

AGESCI

SEMINARIO FORMAZIONE CAPI

ROMA 5/6 MARZO 2006

UN METODO PER EDUCARE

PROF. LUIGI REGOLIOSI

Docente Università Cattolica di Brescia – Facoltà di Scienze della formazione

Docente all'Università di Milano - Facoltà di Sociologia

Ho avuto modo di leggere un po' di materiale e di documentazione che mi è stata inviata, articoli e contributi vari sul Progetto Educativo che mi hanno consentito di entrare nel linguaggio dell'Associazione e poi ho avuto la possibilità di analizzare otto Progetti Educativi che mi sono stati inviati da più parti d'Italia, da Genova, da Roma, da Napoli, da Imola etc.

Ho costruito il mio contributo in questo modo:

1. una parte introduttiva abbastanza breve in cui ho pensato di proporre alcune riflessioni su cosa significa progettare, qual è il valore del progetto, quali sono le caratteristiche di un progetto, il tema del linguaggio, il progetto come forma di comunicazione.
2. poi sono passato a proporre un ideale percorso a tappe per la costruzione di un PE e sono sceso ad analizzare le varie tappe di questo percorso. Nell'analizzare le varie tappe del percorso in contemporanea ho provato a rileggere gli otto progetti che mi erano stati inviati, cioè ho provato a vedere come gli otto progetti avevano interpretato in modo originale e vario le tappe del percorso. Su quali tappe si erano particolarmente soffermati, quali tappe invece erano state un po' disattese e quindi ho fatto una lettura in parallelo tra una sorta di teoria del progetto e una applicazione sui progetti realizzati.
3. Concludendo con una serie di domande che poi vi rilancerò e potranno costituire una traccia per i lavori di gruppo.

Partiamo da una piccola riflessione sulla parola **progettare**, che è stata anticipata anche dall'intervento che mi ha preceduto.

La parola progettare è molto suggestiva perché si richiama al concetto del pro-jectare cioè gettare in avanti, gettarsi in avanti, quindi contiene questo aspetto progressivo, in qualche modo previsionale perché, per gettare lo sguardo in avanti bisogna prevedere e prevedere ci consente di disegnare degli scenari futuri, cioè di immaginare qualcosa che non c'è.

Quando noi progettiamo, immaginiamo, disegniamo, in qualche modo creiamo dei modelli di qualcosa che non c'è, di un mondo futuro, quindi c'è certamente nel

progettare una componente di sguardo ottimista sulla realtà, uno sguardo capace di guardare avanti, di lanciarsi in avanti, di prospettare anche dei progressi, dei cambiamenti.

Una bella immagine che ho trovato su un testo di teoria del progetto definisce il progetto come un “sogno con delle scadenze” ed è una sintesi suggestiva perché mette insieme due aspetti apparentemente antitetici, da una parte il registro del sogno, del desiderio, della fantasia, della creatività e dall'altra l'aspetto concreto e terreno, delle scadenze, degli orari, del calendario, delle risorse di cui disponiamo, l'aspetto dei vincoli della realtà.

E' interessante sottolineare che un buon progetto deve riuscire a mettere insieme questi due dati antitetici, il registro del desiderio con i dati della realtà, perché se ci dimentichiamo i dati della realtà il nostro sogno diventa un delirio, un castello in aria e se siamo troppo incollati sulla realtà finiamo per diventare dei ragionieri della progettazione educativa e quindi perdiamo la dimensione sognante, la capacità di immaginarci qualcosa di meglio, qualcosa di più bello. Quindi questi due elementi vanno tenuti sempre un po' insieme.

Ma che cos'è in fondo un progetto? Qui ho riprodotto alcune immagini di quelle che possono considerarsi dei progetti, voi vedete i disegni di un modellino in legno, di una casa, ci sono dei disegni architettonici, c'è uno spartito musicale, c'è una risma di carta con un progetto scritto, c'è un mouse che evoca la possibilità di giocare con la grafica computerizzata.

Il progetto potremmo definirlo come un artefatto concepito come interfaccia tra una ideazione, un sogno e la realtà con i suoi vincoli. Una immagine fisica e coerente in tutte le sue parti di un mondo possibile; forse di queste immagini quella che ci può risultare più utile è proprio quella dello spartito musicale. Nello spartito musicale c'è già tutto il concerto, ma non è il concerto: rileggendo lo spartito musicale io devo avere la capacità di mentalizzare quello che sarà il concerto, nel momento in cui eseguo il concerto non faccio altro che seguire il suo progetto, che è lo spartito. Allora il rapporto che c'è tra la nostra azione educativa e il nostro progetto dovrebbe essere un rapporto almeno altrettanto intenso quanto quello che c'è tra uno spartito musicale e l'esecuzione di un concerto. C'è una continuità tra le due cose, proprio perché nello spartito c'è già tutto il concerto espresso in simboli naturalmente, non ancora concretizzato, non passa ancora attraverso gli strumenti di quelli che suoneranno, però c'è già tutto, tanto è vero che quando il direttore d'orchestra prepara un concerto se lo studia sullo spartito. E lo stesso potremmo dire del modellino di una casa, del modellino di un ponte che è già una piccola casa, un piccolo ponte, in qualche modo deve rappresentare quello che sarà la realizzazione del ponte in tutte le sue parti e in tutti i suoi particolari.

Ma perché è importante la progettualità? Parto da alcune considerazioni - che poi riprenderò più volte nel corso della mia comunicazione - nell'intento di superare una possibile obiezione che può a volte condizionarci: “ il progetto è una cosa che ci complica la vita, è una inutile scartoffia, il progetto è un modo cervellotico di complicarsi le cose”. Perché è importante la progettualità? Prima ancora di parlare di

progetto, parlo di progettualità come atteggiamento mentale, direi anche come atteggiamento morale: la progettualità è un valore che orienta le azioni di tutti i nostri interventi, implica la capacità di proiettarsi in avanti, di non fermarsi al già noto; quando noi progettiamo ci allontaniamo dalla routine dal già noto e dal già collaudato per immaginare mondi possibili, per prevedere i possibili effetti delle nostre azioni migliorative. Insieme la progettualità è anche capacità di dare un ordine alle cose e di stabilire delle priorità, di definire per questi 3 anni quali sono le cose più importanti, gli obiettivi più rilevanti sui quali lavorare, investire energie e desideri.

Quando manca la progettualità si scivola nell'istintività, cioè nel fare solo ciò che piace al momento oppure nella ripetitività, cioè nel fare ciò che si è sempre fatto. Chi ha la pretesa, perché si sente già un educatore molto talentoso e molto capace, di lavorare senza progetto rischia sempre di cadere in queste due estremi, o la ripetitività o l'istintività. Cioè fare ciò che al momento sembra importante senza una scala di priorità, una prospettiva di lungo periodo, uno spessore, sulla base della impulsività del momento, sulla base delle proprie idiosincrasie. Oppure continuare a ripetere stancamente quello che si è sempre fatto.

La progettazione educativa.

Quanto abbiamo detto finora, riguarda il progetto in generale, tant'è vero che abbiamo fatto l'esempio del progetto di un ponte, di un progetto musicale, etc... ma se poi parliamo di progettazione educativa, le cose si complicano, perché in campo educativo è più difficile fare previsioni.

E' più difficile prevedere esiti, quando io progetto un ponte ho a che fare con dei materiali inanimati, con dei tronchi di legno, con il cemento armato, con delle sbarre di metallo, sui materiali inanimati è possibile fare delle previsioni matematiche, sulla loro tenuta, utilizzando le leggi della fisica, gli studi geologici della tenuta del terreno etc. è possibile in linea di massima costruire un progetto in cui i margini di possibile errore sono minimi.

Ma quando io ho a che fare con persone, come nel caso della progettazione educativa, quando i "materiali" non sono tronchi di legno o sbarre di cemento armato, sono ragazzi, sono persone, io devo misurarmi con la imprevedibilità delle risposte soggettive: non tutti i ragazzi rispondono allo stesso modo allo stesso stimolo, nello stesso modo alla stessa proposta. I comportamenti sono sempre in larga parte imprevedibili, quindi questo vuol dire che operiamo in un settore che non è governato da leggi matematiche, dalle leggi della geologia o della biologia o della resistenza dei metalli, ma sono aree caratterizzate da complessità ed incertezza dove non è possibile una progettazione a razionalità assoluta di tipo ingegneristico.

Occorre invece adottare un modello che potremmo definire euristico, dal greco *eurisko* che vuol dire cercare, progettare e insieme cercare, pensare al progetto come ad una sonda che viene lanciata per conoscere la realtà, che non ha la pretesa di interpretare la realtà secondo calcoli assoluti, ma interagisce con la realtà per aprire nuovi varchi di conoscenza.

Allora, possiamo dire che una progettazione educativa, più che essere un progetto a razionalità assoluta basato su calcoli matematici, è la mappa di un viaggio che

disegna un percorso possibile, ma che potrà avere anche delle deviazioni in corso d'opera.

Il Progetto Educativo dovrebbe avere delle parti scritte a penna e delle parti scritte a matita, che si possano correggere. Le parti scritte a penna sono quelle irrinunciabili, le parti scritte a matita sono quelle che ci consentono degli aggiustamenti in corso d'opera, perché durante un viaggio può accadere di fare degli incontri imprevisti, può accadere di doversi fermare un po' più a lungo in una tappa, ci possono essere degli incidenti di percorso che ci costringono a cambiare almeno in parte la nostra direzione, e quindi il progetto deve avere questa elasticità, questa duttilità, deve essere un progetto aperto, consultabile come una mappa che ti dà la direzione, ma allo stesso tempo aperto a possibili modificazioni, integrazioni, arricchimenti.

