

Project Management tools and related learning perspective. Preliminary reflections

Strumenti di Project Management per la formazione. Una riflessione introduttiva

Erina Guraziu^a

^a *Università degli Studi di Firenze*, erina.guraziu@unifi.it

Abstract

Projects are unique by nature. They are born to introduce change through a transdisciplinary, cross-functional and, usually, multicultural organization, composed out of people with different competences who work together for project life span. The Project Management ensures that projects achieve objectives, results, change and benefits. All projects generate learning, thanks to the transformation of experience into knowledge (Kolb, 1984), but the Project Management method, PRINCE2, may be considered as a valid tool for developing a training project, focused on the achievement of learning outcomes, because it allows to describe their quality requirements, to register the change brought and to measure the connected benefits related to employability. The article starts with the definition of Project Management, enters later into more details in the PRINCE2 method and finally approaches the learning value that the *product-based planning* may represent in the context of non-formal and informal learning, but also in a formal educational one, in order to enhance achieved learning outcomes.

Keywords: Project Management; PRINCE2; learning outcomes; experiential learning.

Sintesi

I progetti sono unici per natura. Nascono per introdurre cambiamento attraverso un'organizzazione interdisciplinare, cross-funzionale e, spesso, multiculturale, composta da persone con diverse competenze che lavorano insieme nell'arco di vita progettuale delimitato. Il Project Management è la tecnica che garantisce al progetto il raggiungimento dei suoi obiettivi, producendo risultati, cambiamento e benefici. Tutti i progetti generano apprendimento, grazie alla trasformazione dell'esperienza in conoscenza (Kolb, 1984), ma il metodo di Project Management, PRINCE2, può essere considerato come un valido strumento per sviluppare un progetto formativo, finalizzato al raggiungimento di risultati di apprendimento, in quanto permette di descriverne i requisiti qualitativi, registrare il cambiamento e misurare i benefici connessi all'employability. L'articolo parte dalla definizione del concetto di Project Management, per entrare nel dettaglio del metodo PRINCE2 e approcciare il valore apprenditivo che una *pianificazione basata sul risultato* può rappresentare nei contesti di apprendimento informali e non-formali, ma anche in quelli di educazione formale, al fine di valorizzare i risultati di apprendimento raggiunti.

Parole chiave: Project Management; PRINCE2; risultati di apprendimento; apprendimento esperienziale.

1. Introduzione

Il mondo del lavoro attuale è soggetto a continui cambiamenti a causa dei processi di innovazione, dello sviluppo tecnologico, della globalizzazione e del cambiamento climatico. Le organizzazioni vivono una pressata ricerca di nuovi prodotti e servizi in grado di rispondere a clienti sempre più esigenti, attenti agli aspetti connessi alla sostenibilità. In questo contesto, il concetto di *employability* non può prescindere dall'acquisizione, da parte dei giovani neolaureati, ma anche da parte degli adulti, di quelle competenze necessarie per approcciarsi ad un mondo complesso in continuo cambiamento, che necessita di abilità *umane* (World Economic Forum, 2018) come: (i) pensiero analitico e innovazione; (ii) apprendimento attivo e strategie di apprendimento; (iii) creatività, originalità e iniziativa; (iv) progettazione e programmazione tecnologica; (v) pensiero critico e analisi critica; (vi) problem-solving complesso; (vii) leadership e influenza sociale; (viii) intelligenza emotiva; (ix) ragionamento, problem-solving e ideazione.

Le forme di apprendimento basate sull'esperienza nascono proprio per mettere in pratica "un processo di ricerca, sperimentazione, riflessione e costruzione di conoscenze empiricamente fondate e utili" (Fabbri & Romano, 2017, p. 79), capace di facilitare lo sviluppo competenziale, per affrontare la complessità. Gli approcci Project-Based Learning e il Problem-Based Learning (*problem-posing* e *problem-solving*) rientrano tra le metodologie attive di sviluppo, centrate sul ruolo attivo del *learner* (ibidem).

L'obiettivo dell'articolo è riflettere se la gestione dei progetti possa rientrare tra le metodologie di apprendimento attive citate sopra ed essere così capace di permettere agli individui di acquisire quelle competenze (trasversali, verticali, umane, cross-funzionali) richieste dalla società complessa, meditante l'esperienza e la riflessione critica.

Infatti, il project management, nello specifico il metodo PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs), permette di acquisire le seguenti competenze trasversali (Axelos, 2017): pianificazione, lavorare per obiettivi, gestione delle persone, problem-solving, attenzione ai dettagli, comunicazione, negoziazione e gestione dei conflitti.

Il project management viene approcciato secondo una duplice prospettiva: in quanto contesto di apprendimento dall'esperienza e come strumento di sviluppo di progetti formativi, capaci di generare risultati di apprendimento di qualità.

