattica nei quali l’alunno rielabora e interiorizza i contenuti e le risonanze più significative e, proprio attraverso questo costante sguardo riflessivo sulle cose, si forma come persona, maturando un proprio punto di vista ed elaborando una visione personale della vita;
- la *‘cura personalis’* (*Es. sp.*, n. 13, n. 15 e n. 18), vero cuore della relazione tra chi dà gli Esercizi e chi li riceve, che esprime la fondamentale attenzione al percorso unico della persona dell’alunno e orienta l’atteggiamento del docente che, in sintonia con la realtà dell’alunno, lo accoglie, lo incoraggia, lo accompagna secondo i suoi ritmi, reperisce strategie didattiche ed educative adatte alle sue necessità e ai suoi talenti personali;
- il *‘magis’* (*Es. sp.*, n. 23 e n. 97), inteso da Ignazio come l’espressione migliore delle potenzialità della singola persona per metterle al servizio degli altri, da cui discende l’idea di una eccellenza accademica comprensibile “soltanto nel contesto più ampio di una vera eccellenza umana” (CAESI, n. 107).

**45.** Sin dalle origini, le intuizioni pedagogiche della tradizione ignaziana non sono rimaste allo stadio di principi belli ma vaghi: c’è sempre stata la tensione affinché questi principi entrassero nell’operatività, diventassero una

pratica che li incarnasse nella vita quotidiana. Infatti “La pedagogia ignaziana presuppone una visione del mondo, esposta ne *Le caratteristiche*, ma va oltre e propone i mezzi concreti per incarnare i valori ignaziani nel processo di insegnamento” (PPI, n. 11).

Oggi più che mai la vita di classe è il luogo dell’incarnazione quotidiana di un **carisma pedagogico-didattico**, che nasce da uno sguardo spirituale sulla persona e sulla sua crescita. Essa è infatti il luogo nel quale, con più tempo e maggiore continuità, è possibile vivere con i giovani il cuore di questa tradizione educativa, trasmettendone gli atteggiamenti e i valori essenziali.

La dirigenza di una scuola ignaziana è chiamata perciò ad avere piena consapevolezza della vita di classe e del modo di procedere pedagogico-didattico in essa realizzato.

## **CONTESTO: ATTUALITÀ DELLA TRADIZIONE IGNAZIANA**

**46.** I collegi ignaziani e la loro tradizione educativa vivono nel contesto più ampio della scuola italiana e albanese. La loro pedagogia e la loro didattica dialogano con le altre scuole, nel tentativo di rispondere alle urgenze educative dell’oggi, e si rivelano di una grande attualità.

### **Attualità della pedagogia**

**47.** In questo orizzonte la pedagogia ignaziana aggancia proprio aspetti ritenuti oggi essenziali: la **centralità della persona** e dell’interesse del suo processo di crescita, l’importanza di un **taglio relazionale-educativo** che l’aiuta a costruirsi, l’importanza del **percorso** e del **processo**. Se oggi la scuola italiana cerca di tener conto di questi aspetti educativi e formativi, la tradizione ignaziana può offrire un significativo contributo a questa ricerca riprendendo in maniera attualizzata i suoi principi di umanesimo cristiano: formazione integrale, attenta alla persona e al suo mistero, che prepara a vivere nel mondo con e per gli altri (CAESI, nn. 166-167 e PPI nn. 125-127).

Inoltre in questo momento storico si insiste molto sul bisogno di severità, rigore, disciplina: la tradizione ignaziana può offrire un’interessante rielaborazione di una visione della severità e della **disciplina** che faccia leva sul sollecitare la **libertà**, le potenzialità e la **responsabilità** della persona, senza ricette normalizzanti o soluzioni troppo semplicistiche.

### **Attualità della didattica**

**48.** Dal punto di vista didattico, la tradizione ignaziana propone già, fin dalle sue origini, un **apprendere attivo e laboratoriale**, basato sul molto esercizio e sulla partecipazione degli alunni, insomma un apprendimento collaborativo.

Nel contesto dell'evoluzione della scuola italiana l'attenzione si è progressivamente spostata dall'atto dell'insegnare alla centralità del processo di apprendimento. L'insegnamento è compreso oggi proprio in funzione dell'alunno che apprende e che apprendendo cresce. In questo la didattica ignaziana si presenta con una grande attualità proprio ponendo al centro il **processo di insegnamento/apprendimento** nella sua globalità.

## **ESPERIENZA: UN PERCORSO PERSONALE E COMUNE RICCO E SIGNIFICATIVO**

**49.** In questi ultimi anni, a partire dal *Documento programmatico degli istituti scolastici della Compagnia di Gesù in Italia* (1985), da CAESI e da PPI, c'è stato da parte dei collegi ignaziani d'Italia e d'Albania uno sforzo crescente per comprendere e vivere, attualizzandola, la ricca tradizione pedagogica e didattica ignaziana, riesplorata anche nelle sue profonde radici spirituali. Un impulso particolare in tal senso è stato dato dalla rete dei collegi e dal gruppo dei rettori sotto la guida del **delegato**, con la collaborazione del **Centro di Formazione per l'Attività Educativa dei Gesuiti d'Italia (CeFAEGI)**.

Molto ricca è stata l'esperienza, a livello dirigenziale, di momenti di confronto e di elaborazione e, a livello di docenti, ogni collegio ha profuso ogni sforzo per avviarli alla conoscenza e alla messa in pratica di questi principi e metodologie.

La pedagogia e la didattica sono state così sperimentate con gusto, verificandone in maniera quasi empirica l'utilità e la fecondità. Molti docenti trovano in queste indicazioni un modo ricco e significativo di vivere e interpretare la propria professionalità a servizio dei giovani di oggi.

**50.** Dopo essersi focalizzati per qualche anno soprattutto sulla ispirazione pedagogica, oggi si sta cercando di connettere sempre di più questi principi educativi con la didattica: si riafferma infatti la necessità di trovare oggi vie concrete e modi operativi perché i principi pedagogici entrino in classe. Il presente documento vuole dare un ulteriore impulso in questa direzione, al fine di portare gradualmente a un procedere più esplicitato, riconoscibile e comune tra i collegi ignaziani d'Italia e d'Albania.

**51.** Indubbiamente l'applicazione della didattica ignaziana presenta alcune difficoltà, in un quadro in cui le indicazioni ministeriali e i ritmi di lavoro esercitano notevole pressione sull'agire quotidiano dei docenti. Talvolta emergono anche problematiche soggettive, perché un tale modo di procedere esige da chi lo applica di mettersi profondamente e personalmente in discussione.

Nonostante ciò, molti docenti scelgono di porre particolare impegno nella realizzazione di questo tipo di didattica, poiché lo considerano efficace, autenticamente formativo e adeguato alla sfide educative di oggi.

## RIFLESSIONE: CONSAPEVOLEZZE SULLA FORZA DELLA PEDAGOGIA IGNAZIANA

### Il legame forte con la spiritualità

52. In sede di riflessione occorre ora riprendere ed evidenziare alcuni elementi di forza dell' ispirazione pedagogica e didattica ignaziana.

Ci rendiamo conto che, per vivere la dimensione profonda della professionalità docente, è importante e prezioso ritrovare un legame forte tra spiritualità e pedagogia. La chiave spirituale, vissuta a vari livelli e secondo il punto del cammino di ognuno, aiuta a interpretare quanto di grande e bello è possibile vivere nell'insegnamento. Addentrarsi intimamente nella pedagogia ignaziana, comprenderne i significati più autentici, acquisire un modo di agire, potersi definire un docente 'ignaziano', non può essere disgiunto dal fare una qualche esperienza della spiritualità di Ignazio. Solo ripercorrendo la genesi della sua spiritualità, è possibile cogliere nella sua pienezza il senso profondo della pedagogia ignaziana in tutti i suoi passaggi. Questi infatti, lungi dall'essere meri passi operativi, costituiscono una visione estremamente suggestiva dell'uomo che, per Ignazio, è chiamato a un impegno attivo e totale di servizio a Dio e all'uomo.

### Importanza della relazione educativa

53. Oggi più che mai ci rendiamo conto dell'importanza della **relazione** in campo educativo. Sappiamo per esperienza che bambini e giovani, nella frammentazione del mondo di oggi e nella faticosa ricerca di nuove e forse più autentiche forme di relazione interpersonale, vivono con particolare sofferenza la solitudine e il disorientamento. In realtà tutti i giovani, alle prese con la costruzione difficile della loro identità, nella scoperta della propria unicità e originalità personale, hanno bisogno di un contesto di cura e di accompagnamento da parte di adulti educatori.

Questo fa sì che il principio ignaziano della *cura personalis* assuma un ruolo particolarmente incisivo. Si tratta infatti di accompagnare la persona nella sua interezza leggendone ansie, paure, fragilità, cogliendone caratteristiche e promovendone attitudini. Solo così, con un'attenzione profonda alle loro 'ultimità' (C.M. Martini S.I.), ai loro bisogni più profondi, gli alunni potranno essere motivati e orientati al loro *magis*, vissuto non come una fatica e uno sforzo per raggiungere traguardi al di sopra delle proprie possibilità, ma come un cammino graduale di espressione e di espansione della propria persona.

54. L'esperienza dell'accompagnamento attraverso la *cura personalis* e l'orientamento al *magis* possono essere sperimentati dal bambino e dal giovane

come un vero e proprio **servizio alla sua persona**, riconosciuta come valore centrale della relazione educativa allo stesso modo con il quale l'uomo si sente amato dal Signore, che 'gli lava i piedi': "Ogni uomo è personalmente conosciuto e amato da Dio"(CAESI, n. 40). In tale clima di crescita, l'alunno può maturare il desiderio di un rapporto con Dio e la consapevolezza che l'altro è **persona come lui**, coniugando l'apertura alla fede e il senso della giustizia.

**55.** Ogni educatore e la scuola tutta sono chiamati a testimoniare un clima relazionale che aiuta la persona a crescere. In questo senso sono importanti anche:

- la collaborazione che fa dei docenti un'*équipe pedagogica*, capace di accompagnare gli alunni in una crescita cognitiva e affettiva, offrendo un contributo fondamentale alla formazione di una mentalità sociale nutrita di rispetto, di condivisione, di solidarietà;
- la collaborazione che rende **gli alunni compagni**, ovvero persone che nel quotidiano condividono la fatica e la creatività generata dallo scambio e dall'integrazione delle opinioni e delle idee.

La componente individualistica e autoaffermativa e la paura del confronto, che oggi caratterizzano ampiamente le relazioni, fanno sì che la collaborazione non sia più un momento di partenza, ma un obiettivo da perseguire, una capacità da sviluppare, un traguardo di crescita e maturazione da raggiungere.

### **La centralità del processo di apprendimento**

**56.** Nell'orizzonte della pedagogia e soprattutto della didattica ignaziana, in maniera molto attuale, insegnamento e apprendimento non sono due modi alternativi di promuovere la crescita intellettuale e affettiva dell'alunno, ma due processi sinergici, nell'interscambio dei quali l'insegnamento è funzionale all'apprendimento.

**57.** L'**apprendimento** è sia un processo cognitivo e affettivo, sia un percorso di interiorizzazione dei passi compiuti che rende l'alunno capace di acquisire, attraverso nuove conoscenze, nuove abilità e nuove modalità di comportamento.

La **centralità dell'alunno**, propria della pedagogia e della didattica ignaziana, esige da parte del didatta il rispetto della gradualità dei ritmi di apprendimento e l'elaborazione di piani di studi sintonizzati con il contesto personale.

## Scheda n. 7 - L'insegnamento e l'apprendimento

Il docente che *insegna* in una scuola ignaziana:

- educa a un metodo di studio;
- fornisce gli strumenti del metodo e i modi per porlo in atto;
- orienta la ricerca;
- coordina, integra e corregge i risultati;
- crea le condizioni dell'apprendimento di cui l'alunno è protagonista;
- accompagna così l'alunno a trovare dentro di sé le peculiari risorse di conoscenza intellettuale e affettiva, a esprimerle, a valorizzarle, a estenderle nel gusto di apprendere e di farlo insieme agli altri.

L'*apprendimento* in una scuola ignaziana non è solo l'acquisizione di un sapere, ma anche di un saper fare e di un saper essere. È un processo che presuppone una motivazione interiore della persona, una partecipazione integrale dell'orizzonte cognitivo e affettivo, una incidenza reale sul vissuto. Comporta una modificazione stabile del modo di essere, di pensare e di agire.

Nella tradizione ignaziana l'*interazione insegnamento/apprendimento* si compie attraverso tre sequenze didattiche, che corrispondono a tre fasi del processo di apprendimento:

- la *praelectio* che corrisponde alla fase dell'*apprendimento significativo*: muove dal vissuto dell'alunno e dal patrimonio previo delle sue conoscenze;
- la *lectio* che si riferisce alla fase dell'*apprendimento organizzato*: consiste nell'intervento diretto e breve del docente che amplia le conoscenze, le organizza, le corregge, le orienta;
- la *repetitio* che concretizza la fase dell'*apprendimento interiorizzato*: favorisce l'interiorizzazione e l'elaborazione del percorso didattico suscitando nell'alunno consapevolezza nuove.

Queste sequenze vengono a comporre un processo che è stato ripreso dal PPI attraverso le sue parole chiave (*esperienza, riflessione, azione*) a cui il PPI aggiunge *contesto e valutazione*.

## AZIONE: MODALITÀ CONCRETE PER PROMUOVERE E APPLICARE LA PEDAGOGIA E LA DIDATTICA IGNAZIANA

### L'azione nella pedagogia: una coerente progettualità educativa

**58.** La prima azione è quella della costruzione di una **progettualità educativa coerente** che traduca in prassi l'ampio ideale di formazione personalizzata e integrale della persona. Tale progettualità in un collegio ignaziano è favorita dalla complementarietà di quattro aree educative entro le quali prende forma l'agire educativo e la varietà dei suoi interventi: **accademica, tutoriale, pastorale** e delle **attività integrative**.

Tali aree vanno adeguatamente coordinate e si sviluppano secondo il criterio del *'non multa sed multum'*, prestando cioè attenzione alla qualità e alla coerenza delle proposte più che al numero.

Ogni area richiede la presenza di educatori specifici, con l'impegno di risorse umane ed economiche adeguate. Occorre distinguere i responsabili dei vari settori, ma nello stesso tempo curare il coordinamento fra queste diverse figure e i progetti attivati.

**59. Area accademica** - Lo strumento apostolico della scuola ignaziana è anzitutto l'insegnamento nella sua ampia valenza. Ignazio intuì che i gesuiti potevano svolgere la loro missione proprio insegnando. L'alunno cresceva attraverso la mediazione della materia insegnata e della dinamica instaurata nel processo di apprendimento. La spiritualità ignaziana contribuisce anche oggi a scoprire tutta la ricchezza dell'insegnamento come aiuto alla crescita integrale della persona.

Nella formazione al "modo di procedere ignaziano nel processo di insegnamento/apprendimento" (PPI) occorre puntare sulla funzione apostolica dell'insegnamento, sulla valenza formativa delle discipline, sulla funzione valoriale dei contenuti, garantite nella loro efficacia dalla qualità della relazione docente-alunno.

In questa ampia progettualità educativa emerge l'importanza del ruolo del **docente** il quale, proprio attraverso il processo di apprendimento/insegnamento, **educa**. La sua è **azione apostolica** e va ben oltre la trasmissione di saperi e contenuti, che pure utilizza, come mediazioni importanti e ricche di senso, per educare gli alunni.

#### **Scheda n. 8 - Indicazioni operative per l'azione apostolica del docente**

Il docente ignaziano in rapporto a se stesso:

- utilizza la valenza formativa della sua disciplina selezionando opportunamente i contenuti in funzione della trasmissione dei valori, contemplati dalla tappa del percorso in atto;
- utilizza a vantaggio dei passi dell'apprendimento le tecnologie di comunicazione e informazione per un apprendimento più efficace, senza trascurarne le implicazioni educative;
- elabora un piano di lavoro che consenta agli alunni di realizzare ed esprimere al meglio le proprie attitudini e capacità;
- pianifica il lavoro annuale in modo collegiale e coerentemente al modo di procedere ignaziano;
- si impegna ad approfondire le sue competenze professionali e di aggiornamento.

Il docente ignaziano in rapporto all'alunno:

- informa gli alunni sugli obiettivi e sul metodo di lavoro che verrà utilizzato;



- utilizza lavori personali e di gruppo per sviluppare l'atteggiamento cooperativo;
- offre occasioni agli alunni per presentare agli altri lavori in cui compaiano scelte di valori e di impegno;
- promuove nella classe la realizzazione di laboratori e progetti riferiti ai valori;
- coinvolge gli alunni in ricerche, elaborati scritti, approfondimenti e riflessioni personali circa i valori;
- cerca e privilegia situazioni per creare atteggiamenti positivi (azione interna) verso temi di giustizia sociale, emarginazione nazionale o internazionale, degrado umano e altri aspetti etici o valori cristiani fondamentali;
- suggerisce e invita gli alunni a prendere iniziative e impegni (azione esterna) quando i temi e le circostanze lo permettono e lo suggeriscono.

**60. Area tutoriale** - La **tutoria**, ancor prima di essere uno strumento educativo corredato di strategie e obiettivi propri, è un atteggiamento pedagogico profondo, una qualità di relazione che permea di sé tutto il clima della scuola ignaziana. La pratica tutoriale, anche grazie all'introduzione della specifica figura del **tutor**, traduce in azione concreta la *cura personalis*, secondo percorsi formativi variamente pianificati per i diversi ordini e gradi di studio.

Come figura specifica, il tutor è colui che **ascolta e accompagna** la persona che cresce, stimolandola a riflettere sull'esperienza, intellettuale e non, che ha vissuto. Egli è colui che favorisce la scoperta e la consapevolezza della propria reazione all'esperienza, portando la persona a individuare quanto di questa l'ha 'preso' e quanto invece respinge, affinché essa si trasformi in apprendimento e quindi in azione. Infatti la riflessione sull'esperienza permette di mettere in discussione le personali certezze, di progettare il cambiamento e quindi di desiderare di compiere un passo in più verso il *magis*.

Per lo svolgimento del loro ruolo sono previste per i tutor sessioni formative specifiche e tempi di incontro e di confronto.

#### Scheda n. 9 - Pratica della tutoria

La pratica della tutoria esercitata dal docente:

- promuove il *magis* dell'alunno sia in rapporto al metodo di studio sia in rapporto alla crescita intellettuale e affettiva;
- aiuta l'alunno a prendere coscienza e a progredire nella conoscenza di se stesso sullo stile dell'esame di coscienza ignaziano;
- favorisce un orientamento nello studio e nella vita in sintonia con le qualità e le caratteristiche della persona;
- interagisce con l'azione educativa dei docenti ed è a essa complementare;
- presuppone educatori debitamente formati a questo compito;
- contempla la presenza sia di tutor per l'accompagnamento individuale sia di tutor per l'accompagnamento di classe.

**61. Area pastorale** - L'area pastorale è promossa *in primis* da **tutta la comunità educante**. La scuola infatti educa, come comunità educante, alla formazione religiosa, spirituale, morale e sociale degli alunni. La direzione, che ne ha la responsabilità ultima, e tutti i componenti della comunità stessa devono essere consapevoli di questo compito e non devono delegarlo solo ad alcune figure determinate.

Certamente attività specifiche in questa area sono proposte dal **responsabile dell'animazione spirituale**, ma è importante che l'animatore si circonda di altre figure che testimonino la possibilità di una fede adulta in diverse scelte di vita.

È fondamentale inoltre che si promuova per ogni collegio la formazione di un'**équipe pastorale** e che si ricerchi una sinergia con la famiglia anche nell'azione pastorale.

L'azione apostolica di una scuola ignaziana non si esaurisce nei momenti liturgici o esplicitamente pastorali. Non si deve ignorare il posto specifico che può occupare l'**insegnamento della religione** nella costruzione dei contenuti anche delle altre discipline, inserendo l'integralità dell'annuncio del Vangelo all'interno della proposta culturale (facendosi, ad esempio, modello contestativo dei disvalori odierni o introducendo le esigenze di un'autentica educazione alla giustizia).

Vanno altresì previsti (cfr. Cap. II) progetti specifici per l'**educazione al servizio**, che mettano insieme concrete esperienze di dedizione agli altri e capacità critica e rielaborativa per una cultura della solidarietà, della pace, della carità.

**62. Area delle attività formative e integrative** - Lo sport, il teatro e le altre attività promosse dalla scuola hanno una forte valenza formativa e sono un luogo dove potersi sperimentare e crescere. Infatti offrono:

- possibilità di espressione della creatività sinergica di docenti e alunni;
- opportunità di scoperta di attitudini e talenti non necessariamente correlati alle specifiche competenze scolastiche;
- punto di incontro gioioso di scuola e famiglia;
- occasione proficua di scambio con altre scuole del territorio;
- possibilità di scambio con altre scuole ignaziane a livello nazionale e europeo.

### **L'azione nella didattica: l'applicazione del PPI**

**63.** L'elaborazione della didattica ignaziana prevede sequenze precise, che la aprono alla sperimentazione costante e alla laboratorialità. Nelle nostre scuole essa dovrebbe essere uno stile comune di tutti i docenti in tutte le materie. Per questo il presente documento ne ripercorre qui in maniera sintetica tutta la progressione che, a partire dalla classica ripartizione tra **praelectio**, **lectio** e **repetitio** (cfr. PPI, n. 43), si è articolata, nella comprensione del paradigma pedagogico ignaziano, in contesto, esperienza, riflessione, azione e valutazione.

## Scheda n. 10 - Il metodo proposto dal PPI

Proponiamo in questa scheda una sintetica descrizione dei diversi passi o sequenze del PPI cercando di metterne anche in luce la loro radice nella pedagogia spirituale di S. Ignazio e degli *Esercizi*.

### **II CONTESTO**

Il **contesto** è l'ambito nel quale si sviluppa l'interazione pedagogico-didattica. "Prima di accingersi a dirigere una persona negli Esercizi spirituali Ignazio voleva conoscere gli atteggiamenti riguardo a Dio e alla preghiera" per giudicare se fosse meglio fare gli Esercizi spirituali interi o limitarsi a un'esperienza più breve" (PPI, n. 33).

Coerentemente all'intrinseco rapporto che lega la pedagogia ignaziana al metodo degli Esercizi, è necessario che il docente conosca, per quanto possibile, l'esperienza di vita dell'alunno, il contesto reale in cui si situano ciò che viene insegnato e ciò che viene appreso, nonché le condizioni previamente acquisite che gli alunni portano con sé all'inizio del processo formativo umano e intellettuale.

Egli inoltre deve essere ben consapevole delle proprie caratteristiche e potenzialità di docente in modo da utilizzarle nel processo di apprendimento come nella relazione educativa.

Quando si parla di contesto, si fa riferimento a un concetto dall'accezione molto ampia, che comprende:

- il **contesto socio-culturale ed ecclesiale mediterraneo-occidentale** che consente la comprensione del mondo in cui si colloca il processo educativo, caratterizzato da positività e da problematicità (flussi migratori, apertura alle differenze, dimensione di fraternità e accoglienza, facile accesso alle informazioni, cultura massmediale e globalizzata, recessione economica, spinte autonomistiche, crescita esponenziale della povertà e forte benessere di pochi...);
- il **contesto territoriale** che porta alla conoscenza delle caratteristiche del luogo in cui l'alunno vive, delle sue contraddizioni, delle sue aspirazioni in ordine alla solidarietà e alla democrazia, dei segni di intolleranza, della crisi del senso della giustizia umana ed evangelica;
- il **contesto istituzionale scolastico** che favorisce la comprensione dell'identità dell'istituzione, l'integrazione tra le indicazioni ministeriali e il progetto educativo della scuola ignaziana, la qualità delle relazioni tra i diversi attori della scuola (responsabili, personale docente e non docente, alunni, genitori);
- il **contesto familiare** che fa conoscere la qualità e la specificità delle relazioni familiari (ricerca della parità dei ruoli e di una nuova forma di progettualità della coppia, molteplicità delle figure parentali ecc.);
- il **contesto personale** che mette in contatto con i fattori psicofisici e le caratteristiche della personalità dell'alunno nel suo processo di crescita, caratterizzato oggi da curiosità e vivacità intellettuale, fragilità emotiva e affettiva, bisogno di figure adulte di riferimento, debolezza del senso critico, difficoltà di assunzione di responsabilità e ambiguità nella domanda di spiritualità ecc.;
- il **contesto soggettivo** di cui ciascun docente si fa portatore e nel quale si inserisce.