Tutto quanto detto finora si può riassumere in questa sorta di tabella che contrappone due diversi approcci alla progettazione. Naturalmente, come sempre le tabelle estremizzano un po' le cose, in termini magari un po' manichei, ma ci servono per capire: da una parte ho messo il progettare nel senso del pianificare, il modello che ho definito di tipo ingegneristico e dall'altro il progettare in una ottica "euristica-dialogica", progettare come ricercare.

Due approcci alla progettazione

PIANIFICAZIONE

Razionalità assoluta

Organizzazione scientifica

Separazione tra progettazione e azione

Standardizzazione delle procedure

Approccio ingegneristico

Es. Il progetto di un ponte

Limite: Semplificazione, eliminazione imprevisti

EURISTICA - DIALOGICA

Elaborazione condivisa

Costruzione congiunta di significati

Processo intersoggettivo di ricerca e costruzione collettiva

Flessibilità e adattabilità alle situazioni

Approccio di ricerca-azione

Es. Progetto giovani

Limite: complessità

E' interessante vedere come cambiano le cose quando devo fare una progettazione di un ponte, di una casa o quando devo fare un Progetto Educativo. Da una parte c'è un progetto a razionalità assoluta, dove è importante fare bene tutti i calcoli. Quando i calcoli sono fatti bene il ponte sta in piedi, dall'altra invece, quello che conta è una elaborazione condivisa, c'è la costruzione di un pensiero comune, più che il calcolo esatto conta, in questo caso, la condivisione di pensieri.

Da una parte c'è una organizzazione scientifica, dall'altra c'è una costruzione congiunta di significati, da una parte c'è una netta separazione tra la progettazione e l'azione. Prima si fa il progetto del ponte e poi lo si costruisce, al punto che possono anche essere persone diverse, cioè chi fa il progetto e poi chi lo esegue, seguendo le istruzioni del progetto. Dall'altra invece c'è un processo intersoggettivo di ricerca e

costruzione collettiva, proprio perché essendo il progetto un progetto aperto e quindi modificabile non si finisce mai in un certo senso di progettare. Non c'è una separazione netta tra il momento della progettazione e il momento dell'azione, ma si continua in qualche modo a perfezionare il progetto in corso d'opera, arricchendolo, integrandolo mano a mano che si hanno delle risposte dalla realtà.

Da una parte abbiamo delle procedure standardizzate che vanno seguite a puntino in modo direi quasi fiscale e dall'altra invece prevale la flessibilità e la continua adattabilità alle varie situazioni. Da una parte abbiamo parlato di un approccio ingegneristico, dall'altra di un approccio che potremmo definire di ricerca-azione. E' un termine molto utilizzato nelle scienze sociali, che appunto parla di una ricerca che è già intervento, utilizza l'intervento come fonte di conoscenza continua.

Ciascuno di questi due approcci ha dei limiti: nel caso della pianificazione razionale, certamente il limite può essere quello della eccessiva semplificazione, la tendenza ad eliminare tutti gli imprevisti, per cui quando poi l'imprevisto ti capita c'è anche il rischio che il progetto non funzioni, dall'altra parte invece aumenta la complessità ma aumenta anche l'incertezza.

Concepire la progettazione educativa come progettazione euristico-dialogica vuol dire mantenere aperto un certo margine di incertezza, dotarsi di un progetto meno blindato, quindi meno rassicurante, però proprio per questo forse più aderente alla realtà.

Un' ultima considerazione sempre su questo discorso di premessa, riguarda il *rapporto essenziale che c'è tra progettazione e comunicazione*.

Perché un progetto scritto è anzitutto uno strumento di comunicazione tra quelli che lo scrivono. Abbiamo parlato di progettazione dialogica: tutti voi che avete fatto questa esperienza sapete quanto è importante mettersi attorno ad un tavolo e progettare assieme, e quanto questo progettare assieme rappresenti un momento di intensa comunicazione, perché progettando insieme tra capi è come se ci si dicesse che cosa è importante per noi, che cosa speriamo per i nostri ragazzi, su che cosa vogliamo fondare il nostro impegno, che significato diamo al nostro lavoro.

Quindi **la progettazione condivisa** è già un momento di comunicazione tra i progettisti, ma non soltanto, perché il progetto non è solo destinato ad essere letto da chi l'ha fatto, il progetto è uno strumento di comunicazione per gli altri. E chi sono questi altri? Ad esempio possono essere le famiglie, i nuovi capi o assistenti che si inseriscono a progetto già avviato: per consentire un passaggio di mano, può servire a lasciare una eredità scritta per i capi che verranno dopo di noi.

Uno dei temi che toccheremo oggi, anche se molto fuggevolmente, riguarda il rapporto che abbiamo con il progetto che ci ha preceduto: progettiamo sempre ex novo, facciamo sempre tabula rasa o ci collochiamo dentro ad una storia che ci ha preceduto? questo è possibile proprio perché c'è già un progetto scritto che dovrebbe raccontarcela questa storia.

Per tutti questi motivi è importante scrivere un progetto che possa essere letto e compreso da chiunque.

E' importante che il progetto si presenti con una chiarezza di impianto.

Il concetto di impianto è chiaro se pensiamo che il progetto deve essere come la mappa di un viaggio, dove il percorso deve essere riconoscibile, oppure può essere come il disegno di una casa da costruire, dove deve essere esplicita l'articolazione in tutte le sue parti e questa chiarezza deve essere leggibile anche da parte di chi non l'ha scritto.

Infine c'è un problema di *chiarezza di linguaggio*: accessibilità ed uniformità di linguaggio. Cioè che le parole siano utilizzate in modo che il testo sia accessibile per chiunque, che ci sia una trasparenza terminologica comprensibile per tutti. Mi viene in mente, come esempio in negativo, i progetti formativi scolastici, i cosiddetti POF che si fanno nelle scuole, che abitualmente sono dei mattoni terribili, assolutamente illeggibili per un normale genitore che non abbia almeno due lauree in pedagogia. Questi sono progetti fatti per *non* comunicare, per creare una barriera, per creare lontananza e non per creare vicinanza, magari inconsciamente: non si avverte qui la preoccupazione della leggibilità, che dovrebbe invece essere invece una delle caratteristiche di un progetto.

Detto questo arriviamo al punto cruciale del nostro ragionamento:

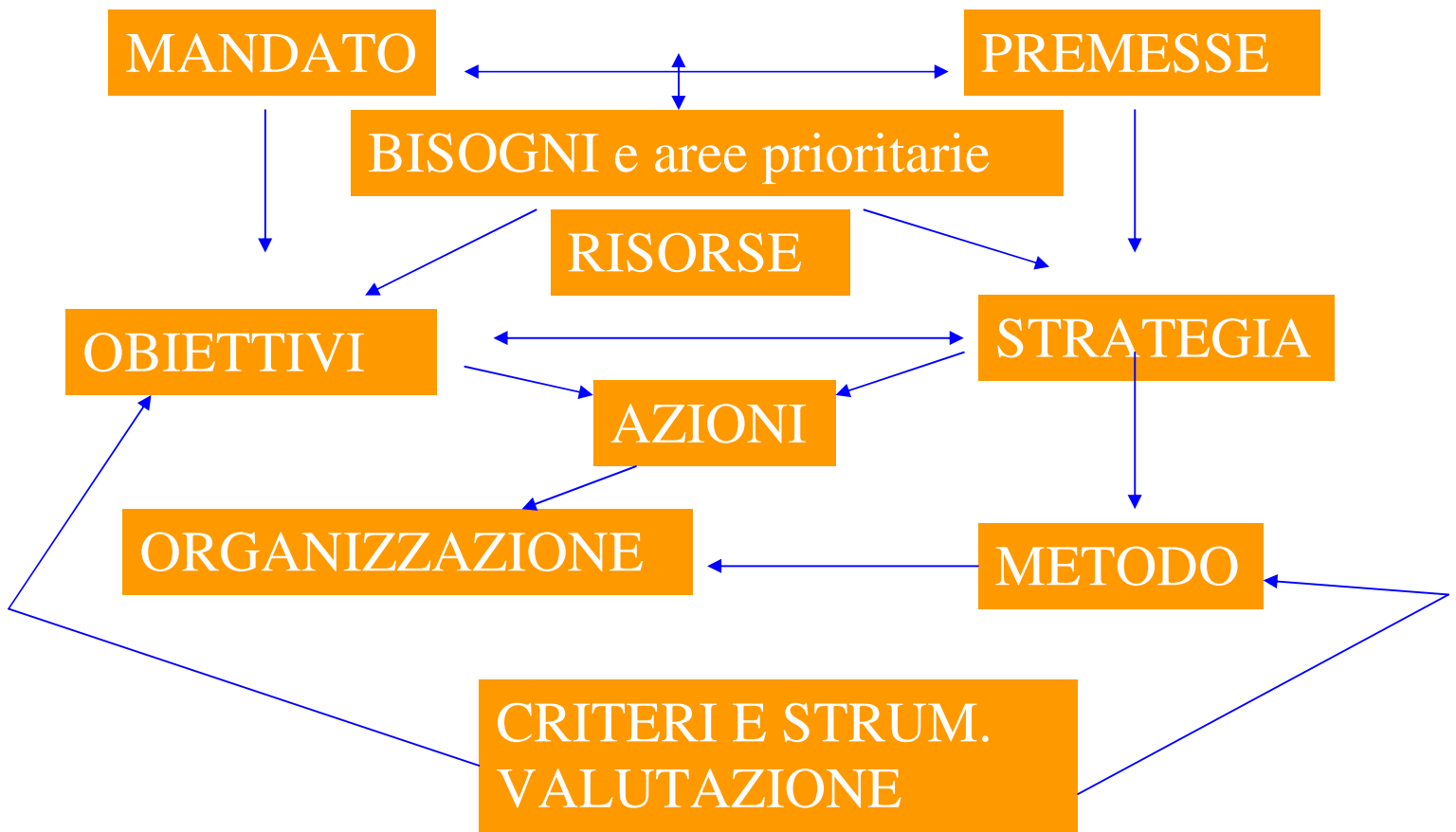
Gli elementi costitutivi di un PE: ho provato a metterli in sequenza identificando delle tappe, poi proverò questa sequenza a rappresentarla anche in un altro modo, ma partiamo ora da questa prima rappresentazione che è la più lineare.

