

Progetto Per la Scuola – Progettare e operare nella
scuola dell'autonomia – 1 ° ciclo

III Seminario

Rilevare gli esiti e valutare per
decidere

IL PROJECT MANAGER

- E' il responsabile formale del progetto nel suo complesso e deve garantire che il risultato finale sia realizzato in coerenza con i costi, i tempi, e le caratteristiche tecniche definite inizialmente.

Principali funzioni 1

- Definire le fasi di attuazione del progetto, articolandole in “pacchetti di lavoro”;
- Organizzare e guidare il team di progetto;
- Coordinare la realizzazione dei pacchetti di lavoro assegnandone la responsabilità ai membri del team di progetto in base alle competenze ed ai carichi di lavoro di ciascuno;
- Scegliere e coordinare le risorse umane, integrando gli apporti di tutti i partecipanti al progetto e fornendo una guida attiva al team;
- Controllare lo stato di avanzamento del progetto;
- Prendere le decisioni opportune per il conseguimento degli obiettivi prefissati;

Principali funzioni 2

- Segnalare tempestivamente al Coordinatore dei progetti eventuali criticità nell'utilizzo delle risorse professionali e finanziarie e nel rispetto dei tempi e degli standard qualitativi predefiniti con la committenza;
- Predisporre un report di sintesi per il coordinatore dei progetti sullo stato di avanzamento del progetto, con frequenza collegata alle caratteristiche dello stesso;
- Assicurare i collegamenti operativi con il committente ed il cliente di progetto.

La gestione per progetti

- La gestione per progetti è una modalità organizzativa frequentemente adottata nelle organizzazioni di servizi e, in generale, nelle cosiddette **organizzazioni professionali**.
- La gestione dei progetti implica modalità organizzative che tengano conto del fatto che, nella maggior parte dei casi, **il lavoro viene svolto tra colleghi**, e il **responsabile di progetto** ricopre un ruolo molto delicato di **primus inter pares** più che di capo gerarchico.

Ruolo del Responsabile di Progetto

- non dispone di autorità formale,
- è legittimato solo dalla *responsabilità* che gli viene assegnata,
- *ha un ruolo di influenza senza autorità*, si fonda infatti sull'*autorevolezza* derivante dalle sue *competenze tecniche e personali*.

I ruoli del R. di P. 1

Ruoli interpersonali :

- ruolo di ***collegamento*** con attori esterni ed interni e di gestione di relazioni orizzontali nel gruppo e con altri interlocutori.
- ruolo di ***leader***, per la creazione di climi di fiducia e di motivazione all'interno del gruppo;
- ruolo di ***rappresentante*** dell'organizzazione in tutte le questioni formali.

Ruoli informativi:

- ruolo di ***monitor*** : ricevente e collettore di informazioni;
- ruolo di ***diffusore*** di informazioni verso l'organizzazione;
- ruolo di ***portavoce*** delle informazioni verso l'ambiente esterno.

I ruoli del R. di P. 2

Ruoli decisionali - meno caratterizzanti il ruolo del responsabile di progetto -:

- ruolo di ***imprenditore***, di agente del cambiamento, per quanto riguarda le modalità di azione;
- ruolo di ***gestore delle difficoltà*** che possono minacciare il progetto;
- ruolo di ***allocatore di risorse***, connesso alle azioni di pianificazione e di approvvigionamento di risorse;
- ruolo di ***negoziatore***, sia nei confronti dei componenti del gruppo sia verso gli interlocutori esterni.

Competenze richieste per esercitarlo efficacemente:

- **competenze tecniche:** conoscenza di alcune discipline di base per trattare adeguatamente con gli specialisti delle diverse aree del sapere.
- **competenze gestionali:** conoscenza degli strumenti di programmazione e controllo (tecnico-finanziario); esperienza nell'uso dei meccanismi di coordinamento; buona confidenza con i sistemi informatici; competenze relazionali nell'interpretare le dinamiche relazionali interne al gruppo e all'organizzazione; attitudine alla leadership e competenze di negoziazione; capacità di utilizzare in modo efficace le modalità di comunicazione disponibili.

