



Vivere un progetto educativo di istituto

Corrado Arigoni, già direttore della Scuola media di Massagno

Claudio Della Santa, già docente di sostegno pedagogico presso la Scuola media di Massagno

Mauro Ghisletta, direttore della Scuola media di Massagno

Considerazioni iniziali: come declinare il Progetto Educativo di Istituto (PEI) a Massagno?

“Un lavoro in cui abbiamo creduto e che vuole essere una piattaforma comune, un cantiere aperto con l'intento di migliorare la qualità e la coerenza dell'offerta didattica. Costituisce la nostra visione con la definizione di obiettivi chiari, condivisi e ideali a cui aspirare.” (C. Arigoni, PEI¹, p. 7)

La professoressa Maria Caiata Zufferey² individua il design di ricerca appropriato al PEI definendolo ricerca-azione³. Un'operazione caratterizzata da un'autoriflessione con una ricerca fatta dagli insegnanti per gli insegnanti; un percorso sistematico rigoroso nei procedimenti che porta a degli interventi radicati nella realtà e dunque specifici e non generalizzabili, dal momento che il PEI è circoscritto alla sede; e infine una dimensione pubblica che fa riferimento ad uno scritto con i documenti relativi allo studio e ai suoi risultati.

Il PEI è dunque un percorso specifico alla cui base ci possono essere diverse volontà, non solo di opinione, ma anche di principi. Per esempio, nella sua dimensione più creativa e propositiva, il PEI è uno strumento per liberare “cose sognate ma mai realizzate”⁴ e quindi dà la possibilità di sperimentare innovazioni, di uscire dal quotidiano⁵. Allo stesso tempo il PEI, per le modalità stesse in cui è definito, è un facilitatore del lavoro individuale di professionisti che operano in sede e rappresenta un mezzo per rafforzare l'identità collettiva, il senso di appartenenza alla sede. Senza escludere le possibilità enunciate nelle frasi precedenti, un progetto educativo di istituto può anche essere un valido mezzo per verificare l'esistenza di conflitti latenti, di mancanza di comunicazione fra le componenti della sede, di fragilità nella collaborazione, di lacune didattiche e pedagogiche. Aspetti questi che difficilmente possono essere risolti nella quotidianità ma che hanno bisogno di un lasso di tempo maggiore in cui si favorisce la crescita di uno spirito collaborativo e solidale fra gli insegnanti allo scopo di migliorarli. In altre parole, il PEI offre l'occasione di interrogarsi sui propri obiettivi e di dotarsi dei mezzi, collettivi e individuali, per raggiungere tali obiettivi, sia su temi legati alle discipline sia su aspetti più generali.

Bisogna essere consapevoli che entrare in una fase progettuale significa affrontare e gestire un cambiamento, che può essere fonte di ansia in coloro che devo-

no iniziare la riflessione, insegnanti in primis⁶. È importante dunque far passare il messaggio che un progetto educativo di istituto è un processo in continua evoluzione che esprime le specificità della sede, senza snaturarla, e ne definisce gli intenti di lavoro in quanto comunità educante in cui la responsabilità del cambiamento è contemporaneamente individuale e collettiva. La visione deve essere quella di una spirale di crescita del progetto, rispettando gli adeguamenti condivisi fra gli attori coinvolti. Il progetto educativo di istituto non può essere considerato un prodotto finito ma un lavoro di riflessione costante, e quindi soggetto a verifiche puntuali che ne permettano la continuazione.

L'importante è chiarire chi siamo, cosa vogliamo e dove desideriamo andare: un chiarimento che deve essere condiviso, partecipativo e realistico. Non ci si deve lasciare prendere dall'entusiasmo di voler fare tutto, ma occorre limitarsi ai temi che hanno una ricaduta immediata sulla scuola ed in particolare sull'insegnamento e sull'apprendimento.

