

Progetto AURORA-Corso online sulla facilitazione

PROGETTO AURORA

CORSO ON-LINE SULLA FACILITAZIONE

DISPENSA DI LAVORO

FIRENZE 2006

Indice

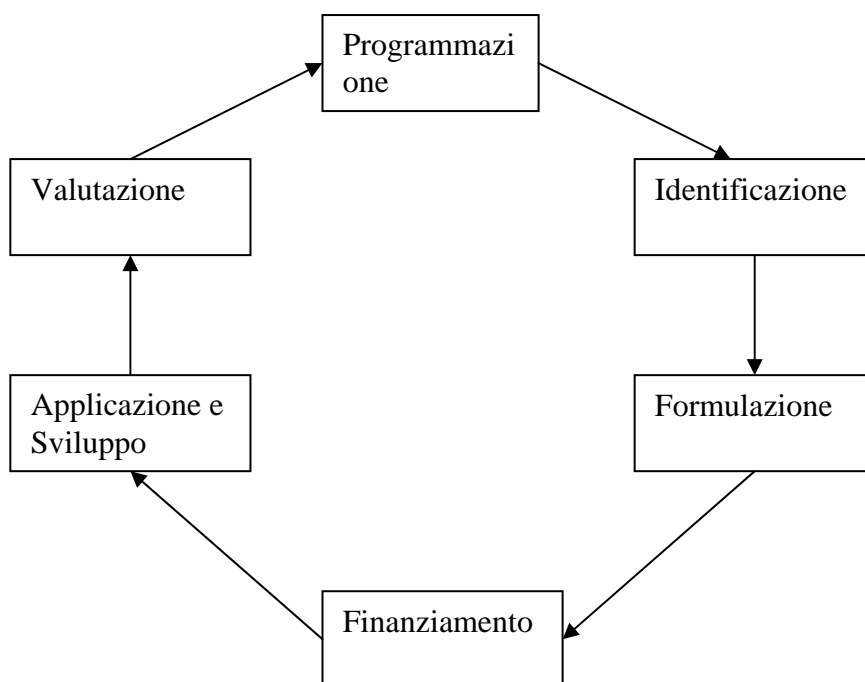
- 1- richiami sulla metodologia GOPP
- 2- esempio di applicazione della metodologia alla realizzazione di un albero dei problemi
- 3- esempio di realizzazione di un albero degli obiettivi a partire dall'albero dei problemi
- 4- esempio di sviluppo di quadro logico a partire dall'albero degli obiettivi
- 5- analisi di situazione

1-RICHIAMI SULLA METODOLOGIA GOPP

dai Quaderni degli Annali dell'Istruzione n.109

IL CICLO DI VITA

Il ciclo di vita di un progetto di intervento nell'ambito scolastico si articola nelle fasi rappresentate nel grafico seguente:



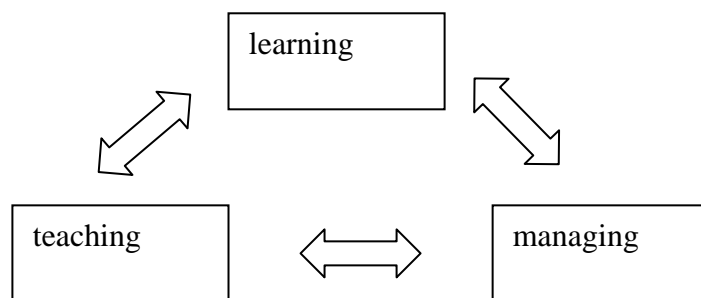
Nella *programmazione indicativa* si ha la definizione di linee e principi generali; nella fase di *identificazione* si ha la formulazione dell'idea progetto; nella fase di *formulazione* si ha la definizione di tutti i dettagli di progetto; nella fase di *finanziamento* si procede allo sviluppo degli aspetti economici connessi al progetto; nella fase di *applicazione e sviluppo* si ha l'implementazione del progetto; nella fase di *valutazione* si ha l'analisi dei risultati e dell'impatto dell'intervento progettuale sia in itinere che alla fine delle attività.

A. ANALISI DELL'AMBIENTE EDUCATIVO

Il sistema scuola è un sistema aperto interagente con l'ambiente esterno.