Caratteristiche che ne contraddistinguono il ruolo:

- flessibilità,
- spirito di adattamento
- predisposizione alla leadership
- fiducia in sé stesso
- capacità d'organizzazione e coordinare
- capacità di comunicare e negoziare
- capacità di individuare problemi
- propensione a prendere decisioni
- generalista, piuttosto che specialista in programmazione

La gestione dei GRUPPI DI LAVORO

- Uno dei compiti principali del responsabile di progetto è la **gestione dei GRUPPI DI LAVORO** attenendosi a criteri e logiche rigorose al fine di evitare l'improvvisazione ed evitare di vanificare le migliori intenzioni e i migliori programmi di attività.
- Il responsabile di progetto è il leader dell'attività di gruppo, deve perciò concentrarsi sui *processi interni al gruppo* oltre che sul *contenuto della decisione* in modo da portare i componenti a definire bene il problema e a trovare delle buone soluzioni.

Pianificazione e Controllo 1

La gestione dei gruppi di lavoro richiede una attenzione alla **pianificazione** e al **controllo**

Pianificazione - formazione del gruppo di lavoro

La formazione del gruppo di lavoro è una fase fondamentale. In particolare è importante:

- creare un **clima di gruppo**
- creare uno **spirito di gruppo**
- creare uno **spirito collaborativo**
- creare una **condivisione degli obiettivi**

In sintesi promuovere una “cultura di gruppo”.

Pianificazione e Controllo 2

Controllo e gestione del gruppo di lavoro.

La gestione di un gruppo significa:

- Attenzione ai processi di comunicazione.
- Intervento lì dove essa è carente
- Tanto migliori sono le informazioni, tanto più il sistema di controllo potrà svolgere la sua funzione “segnaletica” relativamente all’andamento delle attività rispetto a quanto definito in sede di pianificazione .

I cicli vitali di un Gruppo 1

Fase della Formazione

Questo aspetto riguarda normalmente le prime due riunioni di lavoro. Il gruppo in realtà non esiste ancora; si tratta per il momento solamente di "un aggregato" di individui e si caratterizza per:

- discussioni sull'obiettivo da raggiungere,
- discussioni per la denominazione,
- discussioni sulla composizione del gruppo,
- discussioni sulla durata del gruppo.

Fase dei Conflitti

E' una fase conflittuale in cui si mettono in discussione e si riaffermano il consenso sugli obiettivi, la leadership, i ruoli, le norme operative, i comportamenti. E' necessario che tali conflitti vengano espressi e affrontati, senza essere nascosti, per creare la condivisione necessaria ad un lavoro efficace.

I cicli vitali di un Gruppo 2

Fase della Normazione

In questo stadio si definiscono le regole di funzionamento del gruppo: quando, come e dove lavorare, come prendere le decisioni, quali sono i giusti comportamenti, l'intensità dei ritmi di lavoro, la fiducia reciproca, il grado di impegno dei singoli componenti. Questo aspetto corrisponde alla fase del processo di sviluppo del progetto in cui il piano iniziale è stato completato e ognuno si impegna per la sua parte.

Fase dell'Azione

E' la fase operativa in cui è possibile lavorare efficacemente nei compiti più complessi e gravosi. Tale fase corrisponde alla maturità del gruppo. E' importante che nell'ambito della pianificazione esecutiva del progetto si coordinino la tempistica del progetto con la tempistica di formazione del gruppo.

Decalogo del buon gestore dei gruppi di lavoro

In sintesi, il decalogo del buon gestore dei gruppi di lavoro

1. Guidare le persone verso l'obiettivo lavorativo e responsabilizzare il team.
2. Avere idee chiare sull'obiettivo.
3. Definire i ruoli "su chi fa che cosa"; può essere buona regola proporre il "come" invitando i componenti del gruppo a proporre altri "come".
4. Garantire l'equità nei processi di lavoro.
5. Introdurre un sistema di incentivi in coerenza con le attese delle persone.
6. Comunicare ed esternare fuori dal team le attività intraprese e, con cadenze fisse, lo stato di avanzamento lavori e i risultati raggiunti.
7. Essere abile a negoziare ed a gestire i conflitti all'interno ed all'esterno del team.