Pertanto si tratta anche di effettuare una lettura sistemica del contesto.

## L'ESPERIENZA

Come l'accompagnatore degli Esercizi spirituali propone "un metodo o un procedimento" per l'esercizio che seguirà, così è compito dell'insegnante quello di introdurre l'alunno facendogli fare un'**esperienza**. Il suo compito è di introdurre al tema "limitandosi a toccare i vari punti con una breve e semplice spiegazione".

Segue l'esercizio vero e proprio, l'esperienza che fa l'esercitante e analogamente l'alunno, il quale "poi, riflettendo e ragionando da sé, scopre qualche aspetto che glielo fa capire o sentire un po' meglio [...]. In questo modo ricava maggior gusto e frutto spirituale di quanto ne avrebbe se chi propone gli Esercizi avesse spiegato e sviluppato ampiamente il senso del mistero. Infatti non è il molto sapere che sazia e soddisfa l'anima, ma il sentire e gustare le cose interiormente" (*Es. sp.*, Annotazione 2).

Se **fare esperienza** significa, per Ignazio, 'gustare le cose interiormente', ciò va ben al di là di una semplice appropriazione intellettuale. Tutta la persona (intelligenza, cuore, volontà) deve prendere parte all'esperienza con cui apprende, diversamente ciò che si apprende rimarrà esterno alla persona stessa e non spingerà all'azione.

Per questo nel suo agire il docente ignaziano sviluppa una didattica della domanda per mezzo della quale aiuta l'alunno a interrogarsi su 'che cosa sento?'. La sua è una didattica dei sentimenti e dell'immaginazione che apre la mente e il cuore al gusto di apprendere e a farlo collaborativamente.

L'**esperienza**, o fase dell'**apprendimento significativo**, è così il primo passo del processo e prende le mosse dai vissuti dell'alunno, dalla sua motivazione allo studio e da una fattiva emulazione nel gruppo classe. La relazionalità calda e positiva che il docente instaura con i suoi alunni è la condizione previa per consentire loro di cogliere il rapporto tra la loro vita e i contenuti disciplinari.

Essa non ignora la distinzione dei ruoli, ma manifesta un senso forte del valore della persona. A queste condizioni, il **docente-educatore** è in grado di ascoltare il mondo interiore degli alunni e di aiutarli a esprimerlo come spinta motivante alla conoscenza di sé e della realtà.

Il fulcro di questa relazione educativa è la *praelectio*, strategia dell'apprendimento non riducibile a una tecnica, ma espressione di una qualità di rapporto. Essa richiama infatti il vissuto dell'alunno cercando di agganciarlo e coinvolgerlo anche affettivamente nel processo di apprendimento e testimonia una attenzione al mondo del ragazzo e al suo modo di comunicare.

Nella fase della *praelectio*, o fase dell'apprendimento significativo, il docente:

- prepara con cura i sussidi didattici, anche tecnologici, e le strategie per sollecitare il mondo interiore dell'alunno sulla base dei bisogni, delle sollecitazioni ambientali, degli stimoli massmediali, dei condizionamenti globalizzanti che egli vive e per orientarlo verso nuove aspirazioni e conoscenze;
- compie queste scelte in modo conforme agli stili di apprendimento e alle caratteristiche delle intelligenze multiple del singolo e del gruppo classe;
- utilizza le strategie della domanda per aiutare l'alunno a ricercare e a scoprire da solo la risposta;

- assegna all'alunno il compito di raccogliere materiale, rappresentativo della sua vita quotidiana, per ricondurlo ai diversi ambiti disciplinari;
- organizza il lavoro di gruppo, il dibattito, il dilemma, la gara e la drammatizzazione per favorire la spinta motivazionale dell'emulazione nel contesto di relazioni umane dirette, quotidiane, reali.

### **La RIFLESSIONE**

La **riflessione** significa andare al significato di ciò che si sta studiando. Ignazio apprende dalla sua stessa vita a fermarsi e a riflettere su quanto sta succedendo. “Quando pensava alle cose del mondo, ne provava molto piacere, ma quando, per stanchezza, le abbandonava, si trovava arido e scontento; quando invece pensava di andare scalzo fino a Gerusalemme [...] non solo trovava consolazione nel tempo in cui restava con questi pensieri, ma anche dopo che essi lo avevano abbandonato restava contento e allegro. Ma allora non vi faceva caso, né si fermava a valutare questa differenza; finché una volta cominciò a meravigliarsi di questa diversità e a riflettervi sopra, cogliendo, attraverso l'esperienza, che per alcuni pensieri resta triste, per altri allegro” (*Autobiografia*, n. 8; PPI, n. 47). Comincia così a conoscere gli spiriti buoni e gli spiriti cattivi; egli comprende che l'uomo, attraverso la riflessione, può capire in che modo Dio lo guidi, quale sia la strada per la crescita e la realizzazione della propria vita e quale invece il percorso che non costruisce.

Attraverso questo processo riflessivo si cresce come persone equilibrate e capaci di una visione della vita elaborata personalmente.

Nella pedagogia e nella didattica ignaziana la **riflessione**, “è il procedimento mediante il quale emerge il significato dell'esperienza umana” (PPI, n. 49).

La capacità di **elaborare riflessione** riguarda dunque tanto la capacità del singolo docente quanto quella dell'istituzione scolastica nel suo insieme e quella dell'alunno nel rendere consapevole il proprio processo di apprendimento e di crescita umana.

Per favorire questo percorso di consapevolezza, entrano in gioco sia il ruolo dei docenti e dei responsabili che, vicini ai loro alunni, “sono pronti a metterli in discussione e ad aiutarli a riflettere sulle esperienze personali” (CAESI, n. 56), sia la figura del tutor che svolge un ruolo fondamentale poiché, attraverso un accompagnamento riflessivo, guida l'alunno a diventare gradatamente autore della propria vita. Egli, analogamente al direttore spirituale nella guida dell'esercitante, attiva la *cura personalis* nei confronti dell'alunno, promovendo il conseguimento del *magis*, inteso come capacità “di crescere in quelle motivazioni che spingono a sviluppare i propri talenti per il servizio degli altri” (CAESI, n. 109).

La **riflessione** nella pedagogia ignaziana è dunque un momento che aiuta a cogliere il significato e il valore essenziale di ciò che si sta vivendo o studiando (di cui cioè, ignazianamente, la persona sta ‘facendo esperienza’), ma, ancor più, a promuovere la sensibilità degli alunni verso le implicazioni umane di ciò che apprendono, in modo che avvertano l'esigenza di una crescita nell'eccellenza umana.

La riflessione è così un processo formativo e liberatorio che forma la coscienza dell'alunno (ciò in cui crede, i suoi valori, le sue inclinazioni e la stessa forma di pensare), lo spinge ad andare oltre il semplice conoscere, educa alla contemplazione,

restituendo alla persona il senso del tempo e del silenzio, modella la sua sensibilità di fronte alla sfida di fede, giustizia, cultura, dialogo interreligioso.

È la fase che genera l'autonomia del giudizio, il superamento dei conformismi comportamentali, il gusto di guardare la vita con occhi propri.

Per quanto riguarda il processo di apprendimento, la **riflessione** corrisponde alla fase dell'**apprendimento interiorizzato**. Con esso maturano le consapevolezze e si compie l'elaborazione personale dei contenuti disciplinari. L'interrogativo fondamentale con il quale il docente accompagna l'alunno in questa fase del processo è: 'che cosa ho capito?' 'che frutto ho tratto per la mia vita?'

La strategia chiave dell'apprendimento interiorizzato è la *repetitio*. Essa è un ritorno riflessivo sul percorso fatto che produce un apprendimento nuovo per qualità di scoperta, integrazione, profondità, che viene realizzato attraverso l'esercizio del pensiero superiore e della varietà delle sue forme (memoria, traduzione concettuale, interpretazione, applicazione, analisi, sintesi, valutazione). La *repetitio* consente inoltre all'alunno di padroneggiare compiutamente la materia trattata. Essa comporta una visione più ampia della disciplina, una nuova prospettiva del rapporto tra le parti, una comprensione più profonda dei significati.

Durante la *repetitio*, o fase dell'apprendimento interiorizzato, il docente:

- orienta l'alunno a riesaminare l'argomento in modo da interrogarsi sui punti chiari e sulle difficoltà incontrate;
- accompagna l'alunno a cogliere il valore a cui lo orienta il contenuto disciplinare;
- promuove nell'alunno atteggiamenti autonomi e critici con l'esercizio del confronto, del dibattito, della valorizzazione;
- utilizza la strategia della domanda con l'uso ampio delle domande di approfondimento e divergenti;
- sollecita nell'alunno l'organizzazione di saggi, ricerche, dibattiti, confronti a classi aperte;
- educa l'alunno all'uso del 'diario personale' di apprendimento per aiutarlo a prendere coscienza dei propri progressi conoscitivi e maturativi;
- aiuta l'alunno a rendersi conto delle implicazioni umanizzanti/disumanizzanti delle diverse discipline e quindi delle situazioni di ingiustizia, sfruttamento ed emarginazione sociale;
- attinge ai percorsi formativi della tutoria per favorire l'interazione tra le consapevolezze cognitive e quelle relazionali;
- promuove la tutoria tra compagni per il sostegno nell'apprendimento.

## ***L'AZIONE***

L'**azione** rappresenta una validazione del processo di apprendimento ed educativo. "L'amore si deve dimostrare più nelle opere che nelle parole" (*Es. sp.*, n. 230). Alla fine del percorso degli Esercizi, e analogamente del percorso scolastico, Ignazio propone di curare in modo particolare l'approdo alla vita concreta e alla sue scelte, maturate durante il percorso.

È nota la correlazione, nel modo di procedere ignaziano, tra esperienza, riflessione e azione. Per Ignazio infatti i sentimenti sono un'imprescindibile forza motivante che spinge l'intelligenza all'azione e all'impegno, necessario completamente

di un percorso di maturazione umana e spirituale. Già con i primi gesuiti aveva compreso l'importanza di suscitare negli alunni atteggiamenti, valori, ideali, che li guidassero a operare scelte in una grande varietà di situazioni.

Con l'**azione** si va a toccare una delle altre sfide più importanti del processo di crescita soprattutto oggi, quello di educare alle scelte: scelte all'interno della scuola e scelte al suo esterno. Questo dà corpo a un ideale di scuola che si apre alla realtà e prepara a vivere da uomini. Nel momento di uscita dalla scuola è spontaneo porsi la domanda: 'dopo tutto questo percorso, di quello che ho imparato che cosa me ne faccio?' proprio per favorire il coraggio di scegliere e le scelte concrete.

La crescita umana si connota di due tappe fondamentali (cfr. PPI, 62):

- **scelte interiorizzate**: dopo la riflessione sull'esperienza, alla luce dei sentimenti, positivi o negativi che ne conseguono, la volontà viene mossa e la persona è spinta a operare scelte;
- **scelte manifestate esteriormente**: quanto è stato interiorizzato fa parte della persona e la spinge ad agire, a fare qualcosa che sia in accordo con questa intima convinzione.

Ciò investe ogni scelta, dalla più banale alla più significativa: dal migliorare il metodo e i ritmi di studio ed evitare il ripetersi di insuccessi scolastici, al sostenere i compagni più deboli e offrirsi come volontario.

L'**azione** è così la fase di approdo del processo di apprendimento nella quale l'alunno è in grado di esprimere atteggiamenti e comportamenti nuovi (abilità, competenze, condotte).

L'alunno, nella fase dell'azione:

- esercita le abilità cognitive e relazionali acquisite;
- manifesta, in rapporto all'età e al grado di studi, il livello di competenza raggiunto;
- esercita la tutoria condivisa tra compagni, consapevole di compiere un servizio di solidarietà;
- elabora e propone progetti di studio e di servizio a breve, medio e lungo termine.

### ***La VALUTAZIONE***

La **valutazione** è la presa di coscienza del percorso di crescita. Ignazio prendeva sovente tempo per rileggere e valutare. Un'analoga riflessione valutativa, nella preghiera, sui risultati della loro attività educativa, guidava i primi Compagni a rivedere decisioni prese e ad adattare i metodi da loro utilizzati, nella costante ricerca di un servizio di Dio 'di maggior valore'.

Da qui discende la valenza del 'fare **valutazione**', che non deve essere un momento isolato dell'intervento educativo, ma deve connotare in modo permanente la relazione pedagogica. Valutare non significava per Ignazio classificare il percorso, ma capire quello che, all'interno del cammino fatto, era portatore di vita e quello che non lo era, quello che aveva funzionato e quello che invece non era riuscito, riconoscendo in tutto questo l'agire del Signore e leggendo nuove indicazioni per l'avvenire. La valutazione cioè promuoveva in lui soprattutto una presa di coscienza serena e propositiva.



La **valutazione** nella pedagogia e nella didattica ignaziana è l'area della coscienza del percorso compiuto, sia nella crescita umana, sia nella crescita accademica (obiettivi perseguiti, scelte metodologiche adottate).

Può essere considerata come il momento cruciale della formazione ignaziana, poiché in esso entrano in gioco:

- l'autovalutazione del docente relativamente al suo rapporto con l'alunno e alle proprie abilità e competenze professionali;
- l'autovalutazione da parte dell'alunno rispetto alle motivazioni, agli atteggiamenti, alle abilità e alle competenze acquisite;
- la valutazione normativa, diagnostica, personale, sommativa, finale e la valutazione umana e formativa che competono al docente;
- la valutazione e l'autovalutazione istituzionale (cfr. Cap. VI).

È necessaria una **valutazione globale** dell'alunno, che contempra non solo il suo campo cognitivo, ma il percorso segnato, la sua maturazione, la sua capacità di riflessione e di rielaborazione. Infatti "[...] la pedagogia ignaziana tende a una formazione che senza dubbio include ma che va oltre il risultato accademico [...]. Un docente attento noterà più frequentemente segni di crescita o di mancanza di crescita nelle discussioni in classe, nella generosità degli alunni a rispondere alle necessità dei compagni ecc." (PPI, n. 64).

I criteri dell'autovalutazione e della valutazione devono essere conosciuti e condivisi da tutte le figure educative che ruotano intorno all'alunno (docenti, tutori, animatori spirituali, genitori) e dall'alunno stesso. Affinché quest'ultimo possa imparare ad autovalutarsi, è necessario che conosca e comprenda i criteri utilizzati dall'istituzione. È indispensabile, infine, che le famiglie siano coinvolte in maniera trasparente nel processo formativo e ne possano comprendere con semplicità e chiarezza i criteri valutativi. I criteri sono la logica conseguenza di un'azione educativa che non perde mai di vista la necessità di coniugare la crescita intellettuale con la crescita umana dell'alunno, allo scopo di promuovere la realizzazione di una personalità armonica e matura.

Se il processo di insegnamento e apprendimento culmina con la valutazione e l'autovalutazione sia del docente che dell'alunno, è qui che il docente ha da compiere diverse azioni specifiche.

Nel processo di valutazione, il docente:

- sceglie con attenzione i mezzi e gli strumenti di valutazione e autovalutazione dell'alunno (test, questionari idonei ecc.);
- invita e stimola gli alunni a impegnarsi nella valutazione di se stessi, proponendo loro di domandarsi 'che cosa ho imparato' al termine di ogni lezione o gruppo di lezioni;
- predispone mezzi per l'autovalutazione della maturità personale (dialogo personale, riflessioni scritte su domande predisposte, diario personale ecc);
- riesamina il modo con cui ha condotto i processi di apprendimento che aveva predisposto, interrogandosi sull'efficacia del proprio insegnamento e chiedendosi 'che cosa ho insegnato e che cosa ho imparato nelle mie lezioni';



- nella sessione di valutazione, porta dati e fatti, evitando pregiudizi, prende in considerazione i dati e rilievi presentati da altri docenti; partecipa con il tutor e altri docenti allo studio dei casi problematici;
- sperimenta in prima persona le procedure del paradigma e ‘rende conto’ al consiglio di classe di ciò che ha messo in atto, rispetto alla pianificazione (CAESI, n. 42), nell’attività in classe;
- partecipa con i docenti del suo dipartimento o gruppo docente alla valutazione della procedura di insegnamento-apprendimento secondo la pedagogia ignaziana.

## VALUTAZIONE: INDICI PER PERCEPIRE UN COMUNE MODO DI PROCEDERE

**64.** Per la **valutazione** dell’attuazione della pedagogia e della didattica ignaziana non si tratta tanto di verificare se si sono applicate delle procedure, quanto di valutare se lo spirito di questa tradizione è presente e operante nei collegi ignaziani d’Italia e d’Albania. Tra gli indicatori vanno segnalati:

- la **riconoscibilità**: si deve ritrovare uno stile comune, uno stesso modo di procedere (un modo di rapportarsi all’alunno, di valutarlo, di condurre la lezione...) sia all’interno del singolo collegio che all’interno della rete; questo stile deve essere percepito anche all’esterno e in particolar modo dalle famiglie;
- la **coerenza** tra il dichiarato e l’agito: la *cura personalis* e l’attenzione relazionale di accompagnamento, il *magis* e la promozione delle eccellenze, nonché tutti i principi ispiratori della pedagogia e della didattica ignaziana non devono essere dichiarati ma attuati. La comunità educante deve autovalutarsi con cura sul modo in cui la pedagogia e gli atteggiamenti fondamentali dell’ispirazione ignaziana siano attivamente vissuti;
- l’**equilibrio** delle proposte secondo il principio del *non multa sed multum*; la presenza nella progettualità della scuola delle quattro aeree, equilibrate nella loro articolazione e nelle risorse a esse assegnate.

**65.** Per valutare il risultato formativo delle nostre istituzioni educative occorre porsi con serenità alcune domande fondamentali. La persona nei nostri collegi ignaziani:

- è veramente promossa e accompagnata a dare il massimo di sé?
- cresce nell’attenzione all’altro e nell’apertura al mondo, diventa ‘uomo con e per gli altri’?
- esce preparata per la vita?

Si tratta dunque di trovare indici e strumenti di valutazione di tutto quanto l’insieme della crescita dell’alunno. Questi indici non sono matematici né si possono tradurre solo in termini quantitativi, ma se ne possono rintracciare segni, indizi ecc. (sia negli alunni sia negli ex-alunni).

In relazione alla didattica si tratta infine di verificare se viene applicato il PPI, se le sue sequenze sono rispettate nel processo di insegnamento e apprendimento.

### **Scheda n. 11 - Indicatori della crescita integrale della persona e di valutazione del processo di insegnamento-apprendimento**

Proponiamo ora un breve elenco di possibili indicatori della *crescita integrale della persona*; si tratta di un elenco non esaustivo, che rimane aperto alla ricerca dei colleghi ignaziani d'Italia e d'Albania:

- rigore e metodo di studio;
- impegno efficace;
- esercizio del senso critico;
- conoscenza di sé, delle proprie qualità e dei propri limiti;
- sviluppo dei propri interessi e valorizzazione delle proprie attitudini;
- impegno a realizzare il meglio di sé;
- autonomia di scelte e capacità di compierle con sano realismo;
- coraggio delle proprie azioni;
- capacità di attenzione e di accoglienza nei confronti dell'altro;
- capacità di collaborazione e di condivisione;
- scoperta e attenzione al positivo presente nella vita;
- attenzione al rispetto e alla salvaguardia del creato;
- apertura al proprio tempo e proiezione nel futuro;
- conoscenza del contesto sociale;
- esercizio della gratuità;
- capacità di solidarietà locale e internazionale;
- eccellenza nel servizio e promozione di un mondo più umano e più giusto;
- apertura ai valori etico-spirituali e cura della dimensione interiore;
- apertura al rapporto con il Signore.

Proponiamo infine una serie di indicatori di valutazione del *processo di insegnamento-apprendimento*:

#### *a. Insegnamento:*

- la scelta delle strategie didattiche in rapporto al contesto alunno/classe;
- gli ambiti di analisi e costruzione disciplinare e la qualità del loro funzionamento;
- la modalità dell'organizzazione logistica delle classi: collocazione spaziale docente/alunno, compagno/compagno;
- la realizzazione della personalizzazione degli studi tipica della pedagogia ignaziana: il piano di studio personalizzato (cfr. CAESI, n. 42), la discrezionalità e la possibilità di approfondimento, le iniziative di recupero e di potenziamento, la promozione delle eccellenze ecc.;
- i criteri di scelta dei libri di testo.

#### *b. Apprendimento:*

- l'apprendimento significativo: quali strategie, quali esiti (*praelectio*);
- la trasmissione, l'organizzazione e l'ampliamento dei saperi essenziali (*lectio*);
- l'apprendimento interiorizzato: quali strategie, quali esiti (*repetitio*);
- il monitoraggio del rapporto tra insegnamento/apprendimento (fase di *input*, fase di elaborazione, fase di *output*).

## CAPITOLO IV

### INSERIMENTO E FORMAZIONE DEGLI EDUCATORI E DEI RESPONSABILI

**“Come favorire lo sviluppo della collaborazione tra gesuiti e laici all’interno dei collegi ignaziani attraverso l’elaborazione di un progetto formativo condiviso”**

#### **PREMESSA: GESUITI E LAICI COLLABORATORI NEI COLLEGI IGNAZIANI**

**66.** Nelle scuole della Provincia d’Italia della Compagnia di Gesù - come si è detto nel capitolo I (nn. 15, 23, 24, 30) - la quasi totalità degli educatori-docenti e non docenti, e gradualmente anche della dirigenza, è costituita da laici.

La sfida più grande per l’attività educativa nei nostri collegi oggi è rappresentata dalla capacità di coinvolgere tutta la comunità scolastica in una duplice linea:

- nella convinzione del **valore educativo** della scuola ispirata ai principi evangelici e, nello specifico, ignaziani, facendo anche riferimento ai documenti del Concilio Vaticano II e al ruolo dei laici nella Chiesa;
- nell’impegno a tradurre i valori ignaziani nell’**interazione quotidiana** tra docenti e alunni.

**67.** Ne consegue la necessità di intraprendere azioni che permettano ai laici collaboratori di “comprendere la natura propria delle caratteristiche [...] che risultano dalla visione ignaziana” (CAESI, n. 122) e che costituiscano “un addestramento pratico che dia loro gli strumenti per riflettere sulla propria esperienza nell’utilizzazione sicura ed efficace” (PPI, Presentazione, pp. 5-6) dei metodi che ne discendono.

Più specificamente, occorre predisporre interventi di **accoglienza** iniziale, di **inserimento**, di introduzione alle **conoscenze essenziali** e di **formazione continuativa** per tutti i docenti (CAESI, n. 152) e per coloro che progressivamente assumono responsabilità all’interno delle istituzioni (CAESI, n. 153).

Per i docenti il progetto di introduzione alla pedagogia ignaziana comprende “un programma di aggiornamento a livello di nazione e di singola scuola. Il programma di aggiornamento dovrebbe durare da tre a quattro anni per consentire ai docenti di appropriarsi con sicurezza dei metodi pedagogici ignaziani” (PPI, Presentazione, pag. 6).

