Provincia di
Pesaro e Urbino

PIA2

“il Project Management come strumento di sviluppo della qualità nella formazione/istruzione professionale, in riferimento al mondo del lavoro”

Metodologia Didattica

Materiale per il docente

Il seguente materiale ha lo scopo di supportare i docenti nell’introduzione e nell’implementazione del metodo di insegnamento basato sul project management nelle loro classi. La guida “Project management: definizione degli standard nelle scuole” è basata sulle seguenti argomentazioni.

Creato all'interno del progetto Europeo

"Project management as an instrument with reference to labour market for development and assurance of teaching quality in vocational education (PIA)"

La valutazione dei risultati di apprendimento è stata sviluppata per il Senator for Education, Science and Health, Rembertiring 8-12, 28195 Bremen
State Institute for Schools, Department No. 2 – Quality assurance and Promotion of innovation, Am Weidedamm 20, 28215 Bremen
Creato da: Michael Gessler, Andreas Sebe-Opfermann, Jürgen Uhlig-Schoenian
In collaborazione con: Anja-Christina Hinrichs

Tradotto ed adattato per l'Italia da Training 2000
www.training2000.it

Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea.
L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione (comunicazione) e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Sommario

INTRODUZIONE 4

PRINCIPI DI BASE 7

PRINCIPIO DELL'AZIONE COMPLETA 7
PRINCIPIO DI DESTRUTTURAZIONE DIDATTICA 8
PRINCIPIO DI COLLEGAMENTO DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE 10
PRINCIPIO DELLA VARIETÀ DEI RUOLI IN CLASSE 12
PRINCIPIO DI GESTIONE DELLE FASI 15

Introduzione

Attraverso il processo descritto nel documento “Project management: definizione degli standard nelle scuole”, gli studenti apprendono delle abilità di base applicando il metodo basato sul project management in un corso della **durata complessiva di 30 ore.** Inoltre prendendo dimestichezza con le conoscenze di base di Project Management (PM), gli studenti contemporaneamente acquisiscono abilità e competenze e sviluppano i valori necessari per portare a termine i progetti. Un **progetto**, in base a questa concezione, è connotato dalle seguenti caratteristiche:

1. **Esperienza di apprendimento**: un progetto all’interno del contesto scolastico, in ogni caso, dovrebbe consentire agli studenti di fare una esperienza di apprendimento. Conoscenza ed azione sono *collegate*: l’acquisizione di conoscenza ha bisogno di culminare nell’*esperienza dell’azione* (applicazione pratica), allo stesso modo in cui l’esperienza dell’azione ha bisogno di culminare *nell’acquisizione di conoscenza*. L’esperienza di apprendimento viene creata dal collegamento tra acquisizione di conoscenza e applicazione pratica e vice versa, in una dinamica per cui l’applicazione pratica deriva dalla conoscenza e la conoscenza dall’applicazione pratica. Dal nostro punto di vista, dei progetti senza esperienze di apprendimento non sono progetti.
2. **Problema, Commessa e Cliente**: un progetto ha sempre origine da un problema relativo ad una professione che viene formulato sotto forma di una richiesta. Un *problema professionale* implica che almeno all’inizio del progetto non sia perfettamente chiaro quale risultato si otterrà e come si risolverà il problema. La “commessa” sta a significare che il problema professionale “appartiene” a qualcuno che ha interesse a risolverlo. Chiamiamo questa persona un cliente. Caratteristico dei problemi professionali è il fatto che ci siano diversi modi per risolverli e che quindi ci sia spazio per diverse soluzioni. Progetti senza un problema professionale, senza una commessa e senza un cliente non sono progetti, nel nostro modo di vedere le cose.
3. **Team di progetto e lavoro di squadra:** le commesse vengono date da un cliente al team di progetto. Da questo momento, il team di progetto è responsabile della soluzione del problema professionale. La commessa deve essere complessa a tal punto da richiedere la cooperazione tra gli studenti. Progetti che non necessitano di *cooperazione* tra i membri del team non sono considerati progetti.
4. **Contesto del progetto (es. Gli stakeholder):** I progetti sono sempre situati in contesti specifici. Una parte del contesto è costituita dai gruppi di interesse (stakeholder) che sono o direttamente influenzati dal progetto o hanno un qualsiasi tipo di interesse per esso. Oltre a questi parametri sociali, ce ne sono altri, come i parametri culturali (ad es. le norme), fattuali (le leggi) ed immateriali (es. background di un progetto). Progetti senza un contesto non possono essere considerati progetti.
5. **Limitazioni (tempo e risorse):** ci sono sempre delle limitazioni in un progetto. Tempo: i progetti hanno un inizio ed una fine definiti. Risorse: i progetti vengono

sempre attuati con risorse limitate. Le limitazioni ostacolano la soluzione del problema. Progetti senza limitazioni non possono essere considerati progetti.