Il PEI dunque non è un progetto calato dall'alto, ma un processo di lavoro che coinvolge tutti i collaboratori sfruttandone i talenti in vista della definizione di una modalità di lavoro comune verso obiettivi condivisi. Un documento basato sulla realtà e che deve favorire trasformazioni durevoli delle pratiche; che eviti l'effetto “pollaio” (tutti si mobilitano all'inizio ma poi tutto ritorna come prima).

Il percorso di avvicinamento al PEI: su quali basi costruire un PEI?

“Guardarsi allo specchio è un gesto quotidiano a volte gradito altre meno. Quando richiama la necessità di analizzarsi, capire e indagare il proprio funzionamento diventa un processo complesso e difficile, ma necessario.” (PEI, p. 17)

La sede della Scuola media di Massagno è giunta alla redazione del Progetto Educativo di Istituto dopo due autovalutazioni: dapprima nel 2005 con la somministrazione del questionario socio-educativo “Il clima a scuola” in collaborazione con l'allora Ufficio studi e ricerche⁷. Il questionario si componeva di due versioni: una per il personale adulto (docenti, collaboratori della sede) e una per gli allievi. Ciò ha reso possibile l'espressione da parte di ognuno di come ci si sente nel-

Note

¹ Il Progetto educativo di istituto è a disposizione sul sito della Scuola media di Massagno: <http://www.smmassagno.ti.ch/system/files/pei.pdf>

² Dipartimento di sociologia dell'Università di Ginevra.

³ Termine questo ritrovato in «L'autoévaluation de l'établissement scolaire comme moteur du changement» di Monica Gather Thurler, dicembre 2000: “[...] l'autoévaluation comme stratégie de changement: à partir de la méthode du feedback propre à la recherche-action, [...]”.

⁴ Edo Poggia nel corso della sua presentazione all'USI del 14.09.2011.

⁵ Nella Scuola media di Massagno grazie al DAASI ha avuto origine l'OIPP (Osservazione Interdisciplinare Pratica Professionale).

⁶ Le cause principali che portano al fallimento di un progetto sono, a detta del prof. Alberto Gandolfi: 1) resistenza dichiarata da parte delle persone coinvolte; 2) mancato adattamento da parte delle persone coinvolte; 3) insufficiente potere degli attori.

⁷ Il questionario è stato preparato dal prof. Michel Janosz dell'Università di Montreal e da Janique Sangsue, Dr. Psych. & prof. Franziska Tschan Semmer dell'Università di Neuchâtel con l'adattamento in italiano a cura di Emanuele Berger dell'allora Ufficio studi e ricerche del DECS e da Simona Dignola del Centro di Formazione per Formatori.



la scuola, ha favorito il coinvolgimento dei protagonisti dell'istituto e la valorizzazione di quanto già si faceva. L'obiettivo era quello di ottenere una fotografia del clima scolastico all'interno della sede. Si sono così manifestati i punti di forza e le fragilità dell'istituto e quindi la possibilità di individuare gli aspetti che sarebbero stati rivisitati e migliorati⁸. Questa prima analisi ha portato alla consapevolezza che per cercare di risolvere le problematiche presenti in sede si deve avere una visione d'insieme degli obiettivi da perseguire e una condivisione sulle modalità da attuare per raggiungerli.

Nel 2009, quattro anni dopo la somministrazione del questionario socio-educativo, la sede ha partecipato al Dispositivo di (auto)Analisi, Autovalutazione e Svi-

luppo d'Istituto (DAASI)⁹. Si è trattato di un bilancio in cui si sono evidenziati gli aspetti positivi e negativi che contraddistinguono l'istituto nel suo insieme, mettendo in relazione la pratica quotidiana e gli ideali, le visioni, gli obiettivi condivisi fra i vari attori della comunità educante. A seguito di questo percorso la sede ha privilegiato e definito come obiettivi prioritari tre assi di lavoro: lo sviluppo delle competenze pedagogico-didattiche dell'insegnante, il clima di benessere e rispetto all'interno della sede e la crescita dell'allievo, in particolare in relazione ai valori democratici. Questi assi sono stati in seguito declinati e sviluppati nel PEI. Entrambe le analisi hanno permesso di riflettere, di ripensare l'identità, gli obiettivi, le pratiche educative, pedagogiche e di insegnamento/apprendimento non-

Note

8

Uno dei punti di fragilità era quello dei compiti sul quale i docenti si sono chinati.