Ho utilizzato in parte un linguaggio che discende dalle scienze sociali, educative e laddove ho potuto ho recuperato anche terminologie che discendono dai vostri documenti:

- 1. il mandato istituzionale**
- 2. il sistema di premesse**, cioè i valori e la storia da cui nasce il progetto,
- 3. l'analisi dei bisogni**, che riguarda i bisogni interni, in questo caso i bisogni interni del gruppo, dei ragazzi che conosciamo, e i bisogni esterni che si riferiscono all'analisi del territorio
- 4. l'identificazione di alcune aree prioritarie di bisogno** su cui intervenire
- 5. la rilevazione delle risorse**, le risorse dei ragazzi, dei capi, le risorse del gruppo
- 6. l'individuazione degli obiettivi**
- 7. la scelta di una strategia**, la scelta di un metodo
- 8. la scelta dei contenuti**, cioè delle azioni
- 9. l'organizzazione**
- 10. i criteri di valutazione**

Queste dieci voci ho provato poi a rappresentarle in quest'altro modo, un po' più complesso; è un impianto progettuale che sottolinea un elemento su cui insisterò particolarmente in questo mio contributo **le "connessioni"**: i vari elementi costitutivi del progetto non sono semplicemente da aggregare in modo più o meno causale, ma sono connessi tra di loro, nel senso che l'uno rimanda all'altro.

L'impianto e le connessioni



Un buon progetto è un progetto ben connesso al suo interno: dunque ripassiamo rapidamente quali sono le connessioni. Abbiamo detto che c'è un **mandato** e ci sono delle **premesse di valore**, mandato e premesse sono evidentemente collegate tra di loro, poi c'è **l'analisi dei bisogni** e **l'individuazione delle aree prioritarie** che si fa a partire dal mandato e a partire della premesse. Infatti noi leggiamo il territorio già con l'occhio e con i riferimenti valoriali della nostra associazione, per un semplicissimo motivo: perché io non posso definire un obiettivo per quanto importante che non sia in grado di raggiungere, perché non ho le risorse per raggiungerlo. Non mi basta identificare un bisogno: devo anche vedere che risorse ho e quindi i due elementi sono strettamente connessi.

Come vedete questa mappa ha una colonna di sinistra e una colonna di destra.

La colonna di sinistra definisce una sequenza sostanzialmente di tipo tecnico: *mandato, obiettivi, organizzazione e valutazione*. La colonna di destra invece definisce un aspetto più di pensiero (potremmo dire più ideologico), cioè mostra come *dalle mie premesse discende la strategia e discende il metodo*. E' interessante però vedere che tra le due colonne c'è un continuo interscambio, perché la definizione degli obiettivi dipende in parte dalla identificazione di bisogni e risorse, ma dipende anche dalla strategia che decido di darmi.

Le identificazioni delle azioni da compiere sono un riflesso degli obiettivi, ma anche della strategia. L'organizzazione in cui si collocano le azioni dipende dal metodo, l'organizzazione non è solo un fatto tecnico, l'organizzazione non è mai neutra, l'organizzazione riflette un metodo, *il metodo discende dai valori*. Queste condizioni sono molto importanti perché ci dicono della coerenza di un progetto. Del fatto che mano a mano che io progetto non perdo mai di vista da dove sono partito e sono partito dal mandato, premesse e bisogni ce li ho piantati qua nel cervello, li tengo presenti sempre, però se mi focalizzo solo sui bisogni e perdo di vista le premesse mi metto a fare, con tutto il rispetto per la categoria, solo l'assistente sociale, non faccio il capo scout, faccio solo dell'assistenza. Se voglio portare avanti un PE è perché ho delle premesse molto precise da seguire con le quali interpreto i bisogni e questo mi porta a scegliere: strategie, metodo e bisogni. Su questi elementi di connessione ci insisto ora, ma ci insisterò anche dopo per dire che costituiscono la solidità di un progetto.

Per ultimo citiamo **critéri e strumenti di valutazione**, sottolineando però il fatto che anche se la valutazione è una cosa che si cita sempre per ultima, in realtà, come si vede bene dalle frecce, è legata ad un certo modo di progettare.

Come vedete la valutazione riguarda due aspetti: si parla tecnicamente di

- *valutazione di risultato*
- *valutazione di processo*

Sono entrambi importanti, perché la valutazione di risultato mi dice quanto gli obiettivi sono stati o non sono stati conseguiti, quindi è una valutazione che mi dice dell'efficacia dell'intervento, la valutazione di processo mi dice quanto sono stato coerente con il metodo: in teoria io potrei aver raggiunto meravigliosamente tutti i miei obiettivi però, tradendo profondamente il mio metodo, e dunque non è detto che

il mio progetto abbia funzionato, oppure potrei essere stato molto fedele al metodo ma non aver conseguito nessun risultato, e nemmeno in questo caso dovrei essere soddisfatto. Quindi la valutazione di processo e la valutazione di risultato sono entrambe importanti; *valutazione di processo e valutazione di risultato non si fanno alla fine dei tre anni, ma si fanno monitorando l'andamento del progetto in corso d'opera.*

La valutazione di processo, proprio perché devo accompagnare il processo e valutare costantemente la coerenza del metodo e la valutazione di risultato perché i risultati non si raccolgono alla fine dei tre anni, perché ci sono obiettivi a breve termine, a medio termine, a lungo termine e quindi le valutazioni vanno fatte in corso d'opera. Facendo quindi le valutazioni in corso d'opera io mi dò anche la possibilità di correggere il progetto, come dicevamo prima, di correggere la rotta del viaggio, se mi accorgo che ho preso una strada sbagliata.

Dunque questi sono miei presupposti - che naturalmente possono essere anche discussi - è un mio modo di leggere la progettazione: vi ho proposto un impianto e una mappa di connessioni.

Ho provato con questo impianto e con questa mappa a leggere i progetti che mi sono stati inviati, la prima cosa che mi ha colpito è che erano molto diversi dal punto di vista formale. Ho riassunto queste diversità utilizzando tre termini, ho trovato dei *fascicoli*, ho trovato delle *tabelle* e ho trovato delle *mappe*.

Questo ad esempio è un progetto riassunto tutto in una unica pagina, molto creativo... è del Gruppo Genova 27. E' interessante vedere come il progetto possa rappresentarsi o attraverso fascicoli con molte pagine o attraverso forme più sintetiche che utilizzano anche il disegno, la grafica, le frecce, etc...

In seguito ho provato ad entrare un po' nell'impianto dei singoli progetti e ho fatto questa operazione: sulla destra ho lasciato l'elenco delle voci che avevo indicato come percorso e sulla sinistra ho messo le voci che sono presenti in ciascun progetto e che poi ritrovate qui segnalate con il giallo. Una cosa che noterete è che praticamente nessuno dei progetti analizzati presenta tutte e dieci le voci, c'è sempre qualche voce mancante o sottintesa, per esempio del progetto di Potenza 1, non è affrontato il tema del Mandato e delle Premesse di valore, neanche la storia, si parte subito con l'analisi dell'ambiente interno, in questo caso viene diviso per branca, lupetti, scout etc, poi si passa all'analisi dei bisogni, dall'analisi dei bisogni senza parlare di risorse si passa direttamente alla identificazione degli obiettivi, e poi al problema organizzativo dei tempi e viene citato il tema della verifica.

Progetto del gruppo Imola 2: anche qui si parte subito dall'analisi dei bisogni, dall'analisi dei bisogni si passa alla identificazione di aree prioritarie, che nel progetto dell'Imola 2 vengono chiamati "temi", poi obiettivi e poi in un'unica colonna strategie, metodi e contenuti, messi tutti insieme però.

Il gruppo Imola 3: si parte subito dall'analisi dei bisogni interni e poi ci si focalizza sulle aree prioritarie di intervento e lì il progetto si ferma.

Il Progetto del gruppo Imola 4 è molto particolare perché è diviso per temi, per grandi temi che sono identificabili come valori, per es. un valore è la fede, un altro valore l'autonomia, l'avventura. Attorno a ciascuno di questi valori - che chiamerei premesse - si identificano degli obiettivi e dei metodi o azioni per l'intervento, con però diverse sfaccettature, da caso a caso, in alcuni casi ci sono metodi ed azioni insieme, in altri si parte dai metodi, poi c'è una piccola analisi e poi si parla delle azioni, in altri si parla solo dei metodi etc.

Nel gruppo Napoli 20, viene citata l'analisi dei bisogni, ma non è esplicitata e poi c'è una curiosa questione terminologica, nel senso che vengono definite come azioni quelle che a mio parere sono degli obiettivi e come obiettivi quello che a mio parere sono delle azioni.