Metodo e metodologia basati sul Project Management. Con questo concetto intendiamo un processo collaborativo per la risoluzione di un problema che crea esperienze di apprendimento. Qui parliamo di metodologia-PM (basata sul Project Management) e non di metodo-PM. Il project management non è un metodo, ma una metodologia omnicomprensiva che connette diversi metodi (ad es. lavoro in team, moderazione, presentazione etc…). In questa tipologia di progetti nelle scuole, gli studenti sono messi di fronte a degli spazi aperti in cui agire in modo indipendente. Allo stesso tempo sono equipaggiati con una conoscenza di base, metodi ed esperienze che consentono loro di utilizzare questa libertà in modo produttivo all'interno dei loro team.

L'applicazione del project management nel contesto pedagogico dell'insegnamento attraverso l'attuazione di progetti, costituisce una metodologia didattica indipendente che incoraggia il problem solving, l'auto organizzazione e l'apprendimento collaborativo come idee centrali. "L'insegnamento per progetti", da questo punto di vista è legato ad una idea di John Dewey che basa la valutazione della conoscenza sulla sua utilità per le azioni e la vita degli esseri umani. L'insegnamento e l'apprendimento di processi non possono essere ridotti ad una "dieta a base di sostanze predigerite", ma si suppone che possano veicolare delle esperienze di apprendimento che aprono l'aula a esperienze nuove. Al fine di evitare alcune incomprensioni derivanti da precedenti esperienze fatte in tal senso dagli studenti, le seguenti differenze dovrebbero essere chiarite **prima dell'inizio del progetto.**

- Il project management non è un nuovo metodo di insegnamento, ma un pacchetto costituito da metodi di lavoro interconnessi, applicati, per lungo tempo, come attività standard in contesti economici e scientifici.
- La metodologia del project management dovrebbe essere applicata nel caso in cui il problema sia troppo complesso per essere risolto da un solo individuo in un determinato periodo di tempo e nel caso in cui sia necessario l'utilizzo di conoscenze provenienti da diverse discipline o professioni.
- L'inizio di un progetto non è costituito da un argomento (di insegnamento), ma sempre da un problema professionale, per il quale gli studenti devono trovare una soluzione e che viene formulato sotto forma di commessa. L'acquisizione del progetto può essere fatta dagli studenti o dal docente. Prima dell'inizio del progetto devono essere chiarite le condizioni presenti all'interno della scuola e dovranno essere stipulati degli accordi su come integrare il progetto nel regolare il programma di studi degli studenti. Utile, ma non sempre possibile, è interrompere il programma scolastico per tutta la durata del progetto.

Parte degli elementi che contribuiscono a definire le condizioni di riferimento sono gli accordi presi riguardo la **documentazione** e la **valutazione** del lavoro svolto durante

il progetto. La documentazione del progetto è essenzialmente costituita da due componenti:

- Il **diario del progetto:** gli studenti documentano i processi lavorativi e di apprendimento del team. Questo semplifica la ripresa delle attività del progetto dopo le interruzioni periodiche e consente di effettuare a posteriori una auto valutazione ed una valutazione esterna di ogni fase del lavoro.
- **I documenti del Project Management:** essi vengono prodotti durante il progetto. La loro struttura è per lo più già definita (es. analisi degli stakeholder, matrice degli obiettivi). Essi differiscono, comunque, nel loro contenuto specifico in base al progetto e all'approccio utilizzato.

Dovrebbe essere prodotto un documento a parte che riguarda la **valutazione delle performance degli studenti** e che può diventare anche molto complesso.

