

# Organizzazione

Modalità di “estensione” delle persone per raggiungere obiettivi fuori portata al singolo individuo; modello stabile di rapporti intersoggettivi per gestire la complessità

Le organizzazioni hanno elementi in comune (ad es. il fatto di perseguire obiettivi, il coordinamento tra i membri, l'essere in rapporto con l'ambiente esterno, ecc.) ed elementi che le diversificano (ad es. le dimensioni, i fini, la natura del prodotto, le caratteristiche dell'ambiente, ecc.)

Fino agli anni '70: organizzazioni concepite come sistemi razionali, come sistemi naturali, come sistemi aperti; attualmente prevalgono l'analisi longitudinale, organizzativa, l'approccio culturale, dell'economia organizzativa, della teoria della decisione.

Mintzberg: organizzazione composta da un vertice, da un nucleo operativo di base, da una linea intermedia con funzioni di supporto, da uno staff di supporto, da una tecnostruttura con compiti regolativi dall'esterno. Ogni organizzazione richiede una divisione del lavoro e un coordinamento.

Diversi tipi di organizzazioni: 1. a struttura semplice o imprenditoriale; 2. a burocrazia meccanica; 3. a struttura diversificata o divisionale; 4. a burocrazia professionale; 5. a struttura ad hoc o innovativa.

Scuola: organizzazione particolare: saltato il modello a “burocrazia meccanica” (per mezzo di strategie dal basso con la messa a punto dei progetti), si assimila in parte alla burocrazia professionale ed alla struttura ad hoc.

# Complesso/complessità: “ciò che è tessuto insieme”

Paradigma di approccio alla realtà intesa come inseparabilità ed interdipendenza tra tutto e parti.

Opposto di specializzazione e separazione.

Il complesso non è spiegabile né riducibile ad elementi semplici, non è parcellizzazione e disgiunzione di elementi; è contestualizzazione, integrazione, multi-dimensionalità, trasversalità, globalizzazione.

Necessità di disporre di un'intelligenza e di strumenti per concepire ed interagire con ciò che è complesso.

# Il “*Project Management*”

Progetto: approccio proprio delle organizzazioni che operano su “commessa”, ossia che realizzano obiettivi specifici su richiesta del “cliente”. Il prodotto o servizio è dunque differenziato, **personalizzato**.

Diversi tipi di progetti: interni o esterni, mono o pluridisciplinari, mono o pluri-istituzionali, nei processi.

Il *Project Management* è un sistema gestionale **orientato ai risultati**: si tratta di porsi obiettivi, di pianificare come raggiungerli (risorse e modi), di controllare il processo operativo che porta a centrarli (definizione dei criteri di valutazione, delle azioni di monitoraggio, valutazione dei risultati), di operare con sistematicità, razionalità, flessibilità.

Operare per progetti significa condividere un modo di vivere che ci rende protagonisti di ciò che facciamo e capaci di collaborare al governo delle componenti dell'ambiente lavorativo. Significa, in poche parole, essere “responsabili”.

*“Il project management è da vedersi come filosofia manageriale che utilizza strumenti di pianificazione e di gestione specifici come meccanismi di coordinamento di situazioni complesse e per l'ottenimento di obiettivi e risultati **innovativi**” (AA.VV. Organizzare e gestire progetti, ETAS 1999)*

Nuova idea

Rilevazione di un problema

*Processi decisionali* – PROGETTO - Risultato di  
progetto - PROCESSO

Utilizzo dei risultati del progetto nei processi

# Parole chiave:

innovazione, miglioramento, apprendimento continuo, personalizzazione, efficacia

Il progetto come strumento di innovazione, di partecipazione alla *governance*, di miglioramento di un'organizzazione, come strumento di personalizzazione dei processi e del servizio (scuola come ambiente organizzativo che educa), come strumento di comprensione e rapporto con la complessità (interna ed esterna).

Definizione di “progetto”: attività non ripetitiva finalizzata al raggiungimento di un obiettivo entro un periodo di tempo definito, utilizzando lo sforzo congiunto di un *pool* di risorse (persone, mezzi e strumenti, finanziamenti, tempo).

*Pro-jectum*: essere gettato in avanti, ossia anticipare gli eventi per pianificarli: ciò richiede **cura** dei particolari fin dall’inizio, rigore ed elasticità al cambiamento nel caso si renda necessaria la modifica dei piani.

