

MATERIALI esemplificativi del DOSSIER

❶ Test sulla qualità dell'ambiente educativo (nella percezione degli animatori)

Valuta quanto, secondo te, sono presenti nel tuo ambiente educativo i comportamenti indicati sotto.

CLIMA

N.	Comportamenti	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non saprei
1.	Nell'ambiente in cui opero come animatore/trice e/o catechista, mi sento valorizzato/a.					
2.	Mi sento vicino/a agli altri membri della comunità educativa.					
3.	L'ambiente favorisce la mia crescita personale e quella dei ragazzi/e che frequentano l'Oratorio.					
4.	Mi fido degli altri membri della comunità educativa.					
5.	Gli spazi e le stanze dell'Oratorio sono accoglienti ed attraenti.					
6.	Sento di appartenere alla comunità educativa dell'Oratorio.					
7.	Sono soddisfatto/a dell'ambiente educativo in cui opero.					
8.	Mi fa piacere dire di appartenere all'Oratorio.					
9.	Questa valutazione è sincera.					

COLLABORAZIONE

N.	Comportamenti	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non saprei
10.	Nell'ambiente educativo in cui mi trovo ad operare, ci sono collaborazione e lavoro di squadra.					
11.	La responsabilità è diffusa e condivisa.					
12.	I responsabili ultimi della comunità educativa sono collaborativi.					
13.	Mi sento responsabile della qualità educativa dell'ambiente in cui opero, non solo dell'attività che io animo direttamente.					

COMUNICAZIONE

N.	Comportamenti	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non saprei
14.	All'interno dell'ambiente educativo, esiste un soddisfacente scambio di informazioni.					
15.	L'ambiente educativo è in comunicazione con l'ambiente esterno, il territorio, le famiglie, le altre agenzie educative.					
16.	Parlo liberamente dei problemi e delle difficoltà che incontro.					
17.	I conflitti vengono gestiti costruttivamente e portano alla crescita della qualità dell'ambiente educativo.					
18.	Ci sono molteplici occasioni di scambio e confronto sul valore educativo della nostra azione.					

OBIETTIVI

N.	Comportamenti	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non saprei
19.	Gli obiettivi della nostra azione educativa sono chiari e condivisi.					
20.	Le nostre attività rispondono a bisogni educativi percepiti e ad aspirazioni rilevate.					
21.	Le nostre modalità di lavoro sono costruttive e complementari.					
22.	Sono orientato/a più verso gli obiettivi della comunità educativa che verso i miei obiettivi personali.					

CONTROLLO E VERIFICA

N.	Comportamenti	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non saprei
23.	Ogni membro della comunità educativa svolge i propri compiti in modo responsabile.					
24.	Mi sento influenzato dall'ambiente educativo in cui opero.					
25.	Penso di influenzare positivamente l'ambiente.					

⊗ Griglia per l'emersione delle percezioni in ordine all'organizzazione

OBIETTIVI

Predefiniti	1	2	3	4	5	Definiti partecipativamente, in seguito ad una costante lettura dei bisogni
Deduzione	1	2	3	4	5	Ascolto
Lettera	1	2	3	4	5	Spirito

STRUTTURA

Uniformità	1	2	3	4	5	Policroma diversità nell'unità
Osservanza di regole	1	2	3	4	5	Comunità di comunione
Sicurezza su ciò che si è e si deve fare (basso livello di tolleranza dell'ambiguità)	1	2	3	4	5	Instabilità e contraddizioni (alto livello di tolleranza dell'ambiguità)
Autorità	1	2	3	4	5	Servizio
Definizione rigida di ruoli e compiti	1	2	3	4	5	Flessibilità, apertura e negoziazione
Coordinamento gerarchico	1	2	3	4	5	Coordinamento per autoregolazione

GESTIONE DEL POTERE E PROCESSI DECISIONALI

Obbedienza come rispetto della volontà del prete/religioso	1	2	3	4	5	Obbedienza come corresponsabilità ad un progetto comune
Separazione netta tra decisione ed esecuzione	1	2	3	4	5	Decisionalità diffusa