Il Gruppo di lavoro

Costruire gruppi efficaci

Costruire gruppi efficaci

L'utilizzo efficace dei gruppi e del lavoro di gruppo all'interno delle organizzazioni pubbliche, richiede un importante lavoro di costruzione di competenze adeguate.

Il gruppo è uno “strumento” professionale di lavoro. Esso però non è uno strumento “forte”, ossia capace di costringere i comportamenti individuali, di trascinarli nella direzione giusta o desiderata.

Tuttavia, il gruppo non deve essere concepito come uno strumento *oggetto*, distinto nettamente da chi lo utilizza, che si possiede in esteriorità una volta apprese le tecniche, come un **ferro del mestiere da avere nella propria cassetta degli attrezzi**.

Essendo uno *strumento di relazione*, il gruppo deve essere trattato con sensibilità e delicatezza, e accuratamente progettato e seguito nel tempo, qualunque sia la sua finalità (organizzativa, formativa, di intervento, di ricerca, ecc.).

Punti di attenzione operativi 1

➤ **La definizione degli obiettivi**

L'obiettivo di un gruppo di lavoro efficace deve rispondere alle seguenti caratteristiche:

- essere definito in termini di risultato
- essere costruito sui fatti, sui dati osservabili e le risorse disponibili
- essere finalizzato in modo esplicito
- essere chiarito e articolato in compiti
- essere perseguibile
- essere valutato

Punti di attenzione operativi 2

➤ **La definizione della struttura del gruppo: numerosità e ruoli interni**

Il buon funzionamento di un gruppo dipende dal dimensionamento del gruppo stesso. Un giusto dimensionamento si può definire soltanto in riferimento al progetto specifico da gestire.

La maggior parte degli studi sull'argomento definisce di 8-12 persone il numero ottimale per un gruppo di lavoro.

- **Gruppo piccolo**

Vantaggi

- Facilità di creare affiatamento
- Facilità di gestione
- Facilità di creare cultura e spirito di gruppo

Svantaggi

- Elevata instabilità
- Basso interscambio (appiattimento)

Gruppo grande

Vantaggi

- Maggiore stabilità
- Elevata eterogeneità e interscambio (personale e culturale)
- Elevata produttività (Schutz)

Svantaggi

- Difficoltà di creare affiatamento
- Difficoltà di gestione
- Rischio di ridurre la partecipazione

I Ruoli nel gruppo 1

I ruoli devono essere pensati per garantire efficienza ed efficacia e devono essere definiti in relazione al compito

I ruoli operativi si distinguono in:

- a) ruoli specialistici di varia natura
- b) ruoli di coordinamento e di gestione
- c) ruoli professionali

Più il gruppo ha una struttura formale più è necessario definire ruoli operativi.

I Ruoli nel gruppo 2

Sono state proposte numerose classificazioni dei **ruoli nel gruppo, funzionali al dinamismo dei legami.**

Benne e Sheats individuano tre sottocategorie funzionali:

- *i ruoli collegati al compito del gruppo,*
- *i ruoli svolti per costruire, mantenere e far sviluppare il gruppo,*
- *i ruoli funzionali al soddisfacimento dei bisogni individuali.*

I ruoli collegati al compito del gruppo

- **Iniziatore:** suggerisce al gruppo nuove idee, nuove mete, ridefinisce i problemi, propone nuovi modi di affrontare le difficoltà.
- **Ricercatore di informazioni:** chiede chiarimenti, informazioni, precisazioni, esprime i bisogni informativi del gruppo.
- **Ricercatore di opinioni:** non cerca fatti, come il precedente, ma valori su cosa il gruppo sta cercando di fare e perché.
- **Fornitore di informazioni:** offre fatti che possiedono valori autorevoli.
- **Fornitore di opinioni:** verbalizza opinioni e stati d'animo, che si inseriscono in modo pertinente nelle attività del gruppo.
- **Elaboratore:** esplicita idee e suggerimenti in modo esemplificativo, elabora collegamenti e conseguenze di comportamenti.
- **Coordinatore:** evidenzia le relazioni tra le varie idee e suggerimenti, è attento a coordinare le attività dei vari membri del gruppo.