Esso può essere considerato dal punto di vista delle funzioni che si realizzano in esso come nello schema seguente, nel quale sono stati evidenziati

un sottosistema denominato *teaching* o dell'insegnamento, un secondo sottosistema denominato *learning* o dell'apprendimento, ed un terzo sottosistema denominato *managing* o dell'organizzazione.



Ciascun blocco funzionale è strettamente interconnesso con gli altri due nel senso che ogni funzione è dipendente anche dalle altre. I tre blocchi funzionali sono inseriti in un ambiente educativo che deve possedere alcune caratteristiche specifiche per essere dichiarato tale.

In generale un ambiente educativo è quello che consente la realizzazione della politica delle vocali:

1. *A* per Autonomia di azione di tutte le sue componenti, intesa come recupero della creatività, sviluppo di percorsi originali e personali, valore aggiunto alla formazione;
2. *E* per Europa, intesa come quadro di riferimento per lo sviluppo delle azioni didattiche e per la definizione di percorsi generali con un'attenzione specifica alla dimensione europea;
3. *I* per Integrazione, intesa come considerazione di una multiattorialità per la definizione di qualunque azione didattica e di superamento progressivo dell'autoreferenzialità dell'ambiente scolastico;
4. *O* per Organizzazione intesa come accrescimento della cultura secondo la quale qualunque azione didattica deve essere il risultato di una progettazione a breve, medio e lungo termine;
5. *U* per Unione intesa come possibilità di riconoscere negli altri la stessa professionalità che si riconosce a noi stessi e quindi superare le barriere della divisione nelle azioni interne ed esterne alla scuola.

Da questa considerazione generale si possono dedurre per un ambiente di apprendimento, quale quello a cui ci si riferirà nel prosieguo, alcuni macroindicatori generali che sono:

- La partecipazione
- La comunicazione
- La progettazione
- Lo sviluppo delle risorse
- La valutazione

Per quanto concerne la *partecipazione*, un ambiente di apprendimento deve garantire la presenza attiva di tutte le sue componenti e quindi non presentare gli ostacoli che impediscono il contributo da parte di ciascuna componente o individuo. Per passare dall'affermazione del principio alla sua traduzione pratica, occorre fissare l'attenzione sul fatto che una partecipazione attiva si può avere se l'ambiente di apprendimento è tale da sostenere per ogni componente del sistema una forte motivazione ad organizzare, a insegnare o ad apprendere a seconda del ruolo che ha la componente considerata.

La *comunicazione* rappresenta il cuore di un ambiente di apprendimento; essa riguarda il teaching in quanto attraverso essa ogni docente può realizzare i propri obiettivi didattici e metodologici. Riguarda il learning in quanto ogni allievo attraverso la comunicazione può affinare il proprio apprendimento, stabilire contatti e relazioni. Riguarda il managing perché in un ambiente organizzativo la comunicazione è la linfa che dà vita a tutte le sue parti.

La *progettazione* è la pratica che occorre insegnare o potenziare nella vita scolastica. Qualunque azione, da quella didattica a quella amministrativa, deve rispondere ad un progetto singolo o di gruppo. Molte iniziative scolastiche falliscono dopo poco tempo perché sono il frutto di idee estemporanee messe in pratica senza un'analisi progettuale dei bisogni che devono soddisfare, dei tempi di sviluppo, delle risorse a disposizione e di quelle necessarie, delle fasi previste, dei risultati attesi, dei costi previsti e del budget disponibile. Ciò reca frustrazione negli ideatori ed un maggiore disimpegno degli stessi in tutti i settori. Questo testo si pone come obiettivo principale quello di avviare ad una progettazione partecipata, mirando soprattutto alla applicazione di una metodologia che consenta lo sviluppo in questo senso.

Lo *sviluppo delle risorse* è un altro macroindicatore chiave dell'ambiente di apprendimento. La modularità applicata alle risorse (persone e cose) presuppone che innanzitutto esse siano note sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, che sia chiaro quanto ogni risorsa possa essere impegnata nell'attività che si sta pensando di fare ed inoltre che sia ben definito, nei tempi e nei modi, il rapporto di interazione tra ciascuna risorsa ed il progetto.

La *valutazione* è la carta di identità di un'organizzazione. Se essa sa valutare sia i processi messi in atto sia i risultati dei progetti attuati ha una chiara visione delle azioni da attuare per migliorare sia i processi che i risultati stessi. La pratica valutativa deve avvenire su basi scientifiche e non essere frutto di iniziative estemporanee.

