

Presentazione

È molto importante che le nostre Chiese particolari siano messe in grado di riconoscere e apprezzare il significato e il valore civile ed ecclesiale del servizio professionale dei docenti di scuola cattolica siano essi laici o religiosi, in organico presso istituti religiosi, o diocesi, cooperative e altre forme gestionali.

Si tratta di una consapevolezza che non è ancora sufficientemente diffusa nei fedeli e che anche negli organismi diocesani competenti di pastorale della scuola necessita di una più attenta ed efficace considerazione.

Va detto che la medesima cura pastorale deve rivolgersi indistintamente verso tutti i docenti cattolici, singoli e associati, che vivono la loro professionalità e offrono la loro testimonianza cristiana tanto nelle scuole pubbliche dello Stato, quanto nelle istituzioni formative cattoliche e di ispirazione cristiana. Il valore dell'insegnare e dell'educare non potrà essere sostenuto, apprezzato, promosso e anche difeso come un vero e proprio ministero ecclesiale, se prima non è stato riconosciuto da tutti i membri della comunità cristiana nel suo fondamentale significato civile.

Forse ne abbiamo tenuto poco conto. Non siamo stati esigenti nel pretendere un'alta qualità morale, intellettuale, didattica della funzione docente. Non abbiamo alzato la voce per tutelarne la dignità. Tanto più con riferimento a scuole e istituzioni formative promosse dalla stessa comunità cristiana.

Il documento contenente gli *Orientamenti operativi* riguardanti i docenti e la loro professionalità esercitata nelle scuole e nelle istituzioni formative cattoliche e di ispirazione cristiana, è uno strumento utile per cominciare almeno a chiarire i termini della questione. Chiesa particolare e scuola cattolica sono invitate a condividere responsabilmente due priorità:

- il riconoscimento, da parte della comunità cristiana, della specificità vocazionale e della ministerialità di chi opera nella scuola (i docenti), o di chi ne è soggetto pienamente titolare e attivo (genitori e studenti);
- l'attivazione di specifici percorsi formativi di sostegno e di accompagnamento.

Un tale risultato potrà essere gradualmente conseguito se, nei percorsi della formazione iniziale e continua dei docenti, la Chiesa particolare e le diverse Federazioni/Enti di scuola cattolica sapranno collaborare con efficacia. Gli *Orientamenti operativi* potranno essere di aiuto in questa prospettiva. È urgente che siano tracciati da parte del Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica gli obiettivi, i tempi, i modi di un vero e proprio piano nazionale di formazione sottoscritto unanimemente da tutti i membri componenti.

Gli *Orientamenti operativi* approvati dal *Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica* ed elaborati dal *Centro Studi per la Scuola Cattolica*, sono nati proprio da tale consapevolezza e vengono proposti alle scuole cattoliche come uno strumento che aiuta a comprendere ciò che la comunità cristiana si attende dai docenti.

Vengono definiti con chiarezza i tratti e i requisiti che delineano l'identità del docente di scuola cattolica. Viene offerta ai membri della comunità educativa scolastica e formativa – gli insegnanti, anzitutto, i genitori, i gestori, gli alunni/allievi – una concreta possibilità di confrontarsi sul tema della professionalità docente.

Sono molteplici, per le scuole cattoliche, le possibilità di utilizzare questo documento. Si può, infatti, immaginare, che il testo:

- sia dato ad ogni insegnante nel momento in cui viene assunto (quasi un allegato al Contratto di Lavoro);
- sia distribuito ad ogni insegnante di una scuola cattolica;
- sia letto e commentato in un incontro (collegio docenti) di inizio d'anno, così che il gestore abbia la possibilità di riflettere con tutti gli insegnanti sul compito che li attende;
- sia utilizzato per una 'giornata di riflessione' (un ritiro, un momento di spiritualità...) con il corpo docente;
- costituisca il tema di riflessione per un seminario regionale, o un momento di aggiornamento organizzato da una Federazione o Associazione di scuole cattoliche di concerto con gli Uffici diocesani e regionali di pastorale della scuola;
- venga fatto conoscere ai genitori nel momento in cui la scuola cattolica si presenta alle famiglie.

L'attenzione che si è voluta riservare agli insegnanti è dettata dal profondo e convinto apprezzamento che essi meritano da parte della società e della Chiesa in particolare: *“L'insegnamento è attività di straordinario spessore morale, una delle più alte e creative dell'uomo: l'insegnante, infatti, non scrive su materia inerte, ma nello spirito stesso degli uomini. Assume, perciò, un valore di estrema importanza la relazione personale tra insegnante ed alunno, che non si limiti ad un semplice dare ed avere. Inoltre si deve essere sempre più consapevoli che gli insegnanti ed educatori vivono una specifica vocazione cristiana ed una altrettanto specifica partecipazione alla missione della Chiesa”*¹.

28 gennaio 2008, S. Tommaso d'Aquino

✠ DIEGO COLETTI

Presidente del Consiglio Nazionale della Scuola Cattolica

¹ Congregazione per l'educazione cattolica, *La scuola cattolica alle soglie del terzo millennio*, n. 19.

Essere insegnanti di scuola cattolica

Orientamenti operativi

Le riflessioni che seguono muovono dalla convinzione che la risorsa educativa più importante di una scuola, e di una scuola cattolica in particolare, è rappresentata dagli insegnanti, dalla loro persona, dagli atteggiamenti mentali ed operativi che essi comunicano agli alunni con il loro modo di essere e di relazionarsi e dagli specifici insegnamenti che essi propongono. Tale consapevolezza trova un preciso riscontro già nel Vaticano II, il quale osservava come “dipende essenzialmente da essi se la scuola cattolica riesce a realizzare i suoi scopi e le sue iniziative”¹. L’attenzione alla figura dell’insegnante rappresenta quindi un aspetto cruciale e insieme indispensabile per la riuscita del compito particolare che la scuola cattolica assume nel quadro della missione della Chiesa, che ha sempre voluto impegnarsi nel mondo dell’educazione attraverso specifiche istituzioni scolastiche e formative².

Come già avvenuto in precedenza per riflessioni su altri temi³, la prospettiva nella quale questi orientamenti operativi si vogliono collocare è quella della qualità della scuola cattolica – che si misura essenzialmente in base alla sua capacità di essere un servizio autentico alla persona dell’alunno – e della costruzione di una comunità educante in cui possa crescere e consolidarsi la corresponsabilità educativa della famiglia e della scuola, in una logica di continuità e con l’intento di contribuire allo sviluppo del sistema educativo di istruzione e formazione del nostro Paese.