Decisioni trattate come definitive	1	2	3	4	5	Decisioni trattate come ipotesi da verificare
Conta l'esecuzione puntuale del servizio o del ruolo assegnato	1	2	3	4	5	Contano lo spirito di iniziativa e la creatività dei singoli
Funzione primaria del responsabile è il controllo	1	2	3	4	5	Funzione primaria del responsabile è quella di liberare le energie degli animatori e di incoraggiare
PROCESSI COMUNICATIVI						
Comunicazioni unidirezionali, dall'alto al basso, orientate all'esecuzione	1	2	3	4	5	Comunicazioni in tutte le direzioni e attenzione ai <i>feed-back</i>
Sentimenti repressi o nascosti	1	2	3	4	5	Sentimenti espressi
Comunicazione controllata	1	2	3	4	5	Comunicazione autentica
ATMOSFERA O CLIMA GENERALE						
Formale e riservata	1	2	3	4	5	Informale, calda e cordiale
Attenzione ai compiti e alle cariche	1	2	3	4	5	Attenzione alle persone e ai bisogni
Sospetto	1	2	3	4	5	Fiducia
Identificazione	1	2	3	4	5	Appartenenza
ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI						
Adempimento	1	2	3	4	5	Progettualità
Amministrazione dell'esistente	1	2	3	4	5	Innovazione e sperimentazione
Sicurezza	1	2	3	4	5	Assunzione di rischi
Si erogano risposte	1	2	3	4	5	Si suscitano domande
RAPPORTI DELL'ORATORIO CON L'AMBIENTE						
Scarsi rapporti	1	2	3	4	5	Interscambio e apertura
Difesa, diffidenza e chiusura	1	2	3	4	5	Interdipendenza
Ambiente visto come ostile, fonte di problemi	1	2	3	4	5	Ambiente visto come opportunità
Autoreferenzialità	1	2	3	4	5	Estroversione
CULTURA INTERNA						
Cultura della centralità	1	2	3	4	5	Centralità della cultura
Centralità dei principi	1	2	3	4	5	Centralità della vita
Disciplina	1	2	3	4	5	Esperienza
Riproduzione dei modelli del passato	1	2	3	4	5	Elaborazione di nuovi modelli sulla base di una fedeltà creativa al Vangelo
Dottrina	1	2	3	4	5	Valori
Gli errori sono da evitare	1	2	3	4	5	Attraverso gli errori si impara
Universalità	1	2	3	4	5	Inculturazione

Ecclesiologia cristomonista	1	2	3	4	5	Ecclesiologia trinitaria
Unificazione «burocratica»	1	2	3	4	5	Reciprocità e mutua penetrazione

③ Griglia di analisi pluridimensionale dell'organizzazione

DIMENSIONI	Punti di forza	Punti di debolezza
dimensione strategico-strutturale		
dimensione funzionale		
dimensione psico-ambientale		
dimensione psicodinamica		

GLOSSARIO

Dimensione strategico/strutturale

Vengono analizzate qui le variabili hard di una organizzazione:

- la missione (lo scopo principale) e i principali obiettivi strategici;
- la struttura;
- l'organizzazione dei servizi;
- l'ambiente fisico e i sistemi tecnologici;
- il sistema normativo (norme esplicite, ...);
- il posizionamento sul territorio.

Dimensione funzionale

Ci racconta «chi fa che cosa, quando, con che cosa/con chi» (le variabili di ruolo).

Dimensione psicoambientale

Indica :

- la percentuale di accordo o disaccordo dei singoli membri con l'organizzazione a cui appartengono;
- quanto siano soddisfatti o meno;
- come i bisogni psicologici dell'individuo si incontrino con le richieste ambientali;
- quali siano le forme di comunicazione, il clima;
- quali i tipi di leadership, le modalità di gestione del potere e di presa di decisioni.

Dimensione psicodinamica/culturale

Ci fa riconoscere;

- le norme implicite dell'organizzazione;
- le credenze, i modi di vedere le cose, gli assunti di base;
- i modelli di comportamento interiorizzati;
- i valori di riferimento;
- la cultura;
- i fantasmi inconsci.