Qui c'è un problema di carattere terminologico perché la cosa curiosa è che nello schema di Napoli le azioni vengono messe prima degli obiettivi, cosa che non è molto consequenziale. E poi si parla di stili di lavoro e quindi di metodi.

Il gruppo Savona 10 è l'unico progetto che parla del mandato, c'è una analisi dell'ambiente sia interno che esterno, nel senso che si fa riferimento alla situazione delle famiglie, c'è un approfondimento per aree prioritarie, per ogni area prioritaria di intervento c'è una sottoanalisi, c'è una ripresa di valori fondativi ed una identificazione di obiettivi educativi, però il progetto poi si ferma lì, non c'è l'aspetto strategico-metodologico.

Nel Progetto Educativo del gruppo Genova 27, c'è un discorso sui valori ed è l'unico progetto che fa riferimento alla storia antecedente, c'è una analisi dei bisogni interni ed esterni ed è l'unico progetto che fa riferimento alle risorse, c'è una identificazione di aree prioritarie, obiettivi e strategie.

Nel Progetto del gruppo Roma 74, c'è un aspetto particolare che ho sottolineato: fa precedere al progetto un "glossario" dei termini ed è molto interessante nell'ottica della comunicabilità. Per es. all'espressione "attenzioni educative" si spiega che cosa si intende per attenzioni educative. Poi c'è "identificazione di finalità educative", cioè aree prioritarie di intervento, obiettivi, attenzioni educative per l'appunto che comprendono contenuti e metodi e c'è un piccolo accenno ai criteri di valutazione.

Premetto che ho dovuto fare un po' la parte del cattivo, in tutto questo lavoro, quindi chiedo scusa, ma ho dovuto cogliere i punti deboli. Al di là dell'indubbio valore dei progetti, che contengono molti spunti interessanti, metterò in rilievo soprattutto le carenze.

Mi sembra che le principali carenze nell'impianto sui vostri progetti siano:

- il riferimento al mandato che probabilmente è dato per scontato, è presente come vi dicevo solo in uno dei progetti;
- i valori di riferimento che sono citati solo in 3 progetti su 8;
- la storia antecedente, citata solo in 1 progetto;
- l'analisi dei bisogni esterni soltanto in un progetto, mentre l'analisi dei bisogni interni ovviamente è presente quasi in tutti;
- il riferimento alle risorse: si parla dei bisogni, ma non si parla delle risorse, soltanto in un progetto c'è un riferimento alle risorse;

- La strategia è presente soltanto in 2 progetti;
- Il metodo in 4 progetti, che sono la metà su 8, ma siccome il metodo io so essere una componente molto importante dello scoutismo mi ha colpito questo scarso riferimento al metodo;
- I contenuti e l'azione, 4 su 8;
- Gli aspetti organizzativi soltanto in 1;
- La valutazione soltanto in 2.

Non è sempre chiaro il collegamento tra le varie parti, non è sempre chiara la terminologia, abbiamo visto che non c'è un lessico comune nella stesura dei progetti, c'è chi parla di finalità, chi parla di aree prioritarie di intervento, chi parla di metodo, chi parla di strategie, su questo c'è una certa confusione di lingue.

Adesso proviamo a riattraversare le varie voci, per comprenderle un po' meglio. Nel riattraversarle riprenderò degli esempi dai progetti citati, cercando di cogliere i casi più interessanti e anche i più critici.

Il “mandato” : partiamo dal presupposto che quando noi educiamo, educiamo sempre a partire da un mandato, da una investitura, non credo che possa mai esistere un educatore che educa per auto-investitura. Si educa sempre a partire da una investitura, magari è una investitura della società, della comunità, del gruppo o dell'associazione di cui facciamo parte, ma comunque c'è un mandato che in qualche modo ti legittima. Interrogarsi attorno al mandato significa domandarsi: “chi mi autorizza e con quali fini”, perché il mandato in qualche modo contiene una finalità, ti dà una direzione.

Il gruppo scout non è una qualunque agenzia del tempo libero, né soltanto un servizio socio-educativo, è l'espressione di una comunità che vive. Quindi la Co.Ca dovrebbe agire in base ad un preciso mandato dell'Associazione, riconoscere questo mandato ed esplicitarlo, significa superare una visione del lavoro educativo troppo focalizzata sulla personalità dei singoli capi, troppo soggettiva.

C'è sempre un po' questo rischio, in tutti gli ambienti, quando si fa progettazione educativa. Mi è capitato di parlare di progettazione educativa ai seminaristi che dovevano diventare poi sacerdoti negli oratori, anche a loro ho fatto lo stesso discorso: l'oratorio non è una cosa vostra; quando fate un progetto educativo in oratorio dovete rispondere al mandato della comunità, altrimenti fate una cosa che in qualche modo si lega troppo alla vostra soggettività, diventa una vostra creatura e si perde di vista invece il riferimento a qualcosa che ti sta alle spalle ed è molto più grande di te.

Quindi fare memoria del mandato, non è soltanto una sorta di ossequio burocratico alle istituzioni, ma è anche qualcosa che ti aiuta a collocarti correttamente di fronte al compito della progettazione che non è soltanto un esercizio della tua genialità o creatività personale o della creatività del gruppo dei capi, ma è *in qualche modo l'espressione di un incarico*, un compito che ci è stato affidato da qualcun altro che è più grande di te.

Come dicevo c'è un unico esempio di mandato, non sto a leggerlo, l'ho riprodotto da uno dei progetti che fa riferimento ad una articolo del Regolamento metodologico.

Passiamo alle **premesse, cioè ai valori di riferimento**, altro aspetto cruciale e fondativo, perché noi sappiamo tutti molto bene che educare comporta sempre una scelta di campo. E' la decisione di promuovere un certo tipo di uomo incrementando certe dimensioni e contrastandone altre. Chi educa, ha in mente qual è l'uomo giusto: voi parlate dell'*uomo e della donna della partenza*, usate questa terminologia, per indicare una certa idea di compiutezza, di maturità, di consapevolezza. Quindi avere in mente questa immagine, vuol dire progettare con dei valori di riferimento molto precisi, domandarsi di quali valori siamo portatori, quali sono le premesse, cioè i valori irrinunciabili su cui si fonda l'Associazione.

Inoltre, quali sono le attenzioni particolari, i modelli, gli orientamenti preferenziali dei singoli capi, perché questo è interessante: siccome chi progetta comunque è una persona in carne ed ossa, ciascuno nel progettare dovrebbe mettere i valori dell'Associazione e i propri valori, le proprie predilezioni.

Il progetto nasce dalla composizione di questi aspetti: da queste mappe cognitive, quelle dall'Associazione che mi danno una impronta comune e poi quelle personali che ciascuno mette dentro nel progettare.

Dalla coniugazione tra questi sistemi di pensiero nascono i fondamenti culturali ed etici su cui si basano le scelte che guidano il progetto.

Qui ho riportato alcuni *esempi di valori citati* negli otto progetti; come vi dicevo, non tutti i progetti hanno fatto riferimento esplicito ai valori, quindi quelli che trovate elencati sono tutti i valori che ho trovato:

1. la fede
2. l'autoeducazione
3. la coerenza scout
4. l'essenzialità
5. l'avventura
6. il Gruppo
7. Legge Scout
8. Promessa
9. Motto
10. L'autonomia
11. La creatività
12. La relazione
13. Il protagonismo

Sarebbe interessante domandarsi: sono tutti qua, ce ne sono altri? Per capire qual è il corpus di valori fondativi che guida la progettazione.

Il riferimento alla storia precedente: tra le nostre premesse, oltre ai nostri valori, c'è anche la nostra storia, perché un PE non nasce dal nulla, ma si colloca dentro ad una storia che ci precede. Come dicevo prima, non si parte da una tabula rasa, da una

pagina bianca, si scrive su una pagina che è già stata scritta da altri e quindi è necessaria una verifica del progetto precedente per capire che cosa rimane di irrinunciabile, che cosa può essere riproposto ancora, che cosa invece può considerarsi superato e che cosa deve essere addirittura rimosso o edificato, rispetto alla progettazione precedente. Questo aspetto in qualche modo già anticipa il discorso della verifica: noi partiamo già dalla verifica del progetto precedente e questo dovrebbe in qualche modo aiutarci a riprogettare.

Come dicevo prima, soltanto in uno degli otto progetti ho trovato un riferimento per altro molto sintetico alla storia, che però per la verità non è una vera e propria storia del progetto, ma è la storia del gruppo. L'ho riprodotta qui - non sto neanche a leggerla - per dire che è comunque l'unico progetto dove ho trovato questo sforzo di collocare il lavoro di progettazione dentro ad una vicenda che ci precede, in questo caso alla nascita del gruppo Genova 26, che è nato dal Gruppo Genova 54.