## CONTESTO: LA REALTÀ IN EVOLUZIONE DEI COLLABORATORI NEI COLLEGI IGNAZIANI

**68. I docenti laici** nelle nostre scuole appartengono a due ampie categorie: coloro che da anni sono all'interno degli istituti e che hanno conosciuto la realtà dei collegi ignaziani quando era caratterizzata da una numerosa e attiva presenza di gesuiti, e coloro che più recentemente sono stati chiamati a subentrare ai docenti in uscita per pensionamento o per l'opportunità di inserimento nelle scuole statali.

I primi esprimono in larghissima parte una buona condivisione del progetto educativo, passione e senso di appartenenza, avendone fatta sovente un'autentica scelta di vita. Si tratta di un nucleo portante, nel quale tuttavia possono apparire alcune resistenze alle istanze di innovazione o alla lettura e comprensione dei mutamenti in atto nelle strutture stesse dei nostri collegi, nei comportamenti degli alunni, nelle realtà delle famiglie.

I secondi invece hanno alle spalle un percorso di formazione (corsi abilitanti, SSIS e tirocinio) maggiormente orientato all'acquisizione di competenze didattiche e quindi appaiono più disponibili all'aggiornamento e più propensi all'innovazione. Talvolta però, nel loro inserimento, trovano difficoltà di collaborazione e anche di condivisione e ascolto dell'esperienza di docenti più anziani. Molti dei nuovi docenti dichiarano con semplicità la loro scarsa conoscenza della storia educativa della Compagnia di Gesù. Entrano per lo più con disponibilità ed entusiasmo nel mondo delle nostre scuole, ma la motivazione a permanervi appare fragile, per ragioni essenzialmente economiche o di sicurezza del posto di lavoro, maggiormente garantito dall'inserimento nelle scuole statali (cosa che può determinare un significativo problema di *turn-over* nei collegi).

Il **personale non docente** - dagli amministrativi agli incaricati dell'accoglienza e dell'assistenza - costituisce a sua volta un gruppo di rilevanza educativa all'interno della struttura formativa; pertanto necessita di entrare gradualmente nello spirito caratterizzante le scuole della Compagnia.

**69.** Per giungere a una franca **collaborazione** e a un'efficace **condivisione** di responsabilità, i laici delle nostre scuole hanno un bisogno specifico di conoscere la spiritualità ignaziana e le tradizioni educative della Compagnia.

Per i docenti in particolare la necessità di tale formazione deve essere congiunta con l'ampia analisi che tocca oggi la figura dell'insegnante in ogni ordine di scuola, in riferimento tanto ai saperi da trasmettere alle generazioni di oggi quanto alle modalità di relazione e di comunicazione che ne caratterizzano la funzione in una realtà istituzionale in permanente movimento.

**70.** Le trasformazioni in atto nella società hanno posto ovunque in risalto l'esigenza essenziale del **percorso formativo** dei docenti per elaborare una risposta adeguata alle continue mutate esigenze della propria professionalità:

“situazioni nuove in cui non è sufficiente ricorrere alla pura esperienza acquisita o all’utilizzo di teorie o protocolli d’azione codificati, ma occorre invece costruire in situazione una nuova conoscenza pratica” (D. Schön, *Il professionista riflessivo*, Bari, Dedalo, 1993; citato in A. Varani, *La riflessività nella formazione degli insegnanti. Il ruolo delle Associazioni professionali*, in “OPPIIn-formazioni”, n. 102, aprile-agosto 2007, pp. 44-46).

Tale percorso è da intendersi necessariamente come formazione permanente per “sapersi adeguare rapidamente ed efficacemente alle nuove situazioni” (Commissione delle Comunità Europee - Documento di lavoro: *Le scuole per il 21° secolo*, Bruxelles 11 luglio 2007). Anche le indicazioni ministeriali pongono la formazione continua dei docenti tra gli impegni cui dare maggiore risalto (cfr. D.L. 17 ottobre 2005).

## **ESPERIENZA: ORIZZONTE E MODALITÀ**

**71.** La Compagnia di Gesù in Italia risponde alla sfida della crescente presenza e responsabilità dei laici nelle proprie scuole operando attraverso l’ufficio del delegato del Provinciale per l’educazione, su due versanti:

- **organizzativo**, con la costituzione di una ‘rete’ che consenta un frequente confronto tra i rettori dei collegi per promuovere sintonia nei processi di innovazione, attenzione ai livelli di qualità, gestione armonizzata;
- **formativo**, attuato da un’organizzazione centrale investita di compiti di formazione, di rielaborazione, di comunicazione e di promozione.

Questa organizzazione formativa centrale, il **Centro di Formazione per l’Attività Educativa dei Gesuiti d’Italia (CeFAEGI)**, ha il compito di mantenere e promuovere i valori della spiritualità ignaziana soprattutto nella sua applicazione all’educazione scolastica, come patrimonio non esclusivo dei gesuiti, preparando e favorendo la piena partecipazione dei laici.

**72.** L’esperienza formativa in atto nei collegi ignaziani in Italia e in Albania presenta diversi aspetti, tempi e modalità.

L’intento perseguito è quello di procedere unitariamente, promovendo azioni a livello intercollegiale o nazionale con modalità congruenti con la finalità ricercata e, al medesimo tempo, rispettando le autonomie e le specificità dei singoli collegi.

In termini generali, la formazione perseguita fa riferimento a CAESI (n. 152-153). Essa è rivolta “a tutti gli adulti della comunità educante” e viene indicata come “formazione permanente e di continuo perfezionamento personale”.

**73.** Nell’esperienza compiuta in questi anni si è visto come al termine **formazione** corrisponda nei collegi ignaziani una notevole ricchezza e diversificazione di attività e modalità: momenti di ritiro spirituale, di aggiornamento, di approfondimento tematico (valutazione, tutoria ecc.), di rielaborazione

della pianificazione dell'anno, di incontri per il personale non docente, di proposte per le famiglie.

I diversi collegi, nello specifico dei rispettivi contesti, organizzano annualmente - tanto in apertura e/o in chiusura di anno scolastico quanto in *itinere* - tali sessioni di formazione continuativa e di aggiornamento, che vertono su questioni di interesse specifico per la vita della scuola o su tematiche inerenti la spiritualità e la pedagogia ignaziana, avvalendosi di esperti esterni (gesuiti e non).

**74.** Di fronte alla ricchezza e diversificazione delle iniziative formative presenti, il CeFAEGI si è mosso con l'obiettivo di precisare a quale tipo di esperienza sia più appropriato riferirsi quando si parla di formazione, quale 'idea di formazione' si desideri promuovere e attuare.

Nella letteratura psico-pedagogica recente è ben documentata l'elaborazione di una concezione di formazione degli insegnanti che parta dalla loro stessa esperienza professionale per trasformarla in conoscenza consapevole, capace di elaborare innovazione e consistenza culturale attraverso il processo della **riflessione**. Questa linea è parsa fin da subito coerente con il procedere di Ignazio nel rileggere la propria storia e nel discernere i moti dell'animo umano.

**75.** Si è dunque proceduto a un'azione formativa che posseda per quanto possibile i caratteri di **continuità, sistematicità, attivazione delle competenze e della partecipazione** dei docenti stessi: una formazione che punti a mettere in gioco la persona, a rileggere le proprie premesse e il proprio modo di agire, ad attuare cambiamenti congruenti con i valori e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, e che permetta di entrare anche negli aspetti dell'agire quotidiano e della didattica.

Questa modalità non richiede necessariamente esperti, ma si propone di far procedere in una modalità coerente e via via più consapevole il docente stesso. Offre la materia in modo sintetico e stimola quanti partecipano ai seminari a procedere sperimentandosi in attività di laboratorio e successivamente nell'attività di classe.

Presuppone dunque anche una modalità successiva di accompagnamento (o di *tutoring*, se si preferisce). Il **modo di procedere ignaziano** viene così sperimentato nell'agire stesso del percorso formativo.

**76.** I collegi ignaziani d'Italia e d'Albania sono così entrati, con il fattivo appoggio delle proprie direzioni, in un **progetto di formazione continua** sia a livello nazionale e intercollegiale sia a livello interno.

Nell'orizzonte di questo progetto, il CeFAEGI, per quanto riguarda l'aspetto della formazione, assolve due compiti fondamentali: da un lato, promuove la **professionalità** dei docenti in ordine alle competenze pedagogico-

didattiche secondo il modo di procedere ignaziano, favorendo il loro senso di appartenenza all'istituzione; dall'altro accompagna alla graduale conoscenza del **carisma ignaziano** e, nel rispetto delle convinzioni personali, all'esperienza di fede.

In modo conseguente si sono andati sviluppando **percorsi formativi** a livello nazionale, sia pedagogico-didattici che spirituali, i quali rispondono a obiettivi graduali e crescenti tanto per docenti di nuova o recente assunzione, quanto per quelli con maggior anzianità di insegnamento, nonché per i responsabili, per i quali è in atto la proposta di momenti formativi specifici.

Il CeFAEGI, per quanto possibile, si rende disponibile anche per interventi a **livello locale** su specifica richiesta delle diverse istituzioni. Si impegna, infine, a favorire nelle singole scuole la continuazione e l'attuazione del lavoro sviluppato nei seminari propedeutici e sistematici (cfr. n. 82).

Un ulteriore aspetto dell'esperienza formativa riguarda la stretta connessione del CeFAEGI con i responsabili dei collegi per quanto concerne l'analisi dei bisogni formativi e la rilettura dei risultati conseguiti.

## **RIFLESSIONE: LA PROPOSTA DI UN CONCETTO DI FORMAZIONE CONDIVISO E DI UN PROCESSO EFFICACE**

77. Come conferma l'esperienza fin qui fatta nei collegi ignaziani, la formazione, in particolare la formazione continua, centrata sull'efficacia dell'azione educativa, si configura come una graduale maturazione della **coscienza critica** a confronto con i cambiamenti della storia e le nuove necessità della persona.

In questa prospettiva, la consapevolezza dell'identità e dei comportamenti, la convinzione che la maturità è frutto di positivi nonché faticosi processi di cambiamento, sono passaggi obbligati per i docenti-educatori. La formazione, quindi, è uno strumento finalizzato a fare del docente, **professionista della conoscenza**, un educatore, **professionista della formazione umana**.

78. L'orizzonte del '**docente riflessivo**' è parso quello che recupera quanto di più proprio vi è nella tradizione ignaziana.

È essenziale centrare l'attenzione sul valore dell'**autoapprendimento** e, come ulteriore sottolineatura, dell'**apprendere riflessivo**. In sintesi, si ritiene che la **riflessività** sia il modo più congruente dal punto di vista motivazionale e più efficace dal punto di vista dell'apprendere. La riflessività va intesa come "il fare un passo indietro per guardare da lontano il problema [o] ciò che può fare di ciascuno, impegnato sulla strada dell'apprendimento, un 'artistico ricercatore' [...], non uno di quei tanti indagatori dell'ovvio e del banale, ma un ricercatore di metodo [...] prima che di contenuto [...]. La riflessività connota l'apprendere come momento interiore o, almeno, fa intravedere il percorso



verso l'interiorità [...], espone, inevitabilmente, al dialogo con l'incertezza e la solitudine” (D. Schön, *Il professionista riflessivo*, citato in E. Knasel, J. Meed, A. Rossetti, *Apprendere sempre. L'apprendimento continuo nel corso della vita*, Milano, Cortina, 2002, pp. XII-XIII).

La riflessione è cruciale per l'apprendimento sul lavoro, ma non è un processo superficiale né indolore ed “è fondamentale per diventare discenti efficaci e critici, pronti a mettere in discussione il modo in cui fanno le cose” (Schön, *ibidem*).

#### **Scheda n. 12 - Priorità per la formazione**

In relazione a quanto rilevato nell'analisi del contesto e a quanto sperimentato attraverso l'attività formativa già intrapresa, è essenziale mettere in evidenza alcune priorità per l'*accoglienza* e la *formazione* nei collegi ignaziani:

- caratterizzare sempre di più la scuola come soggetto apostolico, nel quale collaborano educatori gesuiti e laici che si formano e lavorano tutti uniti in una stessa missione;
- sviluppare l'attitudine a educare con metodo coerente con la spiritualità e l'antropologia cristiana e ignaziana, al fine di facilitare una risposta personale all'amore di Dio;
- sviluppare l'attitudine a osservare permanentemente il contesto reale in forma critica, affinché l'azione educativa risponda con coerenza alle sfide presenti nell'ambiente;
- diffondere la convinzione che le scelte attinenti all'elaborazione del curriculum scolastico e disciplinare contribuiscono alla formazione integrale della persona e all'arricchimento del dialogo tra fede e cultura, fede e scienza, fede e ragione;
- stimolare l'innovazione intelligente e coerente con il contesto e con la tradizione;
- promuovere le attività di gruppo e di ricerca, perché l'iniziativa del singolo si esaurisce, ma l'attività del gruppo dà forza al cambiamento.

#### **AZIONE: L'ATTUAZIONE DI UN PIANO COERENTE E FLESSIBILE**

**79.** Il piano di azione prevede l'attuazione di interventi che sviluppino quel concetto di formazione che accompagna ogni attore e ogni momento del processo formativo.

Esso si attua a livello nazionale e locale curando gli aspetti specifici di scuola ignaziana e di scuola paritaria all'interno del sistema pubblico d'istruzione.

Dopo la scheda vengono descritte le tappe essenziali.



### Scheda n. 13 - Le attività di accoglienza, inserimento e formazione

Le attività di accoglienza, inserimento e formazione rivolte ai docenti, ai responsabili e, in misura adeguata, a tutto il personale che collabora con essi nell'attuazione del piano dell'offerta formativa, si potranno concretizzare, secondo necessità, in azioni diversificate per:

- l'integrazione del nuovo personale nel contesto scolastico;
- la formazione personale e spirituale;
- l'apprendimento e la condivisione delle finalità educative e delle caratteristiche educative di ispirazione ignaziana;
- lo sviluppo e l'aggiornamento delle competenze professionali;
- lo sviluppo e l'aggiornamento delle tecniche pedagogiche;
- l'innovazione metodologico-didattica;
- l'innovazione dei curricula scolastici e disciplinari;
- il miglioramento della capacità di lavorare in gruppo;
- il miglioramento delle competenze nell'uso delle nuove tecnologie.

#### **Assunzione, accoglienza e integrazione dei nuovi collaboratori**

**80.** Il docente e il non docente, quando entrano a far parte di un contesto scolastico nuovo, incontrano persone, modalità di relazione, norme e prassi da cui ricavano una prima impressione. È importante che questa non rimanga a livello emotivo ma si trasformi in **consapevolezza** attraverso l'aiuto di qualcuno che 'si curi' di lui, delle sue domande, delle sue incertezze.

I procedimenti per l'assunzione, l'accoglienza e la formazione iniziale sono fondamentali per consentire ai nuovi educatori di entrare nella realtà del mondo complesso dei nostri collegi, fino a sviluppare, se possibile, un senso crescente di **appartenenza**.

Le modalità dell'assunzione, dell'accoglienza e dell'integrazione sono compito specifico di ogni scuola. Tuttavia alcuni processi accomunano l'agire delle scuole e richiedono di affinare procedure comuni. Esse prevedono comunque la partecipazione dei nuovi docenti alle iniziative organizzate a livello nazionale.

Ogni scuola ha predisposto un proprio **modo di procedere** - legato al proprio contesto e alle proprie esigenze - riguardante i criteri di individuazione e selezione, i vari passaggi che conducono all'assunzione, le persone preposte alle singole fasi. Dalla prassi dei singoli istituti, oggi in piena evoluzione, sarà sviluppata una linea di azione comune che espliciti i criteri e le modalità più efficaci.

**81.** L'accoglienza e l'inserimento dei **docenti di nuova assunzione** prevede, nella logica del modo di procedere ignaziano, l'esercizio di una **tutoria** che aiuti il docente a orientarsi nel sistema organizzativo dell'istituzione, lo sostenga nelle pratiche della sua disciplina e lo accompagni nella comprensione del mondo educativo nel quale si è inserito. È opportuno un addestramento informale, affidato ancora a un **docente tutor**, relativo alle modalità di erogazione del servizio richieste dalla legislazione e dai regolamenti interni e alle informazioni relative alle specifiche funzioni, come pure alla supervisione del proprio modo di rapportarsi educativo e di operare didatticamente secondo il paradigma pedagogico ignaziano.

In questa fase verrà illustrata la partecipazione alle attività formative previste nella programmazione del collegio e ai seminari organizzati a livello nazionale dal CeFAEGI. Sono opportuni momenti formativi che introducano alla comprensione e alla sperimentazione del percorso spirituale che può predisporre all'esperienza fondante degli Esercizi spirituali.

In modo analogo, l'accoglienza e l'inserimento dei **non docenti di nuova assunzione** prevede l'esercizio di una tutoria che aiuti il non docente a orientarsi nel sistema organizzativo dell'istituzione, lo introduca e lo sostenga nelle pratiche delle sue mansioni, prevedendo l'addestramento necessario come pure la supervisione del proprio modo di relazionarsi, lo accompagni nella comprensione del mondo educativo nel quale si è inserito, con la partecipazione ad attività formative organizzate dall'istituto.

### **Formazione dei docenti e dei responsabili per l'identità e la missione condivisa**

**82.** Il **piano di azione formativa** sviluppa, dopo il momento dell'accoglienza, un insieme di proposte che descrivono un percorso progressivo e crescente, coinvolgendo tutte le componenti della comunità educante di ogni collegio.

- **Primo livello: seminario propedeutico** - È dedicato ai docenti di nuova assunzione per iniziarli al modo di procedere ignaziano nella pedagogia e nella didattica, alle sue radici spirituali, alla tradizione/attualità della pedagogia ignaziana, alla sua collocazione nell'orizzonte della scuola cattolica, al senso della collaborazione tra gesuiti e laici. Si svolge in due tappe in forma residenziale, nel medesimo anno. A esso le direzioni dei collegi si impegnano a inviare i docenti di nuova assunzione.
- **Secondo livello: percorso sistematico-continuativo** - Con esso si dà attuazione a quanto previsto nella Presentazione di P. Duminuco S.I. già citata al n. 67 di questo documento: "un programma di aggiornamento che dovrebbe durare da tre a quattro anni per consentire ai docenti di appropriarsi con si-

curezza dei metodi pedagogici ignaziani”. In questa fase si entra nell’operatività concreta dove le linee pedagogiche ‘entrano’ in classe, si fanno metodo didattico, trasmettono contenuti e valori attraverso le discipline stesse, mettono in atto aggiornamenti e creatività.

- **Terzo livello: integrazione personale della professionalità docente e dell’esperienza spirituale ignaziana** - Appare sempre più attuale la ricchezza dell’espressione: “gli Esercizi spirituali sono il cuore di un’opera ignaziana”. Essi sono fondanti per la formazione dei gesuiti. Sono ben sperimentate alcune metodologie che si propongono di introdurre anche i collaboratori laici. Il *colloquium 1* e il *colloquium 2* costituiscono un’esperienza residenziale finalizzata a una riflessione più esplicitamente esistenziale e spirituale sulla professione docente come vocazione.

Gli **Esercizi spirituali ignaziani** costituiscono il momento centrale per comprendere e gustare ciò che meglio caratterizza l’ispirazione e l’agire personale ed educativo derivante da S. Ignazio. Rappresentano un’esperienza di fede e di incontro forte con il Signore anche per la rilettura della propria vocazione professionale. Sono organizzati annualmente dal CeFAEGI o dalle direzioni e sono proposti ai docenti, ai responsabili e ai collaboratori cercando di favorirne la più ampia partecipazione. Possono anche essere offerti in modalità di accompagnamento personale nel corso della vita ordinaria.

- **Quarto livello: pedagogia e didattica in azione** - L’accordo tra i collegi per l’adozione delle innovazioni tecnologiche (LIM, in particolare, in ogni aula) presuppone un percorso formativo specifico che consenta la valorizzazione, nella nuova didattica, delle modalità di agire indicate nel PPI. Inoltre si aprono molte nuove possibilità di connessione e di comunicazione, di sperimentazioni efficaci, di produzione di materiali, di arricchimento di competenze didattiche, di elaborazioni e di riflessioni culturali e formative per le nostre scuole.

La **formazione specifica alla leadership ignaziana** per i responsabili dei collegi prevede l’organizzazione di seminari, con lo scopo di integrare l’esercizio dell’autorità di ruolo con l’atteggiamento spirituale del servizio.

### **Formazione in servizio per la professionalità docente**

**83.** Il percorso sopra esposto non esaurisce l’ampia necessità di **momenti formativi** che è richiesta per un funzionamento di qualità di ogni istituzione scolastica. È opportuno tuttavia che ogni ulteriore iniziativa formativa possa essere integrata dalla consapevolezza di costruire una forte caratterizzazione comune, la cui base di riferimento è costituita dal PPI: “Si tratta di un metodo che può offrire una risposta più che adeguata alle domande critiche sull’edu-

cazione che oggi si incontrano e ha in se stesso la possibilità di andare al di là di una pura teoria per diventare uno strumento concreto ed efficace” (PPI, nn. 30-31).

- Ogni collegio procede con la propria organizzazione interna alla pianificazione di giornate di formazione, a cui tutti i docenti sono tenuti a partecipare, e incontri di formazione mirati per il personale non docente.
- Le stesse riunioni degli organi collegiali, i lavori di gruppo, gli incontri di programmazione consentono ai docenti di confrontarsi e di acquisire saperi aggiuntivi, buone pratiche e competenze su temi specifici.
- Ogni collegio cura con particolare attenzione la **formazione spirituale** di tutto il personale attraverso un ritiro annuale, la proposta di *Esercizi*, le celebrazioni comunitarie nei momenti forti della liturgia, i gruppi spontanei di riflessione tra gesuiti e laici, il coinvolgimento delle famiglie nella condivisione dei valori educativi proposti dalla scuola.
- La formazione in servizio può essere realizzata anche tramite l’autoaggiornamento o la partecipazione a corsi di formazione esterni alla scuola, incentivati dalla direzione, in relazione a bisogni individuali espressi.
- La direzione scolastica, sentiti gli organismi interni competenti, stabilisce il **Piano di formazione** del collegio, elaborato tenendo conto delle professionalità degli insegnanti e del personale non docente, del Piano dell’Offerta Formativa, delle esigenze degli studenti e del contesto nel quale è situata la scuola. Il procedere ‘in rete’ delle scuole dei gesuiti in Italia e a Scutari sarà tanto più efficace e stimolante quanto più questi Piani di formazione dei collegi si integreranno nel piano di azione formativa sopra descritto, fatto proprio dalla Provincia d’Italia della Compagnia, in connessione e interazione con il CeFAEGI stesso.

#### Scheda n. 14 - Condizioni/elementi di efficacia della formazione nei collegi ignaziani

L’*esercizio* e l’*efficacia* dell’attività formativa richiedono:

- trasparenza e condivisione dei percorsi formativi da parte della dirigenza che, per esserne promotrice, deve averli vissuti in prima persona o quanto meno deve conoscerne bene il senso e la progressione;
- formazione permanente di tutti i componenti del collegio: rettore, responsabili, docenti, non docenti;
- coordinamento della formazione nazionale, gestita direttamente dal CeFAEGI, e formazione organizzata a livello locale dalle singole scuole ignaziane, attraverso le riunioni periodiche dei rettori con il delegato e la partecipazione del direttore del CeFAEGI;
- selezione delle varie proposte formative fatta secondo i bisogni di ogni docente - in dialogo con la direzione e nello spirito della *cura personalis* - al fine di armo-

nizzare il modo di essere della persona con il modo di procedere della scuola, in maniera tale da pervenire a un piano di formazione permanente personalizzato;

- realizzazione di percorsi che accompagnino gradualmente le persone all'esperienza degli Esercizi spirituali, in modo che tutti, nel tempo, si rendano disponibili ad avvicinarsi alla spiritualità degli Esercizi, fondamento dell'identità ignaziana, anche se non può essere richiesto a tutti lo stesso livello di risposta alle proposte spirituali;
- promozione nei docenti della consapevolezza delle loro motivazioni e stimoli, in termini di creatività e di trasformazione, e della loro professionalità;
- continuazione e attuazione, con l'apporto del CeFAEGI, del lavoro sviluppato nei seminari propedeutici e sistematici, all'interno delle singole scuole, avviando anche la formazione di incaricati e formatori locali (cfr. PPI, n. 92).