¹ CONCILIO VATICANO II, *Gravissimum educationis*, n. 8.

² In questo documento si parlerà di scuola intendendo riferirsi anche ai centri di formazione professionale e quindi si userà l’espressione ‘scuola cattolica’ per indicare anche i centri di formazione professionale e le scuole di ispirazione cristiana.

³ Ci si riferisce a due documenti precedentemente preparati dal Consiglio Nazionale Scuola Cattolica: il Sussidio Pastorale *IRC e scuola cattolica* (1 luglio 2004) e gli Orientamenti Operativi su *La corresponsabilità educativa dei genitori nella scuola cattolica* (28 febbraio 2007).

Premessa

La riflessione sull'identità e i requisiti degli insegnanti delle scuole cattoliche è quanto mai opportuna, sia per fornire anzitutto ad essi un quadro sintetico delle attese di queste istituzioni nei loro confronti, sia per suggerire ai gestori alcune linee orientative per la scelta, la formazione e la valorizzazione di tutti coloro che svolgono con passione e competenza il loro servizio nelle scuole espresse dalla comunità cristiana o ad essa variamente correlate⁴. Il loro lavoro costituisce una straordinaria risorsa e merita di essere adeguatamente valorizzato, a partire dal contesto non privo di difficoltà in cui ognuno di essi opera quotidianamente. L'orizzonte entro il quale si colloca l'azione educativa di questi insegnanti risulta piuttosto complesso:

- il progetto educativo della scuola cattolica si realizza non solo attraverso l'offerta di una proposta culturale originale e specifica (l'insegnamento), ma anche attraverso la testimonianza di coloro che operano nella scuola stessa (gli insegnanti in primo luogo), i quali oggi più che in passato sono chiamati a proporsi come persone di riferimento per le giovani generazioni che crescono in un contesto socioculturale sempre più frammentario e disorientante, al punto che lo stesso papa Benedetto XVI ha parlato di "emergenza educativa"⁵;
- una parte del disagio che manifestano oggi gli insegnanti è connesso al cambiamento del modo in cui i giovani – riflettendo in ciò un atteggiamento culturale generale – si pongono di fronte alla cultura ed al sapere: sempre meno sono disponibili a modalità impersonali di vita scolastica e sempre più richiedono un'esperienza autentica, sincera, coinvolgente;
- in questi anni, all'interno del dibattito sulla riforma della scuola in Italia, si sta cercando di elaborare una più aggiornata normativa, auspi-

⁴ Come risulta dalla recente indagine conoscitiva realizzata dal Centro Studi per la Scuola Cattolica su un campione nazionale di docenti di scuola cattolica (Cfr. CSSC – CENTRO STUDI PER LA SCUOLA CATTOLICA, *Il ruolo degli insegnanti nella scuola cattolica. Scuola cattolica in Italia. Ottavo Rapporto*, La Scuola, Brescia 2006, pp. 152, 159-161).

⁵ "Oggi, in realtà, ogni opera di educazione sembra diventare sempre più ardua e precaria. Si parla perciò di una grande 'emergenza educativa', della crescente difficoltà che si incontra nel trasmettere alle nuove generazioni i valori-base dell'esistenza e di un retto comportamento, difficoltà che coinvolge sia la scuola sia la famiglia e si può dire ogni altro organismo che si prefigga scopi educativi" (BENEDETTO XVI, *Intervento al Convegno Pastorale della Diocesi di Roma*, svoltosi l'11 giugno 2007, sul tema: "Gesù è il Signore. Educare alla fede, alla sequela, alla testimonianza").

- cata da tempo dal mondo cattolico⁶, per la formazione e il reclutamento degli insegnanti in genere, e quindi di quelli delle scuole paritarie;
- stiamo assistendo ad un cambiamento significativo per quanto riguarda l'identità del corpo docente nelle scuole cattoliche, in quanto stanno progressivamente venendo meno le figure di sacerdoti e religiosi e subentrano figure laicali, anche grazie al sorgere di nuove istituzioni scolastiche cattoliche promosse da movimenti o da cooperative;
 - dato il cambiamento nei costumi e il processo di secolarizzazione tuttora in atto, sono sempre più frequenti i casi in cui i responsabili delle scuole cattoliche si interrogano sui criteri in base ai quali valutare la presenza di insegnanti in condizioni personali o familiari che appaiono non del tutto compatibili con la responsabilità educativa che essi si assumono in una scuola cattolica;
 - il profilo del docente di scuola cattolica è stato oggetto in tempi recenti di numerose riflessioni – promosse dalle federazioni e associazioni di settore e dal Centro Studi per la Scuola Cattolica (CSSC) – che meritano ora di essere ricondotte ad una sintesi unitaria.

Inoltre, allo scopo di contestualizzare correttamente la nostra riflessione, è opportuno ricordare questioni o nodi problematici che possono condizionare, anche in modo molto significativo, il servizio che gli insegnanti sono chiamati a svolgere nelle scuole cattoliche. Pertanto, senza alcuna pretesa di esaurire i problemi, vorremmo richiamare l'attenzione anche sulle seguenti circostanze:

- la penalizzazione che gli insegnanti subiscono sul piano giuridico ed economico per l'ingiustificato ritardo nella realizzazione di una vera parità scolastica, con la comprensibile propensione a lasciare la scuola cattolica quando viene offerta loro la possibilità di passare in quelle statali;
- la progressiva ridotta possibilità di reperire localmente insegnanti disponibili e idonei ad insegnare in una scuola cattolica, con la conseguente difficoltà di garantire l'autentica ispirazione cristiana delle istituzioni scolastiche;

⁶ “Sentiamo ... di dover condividere con i dirigenti scolastici e con gli insegnanti l'esigenza urgente di ridefinire secondo un più alto profilo la figura dell'educatore nella scuola, facendo sintesi tra competenze professionali e motivazioni educative, con una particolare attenzione alla capacità di dialogo oggi richiesta dall'esercizio sempre più collegiale della professionalità docente” (COMMISSIONE EPISCOPALE CEI PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, LA CULTURA, LA SCUOLA E L'UNIVERSITÀ, *Per la scuola - Lettera agli studenti, ai genitori, a tutte le comunità educanti*, 29 aprile 1995, n. 13).