# Il tempo come risorsa

Definire obiettivi precisi e condivisi e quando devono essere raggiunti: la dimensione temporale e la sua predeterminazione sono fondamentali. Pianificare come raggiungere gli obiettivi e monitorare i processi.

Risorsa tempo: è scarsa e va utilizzata al meglio; un'attenta previsione del tempo consente di ottenere il massimo risultato possibile con la risorsa di tempo disponibile.

# Le persone e la collaborazione come risorsa

La collaborazione si dà principalmente all'interno del *team* di progetto, in cui vanno definiti e condivisi gli obiettivi, come pure le responsabilità. Il *team* funziona quando: si opera in modo cooperativo, quando la *leadership* favorisce il miglioramento della qualità delle interazioni tra i membri del gruppo.

Impediscono al gruppo di lavorare bene: la mancanza di ascolto reciproco, le critiche distruttive, il sentirsi sconfitti se non prevalgono le proprie idee, l'individualismo, l'aggressività, le forme di dispotismo, l'indisponibilità ad accettare gli errori, la mancanza del senso di appartenenza, la fretta, il numero troppo elevato di persone.

Facilitano il lavoro del gruppo: il piccolo numero (almeno 4 persone: valori medi tra le 5 e le 10 persone), il possesso delle competenze necessarie, la rappresentatività organizzativa, l'eterogeneità, l'esperienza, la disponibilità.

Attenzione alle fasi di crescita del gruppo: costitutiva (appropriazione del territorio), di identificazione (censimento delle risorse interne), di coagulo (alto tasso di confronto interno), di maturità (gestione verso l'esterno).

Durata delle riunioni: formulare un calendario di massima, dimensionare durata riunioni (non più di due ore)

# Il “*Project manager*” (referente di progetto)

Garante del risultato finale.

Gestisce le interfacce, integrando e coordinando, esercita un’influenza senza autorità (autorevolezza).

Esercita ruolo di *liaison*, di *leader*, rappresentante del *team*, informativo, decisionale (agente del cambiamento, gestione delle difficoltà, negoziatore).

Competenze: tecniche (psico-pedagogiche, culturali, formative, ...), gestionali, relazionali.

La **valutazione** (*in itinere*  
=monitoraggio, finale=dei risultati)  
come risorsa

Qualità degli obiettivi raggiunti

Rispetto dei tempi

Adeguate utilizzo delle risorse economiche  
disponibili

Soddisfazione dei partecipanti

# Condizioni per il successo del progetto

## Razionali

- Obiettivi raggiungibili-risultato finale (Che cosa...?)
- Fasi (Come...?)
- Costi (Come...?)
- Chi lo realizza (gli attori) (Chi...?)
- Quali prodotti o servizi si realizzeranno a seguito dell'attività di progetto (Che cosa...?)
- Quando sarà completato (Quando...?)
- Chi lo utilizza (Per chi...?)
- Come far fronte alle eccezioni (Come...?)
- Come misurare l'avanzare del progetto (valutare ciò che si è realizzato rispetto a ciò che è stato pianificato per operare le necessarie variazioni al piano)
- Valutare l'ambiente in cui si opera (limiti, potenzialità)

## Relazionali

Intelligenza sociale: capacità di alimentare relazioni, conservare amicizie, stabilire legami personali.

Abilità di risolvere conflitti e negoziare soluzioni.

Bravura nell'analisi sociale (individuare interessi, emozioni, motivazioni degli altri; riconoscere le proprie emozioni e gestirle).

# IL NOSTRO PROGETTO.....

**Istituzione scolastica:** Istituto Comprensivo di Tarcento

**Titolo del progetto:** Per una gestione efficace dei progetti

**Responsabile:** Dirigente scolastico

**Team di progetto:** Dirigente Scolastico, Collaboratori del Dirigente, Direttore SGA, Funzione strumentale per i progetti

***Abstract:*** il progetto si propone di implementare la cultura della progettualità e dell'innovazione nella scuola, attraverso una crescita della consapevolezza e delle tecniche di progettazione. Si propone inoltre di migliorare il raccordo tra momento formativo ed amministrativo-contabile

# Analisi dei bisogni

Fermo restando l'apprezzamento per la vastità e la qualità esistente nella progettazione d'Istituto, si rendono necessarie azioni di miglioramento organizzativo e nei contenuti, con particolare riferimento alla tensione all'innovazione per un utilizzo più efficace delle risorse professionali e finanziarie.