Partecipare attivamente con una forte motivazione, comunicare la propria attività e conoscere attraverso la comunicazione quella degli altri e dell'istituto, progettare ciascuna attività in maniera sistematica, sviluppare ed utilizzare le risorse in maniera utile ed intelligente e valutare sia i processi che i prodotti dell'attività, sono punti chiave di un ambiente di apprendimento che consente di apprendere e non solo di essere presenti, consente di sviluppare la propria professionalità nella docenza e non solo di lavorare,

Progetto AURORA-Corso online sulla facilitazione

permette di organizzare in maniera utile e creativa le attività scolastiche e non solo di svolgere un lavoro burocratico.

B. LA METODOLOGIA GOPP

La metodologia utilizzata per la progettazione è denominata GOPP (*Goal Oriented Project Planning*-pianificazione di progetto orientata agli obiettivi) ed è caratterizzata dalle seguenti caratteristiche principali:

1. *la progettazione è orientata agli obiettivi e non alle attività*. Ciò significa che si evita che interessi precostituiti possano lasciare fuori elementi importanti per la riuscita del progetto. La progettazione per obiettivi è del tipo top-down e si sviluppa dall'alto verso il basso considerando tutti i possibili sotto-obiettivi. Nella progettazione per attività si usa invece il sistema bottom-up cioè quello che si sviluppa dal basso verso l'alto: dalle attività (che molto spesso sono suggerite dagli esperti tra quelle di loro pertinenza) verso gli obiettivi.

2. *La progettazione è concertata*, cioè definita sia con l'apporto degli attori chiave che con quello dei beneficiari finali del progetto, di modo che il progetto finale risulti condiviso e rispondente ai problemi reali dei beneficiari.

3. *L'identificazione delle componenti fondamentali* del progetto (obiettivi, risultati, attività) viene effettuata durante uno o più incontri di lavoro (workshop) della durata variabile da una giornata a due giornate e mezzo, con la partecipazione degli attori chiave e la conduzione di un animatore/moderatore esterno, che è neutrale rispetto al tema in discussione e agli interessi in gioco.

4. *L'identificazione del progetto* si sviluppa in due fasi sequenziali: la fase di analisi e quella di progettazione.

La *prima* prevede quattro passaggi:

1. analisi degli attori chiave;
2. analisi dei problemi;
3. analisi degli obiettivi;
4. identificazione degli ambiti di intervento;

La *seconda* prevede due passaggi:

1. scelta degli ambiti di intervento;
2. identificazione del progetto con uno strumento denominato Quadro Logico.

I vantaggi dell'uso di questa metodologia, che si avvale anche di tecniche di animazione di gruppo tipiche del metodo METAPLAN© consistono in:

1. maggiore completezza e ricchezza di visione della realtà derivante dall'analisi di un gruppo;
2. individuazione più completa dei problemi per la presenza degli attori chiave relativi al tema progettuale;
3. maggiore partecipazione ed assunzione di responsabilità da parte degli attori chiave che hanno condiviso le scelte progettuali effettuate insieme

al gruppo;

4. risparmio di tempo nell'identificazione del progetto.

Di seguito si riportano per ogni fase del workshop gli aspetti organizzativi.

b1. L'analisi

Analisi degli attori chiave

Gli attori chiave sono i rappresentanti di enti, istituzioni o organizzazioni che hanno interessi in una determinata situazione ed intendono contribuire alla definizione di interventi progettuali per il suo miglioramento o per il suo sviluppo. È chiaro che in un workshop condotto con il metodo GOPP l'individuazione degli attori chiave deve avvenire a monte dello stesso ed è particolarmente delicata, perché l'assenza di qualche rappresentante importante per il progetto può compromettere la sua reale attuazione.

Durante il workshop il moderatore deve rendere trasparenti gli interessi di ciascun attore chiave e chiarire il contributo che ciascuno può dare e ricevere nella sessione.

Analisi dei problemi

All'inizio del workshop il moderatore invita gli attori chiave (tra i quali, come detto, sono presenti anche i beneficiari del progetto) a segnare su un foglio cinque problemi (vale a dire situazioni negative espresse sinteticamente) riferiti al tema in discussione. Rispetto al metodo tradizionale di progettazione in cui si effettua un'analisi dei bisogni, vale a dire di desideri soggettivi, nel metodo GOPP si parte dal problema, cioè da una situazione negativa oggettiva. Una tendenza abbastanza comune delle persone è quella di esprimere il problema in termini di:

- mancanza di... prefigurando così già la soluzione del problema;
- valutazioni personali;
- affermazioni generiche o troppo complicate.