4 Griglia di analisi multifattoriale dell'organizzazione¹

Leggete le seguenti descrizioni ed indicate quelle che meglio si riferiscono alla vostra organizzazione per fare una vostra autoanalisi organizzativa.

	1	2	3	4
Ambiente	Relativamente stabile.	Cambiamento moderato.	Cambiamento notevole ma prevedibile.	Cambiamento imprevedibile.
Organizzazione del lavoro	Mansioni ben definite con una chiara gerarchia.	Mansioni delineate a grandi linee per adattarsi alle situazioni; nessuna divisione dei compiti rigida.	Continuo cambiamento delle funzioni: tutti gli operatori sono coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo.	Si evita di definire i compiti dei singoli, i compiti vengono continuamente ridefiniti.
Tipo di autorità	Chiaramente definita e formale.	Non chiaramente definita ma con rispetto della gerarchia.	Responsabilità non ben definite, l'autorità è riconosciuta a chi ha capacità di problem solving.	Autorità informale che viene riconosciuta a chi ha capacità e competenze adeguate.
Comunicazioni	Sostanzialmente gerarchiche e dall'alto al basso.	Rispettano le norme ma tutti hanno accesso ai responsabili.	Comunicazioni ascendenti e discendenti frequenti tra tutti i livelli gerarchici.	Del tutto libere ed informali; la comunicazione è l'essenza dell'organizzazione.
Impegno dei membri	Responsabili delle proprie mansioni; i valori sono la fedeltà e l'obbedienza.	Responsabili delle proprie mansioni ma flessibili.	Responsabili della risoluzione dei problemi della propria posizione ma in collaborazione con gli altri e flessibili.	Impegno totale nei confronti dell'obiettivo e capacità di tollerare l'incertezza.

Se indicate con un punto ogni definizione che vi riguarda e poi collegate tra loro i punti otterrete delle linee dritte e continue o frammentate.

Ambiente				
Organizzazione del lavoro				
Tipo di autorità				
Comunicazioni				
Impegno dei membri				

Quanto più la linea è continua e diritta tanto più c'è coerenza tra l'ambiente e l'organizzazione, e questa coerenza è una delle variabili importanti per il successo dell'organizzazione.

1) Cf Morganti Monica, *Non profit: produttività e benessere. Come coniugare efficienza e solidarietà nelle organizzazioni del terzo settore*, Franco Angeli, Milano 1998, pp. 27 ss.

⑥ Progetto di miglioramento organizzativo dell'organizzazione oratoriana

Un'altra metodologia che, in modo progettuale e mirato, punta a valutare l'organizzazione oratoriana e ad individuare percorsi di miglioramento può essere quella del progetto di miglioramento organizzativo².

Si tratta innanzitutto di definire in modo preciso gli ambiti del miglioramento che si intende perseguire, cioè i punti su cui è utile concentrare il progetto di miglioramento organizzativo (possono essere, ad esempio il miglioramento del clima o della comunicazione o della conduzione delle riunioni, oppure la ridefinizione degli spazi fisici dell'oratorio o il miglioramento di determinati servizi, ecc.) e il problema (visto insieme anche come opportunità) a cui si intende dare una risposta.

Una volta fatto questo, si tratta di specificare gli obiettivi o meglio il risultato a cui si vuole tendere, formulandolo in termini di azione, e di prefigurare gli ostacoli che si possono frapporre al raggiungimento di tale risultato.