- i tempi molto rapidi che a volte per vari motivi si impongono nell'assunzione degli insegnanti, sicché risulta difficile per i gestori approfondire con loro in modo sufficiente la conoscenza del Progetto educativo della scuola cattolica;
- la scarsità di risorse economiche necessarie per l'aggiornamento e la formazione permanente di un corpo docente adeguato ai motivi ispiratori della scuola cattolica;
- il rischio del progressivo appannarsi, o venir meno, degli ideali e dei carismi che sono alla base dell'impegno educativo dei docenti delle scuole cattoliche.

1. L'insegnante di scuola cattolica: identità e requisiti

Un insegnante credente svolge il suo servizio educativo all'interno di qualsiasi tipo di scuola sapendo di essere chiamato a testimoniare la sua fede proprio mentre offre questo servizio⁷: da essa trae continuamente ispirazione per caratterizzare il suo agire educativo. In linea di principio, tutto ciò che si può dire del docente cristiano in genere vale anche per chi insegna nella scuola cattolica. D'altra parte, per questa particolare categoria di insegnanti è lecito ipotizzare, come suggerisce anche la Congregazione per l'educazione cattolica, che nella scuola cattolica "gli insegnanti e gli educatori vivano una specifica vocazione cristiana ed una altrettanto specifica partecipazione alla missione della Chiesa"⁸, come, del resto, sembra anche richiesto dai cambiamenti sociali e culturali intervenuti negli ultimi decenni, che domandano a tutti gli educatori cristiani, siano essi laici o religiosi, il recupero e la promozione di valori umani autentici, per far fronte alle derive antropologiche e alle crisi di senso della nostra civiltà secolarizzata. Per una migliore contestualizzazione della riflessione, se vogliamo definire correttamente l'identità dell'insegnante di scuola cattolica dobbiamo tenere presenti i tratti fondamentali che caratterizzano l'istituzione educativa all'interno della quale egli viene chiamato ad operare: una *scuola* che si caratterizza appunto come *cattolica*⁹.

⁷ Cfr. CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *Il laico cattolico testimone di fede nella scuola*, 15 ottobre 1982.

⁸ CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La scuola cattolica alle soglie del terzo millennio*, 28 dicembre 1997, n. 19.

⁹ "Per comprendere in profondità quale sia la missione specifica della Scuola Cattolica è opportuno richiamarsi al concetto di 'scuola', precisando che se non è 'scuola', e della scuola non riproduce gli elementi caratterizzanti, non può essere scuola 'cattolica'" (SACRA CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La scuola cattolica*, 19 marzo 1977, n. 25).

In questa prospettiva possiamo richiamare quattro tratti distintivi, che qualificano – intrecciandosi l'uno con l'altro – la fisionomia peculiare del docente di scuola cattolica e ne fanno precisamente:

- un professionista dell'istruzione e dell'educazione;
- un educatore cristiano;
- il mediatore di uno specifico Progetto educativo;
- una persona impegnata in un cammino di crescita e maturazione spirituale.

Questi quattro tratti, che andremo ora ad illustrare uno per uno, devono essere sempre presenti, per quanto in proporzione variabile, nella “persona fisica” dell'insegnante di scuola cattolica. La loro reciproca distinzione vuole evidenziare al meglio quanto è più specifico di ciascuno, mentre la sequenza nella quale vengono presentati intende prospettare la traiettoria ideale del continuo e sempre maggiore perfezionamento, umano e cristiano, di chi è chiamato ad insegnare.

a. L'insegnante di scuola cattolica come professionista dell'istruzione e dell'educazione

Da coloro che sono chiamati ad insegnare in una scuola cattolica ci si attende, come ricorda anche il Codice di diritto canonico¹⁰, il possesso del fondamentale requisito di base del ruolo docente, qualunque sia la scuola in cui presta servizio: una reale e documentata competenza professionale, accompagnata da specifiche attitudini e conquistata e maturata anche nel corso dell'iter formativo compiuto. Essa comporta, tra l'altro:

- un'adeguata conoscenza di contenuti e metodi d'insegnamento;
- l'apertura all'innovazione e all'aggiornamento;
- il riferimento ad una teoria della conoscenza aperta al trascendente e ad una visione antropologica ispirata ad un umanesimo integrale;
- la consapevolezza della natura e del valore del rapporto educativo, nonché la disponibilità e la sensibilità nel praticarlo con ciascun alunno in una prospettiva personalizzata;
- la capacità di lavoro collegiale;
- il possesso di doti relazionali e comunicative;
- la coscienza e il rispetto di una corretta deontologia professionale insieme ad una effettiva onestà intellettuale;

¹⁰ Can. 806, § 2: “Curino i Moderatori delle scuole cattoliche, sotto la vigilanza dell'Ordinario del luogo, che l'istruzione in esse impartita si distingua dal punto di vista scientifico almeno a pari grado che nelle altre scuole della regione”.

- il rispetto della persona dello studente, del suo cammino di ricerca e della sua libertà, pur nel contesto di un confronto aperto e sereno;
- la sensibilità alle dinamiche dell'attuale contesto socio-culturale;
- il rafforzamento della natura comunitaria della scuola cattolica e delle relazioni che vi si instaurano;
- la valorizzazione della dimensione etica e religiosa della cultura.

Se la risorsa formativa più importante dell'istituzione scolastica è rappresentata dalla persona stessa dell'insegnante, sembra giusto che egli in prima persona viva e faccia suoi gli atteggiamenti e le virtù da promuovere nell'alunno, dal momento che l'esempio costituisce uno dei fattori più importanti nell'educazione dei giovani.

b. *L'insegnante di scuola cattolica come educatore cristiano*

Un secondo tratto che qualifica l'identità del docente di scuola cattolica è dato dal fatto che questo professionista è chiamato ad insegnare in una scuola che, per sua natura, si richiama ad una tradizione educativa e pedagogica plurisecolare che si identifica con la *paideia cristiana*, cioè con una visione cristiana della persona, della vita, della realtà, dell'educazione. Di questo patrimonio storico, la cui ricchezza è difficilmente sottovalutabile, il docente chiamato ad insegnare nella scuola cattolica può proficuamente far tesoro per coltivare la sua vocazione educativa, che è oggi più che mai decisiva per le sorti stesse del genere umano e per far fronte alle derive riduzionistiche (tecnicismo, relativismo, nichilismo) che non mancano di far sentire il loro peso anche sulla pedagogia e sulle scienze dell'educazione contemporanee.