Principi di base

Il project management costituisce una pratica e una modalità di lavoro in ambito professionale molto diffusa e riconosciuta a livello internazionale. Richiede responsabilità personale, affidabilità, lavoro di squadra, previsione di relazioni causali e utilizzo della creatività. Non è possibile apprendere il project management senza utilizzare una metodologia di “apprendimento attraverso la pratica”. L’apprendimento del project management richiede di pianificare ed eseguire progetti all’interno di squadre, di assicurare la qualità dei risultati dei progetti all’unisono e di riflettere sui processi di apprendimento e di lavoro come un team. Le abilità di lavorare per progetti, di risolvere i problemi e di assicurare la qualità dei risultati del progetto (= project management) costituiscono delle competenze professionali di base e molto importanti. Lavorare per progetti può favorire esperienze di apprendimento, che normalmente non vengono offerte dall’insegnamento standard, come ad esempio l’esperienza di risolvere dei problemi in un team. Attraverso la risoluzione di progetti basati su problemi reali in team, l’insegnamento per progetti fornisce un grande contributo per raggiungere un livello maggiore di competenze scolastiche e lavorative. Per raggiungere questi ambiziosi obiettivi è necessario che i docenti lavorino insieme intensamente. Questo lavoro di collaborazione deve essere basato su una pianificazione scolastica annuale che contempla confronti e riflessioni regolari su metodi, tecniche, argomenti, media e criteri di valutazione.

Dopo aver lavorato con la metodologia-PM definita dal documento “Project Management: definizione degli standard nelle scuole” gli studenti possono attingere (a) ad esperienze di base con contenuti specifici di un particolare settore professionale e comprendere la loro divisione in fasi di lavoro logiche; (b) essi avranno anche lavorato in una squadra ed appreso come applicare i processi lavorativi ad un livello interpersonale ed allo stesso tempo ad analizzare e sviluppare delle soluzioni; (c) infine, gli studenti avranno appreso delle tecniche concrete utili a strutturare e pianificare complesse procedure lavorative.

Principio dell’azione completa

L’approccio del documento “Project management: definizione degli standard nelle scuole” è basato sul principio dell’azione completa come “idea centrale”. Ciò che questo comporta è che studenti e partecipanti pianificano, eseguono, finalizzano e valutano azioni e decisioni all’interno di situazioni (strettamente) operative. L’obiettivo è che gli studenti diventino capaci di osservare e valutare un problema nella sua interezza migliorando le proprie azioni.

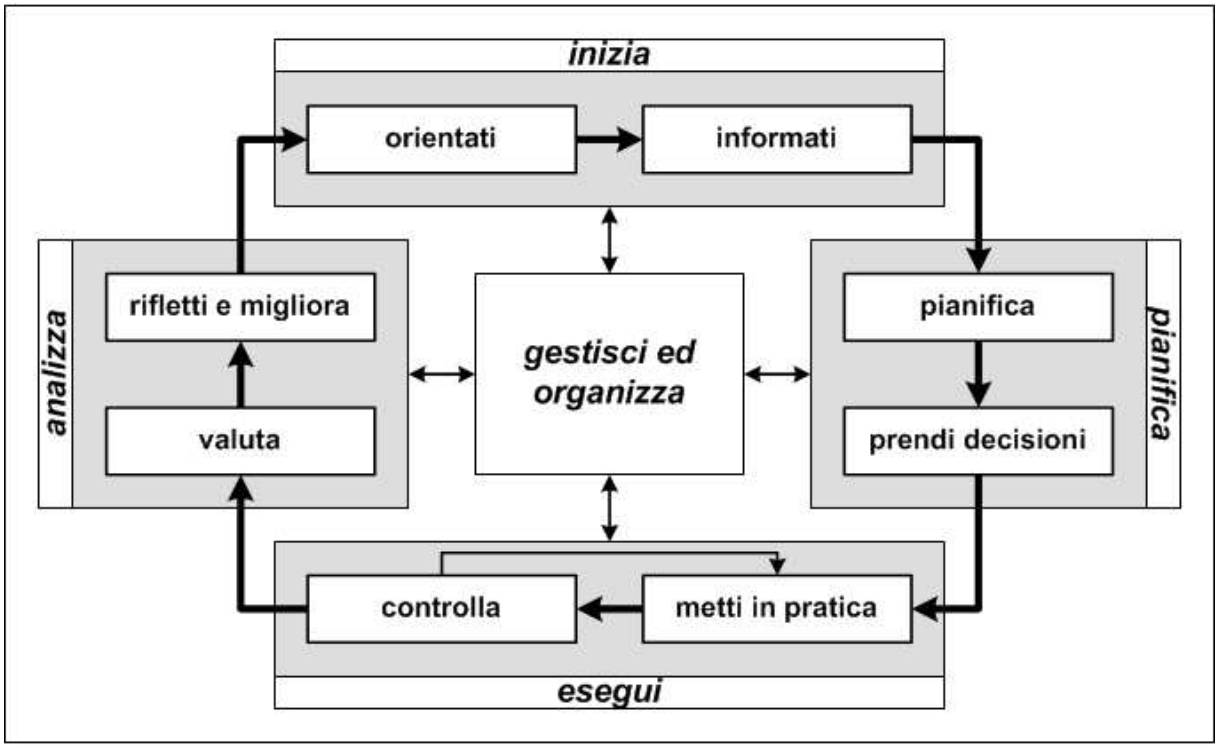

Fig. 1: Principio dell'Azione Completa

Due fasi iniziali sono al centro dell'attenzione della presente metodologia didattica (durata di 30 ore): (1) iniziare e (2) pianificare un progetto. Questo significa che: le affermazioni seguenti si riferiscono in particolar modo a queste due fasi. Per rendere possibile una azione completa è necessario successivamente (3) realizzare e (4) valutare la pianificazione del progetto.