I bisogni e l'analisi dell'ambiente interno: ogni PE presuppone l'esistenza di un bisogno da parte dell'utente. Ma il più delle volte si tratta di una domanda inespressa, implicita. Qui faccio una affermazione che forse è anche discutibile, ma ritengo che sia molto raro che un ragazzo esprima una esplicita domanda d'educazione, è difficile che i ragazzi vengano da noi e ci dicano "voglio essere educato". L'educazione parte sempre in qualche modo da una *presunzione* dell'educatore: cioè l'educatore presume che l'altro abbia bisogno di essere educato e quindi questo bisogno di educazione c'è sempre necessità di estrarlo, di tirarlo fuori, di portarlo alla luce perché questo ci consenta di costruire un contratto educativo con lui. Allora la *parola chiave nella progettazione è l'ascolto e l'osservazione*; ascolto della realtà, dei fatti, degli eventi, non ci può essere PE se non nasce da un ascolto e da una capacità di osservazione attenta e profonda dai bisogni dell'altro che ho di fronte. Dall'osservazione della vita del gruppo e dal comportamento dei ragazzi, dovremmo dedurre quali sono le aree dove si individuano maggiori carenze, debolezze, fragilità, urgenze. Quando io in un PE definisco le aree prioritarie di intervento, in base a quali criteri stabilisco queste priorità? Ancora una volta a partire dai miei valori, ma anche a partire dalle urgenze che vedo nei ragazzi. Dove i miei ragazzi sono particolarmente carenti nella costruzione della loro personalità adulta? Quali sono le dimensioni dove sono più deboli?

Quando faccio questo discorso mi viene sempre in mente - poichè io ho vissuto una stagione socio-culturale legata agli anni 60 – che per chi, come me, ha attraversato la giovinezza in quegli anni, il valore prioritario era la politica. Per cui era naturale impegnarsi politicamente, avere delle opinioni politiche, e questo magari andava a discapito del versante più privato, delle relazioni affettive, dei rapporti amicali.

Oggi mi sembra che la realtà sia assolutamente rovesciata, tra i ragazzi di oggi i valori prioritari sono l'amicizia, l'affetto, la politica è un "non valore". In sintesi, quando io stabilisco delle priorità le stabilisco in base alla domanda: che cosa manca soprattutto oggi? Partendo da una visione di uomo completo che deve essere affettivo, ma anche politicamente impegnato, dov'è che devo premere di più? Evidentemente oggi il tema della cittadinanza e della partecipazione è una

dimensione debole e allora è innegabile che io debba porre una delle priorità proprio lì.

Riprendo ora alcuni bisogni interni che sono stati individuati nei vostri progetti, qui l'analisi è diventata già un po' più approfondita, è la parte dei progetti anche più succosa, perché ci sono molti spunti.

- 1) Difficoltà a mantenere un impegno
- 2) Educati al tutto e subito puntano al minimo sforzo senza l'ambizione di ottenere il massimo risultato
- 3) Scarsa disponibilità all'ascolto e all'accoglienza, specialmente verso la diversità
- 4) Mancanza di rispetto per cose e ambienti
- 5) Difficoltà a trovare un equilibrio nella gestione dei propri impegni e delle proprie energie, soprattutto verso l'uso del proprio tempo
- 6) Difficoltà nel vivere la dimensione spirituale, sin dalle cose più semplici, come la partecipazione alla Messa.
- 7) Hanno paura di farsi vedere diversi dagli altri (questo mi ha colpito!) e di andare controcorrente. E' quasi un vergognarsi della propria identità scout che ti connota come diverso dagli altri coetanei.

L'analisi dell'ambiente esterno è molto più rara, nei progetti è diffusa, c'è in quasi tutti i progetti un'analisi dei bisogni dei propri ragazzi, mentre è molto rara una analisi del territorio, c'è un unico progetto che parla dei problemi delle famiglie. Del territorio in generale non parla praticamente nessuno. E' necessario invece, credo, conoscere e valutare la realtà in cui vivono i ragazzi, gli ambiti di riferimento, le famiglie, il tessuto sociale, il contesto ecclesiale, scolastico, culturale, politico ed amministrativo. Sono tutti mondi che influenzano i ragazzi. La condizione giovanile e minorile a livello locale e anche a livello nazionale, perché ci sono delle linee di tendenza del mondo giovanile che sono diffuse e che sono in qualche modo legate alla stagione storica che stiamo vivendo, alla temperie socio culturale che stiamo attraversando. Qui c'è un unico esempio che non sto a leggere, c'è un unico progetto che fa una analisi delle tipologie delle famiglie dei propri scout, con alcune interessanti sottolineature, ne cito per es. una: "la maggior parte dei genitori condivide la scelta scout, la maggioranza non va a messa e non prega con i propri figli, scarsa è la testimonianza di un cammino di fede". Poi, "la maggioranza delle famiglie è scarsamente impegnata nel volontariato ed in politica..." Ecco sono delle voci interessanti dal punto di vista della progettazione educativa, perché ci dicono di carenze che stanno alle spalle dei ragazzi.

Allora bisogna centrare sui bisogni reali e gli impegni prioritari a partire da questa analisi dei bisogni, analisi che evidenzia una maggiore urgenza su di un campo piuttosto che su un altro. Nella scelta delle priorità terremo presenti principi, valori, contenuti del mandato e delle premesse citati, cercando di leggere il divario fra la cultura dell'ambiente e i valori dello scautismo.

Laddove ci sono dei vuoti, delle mancanze prevalenti, nella cultura che ci circonda e nella cultura di cui sono intrisi i nostri ragazzi, da lì nascono e si definiscono le aree di impegno prioritario. Tra i progetti che ho in mano su questo aspetto c'è molta ricchezza di indicazioni.

Leggo anche qui abbastanza rapidamente: promuovere l'autonomia, sviluppare alla creatività, educare alle relazioni.. Sulla colonna di sinistra ho messo soprattutto le aree centrate sulla promozione di capacità, di competenze, autonomia, creatività, relazionalità, protagonismo, senso dell'avventura, responsabilità, rispetto, capacità di ascolto e di accoglienza, capacità di gestione nel tempo. Da quest'altra parte troviamo di più l'educazione etico-valoriale: educare alla scelta, alla pace, all'amore, all'essere in alternativa all'avere, alla dimensione spirituale, al senso della tradizione, alla comunità e al rispetto delle regole.

Le risorse: vi ricordate l'immagine del sogno con le scadenze ? Quando dicevo che il sogno deve fare i conti con i vincoli della realtà ? Se non facciamo un'analisi seria delle risorse rischiamo di essere dei sognatori un po' deliranti, per tradurre in realtà i nostri sogni dobbiamo vincolare la nostra scelta alle risorse di cui disponiamo che sono le nostre capacità di capi, di responsabili del gruppo, le nostre competenze, il tempo che abbiamo, gli strumenti di cui possiamo disporre, le possibili sinergie anche con altri soggetti ed agenzie, se siamo abituati a collaborare con la parrocchia, con la scuola e con la famiglia, e infine le capacità, le abilità, le qualità dei ragazzi con cui fare alleanza, perchè poi in sostanza il progetto educativo deve allearsi con le loro capacità.

Come dicevo su questa cosa siamo un po' carenti, c'è un unico progetto che poi è quello curioso di Genova, tutto risolto in una unica pagina, che tocca il tema delle risorse con questa tabella un po' scherzosa che si intitola "siamo bravi perché" – diviso per branche (lupetti/coccinelle etc..) per entusiasmo, collaborazione, condivisione nella fede, stile, senso di appartenenza al gruppo, modello familiare – esploratori/guide: essenzialità, attenzione all'altro anche se problematico, colpi di genio, impegno, rapporto ragazzo/ragazza, vita di squadriglia,

Rover/Scolte: disponibilità, servizio, comunità, carta di clan, idea dello scouting.

Come vedete anche questa tabella di risorse resta un pochino in superficie, ecco credo che sia un tema su cui varrebbe la pena soffermarsi un po' di più.

Gli obiettivi: sugli obiettivi siamo ricchi, perché un progetto, si sa, deve darsi degli obiettivi e quindi quasi tutti i progetti prevedono la loro brava elencazione di obiettivi; però su questa cosa io sono particolarmente critico, proprio perché ritengo che *l'individuazione degli obiettivi sia il cuore del progetto*, o quanto meno uno dei due cuori, l'altro è il metodo. Ciò che fa funzionare il progetto è una buona identificazione degli obiettivi e una buona identificazione del metodo.

Allora gli obiettivi devono essere costruiti bene altrimenti il progetto non funziona..

Quali sono le caratteristiche di un buon obiettivo? Quando un obiettivo è efficace, diventa uno strumento di lavoro utile, come una zappa o un martello che devono esercitare bene la loro funzione, altrimenti si buttano via... Quando un obiettivo

funziona? *Deve essere congruente con il mandato*, perché il mandato definisce le finalità entro cui mi sto muovendo, io ho in mente l'uomo e la donna della partenza, io ho in mente che tipo di uomo o donna voglio costruire, deve esserne la declinazione pratica, congruenti con il mandato quindi e - secondo aspetto molto importante - *deve essere realistico*, cioè commisurato alle situazioni rilevate in base all'esame dei bisogni e delle risorse.

E' inutile che ci diamo degli obiettivi troppo alti. E' inutile che ci diamo degli obiettivi che sappiamo in partenza che non raggiungeremo mai, perché vuol dire che stiamo scrivendo il libro dei sogni, non stiamo facendo un progetto; l'obiettivo deve essere qualcosa che realisticamente posso raggiungere nell'arco di uno, due, tre anni con le risorse che ho, che vuol dire con i ragazzi che ho, con il tempo che ho, con le capacità che ho, con gli strumenti di cui dispongo, realistico.

Terzo aspetto molto importante: *gli obiettivi dovrebbero essere centrati sul singolo effetto che intendiamo raggiungere*. Io parto dal presupposto che quando mi dò un obiettivo educativo, vuol dire che ho in mente un cambiamento, un cambiamento di chi? Un cambiamento dei destinatari del PE.