A questo proposito ci limitiamo a richiamare molto sinteticamente l'attenzione sulla necessità di condividere alcuni punti di riferimento essenziali, quali:

- un preciso e valido fondamento antropologico, consistente nella concezione dell'essere umano come persona che trascende ogni realtà naturale e ogni condizione socialmente o storicamente determinata, così come ogni visione dell'uomo e dell'educazione di stampo funzionalistico e individualistico;
- la concezione dell'educazione come esercizio di libertà, che mette in guardia dal ridurre il processo formativo a mero "addestramento", e fa perno invece sul "risveglio" e sull'iniziativa spirituale della persona, per promuoverla e per salvaguardarla in base al principio di sussidiarietà;
- il perseguimento di un umanesimo integrale come fine proprio e specifico dell'educazione, comprensivo di ogni sua dimensione (quella civi-

- le e politica non meno di quella morale e religiosa), nell'ottica di una laicità rettamente intesa;
- il riconoscimento della legittima autonomia e del valore del sapere scientifico, inscritto nell'orizzonte della piena razionalità e dell'autentica dignità dell'uomo, secondo l'insegnamento costante degli ultimi pontefici e più volte riproposto da Benedetto XVI¹¹;
 - una ferma speranza che la persona umana è sempre educabile
 - una ferma speranza nella capacità umana di bene e la conseguente fiducia nelle effettive potenzialità dell'opera educativa.

c. *L'insegnante di scuola cattolica come mediatore di uno specifico Progetto educativo*

L'insegnante di scuola cattolica è un educatore cristiano chiamato ad esercitare il suo servizio educativo all'interno di una scuola che, in quanto cattolica, si caratterizza per un particolare Progetto educativo. A partire dalla specificità di tale Progetto è doveroso richiamare l'attenzione su altri requisiti che concorrono a definire l'identità del docente di scuola cattolica – requisiti che si possono individuare facilmente nei testi del Magistero e nel Codice di diritto canonico¹²:

- la retta dottrina, cioè la conoscenza, unita all'adesione, dei contenuti fondamentali della fede cristiana, così come sono conservati e presentati nella tradizione della Chiesa cattolica;
- la probità di vita, cioè uno stile di vita coerente con il messaggio evangelico e con gli insegnamenti della Chiesa;
- la conoscenza dei tratti che definiscono l'identità della scuola cattolica e, nello specifico, la disponibilità e la capacità di elaborare una proposta educativa originale e coerente con il progetto educativo dell'istituzione in cui si è chiamati ad operare.

Su quest'ultimo punto, decisamente cruciale per la salvaguardia dell'identità della scuola cattolica, occorre soffermarsi brevemente, per chiedersi in che cosa possa consistere la differenza tra l'insegnamento impartito nella scuola cattolica e quello svolto nella scuola statale.

¹¹ Il papa invita a "fare scienza nell'orizzonte di una razionalità vera, diversa da quella oggi ampiamente dominante, secondo una ragione aperta alla questione della verità e ai grandi valori iscritti nell'essere stesso, aperta quindi al trascendente, a Dio" (BENEDETTO XVI, *Discorso pronunciato in occasione della sua visita alla Università Cattolica del S. Cuore per l'inaugurazione dell'anno accademico*, in "Osservatore Romano" del 26.11.2005, p. 5).

¹² Cfr. CONCILIO VATICANO II, *Gravissimum educationis*, n. 8, e *Codice di diritto canonico*, can. 803, §2.

Una prima risposta è fornita dal fatto che un docente di scuola cattolica è, da una parte, chiamato a proporre i contenuti culturali e le attività educative che un determinato tipo di scuola deve offrire; dall'altra, egli propone questi contenuti rifacendosi costantemente ad una filosofia cristiana dell'educazione, cioè ad una visione cristiana della persona, della vita e della realtà in genere. Se è facile immaginare tale condizione nel caso delle discipline umanistico-letterarie, l'ambito scientifico-tecnologico non è meno ricco di occasioni in cui possa emergere la differenza specifica costituita dalla disposizione complessiva del docente verso il sapere, la cultura e le rispettive metodologie¹³.

Una seconda risposta consiste nella valenza critica che la proposta culturale di una scuola cattolica vuole offrire rispetto all'insegnamento che a volte viene svolto in altre scuole e al clima di pensiero e alla mentalità dominante in un determinato momento storico. In questa prospettiva, il docente risulterà intellettualmente onesto ed equilibrato, perché attento anche a quegli aspetti della realtà o del contesto educativo che, per diversi motivi, possono essere non di rado sottovalutati, trascurati o perfino "rimossi" dalle opzioni culturali, pedagogiche e ideologiche presenti nelle scuole non cattoliche. Senza la pretesa di esaurirli, vogliamo citare alcuni di questi aspetti, particolarmente "a rischio" nella temperie culturale contemporanea: il *valore della persona*, l'*educazione religiosa* e l'*insegnamento della religione*, la *formazione della coscienza morale*, la *ricerca di senso*, la *questione della verità*, l'*apertura* e l'*educazione alla vita*.

d. L'insegnante di scuola cattolica come persona impegnata in un cammino di crescita spirituale

Nel momento in cui prende servizio nella scuola cattolica, il docente si trova inserito in un ambiente al centro del quale, in un modo o nell'altro, si delinea, come ultimo termine di paragone e immedesimazione, esemplare e ideale, la figura di Gesù. Il riferimento al Maestro entra così a deter-

¹³ Così la pensa anche Maritain, quando scrive "Se il maestro possiede la saggezza cristiana, e se il suo insegnamento trabocca da un'anima votata alla contemplazione, il *modo* o la maniera con cui dà il suo insegnamento, in altre parole, il *modo* o la maniera secondo la quale la sua anima e il suo spirito possono influenzare e illuminare l'anima e lo spirito di un altro essere umano, trasmetterà allo studente e risveglierà in lui qualche cosa che è al di là della matematica, dell'astronomia o della meccanica: anzitutto, il senso del posto esatto di queste discipline nell'enciclopedia del sapere e nel pensiero umano; quindi, una persuasione comunicata senza parole del valore immortale della verità, delle leggi razionali e dell'armonia che sono presenti nelle cose e la cui prima radice è nell'Intelletto divino" (J. MARITAIN, *L'educazione della persona*, Brescia, La Scuola, 1962, pp. 93-94).

minare, come dimensione costitutiva, tutta l'azione dell'insegnante e il suo stesso modo di corrispondere al compito professionale che lo attende.