I ruoli funzionali alla vita del gruppo

- **Incoraggiatore:** accetta caldamente i contributi degli altri; mostra solidarietà verso gli altri membri; indica con chiarezza la conoscenza e l'accettazione dei punti di vista degli altri.
- **Armonizzatore:** facilita la riconciliazione di eventuali contendenti, evidenziando le similitudini e attenuando le differenze fra i membri; sdrammatizza.
- **Mediatore:** lavora tra i conflitti e pone la sua idea nella posizione di massima convergenza delle forze, propone compromessi, ammette errori, con l'obiettivo primario di mantenere l'armonia del gruppo.
- **Controllore della comunicazione:** controlla i canali di comunicazione, incoraggia la partecipazione, propone piani informativi e fornisce a tutti le opportunità di espressione.
- **Indicatore di standard:** esprime gli standard della qualità dei processi di gruppo.
- **Osservatore/commentatore:** sottolinea i diversi aspetti dei processi di gruppo e interpreta le valutazioni del gruppo.
- **Seguace:** accetta le idee degli altri, segue "condividendo" i movimenti e le decisioni del gruppo.

I ruoli funzionali ai bisogni individuali

- **Aggressore:** attacca le posizioni degli altri, esprime disapprovazione, attacca sia il gruppo che gli altri individui.
- **Oppositore:** pessimista, pone resistenze spesso senza apparente ragione; mantiene vivi i problemi anche dopo che il gruppo li ha risolti.
- **Ricercatore di attenzioni:** cerca in tutti i modi di portare l'attenzione su di sé, agisce in modo da condurre il gruppo ai suoi obiettivi.
- **Autoconfessore:** utilizza il gruppo per esprimere sentimenti personali ed idee che non sono di interesse del gruppo.
- **Playboy:** cinico, superficiale, utilizza il gruppo come scuola di comportamento, senza mai essere coinvolto appieno.
- **Dominatore:** cerca di imporre la propria autorità o superiorità, manipolando il gruppo o alcuni membri; esprime direttive anche non richieste, interrompe i contributi degli altri.
- **Ricercatore d'aiuto:** cerca il sostegno degli altri attraverso espressioni di insicurezza o confusione, deprecando se stesso per questo.
- **Avvocato difensore:** parla utilizzando stereotipi (l'utente, i lavoratori, il consumatore, ecc.) esprimendo il pregiudizio e il biasimo verso tutti quei comportamenti che contraddicono i suoi bisogni.

E' evidente come i ruoli funzionali ai bisogni individuali siano per lo più un ostacolo per la vita del gruppo. Quelli illustrati sono atteggiamenti che frequentemente emergono nelle prime fasi di costituzione di un gruppo, ma necessariamente devono mutare affinché il gruppo possa realmente diventare operativo.

Punti di attenzione operativi 3

➤ **La metodologia di gestione**

Tutti i gruppi, sono caratterizzati da una tendenza all'equilibrio, che non è statico ma dinamico, risultante da un insieme di forze e tensioni contrastanti, che determinano lo stabilizzarsi a un certo livello della vita del gruppo, che può essere misurato e che tende a perpetuarsi.

Punti di attenzione operativi 4

➤ **Le fasi di crescita del gruppo**

Edgar Schein, nel libro *Cultura d'azienda e leadership*, illustra un modello di interpretazione della vita del gruppo:

“La vita del gruppo viene rappresentata meglio da un modello paradossale, all'interno del quale sono eternamente presenti conflitti e scontri, piuttosto che da un modello di risoluzione dei conflitti, all'interno del quale i conflitti sono portati a una soluzione finale”.