9

Francesca Pedrazzini-Pesce, Luana Tozzini Paglia, *Vademecum per l'autovalutazione d'istituto*, Scuola media, 2ª versione maggio 2012, Ufficio del monitoraggio e dello sviluppo scolastico, UIM; Emanuele Berger, Gianni Ghisla, Lorenzo Gusberti, Francesco Vanetta, *Una scuola che si osserva. Modelli ed esperienze di analisi e di sviluppo dell'istituto scolastico*. Documenti di ricerca, 2001, Ufficio studi e ricerche, UIM.

ché la sede in senso lato. In quest'ottica vale la pena ricordare il grande lavoro sull'osservazione interdisciplinare della pratica professionale scaturito dal DAA-SI e che ha visto coinvolto un gruppo di dodici insegnanti sull'arco di più anni: un'osservazione fra pari che si indirizza al miglioramento delle pratiche quotidiane per fare in modo che l'apprendimento degli allievi sia sempre al centro delle attenzioni.

Le due "fotografie" dell'istituto hanno comportato una certa laboriosità nella raccolta dei dati e nella loro elaborazione, determinando lentezza nelle procedure ed un costante allontanamento dalla motivazione iniziale. La "stella polare" presentata dalla prof.ssa Monica Gather Thurler ha permesso di velocizzare il lavoro di sintesi e ha fornito significativi esiti: la sede presenta quattro aspetti molto soddisfacenti (apertura dell'istituto verso l'esterno; clima di lavoro; dati interni raccolti in maniera condivisa ed accessibili a tutti; atteggiamento collettivo improntato sull'apprendimento), una decina di situazioni che rientrano nella fascia dell'abbastanza soddisfacente e una mezza dozzina di aspetti più problematici che riguardano la coerenza tra obiettivi prefissati e pratiche pedagogiche, l'adesione della maggioranza ad un progetto di istituto, la valutazione orientata ai saperi, il lavoro collettivo nella messa in pratica dei piani di formazione (gruppi di materia), i bilanci individuali delle competenze e i piani personalizzati di formazione, l'avvio di metodologie e strutture di analisi nonché di verifica-feedback.

Il progetto è stato promosso¹⁰ attraverso la formazione di un gruppo operativo (Gopei) composto in primis dei membri del Consiglio di direzione¹¹ e di docenti particolarmente sensibili ed interessati ai contenuti dello stesso¹².

Il Gopei rappresenta il governo del PEI, il gruppo che dà le idee, determina i tempi, delega le responsabilità, coordina l'avanzare del progetto, informa il Collegio, motiva, promuove, sostiene. Un importante compito del gruppo promotore e operativo è quello della massima chiarezza e trasparenza: le persone coinvolte devono capire chi fa che cosa, altrimenti nascono incomprensioni, "rumeurs", malumori. La comunicazione, all'interno della creazione di un PEI, è fondamentale e deve essere curata in modo particolare: una buona comunicazione fa progredire il progetto! Si ricorda che il PEI è di natura un esercizio di comunicazione interna che deve essere completa, rapida, trasparente ed efficace.

La redazione del PEI: che strada intraprendere?

"In questo contesto, l'espressione 'dare il meglio di sé' acquista un duplice significato: è la fiera dichiarazione di chi sa di doversi mettere in gioco e il regalo più bello che si possa fare ai propri allievi." (E. Della Casa Pusterla, PEI, p. 11)

Nella redazione della prima bozza del PEI il gruppo operativo da una parte si è interrogato sui valori, sui fini, sui grandi obiettivi, su ciò che si è fatto nel passato, e dall'altra si è chinato su ciò che si desidera proporre per il futuro sia per quanto riguarda il singolo sia per la collettività, limitando comunque l'analisi ad alcune attività pratiche e circoscritte, già consolidate.