Individuate le «leve» (o fattori di successo) su cui si può intervenire per superare le difficoltà e le risorse che si hanno a disposizione, si può passare a tracciare un piano di azione, con l'indicazione dei passi concreti da realizzare (le fasi di avvio, preparazione, realizzazione, verifica), dei tempi, degli strumenti, delle persone e, infine, dei criteri di valutazione. Può essere utile usare una matrice di questo genere:

Azione			
.....			
Problema/opportunità a cui dà risposta			
Ostacoli da superare			
Risorse			
Leva su cui agire			
Piano di lavoro			
Azioni	Persone	Strumenti	Tempi

⑥ Scheda di autovalutazione dei partecipanti ad un incontro

A. Valutazione complessiva dell'incontro/i

Noioso	1	2	3	4	5	Interessante
Inutile	1	2	3	4	5	Utile
Astratto	1	2	3	4	5	Concreto
Confuso	1	2	3	4	5	Chiaro

Eventuale giudizio libero di sintesi:

2) Si tratta di una metodologia proposta dal Prof. Dario Nicoli dell'Università di Milano nel corso di un seminario di formazione, svoltosi alla Sisf-Isre di Venezia, il 20-21/11/1999. Al progetto di miglioramento organizzativo si potrebbe premettere una sorta di *check-up* generale dell'organizzazione, secondo un approccio complesso che consideri le diverse variabili che incidono sui comportamenti (variabili spirituali, culturali, strutturali, economiche, motivazionali, psicologiche, ambientali...) come correlate le une alle altre. Si potrebbe ricavare uno strumento utile (ad esempio una griglia di analisi), a partire dallo schema di analisi organizzativa multidimensionale, proposto da Donata Francescato e Guido Ghirelli, integrando le variabili là indicate con quelle più specifiche di una comunità religiosa ed individuando per ogni variabile i punti di forza e i punti di debolezza. Cf Francescato Donata, Ghirelli Guido, *Fondamenti di psicologia di comunità*, Carocci, Roma 1998, in particolare il cap. 5, dal titolo, *L'analisi organizzativa multidimensionale*, pp. 91-124.

B. Valutazione di singoli aspetti: (1=molto basso; 5=molto alto)

Possibilità di approfondire la conoscenza del tema	1	2	3	4	5
Possibilità di individuare connessioni tra il tema e la propria esperienza	1	2	3	4	5
Possibilità di individuare piste di autoformazione	1	2	3	4	5
Possibilità di scambio e confronto con gli altri partecipanti	1	2	3	4	5
Gradimento della metodologia utilizzata dal conduttore	1	2	3	4	5
Soddisfazione complessiva per la partecipazione all'incontro	1	2	3	4	5

Eventuali commenti:

C. Aspetti positivi ed aspetti negativi che hanno caratterizzato l'incontro (da sintetizzare):

Aspetti POSITIVI

1.

2.

3.

Aspetti NEGATIVI

1.

2.

3.

Grazie! Può firmare o lasciare anonimo questo foglio.

⑦ Possibili criteri e alcuni indicatori per la valutazione dell'oratorio

- Un primo criterio riguarda l'**ORGANIZZAZIONE**: organizzazione da mettere a tema: organizzazione che pensa, che apprende, che comunica... Valenza educativa dell'organizzazione... Sviluppare organizzativamente l'oratorio significa favorire le relazioni tra le diverse componenti dell'organizzazione per sollecitare la comunicazione interna ed esterna, per sbloccare le contraddizioni e agire sui desideri, le paure, le ansie e i bisogni in gioco.
- Un altro criterio mi sembra possa venire dalla *pedagogia dell'ambiente educativo*. Un oratorio di qualità sa rendere disponibili degli **SPAZI** sufficienti in cui bambini e giovani possano incontrarsi, esprimersi e sviluppare le loro capacità. Questa idea sembra scontata, ma oggi essa assume una rilevanza tutta particolare. Assistiamo infatti alla progressiva espropriazione di mondi vitali strutturati comunicativamente da parte di sistemi strutturati funzionalisticamente: quello della formazione, del mercato, del trasporto, dei mezzi di comunicazione. Uno dei compiti primari è dunque quello di:
 - tentare di creare spazi e ambiti in cui i giovani imparino a sperimentare, comprendere e gestire la propria vita, ad assumerne la regia contrastando la regolamentazione totale che mercato, commercio, sport agonistico, mezzi di comunicazione, computer esercitano su di loro;
 - offrire anche un luogo non regolato, non reso necessariamente funzionale al raggiungimento di particolari scopi (il cortile), dove i giovani possano gestire creativamente lo spazio, sperimentare avventure, allacciare relazioni, gestire costruttivamente i conflitti...