## **VALUTAZIONE: LA CAPACITÀ DI INTERROGARSI PER PROGREDIRE**

**84.** La natura e la complessità dei fattori in campo nell'azione formativa richiedono che la valutazione ne costituisca l'aspetto integrante per quanto riguarda il percorso complessivo e le singole attività promosse.

L'efficacia della formazione e dell'aggiornamento del personale è valutata in relazione all'incremento della professionalità e della condivisione della missione educativa propria di un collegio ignaziano. La valutazione, come è nell'intrinseca natura del Paradigma Pedagogico, non si limita a pochi indici, ma ricerca 'segni di crescita o di mancanza di crescita' e mette in atto strumenti che promuovano sia atteggiamenti di autovalutazione nei partecipanti alle attività proposte, sia indicazioni utili a chi propone e conduce le iniziative formative e alle direzioni dei collegi per integrare, modificare e migliorare il percorso proposto (cfr. PPI, nn. 63-67).

**85.** La valutazione può essere riferita a **criteri** relativi:

- alle attività di formazione in sé, quali l'interesse e il coinvolgimento dei partecipanti, la crescita nella motivazione, l'accresciuta autostima personale, il grado di soddisfazione in rapporto ai risultati ricercati, anche attraverso l'utilizzo di questionari o strumenti che favoriscano l'ascolto e la partecipazione dei partecipanti;
- ai cambiamenti intervenuti nella prassi scolastica derivanti da quanto appreso nelle attività formative e di ricerca, rilevabili attraverso criteri osservabili, quali l'incremento nell'utilizzo di strumenti e metodi didattici innovativi (per es. nuove tecnologie, apprendimento collaborativo, attività laboratoriali ecc.), il numero delle attività innovative progettate e messe in atto con successo, i dati raccolti in sede di verifica della progettazione (verbali dei collegi docenti e dei consigli di classe, verifica del programma svolto, delle relazioni finali, del diario di bordo ecc.);

- alla ricaduta sulle attività di apprendimento/insegnamento quali la percezione di alunni e famiglie sulla coerenza tra progetto educativo dichiarato e agito, misurabile attraverso appositi questionari riguardanti la rilevazione o la certificazione di qualità e i dati raccolti dai coordinatori didattici e dai docenti durante i colloqui con famiglie e alunni;
- alla soddisfazione di alunni e famiglie rispetto all'efficacia del servizio scolastico rilevato attraverso questionari e segnalazioni presenti nei verbali delle assemblee degli organismi di partecipazione (assemblee dei genitori e degli alunni, consiglio d'istituto ecc.);
- alla documentata novità e coerenza introdotta dai docenti in relazione all'attuazione del Paradigma Pedagogico Ignaziano per quanto riguarda tanto la metodologia quanto l'efficacia valoriale delle propria disciplina.

## CAPITOLO V

### COMUNITÀ EDUCANTE E FUNZIONAMENTO DELL'ISTITUTO

**“Come contribuire alla formazione, allo sviluppo, all’articolazione e al mantenimento di una comunità educante efficace e coinvolta nella missione dei collegi ignaziani”**

#### PREMESSA: COMUNITÀ E ORGANIZZAZIONE

**86.** I collegi ignaziani si caratterizzano per una molteplicità di **relazioni** che comportano una pluralità di attori, tra i quali è di fondamentale importanza una sinergia che porti alla formazione della **comunità educante**.

All’efficacia educativa di ogni scuola della Compagnia sono infatti chiamati a contribuire i **gesuiti** (CAESI, nn. 124-129), i **collaboratori laici docenti e non docenti** (CAESI, nn. 118-121), i **genitori** (CAESI, nn. 131-133), gli **studenti** (CAESI, n. 134), gli **ex-alunni** (CAESI, n. 135), i **benefattori** (CAESI, n. 136). La costruzione della comunità educante si presenta come un obiettivo fondamentale in un collegio ignaziano: i diversi attori partecipano a vario livello alla missione educativa, il cui titolare principale è la comunità stessa.

**87.** Un ideale così alto ha però bisogno di **chiarezza** nei rapporti, **comprensione** della realtà istituzionale, **efficacia** e **precisione** negli strumenti organizzativi. Un collegio ignaziano, come ogni istituzione scolastica, porta in sé le caratterizzazioni derivanti dalla complessità dei sistemi organizzativi per quanto riguarda la definizione dei ruoli, delle responsabilità e, più ampiamente, la partecipazione di tutti i soggetti implicati.

La vita stessa dell’istituzione merita attenzione perché se ne possano descrivere le caratteristiche che contribuiscono al clima della scuola, alla trasparenza delle relazioni, all’efficacia apostolica, alla percezione interna e all’immagine esterna nella Chiesa e nella società civile.

**88.** La tradizione ignaziana può offrire anche su questo aspetto intuizioni importanti. Ignazio, infatti, dedicò molte energie per dare struttura al carisma della Compagnia, per dare ‘un corpo allo spirito’, attraverso le *Costituzioni*. La Compagnia, per svolgere la sua missione, che andava progressivamente estendendosi, aveva bisogno di modalità concrete di organizzazione, di gestione e di comunicazione tra i suoi membri. La stessa attenzione all’organizzazione, alla chiarezza dei ruoli, all’attribuzione di responsabilità precise si trova nella *Ratio studiorum* che parte proprio dai diversi attori del collegio per descriverne le funzioni e i compiti.

La sfida è oggi quella di ben coniugare le esigenze di dialogo, di partecipazione e di formazione della comunità con quelle di un buon funzionamento e di una efficace organizzazione della realtà istituzionale.

## CONTESTO: LA CULTURA COMUNITARIA E ORGANIZZATIVA

**89.** Oggi il concetto di comunità educante viene utilizzato spesso in contesti sia cattolici sia laici, con diverse sottolineature. La dimensione comunitaria della scuola è stata ribadita recentemente (settembre 2007) in un documento della Congregazione per l'educazione cattolica, *Educare insieme nella scuola cattolica - Missione condivisa di persone consacrate e fedeli laici*.

Al di là delle sfumature che tale richiamo può implicare, è opportuno insistere sulla dimensione comunitaria della proposta educativa. Di fronte alle tendenze individualistiche e di realizzazione solipsistica della vita di ciascuno, i modelli che affermano la **dimensione relazionale e sociale dell'esistenza** sembrano aiutare maggiormente la crescita della persona. I modelli in cui si ribadisce l'importanza della comunità paiono cioè rispondere a un bisogno importante delle nuove generazioni.

**90.** Nella costruzione della comunità educante, di particolare importanza appare il **dialogo scuola-famiglia**.

Esso si sviluppa nella consapevolezza di avere obiettivi comuni, si attua nella capacità di comunicare e partecipare e comporta da parte di dirigenti, insegnanti, genitori e alunni un impegno di **corresponsabilità**. Ciascuno nel proprio ruolo potrà offrire il miglior contributo della propria esperienza e competenza al raggiungimento delle finalità educative se saprà **dialogare** nel rispetto reciproco e con la volontà di costruire una alleanza educativa e una collaborazione fattiva. La partecipazione è una dimensione inseparabile della comunità e, da parte delle famiglie, si esprime anche nella disponibilità a far parte degli organismi istituzionali della scuola con compiti consultivi, di promozione e di animazione di iniziative.

In un tempo in cui i ragazzi sono particolarmente sollecitati da stimoli di crescita spesso contraddittori, la sinergia scuola-famiglia può aiutarli a fare sintesi e a crescere armonicamente in una direzione costruttiva.

**91.** Per quanto riguarda l'attenzione al funzionamento, nel contesto attuale si è sviluppata una nuova **cultura dell'organizzazione**, attenta non solo agli aspetti **tecnici**, ma anche a quelli **valoriali**. C'è una sempre maggiore consapevolezza di come una buona organizzazione non solo renda più efficace il lavoro, ma anche aumenti il benessere delle persone che lavorano all'interno della stessa, migliori le relazioni e permetta di concentrarsi con serenità e gusto sulla missione da compiere.



La collaborazione di tutti e la presa di responsabilità di ciascuno, secondo la sua specifica funzione in una fondamentale chiarezza organizzativa, favoriscono l'appartenenza all'istituzione e costituiscono messaggi educativi molto forti.

## **ESPERIENZA: POTENZIALITÀ E LIMITI DELL'ATTUALE SITUAZIONE**

**92.** Nei singoli collegi ignaziani è molto positiva la dedizione dei collaboratori e la convinzione di appartenere a una grande comunità educante. Gli stessi alunni, al termine del loro percorso scolastico, sottolineano spesso la positività dell'essersi sentiti accolti, dell'aver consolidato numerosi legami affettivi, di aver sviluppato un concreto senso di **appartenenza**.

L'insieme dei fattori che possono contribuire a creare tale senso di appartenenza alla comunità appare, come in ogni organizzazione o istituzione, assai complesso e ricco.

Alla costruzione della **vita** di un collegio ignaziano contribuisce infatti una pluralità di soggetti: la Compagnia di Gesù in quanto organo gestore, la comunità dei gesuiti, il consiglio di direzione, il personale amministrativo, i docenti, gli animatori delle attività integrative pastorali, gli animatori extrascolastici, il personale non docente, gli alunni, le famiglie degli alunni, gli ex-alunni. L'esperienza attuale dei collegi in Italia e a Scutari è caratterizzata per un verso dalla condivisione di linee generali, per l'altro da modalità organizzative particolari tanto nella gestione (Ignatianum di Messina, CEI di Palermo) quanto nelle funzioni interne.

Gli elementi che favoriscono il senso di appartenenza comunitaria del personale docente e non docente riguardano numerosi aspetti che toccano il rispetto e la stima delle persone, il clima generale delle relazioni, le modalità delle informazioni e delle comunicazioni, la chiarezza percepita delle linee di governo, la propria collocazione nel ruolo, la definizione equa del contratto lavorativo, le motivazioni. Per le famiglie e gli alunni entrano prevalentemente in gioco gli elementi che riguardano le attese e le convinzioni, sovente implicite, su cosa sia una buona scuola.

**93.** Per dare realizzazione alle crescenti esigenze di partecipazione comunitaria ovunque vengono stabiliti con modalità specifiche **momenti formali** e **procedure** per realizzare compartecipazione: i consigli di direzione ristretti e allargati, i collegi docenti, i consigli di classe con la partecipazione dei rappresentanti dei genitori e degli alunni, i consigli d'istituto.

La partecipazione degli alunni e dei genitori è garantita attraverso l'elezione dei **rappresentanti** di classe e di istituto. Sono anche presenti esperienze positive di **associazioni** di genitori, ex-alunni e altri gruppi che arricchiscono la missione della scuola.

94. La partecipazione ai momenti formali è un elemento professionalmente corretto: tuttavia a volte risulta piuttosto faticoso sviluppare un'adesione più profonda che indichi una comune passione per la missione educativa e "una comune visione della realtà e degli obiettivi" (CAESI, n. 128).

L'esperienza evidenzia così alcuni nodi problematici, che possono variare molto da scuola a scuola e che coinvolgono un ampio spettro di situazioni, incidendo sul senso di efficienza, di soddisfazione e di appartenenza. I fattori più comuni che entrano in gioco riguardano la comunicazione, il carico di lavoro e la gestione del tempo, la chiarezza nella distribuzione dei ruoli e, all'esterno, il dialogo con le famiglie.

95. Per quanto riguarda l'organizzazione, a livello tanto di singolo collegio quanto di rete, si sta operando un grande sforzo per chiarire modelli organizzativi, organigrammi e funzioni, relative soprattutto alle posizioni di responsabilità, al fine di rendere la **struttura funzionale** al suo obiettivo di **servizio apostolico** e di permettere che ciascuno possa partecipare alla missione a partire dal suo ruolo. L'obiettivo risulta sempre quello di un insieme organico. La tensione verso una maggiore partecipazione si fa sentire nella crescente importanza del lavoro in *équipe* nella rete e nei singoli collegi. È grande l'impegno nell'individuazione di uno o più modelli organizzativi, funzionali all'obiettivo di mantenere presenze significative nella scuola, condividendo missione e responsabilità tra gesuiti e laici.

## **RIFLESSIONE: SENSO IGNAZIANO DI COMUNITÀ EDUCANTE E SFIDA ORGANIZZATIVA**

96. Alla luce del contesto e delle esperienze in atto è importante articolare bene il senso e lo spirito della comunità con l'aspetto organizzativo del collegio come istituzione. La connotazione di 'comunità' implica per i collegi ignaziani un richiamo forte all'esperienza ecclesiale e gesuita. Gesù invia in missione un gruppo di apostoli che costituiscono la prima comunità ecclesiale e Ignazio vuole, con i suoi primi compagni, seguire questo modello di andare per il mondo 'alla maniera apostolica'. La Compagnia stessa nasce dalla condivisione dell'esperienza di Ignazio con alcuni compagni che divennero amici nel Signore. Per lui "la forza di una comunità che lavora al servizio del Regno è più grande di quella di un solo individuo o di un gruppo di individui" (CAESI, n. 116).

La Compagnia, che ha sempre strutturato la sua vita attraverso comunità, negli ultimi tempi ha sottolineato con crescente determinazione la forza anche apostolica della comunità stessa: "Nella Compagnia la comunità non è solo al servizio della missione: essa è di per sé missione" (Congregazione Generale XXXV, *Decr.* 3, n. 41).

L'ispirazione che proviene dall'esperienza di Ignazio e dei primi compagni è oggi arricchita dalla sottolineatura del ruolo dei laici e dalla collocazione dei gesuiti stessi come "collaboratori nel cuore della missione" (ibidem, *Decr.* 6).

Nell'attuale contesto, la formazione autentica di una comunità di gesuiti e laici rafforza notevolmente l'impatto apostolico di un collegio: una comunità che vive intensamente la propria missione può costituire una **testimonianza** per il lavoro educativo che è chiamata a svolgere. Lo stile delle relazioni in vera o falsifica agli occhi dei giovani i valori proposti: essa può aiutare i ragazzi a scoprire il senso e la bellezza di una vita comune e di modelli di esistenza solidali ed ecclesiali. In una scuola ignaziana il clima creato da un gruppo molto unito e forte, che lavori con slancio, entusiasmo e fatica nella piena condivisione della pedagogia ignaziana, offre una testimonianza preziosa agli alunni e alle famiglie.

**97.** La Chiesa sottolinea spesso la dimensione comunitaria quando fa riferimento alla scuola cattolica: "L'attuazione di una vera comunità educante, costruita sulla base di valori progettuali condivisi, rappresenta per la scuola cattolica un compito impegnativo da realizzare [...]. L'elaborazione di un progetto condiviso diventa un appello imprescindibile che deve spingere la scuola cattolica a qualificarsi come luogo di esperienza ecclesiale. La sua forza connettiva e le potenzialità relazionali derivano da un quadro di valori e da una comunione di vita. (*Educare insieme nella scuola cattolica - Missione condivisa di persone consacrate e fedeli laici*, n. 5).

Una comunità ignaziana, poi, essendo posta al servizio di una missione apostolica, evita il rischio di ripiegarsi su se stessa e di polarizzarsi esclusivamente su dinamiche interne: il modo in cui la spiritualità ignaziana ne interpreta le caratteristiche sottolinea infatti in maniera specifica il **dialogo** e l'**apertura** al mondo esterno.

Inoltre nella sensibilità ignaziana la comunità non annulla, ma valorizza le **particolarità** di ognuno: si tratta infatti di una spiritualità che sottolinea molto il valore della **unicità** di ciascuno e della **responsabilità personale**. Ogni individuo all'interno della comunità ha un ruolo preciso da svolgere per il servizio di tutti. Anche per questo Ignazio a livello organizzativo dà tanta importanza a una chiara attribuzione e ripartizione delle competenze: invio in missione, autonomia e sussidiarietà, basate sull'assoluta fiducia di Ignazio nel gesuita formato ad agire secondo i criteri evangelici calati nelle concrete circostanze, costituiscono principi tuttora validi di **leadership**.

In sintesi, dunque, la formazione della comunità, la compartecipazione alla missione, la corresponsabilità educativa e la capacità di lavorare insieme richiedono attitudini di elaborazione e di assimilazione da parte di ciascuno dei soggetti della scuola: una chiara articolazione organizzativa interna facilita questo processo.

## AZIONE: FORMAZIONE DELLA COMUNITÀ E CHIAREZZA DELL'ORGANIZZAZIONE

**98.** Le prime azioni dirette a favorire la formazione di una comunità educante sono lo **scambio** e il **dialogo** in occasioni formali e informali, ma anche i **momenti di festa** e quelli **celebrativi**, le liturgie e i momenti di preghiera. Attraverso tutte queste occasioni prende corpo la vita della comunità.

Occorre stabilire una progressione delle proposte spirituali e formative, in modo da accompagnare le persone a una graduale comprensione e partecipazione nella missione: il rettore del collegio è l'animatore principale di tutto questo percorso.

**99.** Prioritaria importanza nella costituzione di una comunità è lo stile dei *leader* (il rettore e i coordinatori didattici in prima istanza) che mettono ognuno nelle condizioni di considerare, accettare, plasmare e trasformare in chiave personale la **missione** generale del collegio.

È il *leader* che crea quel clima di lealtà e di sostegno reciproco necessario a produrre energia verso il raggiungimento degli obiettivi, è lui che dà coesione al *team*.

### Scheda n. 15 - Il ruolo del *leader* ignaziano

Il *leader* ignaziano è modello di eccellenza in quanto:

- ha spirito d'iniziativa al servizio del cambiamento;
- fissa traguardi elevati;
- ha fiducia di coloro a cui affida un compito;
- sa scorgere il talento, le potenzialità e la dignità di tutti e sa trasformarle in risorsa;
- ispira fiducia;
- rispetta i colleghi;
- ascolta le opinioni;
- condivide le informazioni;
- concede il beneficio del dubbio;
- accompagna i nuovi arrivati.

**100.** Non bisogna trascurare di curare l'efficacia della comunicazione in tutti i momenti della vita del collegio e tra tutte le componenti. Una **comunicazione** chiara e frequente aiuta la formazione di un clima sereno e collaborativo.

A questo scopo, il rettore è tenuto a convocare i responsabili dei vari plessi scolastici e degli altri settori dell'organizzazione del collegio per parlare della situazione e delle prospettive del collegio, delle sue implicazioni culturali, sociali, legali, di alcuni temi di interesse circa la missione educativa e per discutere insieme i nuovi progetti e le nuove proposte.

I coordinatori didattici, a loro volta, informano le altre componenti del collegio negli appositi organi collegiali. Sono previsti momenti durante l'anno per comunicare a tutti (docenti, non docenti, alunni, famiglie, ex-alunni) le linee programmatiche, per discutere e interrogarsi insieme su alcuni orientamenti e per riflettere sul senso dell'impegno educativo.

**101.** In vista della compartecipazione e della costruzione della comunità educante, una cura particolare va rivolta al **luogo** che viene 'abitato' dai soggetti che ne fanno parte. Se nel passato i gesuiti vivevano all'interno del collegio, offrendo ospitalità in momenti anche informali e una notevole disponibilità di tempo, oggi occorre inventare nuove modalità che rendano la scuola un **luogo di vita**, dotato di una dimensione di familiarità, di comunità, di 'casa'.

**102.** Il collegio, in forme nuove rispetto al passato, deve mantenere la propria caratteristica di **crocevia** di molteplici esperienze e sensibilità. In altre parole, deve essere:

- una 'scuola - non solo scuola', in cui si incontrano generazioni diverse, genitori, figli, ex-alunni, docenti, gesuiti, in cui si fanno diverse proposte culturali, spirituali (CVX, MEG, LMS e altri), sociali;
- una 'scuola - comunità' aperta al mondo e al territorio, chiamata a collaborare con altre istituzioni ecclesiali e civili, con altre istituzioni e opere apostoliche della Compagnia di Gesù.

**103.** Tutti gli attori del collegio ignaziano sono chiamati a farne crescere lo **spirito**, ponendo in atto azioni concrete. A questo fine, è utile che vengano descritti con chiarezza i **ruoli** e la **funzione** dei diversi soggetti che compongono l'istituzione scolastica in ordine alla compartecipazione alla missione e alla creazione di un clima e di uno stile proprio di una comunità educante.

Considerata la varietà delle situazioni che caratterizzano i collegi d'Italia e d'Albania (cambiano spesso le funzioni e i nomi stessi), è opportuno operare per armonizzare nelle linee generali i ruoli e le funzioni nodali caratterizzanti l'organizzazione dei nostri collegi. Ulteriori indicazioni ai fini di questa ricerca potranno essere tratte dai Piani dell'Offerta Formativa e dai Progetti Educativi dei singoli collegi.

#### **Scheda n. 16 - Ruoli e funzioni in vista della formazione della comunità educante**

In questa sede, si ritiene opportuno fornire una scheda esemplificativa delle diverse funzioni, che potrà essere strumento per un successivo lavoro di omogeneizzazione tra i diversi collegi.

### **1. Rettore/Gestore:**

- è il primo responsabile dell'ispirazione cristiana e ignaziana del collegio e della sua missione educativa;
- riceve la *missio* ufficiale e formale da parte dei Superiori Maggiori della Compagnia di Gesù;
- è responsabile e garante dell'esecuzione della politica educativa del collegio e della sua corrispondenza alle caratteristiche dell'educazione ignaziana;
- promuove la partecipazione, la condivisione e la corresponsabilità nella missione educativa di tutti gli educatori del collegio e in particolar modo del gruppo dirigente;
- è animatore e promotore della comprensione della missione educativa nel proprio collegio: la stimola, la sostiene, aiuta tutti i componenti della comunità educante a farla propria;
- è responsabile dell'assunzione del personale;
- esplicita chiaramente le linee dell'educazione ignaziana nel dialogo con le famiglie all'atto dell'iscrizione;
- esplicita, nel contratto formativo con le famiglie, la richiesta di un dialogo aperto e vivo scuola-famiglia;
- promuove la partecipazione di tutti gli educatori, personale docente e non docente, attribuendo deleghe o incarichi, valorizzando le risorse umane in base alla disponibilità dei singoli, alle loro competenze, alla loro capacità di relazione;
- rappresenta ufficialmente il collegio a livello civile ed ecclesiale;
- cura i rapporti con le autorità e con la Chiesa locale e partecipa a momenti della vita cittadina, cercando di cogliere bisogni del territorio e di stimolare risposte, in sinergia con altre istituzioni e associazioni o con privati;
- partecipa alle iniziative organizzate a livello di scuola cattolica.

### **2. Gesuiti:**

- sono presenti, in uno stile di testimonianza, di profezia e di attenzione, nei momenti chiave della vita del collegio con le famiglie, gli alunni e i docenti;
- lavorano in *équipe* con altri inserendosi nei vari aspetti della vita del collegio con spirito di servizio, favorendo, come loro apporto specifico, una lettura/rilettura spirituale dei processi;
- sono compagni di viaggio dei laici con i quali collaborano.