In quest'ottica, la costruzione di una prima bozza del Progetto educativo di istituto ha implicato un lavoro di elencazione e di messa in rilievo delle principali offerte della sede. L'elenco condiviso evidenzia attività suddivise per sezioni (prime, seconde, terze e quarte) ed altre che attraversano le classi dalla prima alla quarta. In questa fase di formalizzazione delle attività si è cercato di trovare anche un certo equilibrio fra il sapere, il saper fare ed il saper essere, nel programmare le attività nel corso dell'anno. Attività che, a PEI approvato, dovrebbero avere una durata pluriennale (indicativamente quattro anni) in modo che gli allievi le possano sperimentare tutte. Ogni anno, o a tappe prestabilite¹³, è comunque auspicabile, se non doveroso, un bilancio (feedback) in modo da apportare eventuali correzioni.

Tuttavia, nella sua dimensione progettuale, il PEI non può limitarsi all'operazione di descrivere e valorizzare ciò che già si fa. Bisogna tracciare un percorso che si intende seguire per favorire la qualità, su tutti i livelli, all'interno della sede. Il Gopei ha dunque promosso una riflessione attorno ai tre assi di lavoro evidenziati alla fine del DAASI, sollecitando regolarmente il Collegio dei docenti, con una riunione plenaria ogni mese. Si sono dunque definiti tre obiettivi prioritari fondamentali per la Scuola media di Massagno, in relazione al clima d'istituto, alla crescita personale dell'allievo e alla qualità dell'insegnamento. Ogni obiettivo è stato esplicitato attraverso tre sotto-obiettivi (definiti strategici) che, attraverso il loro raggiungimento, permetterebbero di soddisfare anche l'obiettivo prioritario. A sua volta ogni obiettivo strategico è stato collegato a possibili azioni concrete necessarie per conseguirlo.

Note

¹⁰ Difficilmente nasce dal basso (botton up). La struttura di progetto in questo caso parte dall'alto (top-down) ma deve tener conto anche della base e quindi si devono considerare le due esigenze (effetto yo-yo della pianificazione).

¹¹ Cfr. articolo 28 del Regolamento della scuola media del 18.09.1996.

¹² Per la nostra sede si sono inseriti i due docenti di sostegno pedagogico, che hanno visto grandi potenzialità nell'elaborazione e nella messa in pratica di un PEI di sede. Un docente di SSP era il coordinatore dell'OIPP mentre l'altra aveva vissuto la nascita della quarta edizione del Progetto educativo di istituto nella sede di Tesserete.

¹³ Ricordiamo le milestones (punti di controllo) presentate dal prof. Alberto Gandolfi all'USI il 2.12.2011 quali elementi di controllo dell'avanzamento delle fasi di un progetto.

Grazie a questo procedimento siamo riusciti a collegare la pratica professionale quotidiana con i principi e le visioni che ispirano il nostro lavoro.



Il primo obiettivo mira a favorire un clima di istituto positivo. Si pone dunque come priorità la possibilità di “stare bene a scuola” per tutte le persone che danno vita all’istituto. Il benessere personale è infatti una premessa irrinunciabile di ogni istituto costituendo una condizione fondamentale affinché tutti possano operare con la necessaria serenità e trarre il maggior beneficio possibile dal proprio operato. Esso è legato alla presenza di fattori quali l’accoglienza, la fiducia, il riconoscimento dei propri bisogni, dei propri valori e del proprio ruolo, la soddisfazione personale, la comprensione reciproca. Il benessere, in ogni sua forma, si basa sul rispetto verso la persona, le sue idee, la sua individualità e verso i suoi valori culturali e sociali.



