

## Accompagnare e accompagnarsi: il dirigente scolastico e la relazione di accompagnamento in una scuola gesuita

Proposta di sintesi personale del JECSE 2023

Louis Lourme (Bordeaux)

---

La sessione JECSE 2023 per i presidi delle scuole secondarie è stata dedicata al tema del sostegno, basandosi in particolare su una frase del Vangelo di San Luca: "Li mandò a due a due"<sup>1</sup>.

Prima di affrontare il tema dell'accompagnamento in sé, è necessario soffermarsi su questo versetto, poiché è quello che apre la nostra riflessione. In che modo questo versetto costituisce un'efficace introduzione al tema dell'accompagnamento? Da subito possiamo dire che ha almeno due meriti: da un lato, ci ricorda che la chiamata e l'invio sono al centro della nostra missione; dall'altro, questo invio "a due a due" pone l'intersoggettività come condizione di base dell'invio - una condizione fondamentale della nostra vocazione. Questi due punti sono come due facce della stessa realtà fondamentale che caratterizza la nostra postura professionale: io non sono l'unica fonte della mia azione (sono chiamato da qualcuno di diverso da me, sono inviato al di fuori di me e sono inviato con qualcuno di diverso da me). Non sono solo nella mia vocazione: tutto inizia con l'alterità e con le relazioni. Questo è un buon punto di partenza per concepire la nostra missione in un ambiente cristiano, perché possiamo tendere a essere segnati prima di tutto dalla *solitudine che deriva* dal lavoro - o possiamo anche essere tentati di fare nostra l'opera che siamo chiamati a servire.

Alla luce di questo duplice riferimento all'invio e alla relazione del capitolo 10 di Luca, il tema dell'accompagnamento nelle nostre scuole assume una luce particolare, mi sembra. E allora possiamo chiederci in che modo questo concetto permetta di dire qualcosa di essenziale non solo sulla nostra missione di dirigenti scolastici, ma anche sulla nostra missione al servizio di una scuola gesuita. Nelle nostre pratiche ordinarie, il riferimento ricorrente ad alcuni concetti chiave della nostra tradizione pedagogica (sia che si pensi in particolare alla *cura personalis*, all'apprendimento della rilettura o all'educazione al discernimento) sembra suggerire che abbiamo un modo particolare di accompagnare i giovani - o almeno che affermiamo di averlo. È proprio questo che vorrei esaminare molto rapidamente in questa breve relazione, che sarà un modo molto personale di rileggere i contributi che abbiamo ascoltato (non sarà una successione di sintesi dei contributi, né una raccolta di impressioni). Ho scelto di concentrarmi in particolare su due idee generali che mi sono sembrate importanti e stimolanti per una rilettura della nostra pratica. Mi propongo di trattarle separatamente nelle poche righe che seguono.

---

<sup>1</sup> Luca 10:1; vedere anche Marco 6:7.

## 1. Il sostegno è una relazione *incarnata*

Questo è un primo elemento chiave che può essere scomposto in tre punti, che forse vale la pena menzionare, anche se ad alcuni possono sembrare un po' banali o troppo semplici.

Innanzitutto, *lavoriamo sempre con persone specifiche*, cioè con corpi, storie, preoccupazioni, speranze, vulnerabilità e così via. Questo significa almeno tre cose. In primo luogo, a livello molto pratico, significa che non tutti i momenti sono adatti per avviare un dialogo - e *ancor meno per* fornire un sostegno in senso stretto. La temporalità del sostegno non si riferisce solo al momento specifico degli scambi e allo sviluppo della relazione che si sta costruendo, ma anche al fatto che esiste un *hic et nunc* del sostegno sul quale non abbiamo un controllo completo. In secondo luogo, significa anche che dobbiamo essere attenti alla realtà interiore dell'altro - una condizione necessaria per la possibilità di scambio. Il riconoscimento dell'altro è infatti innanzitutto il riconoscimento e la presa d'atto del suo stato personale (fare spazio alle sue preoccupazioni e paure, ad esempio, ascoltare la sua disperazione o il suo appello, ecc.) In terzo luogo, mi sembra che si tratti di un richiamo all'ovvio: non chiunque può necessariamente accompagnare qualcun altro in qualsiasi momento. Questi tre punti contribuiscono ciascuno a suo modo a farci capire che l'accompagnamento non è solo una tecnica di ascolto, e che la nostra posizione nell'accompagnamento non è una posizione di strapotere o di padronanza - il che è un altro modo per ricordarci che il principio dell'accompagnamento si riferisce essenzialmente a una posizione di umiltà, come è stato detto più volte.

