



Giovedì 25 /01/2018

**Corso per Concorso Dirigente Scolastici - Prima parte
Sede del corso: Liceo L.A Muratori San Carlo
Via Cittadella 50 - Modena - dalle ore 15,00 alle 18,00**

Programmazione, gestione e valutazione delle istituzioni scolastiche: lavorare per progetti

Franco De Anna

**Associazione Organizzazione e Didattica della scuola- sulla linea di
ricerca di Piero Romei**

Modena gennaio 2018

Lavorare per progetti e gestire progetti - Definizioni

- La “gestione dei progetti” rappresenta un insieme di metodologie definite e sufficientemente codificate in una disciplina, *Project Management*, (PM) grazie alle quali gestire un progetto con il livello atteso di *trade off* tra efficacia ed efficienza.
- Il PM è codificato in standard internazionali, Project Management Book of Knowledge (PMBOK) e presieduto da istituzioni che adeguano in continuità tali standard, le definizioni e le certificazioni conseguenti.
- Secondo tali definizioni, un “progetto è un impegno a termine, assunto per realizzare un prodotto o servizio irripetibile”.
Tale definizione distingue dunque tra operatività a regime di una organizzazione (il lavoro continuo e più o meno ripetitivo) e il progetto che è temporaneo e unico.
- Temporaneità e unicità rappresentano operatori attraverso i quali è possibile classificare e caratterizzare un progetto
- Dunque “gestire progetti” fa riferimento a elementi di “professionalità” (del manager). “Lavorare per progetti” fa riferimento ad una caratteristica dell’organizzazione.

Tipologie progettuali

		Temporaneità	
		bassa	alta
Unicità	bassa	Progetti funzionali <i>(manutenzione, formazione ecc)</i>	Progetti come “prodotti” <i>(organizzazioni di engineering, consulenza, ecc)</i>
	alta	Progetti di supporto <i>(innovazione organizzativa, di prodotto, ecc...)</i>	Progetti come organizzazione <i>(start-ups, ecc)</i>

I «temi critici» del «lavorare per progetti» e la cultura organizzativa

- **Integrazione**
- **Organizzazione ad hoc**
- **Figure dedicate (manager e team)**
- **Strumenti “particolari” di pianificazione (WBS, Gantt, PERT)**
- **Responsabilità**
- **Conflitto (top management, responsabilità funzionali p.es. contabili)**
- **Leadership**
- **Team leader**
- **La consapevolezza**
- **La riflessività**
- **Le alternative**
- **Le parzialità**
- **La visibilità**
- **Rappresentazione permanente del suo svolgersi**
- **Strumentazione utile per tale visibilità**
- **Rete e comunicazione interna e esterna**
- **La ridondanza**
- **Duplicazione di ruoli e servizi**
- **Evoluzione del codice**
- **Moltiplicazione meccanismi operativi**
- **Valorizzazione empowerment**
- **Core team/extended team**
- **Rete organizzativa**
- **Stakeholders**

Le fasi di un progetto

Ogni progetto si articola in una serie di fasi «il ciclo di vita del progetto»

1. Qualificazione

- **Si definiscono gli obiettivi e si analizza la fattibilità**

2. Definizione

- **Si identificano le attività e si programmano le componenti (durate, sequenze, responsabilità, risultati attesi...)**

3. Realizzazione

- **Si attua quanto previsto in fase di pianificazione, si operano i monitoraggi, i controlli e le revisioni necessarie per assicurare i risultati**

4. Chiusura

- **Si porta a conclusione il progetto e se ne disegnano eventuali sviluppi**

La fase di qualificazione del progetto

- **Definire esplicitamente (in forma documentabile) l'ambito, il perimetro del progetto**
- **Verificare la fattibilità del progetto stesso**
 - **Per le sue caratteristiche intrinseche**
 - **SMART:** semplicità, misurabilità, raggiungibilità (*achivable*), realismo, temporalizzabilità
 - **Per gli effetti dell'innovazione sulla organizzazione complessiva**
 - **7 S:** la strategia, i sistemi, lo staff (*le persone*), skills (*le competenze*), style (*lo stile di comunicazione*), shared values (*valori condivisi*), la struttura
- **La definizione e articolazione dei deliverables (*le «consegne»*) del progetto**
 - **In questa fase si tratta di definire le «consegne documentali» riferite ai risultati attesi**
 - **Deliverable manageriali (piani, organigrammi..); Deliverables di qualità (liste di errori possibili, parametri di controllo, procedure di qualità); Deliverables tecnici (specifiche di impianti, di strumentazioni ecc...**

La fase di definizione del progetto

Individuazione e pianificazione nel dettaglio delle attività previste, delle responsabilità e dell'assegnazione del personale e delle risorse.