Principio di destrutturazione didattica

L'idea espressa dal documento "Project Management: definizione degli standard nelle scuole" è basata su due pilastri: il primo è costituito da tre fondamentali concetti didattici (apprendimento auto-organizzato, apprendimento collaborativo e apprendimento basato sulla risoluzione dei problemi) e il secondo, uno schema a due fasi (il principio di destrutturazione didattica). Questo approccio è rappresentato graficamente dalla figura seguente.

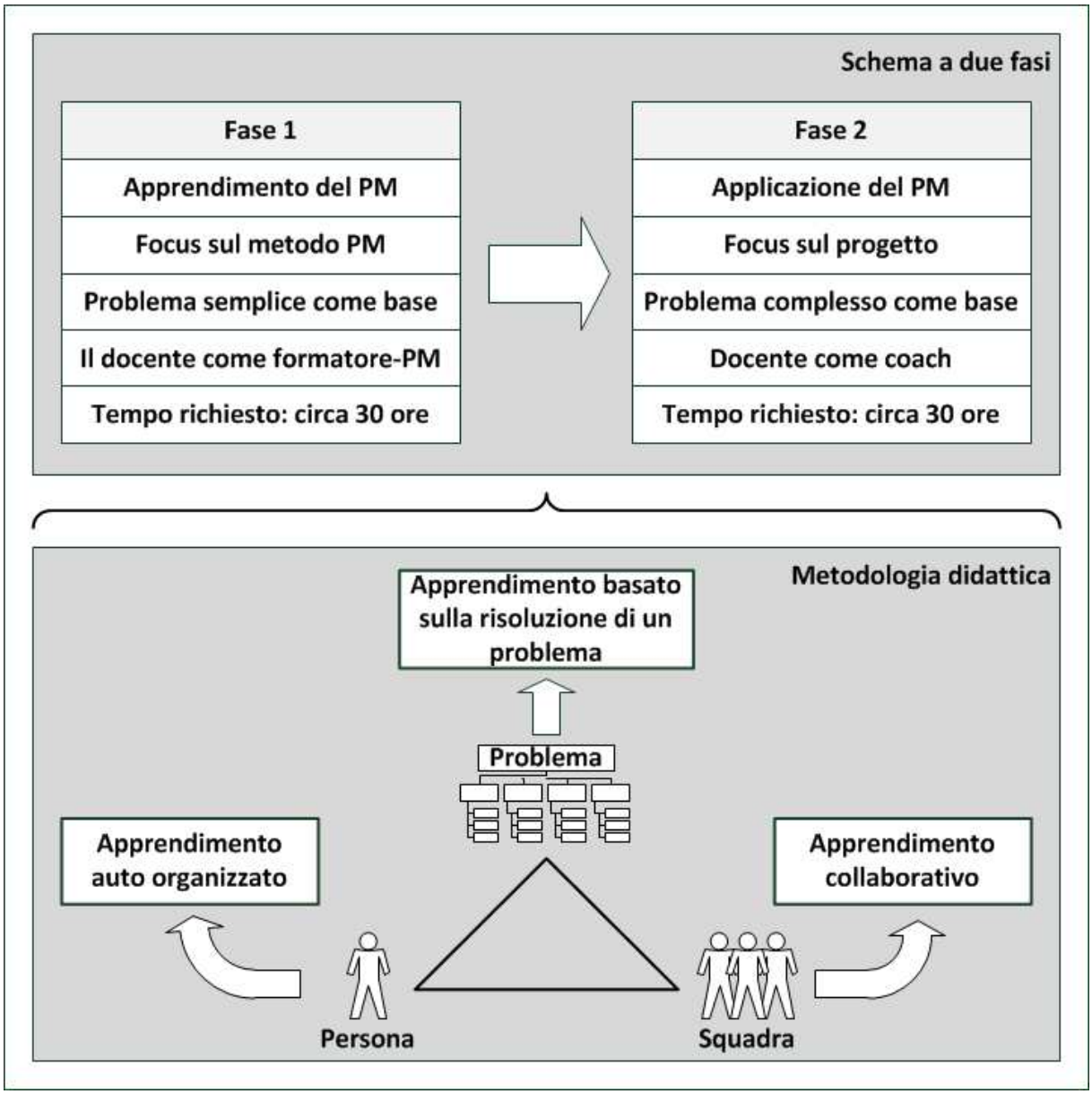

Fig. 2: La struttura concettuale di "Project management: definizione degli standard nelle scuole"