Scrivere un obiettivo vuol dire descrivere un cambiamento atteso, allora è inutile che io faccia degli obiettivi troppo ampi tipo: "favorire la socializzazione" che dice tutto e dice niente... Se dopo tre anni mi domando: "è aumentata la socializzazione", come faccio a misurare la socializzazione? La socializzazione non è misurabile. Devo centrare l'obiettivo sul singolo effetto che intendo raggiungere. Un singolo effetto può essere: "voglio far crescere l'affiatamento all'interno del singolo gruppo", "voglio favorire l'inserimento dei ragazzi nuovi nel gruppo": questo è un singolo effetto, andando ancora più nel dettaglio "voglio favorire l'inserimento dei ragazzi extracomunitari nel gruppo", questo è un effetto che posso andare poi a misurare; se invece uso termini troppo astratti e troppo omni-comprensivi mi trovo poi in estrema difficoltà quando devo andare a misurare i risultati. *Devono essere concreti e verificabili*, cioè tali da definire in modo chiaro ed inequivocabile un evento o un comportamento specifico suscettibile di essere osservato e misurato. In qualche modo qui anticipiamo il tema della valutazione (quando parleremo della valutazione diremo che ogni obiettivo dovrebbe essere collegato ad un indicatore che mi dice se l'obiettivo è stato raggiunto o non è stato raggiunto).

Qua ho provato a riprendere gli obiettivi elencati nei vari progetti e ho fatto la tabellina dei buoni e dei cattivi, provando a distinguere tra quelli che mi sembrano obiettivi abbastanza praticabili, nel senso che presentano quelle caratteristiche di concretezza e di verificabilità che dicevo prima e obiettivi scarsamente praticabili e ho fatto qualche piccolo esempio.

Obiettivi praticabili mi sembrano questi:

- "sviluppare l'attenzione alle piccole cose, alla semplicità, all'essenzialità": è ancora un obiettivo molto vasto, però quanto meno descrive un certo tipo di comportamento,
- "educare al rispetto delle cose comuni, facendole sentire come proprie"
- "educare all'ascolto di se stessi e alla riflessione",

Già vi sembreranno troppo vasti.... Ma aspettate di vedere quelli della slide successiva che mi sembrano invece poco praticabili... :

- “rendere liberi i ragazzi nel pensare e nell’agire da modelli culturali ed economici che condizionano ed opprimono e da ogni accettazione passiva di proposte ed ideologie..... “è praticamente un obiettivo messianico!
- “Educare ad essere uomini e donne con una mente culturalmente aperta.....” è vastissimo, anche questo!
- “Capire insieme a loro come sta cambiando la realtà nel bene e nel male”, anche questo ...enorme!

Da questi esempi vi accorgete che questi obiettivi andrebbero quanto meno “spezzettati”, in qualche modo e a loro volta declinati in sotto-obiettivi, che si avvicinano un po’ ad elementi di concretezza.

Poi ho fatto una terza slide elencando quelli che a mio parere sono invece degli obiettivi impropri: cosa intendo per obiettivi impropri? Questo è un errore che si riscontra frequentemente anche tra gli addetti ai lavori, quindi anche tra gli assistenti sociali, gli educatori, gli psicologi che fanno i progetti, fanno spesso questo errore, cioè confondere l’obiettivo con i contenuti, con le azioni che si prevedono di compiere.

Ripartiamo da una tappa molto importante che è quella della **strategia**.

Faccio qui distinzione tra strategie e metodo.

La strategia sta ad indicare su che cosa decido di *far leva* per raggiungere un certo risultato, da dove parto: decido di partire da un gioco, decido di partire da un annuncio esplicito, decido di partire da un dato emotivo o da una informazione, qual è il punto su cui io poggio la mia leva per raggiungere il risultato, attraverso quali tappe voglio sviluppare questo percorso. Nei documenti dell’Associazione ho trovato l’espressione “itinerari pedagogici” che mi sembra corrisponda abbastanza a questa idea di strategia, laddove si parla di un itinerario che parte dalla scoperta, passa attraverso l’acquisizione di competenze per arrivare alla definizione di responsabilità. E’ un esempio di strategia, decido da dove parto, in questo caso parto dalla scoperta, dall’impatto con una esperienza forte e poi passando attraverso la fase di acquisizione di competenze, arrivo alla assunzione di responsabilità.

Quindi identificare una strategia significa rispondere alla domanda: da dove parto? su cosa mi appoggio? Che cosa voglio mobilitare per raggiungere il risultato atteso? A questa domanda alcuni progetti danno delle risposte interessanti che ho provato qui a riprendere.

Progetti che - magari senza utilizzare la parola strategia che è un termine che introduco io, utilizzando altre parole o non utilizzando particolari parole - però di fatto definiscono quello che a me sembra leggibile come una strategia.

Per esempio: “avere attenzione per i passaggi istituzionali nella vita dei ragazzi (scelta scolastica, lavorativa etc..)” è una scelta strategica, vuol dire vado ad identificare un “nodo”, un punto di passaggio cruciale nella storia del ragazzo e su quello vado a poggiare il mio intervento educativo. Oppure . “valorizzare il significato dei simboli come scelte legate all’esperienza fatta”, questa è una scelta

strategica, oppure “aiutarli a capire i loro bisogni, partendo dalle loro emozioni”: da dove parto? Parto dalle emozioni e poi attraverso una declinazione più riflessiva, razionale, ragionativa arrivo ad identificare i bisogni. Oppure anche “dare spazio ed importanza alle verifiche alla fine di una attività” mi è sembrata una scelta strategica particolarmente congruente con quella che a me sembra una carenza diffusa nel mondo giovanile di oggi: il mondo giovanile di oggi è un mondo che “consuma esperienze”, così come consumerebbe hamburger e coca-cola. C’è la tendenza a consumare esperienze senza mai stare dentro una esperienza, soprattutto senza mai elaborare l’esperienza vissuta. L’esperienza è l’ombra di una emozione che passa. Consumata una esperienza se ne comincia un’altra e via così... secondo una modalità che richiama un po’ lo zapping che si fa con il telecomando. Allora adottare una strategia educativa che ti dice “voglio dare spazio ed importanza alle verifiche alla fine di una attività” vuole dire: terminata una esperienza ci sediamo in cerchio e ne riparlamo per raccontarci che cosa è stato, che cosa ci portiamo a casa da questa esperienza. Questa è una scelta particolarmente interessante e congruente secondo me con un bisogno di oggi che è una carenza di pensiero di elaborazione, è un vivere tutto sulla schiuma delle onde.

Le azioni – **I contenuti**: è la scelta più concreta e quella più facilmente descrivibile, riguarda una indicazione di massima sulle cose da fare, le attività, le iniziative, i percorsi etc.

Naturalmente anche la scelta dei contenuti dovrebbe scaturire dalla strategia ed essere fortemente agganciata agli obiettivi. Qui mi permetto di fare una sottolineatura forse ovvia, però la faccio ugualmente: tutte le volte che intraprendiamo una iniziativa e proponiamo una attività dovremmo domandarci: “ma questa attività a quali obiettivi risponde? Come si inserisce nella strategia complessiva? E’ una cosa che si fa perché si è sempre fatta? E’ una cosa che si fa perché viene bene? E’ una cosa che si fa soltanto perché piace? E’ una cosa che c’entra con il progetto educativo? O meglio: a questa attività io riesco ad agganciare alcuni degli obiettivi che ho posto come prioritari? Se è sì, allora vuol dire che l’attività valeva la pena di farla, se è no, vuol dire che è una attività che forse ha perso di senso, forse era utile nel vecchio progetto, non è più utile nel nuovo, quindi questo rapporto stretto, questa connessione vincolante tra attività ed obiettivo credo che vada tenuto sempre molto presente. Nei progetti che ho letto non sono indicate molte attività, io qui ne ho elencate alcune neanche particolarmente significative, però devo dire che questa cosa personalmente non mi ha stupito e non mi ha neanche scandalizzato perché trattandosi di un progetto di gruppo è chiaro che la declinazione poi particolare, dell’attività particolare è demandata alle programmazioni.

Quindi penso che in una progettazione di gruppo, più che impegnarsi in una declinazione particolareggiata dell’attività, si possano dare degli esempi di ciò che si potrebbe fare: uscite di preghiera, incontri, etc..

Il metodo Sul metodo ci fermiamo un po’. Ritengo che ciò che parla ai ragazzi, ciò che li colpisce e li coinvolge, non sono tanto i contenuti delle nostre attività, quanto il modo in cui vengono proposte.

L'educazione passa attraverso il metodo, non passa attraverso le cose che si fanno, o meglio le cose che si fanno cambiano molto a seconda del metodo con cui le facciamo, non è soltanto un problema di tecniche, non è soltanto riempire un menù di attività, dobbiamo domandarci ogni volta questa attività, con quale stile, con quali modalità la realizziamo. *Il metodo è una parola chiave di un progetto*, perché è il punto di convergenza sintetico tra intenzionalità, cioè obiettivi e premesse di valore. *Nel metodo c'è una sorta di convergenza, tra obiettivi e valori*, è per questo che il metodo è il punto cruciale di un progetto.

La parola Metodo viene dal greco metà-odòs, che richiama al concetto di strada, è la via, la strada attraverso cui raggiungere alla meta.