Il moderatore deve quindi inizialmente invitare a formulare ciascun problema in termini corretti e semplici. Una volta scritti i cinque problemi da parte di ciascun attore chiave, il moderatore invita ciascuna persona a scrivere su un cartoncino giallo il problema più importante tra i cinque, formulandolo con un massimo di cinque-sei parole. Questi cartoncini gialli vengono quindi posti su un foglio steso al muro e una volta eliminati quelli coincidenti, si invitano i presenti a completare la formulazione dei problemi aggiungendo cartoncini con quei problemi tra i cinque che non sono compresi tra quelli indicati. In questa maniera il gruppo ha segnalato tutte le situazioni che a suo giudizio sono negative rispetto al tema in discussione. Da quel momento il moderatore, insieme al gruppo, sviluppa l'albero dei problemi, sistemando i cartoncini gialli secondo un rapporto di causa-effetto, a partire dal basso verso l'alto.

Analisi degli obiettivi

Dall'albero dei problemi si passa quindi all'albero degli obiettivi, indicando, per ciascun problema su cartoncino giallo, una soluzione scritta su cartoncino

verde che rappresenta la trasposizione in positivo della situazione negativa. Il moderatore dovrà discutere con il gruppo il rapporto causa-effetto nell'albero degli obiettivi, concordando le modifiche necessarie.

Identificazione degli ambiti di intervento

Dall'albero degli obiettivi il gruppo può procedere, con la guida del moderatore, ad associare obiettivi in aree omogenee per le competenze necessarie a raggiungerli. Si potrà avere ad esempio l'area della formazione, quella dell'orientamento e così via.

b2. Il Quadro Logico

Scelta degli ambiti di intervento

Una volta individuati gli ambiti di intervento dall'albero degli obiettivi, il gruppo sollecitato dal moderatore deve effettuare la scelta degli ambiti su cui intervenire nel progetto, perché l'ambito è confacente alle competenze tecniche e istituzionali del gruppo, è di interesse strategico e/o si hanno le risorse umane e finanziarie per svilupparlo e/o si ha un'urgenza di soluzione. Alcuni ambiti rimarranno esclusi dall'intervento progettuale e questo va considerato al momento della fase di progetto.

Identificazione del progetto con uno strumento denominato «quadro logico»

Il quadro logico, utilizzato nel metodo GOPP, è una matrice di progettazione che consente di visualizzare in modo efficace gli elementi di un intervento progettuale.

Il quadro ha quattro livelli che dal basso verso l'alto sono legati da un rapporto di causa-effetto e che sono strettamente connessi a quanto sviluppato nell'albero degli obiettivi.

Le attività portano ai risultati, che permettono di raggiungere lo scopo del progetto, che consente di raggiungere gli obiettivi generali. Quest'ultimi sono i benefici di lungo termine che il progetto contribuirà, insieme ad altri interventi, a raggiungere per la società in generale e non solo per i beneficiari diretti. Questi obiettivi possono essere in numero maggiore di uno.

L'obiettivo specifico, detto anche lo scopo del progetto, che è opportuno che sia unico, rappresenta i benefici che i beneficiari otterranno dai servizi previsti nel progetto.

OBIETTIVI GENERALI sono i benefici a lungo termine che il progetto permetterà di raggiungere . Rispondono alla domanda:

Perché il progetto è importante per la società?

OBIETTIVO SPECIFICO è il beneficio/i ottenuto con i servizi previsti dal progetto . Risponde alla domanda:

Perché i beneficiari ne hanno bisogno?

RISULTATI sono i servizi che i beneficiari ricevono dal progetto. Rispondono alla domanda:

Quali servizi sono garantiti ai beneficiari?

ATTIVITÀ Ciò che viene fatto nel progetto per garantire la fornitura dei

servizi. Rispondono alla domanda: Quali attività sono sviluppate per fornire i servizi?

I risultati rappresentano i servizi che i beneficiari otterranno a seguito delle attività previste dal progetto.

Le attività sono le azioni che saranno messe in atto nel progetto per fornire i servizi necessari ai beneficiari.