Il project management è un metodo basato sul lavoro di squadra finalizzato alla risoluzione di un problema, basato sulla combinazione di diverse tecniche di problem-solving che ha come fine di favorire l'indipendenza del lavoro degli studenti. Queste abilità/competenze non possono essere presupposte. Piuttosto crediamo che esse debbano essere apprese (in modo cumulativo) a partire dalla prima fase:

- Apprendimento basato sulla risoluzione di problemi: come risolvo sistematicamente un problema?
- Apprendimento collaborativo: Come collaboro in modo efficace e produttivo con gli altri?
- Apprendimento auto-organizzato: Come organizzo il mio lavoro e il mio apprendimento?

Nella prima fase, il metodo PM sarà appreso attraverso l'uso della guida PM per gli studenti e attraverso la risoluzione di un problema semplice (ad es. l'organizzazione di una gita di classe). Nella seconda fase, il contenuto appreso (il metodo PM) sarà applicato ad un contesto/problema di natura professionale (per lo più interdisciplinare e complesso).

Riguardo al metodo-PM, la seconda fase non è che una **ripetizione** della prima**:** le competenze sul Project Management verranno consolidate. La seconda fase, costituisce qualcosa di nuovo relativamente all'utilizzo di un argomento o problema di natura professionale.

Per quanto riguarda il modello dell'azione completa, le seguenti fasi del progetto devono essere attuate attraverso uno schema a due fasi:

- Inizio e pianificazione del progetto in un periodo di 30 ore (un progetto semplice per l'apprendimento: l'attenzione è rivolta all'apprendimento del metodo)
- Inizio e pianificazione del progetto (un progetto impegnativo basato sulla vita reale): l'attenzione è rivolta alla risoluzione di un problema professionale complesso.
- Realizzare e valutare il *progetto reale*

Lo schema ad una fase come alternativa: nella metodologia didattica sono previste 30 ore per la prima fase dello schema a due fasi. In base al (1) livello di difficoltà del problema e (2) alle conoscenze pregresse degli studenti, la fase 2 potrebbe richiedere la stessa mole di tempo. Una alternativa, che alcune scuole preferiscono, consiste nel risolvere già nella fase 1 un problema professionale più complesso. Gli studenti avranno bisogno, in questo caso, di una attenta supervisione da parte dei docenti, poiché si dovranno confrontare con due problemi allo stesso tempo: (1) Apprendere il metodo e (2) applicare il metodo ad un problema complesso.

Secondo il modello dell'azione completa, in questo caso, gli studenti seguiranno le seguenti fasi:

- Iniziare e pianificare il progetto in un periodo di 30 ore (problema reale complesso: apprendere ed applicare il metodo ad un problema professionale complesso allo stesso tempo).
- Realizzare e valutare il *progetto reale*

Principio di collegamento delle metodologie didattiche

I tre concetti didattici fondamentali costituiscono la base sia per la prima che per la seconda fase. Di seguito, i principi centrali dei tre concetti verranno spiegati attraverso degli esempi:

Apprendimento basato sulla risoluzione di problemi: Come risolvo sistematicamente un problema?

Principio	Tecnica	Obiettivo	Pagina*
Contestualizzazione	Es. Analisi degli stakeholder	Analizzare le forze in campo	p. 24
Scopo/Limite	Es.. Matrice degli obiettivi	Definire gli obiettivi e i non-obiettivi	p. 28
Separazione	Es. Pianificazione delle fasi	Dividere il progetto in fasi	p. 31
Struttura	Es. Struttura analitica di progetto	Strutturare il progetto in work package (pacchetti di lavoro)	p. 36
Sequenza	Es. Programmazione generale del progetto	Definire l'ordine dei work package	p. 42
…			

* Pagina del documento "Project Management: Definizione degli standard nelle scuole"

Suggerimento: durante la formazione-PM le tecniche hanno la priorità. Gli studenti dovrebbero astrarre i principi nascosti in quelle tecniche durante le loro riflessioni. Successivamente dovrebbero poter "giocare" con questi principi trasferendoli ad altri problemi. L'inclusione dei principi aiuta a trasferire le abilità apprese nella risoluzione di un problema ad altri problemi (trasferimento di ciò che si è appreso).