A me ha sempre molto colpito quella frase evangelica in cui Gesù si definisce “io sono la via “ che è come dire “io sono il metodo”, io sono il metodo attraverso cui arrivare alla felicità, attraverso cui arrivare a Dio, ad essere figli di Dio. Dunque il metodo non è semplicemente un comandamento, non è una regola, non è una attività, ma in questo caso è addirittura una persona che incarna un certo modo di essere. Quando parliamo di una persona parliamo in questo senso di una sintesi tra valori ed azioni: una persona quando agisce, agisce in base ai propri valori. Quindi il metodo è portatore di un significato nei confronti della realtà, per cui la scelta di un metodo rispetto ad un altro connota la qualità del mio rapporto con la realtà, è il mio modo di leggere la realtà. Adottare un metodo direttivo piuttosto che un metodo partecipativo, attivo significa avere una certa chiave di approccio alla realtà, vuol dire avere una certa interpretazione dell'uomo. Dalla scelta del metodo discendono le tecniche e gli strumenti adottati, per cui il metodo non è soltanto una somma di tecniche, le tecniche sono neutre, il metodo è altamente soggettivo. La tecnica può essere applicata bene o applicata male, può essere applicata per l'uomo o contro l'uomo, può essere applicata in modo oppressivo o in modo liberatorio, dipende dal metodo.

Qui ci sono un po' di indicazioni metodologiche che ho letto dai progetti, che ho trovato tutte molto interessanti. Le leggo rapidamente, per renderle pregnanti ho evidenziato col giallo quelle che mi sono sembrate le parole chiave di queste frasi.

Ad esempio “proporre testimonianze di vite vissute nella fede”, “testimoniare la gioia della fede prima di tutto come capi”, quindi il metodo della *testimonia*, “riscoprire il valore della abilità manuale ed un uso corretto dei materiali dedicando tempo delle attività a questo”, “accompagnare i ragazzi nel fare le cose insegnandogli ad organizzarsi”, l'*accompagnamento*, “fare in modo che i momenti di preghiera siano fortemente collegati all'insieme delle altre attività e caratterizzate dalla dimensione della gioia”, “pensare a modalità che facciano sì che i ragazzi si sentano protagonisti”, “ask the boy, porre i ragazzi al centro”, “spiegare sempre e comunque il valore delle regole”, “imparare a gustare le cose semplici facendone esperienza”, “dare risalto agli impegni presi comunitariamente attraverso verifiche puntuali”, “curare l'accoglienza dei ragazzi per entusiasmarli e ridurre il trauma dei passaggi”, “creare in ogni riunione un momento di preghiera proporzionato all'età”.. e questo è un aspetto di metodo, *proporzionare le proposte all'età*, “verificare che ognuno abbia un incarico commisurato agli obiettivi”, anche qui è un problema di *proporzionamento*....Mi ha colpito questa frase: “non bocciare la proposta dei ragazzi

perché non si conosce la tecnica necessaria, ma cercare piuttosto il maestro della tecnica”. E poi “Stare attenti a realizzare iniziative che valorizzino lo specifico femminile” etc....

Ne ho scelte alcune per dare una idea, per sottolineare il colore che noi diamo alle cose che facciamo, un certo modo, una certa attenzione, una sottolineatura di un aspetto rispetto ad un altro.

L'organizzazione riguarda *le scelte di tempo, di spazio, la definizione di ruolo*, come dicevo in apertura una organizzazione non è mai neutra, ma riflette i significati e gli orientamenti strategici e metodologici di un sistema educativo.

Sull'organizzazione non ho trovato molto nei progetti, anche qui probabilmente per problemi analoghi a quelli che dicevo prima, perché l'organizzazione subentra soprattutto nella fase della programmazione, però anche in questo caso mi permetto di sottolineare: attenzione, l'organizzazione non è una cosa secondaria, non è un dire, “beh, dopo che abbiamo scelto tutto adesso facciamo un po' di organizzazione”, nell'organizzazione dobbiamo continuare a tener presenti quegli aspetti, perché il ragazzo apprende anche attraverso un certo stile organizzativo. Perché *l'organizzazione evidenzia delle priorità, decide a che cosa dare più tempo e a che cosa dare meno tempo*, a cosa dare più spazio e che cosa restringere in poco spazio. *Decide quali sono le regole importanti, decide come distribuire i compiti*, quindi dentro all'organizzazione c'è un'idea, c'è un sistema di valori, c'è un criterio di priorità, ci sono degli obiettivi, c'è una strategia.

E infine la **valutazione** che sappiamo essere il punto debole di tutti i progetti, non soltanto dei progetti scout, ma anche di molti altri progetti. Dicevamo prima che quando si valuta si dovrebbe sempre tener presente sia il processo che i risultati. *La valutazione è un'ottica in base alla quale decidiamo di attribuire valore e significato alle azioni che compiamo.*

Questo è l'aspetto più nobile della valutazione, a volte si pensa alla valutazione come una sorta di controllo fiscale, un po' noioso. Assumere un atteggiamento valutativo vuol dire dare valore, dare spessore alle cose che facciamo, decidere che sono importanti e che quindi vanno vagliate. Dare valore agli eventi che accadono e quindi apprendere concretamente dall'esperienza, perché valutando io apprendo.

Attraverso la valutazione riesco a capire che cos'è che funziona, che cos'è che non funziona. Riesco a capire che quell'incidente che è capitato è stato un incidente benefico perché ha rappresentato un punto di svolta e quell'altro invece è stato distruttivo, riesco a capire dove vale la pena di investire e dove no, a cosa vale la pena di dare tempo e a che cosa no.

Valutazione di processo e verifiche dei risultati, la prima riguarda lo svolgimento delle azioni, le modalità di partecipazione, la coerenza della strategia e del metodo adottato. *Valutare il processo vuol dire andare un po' a guardare dentro come funzionano le cose, qual è lo stile educativo con cui vengono realizzate le attività*, per capire se c'è coerenza o se magari involontariamente o inconsapevolmente stiamo

scivolando su una metodologia che tradisce i valori di partenza, quindi significa abituarsi a rileggere le cose che si fanno e come si fanno.

La verifica dei risultati invece scaturisce dal confronto tra gli obiettivi previsti ed i frutti raccolti: per effettuare una buona verifica dei risultati occorre che ad ogni obiettivo si accompagni già in sede di progettazione l'esplicitazione di indicatori che descrivono in termini concreti quali sono i risultati attesi, cioè quali cambiamenti, quali eventi tangibili ci attendiamo per poter dire di aver conseguito l'obiettivo desiderato.

Come dicevo prima soltanto due progetti fanno un molto vago e timido accenno alla valutazione, dicendo che si prevedono due momenti all'anno di valutazione, applicati ad obiettivi di breve, medio e lungo termine, ma non si fa riferimento alla costruzione di indicatori che invece potrebbe costituire un momento importante di condivisione dei significati.. Ora faccio soltanto un piccolo accenno a questo tema della valutazione, perché mi è stato detto che è un tema molto sentito, sottolineando due aspetti:

- Il primo riguarda la valutazione di processo. Io credo che *un buon strumento per fare la valutazione di processo potrebbe essere quello di tenere un libro di bordo*, cioè un registro delle cose che si fanno; ma un libro un po' strutturato, che non significa semplicemente tenere un diario in cui uno scrive... "caro diario oggi è stata una bella giornata e gli uccelli cinguettavano sugli alberi etc..." ma un testo che sia dotato di una certa struttura che guidi un po'.

Ad esempio un criterio potrebbe essere quello di non stare a scrivere tutto ciò che si è fatto per filo e per segno, ma descrivere eventi particolarmente significativi, sia in bene che in male, che possano rappresentare degli aspetti forti su cui gettare lo sguardo. Allora se nel corso di una giornata sono successi fatti particolarmente significativi un modo interessante di descriverli potrebbe essere quello di raccontare l'evento nudo e crudo, i fatti, e accanto ai fatti scrivere le interpretazione dei fatti, ossia come abbiamo letto questi fatti e nella terza colonna dire come siamo intervenuti da un punto di vista educativo. I fatti possono essere un certo comportamento dei ragazzi, un momento di trasgressione, un momento particolarmente intenso e positivo etc.. dei comportamenti, delle azioni, degli avvenimenti che sono accaduti; accanto ai fatti scriveremo l'interpretazione, cioè come abbiamo letto questi fatti, come li abbiamo spiegati e come siamo intervenuti.

Questo è un modo per tenere un diario di bordo, senza disperdersi in racconti troppo dettagliati, anche perchè poi non c'è tempo di scrivere, ma soffermandosi su fatti pregnanti, significativi, sia in bene che in male e distinguendo tra il fatto nudo e crudo, la nostra interpretazione, il nostro intervento. E' un esempio possibile.

L'altro esempio che volevo fare riguarda la questione degli indicatori. La costruzione degli indicatori può costituire un momento importante di condivisione di significati, perché quando come Co.Ca ci si ritrova ad esempio ad aver individuato un obiettivo - mettiamo che tra gli obiettivi importanti su cui abbiamo deciso di lavorare quest'anno ci sia "favorire l'inserimento degli extracomunitari", obiettivo abbastanza ambizioso e ben individuato - che cosa devo fare con questo obiettivo? Come posso renderlo misurabile? Per renderlo misurabile devo un certo tipo di ragionamento e

posso farlo proprio in gruppo, cioè porre a tutti questa domanda: “come faccio a dire che è avvenuto un buon inserimento di un ragazzo extracomunitario nel gruppo? Che cosa me lo fa dire?” Devo individuare qualcosa di oggettivamente rilevabile che non sia una percezione vaga, “sì ho l'impressione che sia ben inserito, mi sembra contento...”. È una misurazione *nasometrica*, fatta a naso, invece devo fotografare qualche cosa di oggettivamente rilevabile.