Componenti fondamentali di questa fase sono alcuni strumenti che consentono di

- Sequenziare le attività
- Definire i fabbisogni
- Stima delle attività
- Schedulazione delle attività

Strumenti fondamentali

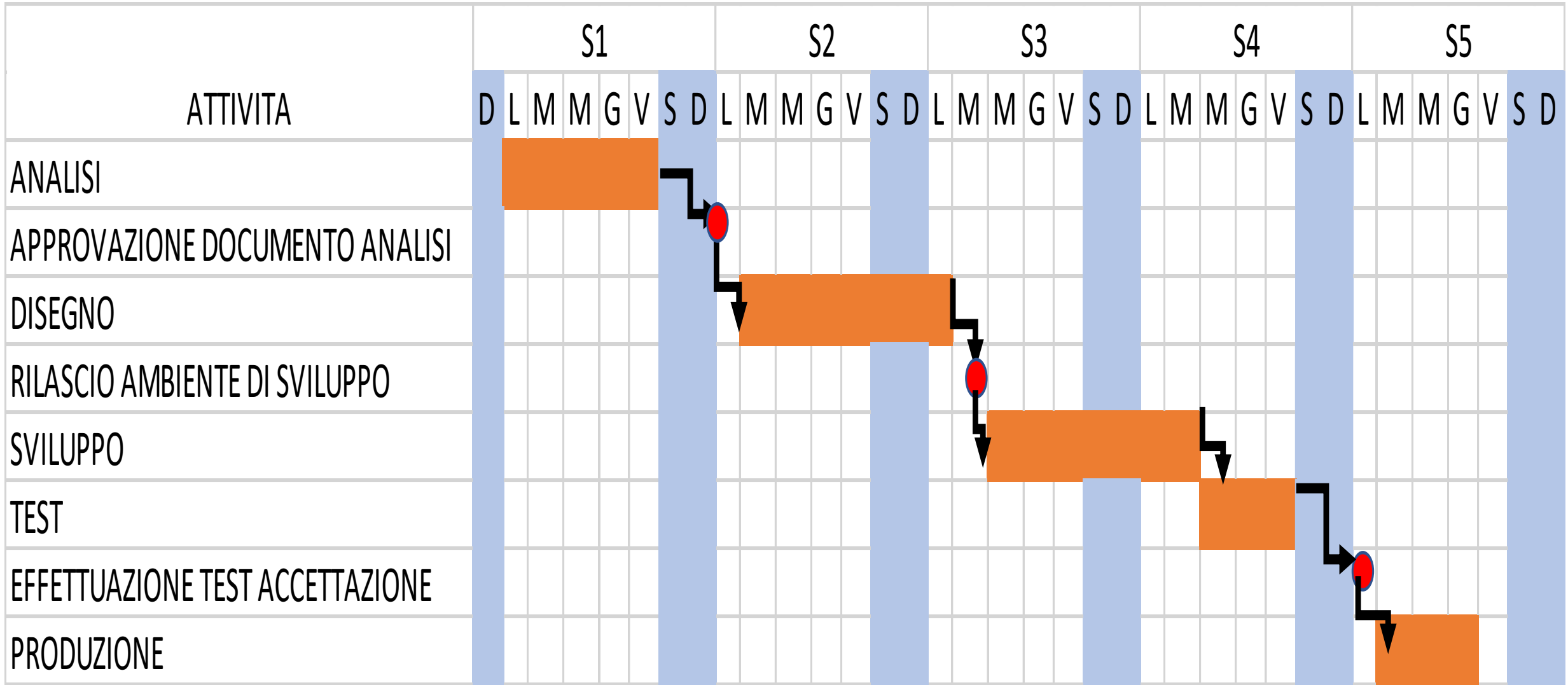
- **WBS (Work Breakdown Structure, *schema di articolazione del lavoro*)**
- **Gantt (*Schema di temporalizzazione e interconnessione delle fasi del progetto*)**
- **PERT (*Project Evaluation and Review Tecnicque*)**