Le fasi e i relativi conflitti di fondo possono essere descritti come segue:

Fase 1: Confronto delle questioni di dipendenza/autorità

Fase 2: Confronto delle questioni di intimità, diversificazione dei ruoli e rapporti tra pari grado

Fase 3: Confronto sulle questioni di creatività/stabilità

Fase 4: Confronto delle questioni di sopravvivenza/crescita

PRINCIPALI CONDIZIONI CHE POSSONO CONTRIBUIRE AL SUCCESSO DI UN PROGETTO

Condizioni afferenti alla dimensione organizzativa razionale:

- la definizione degli obiettivi
- delle competenze professionali (di merito e di metodologia del lavoro di gruppo)
- delle risorse tecniche e strumentali
- dei tempi e dei costi

Condizioni legate alla dimensione relazionale:

- dinamiche interne al gruppo di progetto
- relazioni tra gruppo e attori esterni ad esso
- dinamiche organizzative che influenzano il contesto entro il quale il gruppo opera.

Caratteristiche organizzative ed ambientali

- presenza di un chiaro coinvolgimento e impegno della Direzione
- chiara definizione del piano di progetto
- disponibilità di tutte le competenze richieste
- autonomia del team di progetto
- comunicazione alla struttura
- competenze del project manager (tecniche e relazionali)
- reputazione del project manager
- valutazione su obiettivi globali e intermedi
- impiego di supporti di project management

Cultura di gruppo

- L'obiettivo primario del **responsabile della gestione di progetto** è di creare in un ambiente fortemente eterogeneo una **cultura di gruppo**.
- Per fare ciò è necessario agire sulle motivazioni che legano i componenti del gruppo.

La Motivazione

«*La motivazione è l'energia che alimenta la dinamica dei comportamenti e delle azioni individuali, e la dirige e orienta verso il conseguimento di finalità generali o specifiche*» (Quaglino, 1999).

La motivazione non è un attributo fisso e stabile dell'individuo, ma è uno stato individuale interessato dalla continua azione reciproca dei fattori personali, sociali e organizzativi,

La motivazione ha origine nello spazio relazionale tra individuo e organizzazione, in cui si negoziano i significati del lavoro ed è possibile riconoscere il senso dell'impegno in organizzazione, è quindi un *contratto psicologico* fra individuo e organizzazione.

In linea generale, si può dire che, anche in ambito scolastico, la maggior rigidità di alcuni sistemi quali quelli premianti o di carriera, la difficoltà a ricorrere ad efficaci sistemi di incentivazione non monetari, la stessa farraginosità dei meccanismi di incentivazione economica (anche quelli di recente introduzione) rende necessario un livello di consapevolezza maggiore di quella richiesta in altri contesti aziendali o produttivi.

Motivare i collaboratori

La capacità di motivare i collaboratori si fonda su un mix di strumenti operativi e di “qualità personali”, particolarmente utili per stabilire rapporti costruttivi di collaborazione:

- saper ascoltare e osservare;
- saper comunicare e facilitare la comunicazione;
- saper negoziare;
- saper “guidare” i collaboratori alla responsabilizzazione sui processi e sui risultati;
- promuovere la cultura della tolleranza, del rispetto e della flessibilità;
- conoscere se stessi e “accettare” i collaboratori come sono, non come si vorrebbe che fossero.

Il modello del *goal setting*

Il modello del *goal setting* di Locke (1975) definisce gli obiettivi come le maggiori e più importanti determinanti cognitive del comportamento lavorativo.

In questa prospettiva gli obiettivi sono la base della motivazione e rappresentano i fattori che dirigono il comportamento, in quanto:

- dirigono l'attenzione e l'azione
- mobilitano la concentrazione e lo sforzo sul compito
- incoraggiano la persistenza dello sforzo
- facilitano l'*elaborazione* e lo *sviluppo* di strategie.

Per essere motivanti gli obiettivi devono essere:

- difficili e impegnativi
- specifici
- avere una reale probabilità di successo
- seguiti da una continua azione di feedback
- collegati a una ricompensa
- coinvolgenti, *stimolanti* la persona al raggiungimento dell'obiettivo.