In questa prospettiva l'amicizia con Gesù, vissuta nella comunione ecclesiale e nella vita sacramentale, entra a definire il cammino di crescita e di maturazione del docente della scuola cattolica, anzitutto sotto il profilo spirituale, ma poi anche (e per riverbero naturale, data l'unità d'esperienza del vivere) sotto quello umano e professionale.

Si può così parlare di spiritualità dell'insegnante di scuola cattolica, dal momento che il suo lavoro rappresenta una vera e propria forma di apostolato e si può sottolineare il fatto che vi sono atteggiamenti e virtù che possono ispirare e orientare il suo impegno e la sua testimonianza educativa, conferendole particolare trasparenza, vigore e persuasività.

La cura della vita spirituale degli insegnanti dovrà naturalmente tener conto delle loro effettive condizioni di esistenza, oltre che del personale stato di vita e cammino di fede. Tutto ciò, comunque, non toglie che sia lecito e doveroso proporre a *tutti* gli insegnanti di una scuola cattolica di vivere il loro servizio come autentico esercizio di carità (la 'carità della verità'). Questa diventerà tanto più trasparente e persuasiva quanto più l'educatore coltiverà in sé alcune disposizioni spirituali e atteggiamenti di fondo, quali:

- la disposizione a misurarsi continuamente con l'amore di Cristo, pietra di paragone di ogni amore autentico;
- la consapevolezza di avere anzitutto in Dio – il primo e unico educatore¹⁴ – la guida costante per il suo servizio educativo;
- il ricorso alla preghiera e la partecipazione alla vita liturgica come mezzi per alimentarsi alle sorgenti profonde dalle quali la dedizione dell'educatore cristiano trae forza e sostegno, soprattutto nei momenti più difficili;
- la disponibilità a seguire l'esempio della Vergine Maria e dei Santi, visti come modelli e guide, nella consapevolezza che la pedagogia cristiana, prima ancora che essere codificata in principi ed indicazioni concrete, è stata vissuta e testimoniata da loro.

In definitiva, vogliamo immaginare gli insegnanti delle scuole cattoliche come educatori che sappiano essere "interlocutori accoglienti e preparati, capaci di suscitare e orientare le energie migliori degli studenti verso la ricerca della verità e del senso dell'esistenza, una positiva costruzione di sé e della vita nell'orizzonte di una formazione integrale"¹⁵.

¹⁴ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *La scuola cattolica, oggi, in Italia*, 25 agosto 1983, n. 34.

¹⁵ CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *Educare insieme nella scuola cattolica. Missione condivisa di persone consacrate e fedeli laici*, Roma, 8 settembre 2007, n. 2.

2. L'insegnante di scuola cattolica nel contesto della comunità educante

Per una corretta impostazione della riflessione sulla figura del docente di scuola cattolica è necessario sottolineare fin dall'inizio che egli deve essere considerato come una persona che è inserita ed agisce all'interno di una comunità educante. Questa caratteristica, come insegnano i vescovi italiani, rientra tra i tratti tipici della scuola cattolica. Infatti, "la comunità educante, costituita da tutti coloro che in qualche modo partecipano alla vita della Scuola Cattolica, è il centro propulsore e responsabile di tutta l'esperienza educativa e culturale, in un dialogo aperto e continuo con la comunità ecclesiale di cui è e deve sentirsi parte viva"¹⁶. Tale "dimensione comunitaria nella scuola cattolica non è una semplice categoria sociologica, ma ha anche un fondamento teologico"¹⁷ e si manifesta nel fatto "di dar vita ad un ambiente comunitario scolastico permeato dello spirito evangelico di libertà e carità"¹⁸.

In questo contesto, in riferimento alla figura del docente, per *libertà* si intende la libertà professionale autentica (dalla libertà di insegnamento alla libertà associativa), da esercitarsi comunque sempre in modo responsabile all'interno del Progetto educativo fatto proprio dalla scuola cattolica. Da un lato il docente avrà il dovere di fare una proposta culturale specifica (in quanto ispirata ai valori cristiani), dall'altro dovrà necessariamente rispettare la libertà dell'alunno (in coerenza con la libertà di scelta educativa della famiglia). Operando all'interno di una scuola che ha un suo specifico Progetto educativo, l'insegnante – per un rispetto autentico dell'alunno – non soltanto non deve dissimulare e mettere da parte, per quanto ciò possa essere possibile, le proprie convinzioni (che sono sempre convinzioni di una data persona e non enunciati astratti della scienza), ma è tenuto ad essere consapevole di esse e dei valori di fondo che cercherà di proporre in modo convincente ed argomentato. Solo a queste condizioni la scuola cattolica può conseguire l'obiettivo fondamentale di fare in modo che il suo "insegnamento giunga ad essere una scuola di fede, una trasmissione cioè del messaggio cristiano"¹⁹ – naturalmente nel totale rispetto della logica e dei requisiti propri di un'istituzione scolastica.

¹⁶ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *La scuola cattolica, oggi, in Italia*, 25 agosto 1983, n. 34.

¹⁷ CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La Scuola Cattolica alle soglie del terzo millennio*, 28 dicembre 1997, n. 18.

¹⁸ CONCILIO VATICANO II, *Gravissimum educationis*, n. 8.

¹⁹ SACRA CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La scuola cattolica*, cit., n. 43.

In merito all'altro elemento caratteristico dell'ambiente comunitario della scuola cattolica, cioè la *carità*, giova precisare che essa si esprime attraverso l'accoglienza e la fiducia di tutti verso tutti, attraverso il clima democratico che si respira nella scuola, nel rispetto dei compiti di ciascuno, attraverso l'esercizio della giustizia nei confronti di tutti, attraverso la chiarezza e la trasparenza nelle decisioni, attraverso lo spirito di collaborazione.