Si rilevano dispersione di risorse di tempo e professionali dovute a:

frequente sovrastima delle risorse necessarie e conseguenti revisioni del progetto originario;

tempistica spesso non rispettata nella consegna dei progetti e della rendicontazione;

a volte poca cura nella compilazione dei documenti;

limitato coordinamento dei *team* con conseguente rischio del mantenimento/conferma dello *status quo* (ripetitività dei progetti);

manca di misurabilità degli obiettivi e di misurazione dei risultati conseguiti;

carezza di una valutazione efficace alla fine della ricaduta dei progetti nei *curricula*, nell'organizzazione e nello sviluppo dell'offerta formativa;

utilizzo a volte poco produttivo e rigoroso dei tempi;

distinzione poco evidente, nell'utilizzo delle risorse, tra le prestazioni previste comprese nel *budget* stipendiale e quelle effettivamente aggiuntive;

carenze nell'analisi dei bisogni e nella rilevazione dei problemi.

Dubbi e fatiche:  
...e adesso parlate voi!

# Finalità:

- Migliorare le tecniche di progettazione e, attraverso ciò, la qualità della progettualità nell'Istituto, dando vita ad un sistema snello, rigoroso, coerente ed efficace di gestione e valutazione della progettualità complessiva della scuola, anche mediante la predisposizione di strumenti dedicati;
- Implementare, attraverso la progettazione, la ricerca-sperimentazione didattica e lo sviluppo professionale dei docenti;

- Aggiornare ciclicamente, anche attraverso la valutazione dei risultati progettuali, il Piano dell'Offerta Formativa per renderlo rispondente ai bisogni formativi degli alunni ed alle esigenze del territorio in continua evoluzione;
- Coordinare progettazione e disponibilità finanziarie, ottimizzando le risorse e migliorando il raccordo tra istanze didattiche e gestione amministrativa;
- Sviluppare la cultura della valutazione all'interno della scuola anche attraverso il potenziamento della motivazione e dell'apprendimento permanente (*lifelong-learning*) dei "professionisti della conoscenza".

# Obiettivi:

- Contenimento dei costi della progettazione entro €. 25.000,00 (lordo dipendente) a carico del FIS;
- Stabilizzazione delle entrate dedicate provenienti dai finanziamenti esterni e dei compensi aggiuntivi da corrispondere al personale interno (€. 52.939,35 lordo dipendente);
- Compilazione corretta e precisa – nei contenuti e nei tempi - della documentazione;

- Potenziamento del livello di innovatività delle azioni progettuali (distinzione tra progetti ripetitivi e innovativi);
- Utilizzo efficiente ed efficace delle risorse di tempo e professionali (programmazione economica precisa di tipo “modulare” con coordinamento tra unità organizzative, priorità agli interventi di carattere innovativo con percorsi di sviluppo professionale e di ricerca-azione relativi agli ambiti: plurilinguistico, logico-matematico, scientifico-ambientale, narrazione e rappresentazione creativa);

- Implementazione delle competenze di ricerca-azione dei docenti negli ambiti: delle lingue straniere e del plurilinguismo, delle abilità logico-matematico, delle scienze in relazione all'ambiente, della narrazione e rappresentazione creativa;
- Implementazione dell'offerta formativa della scuola (curricolare ed extracurricolare) negli ambiti: plurilinguistico, delle abilità logico-matematiche, delle scienze ed ambiente, della narrazione e rappresentazione creativa;
- Aggiornamento del POF a.s. 2014/15 nelle sue linee d'indirizzo, rendendo coerente la successiva ed ulteriore progettazione con le nuove linee d'indirizzo formulate.