In secondo luogo, *noi stessi siamo persone speciali*. Si tratta di un punto ovvio, di cui non abbiamo mai apprezzato appieno la profondità. Le nostre discussioni hanno spesso sottolineato il fatto che, in quanto persona speciale, il dirigente scolastico ha ovviamente le stesse caratteristiche antropologiche delle altre persone che serve (giovani o adulti). Il modo in cui scopriamo progressivamente il nostro funzionamento e miglioriamo la nostra capacità di fornire sostegno, l'importanza della formazione personale così come l'importanza di essere sostenuti noi stessi, il ruolo assolutamente centrale e costantemente riaffermato della nostra famiglia o della cura di sé... Sono tutti aspetti della stessa idea di base che, in questa sessione, ha trovato l'opportunità di essere espressa, illustrata con esempi molto concreti tratti dalla nostra vita e analizzata: il dirigente scolastico, in quanto persona speciale, ha un grado di vulnerabilità di cui è essenziale tenere conto se vogliamo che il sostegno non sia solo una questione tecnica, ma una questione di stabilire relazioni e incontrare persone. Probabilmente questo è anche un modo molto semplice per ribadire la necessità che chi fornisce supporto sia supportato a sua volta.

Infine, *abbiamo una vocazione*. Perché dirlo qui, come conseguenza deducibile della prima idea enunciata: "l'accompagnamento è una relazione incarnata"? È semplicemente un modo per creare un legame tra la nostra vocazione e la realtà concreta delle nostre missioni, per evitare quella che è stata definita la visione "idealizzata" della nostra vocazione. Il riferimento iniziale al versetto di Luca, ribadendo l'importanza dell'*invio* che segue la *chiamata*, ci ricorda, a mio avviso, due cose essenziali della nostra vocazione di cristiani - e di educatori cristiani. Da un lato, questo invio non è un invio puramente spirituale, che invita i discepoli a predicare. È *nel mondo* che i discepoli sono inviati, e il resto del testo indica che non si tratta assolutamente di una vocazione eterea o disincarnata: devono camminare, entrare nelle case, parlare, mangiare e bere, stare con un ospite accogliente, curare i malati (o, al contrario, scuotere la polvere dai loro

sandali)<sup>2</sup>. D'altra parte, questo invio non era semplicemente una preparazione alla venuta di Cristo nelle città in cui egli stesso si recava. È molto di più, perché i discepoli *testimoniano* Cristo ed è Cristo che parla attraverso di loro<sup>3</sup>. Naturalmente, si tratta di una vocazione di annuncio e di testimonianza: i discepoli non sono stati inviati per "accompagnare" gli abitanti che incontravano. Tuttavia, ci permette di chiederci a cosa siamo chiamati in ultima analisi nella relazione educativa - e nella nostra vocazione ad *accompagnare* i giovani e gli adulti che compongono le comunità che serviamo. Come possiamo pensare al significato della nostra vocazione? Non è forse anche una chiamata a una forma di testimonianza della presenza di Dio - qualcosa che potrebbe riecheggiare anche nel testo della nostra preghiera del giovedì mattina<sup>4</sup>?

## 2. Il sostegno a scuola non è solo un rapporto individuale

Probabilmente abbiamo la tendenza a intendere il concetto di accompagnamento in termini di due modelli: da un lato, quello dell'accompagnamento spirituale, cioè una relazione nel tempo tra una persona e l'altra, in ascolto del Signore, e orientata alla libertà della persona accompagnata; dall'altro, quello della *cura personalis* (o l'idea che ne abbiamo) che tutti siamo abituati a mobilitare nei nostri progetti, e che potrebbe essere associato a un'attenzione specifica alla persona<sup>5</sup>. Ma è sorprendente notare che le varie presentazioni, così come molte delle discussioni nei gruppi più piccoli, hanno molto spesso enfatizzato la dimensione comunitaria del sostegno in ambito scolastico. Questo può essere inteso in almeno tre sensi, ognuno dei quali a suo modo, mi sembra, chiarisce la posizione del dirigente scolastico nella relazione di sostegno.

In primo luogo, è *l'intera comunità a fornire sostegno*. È un'esperienza molto comune nella vita delle nostre strutture, e quasi mi imbarazza iniziare con questo punto, ma vediamo quotidianamente che, nelle strutture, la cura delle persone non è dominio esclusivo del capo struttura, ma è prima di tutto una preoccupazione collettiva. È lavorando insieme che ci si prende cura l'uno dell'altro, che si identifica una particolare fragilità, che si ascolta una particolare sofferenza - così come il sostegno a questa fragilità o sofferenza è spesso fornito o preso in carico collettivamente. In ogni caso, la sessione nel suo complesso ha posto l'accento sul fatto che il sostegno nel contesto scolastico è molto più una questione di rete di relazioni multiple (ad esempio, la necessità di stabilire "catene di sicurezza") che di una relazione esclusiva. Questa è una grande consolazione (perché le nostre spalle non sarebbero abbastanza larghe per sostenere da sole il peso di prendersi cura di tutti) e allo stesso tempo una grande sfida, perché presuppone che le strutture stesse siano organizzate sulla base di questa preoccupazione di prendersi cura di tutti, se non vogliamo che la qualità del sostegno dipenda solo dalla buona volontà di così e così (la presenza di qualche buon samaritano all'interno della comunità). Che cosa si può fare, dunque, per garantire che l'attenzione per ogni individuo si

---

<sup>2</sup> Luca 10, 3-11

<sup>3</sup> Luca 10,16: "Chi ascolta voi ascolta me; chi respinge voi respinge me; e chi respinge me respinge colui che mi ha mandato".