### **3. Coordinatore didattico:**

- è corresponsabile della missione educativa del collegio, in particolare è responsabile del plesso che gli è affidato;
- è animatore e promotore della comprensione della missione educativa nel suo plesso: la stimola, la sostiene, aiuta in particolare i docenti a farla propria;
- è chiamato a farsi accompagnatore dei docenti, secondo la comprensione della *leadership* ignaziana, dedicando per questo molto tempo al loro ascolto;
- è impegnato a curare il rapporto con le famiglie e gli alunni, aiutandoli a entrare nella comprensione condivisa della missione educativa della scuola.

#### **4. Economo:**

- partecipa alla missione educativa del collegio;
- compie scelte che devono seguire logiche e modalità coerenti con l'ispirazione del collegio;
- fornisce al rettore gli elementi tecnici, contabili e amministrativi utili per le decisioni e l'individuazione della politica del collegio;
- aiuta il consiglio di direzione a riflettere sulle implicazioni economiche delle scelte didattiche ed educative.

#### **5. Consiglio di direzione:**

- presieduto dal Rettore è il nucleo centrale del funzionamento che promuove la realizzazione della missione e dell'identità del collegio;
- ha la responsabilità di far crescere il senso di condivisione della missione e di senso di appartenenza alla scuola anche attraverso la qualità delle relazioni con i docenti, che sostiene e aiuta nel sentirsi accomunati nella missione;
- cura la trasparenza delle informazioni;
- presenta le linee programmatiche del collegio in apertura e in chiusura di anno scolastico;
- promuove la partecipazione di tutti gli educatori, personale docente e non docente, secondo i ruoli assegnati;
- pone grande attenzione agli aspetti gestionali e amministrativi grazie anche al supporto dell'economo;
- si interroga, attraverso i suoi responsabili, sul suo rapporto con le sfide educative del momento presente e con i bisogni del territorio e studia i possibili apporti che possono venire dall'esterno per ampliarne la proposta educativa.

#### **6. Docenti:**

- sono soggetti progressivamente corresponsabili della missione educativa del collegio;
- partecipano alla missione educativa del collegio con la loro testimonianza di vita;
- sono corresponsabili della missione del collegio attraverso l'insegnamento delle loro discipline, in se stesse formative e portatrici di apertura verso la trascendenza;
- esercitano la loro professione con serietà e disponibilità, mettendosi in gioco come educatori e come persone nella loro interiorità e nella loro spiritualità, coerentemente alla loro scelta/vocazione;
- sono invitati a portare la loro sensibilità ed esperienza umana all'interno del collegio per metterla a disposizione della loro attività d'insegnamento;
- sono invitati a rendere conto del loro operato al rettore e al coordinatore didattico, a riconfermare la loro scelta e a valutare il cammino compiuto in incontri specificatamente previsti;
- sono invitati, nel momento del passaggio al contratto a tempo indeterminato, ad assumersi con piena coscienza e responsabilità la missione educativa del collegio, dopo averla conosciuta e sperimentata durante il periodo del contratto a tempo determinato.

### **7. Personale non docente:**

- condivide, nelle proprie mansioni specifiche, lo spirito dell'istituzione educante;
- è parte essenziale della comunità educante;
- aiuta la costruzione di un clima di accoglienza, di disponibilità, di servizio e di familiarità attraverso la testimonianza personale di dedizione generosa al proprio lavoro.

### **8. Famiglie:**

- conoscono e condividono il progetto educativo;
- accettano e sottoscrivono il Piano dell'Offerta Formativa (POF) e il Patto di corresponsabilità;
- sono disponibili a un dialogo aperto e chiaro con la scuola;
- partecipano agli organi collegiali, intesi non solo come organi formali ma come strumento di dialogo e di condivisione nella missione;
- sono disponibili a essere presenti ai momenti forti della vita del collegio, agli incontri di formazione specifici, alle attività spirituali, a mettere a disposizione le loro competenze;
- possono fornire un contributo al progetto educativo del collegio nel segnalare le esigenze del territorio e del mondo esterno e portare all'interno della scuola le loro esperienze di vita e lavorative;
- si costituiscono in associazioni di genitori per coadiuvare il collegio in alcune attività.

### **9. Alunni:**

- conoscono e condividono il progetto educativo; fino a quando l'età non consenta loro un'adesione personale, consapevole e autonoma, la condivisione delle finalità educative del collegio viene espressa, a loro nome, dai genitori;
- mettono a disposizione la personale creatività e le proprie competenze extrascolastiche per contribuire all'arricchimento di tutti;
- partecipano attivamente alla vita del collegio, sia attraverso gli organi ufficiali e le proposte di iniziative didattiche o educative, sia nella qualità e nello stile della loro presenza a scuola;
- si esprimono al meglio di sé in ogni situazione di apprendimento e svago;
- contribuiscono al mantenimento di un clima positivo di dialogo e fiducia reciproca tra scuola e famiglia;
- si impegnano a costruire un clima di collaborazione con i compagni per la costruzione di una comunità studentesca;
- si impegnano a un dialogo costruttivo con gli adulti educatori del collegio in un confronto ampio e sereno tra esperienze e generazioni;
- sono protagonisti e corresponsabili della loro crescita umana, culturale e spirituale come persone uniche, libere e aperte al mondo, 'uomini e donne con gli altri e per gli altri', alla scoperta dei loro talenti da impiegare nella costruzione di un mondo più giusto e più umano.

### **10. Ex-alunni:**

- fanno parte della comunità educante di un collegio;



- continuano a formarsi approfondendo in periodici incontri l'ispirazione ignaziana;
- si costituiscono in associazione sotto la guida di un padre assistente per impegnarsi in modo più attivo all'interno del collegio;
- partecipano ai principali momenti spirituali, culturali, sociali della vita del collegio;
- danno testimonianza con la loro vita dell'educazione ricevuta in collegio e di un'autentica *leadership* di servizio;
- si impegnano nel testimoniare ai giovani del collegio la possibilità di vite riuscite e realizzate 'per gli altri';
- danno il loro contributo per progettare percorsi educativi che preparano alla vita.

## VALUTAZIONE: PARTECIPAZIONE E COINVOLGIMENTO NELLA VITA DELLA COMUNITÀ

**104.** La valutazione degli aspetti inerenti alla formazione della comunità e al funzionamento del collegio richiede la messa in opera di **specifici strumenti** che possono essere connessi ai processi valutativi descritti nel capitolo VI o utilizzati nelle procedure di certificazione di qualità.

Si tratta di capire quanto la missione educativa e le sue modalità organizzative siano state comunicate con chiarezza, nonché comprese e interiorizzate, da parte di tutti i componenti della comunità educante.

Rilevatori importanti sono il **grado di partecipazione** di tutti gli attori agli organi collegiali e alle iniziative proposte dalla scuola, ma anche a momenti informali della vita della comunità. L'attenzione a 'leggere' i vari comportamenti di presenza/assenza, di coinvolgimento personale o di presa di distanza e di disaffezione da parte dei soggetti della scuola, costituisce un significativo compito per chi è investito di responsabilità.

In sede di valutazione è altresì necessario che la direzione monitori le associazioni affidate agli esterni, affinché le loro linee siano in sintonia con l'ispirazione del collegio.



## CAPITOLO VI

### VALUTAZIONE, INNOVAZIONE, MIGLIORAMENTO DEI COLLEGI IGNAZIANI

**“Come impostare il sistema di valutazione e autovalutazione all’interno dei collegi ignaziani in vista di un percorso di costante innovazione e miglioramento del servizio”**

#### **PREMESSA: VALUTAZIONE PER IL CAMBIAMENTO**

**105. Valutazione e innovazione** si ritrovano nella sensibilità ignaziana fortemente sottolineate e intimamente connesse. È proprio della spiritualità ignaziana riconsiderare e valutare costantemente il proprio cammino con le sue esperienze e dedicare a ciò tempi ed energie ragguardevoli, applicando un metodo rigoroso: soltanto così l’esperienza stessa “si comprende più a fondo che nel tempo in cui non vi si dedicava tanta cura” (cfr. *Es. sp.* n. 44).

La finalità di questo processo di valutazione/autovalutazione indicato da Ignazio è quella di mettere ordine e prendere le decisioni per la maggior gloria di Dio.

Da quanto detto emerge dunque il valore della **valutazione/autovalutazione** come serena presa di coscienza di un percorso e il legame intrinseco di questo atteggiamento con il tema dell’innovazione, del cambiamento e del miglioramento.

#### **CONTESTO: L’ATTUALITÀ DELLA VALUTAZIONE ISTITUZIONALE**

**106.** La valutazione e l’autovalutazione istituzionali sono oggi temi di crescente interesse, soprattutto nel mondo delle imprese, dove si registra una diffusione della cultura della valutazione e della qualità delle istituzioni.

Anche la scuola italiana si sta avvicinando a strumenti e modelli elaborati in contesto aziendale per migliorare la qualità dei servizi offerti e per monitorare aspetti organizzativi, gestionali, economici con i quali sempre di più deve fare i conti. Non sempre però riesce a integrare pienamente strumenti sviluppati altrove, i quali non tengono conto della specificità del servizio offerto dalla scuola, che è volto alla formazione accademica e umana.

**107.** In questo processo sta emergendo con progressiva chiarezza il legame tra valutazione e possibilità di cambiamento e di innovazione. In questo campo la spiritualità e la pedagogia ignaziana offrono un bagaglio molto prezioso, ancora tutto da esplorare nelle sue implicazioni più concrete, ma certamente utile per impostare con chiarezza queste tematiche nello specifico del sistema scolastico ed educativo. L’insistenza della pedagogia e della spiritualità igna-

ziana sul processo di valutazione/autovalutazione e sulle scelte che ne conseguono si rivela così particolarmente attuale.

## ESPERIENZA: VALUTAZIONE DEL SERVIZIO SCOLASTICO

**108.** I collegi ignaziani in Italia e in Albania hanno avviato negli anni processi di valutazione e autovalutazione istituzionali secondo le intuizioni della pedagogia ignaziana e servendosi di contributi di esperti a vari livelli. Numerosi questionari di autovalutazione sono stati somministrati e i loro esiti hanno dato luogo a cambiamenti importanti.

È stato anche condotto un lavoro di ricerca e di studio sulla qualità delle nostre scuole che ha favorito anche la certificazione UNI-EN ISO 9001: 2008 di alcune di esse.

Oggi appare sempre più importante che le iniziative dei vari collegi si inseriscano in un progetto di rete, in cui l'autovalutazione, l'autoanalisi, l'interrogarsi sui percorsi messi in atto rappresentino un aspetto di fondo.

**109.** Da questo cammino emergono alcuni nodi problematici. Quando si parla di **qualità** delle nostre istituzioni è sempre difficile inserire criteri di **qualità ignaziana** per il loro carattere poco empiricamente constatabile; eppure è indispensabile che nei processi di qualità siano presenti i principi ispiratori della proposta educativa ignaziana.

I parametri di qualità per una scuola ignaziana non possono certo esaurirsi in termini di efficienza, produttività, quantità di servizi, ma devono tenere conto dei **bisogni profondi** della persona e delle risposte reali a tali bisogni.

In particolare, indicatori specifici di qualità della scuola ignaziana sono la **centralità dell'alunno**, l'**accompagnamento personalizzato**, l'**eccellenza accademica e umana** e una **spiritualità** incarnata nell'oggi nel servizio alla fede, nello sviluppo della cultura e nella promozione della giustizia.

**110.** Quando si parla di valutazione di un'istituzione scolastica, ci si imbatte nella difficoltà specifica della valutazione della scuola in quanto servizio di istruzione/educazione. In particolare, per i collegi ignaziani si tratta di valutare non soltanto un capitale umano, organizzativo, economico, ma anche un patrimonio di tipo immateriale (intellettuale e valoriale), che comprende fondamentalmente i **valori** trasmessi e la **reputazione** del collegio.

In realtà tutti questi aspetti risultano intimamente connessi. Il patrimonio intellettuale e valoriale è funzionalmente legato al capitale umano, organizzativo ed economico: ad esempio, una buona reputazione alimenta le iscrizioni, che migliorano la performance economica la quale, a sua volta, permette maggiori investimenti per il personale che, gratificato, lavorerà meglio presumibilmente con migliori esiti scolastici degli studenti. Naturalmente il legame funziona anche in senso inverso, dai buoni esiti alla buona reputazione.

## Scheda n. 17 - Criteri di valutazione di un collegio ignaziano

Per valutare un collegio ignaziano bisognerebbe tener conto almeno:

- dell'*efficacia* della presenza a livello territoriale e a livello europeo;
- della *congruenza* del POF con le linee portanti dell'identità;
- del *curriculum accademico*, ossia del modo in cui la scuola ignaziana organizza il lavoro accademico coerentemente alla propria identità;
- del *curriculum informale*, ossia del modo in cui la scuola ignaziana gestisce i contesti formativi extrascolastici come luoghi di espressione dell'identità;
- del *curriculum occulto*, ossia del modo in cui la scuola ignaziana gestisce al suo interno il complesso flusso delle competenze di ruolo (dirigenza, amministrazione, collegio dei docenti, coordinatore, *tutor*, consiglio di classe) e della vasta rete delle relazioni interpersonali (docenti, alunni, genitori, personale amministrativo, personale non docente);
- della *presenza attiva* degli ex-alunni nel servizio alla società e alla Chiesa.

## RIFLESSIONE: LA VALUTAZIONE COME ATTEGGIAMENTO SPIRITUALE E I SUOI DIVERSI LIVELLI

**111.** In base al contesto e all'esperienza descritti, è importante sviluppare nei collegi ignaziani un'autentica **cultura della valutazione**, che riscopra le sue solide radici spirituali. Comprendere la valutazione come atteggiamento più spirituale che tecnico può portare luce e senso anche a una strumentazione che non appartiene originariamente al mondo della scuola.

**112.** Che significato ha l'**autovalutazione** per la spiritualità ignaziana? Significa fermarsi a rileggere quello che è successo chiedendosi 'come è andata?' - domanda che Ignazio invita a rivolgere alla fine di ogni esperienza, sia essa di vita o di preghiera, come al termine di un tratto di cammino personale e comunitario.

Si tratta di un atteggiamento non statistico - anche se per valutare le statistiche saranno utili - che non si ferma ai dati quantitativi, i quali pure sono molto utili per capire meglio e procedere.

Si tratta di un atteggiamento non classificatorio, ma **diagnostico**, teso cioè a capire quello che, all'interno del cammino fatto, ha funzionato e quello che invece non ha funzionato, leggendovi nuove indicazioni per l'avvenire.

Si tratta soprattutto di un atteggiamento **spirituale**, perché è proprio nella rilettura del proprio percorso che se ne scorge il senso, si coglie la direzione della vita per incoraggiarla e quella della morte per evitarla e migliorarla: in definitiva si scorge l'azione di Dio nella propria storia e si discerne la strada che Egli indica.

Questa **radice spirituale** fa della valutazione/autovalutazione un atto sereno e propositivo, che coinvolge molti atteggiamenti interiori: la libertà interiore, l'umiltà, la trasparenza. Essa diventa così occasione per un rinnovamento, per un costruttivo mettersi in gioco rispetto all'ideale di impegno educativo verso il *magis*.

**113.** In questa prospettiva, il miglioramento e l'innovazione scaturiscono proprio da una valutazione serena e propositiva del percorso compiuto: guardandosi indietro e dentro si intuisce la strada che il Signore indica per l'avvenire.

Per questo CAESI sottolinea che la comunità educante “riflette sulla linea fondamentale della scuola, sulle sue strutture, sui metodi, pedagogici e non [...]. A partire da queste riflessioni si faranno cambiamenti nelle strutture, nei metodi, nei programmi della scuola, ecc. quando questo sarà utile o necessario” (CAESI, n. 145). Infatti le scelte di fondo della scuola suppongono “un atteggiamento di valutazione permanente dei fini della scuola, dei suoi programmi, delle sue attività e dei metodi di insegnamento, nello sforzo di rendere ogni attività educativa sempre più efficace in ordine al raggiungimento delle sue mete” (CAESI, n. 113).

La valutazione consiste così in un processo di analisi e in una metodologia di interventi che garantiscono il miglioramento costante e l'innovazione nel servizio, attraverso la valorizzazione di tutte le risorse interne ed esterne.

Essa pertanto dovrebbe supportare i processi formali e informali di programmazione e controllo attuati da ciascun collegio:

- **internamente**, per coniugare il policentrismo decisionale con l'unità di visione, di ispirazione e di indirizzo e per allineare la programmazione economica alle strategie educative;
- **nel contesto** più generale, per verificare il posizionamento del collegio rispetto all'utenza potenziale.

**114.** Il momento della valutazione dunque è l'atto della coscienza necessario per assumere la consapevolezza del percorso compiuto, dei risultati e della progettazione futura verso la quale proiettarsi ulteriormente.

Nella vita di un collegio ignaziano la valutazione, relativamente ai suoi diversi ambiti applicativi, si configura pertanto come una **diagnosi**, una **terapia** e una **prognosi**: legge i dati emergenti positivi e negativi e ne individua le cause, ricerca modalità e strumenti di risanamento e di risoluzione, prevede i tempi di un nuovo percorso progettuale per lo sviluppo del positivo e la correzione del negativo, in modo coerente all'identità ignaziana e ai processi di cambiamento generazionali.

## Scheda n. 18 - I diversi livelli della valutazione

La valutazione deve tendere a sviluppare tre diversi livelli di consapevolezza:

- il **livello dei risultati e degli esiti**, che valuta l'efficacia, rispondendo alla domanda: 'abbiamo ottenuto ciò che volevamo?'.

A questo livello, confrontandosi con le disposizioni normative nazionali, con il presente documento e con il POF d'istituto, si valuti il raggiungimento degli obiettivi educativi almeno nelle seguenti aree:

- il curriculum (cfr. Carmagnani R., Danieli M., Denora V., *Un paradigma pedagogico didattico per la scuola che cambia*, Milano, Principato, 2006; cap. VII);
- i processi d'insegnamento e di apprendimento;
- la formazione dei docenti (da più o meno tempo nelle nostre scuole);
- la *cura personalis* verso gli alunni e i docenti;
- la qualità delle relazioni tra i diversi attori della comunità educante;

- il **livello del processo** che ha condotto ai risultati. Esso valuta l'**efficienza**, rispondendo alla domanda: 'lo abbiamo fatto con il giusto impiego di mezzi e di energie?'

A questo livello si valuti il funzionamento complessivo del collegio in quanto istituzione educativa almeno nelle seguenti aree:

- la funzionalità dell'organigramma d'istituto;
- la motivazione e la gestione delle risorse umane;
- la gestione amministrativa, economica e finanziaria;
- l'ottimizzazione degli spazi e la qualità degli ambienti e delle attrezzature;

- c. il **livello dei percorsi di cambiamento/perfezionamento**, che valuta l'impatto o l'**incidenza** della propria presenza nell'oggi, rispondendo alla domanda: 'che cosa possiamo innovare nell'ottica del *magis*'?

A questo livello si valuti il grado di adeguatezza delle attività curriculari e non curriculari del collegio all'identità complessiva e alla missione delle scuole, estesa ai valori spirituali e sociali.

**115.** Il processo di valutazione deve essere condiviso e partecipato da tutti gli attori della comunità educante: le persone (alunni, docenti, non docenti, dirigenti, famiglie), gli organi istituzionali (consigli di classe, collegi docenti, consigli di direzione, consigli d'istituto, rappresentanze sindacali ecc.), i gruppi di libera appartenenza espressivi del carisma delle scuole (ex-alunni, associazioni dei genitori, movimenti giovanili ecc.).

Occorre tuttavia tener presente che tale processo non è immune da rischi: una mera misurazione dei fenomeni, una troppo minuziosa frantumazione dei processi sottoposti a esame, una tempistica ravvicinata dei rilevamenti, così come un atteggiamento di eccessiva criticità, sono fattori che possono inficiare una corretta mentalità valutativa e condizionare l'analisi dei risultati.

Possibili conseguenze di ciò sono una lettura della realtà poco obiettiva e una più difficile individuazione dei percorsi di miglioramento effettivamente utili.

## **AZIONE: LE VIE PER PROMUOVERE LA VALUTAZIONE E L'INNOVAZIONE**

**116.** La prima azione da compiere nei collegi ignaziani è quella di far crescere una **cultura valutativa e autovalutativa** e prevedere l'impiego delle risorse necessarie perché il miglioramento e l'innovazione nell'istituzione e nei processi educativi siano ricercati sistematicamente.

Laddove se ne ravvisi l'utilità e la possibilità, gli istituti sono incoraggiati a ottenere o rinnovare la certificazione di qualità secondo i requisiti della normativa UNI-EN ISO 9001: 2008.

**117.** Attraverso frequenti momenti di autovalutazione, la scuola può ottenere preziosi riscontri e spunti di riflessione per programmare al meglio la sua attività didattica, formativa, organizzativa.

Utilizzando gli **indicatori di valutazione** individuati nei precedenti capitoli e tenendo conto delle indicazioni provenienti dal delegato dei collegi, sentito il parere dei rettori, ogni collegio predisporrà un insieme organico di strumenti e fonti di verifica con cui effettuare il monitoraggio e le valutazioni con scansioni temporali adeguate a ciascuna area.

**118.** Si tratta di trovare vie per far rientrare nei processi di autovalutazione e di qualità la considerazione di aspetti specifici, difficilmente quantificabili, di un collegio ignaziano. Ciascun collegio, ad esempio, è invitato a valutare con i metodi qualitativi e quantitativi più appropriati e secondo le indicazioni diramate dal delegato, in accordo con i rettori, le *performance* dei propri ex-alunni negli studi universitari e nell'inserimento al lavoro, come pure la percezione che la potenziale utenza ha sviluppato nei confronti del collegio stesso.

**119.** L'agire valutativo (PPI, nn. 63-67), per diventare vera cultura all'interno dell'istituzione, passa attraverso percorsi, ognuno dei quali ha un soggetto protagonista (rettore, consiglio di direzione, collegio docenti, personale non docente) ed è garantito da indicatori specifici.

Il rettore è il responsabile della politica educativa della scuola e della sua progettualità e il primo ad avere il compito di leggere l'istituzione che conduce. Per queste ragioni può essere utile anzitutto guardare la sua azione valutativa e autovalutativa. È infatti a partire dalla sua che vengono declinate le successive valutazioni.



## **Scheda n. 19 - Valutazione e autovalutazione istituzionale a partire dalla figura del rettore**

Fa parte degli ambiti dell'azione valutativa del rettore la valutazione della qualità umana e accademica degli alunni come indice dell'azione formativa globale della scuola.

Sulla scorta dell'eccellenza umana e accademica, richiesta non solo agli alunni, ma anche ai loro educatori, il rettore ha il compito di leggere l'operato professionale dei docenti, la sua congruenza con l'identità della scuola e la qualità di servizio che essa si prefigge, lo stile relazionale della comunità educante e la capacità del clima educativo di trasmettere valori.

Dal canto suo, il rettore è agente di autovalutazione in rapporto all'assolvimento del suo compito di coordinamento dell'attività scolastica, della sua capacità di intervenire risolutivamente e positivamente nella dinamica complessa delle relazioni umane della scuola e nel saper leggere bisogni e dare risposte adeguate.

### **1. Il rettore si autovaluta**

Indicatori:

- definizione di ruolo nel contesto istituzionale: l'esercizio delle funzioni di ruolo e delle competenze, la collaborazione e l'interazione delle funzioni di ruolo;
- efficacia dell'immagine istituzionale: le modalità di interazione con la diocesi, con il territorio, con i responsabili delle scuole cattoliche del territorio;
- modalità di governo: predominanza burocratica, predominanza autoritativa e direttiva, predominanza di coordinamento e di promozione delle competenze e delle risorse presenti nell'istituzione;
- progettualità di governo: definizione della politica d'istituto e tempi di realizzazione (obiettivi relativi alla formazione del corpo docente, all'assetto economico-istituzionale, alla gestione delle strutture, a cambiamenti o modifiche in vari ambiti dell'istituzione);
- gestione delle relazioni interpersonali: disponibilità di tempo, predisposizione all'ascolto, stile del *feedback*, rielaborazione personale dei contenuti della comunicazione, capacità di relazione empatica con riferimento agli alunni, ai docenti, alle famiglie, al personale non docente.