Il secondo obiettivo è legato alla crescita personale dell’allievo. La scuola media deve promuovere lo sviluppo armonico degli allievi e formarli in vista del loro

inserimento nella società in qualità di cittadini attivi e responsabili. Fanno parte di questo obiettivo caratteristiche legate al saper essere dell’allievo, quali un atteggiamento positivo nei confronti dell’apprendimento, l’autonomia, l’assunzione di responsabilità, la difesa delle proprie idee, la capacità di collaborare, la capacità di pianificare, l’autonomia nei lavori, la capacità di comunicare nei gruppi. A tal proposito è compito del docente creare le migliori condizioni possibili affinché l’allievo possa imparare, ponendo anche l’attenzione al clima di collaborazione all’interno di ogni classe e favorendo l’autonomia degli allievi. Questo significa anche curare aspetti d’ordine pratico: pensiamo per esempio al materiale didattico, alla dotazione multimediale e alla necessità di garantire aule e spazi ordinati e puliti. Si cerca altresì di coinvolgere gli allievi nella vita d’istituto attraverso l’Assemblea degli allievi ed il Consiglio di istituto.



Il docente si pone come mediatore tra l’allievo ed il sapere, traducendo ed adattando la realtà al livello della classe e permettendo agli allievi di sviluppare uno sguardo critico sulla realtà circostante nella sua complessità. Per i docenti in particolare si aggiungono la capacità di sostenere ed affrontare situazioni complesse con discrezione e competenza in una rete di professionisti (Consiglio di classe), e la capacità di sostenere gli alunni nel loro compito d’apprendimento. Ci si riferisce ad esempio a come gli allievi vengono incoraggiati, a come viene dato loro un ritorno di informazioni sul loro andamento scolastico, a come le loro capacità e i loro bisogni vengono percepiti e tenuti in considerazione. Tra le tematiche proprie di questo obiettivo possiamo anche includere l’efficacia della pratica d’inse-

gnamento/apprendimento di ogni docente e la capacità di trovare nuove strategie e modalità per migliorarla continuamente in funzione del contesto. In quest'ottica, per esempio, è fondamentale collegare quanto si fa in classe con attività speciali mirate sul territorio (ad esempio promozione della lettura, festival delle lingue, giornata della memoria, concerti, giornate sportive, "sentiero scuola media", produzioni degli allievi, uscite culturali, ...): tutto ciò permette di consolidare l'apprendimento. A livello di istituto, per sostenere ed approfondire l'apprendimento si organizzano, al di fuori del normale orario scolastico, corsi di appoggio parascolastici e sportelli di aiuto allo studio.

Il PEI in atto: percorsi di sperimentazione



*Se non potete essere un pino sulla vetta di un monte,
siate un cespuglio nella valle, ma siate
il miglior piccolo cespuglio sulla sponda del ruscello.
Siate un cespuglio, se non potete essere un albero.*

*Se non potete essere una via maestra,
siate un sentiero.*

*Se non potete essere il sole, siate una stella:
non con la mole vincete o fallite.*

*Siate il meglio di qualunque cosa siate.
Cercate di scoprire a che cosa siete chiamati
e poi mettetevi a farlo ardentemente.*

Martin Luther King (1929-1968)

Per realizzare ogni obiettivo è necessario intraprendere azioni concrete. Per la maggior parte delle situazioni non si tratta di inventare nulla di nuovo: già molto di quanto proponiamo nella nostra sede è allineato agli obiettivi formulati e risponde alle loro esigenze. Per esempio, per favorire un miglior clima d'istituto, e più

in dettaglio il benessere personale di ogni allievo e il senso d'appartenenza alla sede, da molti anni organizziamo giornate di esplorazione della scuola media da parte degli allievi di quinta elementare del comprensorio. In questi momenti i nostri futuri allievi, oltre a conoscere i luoghi fisici, conoscono alcuni allievi che presentano gli spazi e la loro funzione, osservano delle lezioni, pongono delle domande sulla loro futura realtà ed espongono i loro dubbi. È l'inizio di un percorso di accoglienza che sarà ripreso a settembre, il primo giorno di scuola, e nell'ora di classe nei mesi seguenti. Di questa iniziativa e di altre programmate nell'ottica del benessere degli allievi abbiamo già lunga esperienza e ne conosciamo l'utilità; esse hanno pertanto trovato spazio nel nostro PEI.