Gli strumenti di programmazione - WBS

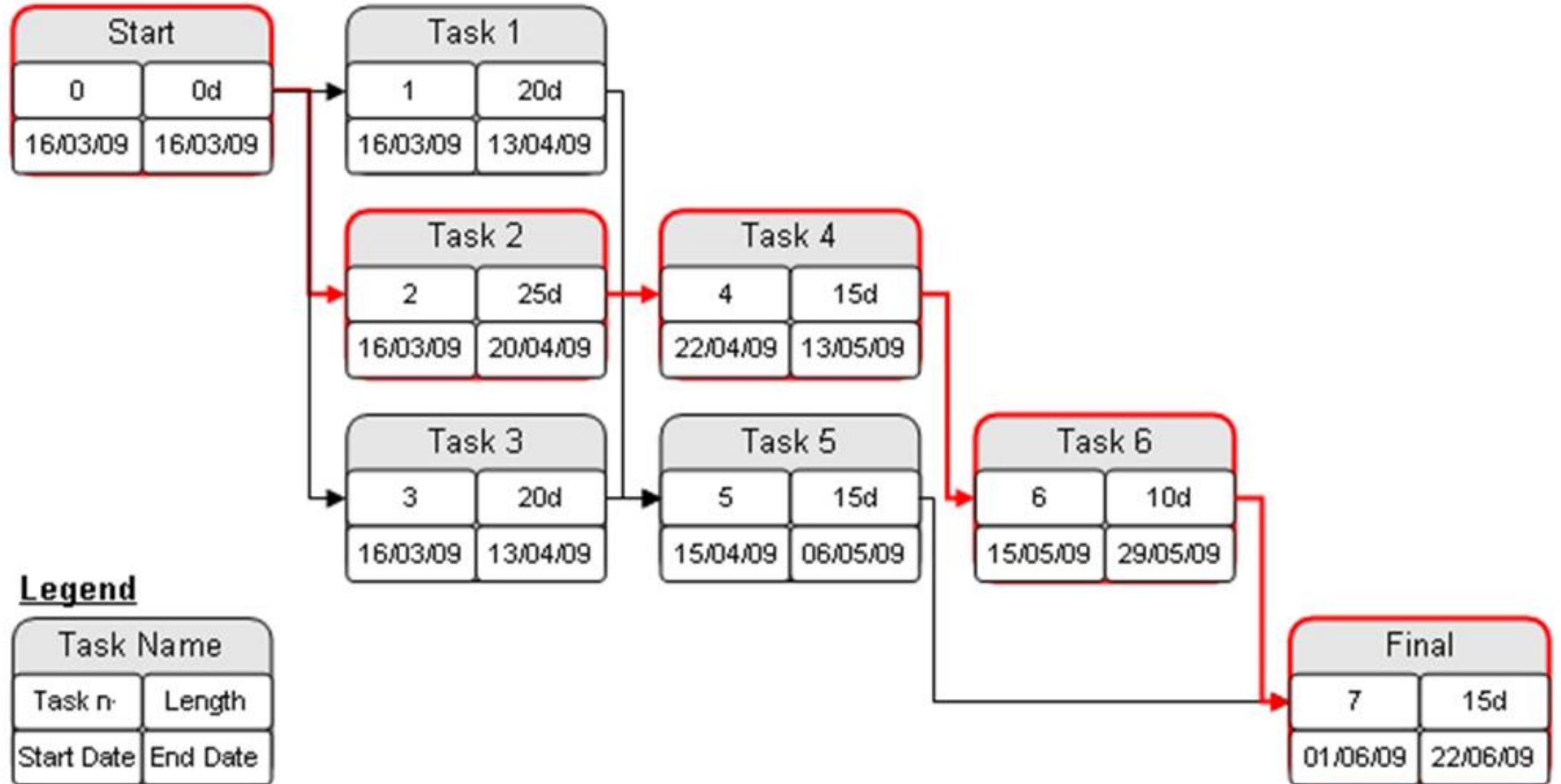
Analisi dei bisogni	Interviste con i manager Interviste con stakeholders/destinatari
Identificazione partecipanti	Comunicazione ai “capi” dei partecipanti
Selezione dei potenziali fornitori	Individuazione dei fornitori Richiesta di referenze Richiesta/ottenimento di una descrizione del corso Ottenimento curricula vitae dei docenti Richiesta stima preliminare di costi
Selezione del fornitore	
Definizione del costo	
Completamento requisiti contrattuali	Approvazione accordo Firma impegni riservatezza
Disegno e sviluppo del corso	Definizione dei contenuti Intervista con i referenti interni del corso Effettuazione verifica/cambiamento struttura e contenuti Condivisione del corso con il fornitore
Pianificazione logistica	Individuazione sede Pianificazione pranzi Effettuazione prenotazioni Pianificazione consegna materiali Invio promemoria ai partecipanti
Erogazione del corso	Distribuzione certificati di partecipazione