### **2. Il rettore valuta il consiglio di direzione**

Indicatori:

- incidenza nel *Curriculum Occultum* (C.O.): posizioni ideologiche, posizioni pregiudiziali, sistemi di alleanze, stati emotivi contingenti e permanenti;
- capacità di comunicazione in area libera: assertività, trasparenza, capacità di confronto, capacità di negoziato (i predetti indicatori potrebbero anche essere letti dal negativo: passività, aggressività, dogmaticità, predominanza ecc.);
- gestione e bonifica delle relazioni umane: decodificazione del sistema, delle dinamiche di ruolo e dei conflitti di ruolo, azioni di facilitazione e/o di blocco;
- propositività e creatività nella politica istituzionale: percorsi formativi, forme di presenza nel territorio, gestione delle risorse umane, economiche e strutturali.

### **3. Il rettore valuta l'eccellenza umana dei docenti**

Indicatori:

- condivisione del carisma dell'istituzione: interesse manifesto per il carisma e condivisione non solo teorica ma anche pratica delle sue finalità;

- equilibrio personale (stabilità dell'umore, autocontrollo delle emozioni, capacità di ricomposizione delle tensioni relazionali);
- gestione delle relazioni interpersonali in orizzontale: capacità di comunicazione in area libera secondo gli indicatori già evidenziati sopra, disponibilità e abilità nel lavorare in *équipe* (collegio docenti e consiglio di classe);
- gestione delle relazioni interpersonali in verticale: capacità di relazione empatica con gli alunni, capacità di controllo dei meccanismi di precomprensione della realtà in presenza di atteggiamenti e comportamenti disturbanti, capacità di gestire lo svantaggio scolastico.

#### **4. Il rettore valuta l'eccellenza accademica dei docenti**

Indicatori:

- competenza pedagogico-didattica secondo gli aggiornamenti delle scienze umane con specifico riferimento alla didattica del 'gioioso apprendimento' (CAESI, n. 46);
- apertura all'aggiornamento delle competenze attraverso la partecipazione a corsi e convegni;
- attività scientifica attestata da pubblicazioni e/o da interventi in seminari, convegni, conferenze;
- creatività nella didattica testata da prodotti di ricerca realizzati dagli alunni;
- abilità nel lavorare in *équipe* con padronanza metodologica e consapevolezza delle dinamiche relazionali;
- efficienza nella gestione degli strumenti tecnici di lavoro;
- realizzazione di una programmazione prospettica della scuola per l'aggiornamento e la formazione;
- individuazione dei percorsi formativi conformi alla politica della scuola;
- criteri di scelta degli esperti e delle tematiche di aggiornamento e formazione;
- effettiva fruizione nel contesto accademico dell'aggiornamento e della formazione permanente;
- ricaduta degli Esercizi spirituali e dei Colloquia sul clima della scuola e sul modo di procedere dei soggetti istituzionali nei vari ambiti di competenza. La ricaduta è leggibile attraverso gli indicatori precedentemente indicati relativi all'adesione al carisma dell'istituzione, alla qualità delle relazioni interpersonali, alla creatività professionale.

#### **5. Il rettore valuta l'eccellenza umana degli alunni**

Indicatori del livello di incidenza dell'azione educativa sugli alunni:

- consapevolezza delle regole e delle loro motivazioni: atteggiamento di presa di coscienza quando la regola non viene rispettata, rispetto dell'orario, gestione delle assenze, correttezza comportamentale nei diversi ambienti logistici dell'istituto (corridoi, scale ecc.), rispetto delle scadenze previste dal calendario;
- correttezza del comportamento: il saluto, la postura, il tono di voce, il rispetto per il personale docente e non docente, il rispetto e la solidarietà per i compagni (l'indicatore potrebbe essere letto anche al negativo attraverso il rilevamento di comportamenti di bullismo), la cura delle strutture, l'uso adeguato delle cose;
- caratteristiche umane e comportamentali dei rappresentanti di classe e dei rappresentanti al consiglio d'istituto;
- conduzione e contenuti dell'assemblea d'istituto: qualità degli argomenti proposti (al positivo: propositività, creatività, spirito di iniziativa; al negativo: velleitarismo, ripetitività, passività);

- conduzione e contenuti dell'assemblea di classe: valgono gli indicatori precedenti in rapporto all'assemblea d'istituto;
- apertura alla fede e al servizio: fruizione dell'insegnamento della religione e della animazione spirituale (qualità di comportamento e di profitto nelle ore di lavoro, assunzione di impegno in ambiti extra scolastici, partecipazione ai movimenti presenti in collegio, partecipazione alle iniziative di volontariato);
- qualità del giornale d'istituto: consapevolezza del carisma dell'istituzione, livello del senso critico e della creatività, qualità degli argomenti trattati in prospettiva spirituale, socio-politica e di servizio.

#### **6. Il rettore valuta l'eccellenza accademica degli alunni**

Indicatori in connessione alla qualità dell'azione didattica dedicata agli alunni:

- scelte metodologico-didattiche funzionali ai processi di apprendimento (adozione del paradigma pedagogico ignaziano in un contesto di didattica avanzata);
- qualità degli esiti *in itinere* e degli esiti finali: verifica delle competenze acquisite in correlazione all'elaborazione delle programmazioni curriculari;
- sintonia tra l'individuazione dei saperi essenziali nelle programmazioni curriculari e l'orizzonte teorico e pratico della pedagogia ignaziana;
- qualità della conduzione delle assemblee di classe e della gestione del ruolo del rappresentante di classe dal punto di vista della metodologia del lavoro d'*équipe*;
- qualità della conduzione delle assemblee d'istituto dal punto di vista della metodologia del lavoro assembleare;
- impegno degli alunni della scuola secondaria nella cultura cittadina e nel tessuto sociale giovanile;
- produzione di saggi (attraverso il giornale d'istituto o altro) di genere creativo, letterario, scientifico;
- forme espressive varie (musica, teatro, sport) a dimensione pubblica.

#### **7. I coordinatori didattici valutano il consiglio di direzione, l'esercizio della funzione da parte del rettore e si autovalutano**

Indicatori riportati ai punti 1 e 2 di questa scheda.

#### **8. I coordinatori didattici valutano il collegio dei docenti e il collegio dei docenti si autovaluta**

Indicatori riportati ai punti 1 e 2 di questa scheda.

#### **9. I coordinatori didattici valutano l'eccellenza umana dei docenti**

Indicatori riportati al punto 3 di questa scheda, integrati dallo specifico del quotidiano scolastico:

- doti di equilibrio nella gestione delle relazioni interpersonali sia in verticale sia in orizzontale: rapporti con la direzione, con la presidenza, con i colleghi, con gli alunni, con i genitori, con il personale non docente;
- capacità di collaborazione con la direzione e con la presidenza in relazione alla politica educativa dell'istituzione e al perseguimento delle sue finalità;
- disposizione all'autocritica e all'autovalutazione sia in rapporto agli atteggiamenti personali, sia in rapporto alle competenze professionali.

### **10. I coordinatori didattici valutano l'eccellenza accademica dei docenti**

Indicatori riportati al punto 4 di questa scheda, integrati dallo specifico del quotidiano scolastico:

- interiorizzazione e attuazione del PPI;
- capacità di integrazione del PPI con le normative e le indicazioni ministeriali;
- qualità della fruizione nella didattica della formazione permanente e dell'aggiornamento;
- qualità delle pianificazioni curriculari e puntualità nella consegna delle medesime;
- efficienza interdisciplinare e multidisciplinare dei consigli di classe;
- capacità di produrre percorsi personalizzati per il recupero delle diverse modalità di svantaggio scolastico;
- modalità di gestione e di cura del materiale tecnico-burocratico;
- padronanza e trasparenza dei criteri docimologici.

### **11. I docenti valutano l'eccellenza umana degli alunni**

Indicatori riportati al punto 5 di questa scheda, integrati dallo specifico del quotidiano scolastico:

- correttezza comportamentale e rispetto nei confronti di ogni docente in quanto persona e indipendentemente dalla disciplina insegnata (CAESI, n. 43);
- onestà della differenza tra essere compagni nel lavoro di classe e l'essere amici secondo la selettività affettiva: controllo del sistema delle alleanze, capacità di lavoro cooperativo, mutuo sostegno nell'impegno scolastico (PPI, n. 160. 5, 6, 9);
- schiettezza e trasparenza nel giustificare assenze e imprevisioni;
- controllo degli atteggiamenti consumistici e dei comportamenti discriminanti (CAESI, nn. 74-90);
- disponibilità a farsi aiutare nella risoluzione dei conflitti;
- rispetto della persona, del ruolo e della funzione del personale non docente;
- rispetto e cura degli ambienti, dalle aule ai servizi igienici.

### **12. I docenti valutano l'eccellenza accademica degli alunni**

Indicatori riportati al punto 6 di questa scheda, integrati dallo specifico del quotidiano scolastico:

*a) esperienza* (PPI, n. 160):

- capacità di lavoro in situazione di *praelectio*;
- capacità di risolvere i problemi e di imparare a scoprire;
- capacità di lavoro in gruppo e di mutuo sostegno;
- capacità di gestire l'emulazione nell'apprendimento;

*b) riflessione* (PPI, n. 161):

- capacità di lavoro in situazione di *repetitio*;
- capacità di gestire dilemmi, dibattiti culturali;
- capacità di gestire e di organizzare seminari disciplinari, multidisciplinari e di attualità per l'approfondimento e la ricerca;
- capacità di utilizzare diversi percorsi tutoriali;
- qualità dell'elaborazione degli appunti personali;

*c) azione* (PPI, n. 162):

- capacità di correlazione tra lavoro didattico ed esperienze di servizio;
- capacità di progettazione e applicazione;
- capacità di approfittare dei percorsi di orientamento alla scelta degli studi e della carriera;

- qualità dei lavori personali;
- d) valutazione* (PPI, n. 163):
- capacità di produrre autovalutazione in riferimento;
- ai percorsi di apprendimento;
- al metodo di studio;
- all'utilizzazione delle opportunità formative;
- allo stile di comportamento.

***13. L'istituzione valuta l'eccellenza umana e la cura personalis nei confronti del personale non docente amministrativo***

Indicatori:

- da parte del consiglio di direzione e del collegio dei docenti: stile burocratico-autoritativo; stile paternalistico; stile collaborativo;
- da parte dell'utenza (genitori e alunni): atteggiamenti di rispetto delle persone, degli orari di sportello, dei tempi di lavoro.

***14. L'istituzione valuta l'eccellenza umana e la capacità di cura personalis del personale non docente amministrativo***

Indicatori:

- interiorizzazione del carisma dell'istituzione e scelte formative condivise con il collegio dei docenti oppure vissute solo con il proprio gruppo di lavoro;
- qualità delle relazioni con il consiglio di direzione, con il collegio dei docenti e con l'utenza (padronanza degli stati emotivi, immagine di ruolo, cortesia, equilibrio tra collaborazione e autonomia personale);
- qualità delle relazioni interpersonali e bonifica delle medesime (gestione del conflitto) nello *staff* amministrativo e di segreteria (chi effettua il monitoraggio, come lo effettua e quando);
- contesti di formazione al lavoro d'*équipe* e alle dinamiche di gruppo in vista della promozione delle metodiche di collaborazione.

***15. L'istituzione valuta l'eccellenza professionale del personale non docente amministrativo***

Indicatori:

- criteri di rilevamento dei livelli di competenza;
- organizzazione dei percorsi formativi finalizzati al perfezionamento professionale;
- agenzie formative utilizzate;
- frequenza dei tempi di formazione;
- numero dei partecipanti alla formazione (partecipazione individuale o per gruppo di competenza);
- modalità di trasmissione/circolazione dei percorsi di formazione/aggiornamento tra i componenti dello *staff*;
- organizzazione logistica degli ambienti, degli spazi e delle strutture di lavoro in vista dell'ottimizzazione dei risultati operativi (vedi i criteri della prossemica e del rapporto intercorrente tra soggetto lavorativo-operativo e strumenti di lavoro).

***16. L'istituzione si autovaluta e valuta sull'eccellenza umana e sulla cura personalis nei confronti del personale non docente ausiliario***

Indicatori riportati al punto 14 di questa scheda, integrati da:

- chiarezza circa la provenienza dei compiti e degli incarichi di servizio (rettore e/o capo del personale);
- criteri di distribuzione degli incarichi (chi fa, che cosa fa, in quanto tempo la fa), esistenza e strutturazione di un pannello di riferimento o organigramma.

***17. L'istituzione valuta l'eccellenza di esercizio del ruolo e della funzione del personale non docente ausiliario***

Indicatori per ambiti di servizio:

- sorveglianza (forme di controllo della presenza e della sicurezza): portinerie, guardiole, piani;
- strumenti di controllo delle interferenze e delle sovrapposizioni di compito; pulizia (criteri e modalità di controllo sui diversi spazi logistici istituzionali e in particolare sui servizi igienici);
- manutenzione (criteri e modalità di scelta di competenze individuali o di agenzie di servizio).

**120.** Nei processi di valutazione e innovazione è auspicabile la collaborazione tra i diversi collegi, in modo da assicurare **coerenza** e **unitarietà** nella costruzione di una identità ignaziana comune.

In questa prospettiva il delegato dei collegi, con il gruppo dei rettori, stabilisce e comunica agli istituti le **linee comuni** e i criteri di valutazione e la periodicità. Le modalità operative per lo svolgimento sono invece programmate in ogni collegio autonomamente.

A livello di Provincia d'Italia potranno essere altresì avviati **processi di riflessione** sull'apostolato educativo per mezzo delle scuole e in particolare sul ruolo e sulle modalità di presenza delle scuole dei gesuiti nel panorama educativo nazionale. Tali processi, che coinvolgeranno gli istituti stessi e che potranno avvalersi di esperti esterni, saranno mirati sia all'innovazione sia al rafforzamento dell'identità ignaziana delle scuole.

**VALUTAZIONE: IL PROGRESSO DELL'ISTITUZIONE E LA CRESCITA DELLA CULTURA DELL'AUTOVALUTAZIONE**

**121.** Se l'autovalutazione produce i suoi effetti, si instaura un nuovo ciclo programmato per il miglioramento, il quale giungerà nei tempi previsti a nuova valutazione. L'indice di valutazione della riuscita di un processo di autovalutazione/innovazione può essere letto allora come l'instaurarsi di un **circolo virtuoso** che ingenera benessere e stabilità dell'istituzione. Ne possono derivare l'aumento della qualità del servizio, l'aumento del grado di soddisfazione dell'utenza, l'aumento dell'immagine positiva del collegio, in una parola, il progresso dell'istituzione.

**122.** L'indice che l'autovalutazione è diventata cultura diffusa può essere la frequenza e la quotidianità con cui i singoli membri della comunità educante

e la comunità nel suo complesso si autovalutano, senza per questo escludere momenti più formali e sistematici di autovalutazione istituzionale.

Un ulteriore indice della diffusione di una cultura valutativa e autovalutativa educativa è l'elaborazione di **parametri** più precisi, che rendano valutabili, secondo gli strumenti attuali, gli elementi caratteristici della proposta educativa delle scuole ignaziane.

Infine la cultura della valutazione e dell'innovazione sarà veramente diffusa quando le indicazioni della Provincia di Italia della Compagnia di Gesù e le iniziative locali saranno articolate in modo coerente e utile affinché ogni singolo collegio progredisca, con l'aiuto degli altri, nella direzione di un **maggior servizio** (*Es. sp.*, n. 98).





## **APPENDICI**



DISCORSO INTRODUTTIVO DI P. DENORA S.I.  
al Seminario dei Dirigenti dei Collegi della Provincia d'Italia  
Roma, Divino Amore, 9 novembre 2010

Il mio compito in questo momento è introdurre il Documento riassumendo alcune linee del percorso che ha portato alla sua nascita, in quanto tutte le persone che sono qui ne hanno sentito parlare, ma non tutte hanno preso parte attiva alla sua elaborazione.

Il lavoro sul Documento ha un'origine abbastanza remota nel senso che è nato nel momento in cui, vedendo un analogo testo spagnolo, abbiamo pensato che potesse essere opportuno declinare le linee ispirative della Compagnia di Gesù, raccolte nei documenti tradizionali (le *Caratteristiche*, il *Paradigma Pedagogico Ignaziano - Introduzione alla pratica*), nella situazione italiana, nel contesto delle sfide attuali che la nostra Provincia e la nostra nazione stanno vivendo: un documento più vicino a noi, che ci desse strumenti operativi per procedere verso una maggior qualificazione della nostra proposta, e che raccogliesse anche il cammino fatto per condividere fra noi queste stesse linee ispirative e pratiche anche molto concrete.

Abbiamo iniziato a parlare del documento in un seminario dei dirigenti nel novembre 2005, dedicato a "Rete e formazione". È seguita poi la triade dei seminari sotto il titolo "Rifondare lo specifico della scuola ignaziana oggi", che ha visto tre appuntamenti, nel 2006, 2007, 2008, due a Gressoney e uno a Napoli. Infine nel seminario a Napoli nel 2009 si è portato a termine la prima stesura del Documento.

Il percorso è quindi stato abbastanza lungo, ma proprio questa lunghezza racchiude in sé anche una peculiare caratteristica del Documento stesso: non è un documento nato dall'alto, ma è il frutto di un lavoro di riflessione e di condivisione comune, che è partito dalla base - quindi dal lavoro fatto nei singoli collegi - è stato rivisto nei seminari dei dirigenti ed è stato rilanciato ai collegi perché potessero vedere se le indicazioni che stavano nascendo servivano al miglioramento della proposta educativa. È tornato poi al centro per la redazione definitiva. Vi è stato quindi un movimento di andata e ritorno per arrivare a un Documento condiviso, tipico della nostra tradizione educativa.

Infatti questo procedimento riecheggia in noi, nella nostra sensibilità, la *Ratio studiorum*, il documento originario della Compagnia sull'educazione. La *Ratio studiorum*, come sapete, nasce nel momento di una svolta: se prima la Compagnia di Gesù non intendeva occuparsi di scuola ("non ci saranno classi nella nostra Compagnia"), a un certo punto cambia orientamento. Nelle *Costituzioni* prevede questo impegno, orientato principalmente alla formazione

dei giovani gesuiti ma nella parte IV si dice che sarà esteso anche agli esterni con la finalità di “aiutare il prossimo”.

Nelle *Costituzioni* della Compagnia di Gesù si dice inoltre che, per quanto riguarda le ore di lezione e il loro ordine e per la strutturazione della scuola, si sarebbe elaborato un documento specifico, adattato ai tempi, luoghi e persone, nella prospettiva però di arrivare a un documento comune. Quindi si arriva a un ordine di studi comune, che non mortifichi le specificità dei vari contesti, attraverso un processo che, nel caso della *Ratio studiorum*, dura quaranta anni - quindi con le dovute proporzioni siamo stati più rapidi. In questi 40 anni si attua un continuo scambio di esperienze sull'impegno educativo nella pratica dei vari gesuiti.

Da questa condivisione e scambio nasce un modo di procedere unico. ‘*Ratio studiorum*’ vuol dire appunto modo di procedere, maniera di fare scuola. Come qualcuno mi faceva notare, nella *Ratio* la dimensione organizzativa - uno dei temi che si stanno ponendo alla nostra attenzione in questi ultimi tempi - è un aspetto molto considerato. Infatti il titolo esatto della *Ratio studiorum* è ‘*Ratio atque institutio studiorum Societatis Jesu*’. In questo modo anche la Compagnia, come istituzione, entra in questa riflessione sulla didattica e sul metodo di fare scuola. Questo scambio di informazioni all'interno di tutta la Compagnia, con un andamento che va dalla base al centro e dal centro alla base, in dialogo continuo, porta a una elaborazione condivisa. Nella lettera che il Generale della Compagnia, P. Acquaviva, scrive nel 1599 si dice che, alla fine di questo processo, che è stata un'impresa molto complessa per raccogliere le osservazioni di tutti, questa opera, che deve servire a tutti - l'obiettivo è questo - fu accettata da tutti con serenità. Questo atteggiamento rivela anche una certa saggezza del percorso fatto. Si dice addirittura - cosa che mi piace ricordare - che questo documento viene poi affidato all'applicazione nei collegi con la direttiva che “sia osservato da tutti con esattezza e allegrezza”. Ciò manifesta una dose di benevolenza e di incoraggiamento anche rispetto all'agire quotidiano.

Il nostro Documento riprende pertanto in qualche modo un fatto costitutivo della nostra tradizione: non un documento nato da qualcuno di noi esperto in pedagogia, ma un documento nato dalla condivisione di tutti. Se siamo potuti arrivare a questo punto è proprio grazie all'apporto di tutti e al lavoro fatto in precedenza. Come si sottolinea infatti nella Premessa metodologica: “L'elemento essenziale del Documento è il carattere condiviso della ricerca da cui esso nasce [...]. È un elemento molto vicino alla *Ratio studiorum* e tale elemento è veramente fondativo [...]. Il Documento che presentiamo vuole riflettere questa corallità, rispettando nella misura del possibile i contributi dei singoli collegi e i contenuti dei lavori preparatori anche a costo talvolta di sacrificare a questo importante valore alcuni aspetti di organicità e di consequenzialità [...]. Eppure è proprio in questa apparenta fragilità che si rivela la

ricchezza del Documento che è una dichiarazione condivisa, rielaborata insieme in vari momenti di incontro e di scambio in grado di testimoniare ciò su cui ci vogliamo impegnare come colleghi ignaziani d'Italia e d'Albania nei prossimi anni. Al testo sottende tutta una ricchezza esistenziale ed esperienziale fatta di relazioni personali, di passione condivisa, di buone pratiche scambiate, di lavoro fianco a fianco, talvolta anche molto minuzioso, per trovare l'espressione corretta in grado di tradurre a livello riflessivo l'esperienza vissuta"<sup>1</sup>.

Anche nella Lettera di approvazione del Documento, che leggiamo nella seconda di copertina, è riassunto il senso del percorso esperienziale che abbiamo fatto: "È stato un percorso lungo e talvolta faticoso, caratterizzato dalla sincera ricerca di ridire oggi le caratteristiche fondamentali del nostro modo di procedere nei collegi e da un'intensa comunicazione tra noi, comunicazione non solo di idee, ma anche di esperienze e soprattutto di 'quello che ci sta più a cuore' nel nostro impegno educativo. In questo abbiamo sperimentato una profonda comunione nello spirito e un profondo desiderio apostolico comune di essere vicini alle persone che popolano il nostro quotidiano. Di questo vogliamo espressamente rendere grazie al Signore e ringraziarci gli uni gli altri per essere stati compagni di questo significativo percorso [...]. È un documento che in tutti i suoi limiti incarna un ideale alto di apostolato della Compagnia di Gesù [...]. A volte negli anni passati, dietro l'immagine delle nostre istituzioni e certi tecnicismi scolastici che fanno parte delle responsabilità del nostro impegno quotidiano, è rimasto nascosto lo spirito più vitale e apostolico del nostro lavorare con i giovani attraverso l'apostolato dei collegi. Questo spirito ampio e ricco speriamo possa trasparire con chiarezza da questo nostro sforzo di scrittura comune, di ragioni profonde e spirituali, intessute nella pratica più quotidiana della scuola"<sup>2</sup>.