Il quadro logico si presenta quindi come uno strumento per progettare nelle cui colonne sono presenti elementi che derivano dall'albero degli obiettivi (prima colonna), indicatori nella seconda, fonti di verifica nella terza e ipotesi nella quarta.

Per passare dall'albero degli obiettivi al quadro logico:

- Il moderatore invita il gruppo ad identificare lo scopo del progetto tra gli obiettivi dell'albero e a scriverlo su un cartoncino giallo. Di norma l'obiettivo specifico è rappresentato nell'albero degli obiettivi al livello gerarchico più alto.
- Il moderatore invita successivamente il gruppo ad identificare gli obiettivi generali dall'albero degli obiettivi, a scriverli su cartoncini verdi ed a porli al di sopra dell'obiettivo specifico del progetto nel quadro logico. Il moderatore invita il gruppo a identificare come risultati quegli obiettivi che portano direttamente allo scopo del progetto nell'albero degli obiettivi e a scriverli su un cartoncino rosso. Quelli che il progetto realizzerà (perché appartenenti ad ambiti di intervento scelti) si collocheranno nel quadro logico in riga, uno accanto all'altro sotto l'obiettivo specifico, mentre quelli che appartengono ad ambiti di intervento non selezionati si porranno fuori del quadro logico e costituiranno delle condizioni esterne.

Vengono quindi considerate dal gruppo come attività quegli obiettivi che, nell'albero costruito, portano ai risultati di cui in precedenza; vengono scritte su cartoncino bianco e poste sotto i relativi risultati.

- Successivamente vengono affrontate dal gruppo le problematiche relative alle condizioni esterne, appartenenti agli ambiti di intervento non affrontati dal progetto. Ciascuna condizione viene sottoposta all'algoritmo seguente:

Una volta completato il quadro logico, utilizzando quanto emerge dall'albero degli obiettivi per gli ambiti di intervento selezionati e la pericolosità delle condizioni esterne al progetto per gli ambiti di intervento non scelti, si passa alla definizione degli indicatori presenti nella colonna del quadro logico che permettono di osservare la realtà nel momento in cui si ottiene un risultato o si sviluppa un'attività. Di solito questi indicatori sono delle variabili, o dei valori di riferimento o dei tempi di riferimento o dei gruppi bersaglio. Vanno segnalati per consentire un riscontro oggettivo di quanto il progetto prevede nei vari livelli del quadro logico.