In un altro caso, per migliorare la qualità dell'insegnamento e in particolare lo spirito collaborativo, a partire dal DAASI svolto nel 2009, in sede si è costituito un gruppo di dodici docenti che con regolarità si osservano nello svolgimento delle lezioni e si scambiano esperienze e consigli. Si tratta di un primo passo che intende sostenere gli insegnanti nella loro pratica e migliorare la loro efficacia di fronte alle sfide didattiche e pedagogiche quotidiane.

Tuttavia, se molto è già stato fatto, entrare nell'ottica di un PEI significa anche rivedere le proprie pratiche professionali, analizzarle, migliorarle ed eventualmente favorirne di nuove. A tal proposito per il 2013/2014 il Collegio dei docenti ha deciso di approfondire due obiettivi del PEI:

- esplicitare con chiarezza le regole e favorire un clima di rispetto (in relazione all'obiettivo "clima d'istituto");
- migliorare lo spirito collaborativo (in relazione all'obiettivo "qualità dell'insegnamento").

Per iniziare a riflettere sul primo obiettivo, il Collegio dei docenti ha dedicato una giornata interna di formazione in agosto volta all'approfondimento della tematica, invitando un formatore esterno e avviando una riflessione sulle regole.

Per quanto riguarda invece il secondo obiettivo si è deciso di rafforzare il lavoro dei gruppi di materia e migliorare la proposta delle attività interdisciplinari. A livello dei gruppi di materia (italiano, L2 e matematica) è sorta l'esigenza di pianificare (almeno due volte all'anno) prove comuni. I benefici di questo lavoro dovrebbero essere molteplici: migliorare lo spirito collaborativo e la qualità dell'insegnamento; concretamen-



Bibliografia

Pedrazzini-Pesce, F. e Tozzini Paglia, L. (2012). *Vademecum per l'autovalutazione d'istituto*, Scuola media, Ufficio del monitoraggio e dello sviluppo scolastico, UIM.

Berger, E., Ghisla, G., Gusberti, L., Vanetta, F. (2001). *Una scuola che si osserva, Modelli ed esperienze di analisi e di sviluppo dell'istituto scolastico*, Documenti di ricerca, Bellinzona: Ufficio studi e ricerche.

Obin, J.P. e Cros, F. (1991). *Le projet d'établissement*. Paris: Hachette 1991.

Gather Thurler, M. (2000). *L'autoévaluation de l'établissement scolaire comme moteur du changement*.

UIM (2004). *Piano di Formazione della Scuola media*. Bellinzona: UIM-DECS.

te significa anche scambiarsi materiali ed idee sui contenuti della materia, proporre esercizi condivisi che si riallacciano al programma svolto, favorire un processo di valutazione condiviso tra insegnanti e con gli allievi. Il lavoro interdisciplinare dovrebbe invece favorire una migliore conoscenza e valorizzazione delle discipline dei propri colleghi, favorire proposte didattiche vicine alla realtà culturale e sociale, proporre delle attività interessanti, fortemente motivanti e cariche di senso per gli allievi. In quest'ottica diversi gruppi di lavoro sono stati costituiti per proporre progetti come "Opera Domani", sull'opera di Mario Righoni Stern, ed altre iniziative che sollecitano la collaborazione di due o più docenti di diverse discipline.

In conclusione, si potrebbe affermare che il PEI è un lavoro necessario e inevitabile per curare l'ambiente

della sede, rendere più efficaci le pratiche di insegnamento-apprendimento, organizzare il lavoro all'interno del Collegio dei docenti focalizzandosi su obiettivi specifici e condivisi. È un'occasione preziosa per creare una cultura di sede condivisa e positiva, per proporsi come comunità educante coerente. Richiede sicuramente un investimento di tempo ed energia ma – siamo convinti – permette altresì di risparmiarli creando un clima di lavoro migliore, rendendo i propri gesti professionali più efficaci e fonte di maggior benessere. Nel suo lato più positivo, il PEI offre l'occasione di rompere con vecchi automatismi e ritrovare la creatività di fronte alle sfide della professione insegnante.