E allora - dicevo - se questo documento si è potuto produrre, è stato grazie a tutto il lavoro fatto in precedenza e, se adesso alcuni punti sono stati compresi in maniera più precisa, è anche perché dietro c'è stata una lunga fatica per farli maturare. Per questo desidero esprimere in questo momento la gratitudine a P. Beneduce per tutto il lavoro di incoraggiamento e di animazione del processo dei collegi negli ultimi anni e la gratitudine anche per questo documento. La gratitudine va anche ai collegi, a tutte le équipes che vi hanno lavorato, all'équipe del CeFAEGI che ha coordinato tutto il processo e ha cercato di rendere più omogenee le elaborazioni dei diversi collegi, ai dirigenti che hanno trascorso vari seminari a lavorare in maniera anche molto 'rude' alle correzioni e alle formulazioni, con vero spirito di condivisione e di servizio. Per la redazione finale ringrazio, da un lato, la prof.ssa Bianco che, essendo vicerettore di Torino, segue tutte le mie vicende e quindi mi accompagna in

---

<sup>1</sup> Il nostro modo di procedere, p. 10-11.

<sup>2</sup> Il nostro modo di procedere, p. 2.

tutti i lavori che mi toccano, e, dall'altro, il prof. Bertolotti e il P. Brambillasca S.I. che hanno dato il loro contributo per la redazione finale del testo, semplificando alcune espressioni un po' ermetiche e cercando di rendere il testo più leggibile.

Si tratta di un documento 'vero' che cerca di non nascondere i problemi che ci sono e che si presentano in questo momento storico nei nostri collegi, per esempio circa la nostra utenza e la convinzione dei nostri docenti. Questo corrisponde al desiderio di uno stile di verità che vogliamo portare in questo nostro impegno per qualificarlo sempre di più. A questo proposito leggo ancora alcune frasi della Premessa metodologica: "Su queste e altre questioni il documento avrebbe potuto tacere. Al contrario esso le vuole riproporre con rispetto e con pudore ma in verità e nella fedeltà alla vita. Del resto avere davanti agli occhi i nostri alunni, le nostre famiglie, i nostri docenti è stato, quando abbiamo scritto questo documento ed è, ora che lo affidiamo ad altri, un atto di amore, di quella 'cura personalis' di cui tante volte cerchiamo di parlare. È un modo per ribadire la certezza che Dio lavora nel nostro presente e che noi lo incontriamo proprio incrociando il cammino di tante persone e di tanti giovani che crescono. È in definitiva ribadire con forza e umiltà che oggi questa nostra missione è appassionante e che 'vale la pena'"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Il nostro modo di procedere, p. 11-12.

DISCORSO DI P. CASALONE S.I.  
al Seminario dei Dirigenti dei Collegi della Provincia d'Italia  
Roma, Divino Amore, 9 novembre 2010

Il Documento è frutto di un lavoro che è durato parecchi anni e che ha coinvolto un gruppo di gesuiti e laici che sono inseriti nel nostro lavoro apostolico. Abbiamo sentito parlare di coralità, di circolarità, di rilettura di un'esperienza condivisa. Proprio l'ampiezza e l'accuratezza di questo cammino costituisce il contributo più rilevante del testo che abbiamo tra le mani. Abbiamo potuto riflettere sull'esperienza, chiarire i significati dell'educazione e della pedagogia ignaziana, comprenderla meglio, mettere in luce le sue caratteristiche e le sue articolazioni. È stato possibile appropriarsene in modo più profondo e più ampio. Inoltre è cresciuta la conoscenza, la comunione d'intenti, la familiarità fra tutti coloro che hanno partecipato in modo diretto o indiretto, negli Istituti e nei seminari. Questa è sicuramente una prospettiva molto importante su cui continuare nel cammino che abbiamo davanti.

### **Antefatti e preparazione delle decisioni**

Questo cammino si svolge in un contesto che è quello della nostra società, della nostra chiesa, dell'attività apostolica che sta svolgendo anche la Provincia d'Italia. Come forse sapete per me è l'inizio del terzo anno da quando ho ricevuto la nomina a Provinciale d'Italia. In questi due anni ho potuto, insieme ai Viceprovinciali, P. Nicola Gay e P. Claudio Barretta, conoscere più da vicino i collegi, che, quando ho iniziato, avevano come Delegato P. Beneduce. Il compito affidato al Delegato e al suo ufficio da P. Tata, che mi ha preceduto e ora è qui presente come Rettore, era di fare una sorta di radiografia della situazione dei collegi, una ricognizione. L'obiettivo era di prepararci a quelle decisioni che occorre prendere, non soltanto pressati dall'urgenza o dalle necessità, ma avendo un quadro d'insieme che ci consenta di fare valutazioni per quanto possibile accurate e quindi di avviarci verso un progetto meditato e scelto intenzionalmente.

Durante questo cammino si è svolta la 35<sup>a</sup> Congregazione Generale. Essa ha prodotto alcuni documenti importanti e ha consentito nuove consapevolezze, in particolare circa i rapporti tra missione e collaborazione. Inoltre è stato il momento della nomina del Provinciale. Noi abbiamo conosciuto gradualmente il lavoro fatto nei collegi attraverso le interazioni avute con chi vi è impegnato, quindi con il Delegato e il suo ufficio, e attraverso le visite canoniche che ognuno di noi ha fatto nelle singole scuole. Abbiamo anche promosso occasioni per consultare ampiamente i gesuiti e non gesuiti all'interno delle scuole stesse.

Mentre si svolgeva questa ricognizione sullo stato dei collegi nelle loro diverse dimensioni, è stato importante mantenere il sistema in un equilibrio tale per cui si potesse arrivare a prendere decisioni non affrettate. Questo lavoro è stato fatto

egregiamente. Condivido e mi associo ai ringraziamenti che P. Denora ha espresso nei confronti di P. Beneduce. Durante questo cammino si è dovuto anche far fronte ad alcune novità o ad alcune situazioni che si sono presentate in qualche collegio e che hanno introdotto cambiamenti all'interno del percorso compiuto.

## **I collegi come strumenti apostolici**

La convinzione che ci siamo gradualmente formati in questo tempo è che i collegi siano strumenti apostolici, senz'altro complessi e impegnativi, ma validi e dotati di notevoli potenzialità. Su cosa si basa questa nostra convinzione che siamo andati pian piano confermando?

Anzitutto essi consentono di compiere un lavoro educativo che si distende nel tempo e che quindi ha una sua organicità e una sua durata: non si tratta di interventi occasionali, ma è possibile accompagnare i ragazzi in una fase della vita importante, dotata di grandi attese verso il futuro e quindi di grande slancio. Questo corrisponde alla riflessione della Compagnia fin dalle origini. Nei primi documenti fondativi della Compagnia si escludeva esplicitamente che i gesuiti potessero insegnare<sup>1</sup>. Solo con il passare del tempo essi si resero conto dell'importanza delle scuole. Infatti, gli storici della Compagnia ci dicono che i gesuiti, tornando sullo stesso posto durante le loro peregrinazioni apostoliche, vedevano che l'effetto della loro predicazione era fugace: nel tempo della loro assenza, le persone ricadevano nelle stesse condizioni in cui le avevano trovate la prima volta del loro passaggio. La loro azione apostolica e formativa rischiava di essere poco incisiva perché i loro interventi erano solo puntuali o occasionali. Si pose il problema di dare continuità alla presenza nello stesso luogo<sup>2</sup>. Questa lettura della realtà, alleandosi a una serie di altre congiunture, tra cui l'esigenza della formazione dei giovani gesuiti, ha fatto sì che la Compagnia si impegnasse progressivamente anche in un'azione educativa formale attraverso le scuole, non solo orientata all'obiettivo interno di formare i gesuiti, ma aprendosi anche all'esterno<sup>3</sup>.

Il tema dell'educazione mantiene oggi tutta la sua attualità. Gli orientamenti pastorali varati il 4 ottobre 2010 dalla Conferenza Episcopale Italiana per i prossimi dieci anni hanno al centro proprio il tema dell'educazione. Il Papa stesso, presentando questa prospettiva alla CEI, ha ribadito un'espressione evocativa, che ha poi usato anche in altre occasioni: "emergenza educativa". L'educazione quindi è una questione importante per tutti i tempi, perché una società si proietta nel futuro attraverso i ragazzi, attraverso i giovani che si formano nel suo seno. Per dirla con P. Ribadeneira, uno dei primi compagni di Ignazio: *institutio puerorum, reformatio mundi*<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Cfr O'Malley J., How the First Jesuits Became Involved in Education, in Traub G.W. (ed.), A Jesuit Education Reader, Loyola Press, 2008, p. 50.

<sup>2</sup> Cfr O'Malley J., The First Jesuits, pp. 15 e 213.

<sup>3</sup> Ibid., 208.

<sup>4</sup> Cit. in O'Malley, How the First Jesuits, 53.



## Qualche ragione dell'emergenza educativa

Oggi però ci troviamo in un'urgenza particolare, proprio perché il futuro è sempre più incerto. Viviamo nella società dell'incertezza. Penso che per molti aspetti questo discorso valga anche per l'Albania: pur essendo in una diversa fase di sviluppo, sicuramente risente del sistema in cui diverse dimensioni della nostra società sono coinvolte. Vorrei descrivere brevemente in che cosa ravvisare il carattere di urgenza che è proprio della domanda educativa.

### *Collasso del paradigma del progresso: scomparsa del futuro*

Un primo problema è proprio il rapporto con il futuro. Nella società dell'incertezza sono tramontati i miti che hanno sostenuto la società illuminista, il mito del progresso soprattutto. Ormai si parla di un collasso del paradigma del progresso così come era stato concepito nell'epoca illuminista, basato sull'alleanza tra sapere e potere (*scientia est potentia*), consolidata poi dalla sinergia tra sviluppo scientifico-tecnologico e industrializzazione. Quello che prima sembrava essere il motore di un continuo avanzamento senza possibilità di recessione e di flessione, cioè la ricerca scientifica e tecnologica, oggi diventa invece il problema. Detto in altre parole, un tempo l'uomo usava la scienza e la tecnologia per difendersi dalla natura, oggi l'uomo deve difendere la natura e difendersi dai sistemi scientifici e tecnologici che invadono il proprio spazio vitale<sup>5</sup>. Il futuro risulta, proprio attraverso quegli strumenti che sono la manifestazione massima della civiltà occidentale, incerto e confuso. Non solo. Mentre prima c'era una coesione culturale tale per cui era evidente per tutti cosa era progresso e cosa non lo era, nella società multiculturale c'è una molteplicità di valutazioni sulla crescita delle conoscenze scientifiche e tecnologiche. La clonazione è un progresso o un regresso? Parlo della clonazione, non solo perché sono questioni che mi sono un po' più familiari, ma anche perché essa costituisce un caso emblematico: attraverso la clonazione, l'uomo potrebbe acquisire gli strumenti per riprodursi che sono propri dei vermi. La scienza rende possibile per la specie umana un sistema di riproduzione che esternalizza il patrimonio genetico, cosa che avviene nelle specie appartenenti all'inizio della scala evolutiva<sup>6</sup>. Progresso o regresso? La clonazione è anche un buon esempio per indicare come abbiamo raggiunto una tale capacità di incidere sui processi naturali da modificarne i cicli, da deviarne il corso senza però poter prevedere gli esiti. E questo vale non solo sul piano del singolo organismo, ma dell'intero pianeta, come si vede nei problemi di inquinamento dell'aria, di esaurimento dell'acqua, di cambiamento del clima.

---

<sup>5</sup> Riprendo queste considerazioni da Natoli S., *Progresso e catastrofe. Dinamiche della modernità*, Marinotti 1999. In versione più sintetica cfr Id., *L'edificazione di sé. Istruzioni sulla vita interiore*, Laterza 2010, 45-50.

<sup>6</sup> Cfr Baudrillard J., *L'échange impossible*, Galilée 1999, p. 40.

Questo naturalmente non significa che si debba abbandonare la ricerca scientifica e tecnologica. Anzi è solo intensificandola e (ri)orientandola che potremo trovare nuove forme di energia e di tutela della Terra. Quanto volevo sottolineare è che si è verificato un collasso del mito del progresso per motivi intrinseci alla scienza e alla tecnologia e collegati con le dinamiche multiculturali della nostra società: la molteplicità dei fini per cui non è più possibile valutare quanto prima veniva considerato progresso in modo omogeneo, sulla base di criteri chiaramente riferiti a una visione eurocentrica.

### *Società del benessere e disavventure del desiderio*

Ma c'è anche un problema collegato all'evoluzione del sistema economico<sup>7</sup>. In una prima fase il sistema produttivo mira alla soddisfazione dei bisogni primari, in termini di sussistenza. Una volta assicurata la sussistenza è sorta la domanda: "Come è possibile progredire nello sviluppo economico se la produzione è ormai arrivata all'obiettivo di soddisfare quello che è essenziale per vivere?". La risposta è stata molteplice.

Da una parte c'è la situazione determinatasi con la globalizzazione. Grazie a essa si è ampliato il campo della domanda, aprendosi a nuove fette di mercato, cioè ad ampi settori della popolazione mondiale che non riescono a soddisfare i loro bisogni primari. Qui un primo problema nasce dal fatto che nella sfera economica i bisogni sono rappresentati dalla capacità di acquisto. Se quindi ampie fette di popolazione non hanno potere d'acquisto, di fatto alla logica del mercato in senso riduttivo meccanicistico non interessano. Ma inoltre, attraverso questa apertura globale, si è cercato da parte dei Paesi occidentali di accedere a materie prime e a manodopera a basso costo. Quindi semplificando con la globalizzazione, da questo punto di vista, si sono ottenuti maggiore domanda e minori costi di produzione.

D'altra parte, se guardiamo il passaggio dalla economia di sussistenza alla società del benessere dal punto di vista antropologico, possiamo dire che il tratto qualificante è stato il tentativo di agganciare lo sviluppo economico, non più al soddisfacimento dei bisogni, ma al desiderio. Quindi non si vende più la lavatrice, che è uno strumento che permette di lavare, ma un'esperienza del lavare. Non si vende più un'automobile che permette di viaggiare, ma si propone un'automobile che è anche un salotto, con molti accessori e che consente di esprimere la propria libertà (di movimento). Non si vende più un telefono, ma si offre l'esperienza sensoriale molteplice dell'ipod con il touch screen, desiderabile non perché la qualità della telefonata sia più alta, ma perché le dita scivolano in modo accattivante e gradevole, sbaragliando la necessità troglodita e archeologica dello schiacciare i tasti. Quindi, agganciando

---

<sup>7</sup> Per queste considerazioni mi riferisco a Magatti M., *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo techno-nichilista*, Feltrinelli 2009.

l'economia al desiderio, la crescita economica non conosce più limiti. Essendo il desiderio infinito, si è trovato il meccanismo del moto perpetuo. Unico problema è che questo tentativo di soddisfare il desiderio a questo livello ci ha portati, da una parte, alla consumazione delle risorse non rinnovabili e, dall'altra, a una società insoddisfatta e disillusa, in cui la frustrazione è all'ordine del giorno. Le patologie del desiderio non sono più le nevrosi (basate sulla repressione), ma quelle di tipo psicotico di denegazione della realtà oppure di soffocamento del desiderio sotto troppe possibilità di soddisfarlo, ancorché in modo maldestro e illusorio.

L'esperienza del mercato diventa in questa dinamica un'esperienza globale. È quello che succede negli aeroporti. Una volta si entrava nel *duty free* per scelta, oggi per forza: è stato collocato direttamente dopo i controlli di sicurezza ed è necessario attraversarlo. Non c'è altro percorso possibile. Lo stesso avviene nelle stazioni. Sia a Roma Termini sia a Milano Centrale si trovano all'uscita dei binari vetrine trasparenti in cui si vede nel senso che non c'è più una separazione visiva gli oggetti che stimolano all'acquisto. Una volta resisti, ma alla lunga prima o poi ci caschi, soprattutto quando ci sono occasioni che appaiono clamorosamente convenienti. Quindi su questa dinamica dello stimolo - risposta, di tipo meccanicamente behaviorista, ci troviamo davanti a un sistema che avvolge. È l'esperienza del mercato totale. Sei dentro un orizzonte che non ti permette di uscire né di spingere oltre lo sguardo, sei dentro a un labirinto in cui tutto risulta mercato. Vi siamo talmente immersi che non ce ne accorgiamo. Questo è il punto delicato. È molto difficile avere uno sguardo critico su questa dinamica. Questo sistema ci porta verso una visione utilitarista dell'essere umano, cioè la strumentalizzazione dell'essere umano in ordine all'utile e al benessere. Questo è il paradigma antropologico implicito della nostra società, secondo una logica di costi/benefici misurati soprattutto quantitativamente. Se guardiamo agli esiti di questa dinamica economica, che alcuni hanno chiamato turbocapitalismo<sup>8</sup>, ci rendiamo conto di quanto sia intrinsecamente contraddittoria: il debito pubblico degli Stati raggiunge cifre da capogiro, le nazioni sono indebitate perché viviamo al di sopra delle nostre possibilità.

Queste considerazioni a noi interessano perché ci aiutano a comprendere in quale contesto siamo chiamati a svolgere la nostra azione educativa. Ai nostri giovani noi trasmettiamo una situazione disastrosa: una terra sfinita, una demografia sbilanciata, un debito astronomico. È difficile fare un discorso sul futuro su queste basi: è facile prevedere un impoverimento generalizzato, un ridimensionamento drastico degli stili di vita, una riduzione delle sicurezze della società del benessere, una previdenza e un'assistenza sanitaria dissanguate. Ma questo tocca anche il modo di trasmissione della cultura e dei valori, che si basa sul principio di autorità. Chi viene prima ed è più adulto in-

---

<sup>8</sup> Cfr Berselli E., *L'economia giusta*, Einaudi 2010.

troduce le più giovani generazioni in modalità di vita mediando significati che permettono di orientarsi nel mondo: anteriorità e autorità sono strettamente collegate<sup>9</sup>. Ma come possono i giovani riconoscere autorità e dare credito ad adulti che consegnano loro un mondo così compromesso e indebitato, in cui si sentono privati di speranza? Ecco perché essi esprimono disagio e difficoltà. Ed è un disagio che sarebbe illusorio voler risolvere pretendendo di ripristinare la società del benessere. Sarebbe una impresa impossibile, perché insostenibile a livello globale. Si tratta piuttosto di comprendere le premesse che già nella società del benessere erano distorte e che ora si manifestano in tutta la loro portata, perché ci hanno condotto fin qui. Non si può rinforzare o rilanciare lo stesso modello, ma occorre trasformarlo esplorando nuovi stili di vita e di rapporti. Ci viene richiesta una conversione dei nostri atteggiamenti interiori.

### *Libertà e relazione*

Cosa è la libertà nel modello di società del benessere, nell'accezione che abbiamo illustrato? È autonomia, cioè essere legge a se stessi e affermare la propria individualità<sup>10</sup>. Si afferma una visione basata sull'autonomia, sull'individualismo, cioè una visione di soggetto umano in cui la relazione viene seconda e non prima. Ci si svincola da tutti i legami. La libertà è libertà da tutti i legami. Mi coinvolgo nelle relazioni nella misura in cui il calcolo dei costi/benefici me ne indica la convenienza e mi promette gratificazione. Cioè mi connetto e mi disconnetto, proprio come si fa in internet nei rapporti virtuali, anche nella realtà, anche nei rapporti tra le persone<sup>11</sup>.

È l'espressione, a livello di vita quotidiana, della logica del divorzio e dell'aborto. Mi connetto o mi disconnetto, ti faccio essere o ti sopprimo nella misura in cui rientri nella mia valutazione dei costi e dei benefici basati su una concezione della libertà che è libertà "da", cioè autonomia come affermazione di sé. Mancano codici culturali per elaborare una rappresentazione dell'agire differente<sup>12</sup>. Non ce li abbiamo più. I codici culturali, che attualmente abbiamo, viaggiano in questa logica utilitarista e basata su una visione dell'uomo di tipo individualista e su un concetto di libertà come autonomia. Quindi occorre riscoprire la vita inclusa tutta la riflessione sull'origine della vita, non solo di tipo darwinista anzitutto come ricevuta in dono gratuitamente, senza un atto libero con cui si è dato il proprio consenso valido, perché nessuno si è messo al mondo da sé. È importante recuperare in qualche modo

---

<sup>9</sup> Mi ispiro qui a Benasyag M. - Schmit G., *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli 2004.

<sup>10</sup> Andrebbe qui ricordato, anche solo accennandovi, che si tratta di un'accezione diversa da quella intesa da Kant con la stessa parola.

<sup>11</sup> Nicolás A., *Challenge to Jesuit Higher Education Today*, Città del Messico (23 Aprile 2010).

<sup>12</sup> Ricordiamo di passaggio che la Bibbia è uno dei codici culturali fondamentali della nostra tradizione occidentale e come tale è una risorsa valida per tutti gli esseri umani di qualunque fede e appartenenza, da riscoprire in questo senso: cfr Fausti S., *Per una lettura laica della Bibbia*, Ancora 2008.

la dimensione passiva, il significato positivo del limite. Il limite non è solo una riduzione della mia libertà, ma è luogo in cui la mia libertà può esercitarsi. Quindi recuperare la dimensione affettiva, nel senso che gli affetti sono quelli che incidono su di me senza che io possa liberamente disporre. È in un secondo momento che io potrò prestare il mio consenso o il mio dissenso nei confronti degli affetti, ma gli affetti anzitutto accadono dentro di me senza che io possa impedirlo. In questo, ciascuno scopre che la propria esistenza è segnata da una dimensione radicalmente passiva. Certo i limiti sono da superare, da trascendere continuamente, ma il punto è che troppo spesso cerchiamo di eliminarli, cioè di non riconoscerli nella loro valenza esistenziale, ma soltanto di subirli come realtà da eliminare. Si rischia di cortocircuitare il momento di riconoscimento e di accettazione, affrettandosi subito a un superamento che è in realtà denegazione del limite.

### **Dalla produzione alla generazione**

Una parola che mi sembra possa aiutarci in questa prospettiva è quella di «generatività». Essa ci permette di riflettere sul significato del nostro agire, delle nostre relazioni educative e anche del nostro modo di annunciare il Vangelo<sup>13</sup>. C'è una comprensione della nostra azione in cui, rispetto alla vita, possiamo sì essere protagonisti, ma senza esserne padroni: tenere insieme nello stesso tempo un senso verso cui si va, anche se non sappiamo bene dove si va. C'è un'analogia con la generazione di un figlio: significa essere coinvolti in un'esperienza che ci supera di gran lunga, ma che d'altra parte non può fare a meno della nostra partecipazione. Si vede che la potenza è sempre anche collegata a un'esperienza di impotenza, che l'azione è anche sempre passione nel senso di affetto, di passività che include aspetti ulteriori rispetto a quanto la volontà pretende di controllare. Il latino ci mette a disposizione una forma verbale, che è poi sparita dalle nostre lingue, che esprime bene questa dinamica: la forma deponente. Essa ha significato attivo e forma passiva (i primi due verbi deponenti sono nascere e morire, *nascor* e *morior*): indica un'azione in cui tu agisci, ma la forma in cui si dà questa azione non elimina la tua componente passiva. Tu agisci ma così facendo devi in qualche modo deporre qualcosa di te, svuotare l'azione del suo potere distruttivo che si produce tutte le volte che si dà. Ed è questa un'azione costitutivamente relazionale. Infatti la generazione avviene attraverso la collaborazione dell'uomo e della

---

<sup>13</sup> In vario modo ritorna in diversi contesti questa immagine della generazione: cfr Magatti M., cit., 295ss; Rigotti F., Partorire con il corpo e con la mente. Creatività, filosofia, maternità, Bollati Boringhieri, 2010; Angelini G., Il figlio. Una benedizione, un compito, Vita&Pensiero 2006. Anche sul piano della vita di fede la metafora della generazione risulta assai suggestiva per la ricerca di nuove vie di annuncio del Vangelo: cfr Theobald Ch. - Bacq Ph., Passeurs d'Évangile. Autour d'une pastorale d'engendrement, Éd. De l'Atelier - Lumen vitae, 2008; una prospettiva assai interessante anche dal punto di vista vocazionale, in senso lato: Theobald Ch., Vous avez dit vocation?, Bayard 2010, 13.227.

donna. La clonazione di cui sopra non a caso elimina il rapporto uomo-donna, dando corso all'onnipotenza che abita il nostro immaginario.