Apprendimento collaborativo: come posso collaborare con gli altri in modo efficace e produttivo?

Principio	Tecnica	Obiettivo	Pagina
Attivare	Es. DDTA Analisi del team	Identificare i punti di forza dei membri del team	p. 13
Integrare	Es. Ruoli del team	Chiarire le responsabilità	p. 17
Regolare	Es.. Regole del team	Accordarsi sulle regole	p. 19
Riflettere	Es. Riflessione del team	Rafforzare l'autocontrollo	p. 20
Documentare	Es. Esecuzione del progetto	Capire chi fa cosa, quando…	p. 50
…			

* Pagina del documento "Project Management: Definizione degli standard nelle scuole"

Suggerimento: durante la formazione-PM gli studenti lavorano in differenti team, ma su obiettivi/compiti comuni. Io vantaggio di questo approccio consiste nel fatto che gli studenti possono comparare i loro risultati. Grazie a questo essi possono apprendere gli uni dagli altri. Un altro approccio consiste nel suddividere un esercizio molto impegnativo in modo che i diversi team possano lavorare ognuno su una parte specifica. La costruzione del team può avvenire in modo casuale oppure può essere

guidata dal docente. Una squadra non dovrebbe essere composta da più di 6 persone. Durante la prima fase di apprendimento e lavoro (guarda la guida), gli studenti devono riflettere su quali differenti competenze siano presenti nei loro team. In aggiunta devono anche decidere le regole e i ruoli del team. Ogni squadra dovrebbe avere un moderatore. È importante che le regole della moderazione siano chiare (ad es. rimanere neutrali, controllare la situazione attraverso delle domande, coinvolgere tutti, annotare domande/problemi/risultati etc… immediatamente in modo che nulla venga perso). Il ruolo del moderatore può ruotare, ma questo non è strettamente necessario.

Apprendimento auto-organizzato: come organizzo il mio lavoro e il mio apprendimento?

Principio	**Tecnica**	**Obiettivo**	**Pagina**
Completare le atività	Es. Azione Completa	Attivare l'esperienza	p. 8
Apprendimento	Es. Diario di apprendimento	Riflettere sull'esperienza di apprendimento	p. 12
Partecipazione	Es. Work Package	Prendersi la responsabilità	p. 40
Anticipazione	Es. Analisi dei rischi	Agire preventivamente	p. 46
Presentazione	Es. Presentazione dei risultati	Presentare i risultati agli altri	p. 54
…			

* Pagina del documento "Project Management: Definizione degli standard nelle scuole"

Possiamo distinguere analiticamente tre concetti didattici. Un lavoro ed un processo di apprendimento basati sulla realizzazione di un progetto per avere successo devono avere l'apporto di tutte e tre le componenti. Di conseguenza la Struttura analitica di progetto (principio "struttura" – apprendimento basato sulla realizzazione di progetti) è un prerequisito che favorisce l'assunzione di responsabilità (principio "partecipazione" – apprendimento auto-organizzato).

Infine, è la combinazione delle tre componenti, *apprendimento basato sulla risoluzione di problemi, apprendimento collaborativo e apprendimento auto-organizzato* a costruire il sistema incarnato dal Project Management.

Principio della varietà dei ruoli in classe

L'approccio della guida "Project management: definizione degli standard nelle scuole" si concentra sull'orientamento all'azione in classe. È quindi necessario che sia gli studenti che i docenti siano pronti a cambiare i loro ruoli e ad assumerne degli altri a seconda della situazione:

Gli **studenti** prendono l'iniziativa e lavorano attivamente e spesso in modo indipendente all'interno del team. Lavorano su una commessa per risolvere un problema di un cliente reale o immaginario. In qualità di appaltatori/professionisti dovranno trovare una soluzione e metterla in pratica. Durante la pianificazione e l'organizzazione del processo essi acquisiranno conoscenze e competenze sociali e personali - in particolar modo, la capacità di agire e di giudicare/valutare in situazioni complesse. Essi rifletteranno sul loro lavoro e sul processo di apprendimento.

I **docenti** assumono due ruoli centrali: da un lato sono impegnati nel loro ruolo di insegnanti/pedagoghi, intenti nel creare classi idonee all'apprendimento auto-organizzato e nel supportare gli studenti nell'utilizzarle. Per questo ruolo usiamo come termine chiave la parola **coach.** Dall'altro lato, i docenti spesso devono assumere il ruolo di **cliente**[1] nel contesto del project management. Il passaggio da un ruolo all'altro deve essere deciso dai docenti a seconda della situazione. È utile rendere il passaggio di ruolo trasparente e regolato da norme precise. Questo può essere fatto attraverso sessioni precise stabilite in anticipo.