**Esempio di
WBS relativa
alla
realizzazione
di questo corso
(o quasi..)**

Gli strumenti di programmazione - Gantt



Gli strumenti di programmazione - PERT



La fase di realizzazione del progetto

Si caratterizza per le seguenti attività

- **Realizzazione di quanto individuato come *deliverables* e risultati del progetto**
- **Monitoraggio e controllo della realizzazione «Stato di Avanzamento Lavori» (SAL)**
- **Gestione del team di progetto**
- **Gestione degli stakeholders (interni ed esterni) attraverso definizione e attuazione di un «piano di comunicazione»**

La fase di realizzazione del progetto: il monitoraggio

Raccolta informazioni confronto tra risultati e piani, tempi e costi. Riguarda:

- **I Deliverables e i Prodotti**
- **I Tempi di realizzazione**
- **I Costi in itinere**
- **I Rischi (a volte)**
- **Elaborare un sistematico «Stato di avanzamento lavori» (SAL)**
- **Incontri periodici con team e management (*oltre al controllo assumono un significato “clinico”*)**

La fase di realizzazione del progetto: gestione del team

Ricordare assunti fondamentali:

- Il team è composto da persone singolarmente competenti, ma...
- Il progetto richiede di trasformare la competenza singola in competenza collettiva
- Il risultato ha sempre due dimensioni: legato al compito e legato ai processi relazionali di gruppo
- Un team ha un ciclo di sviluppo (vive nel tempo)
 - Può sempre validare comportamenti opportunistici/utilitaristici/concorrenziali
 - È influenzato dalla combinazione delle singole personalità (leadership informale)
 - È sensibile all'impatto di ingaggio/dis-ingaggio
 - Si presta a generare asimmetrie informative

La fase di realizzazione del progetto: la gestione degli stakeholders

I portatori essenziali di interessi/diritti sono

- Gli sponsor
- Gli “influenzatori” (p.es. la dinamica del collegio, le diverse rappresentanze dei genitori/studenti, i responsabili Amministrativi, le OOSS...)
- Gli utenti finali
- I realizzatori (*stakeholders interni*)

I passi essenziali

- Identificare tutti gli stakeholders
- Comprendere ed esplicitare l’influenza del progetto sui loro interessi/diritti
- Comprendere ed esplicitare i rischi
- Comporre e armonizzare per il possibile gli interessi (diritti)
- Comunicare progressi e problemi
- Identificare e concordare le modalità di coinvolgimento (riunioni, interviste, focus groups, questionari..)

Fase di chiusura del progetto

Un progetto si intende(*rebbe..*) in fase di chiusura quando

- Tutti gli obiettivi sono stati raggiunti
- È stata completata la sua documentazione prevista
- È stata verificata l'accettazione finale di quanto messo a punto in fase di definizione
- Gli utenti finali hanno «cominciato» a usare con successo la soluzione realizzata.

Attività connesse alla fase di chiusura

- Elaborare indicatori di *performances*
- Valutazione ex post (rilevazione errori, scarti, impatti, modalità per non ripeterli e/o migliorare)
- Consolidamento e condivisione delle conoscenze ricavabili dall'esperienza e replicabili in altre applicazioni (*best practices*)
- Passaggio delle responsabilità per la «messa a regime» del progetto. (*la temporalità del progetto*)

Il Dirigente Scolastico e il lavoro per progetti

La responsabilità fondamentale del DS non è di «progettare» ma di prendersi cura della «progettualità» come dimensione collettiva dell'organizzazione (*distinguere tra progetto e progettualità*).