Empowerment

Essendo la motivazione una risorsa che capo e collaboratore devono sviluppare e costruire insieme, si **rivela cruciale la capacità di «guidare la motivazione» da parte del capo**, non in contrapposizione ma insieme ai collaboratori (Lawler, 1973). Il dialogo e la costruzione di significati condivisi sugli obiettivi da raggiungere e sulle ricompense diventa, quindi, fondamentale.

Nella relazione «capo-collaboratore», e soprattutto «coordinatore - gruppo di lavoro», un forte impatto motivazionale è garantito dalla **condivisione del potere** (**empowerment**) attraverso la delega, il decentramento e la partecipazione ai processi decisionali, efficaci incentivi non monetari.

Empowerment ed autoefficacia

Il processo di *empowerment*, infatti, consente di migliorare la fiducia della persona sulla propria *autoefficacia* (Bandura, 1997), fattore motivante che influenza le scelte sugli obiettivi da perseguire e l'impegno e la tenacia. ***Le ricerche evidenziano come le persone con elevata autoefficacia tendano a ottenere migliori risultati di quelle con bassi livelli di autoefficacia.***

Secondo le teorie più recenti, quindi, la **sfida motivazionale** non è più un «vincolo che lega (che obbliga ad aderire alle richieste espresse), ma **un'opportunità che «col-lega»** e consente all'individuo di gestire la propria collaborazione in collaborazione con l'organizzazione» (Quaglino, 1999).

Requisiti organizzativi

I requisiti organizzativi che, se ben gestiti, favoriscono l'espressione della motivazione sono riconducibili a quattro aree principali:

- **area della gestione:** retribuzione, benefit, sicurezza del posto, equilibrio fra il lavoro e il tempo libero
- **area dello sviluppo:** carriera, sistemi di valutazione, mobilità, opportunità formative
- **area del ruolo:** contenuti di lavoro, tecnologie utilizzate, competenze possedute, modelli organizzativi
- **area della relazione:** comunicazione interna, clima di lavoro, rapporti con i capi, i colleghi e i superiori.

La negoziazione

Modalità di gestione delle situazioni decisorie.

Processo di comunicazione tra due o più persone, in cui si considera una serie di alternative per arrivare a soluzioni utili per tutti, o per raggiungere un obiettivo comune di accordo.

Modo di procedere per arrivare ad una decisione il più possibile condivisa dalle parti in causa.

La negoziazione si sviluppa attraverso cinque elementi:

1. è uno scambio tra persone che accettano di interagire (partner) o ne sono costretti (avversari),
2. i partner devono prendere una decisione in comune che non esiste a priori,
3. il negoziato mira a produrre un risultato di interesse per entrambe le parti,
4. ognuno dei partecipanti ha un obiettivo da raggiungere,
5. ognuna delle parti esprime un rapporto di potere rispetto all'altra e quindi un rapporto di forza.

Rete e Partenariato

RETI E PARTENARIATI

- Ogni intervento sulla promozione dello sviluppo di un territorio non può infatti prescindere dalla consapevolezza che nessun attore, sia esso pubblico o privato, può intervenire efficacemente da solo.
- Per questo all'azione degli istituti scolastici si collegano sempre più spesso i concetti di rete, di **governance**, di partecipazione, di collaborazione e di diffusione delle esperienze. Si vince la sfida della qualità dell'istruzione solo laddove si fa "gioco di squadra", cioè si comprende la necessità di contare sul contributo di più attori che agiscono in maniera coordinata per il perseguimento di un obiettivo comune.
- L'azione in rete permette di modellare le proprie potenzialità di azione attraverso la valorizzazione delle risorse progettuali interne, ma avvalendosi di competenze e strumenti già disponibili in altri enti, generando in tal modo sinergie di rete.