GLI INDICATORI:

- un tale ambiente viene effettivamente messo a disposizione;
- gli spazi all'interno dell'istituzione sono curati;
- gli spazi vengono raccordati con altri presenti nello stesso ambiente e nel territorio.

- Un ulteriore criterio è la qualità dell'**AMBIENTE COMUNICATIVO** che si crea, un ambiente

cioè in cui tutto parla e attua un'ampia circolazione di idee e messaggi, in cui tutto diventa comunicativo: i locali, i campi sportivi, i messaggi murali, i cartelloni, ma anche i bidoni dell'immondizia... Oltre all'attenzione alla comunicazione indiretta (che comprende anche lo sforzo di farsi conoscere all'esterno, di pubblicizzare le proprie attività, di coinvolgere la stampa...), va coltivata la comunicazione diretta, la relazione personale. La qualità della relazione e della comunicazione valgono più di tutte le attività e le iniziative che si mettono in piedi (formulando l'obiettivo di elevare la qualità della relazione e della comunicazione ci si pone esplicitamente in posizione critica nei confronti delle offerte sempre più allettanti del mercato e dell'industria culturale.

La misura non sta tanto nei numeri o nell'attrattività esteriore - su questo piano è ben difficile competere! - delle varie iniziative, ma nella qualità interiore della relazione, all'interno della quale può crescere quell'atteggiamento di responsabilità che è quanto mai necessario per affrontare il futuro). Il nostro contributo di educatori, per partecipare alla costruzione di un nuovo futuro, è RI-FORMULARE ATTRAVERSO NUOVI MODELLI DI PENSIERO L'EDUCAZIONE DEI GIOVANI, ri-motivarci nella nostra missione di formatori, e tentare di pensare nuove modalità organizzative e di incontro che sappiano generare una progettualità capace di articolare i grandi valori e le grandi mete con il dominio della vita quotidiana, il pensiero con l'azione, la fede con la vita.

INDICATORI:

- l'oratorio è ambiente che comunica;
- lo stile comunicativo degli adulti educatori è efficace (sono presenti alte competenze comunicative: percezione accurata della realtà, ascolto attivo, comunicazione espressiva...).

- ☐ Un ulteriore criterio di qualità riguarda gli **OBIETTIVI** del lavoro con i giovani nell'ambito di un oratorio: gli obiettivi non possono essere pensati al di fuori di una pratica quotidiana di ascolto attento di ciò che succede. Inoltre, i soggetti che vanno posti al centro dell'attenzione e coinvolti nella costruzione degli obiettivi (da un oratorio centrato sui programmi ad un oratorio capace di operare per processi) sono proprio i giovani.

INDICATORI:

- gli educatori sanno operare nell'informale (intercettare le valenze educative in ciò che succede, trasformare in evento educativo l'informale);
- esistono luoghi di osservazione di ciò che accade (dentro e fuori);
- tutti i soggetti contribuiscono a definire gli obiettivi.

- ☐ Un altro criterio può riguardare gli educatori, i catechisti, gli animatori e la loro **FORMAZIONE**. Questi operatori sono innanzitutto degli «operatori della relazione», agiscono cioè primariamente nell'ambito delle relazioni e della facilitazione di queste. Allora è importante che la formazione curi sia il saper fare che il saper essere degli animatori. Ai ragazzi e ai giovani interessa non tanto la competenza specifica dell'animatore/trice, ma come egli/ella vive (il miglior strumento di animazione di cui l'animatore dispone è se stesso). La relazione da instaurare è personale, non solo pedagogica e funzionale (anzi, solo una relazione personale è autenticamente pedagogica).

INDICATORI:

Questa autenticità comporta però che l'animatore si metta in gioco, si coinvolga e questo lo rende fragile e vulnerabile. È il rischio di ogni agire comunicativo.