Tre tipi di relazione del docente, in particolare, vanno considerate all'interno della comunità scolastica. Anzitutto la relazione educativa *insegnante-alunno*, a proposito della quale occorre ricordare che l'educatore cristiano si ispira fundamentalmente allo stile di Gesù nei Suoi rapporti con le persone che incontra. Ciò significa che essa è caratterizzata da alcuni elementi quali, ad esempio l'attenzione e il rispetto per i bisogni autentici degli alunni, l'autorevolezza nell'esercizio dell'autorità, la competenza didattica nell'organizzazione delle attività educative, il rifiuto dell'esagerata richiesta di prestazioni e di "rendimento", l'assenza di favoritismi. Tutto ciò suppone nell'insegnante autenticità di motivazioni all'esercizio dell'attività educativa.

In secondo luogo, merita particolare attenzione la relazione degli insegnanti con i *genitori*. Solo condividendo la convinzione che la scuola esercita una fondamentale opera di continuità educativa con la famiglia l'insegnante riesce a contribuire efficacemente al Progetto educativo della scuola cattolica, che presuppone una vera e propria corresponsabilità educativa dei genitori nell'educazione scolastica, fermo restando il rispetto delle competenze professionali degli insegnanti²⁰.

In terzo luogo, non va trascurata la relazione *tra insegnanti*, che è significativa espressione di una coesa comunità professionale e spirituale, finalizzata all'educazione dei giovani. Questa specifica dimensione comunitaria si fonda sulla concreta collaborazione tra docenti, che può produrre risultati in almeno due direzioni: come occasione di autoformazione per gli insegnanti e come visibile testimonianza nei confronti degli studenti e dei genitori. La stessa efficacia dell'azione didattica dei docenti ne uscirebbe rafforzata²¹.

²⁰ CONSIGLIO NAZIONALE DELLA SCUOLA CATTOLICA, *La corresponsabilità educativa dei genitori nella scuola cattolica*, 28 febbraio 2007.

²¹ Cfr. CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *Educare insieme nella scuola cattolica*, cit., che "intende richiamare l'attenzione su tre aspetti fondamentali che riguardano la collaborazione tra fedeli laici e consacrati nella scuola cattolica: la comunione nella missione educativa, il necessario cammino di formazione alla comunione per la missione educativa condivisa e, infine, l'apertura verso gli altri come frutto della comunione" (n. 7).

In coerenza con questa corresponsabilità educativa, la comunità educante si apre alle realtà esterne alla singola scuola cattolica. Una molteplicità di legami unisce ciascuna scuola cattolica a mondi diversi: da un lato, sul versante ecclesiale, si può ricordare la relazione con i carismi congregazionali e le aggregazioni laicali, che significa attenzione ai profili pedagogici e culturali che distinguono i tanti gestori delle scuole cattoliche e che costituiscono la ricchezza della loro offerta formativa; dall'altro, sul versante più secolare, la relazione e l'attenzione al contesto culturale significa per il docente della scuola cattolica non solo prendere atto della problematica culturale del mondo in cui si vive, delle sue difficoltà e dei suoi bisogni, ma richiede soprattutto uno speciale sforzo dell'intelligenza e della volontà per essere capaci di proporre una sintesi feconda tra fede e cultura, fede e vita, vissuta nella propria persona e proposta come orizzonte culturale del proprio insegnamento e dell'intero progetto educativo e culturale della scuola

Infine, perché la riflessione sulla comunità educante e gli insegnanti della scuola cattolica sia completa non si deve dimenticare il rapporto che lega questi ultimi alla realtà ecclesiale. Tale rapporto è reale e significativo nella misura in cui, da una parte, l'insegnante vive un'autentica esperienza di comunione partecipando alla vita della Chiesa locale di appartenenza e, dall'altra, si crea una situazione per cui la stessa comunità cristiana è in grado di riconoscere e apprezzare il significato e il valore civile ed ecclesiale del servizio professionale offerto dai docenti della scuola cattolica inteso "come un vero e proprio ministero ecclesiale"²².

3. La formazione degli insegnanti delle scuole cattoliche

Precisati i requisiti di chi è chiamato ad assumere una responsabilità educativa nelle scuole cattoliche, si tratta ora di chiederci che cosa si può (o si deve) mettere in atto affinché gli insegnanti si trovino sempre più nelle condizioni di soddisfare le attese che ci sono nei loro confronti.

Non è necessario, in questa sede, insistere sulla necessaria formazione volta a migliorare la professionalità specifica di un insegnante, in rapporto al tipo di servizio che gli viene chiesto. Ogni scuola, infatti, sa quanto la qualità della formazione del docente sia determinante per as-

²² B. STENCO, *Insegnanti di scuola cattolica. Le attese della comunità cristiana*, in CSSC, *Il ruolo degli insegnanti nella scuola cattolica*, cit. p. 65.

sicurare la qualità dell'offerta formativa. Si tratta qui di richiamare l'attenzione su ciò che è specifico in rapporto ai contenuti e alle modalità della formazione dei docenti delle scuole cattoliche.

Sembra allora necessario ribadire che l'attenzione per la loro formazione si deve anzitutto concretizzare nella fase iniziale del loro servizio (ma non solo, naturalmente), per aiutarli a conoscere adeguatamente ciò che caratterizza l'identità della scuola in cui questi insegnanti sono chiamati ad operare, così da acquisire gradualmente la capacità di realizzare un Piano dell'Offerta Formativa coerente con il Progetto educativo della scuola stessa. Non si insisterà mai abbastanza sul fatto che il costante e sistematico sforzo per far conoscere, condividere e diventare poi capaci di tradurre nella pratica educativa quotidiana il Progetto educativo della scuola cattolica è assolutamente indispensabile: è in gioco, infatti, l'esigenza della scuola cattolica di conservare nel senso più autentico e vero la sua identità culturale, la quale non può essere semplicemente dichiarata (negli Statuti, nei Progetti educativi, nei POF), ma deve essere anche condivisa, realizzata e percepita da chi la frequenta.

È importante che ovunque gli insegnanti siano aiutati a riflettere sul loro impegnativo compito di contribuire alla costruzione di una nuova cultura fondata su valori irrinunciabili e su una sincera fiducia nelle capacità umane di raggiungere la verità. In questo particolare momento storico l'insegnante di scuola cattolica ha il diritto e il dovere di conseguire una formazione che gli consenta di affrontare l'insegnamento di qualsiasi disciplina con la consapevolezza delle conseguenze culturali dell'antropologia dominante, che non tiene conto della dimensione metafisica e quindi non riesce a superare i limiti del relativismo assoluto in campo etico e religioso.