Allora si tratta di fare un elenco di comportamenti: posso dire che un ragazzo è bene inserito in un gruppo quando....., mettiamo giù un elenco, un esempio massimamente positivo e un esempio massimamente negativo. Cioè il massimo della lontananza dall'obiettivo, e il massimo della vicinanza. Il massimo della lontananza potrebbe essere : “il ragazzo sta tutto il tempo isolato in un angolo della stanza e non partecipa a nessuna attività”. Sappiamo che questo è il grado sotto zero, è il *meno 10*. Andiamo a cercare il *più dieci*: il ragazzo partecipa alle iniziative, proponendo le proprie idee, dando un contributo personale all'attività.

Adesso tra questo +10 e questo - 10 devo definire una gamma di -9; -8; -7; +1;+2;+3.....: di altri comportamenti che definiscono una scala di indicatori.

Come faccio? Lo faccio attingendo alla mia esperienza, siccome i ragazzi ce li ho sotto gli occhi tutti i giorni, ho in mente i loro comportamenti, allora comincio a dire, un ragazzo ben inserito è un ragazzo che partecipa alle attività, a questo gli diamo un + 5 perché è già un buon risultato, ma non è il massimo, potremmo dire che un ragazzo non è ancora ben inserito, ma litiga continuamente, è meglio litigare che stare in un angolo.... A questo gli do un -5; non è più il -10; quindi definisco una scala di comportamenti che vanno da un massimo di lontananza al massimo della vicinanza e lo faccio avendo la fotografia di quello che succede in un gruppo. Questo lavoro potete farlo solo voi, è difficile che lo faccia uno dall'esterno, lo può fare chi con i ragazzi ci vive. Ci si mette intorno ad un tavolo e si cominciano a buttare sul tavolo i comportamenti e poi questi comportamenti si mettono in un ordine a seconda che siano più o meno lontani dall'obiettivo. Una volta fatta questa scala - una scala nel migliore dei casi di 20 voci, ma potrebbe bastare solo una scala di 10 voci (dal - 5 al +5) - questa scala serve come strumento di misurazione da applicare periodicamente o al singolo ragazzo (se il nostro target è il singolo ragazzo) o al gruppo. Al termine di una giornata i tre educatori che hanno seguito il gruppo, ciascuno per conto suo danno un punteggio: secondo me il ragazzo oggi si colloca sul livello -3; un altro dice: no secondo me è già sul livello +2; allora si fa la media. Il fatto di tradurre questi comportamenti in numeri può sembrare anche un po' strano, ma è interessante perché mi consente di fare un grafico, così posso vedere nell'arco di un anno l'inserimento di questo ragazzo come è andato. L'evoluzione del comportamento tradotto in termini quantitativi.

Ecco cos'è un indicatore, *un indicatore per essere efficace deve essere un descrittore*, cioè deve descrivere qualche cosa che potrebbe essere rappresentato come una vignetta, con una foto, con un filmato, non deve essere un insieme di parole astratte altrimenti continuiamo a ragionare solo su “la socializzazione” quelle parole che vogliono dire tutto, ma non vogliono dire niente.

Concludo con alcune domande che mi sono rimaste aperte e che poi rilancio a voi perché su queste domande lavorerete nei gruppi, in quest'ultimo tempo che vi rimane.

Qual è la nostra immagine di Progetto Educativo? la viviamo come noiosa incombenza burocratica, un libro dei sogni o come uno strumento di lavoro? Io spero che l'esposizione di oggi vi abbia fatto sentire più vicini alla progettazione. Ho cercato fortemente di sottolineare come *il progetto deve essere qualcosa che serve, deve essere qualcosa che è aderente alla realtà* come la mappa di un viaggio che ogni tanto consulto per capire se sto andando nella direzione giusta; se invece il progetto è un blocco di pagine polverose che si depositano in un cassetto e si dimenticano lì... è inutile farlo.

Quindi come vediamo il Progetto, come viene costruito e con chi viene condiviso e a chi viene comunicato. Utilizziamo anche il progetto per comunicare anche con le famiglie, con altri servizi....

Da che cosa dipendono i buchi nella progettazione che abbiamo riscontrato, il fatto per esempio che ci siano alcune voci carenti, ad esempio che non si parla delle risorse, non si parla di analisi del territorio...?

E' chiaro il mandato, sono chiari i valori di riferimento? Li si cita poco perché si danno per scontati o perché sono poco riconoscibili o addirittura poco utili per progettare? Il tema del mandato è un' inutile retorica istituzionale oppure è qualcosa che abbiamo ben presente...? quale considerazione si dà ai progetti che ci hanno proceduto? quali strumenti si utilizzano per l'analisi d'ambiente interno ed esterno,? perché così poca attenzione alle risorse? come imparare ad individuare obiettivi più concreti e realistici? come ridare forza e centralità al metodo, che è elemento caratterizzante dell'esperienza scout? e come valutare i nostri progetti?

REPLICHE:

La prima domanda che è stata posta indica uno stato d'animo che poi ho trovato presente trasversalmente anche nelle altre domande: il tema in generale della *professionalità*, che a volte può apparire come una obiezione, a fronte di una presentazione dettagliata e analitica come quella che ho cercato di fare io sulla progettazione, uno può arrivare alla conclusione sconsolata che questa non è cosa per lui, perché non ci arriverà mai, non riuscirà mai a farlo. Io credo che sia importante cercare di superare questa obiezione seguendo questo ragionamento: il compito educativo in quanto tale è un compito diffuso, parte dalla famiglia, anche i genitori educano senza laurea in pedagogia, si trovano giorno per giorno ad operare delle scelte, perché educare vuol dire scegliere.

E vuol dire anche in qualche modo fare progetti, perché quando i genitori cominciano a porre la loro attenzione sui figli - mettiamo ad esempio, che abbiano tre figli, ognuno fatto alla sua maniera, con caratteri diversi, con predisposizioni diverse - cominciano anche a prefigurare un futuro, cominciano in qualche modo a capire su questo figlio che tipo di attenzioni avere più particolari, su cosa battere di più, c'è un

figlio che ha bisogno di essere più stimolato ed incoraggiato ed un altro che ha bisogno di essere contenuto e trattenuto, perché impulsivo e tendente all'esagerazione. Quindi, voglio dire, tutti noi naturalmente educiamo e progettiamo educazione.

Sia che siamo genitori, sia che siamo capi scout, sia che siamo insegnanti.... Allora lo schema proposto non è messo lì per intimidire, non è questo il senso, ma è quello di provare a suggerire una struttura mentale nel fare progetti, se poi su tutti i vari dettagli non riuscirò ad essere perfetto, non importa: come dicevo anche nell'intervallo spesso mi capita di maneggiare progetti scritti da psicologi, assistenti sociali e da educatori, e vi assicuro che raramente li trovo 'perfetti'.

Credo che già condividere una nomenclatura sia utile, cominciare a chiamare la strategia, "strategia", l'obiettivo "obiettivo", l'indicatore "indicatore", il metodo "metodo", usare una stessa terminologia per indicare le stesse cose rende più agevole il lavoro e anche più confrontabile tra le persone.

Il processo va valutato su ogni attività? non necessariamente, possiamo decidere ad esempio nel corso di un anno di applicare la valutazione di processo soltanto su una o due attività particolarmente innovative, che proprio perché nuove hanno bisogno di essere monitorate, per cui quel lavoro del diario di bordo possiamo decidere di applicarlo soltanto ad una o due attività.

Come aiutare i capi nuovi ad utilizzare un progetto che trovano già costruito?

Io credo che per aiutarli sia molto utile partire dalla mappa del progetto e ricostruirne la storia, cioè da dove siamo partiti, attraverso quali passaggi siamo arrivati, cioè ricostruire proprio il processo logico, il processo mentale attraverso cui..... perché se non passo attraverso quel processo logico non riesco a possedere il progetto, il progetto può apparirmi come un elenco faticoso di prescrizioni, ed invece devo entrare dentro al pensiero che l'ha generato; per fare questo devo ripercorrere tutti quei nessi, quei collegamenti: ecco siamo partiti dai valori, dai bisogni, agli obiettivi, abbiamo fatto questi passaggi... mettere la persona nella condizione di fare anche lei gli stessi passaggi.

Ed infine concludendo. Uno schema non è mai ingegneristico se noi gli diamo anima, quello che ho proposto è uno schema, potrebbe apparire anch'esso ingegneristico, ma il fatto che sia più o meno ingegneristico dipende da come noi lo interpretiamo, cioè se abbiamo la pretesa di fare un progetto a razionalità assoluta dove prevediamo tutto, dove non diamo spazio a nessun imprevisto oppure se sappiamo costruire un progetto aperto, flessibile, capace di dialogare con la realtà.

Infine l'ultima questione: nella costruzione degli indicatori, nella loro applicazione, c'è rischio della eccessiva soggettività? Ebbene, sempre quando noi valutiamo esprimiamo la nostra soggettività, sempre. Il massimo della soggettività è al termine della giornata è dire : secondo te come è andata oggi? E' andata bene, no secondo me è andata male.... e allora come ci mettiamo d'accordo? Siamo su due pianeti distinti....

Utilizzare degli indicatori vuol dire cominciare a *ridurre la soggettività* a qualcosa di più oggettivamente rilevabile, dopodiché è importante che non sia una sola persona a

valutare ma siano almeno due o tre, per cui la soggettività si riduce perché si fa una media delle osservazioni e si arriva quindi ad una sorta di valore intermedio.

Questo è un modo utile ed intelligente di applicare la valutazione. Meglio una valutazione strutturata che non una valutazione a naso, meglio lo sforzo di costruire degli indicatori per quanto sempre comunque soggettivi, che non continuare a valutare tutto soltanto sulla base dei nostri umori e delle nostre sensazioni.