- ☐ Un quinto aspetto riguarda l'**ORIENTAMENTO AI BISOGNI E ALLE ESIGENZE DEI GIOVANI**. Ciò comporta una notevole flessibilità, cioè la massima apertura a tutti gli interessi per offrire occasioni differenziate di crescita. Il servizio ai giovani non si esaurisce tuttavia nella pluralità delle proposte e delle iniziative. L'esigenza prioritaria è quella di integrare le proposte in un progetto educativo capace di incontrare la libertà delle persone al punto in cui essa si trova, e di creare le condizioni perché i giovani diventino responsabili della crescita propria e degli altri. È questo che crea l'ambiente educativo, orienta e incanala le varie energie e permette di raccordarsi col territorio.
Costruire un modo nuovo di impostare il rapporto tra *soggettività personale* e *soggettività ecclesiale*: gli obiettivi istituzionali devono essere messi in relazione con gli obiettivi individuali, per evitare che questi ultimi siano mortificati, con il conseguente decadere del sen-

so di appartenenza. L'oratorio può essere uno spazio originale, in cui proprio raggiungendo il massimo delle proprie esigenze personali, gli individui realizzano le esigenze stesse dell'organizzazione (uno spazio in cui il rapporto individuo-organizzazione si pone in termini alternativi e profetici, rispetto alla società).

- L'oratorio inoltre incontra le attese dei giovani e le apre ad **ORIZZONTI DI PIENEZZA**: guida alla scoperta e all'accoglienza della fede, aiuta a prendere coscienza del significato dell'adesione a Cristo, in un processo di educazione liberatrice ed umanizzante. L'oratorio diventa così una modalità secondo la quale la chiesa si costruisce nel territorio con i giovani e per i giovani. Esso è una modalità specifica di essere chiesa, ma non una «chiesa parallela». Tutto ciò significa anche accettare la sfida della complessità e del cambiamento, avviando una nuova stagione formativa e tentando di approfondire i **TEMI CHE SONO I NUOVI PROTAGONISTI DELLO SCENARIO** che abbiamo di fronte: globalizzazione dell'economia e della comunicazione, salvaguardia del creato, ambiente, impegno per la pace, diritti umani, ecumenismo e dialogo interreligioso, giustizia, banca etica e banche del tempo, terzo settore, nuovo protagonismo femminile, ethos mondiale, fondamentalismo, formazione alla politica, educazione alla differenza...

NUOVE STRATEGIE? (dei Consigli di Oratorio)

«In quale modo il suo oratorio potrebbe avvicinare i giovani che non lo frequentano?»

- Offrire proposte più inerenti ai loro interessi, il sabato sera proporre contemporaneamente varie proposte di interesse, apertura serale con proposte valide.
- Orari più ampi (notte), adeguamento ambienti.
- Essere ancora più a contatto con le aspettative concrete dei giovani.
- Avvicinarsi di più al mondo della scuola, più collaborazione con altre associazioni, pregare di più, iniziative di apertura e conoscenza.
- Se ci fosse più personale educativo si potrebbero diversificare gli interessi di questi ragazzi con degli orari particolari più adatti a loro.
- Tornei sportivi, feste.
- Maggiori iniziative per coinvolgerli, più attenzione ad essi.
- Più presenza in cortile in sinergia con una proposta di fede, secondo un metodo sistematico, vissuto e condiviso in comunità.
- Lavorare con le famiglie e i genitori.
- Promuovere un oratorio «aperto» dove si sta bene insieme senza il rischio di essere troppo etichettati organizzando partite di calcio; raduni, facendoci sempre più accoglienti stiamo continuando su questa strada che sembra cogliere il loro gradimento.
- Avvicinarli personalmente ovunque si trovino servendoci dei ragazzi stessi.
- Coinvolgerli nella gestione.
- Potenziare il gruppo giovani.
- Costituire un consiglio e darsi un progetto.
- Avere adulti responsabili con più forze e più tempo.
- Migliori attrezzature, più persone disponibili, oratorio più aperto.
- Feste in musica.
- Infrastrutture.
- Ci stiamo pensando! Magari un oratorio «mobile».
- Non possiamo fare altro perché la struttura è al massimo dell'accoglienza. Non ci sono più spazi fisici.