Aforismi

- Se non c'è «desiderio» non c'è «progetto»
- Si progetta per «modificare» il *mondo* e il suo *senso* «insieme all'Altro»
 - Curare il passaggio tra la «proiezione» (il desiderio di *appropriazione modificazione* dell'Altro) e la «progettazione» (rielaborazione «simbolica» attraverso la *costruzione* del progetto insieme all'Altro)
- La «progettualità» è ostacolata dai vincoli strutturali e operativi della stessa organizzazione «formale» (dunque azione organizzativa verso la flessibilità)...
- Ma anche dal soggetto stesso e dalla sua «auto invidia» (clinica delle relazioni e promozione di «liberazione», di auto consapevolezza, di scoperta ed emersione delle proprie potenzialità)
- La progettualità è rivitalizzazione dell'organizzazione (la capacità del *puer*, lo spirito *natalizio*..)

Le competenze della gestione di progetti (*scelta del project management*)

AREE DI COMPETENZA	COMPETENZE SPECIFICHE	RILEVANZA PER IL RUOLO
Realizzazione operativa	Orientamento al risultato Attenzione alla qualità Spirito di iniziativa Ricerca informazioni	Alta Media Alta Alta
Assistenza e servizio	Sensibilità interpersonale Orientamento a destinatario	Media Alta
Influenza	Persuasività Consapevolezza organizzativa Costruzione di relazioni	Alta Alta Alta
Manageriali	Attitudine al comando assertività Lavoro di gruppo cooperazione Leadership del gruppo	Bassa Alta Alta
Cognitive	Pensiero analitico Pensiero concettuale Capacità tecniche	Media Media Legate al prodotto
Efficacia personale	Autocontrollo Flessibilità Impegno verso organizzazione	Alta Alta Alta

I vincoli attuali della progettazione: RAV e Miglioramento, la causalità riduzionista

Si valuta per decidere

Gli ambiti di decisione di una organizzazione

valutazione

aiutovalutazione

Per decidere

Mantenimento dei livelli di qualità raggiunti

Innovazione di processo e prodotto

Ricerca e Sviluppo

Progetto/i di miglioramento

Il protocollo SNV

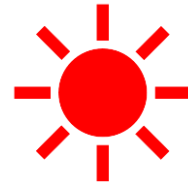
N.B. la progettazione investe comunque la complessità di una organizzazione e si misura con la sua specifica «cultura organizzativa» (significati, linguaggi, valori, ruoli condivisi nel collettivo). L'accordo sulla «ricerca delle cause» che rendono necessaria l'iniziativa progettuale è il passo fondamentale e più complesso

In condizioni di risorse limitate non è detto che il miglioramento sia percepita come la decisione prioritaria.

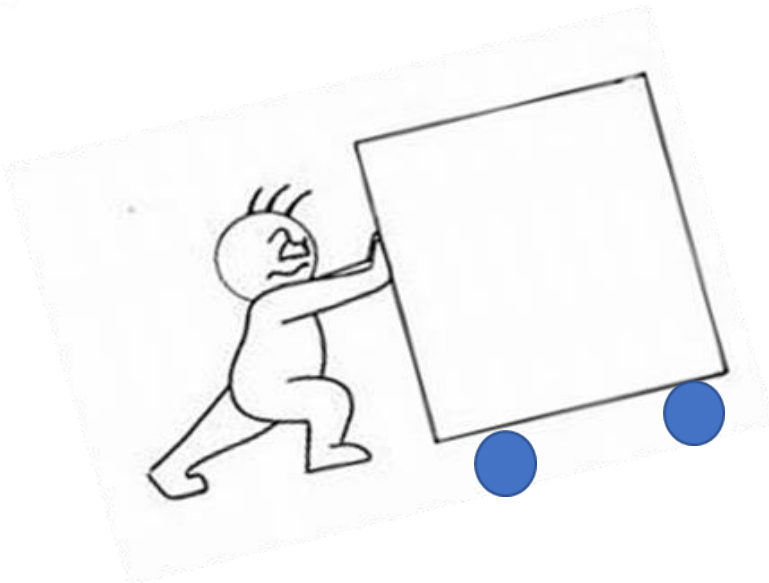
E' necessario affrontare il rapporto valutazione miglioramento superando ogni tentazione meccanicistica riduzionistica e investendo il complesso dell'organizzazione

La «progettazione» e l'innovazione: come guidarle?