*“Lavorare in rete non significa solo avere rapporti istituzionali con altre scuole o con altri enti, ma collaborare e confrontarsi in un rapporto paritario, tra partner, che **mettono in comune risorse, competenze ed esperienze**. Sono necessarie però **nuove competenze**, di ascolto, mediazione e negoziazione, e progetti veramente comuni e condivisi che permettano di superare il tradizionale isolamento della scuola italiana” .*

- I concetti di rete e partenariato sono usati in molteplici contesti con significati diversi.
- Il concetto di rete evoca l'interconnessione di più entità attraverso una molteplicità di relazioni bidirezionali.
- Attraverso le reti si ricerca la possibilità di aver accesso e di utilizzare le risorse della rete **umentando le potenzialità di ognuno dei soggetti e quindi dell'intero sistema**

- La **rete** focalizza la necessità di trovare in un insieme di **altri enti omologhi** l'amplificatore delle potenzialità che altrimenti rimarrebbero frammentate e isolate.
- Il **partenariato** si sviluppa invece su un'altra direttrice: quella dell'azione **insieme ad enti diversi su tematiche comuni**

Obiettivi del partenariato

- a) arricchimento e diversificazione della professionalità docente;
- b) conoscenza degli strumenti e delle competenze, nella negoziazione con soggetti e realtà diverse;
- c) ricaduta del progetto posto in essere sulla realtà territoriale;
- d) sviluppo della motivazione allo studio dei giovani;
- e) orientamento consapevole alle scelte future;
- f) sviluppo di una mentalità flessibile, creativa e progettuale;
- g) promozione dell'esigenza della documentazione come valore aggiunto nella formazione e nell'autovalutazione;
- h) comunicazione e disseminazione dei prodotti, per superare atteggiamenti di individualismo e autoreferenzialità.

Strumenti di funzionamento della rete

- le forme contrattuali, che sanciscono i diritti ed i doveri dei membri all'interno di patti e accordi;
- i legami istituzionali, tra diversi enti pubblici, quali possono essere le Unioni di Comuni;
- le strutture organizzative, quali, ad esempio, società miste al cui capitale sociale partecipano i membri della rete;
- i sistemi operativi, come un sistema informativo sovracomunale.

Funzionamento della RETE

- La rete ha bisogno, per funzionare, di una definizione dei compiti e dei ruoli, di una pianificazione delle attività e di un sistema di controllo che permetta di monitorare i risultati raggiunti ed il rispetto degli impegni assunti.
- Un ruolo spesso decisivo è svolto dalle strutture organizzative create per essere di supporto ai nodi.
- Si tratta generalmente di strutture operative con funzioni di coordinamento, ma anche di azione specialistica in determinati ambiti.

La Valutazione

- Elemento qualificante di ogni azione consapevole.
- La “*valutazione*” è un **concetto operativo** che assume significato specifico variabile a seconda degli ambiti in cui lo si propone, delle condizioni e vincoli che ad esso si connettono, delle prospettive cui si riferisce.

Rapporto fra programmazione/progettazione e valutazione

- Le azioni di programmazione/progettazione e quelle di valutazione non sono rappresentabili – né teoricamente né operativamente – come blocchi unitari isolati, bensì come procedure articolate, delle quali ogni *step* è sì distinto, ma anche necessariamente connesso a corrispondenti *step* dell'altra procedura.

Rapporto fra valutazione e monitoraggio/verifica

- Comunemente visto come un rapporto di analogia, se non addirittura di identità. In realtà, anche se si tratta di operazioni che implicano analoghe procedure di analisi e di giudizio, esse sono, invece, radicalmente differenziate per quanto riguarda gli obiettivi e il campo di applicazione.
- Il **monitoraggio** ha la funzione di misurare di volta in volta i singoli elementi della struttura di un progetto, con il solo obiettivo di registrarne la conformità o lo scarto rispetto ad indicatori prefissati.
- La **valutazione** invece interviene complessivamente su quegli stessi dati per adeguare l'andamento del progetto in tutte le sue fasi e organizzare le eventuali strategie di correzione, modifica, ecc.
- **Il monitoraggio è solo uno strumento per la valutazione.**