Inoltre gli insegnanti sono chiamati a conseguire una formazione spirituale, come espressamente richiamato dai vescovi. Dopo aver sottolineato che "va richiesta ed assicurata la loro [degli insegnanti] partecipazione alle iniziative di formazione permanente che la Scuola organizza per tutti i docenti...", i pastori continuano affermando che "particolare attenzione dovrà poi essere data alla loro formazione spirituale, attraverso la proposta di esperienze religiose che siano rispettose dei ritmi propri di un cammino di fede compiuto da adulti liberi e responsabili, ma che sappiano anche far percepire e accogliere l'appello a crescere nella fede e a far sintesi tra fede e vita, in vista del compito educativo della Scuola Cattolica"²³. Tutto ciò farà sì che l'identità della scuola cattolica

²³ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *La scuola cattolica, oggi, in Italia*, 25 agosto 1983, n. 37.

sia assicurata e percepita anche grazie alla testimonianza di vita di coloro che vi operano.

La realizzazione di una continua formazione degli insegnanti richiede l'impegno non soltanto dei gestori delle singole scuole ma anche delle diverse federazioni di scuola cattolica e dell'intera comunità cristiana, in primo luogo della Chiesa locale.

Da un punto di vista più specificamente tecnico-procedurale, non esistono, oggi, alternative ad una formazione iniziale uniforme dei futuri insegnanti del sistema nazionale di istruzione e di formazione. In questo contesto, l'apertura ad una formazione professionale indirizzata anche verso la docenza nella Scuola Cattolica dipende dalla sensibilità culturale delle stesse università, cui è oggi affidata gran parte della formazione iniziale dei docenti. Nei corsi di scienze della formazione si dovrebbe avere la sensibilità e la capacità di offrire agli studenti la possibilità di approfondire la conoscenza della pedagogia cristiana e di studiare, dal punto di vista giuridico, storico, pedagogico, didattico, la realtà della scuola paritaria e quindi di quella cattolica. In tale scenario, la formazione specifica dell'insegnante di scuola cattolica può avvenire solamente a livello di post-laurea magistrale, sia nell'anno di praticantato, sia attraverso l'istituzione di master o di corsi di specializzazione organizzati in regime di convenzione tra le università del territorio e le federazioni delle scuole cattoliche.

Resta indubbio che la formazione iniziale (e in servizio) costituisce uno dei campi in cui bisognerà promuovere sinergie tra scuole cattoliche e reti di esse, associazioni professionali e dei genitori di ispirazione cristiana, e università. Un ruolo particolare in questa direzione potrà naturalmente essere rivendicato dalle università cattoliche e pontificie. È ragionevole attendersi che siano le stesse scuole cattoliche, riunite in associazione o comunque a rete, a stipulare accordi con università che possano garantire, per esempio collaborando con loro nei laboratori, nei tirocini, nell'allestimento degli ambienti educativi, la realizzazione di percorsi di formazione dei docenti centrati sui valori pedagogici e tecnico-professionali che le scuole cattoliche intendono adottare e disseminare sul territorio a servizio della crescita di ciascuno e di tutti.

Un caso a parte può essere costituito dal sistema della Formazione Professionale, i cui formatori devono essere a loro volta formati secondo una logica più rispondente alle peculiarità del settore in cui vanno a svolgere il proprio servizio. La loro formazione non può essere orientata solo verso le discipline ma va indirizzata verso veri e propri "campi professionali", intesi come "comunità di apprendimento in uno spazio di apprendimento". Per questo, nel curriculum della preparazione dei formatori

della FP dovrebbe assumere un'importanza particolare la *didattica dei campi professionali* che, almeno in parte, potrebbe sostituire la didattica disciplinare.

Ancora più a monte, non solo per quanto riguarda i formatori della FP, va forse ripensato il rapporto tra cultura e lavoro. Da questo punto di vista, il fatto che la maggior parte dei docenti del nostro sistema della FP possa avere avuto accesso alla professione docente senza alcuna precedente esperienza lavorativa nel contesto attinente alla professionalità che si intende formare, risulta particolarmente problematico e si configura come un retaggio di una concezione che ha spesso visto il lavoro come estraneo ed estraniato dalla cultura, quasi che cultura e lavoro fossero reciprocamente escludentisi. In realtà, il compito di questi docenti è anche quello di aiutare i giovani allievi ad accedere alla cultura, proprio a partire dalla cultura che è insita nel lavoro, in ogni lavoro, inteso come un'attività scaturita dal pensiero dell'uomo e rivolta a migliorare la qualità della vita umana ed a trasformare il mondo.

Poter disporre di un quadro chiaro dei requisiti previsti per coloro che sono chiamati ad insegnare nelle scuole cattoliche significa avere un punto di riferimento sicuro – oltre che obbligato – anche per procedere al loro *reclutamento*. È frequente il caso di scuole cattoliche che assumono propri ex allievi come insegnanti, assicurando così anche una continuità nell'opera educativa.

Questo vale anzitutto al momento dell'assunzione, quando il gestore di una scuola cattolica deve valutare prudentemente la situazione concreta dei candidati all'insegnamento. La scelta dei docenti, che deve comunque avvenire nel rispetto della normativa vigente, avrà come criterio base di riferimento il primario interesse della scuola che si vuole servire e degli studenti che la frequentano. È pure necessario che le condizioni per essere assunti come docenti in una scuola cattolica siano chiaramente indicate nel contratto di lavoro sottoscritto dall'insegnante. Il riferimento ai requisiti sopra descritti offre anche ai docenti la possibilità di valutare il proprio servizio, rendendoli consapevoli delle attese che la comunità scolastica ha nei loro confronti.

Infine, è realistico prevedere che si possano verificare circostanze in cui un insegnante venga a perdere qualcuno dei requisiti previsti per lo svolgimento del suo servizio. Si tratta di situazioni che possono essere molto complesse, delicate, anche gravi, da valutare caso per caso, nel quadro dei riferimenti generali costituiti dai pronunciamenti del magistero e del Codice di diritto canonico, dal CCNL e dalla normativa vigente in materia di tutela del lavoratore.