Parafrasando il titolo di un decreto della 35<sup>a</sup> Congregazione Generale, «Collaborazione al cuore della missione», possiamo dire che la relazione è al cuore di ogni azione, non solo della missione. Relazione vuol dire che non basto a me stesso, vuol dire che quello che mi costituisce non è che mi raggiunga dopo, come nel paradigma individualista, ma è la via attraverso cui la persona viene al mondo.

La spiritualità ignaziana, che si basa sul desiderio e sull'affettività, è molto ben posizionata per raccogliere la sfida che i tempi odierni ci propongono. È una sfida radicale, non è una sfida in cui dire “adesso ci impegniamo di più e cambieremo il mondo”. Si tratta di elaborare dei luoghi che ci consentano di educare la libertà secondo questa concezione. Prendersi cura dell'educazione alla libertà vuol dire favorire contesti che permettano di attuare questa visione. Occorre “far esistere” luoghi in cui ci si prende cura di questa condizione di possibilità dell'essere umano, con tutto quello che ne consegue, della sua libertà, in cui sia possibile avere esperienza e praticare modalità di relazione che non si adeguano alla mentalità prevalente. Il compito è di escogitare e immaginare creativamente<sup>14</sup> vie per realizzare un'azione generativa e non un'azione semplicemente produttiva.

### **Impegno dei gesuiti e specificità dei collegi (ignaziani)**

I collegi si collocano in questa linea, come anche il lavoro della Provincia d'Italia della Compagnia di Gesù che vuol portare il suo umile ma fermo contributo in questa prospettiva. Noi come gesuiti desideriamo rivolgerci a tutti coloro che percepiscono l'importanza di questo snodo. Certo ci sentiamo portatori di una lettura del mondo, di una visione dell'uomo e di un patrimonio educativo che incontra il mondo contemporaneo proprio là dove c'è molto bisogno. Ma non può essere una sfida portata avanti da soli. Non possiamo come ci vogliono far credere per esempio sul problema della sicurezza blindare le nostre porte per lasciare fuori il mondo. Non possiamo dare soluzioni individuali, cioè individualiste, a problemi della società, ma dobbiamo condividere le nostre forze in maniera corale per far fronte a questa emergenza, perché proprio di emergenza si tratta<sup>15</sup>. Occorre appunto far esistere luoghi in cui questa prospettiva e questa concezione della vita siano affermate, luoghi istituzionalmente consistenti (quindi non solo nelle relazioni brevi a tu per tu), capaci di incidere sul terreno sociale e di essere interlocutori con altri soggetti che sono presenti nel tessuto della società. I collegi con la loro con-

---

<sup>14</sup> Sull'immaginazione insiste nel suo recente discorso il Padre Generale, cfr Nicolás A., *Challenges to Jesuit Higher Education Today*, cit.

<sup>15</sup> Cfr Baumann Z., *Voglia di comunità*, Laterza 2003.



sistenza istituzionale possono essere “agenti propulsivi di un cambiamento” di questo tipo, “fautori di legami significativi” nel tessuto sociale. Queste sono espressioni che uso nella prefazione del Documento. In questa sede ho avuto l’opportunità di dirvi da dove provengono queste parole chiave, qualcosa di più di quanto ci sta dietro.

Possiamo inoltre essere presenti nello scenario della scuola in Italia e in Albania ispirando, accompagnando i cambiamenti in un’interazione feconda. I colleghi, oltre avere questa consistenza istituzionale, hanno anche l’opportunità di interazione non solo con i giovani, ma anche con le famiglie e con i docenti. Quindi sono luoghi di trasversalità del nostro lavoro apostolico. Sempre di più si tratta di non perdere questa visione d’insieme. Qualcuno giustamente mi invitava a non lasciarci andare alla logica dei settori, ma di tenere presente la globalità della nostra presenza come Gesuiti in tutte le dimensioni della persona, ma anche in tutte le dimensioni del nostro slancio apostolico e formativo. Noi crediamo quindi che la scuola possa essere un luogo in cui promuovere questa esperienza che si ispira alla generatività, a questa visione della vita e della società.

Per di più l’educazione cattolica è messa in molti modi in cattiva luce e si trova in una situazione di fragilità. (Nel documento ci sono anche passaggi storici di questa cosiddetta “educazione cattolica”). A me l’uso dell’espressione “cattolica” mette in un certo imbarazzo, la uso con cautela perché è mia convinzione che è un termine un po’ ambiguo. L’educazione non è un fatto professionale, ma è una proposta che vuole essere valida per ogni essere umano. Per questo finora non ho mai citato nessuna fonte del Vangelo o del magistero, anche se è evidente che il Vangelo ci dice moltissimo su questi argomenti, come del resto il Magistero ecclesiale. Basta leggere l’ultima enciclica *Charitas in Veritate* e si vede quanto la questione della libertà stia a cuore al Papa Benedetto XVI<sup>16</sup>. La nostra scuola vorrebbe affermare e far capire che si tratta di un servizio pubblico. Ha una valenza pubblica, serve per la costruzione della società in quanto, fin dalle origini, è impegnata nella promozione del bene comune<sup>17</sup>, serve per riannodare quel tessuto sociale così disgregato da una percezione utilitarista e individualista.

Per questi motivi noi siamo quindi convinti della importanza della scuola. Però le scuole hanno un valore positivo per noi non in qualunque modo, ma solo se riusciamo a conferire loro una specificità che caratterizza il modo di essere e di operare della Compagnia. Almeno a questo noi aspiriamo. Se poi non sempre riusciamo ad attuarlo, si tratta di migliorare in questa linea, ma non di abbandonarla. Detto in sintesi: ha senso che la Compagnia, con coloro che si sentono corresponsabili e collaboratori in questo impegno, continui nella scuola a condizione che siamo in grado di imprimere ai nostri colleghi

---

<sup>16</sup> Benedetto XVI, *Charitas in Veritate*, nn. 17.70.

<sup>17</sup> O’Malley, *How the first Jesuits*, cit. 51.

una connotazione effettivamente ignaziana. Sull'ignazianità il nostro Documento dice molte cose e ci tornerete nei prossimi tempi, quando il Documento verrà ulteriormente approfondito, e quindi non mi soffermo su questo. Mi limito a sottolineare questa condizione alla quale noi non vogliamo rinunciare.

### **Soluzioni operative: rete e ufficio del Delegato**

Allora i collegi continuano a costituire strumenti apostolici importanti e significativi. La nostra domanda, come appunto cerco di formulare nella prefazione, suona così "È possibile mantenere lo specifico dell'agire educativo dei nostri collegi strumenti per loro natura complessi e impegnativi a fronte di una drastica riduzione dei gesuiti e con risorse economiche limitate?"

Per rispondere a questa domanda l'idea è anzitutto di rinforzare la rete dei collegi. Per questo è anche necessario dare a questa rete una struttura centrale, che è l'ufficio del Delegato, che sia sufficientemente energica per animarla. Essa sarà strumento non solo di coordinamento ma anche di indirizzo apostolico<sup>18</sup>.

In questa linea abbiamo visto la necessità di un cambiamento del Delegato. Un Delegato, che abbia questo impegno, deve, in prospettiva almeno, avere la possibilità di diventare un delegato a tempo pieno. In questo sta una delle ragioni principali dell'avvicendamento tra P. Beneduce e P. Denora. P. Denora non è ancora completamente disponibile per fare questo lavoro, però abbiamo cercato di rinforzare il collegio Sociale con alcuni valide ed esperte presenze e altri contributi, in modo che, pian piano, egli possa liberarsi e dedicarsi a tempo pieno a questo compito: la rete e l'animazione della rete.

Cosa è chiamato a fare il Delegato? Anzitutto a continuare il lavoro di coordinamento, di animazione fra i direttori e i dirigenti delle scuole; continuare con l'ufficio la funzione del Cefaegi, di cui quest'anno P. Gianuzzi è ancora responsabile (anche perché quest'anno il lavoro del Cefaegi è un po' alleggerito vista la situazione dei docenti delle nostre scuole); prendersi cura di aspetti economici e gestionali e per questo continua a essere sul campo il dott. G. Vignola validamente supportato dal dott. A. Costa. Come fatto nuovo vi è un maggiore collegamento della dimensione gestionale - amministrativa ed economica con l'economato della Provincia perché è normale, nelle opere della Compagnia, finché essa ha la responsabilità giuridica effettiva, che vi sia anche una revisione, un monitoraggio dell'Economo di Provincia che si riferisce poi al Provinciale. È per questo che tra noi oggi c'è anche il P. De Luccia. P. Beneduce continuerà a dare il suo aiuto con la presenza negli organismi dei quali, a vario titolo, è membro (CEI, FIDAE, Ministero della Pubblica Istruzione). Ulteriori rinforzi a questo gruppo di lavoro potranno rendersi necessari.

---

<sup>18</sup> Indicazioni organizzative più precise vengono date nel comunicato del Provinciale ai Superiori delle comunità e ai Dirigenti dei Collegi (21 gennaio 2011).



Un altro aspetto su cui ci stiamo interrogando è la possibilità di adottare un piano pastorale unitario per tutti i nostri collegi, che venga elaborato con il concorso di tutti e che poi venga declinato e attuato nei singoli luoghi.

Evidentemente questo programma richiede un'ulteriore precisazione. In questa prima fase di rodaggio con il P. Denora siamo stati concentrati su una descrizione più chiara dei compiti, dei ruoli, delle reciproche relazioni fra i vari soggetti che sono in campo all'interno dell'ufficio del Delegato, che è un ufficio di notevole portata. Quello che è chiaro fin d'ora è che il Delegato ha il compito di garantire il funzionamento e l'ignazianità delle scuole, facendo fronte a quei problemi che si andranno presentando nelle scuole e che occorre affrontare in un orizzonte temporale più o meno ravvicinato. Egli sarà coordinatore della rete dei collegi, che non è solo uno strumento organizzativo per rendere più efficaci ed efficienti i rapporti, ma è anche una modalità per dare uno slancio apostolico e un indirizzo ai collegi. Quindi il Delegato è la prima interfaccia dei rettori. È lui il riferimento delle scuole all'interno della rete e con lui c'è una stretta collaborazione dei superiori maggiori, il Provinciale e i Viceprovinciali.

Quello che noi vediamo è che i gesuiti non riusciranno più a essere presenti come comunità in tutti i collegi. È probabile che noi dovremo puntare su alcuni collegi in cui mantenere una comunità e in altri collegi, che potranno essere parte di questa rete, dare un contributo che magari proviene da comunità che risiedono altrove, grazie a gesuiti che operano nella città o nella zona in cui il collegio è presente. Comunque, obiettivo di tutti è l'ignazianità che, attraverso questo organismo centrale più robusto, può essere affermata sia in termini ispirativi sia in tutte quelle procedure che rendono concretamente operativa tale ispirazione, per cui niente del collegio le è estraneo, come già diceva molto bene prima il P. Denora.

Quindi questo Documento costituisce una buona base per continuare il cammino nei prossimi tempi. Sarà un cammino in cui, dopo la fase di ricognizione diagnostica e di terapia di mantenimento che è stata messa in atto in questi anni, ci avvieremo verso scelte più impegnative che la storia, le situazioni e il contesto in cui si inserisce ciascun collegio ci indicheranno. Quindi affidiamo questo cammino alla responsabilità di tutti quelli che vi prendono parte e progressivamente si tratterà di cercare insieme e di accompagnare ogni collegio su quella strada che si mostrerà come la più conveniente.



## Ai Superiori e ai Dirigenti dei Collegi

Carissimi Superiori e Dirigenti,

in diverse occasioni ho già comunicato il senso e le modalità dei cambiamenti in atto nell'ambito del nostro apostolato educativo (cfr Lettera del 27 settembre 2010, Prefazione al Documento *Il nostro modo di procedere. I Collegi ignaziani*). Desidero ora integrare quanto già detto con alcune informazioni più pratiche, che possano dare maggiore chiarezza al percorso intrapreso e favorire il coordinamento delle operazioni.

La Provincia d'Italia riconferma l'opzione di essere presente nel campo dell'educazione dei giovani attraverso i *Collegi*. Manteniamo questa denominazione per indicare l'ampiezza della *missio* che le istituzioni della Compagnia svolgono, in cui la dimensione scolastica è fondamentale, ma non esaustiva. Fin dalle origini, esse hanno sviluppato la loro azione formativa con riferimento a una visione della persona ispirata al Vangelo e ricoprendo una valenza apostolica, educativa, culturale e sociale. I Collegi infatti consentono di interagire, in modo continuativo e intenso, con studenti, famiglie, docenti e con il territorio, tanto da risultare promotori di cambiamento, anche in virtù delle loro dimensioni e consistenza istituzionale.

Perché i Collegi possano raggiungere questo obiettivo è però determinante la loro qualificazione *ignaziana*, senza la quale non hanno per noi ragione di esistere. Data la drastica diminuzione del numero dei gesuiti, non sarà più possibile per la Provincia assicurare nei prossimi anni una comunità residente in tutti i Collegi oggi esistenti. Perché la qualificazione ignaziana possa caratterizzare anche i Collegi privi di comunità, si è deciso di rinforzare il loro collegamento in rete e la struttura centrale che fa capo al Delegato, P. Vitangelo Denora.

È compito specifico del Delegato per i Collegi e del suo ufficio accompagnare ciascun Collegio in questa direzione verso l'assetto che si mostrerà realizzabile, secondo il percorso più aderente alla sua storia e alle sue possibilità, in una logica di crescente unitarietà. La effettiva realizzazione delle caratteristiche ignaziane sarà criterio dirimente per l'appartenenza alla rete e per l'accesso alle risorse materiali e immateriali che fanno capo alla Compagnia.

Per svolgere tale compito, al Delegato sono assegnate funzioni non solo di coordinamento, ma anche di attuazione dell'indirizzo e di controllo nei confronti della rete e dei Collegi, in ogni loro aspetto. A lui pertanto devono fare riferimento regolarmente tutti i soggetti che svolgono funzioni direttive, di qualsiasi natura, nell'ambito dei Collegi o nell'ambito dei ruoli attribuiti alle strutture della rete. In particolare, i gestori sono tenuti a sottoporre preventivamente all'approvazione del Delegato tutte le operazioni di straordinaria amministrazione o che eccedono la loro autorità.

Della sua gestione il Delegato rende conto al Provinciale, direttamente o per il tramite dei Viceprovinciali e dell'Economo di Provincia. Ogni volta che emergesse la necessità di un confronto su situazioni di particolare rilevanza, saranno effettuate

prontamente le opportune consultazioni in vista di concordare le decisioni e le azioni conseguenti.

In questa prima fase di lavoro, riconducibile all'anno scolastico 2010-2011, il mandato del Delegato e del suo ufficio avrà le seguenti priorità:

- 1) condurre il processo di definizione dei criteri, delle modalità di valutazione e del programma di verifica dell'ignazianità di ciascun collegio, sul modello sperimentato in altre Province attraverso il quale si definirà l'appartenenza alla rete;
- 2) progettare il nuovo assetto istituzionale e organizzativo della rete per collegare giuridicamente e funzionalmente i collegi, con particolare attenzione ai seguenti ambiti: qualità scolastica, pastorale dei collegi, gestione delle risorse e finanziamento, formazione/produzione culturale;
- 3) effettuare la supervisione delle situazioni critiche che necessitano di interventi importanti e urgenti nell'ambito gestionale, particolarmente nei collegi di Milano, Torino e Napoli;
- 4) garantire che sia implementato pienamente un sistema di informazione che consenta decisioni tempestive e accurate in tutti gli ambiti;
- 5) garantire la continuità dei principali processi formativi avviati dal CeFAEGI e portare a termine i progetti pilota iniziati recentemente: *Il nostro modo di procedere nei Collegi ignaziani*, i curricula ignaziani (a partire dalla religione), la comunicazione, il progetto It@s (Information Technology at School).

Tali priorità saranno affrontate dal Delegato in uno spirito di condivisione e co-progettazione che coinvolge tutta la rete e che ha il suo momento centrale negli incontri periodici dei Rettori e nei seminari dei dirigenti.

Il Delegato, con l'approvazione del Provinciale e dei Viceprovinciali, potrà avvalersi anche della collaborazione di gesuiti competenti e di consulenti laici e potrà attivare gruppi di lavoro o comitati di ricerca. A questo fine è stato stabilito presso la Provincia un Fondo per la rete dei Collegi a cui ciascuno già parzialmente contribuisce in proporzione del numero di iscritti e che potrà essere arricchito con altre risorse individuate con i Superiori maggiori e con l'Economo di Provincia.

Affidando al Signore questa nuova tappa del cammino che stiamo per intraprendere per qualificare al meglio il nostro contributo in ambito educativo, rivolgo a tutti il mio saluto più cordiale,



P. Carlo Casalone S.J.

Roma, 21 gennaio 2011



# INDICE

<b>Prefazione di P. Carlo Casalone S.I. Provinciale d'Italia</b>	<b>Pag. 5</b>
<b>Premessa metodologica</b>	<b>Pag. 9</b>

## CAPITOLO I

### **Identità e missione condivisa di un collegio ignaziano**

Premessa: L'identità, un percorso con uno sguardo spirituale	Pag. 13
Contesto: La scuola ignaziana nell'emergenze educativa	Pag. 15
Esperienza: L'impegno della Provincia d'Italia dei gesuiti per i propri collegi	Pag. 20
Riflessione: Un'identità significativa e coerente e una missione condivisa	Pag. 22
Azione: Una 'carta d'identità', un nuovo soggetto apostolico, un agire in rete	Pag. 24
Valutazione: Una scuola riconoscibile	Pag. 26

## CAPITOLO II

### **La formazione sociale della persona nella comunità**

Premessa: Lo specifico della missione educativa della Compagnia di Gesù	Pag. 27
Contesto: Le sfide nell'epoca della globalizzazione	Pag. 27
Esperienza: Solidarietà e capacità critica	Pag. 28
Riflessione: Conoscenze, testimonianza, accompagnamento	Pag. 29
Azione: Chiarezza nei principi e nei percorsi	Pag. 30
Valutazione: Coerenza tra finalità e pratiche	Pag. 31

## CAPITOLO III

### **La pedagogia e la didattica ignaziana**

Premessa: I tratti caratterizzanti la pedagogia e la didattica ignaziana	Pag. 33
Contesto: Attualità della tradizione ignaziana	Pag. 35
Esperienza: Un percorso personale e comune ricco e significativo	Pag. 36
Riflessione: Consapevolezze sulla forza della pedagogia ignaziana	Pag. 37
Azione: Modalità concrete per promuovere e applicare la pedagogia e la didattica ignaziana	Pag. 39
Valutazione: Indici per percepire un comune modo di procedere	Pag. 49

## **CAPITOLO IV**

### **Inserimento e formazione degli educatori e dei responsabili**

Premessa:	Gesuiti e laici collaboratori nei collegi ignaziani	Pag. 51
Contesto:	La realtà in evoluzione dei collaboratori nei collegi ignaziani	Pag. 52
Esperienza:	Orizzonte e modalità	Pag. 53
Riflessione:	La proposta di un concetto di formazione condiviso e di un processo efficace	Pag. 55
Azione:	L'attuazione di un piano coerente e flessibile	Pag. 56
Valutazione:	La capacità di interrogarsi per progredire	Pag. 61

## **CAPITOLO V**

### **Comunità educante e funzionamento dell'istituto**

Premessa:	Comunità e organizzazione	Pag. 63
Contesto:	La cultura comunitaria e organizzativa	Pag. 64
Esperienza:	Potenzialità e limiti dell'attuale situazione	Pag. 65
Riflessione:	Senso ignaziano di comunità educante e sfida organizzativa	Pag. 66
Azione:	Formazione della comunità e chiarezza dell'organizzazione	Pag. 68
Valutazione:	Partecipazione e coinvolgimento nella vita della comunità	Pag. 73

## **CAPITOLO VI**

### **Valutazione, innovazione, miglioramento dei collegi ignaziani**

Premessa:	Valutazione per il cambiamento	Pag. 75
Contesto:	L'attualità della valutazione istituzionale	Pag. 75
Esperienza:	Valutazione del servizio scolastico	Pag. 76
Riflessione:	La valutazione come atteggiamento spirituale e i suoi diversi livelli	Pag. 77
Azione:	Le vie per promuovere la valutazione e l'innovazione	Pag. 80
Valutazione:	Il progresso dell'istituzione e la crescita della cultura dell'autovalutazione	Pag. 86

## **APPENDICI**

Discorso di P. Vitangelo Carlo Maria Denora S.I. Delegato dei Collegi S.I. d'Italia e d'Albania ai Dirigenti dei Collegi	Pag. 91
Discorso di P. Carlo Casalone S.I. Provinciale d'Italia ai Dirigenti dei Collegi	Pag. 95
Lettera di P. Carlo Casalone S.I. Provinciale d'Italia ai Superiori delle Opere dei Gesuiti	Pag. 106

## INDICE DELLE SCHEDE

### CAPITOLO I

- Scheda n. 1* *La spiritualità ignaziana* *Pag. 14*  
*Scheda n. 2* *Nodi problematici connessi all'evoluzione  
interna della scuola ignaziana* *Pag. 21*  
*Scheda n. 3* *Azioni per la collaborazione  
e la corresponsabilità e passi del cammino  
di condivisione della missione* *Pag. 25*  
*Scheda n. 4* *Indicatori di valutazione* *Pag. 26*

### CAPITOLO II

- Scheda n. 5* *Gli interventi didattico-educativi in campo sociale* *Pag. 30*

### CAPITOLO III

- Scheda n. 6* *Atteggiamenti e linguaggio ignaziano  
dagli Esercizi spirituali* *Pag. 34*  
*Scheda n. 7* *L'insegnamento e l'apprendimento* *Pag. 39*  
*Scheda n. 8* *Indicazioni operative per l'azione apostolica  
del docente* *Pag. 40*  
*Scheda n. 9* *Pratica della tutoria* *Pag. 41*  
*Scheda n. 10* *Il metodo proposto dal PPI* *Pag. 43*  
*Scheda n. 11* *Indicatori della crescita integrale  
della persona e di valutazione del processo  
di insegnamento-apprendimento* *Pag. 50*

### CAPITOLO IV

- Scheda n. 12* *Priorità per la formazione* *Pag. 56*  
*Scheda n. 13* *Le attività di accoglienza, inserimento  
e formazione* *Pag. 57*  
*Scheda n. 14* *Condizioni/elementi di efficacia della formazione  
nei collegi ignaziani* *Pag. 60*

### CAPITOLO V

- Scheda n. 15* *Il ruolo del leader ignaziano* *Pag. 68*  
*Scheda n. 16* *Ruoli e funzioni in vista della formazione  
della comunità educante* *Pag. 69*

### CAPITOLO VI

- Scheda n. 17* *Criteri di valutazione di un collegio ignaziano* *Pag. 77*  
*Scheda n. 18* *I diversi livelli della valutazione* *Pag. 79*  
*Scheda n. 19* *Valutazione e autovalutazione istituzionale  
a partire dalla figura del rettore* *Pag. 81*

*Finito di stampare nel novembre 2010  
dalla Rotostampa Group S.r.l. - Roma - Tel. 06.5411332*