Differenze nelle finalità di progettazione- monitoraggio - valutazione

- La **progettazione** si muove verso gli obiettivi del progetto, cioè verso ciò che deve avvenire.
- Il monitoraggio si rivolge a misurare ciò che è avvenuto.
- La **valutazione** utilizza gli strumenti della progettazione e del monitoraggio sia per *misurare ciò che è avvenuto* (feed-back) che per *ri-progettare gli obiettivi*.
- La valutazione rappresenta la composizione delle azioni di progettazione e di monitoraggio in un *processo unitario continuo e pervasivo* che si applica a tutte le fasi e a tutte le azioni di un progetto.
- **Valutare implica scelte e decisioni che influiscono sul progetto, e configurano, quindi, specifiche responsabilità**, che coinvolgono - con diversificate modalità, ma con convergenti obiettivi - tutti i soggetti implicati.
- Le diverse procedure di valutazione assumeranno, pertanto, indirizzi e caratteri di volta in volta distinti, in buona parte definiti dalle diverse tipologie e dalle diverse funzioni degli attori del progetto.

Gli “assi” della valutazione

- **Asse temporale**
 - preliminare (*ex ante*)
 - nel corso dell’attuazione del progetto (*in itinere*)
 - conclusiva (*ex post*);
- **Asse funzionale**
 - - efficienza e efficacia
 - - analisi di processo e analisi di prodotto
 - - diagnosi e prognosi.

La valutazione *ex ante* in itinere *ex post*

- La **valutazione *ex ante*** ha la funzione di chiarire – prima che un progetto assuma la sua forma definitiva e se ne avvii la realizzazione – la **funzionalità** e la **coerenza** degli obiettivi rispetto alle esigenze del contesto in cui il progetto stesso è stato costruito.
- La **valutazione in itinere** si applica continuamente durante l'attuazione del progetto, e utilizza le varie forme di verifica, misurazione, monitoraggio previste per controllare i processi in corso. Dal punto di vista funzionale, si tratta di una tipica **valutazione di efficienza**, in quanto mirata al controllo e alla verifica dell'andamento interno del progetto, più che dei suoi risultati.
- La **valutazione *ex post*** rappresenta il momento conclusivo dei procedimenti valutativi, in quanto è finalizzata a render conto dell'impiego delle risorse, dell'efficacia e dell'efficienza degli interventi e del loro impatto; ad analizzare i fattori di successo o insuccesso registrati nel corso dell'attuazione, nonché le realizzazioni e i risultati; ad orientare alla eventuale programmazione di successivi interventi.

Gli Indicatori

La valutazione di un qualsiasi intervento formativo richiede che la sua portata, i suoi risultati, la sua efficacia, ecc., possano essere “misurati”;

che siano, cioè, disponibili strumenti che consentano di riconoscerne e di comunicarne le caratteristiche più importanti.

Sarà pertanto necessario distinguere in primo luogo fra gli elementi significativi del fenomeno - che sono appunto gli ***indicatori*** – e gli **strumenti di misura** che li rendono leggibili e, appunto, comunicabili.

Gli indicatori non rappresentano caratteristiche “oggettive” e precostituite di un intervento, ma, semplicemente, dei punti di riferimento, che sono il risultato di una scelta “soggettiva” del valutatore che deve, quindi, giustificarla, sia in relazione agli obiettivi intrinseci dell’azione valutata che in funzione della sua “comparabilità” .

Gli Indicatori

Tecnicamente gli indicatori possono essere raggruppati in molteplici modi, a seconda dei diversi obiettivi e delle diverse modalità della valutazione, nonché, come si è detto, delle diverse scelte operate dai valutatori.

In linea generale, la ripartizione prevalente è quella che collega gli indicatori alla loro collocazione nei diversi stadi di sviluppo di un intervento.

Si parla, in questa ottica, di

- **indicatori di realizzazione (efficienza),**
- **di risultato (efficacia)**
- **di impatto (vitalità),**

a seconda che essi rappresentino variabili da misurare all'interno, a conclusione, o come ricaduta del processo di attuazione