TIRARE



SPINGERE



Sono modalità diverse, con vantaggi e pericoli diversi.

Richiedono adattamento alle condizioni organizzative concrete

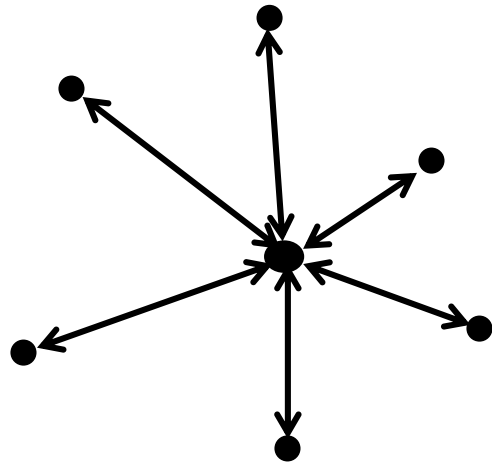
TIRARE:

- La meta è definita
- Il percorso è segnato (vedo la strada)
- Il carico è alle spalle
- *Si possono perdere pezzi*

SPINGERE

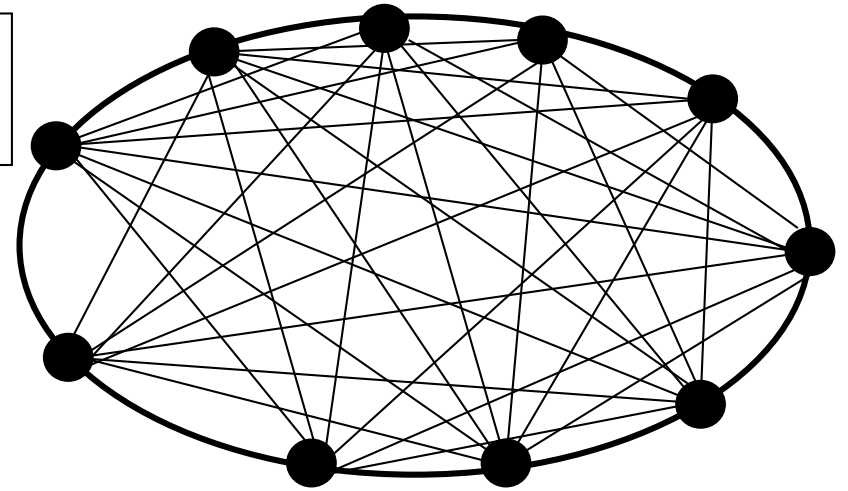
- Si rischia di perdere d'occhio la meta
- Il percorso è incerto (solo dove mettere i piedi..)
- Il carico è sempre davanti a sé
- *Gli esiti possono essere diversi (creativi) dalle intenzioni*

Metafore dei modelli di leadership progettuale

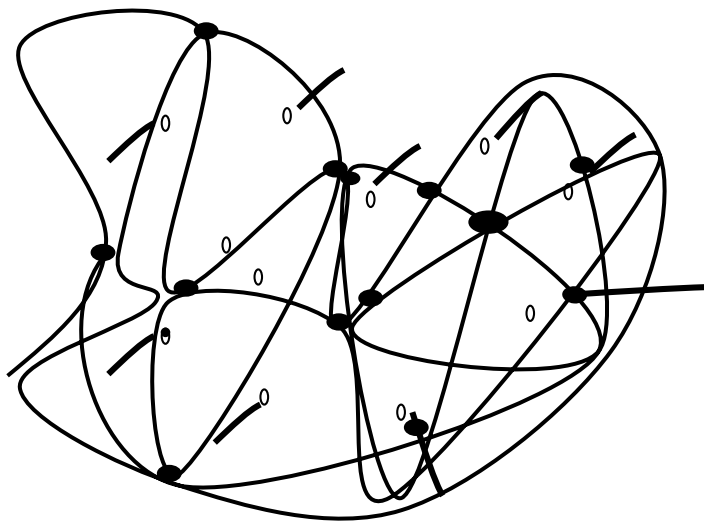


La stella

L'anello



La rete



La spirale