<sup>4</sup> La preghiera è stata costruita attorno a Matteo 18:20: "Quando due o tre sono riuniti nel mio nome, io sono in mezzo a loro".

<sup>5</sup> A questo proposito, è molto illuminante leggere la lettera del Superiore generale Arturo Sosa del 25 marzo 2020, "La *cura* nel governo della vita-missione della Compagnia in questi tempi di cambiamento". In particolare, sottolinea lo stretto legame tra *cura personalis* e *cura apostolica* (p. 5).

traduca in azioni a livello istituzionale? Quali sono i luoghi in cui le persone possono parlare delle loro fragilità? Quali persone sono formate per ascoltarle? E come possiamo creare opportunità per guidare le persone verso la speranza?

In secondo luogo, è *necessario sostenere la comunità stessa*. Si tratta di una variante dell'idea precedente, ma dice qualcosa di diverso sulla vita delle nostre strutture: l'importanza di sostenere la comunità *in quanto tale*, e non solo come somma di individui particolari. Che cosa significa? In sostanza, si riferisce all'autonomia della comunità e al suo bisogno di tempi e luoghi dedicati per gli scambi informali, la formazione, la riflessione collettiva e così via. Forse è un po' pesante dirlo così, ma queste sono tutte opportunità per la comunità di sperimentarsi come comunità. Questa vita comunitaria è probabilmente quella che pone il dirigente scolastico nella posizione più defilata rispetto alla comunità, nella misura in cui deve estraniarsi da essa per considerarne i bisogni - e va sottolineato che questa posizione defilata presuppone l'accompagnamento da parte di un terzo che possa fornire uno sguardo esterno a questa comunità.

In terzo luogo, come *dirigenti scolastici, noi stessi siamo coinvolti in una rete di sostegno*. Ecco un altro aspetto sorprendente del modo in cui i tempi personali e collettivi sono stati in grado di rispondere l'uno all'altro e di consentirci di individuare forti ricorrenze: come direttori d'opera (e per quanto a volte ci sentiamo soli) siamo sostenuti a diversi livelli, in diverse dimensioni e in diversi modi da una rete di persone e strutture che non solo ci aiutano a tenere fede alla missione che ci è stata affidata, ma che ci permettono anche di unificare la nostra vita personale e professionale (a questo proposito, possiamo notare che tutti i relatori hanno citato il ruolo della famiglia e quello della preghiera personale oltre alle altre forme più tradizionali di sostegno professionale). Dopo tutto, chi ci sostiene? I nostri tutori, i nostri coetanei, le nostre famiglie, i nostri colleghi, le nostre letture, le nostre diocesi, le nostre accademie, i nostri collaboratori e persino, in una certa misura, i giovani stessi. Questa rete di sostegno a tanti livelli diversi è probabilmente il miglior sostegno che abbiamo nelle nostre missioni.

\*

Anche nei compiti più ordinari della nostra vita professionale (quelli che sembrano più lontani dalla nobiltà della nostra missione educativa), che altro facciamo se non accompagnare (accompagnare una persona, un'équipe, una struttura)? La nozione di sostegno è infatti un tema centrale quando si tratta di esprimere l'essenza delle nostre missioni, e ha anche il merito di farci capire che siamo prima di tutto esseri di *relazione* e di *parola*. Ma ovviamente non c'è nulla che possa essere considerato come appartenente unicamente alle nostre istituzioni (cattoliche e gesuite): qualsiasi relazione educativa, qualunque sia il tipo di istituzione, presuppone una forma di accompagnamento.

Proprio così, mi sembra che la nostra sessione abbia messo in luce un fatto molto essenziale che consiste nel dire che in un contesto cristiano l'accompagnamento è radicato in presupposti antropologici fondamentali, che ne rafforzano ancora di più il valore e che ci obbligano ad accompagnare *verso la speranza*. Può sembrare un po' altisonante detto così, ma mi sembra che questi presupposti siano i seguenti: Cristo è sempre già presente nell'altro, giovane o adulto che sia (l'altro è, potremmo dire, sempre già accompagnato da Cristo e io devo quindi unirmi a questo accompagnamento - vengo sempre per secondo, il che può essere sia rassicurante che impegnativo per l'accompagnatore); e allo stesso modo, io stesso sono sempre già

accompagnato da Cristo - cosa che sperimentiamo nella preghiera e che ci salva dal peso della solitudine in certe situazioni. Questi presupposti antropologici non tolgono ovviamente nulla alla necessità di strutture di sostegno, al valore della formazione o all'importanza delle reti all'interno delle quali il sostegno avviene effettivamente nelle strutture. Sono semplicemente un richiamo alla direzione e alla profondità di questa relazione.