Il ruolo dell'insegnante/pedagogo si configura sempre meno come il tradizionale **negoziatore di conoscenza,** poiché l'acquisizione e l'applicazione della conoscenza è intrecciata con la progressione del progetto (tieni d'occhio il commento: "fraintendimento!"). L'apprendimento avviene idealmente durante il processo di risoluzione del problema. Le informazioni mancanti potranno essere cercate ed analizzate in modo indipendente. Se l'ambiente di apprendimento è correttamente predisposto (libri, riviste, internet, laboratorio, workshop etc…) gli studenti possono acquisire da soli le conoscenze necessarie a risolvere il problema. Questo è il motivo per cui il docente/pedagogo può concentrarsi principalmente sul suo ruolo di "compagno di apprendimento" e "coach". Sta a lui/lei assicurarsi della presenza dei requisiti e della struttura relativa all'apprendimento, durante l'intera durata del progetto. Il coach monitora gli studenti durante il loro lavoro all'interno delle squadre di progetto e può fornire loro un'assistenza specifica su problemi contestuali e metodologici, senza interferire troppo. Il docente farà in modo che l'ambiente di apprendimento sia piacevole e offrirà aiuto in caso di conflitti interni ai team. Il docente deve assicurare la trasparenza degli standard di valutazione delle performance rispetto ai risultati attesi e porterà a termine la valutazione finale.

Un **equivoco** di fondo consiste nel credere che i docenti non possano più insegnare i contenuti direttamente. Certamente, se gli studenti riescono a reperire da soli le informazioni che servono loro il processo diventa molto **efficace.** Spesso, però, questo non è così efficace: gli studenti possono aver bisogno di molto tempo prima di padroneggiare un argomento specifico. Questo tempo mancherà loro più tardi, nel momento in cui dovranno eseguire le altre attività del progetto. Il docente è sempre nella posizione di valutare la situazione: ha senso che gli studenti acquisiscano le

[1] I docenti dovrebbero a comprendere il punto di vista del cliente anche se la commessa proviene da un cliente esterno. Questo "gioco di ruolo" aiuta a rimuovere le incomprensioni all'interno della classe a aiuta a migliorare l'orientamento degli studenti ai bisogni del cliente.

informazioni da soli o è meglio insegnare in modo sistematico uno specifico argomento? Si deve stabilire un **bilanciamento** tra l'efficacia dell'apprendimento (apprendimento auto-organizzato) e l'efficienza dello stesso (insegnamento controllato dall'esterno). Per rispondere al quesito (quando ha senso intervenire come docente?) è utile rispondere alle seguenti domande: quali esperienze di apprendimento sono state rese possibili? Quali di queste esperienze erano state programmate?

Un altro frequente equivoco consiste nel credere che il docente debba cedere agli studenti il controllo della classe e debba solamente osservare passivamente gli studenti (che si suppone apprendano in modo indipendente). Semmai è vero il contrario: l'apprendimento auto-organizzato richiede **un controllo intensivo del contesto da parte del docente!** Sono necessarie delle sessioni per effettuare delle interviste (da parte del coach) con i team o con i singoli membri, in modo da fornire dei feedback e valutare i progressi e il lavoro degli studenti. Se c'è un cliente esterno, il docente fungerà da collegamento tra gli studenti e il cliente: il docente aiuterà a preparare gli incontri con i clienti (ad es. Come agirò in modo appropriato con il cliente?). Il docente dovrebbe parlare con i clienti in anticipo (i problemi sono appropriati per le esperienze di apprendimento desiderate?). Inoltre, le conversazioni con i clienti dovranno essere, in seguito, valutate.

Un altro ruolo all'interno di questo processo è quello del **trainer.** L'acquisizione della metodologia-PM è supportata da un lato dal documento "Project management: definizione degli standard nelle scuole", che spiega le diverse fasi del processo. Ci sono due possibili approcci: i docenti che si sentono un po' insicuri nel'utilizzo della metodologia-PM possono utilizzare la guida come un mezzo che li guida nella preparazione delle classi. Dall'altro lato, i docenti che si sentono sicuri nell'utilizzo della metodologia-PM possono dimostrare e presentare attivamente le differenti fasi del processo-PM. Essi posso usare la guida per valutare le dimostrazioni con l'aiuto delle fasi del processo documentate. Il vantaggio consiste nel fatto che gli studenti sperimentano un esempio reale; questo è, in ogni caso, maggiormente auspicabile.