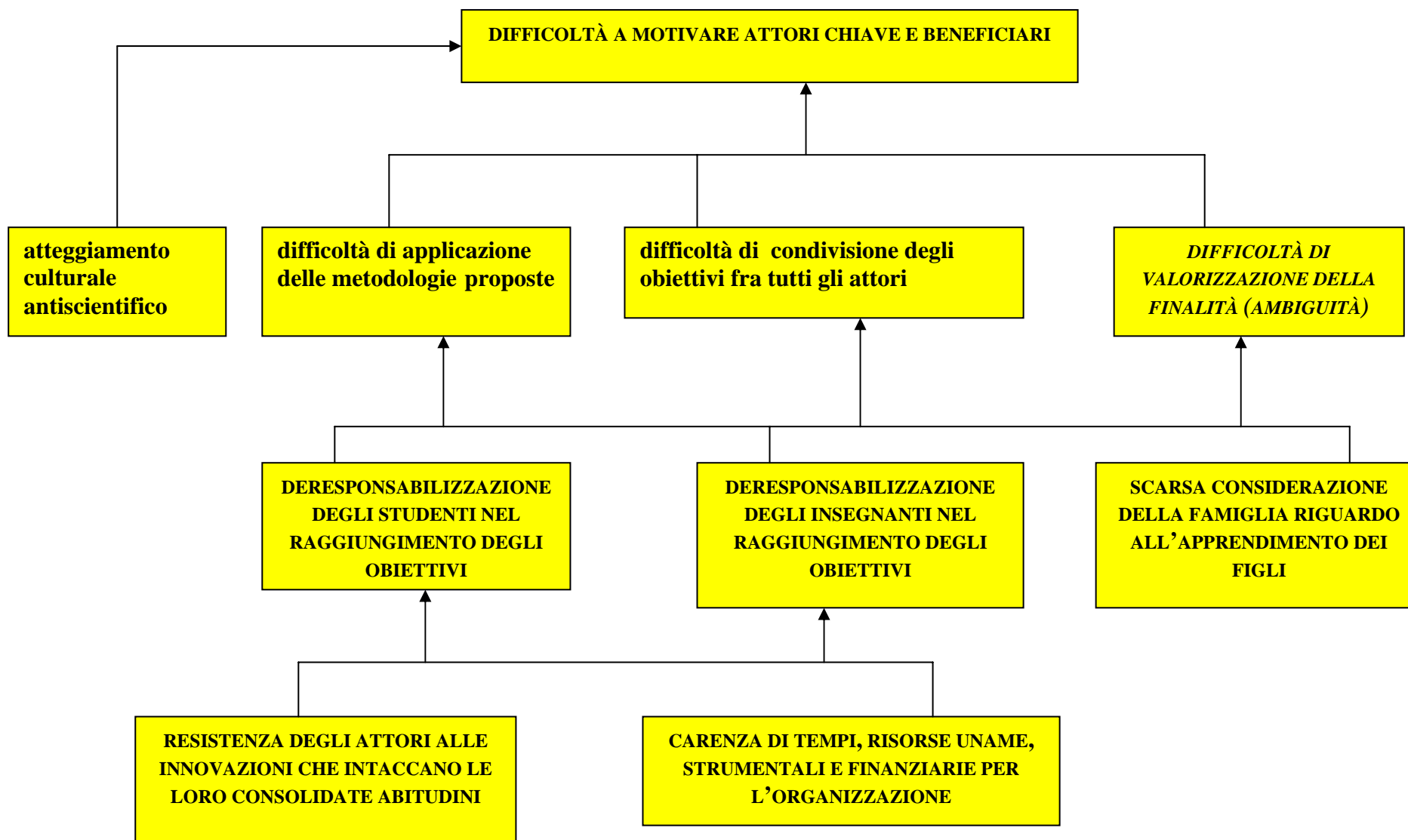
2-esempio di applicazione della metodologia alla realizzazione di un albero dei problemi

in un laboratorio GOPP riunito per organizzare un GOPP per il miglioramento degli apprendimenti scientifici all'interno di una scuola, gli attori-chiave (direttori scolastici e docenti) hanno espresso i seguenti 20 problemi. Dopo aver valutato la correttezza di esposizione di ciascun problema, disegnare l'albero dei problemi secondo una relazione di causa-effetto



3- esempio di realizzazione di un albero degli obiettivi a partire dall'albero dei problemi

Dato il seguente albero dei problemi ricavare il corrispondente albero degli obiettivi



5-ANALISI DI SITUAZIONE

Analizza le situazioni sinteticamente descritte di seguito e confronta le soluzioni date con quelle dei tuoi colleghi.

a-Ti hanno chiesto di organizzare un laboratorio GOPP sul tema della dispersione scolastica per sviluppare un progetto che migliori le percentuali di successo degli allievi delle prime classi. Quali tipo di attori-chiave pensi di invitare al laboratorio e con quale motivazione.

b-In un laboratorio GOPP di identificazione le aspettative di alcuni attori-chiave sono molto diverse da quelle preventivate nella preparazione fatta. Descrivi il tipo di soluzione che prevedi per continuare positivamente l'attività di facilitazione all'interno del laboratorio.

c-In un laboratorio GOPP un attore-chiave vuole sempre prendere la parola e occupare molto tempo con discorsi poco sintetici e non sempre coerenti con il tema del laboratorio. Descrivi il tipo di soluzione che prevedi per modificare la situazione decscritta.

d-In un laboratorio GOPP si sviluppa una dinamica negativa tra due attori-chiave in merito alla soluzione da assegnare ad un dato problema condiviso. Descrivi il tipo di soluzione che prevedi per superare l'impasse della situazione descritta.

e-In un laboratorio GOPP su un tema del quale hai una buona conoscenza, alcuni attori-chiave indicano soluzioni che la tua esperienza non ti fa ritenere corrette. Indica il tipo di atteggiamento che ritieni piu' corretto per lo sviluppo del laboratorio.

f- In un laboratorio GOPP un attore-chiave mostra apertamente la sua ostilità nei tuoi confronti ed in ogni occasione cerca di portare il gruppo sulle sue posizioni. Indica il tipo di soluzione che ritieni più corretta per superare il problema.