Nel rispetto di tali fonti e principi, perciò, una scuola cattolica potrà far valere una legittima differenza di trattamento, sia nella fase di assunzione che di risoluzione del rapporto di lavoro, poiché essa è imposta dalla necessaria coerenza dei comportamenti in tema di religione e di convinzioni personali con le finalità religiose della scuola.

4. Gli insegnanti delle scuole cattoliche: una realtà variegata

Non possiamo concludere la riflessione sugli insegnanti delle scuole cattoliche senza richiamare un dato di fatto significativo, che ha riflessi particolari sia nella valutazione dei requisiti previsti sia nella realizzazione delle attività formative: questi insegnanti costituiscono, nel loro insieme, una realtà piuttosto variegata.

Le ricerche più recenti mostrano che l'insegnante medio di scuola cattolica è donna, laica, sposata, relativamente giovane (circa 40 anni), opera prevalentemente al Nord e insegna da circa dieci anni in una scuola gestita principalmente da ordini o congregazioni religiose²⁴. Non svolge altre attività professionali né è iscritta ad associazioni, ma si dedica alla scuola ricoprendovi talvolta, a fianco dell'insegnamento, anche altri incarichi. Si dichiara credente e praticante ma è moderato il suo impegno attivo nella comunità ecclesiale. È motivata dal desiderio di lavorare a contatto con i giovani e dall'adesione al Progetto educativo della Scuola Cattolica; è soddisfatta della sua esperienza di insegnante di scuola cattolica e non vorrebbe lasciare questo lavoro.

Le riflessioni sviluppate in questo documento vanno quindi applicate in maniera diversificata a seconda della condizione ecclesiale e dell'esperienza educativa di ogni insegnante, del contesto in cui opera e della partecipazione che ha con la vita della comunità ecclesiale locale.

Un cenno particolare deve essere comunque fatto a due categorie di insegnanti. Anzitutto le religiose e i religiosi, che hanno sempre costituito (soprattutto in passato), una presenza molto significativa e particolarmente preziosa nella scuola cattolica. Proprio nel momento in cui il loro numero tende a ridursi drasticamente, ai pochi che rimangono è affidata la grande responsabilità di custodire il carisma dei rispettivi Istituti e trasmetterlo alle nuove generazioni di docenti laici affinché non vada perduta la ricchezza costituita dal patrimonio di esperienze prodotto da tante congregazioni religiose. Per loro è d'obbligo fare riferimento al testo di

²⁴ Cfr. in particolare Cssc, *Il ruolo degli insegnanti nella scuola cattolica*, cit., p. 358.

Riflessioni e Orientamenti assai ricco e articolato che la Congregazione per l'Educazione Cattolica ha dedicato loro²⁵.

In secondo luogo, per quanto riguarda gli insegnanti di religione occorre tenere presente ciò che la normativa concordataria prescrive per le scuole statali. La scuola cattolica non è tenuta a conformarsi pedissequamente, ma gli standard di qualità fissati negli accordi tra Stato e Chiesa – per esempio in materia di titoli di qualificazione professionale, di orario settimanale, di programmi didattici – devono essere considerati come livelli minimi che la scuola cattolica deve assicurare in uno dei settori in cui più si rispecchia la sua proposta educativa²⁶.

Va quindi posta una particolare attenzione su alcune materie:

- *i requisiti previsti per gli insegnanti di religione*: per loro le richieste sono più esigenti in quanto il Codice di diritto canonico prevede il possesso di tre specifiche condizioni: “retta dottrina”, “abilità pedagogica” e “testimonianza di vita cristiana”²⁷;
- *la valutazione dei requisiti*: quello che ci si può attendere da un sacerdote o religioso può essere diverso da quanto ci si può attendere da un insegnante laico (ad esempio per quanto riguarda la ‘retta dottrina’);
- *la spiritualità da coltivare*: se è vero che si può parlare di una spiritualità specifica per coloro che insegnano nella scuola cattolica, è anche vero che, ad esempio, ai religiosi si chiede di salvaguardare la fedeltà ad un carisma specifico e quindi di caratterizzare la loro spiritualità in modo coerente con il carisma stesso;
- *i contenuti delle attività di formazione*: è facile immaginare che sacerdoti e religiosi possano avere esigenze formative diverse;
- *la realizzazione dell'associazionismo dei docenti*, cui fa cenno la stessa Sacra Congregazione per l'Educazione Cattolica: “Le organizzazioni professionali che si propongono di proteggere gli interessi di quanti lavorano in campo educativo devono anch'esse essere considerate nel quadro della missione specifica della Scuola Cattolica. I diritti delle persone in essa impegnate devono essere salvaguardati con grande senso di giustizia”²⁸. Si può immaginare, a questo riguardo, che le esi-

²⁵ CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *Le persone consacrate e la loro missione nella scuola*, 28 ottobre 2002.

²⁶ Cfr. CONSIGLIO NAZIONALE PER LA SCUOLA CATTOLICA, *IRC e Scuola Cattolica* (sussidio pastorale), 1 luglio 2004.

²⁷ *Codice di diritto canonico*, can. 803, § 2. Cfr. anche la delibera n. 41 della Cei, approvata nel 1990 dalla XXXII Assemblea Generale, e la deliberazione approvata nel 1991 dalla XXXIV Assemblea Generale.

²⁸ SACRA CONGREGAZIONE PER L'EDUCAZIONE CATTOLICA, *La scuola cattolica*, cit., n. 79.

genze dei vari docenti possano essere diverse (ad esempio, per quanto riguarda la garanzia del posto di lavoro di un insegnante laico rispetto ad un religioso che appartiene all'Istituto che gestisce la scuola).

Infine, una considerazione a parte potrebbe essere fatta sulla figura del preside o della persona incaricata del coordinamento delle attività educative e didattiche (figura prevista nelle scuole dell'infanzia cattoliche) o del direttore di un Centro di formazione professionale. Questi ruoli non raramente sono svolti da persone che hanno anche la responsabilità di insegnanti all'interno della scuola. Per queste figure, particolarmente importanti nella scuola, valgono tante delle considerazioni fatte precedentemente per gli insegnanti in generale; oltre a ciò, però, sono da prevedere per loro particolari requisiti in ordine alla funzione di managerialità e/o di leadership educativa, anche per le conseguenze che ne derivano in merito al servizio educativo svolto dai docenti.