# Risultati attesi:

- Consegna del 100% dei progetti entro il 30 ottobre 2013;
- Analisi dei progetti da parte della Commissione POF entro la prima metà del mese di novembre 2013 ed eventuali loro revisioni sulla base delle: esigenze di rettifica della progettazione, priorità individuate, aree di intervento con conseguente
  - \* diminuzione del numero complessivo dei progetti;
  - \* inserimento delle azioni consolidate nei *curricola* di Istituto;
  - \* assunzione dei progetti esclusivamente a carattere innovativo;

- Coinvolgimento di almeno un'unità di Assistente Amministrativa nella gestione dei progetti e loro quantificazione – corrispondente alle disponibilità finanziarie individuate (FIS ed Extra FIS) - entro il mese di novembre 2013, con conseguente riequilibrio dei carichi di lavoro tra settore Amministrativo e Didattico;
- Compiuto monitoraggio delle azioni progettuali entro il mese di marzo 2014;
- Conclusione di tutte le azioni progettuali entro la prima metà del mese di maggio 2014;
- Completa rendicontazione delle attività entro la metà del mese di giugno 2014;

- Implementazione delle competenze professionali dei docenti nella didattica orientata al plurilinguismo, allo sviluppo delle abilità logico-matematiche, delle scienze e dell'ambiente, della narrazione e rappresentazione creativa;
- Implementazione dell'Offerta formativa (curricolare ed extracurricolare) e sua "specializzazione" nei settori: plurilinguistico, delle abilità logico-matematiche, delle scienze e dell'ambiente, della narrazione e rappresentazione creativa;

- Introduzione di pratiche di verifica e valutazione dei risultati formativi raggiunti in termini di sviluppo professionale (docenti) e di esiti formativi (studenti); utilizzo della valutazione per il riorientamento delle azioni progettuali e formative;
- Aggiornamento del Piano dell'Offerta Formativa entro il mese di settembre 2014 con una precisa connotazione “specialistica” negli ambiti valutati come effettivamente percorribili e “caratterizzanti” .

# Destinatari:

- I docenti dell'Istituto;
- Gli studenti delle scuole di Nimis, Taipana e Vedronza (plurilinguismo);
- Gli alunni delle scuole dell'Infanzia e dei primi anni delle Primarie e della Secondaria di Primo grado di Tarcento e Magnano (abilità logico-matematiche);
- Tutti gli alunni dell'Istituto (scienze ed ambiente, espressività).

# Metodologia:

- Lavoro in *team* (*équipe* del progetto d'Istituto, referenti di progetto e docenti);
- Autoaggiornamento;
- Percorsi di sviluppo professionale con esperti esterni;
- Percorsi modulari di ricerca-azione;
- Autonoma produzione di strumenti ad hoc (monitoraggio/verifica/valutazione).

# Risorse:

- Professionali interne (*équipe* del progetto d'Istituto, referenti di progetto con i *team* di progetto);
- Professionali esterne: come da ciascun progetto;
- Strumentali: come da ciascun progetto

# Piano delle fasi:

Settembre-ottobre 2013: progettazione (*commissione POF per pianificazione; distribuzione e recezione schede di progetto*)

Novembre-febbraio 2013: revisione/selezione dei progetti, quantificazione e programmazione economica, avvio azioni (*commissione POF e Uffici: Assistente Amm.va e DSGA; adempimenti: Contrattazione d'Istituto, Programma Annuale*)

Marzo 2014: monitoraggio (*distribuzione e recezione schede monitoraggio; comm. POF per eventuali interventi di modifica*)

Maggio 2014: conclusione delle azioni

Giugno 2014: rendicontazione, verifica e valutazione finale (*consegna registri e somministrazione questionari di rilevazione dei risultati e della soddisfazione dei soggetti coinvolti*)

Settembre 2014: aggiornamento del POF

# Verifica e valutazione

Strumenti di rilevazione: colloqui individuali, test, questionari

Esiti formativi degli allievi

Questionari di soddisfazione per i docenti

Criteri di valutazione: indicati nelle schede fornite dall'*équipe* di progetto

# Informazione, documentazione, pubblicizzazione

Programmazione di plesso e di classe  
Sito internet (in apposita sezione)  
*Media* locali (per particolari azioni)  
Piano dell'Offerta Formativa

# I nostri strumenti:

- Schede di progetto, registri per la rendicontazione, schede per il monitoraggio e la verifica/valutazione finale
- I diversi tipi di progetto: intrascolastico, regionale, europeo

Ci proponiamo per quest'anno scolastico (2013/14) di concentrare la nostra attenzione:

- a. sulla definizione e misurazione di obiettivi-risultati;
- b. sulla formazione della figura del Referente di progetto.

DISCUSSIONE