I docenti assumeranno via via i seguenti ruoli in classe:

- Formatore (trainer) per la metodologia-PM
- Mediatore di informazioni legate ad una specifica professione o materia
- Coach e compagno di apprendimento
- Cliente

I diversi ruoli perseguono obiettivi differenti (ad es. coach vs. cliente). Per questo è importante che gli studenti sappiano quale il ruolo il docente stia impersonando in uno specifico momento.

Principio di gestione delle fasi

Il principio di gestione delle fasi è legato in modo stretto al principio dell'azione completa.

Chiarimento delle attività del Progetto –iniziare un progetto

In un contesto economico, le commesse vengono fornite sotto forma di problemi. Questi problemi vengono affidati a professionisti in grado di risolverli (in questo caso: gli studenti). Questi ultimi, come primo passo, analizzano il problema e il contesto del progetto. Le incertezze possono essere dissipate attraverso domande mirate. Infine, il cliente e l'appaltatore/professionista specificano la descrizione del problema e la definizione degli obiettivi. È importante prevedere abbastanza tempo per questa fase di specificazione del problema, poiché questa non avrà un'importanza centrale soltanto per il project management, ma in generale per l'orientamento al cliente di un'azienda. Una comunicazione intensa e ben strutturata tra professionista e cliente è la chiave per il successo. La formulazione della domanda "giusta" gioca un ruolo centrale in questo.

Sebbene il "chiarimento delle attività del progetto" sia posto all'inizio della bozza di pianificazione e termini con il **Project Management File**, quest'ultimo non spiega in modo sufficiente cosa deve essere fatto. Per poter fare al cliente un'offerta interessante gli studenti dovranno acquisire informazioni aggiuntive che dovranno essere strutturate e valutate (analisi degli stakeholder, matrice degli obiettivi, fase di pianificazione). Questi costituiranno la base della scheda dettagliata di progetto. L'intera bozza di pianificazione essenzialmente serve a rendere più chiara la commessa: il problema del cliente viene osservato da differenti punti di vista e viene analizzato usando differenti strumenti fino al punto in cui entrambe le parti (cliente e professionista) concordano sulla descrizione del problema.

Pianificazione dettagliata – pianificare un progetto

Ora inizia la pianificazione dettagliata del progetto. Questa fase ha lo scopo di determinare le responsabilità, le sequenze temporali e la quantificazione delle risorse. Solamente alla fine di questa fase, che termina con una analisi dei rischi, si potrà decidere – come detto nella pianificazione – se il progetto sarà realizzano o no.

Esecuzione del progetto-realizzare un progetto

L'esecuzione o la realizzazione di un progetto è normalmente l'obiettivo finale della pianificazione del progetto. Questo approccio normalmente serve a distinguere progetti economicamente vantaggiosi, quelli appena realizzabili e quelli economicamente svantaggiosi. In questo senso, la pianificazione del progetto ha valore anche senza la sua attuazione.

Per la classe la prospettiva della realizzazione del progetto è sempre un fattore motivante. Il cliente (possibilmente il docente) dovrebbe sempre lasciare aperta la possibilità di realizzare un progetto finché la pianificazione del progetto non è stata

terminata. Una analisi dei rischi potrebbe portare, anche nelle scuole, al fatto che il progetto non può essere realizzato o realizzato soltanto con l'impiego di grandi mezzi ed elevato impegno.

Se il docente si sente sicuro nell'applicazione del metodo, la pianificazione del progetto che dovrebbe essere svolta durante la fase di formazione-PM (ad es. un evento scolastico) può, successivamente essere realizzata dagli studenti. Questo dovrebbe accadere solamente se anche gli studenti padroneggiano il metodo, in modo che alla fine, essi possano pianificare e documentare da soli un progetto rivolto ad uno specifico argomento.

Chiusura del progetto

Per finalizzare il progetto correttamente è importante che la sua chiusura serva a focalizzarne gli aspetti commerciali: gli studenti terminano i lavori finali, fanno il calcolo delle spese del progetto e archiviano i documenti. In ambito pedagogico questa fase ha due obiettivi: (1) preservare l'esperienza di apprendimento (ad es. con la creazione di report del progetto e di presentazioni che descrivono i momenti chiave) e (2) valutare la performance degli studenti (ad es. valutando la documentazione e la presentazione o attraverso un'intervista sul processo e i risultati del progetto).