2. Il Project Management

I progetti, di qualsiasi natura essi siano, nascono come strumenti per introdurre un cambiamento, "influenzando il comportamento e/o le circostanze del mondo reale" (Axelos, 2017, p. 378). Questo elemento li differenzia dalla gestione ordinaria, ma i progetti sono anche caratterizzati da:

- temporanei: devono svolgersi in un arco di tempo ben determinato, periodo durante il quale il cambiamento atteso viene introdotto. Dopo la chiusura del progetto, la gestione ordinaria assorbe il cambiamento e subentra in maniera trasformata;
- unici: poiché condizionati da molti fattori endogeni ed esogeni, come, ad esempio, il team, il cliente, il luogo e il tempo di realizzazione;
- cross-funzionali: il cambiamento può essere introdotto solamente da un team, con competenze interdisciplinari, che lavora insieme per la durata del progetto, al fine di produrre innovazione. I team possono essere composti da membri di una stessa organizzazione, oppure provenire da organizzazioni diverse (ad esempio un

partenariato finanziato nell'ambito di un progetto europeo) che, se localizzate in diverse parti del mondo, introducono l'elemento multiculturalità. Le diverse prospettive e aspettative dei membri del team, possono essere causa di stress e tensione all'interno del gruppo progettuale;

- incerti: per i suddetti motivi, i progetti sono soggetti a rischi ed opportunità in misura assai più elevata rispetto alla gestione ordinaria. La loro soluzione necessita, quindi, di approccio teorico, tecniche, ma soprattutto di esperienza e problem-solving.

Per rispondere a queste necessità intrinseche dei progetti, con l'obiettivo di introdurre cambiamenti efficaci e raggiungere i benefici auspicati, ogni progetto deve essere pianificato, sviluppato, monitorato e controllato da un Project Manager, che agisce in modo consapevole ed adeguata rispetto al contesto di riferimento, utilizzando: metodi, standard o corpi di conoscenze di Project Management.

La differenza tra le tre suddette definizioni è che:

- gli standard offrono regole, linee guida o caratteristiche tali da essere utilizzate per garantire che processi, strumenti, e servizi siano adatti al raggiungimento dello scopo, ma non forniscono metodologie per organizzare le attività progettuali in maniera efficace;
- i metodi forniscono un set di attività da svolgere, compreso i ruoli e le tecniche per capire e portare avanti con successo le attività progettuali;
- i corpi di conoscenze si concentrano su quello che il project manager deve sapere, sulle attività da svolgere, sugli strumenti da utilizzare e sulle tecniche da applicare.

A livello mondiale, esistono differenti standard, metodi e *bodies of knowledge* per gestire efficacemente i progetti, con relative certificazioni. Tra questi, si possono citare:

- ISO 21500:2012 Guidance on Project Management (International Organization for Standardization, 2012);
- BS 6079-1:2010 Project Management. Principles and Guidelines for the Management of Projects (British Standards Institution, 2010)
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (Project Management Institute, 2013);
- APM Body of Knowledge (Association for Project Management, 2012);
- The IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management (International Project Management Association, 2015);
- PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2) (Axelos, 2017);
- Agile Project Management (basato su Agile Manifesto - <http://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>);
- Scrum (<https://www.scrumguides.org/index.html>);
- PM² Project Management Methodology Guide (European Commission, 2018).

Ognuno dei *framework* indicati ha dato un contributo diverso rispetto ai processi, alle attività e alle tecniche necessarie per indirizzare un progetto dagli obiettivi strategici al raggiungimento dei benefici. I metodi agili di project management, ispirati all'Agile Manifesto e Scrum, hanno dato un ulteriore contributo per adattare la struttura del progetto alla complessità dell'ambiente o al livello di innovazione richiesto al prodotto finale (es. progetti informatici). La metodologia PM² della Commissione Europea è rivolta soprattutto alla gestione dei progetti finanziati nell'ambito dei Programmi settennali di Finanziamento

Europei. IPMA ha sviluppato un framework di competenze che, a livello internazionale, vengono richieste ai professionisti di portfolio, programme e project management.

PRINCE2 è il metodo di project management di matrice inglese più utilizzato al mondo, con più di un milione di certificati rilasciati (Skogmar, 2015, p. 4). Essendo un metodo, fornisce tecniche (es, *product-based planning*, revisione della qualità) ed approcci (es. pianificazione, qualità, rischi, cambiamento) di gestione progettuale, focalizzandosi non solo sul ruolo del project manager, ma di tutto il team di project management. Fornisce principi, processi e una struttura di governance.

PMBOK è il corpo di conoscenza sul project management di matrice statunitense maggiormente utilizzato al mondo. Ad esso si ispira l'ISO 21500:2012, sviluppato nel 2012 dallo sforzo congiunto di 30 paesi. PMBOK fornisce una guida chiara sul ruolo del project manager, includendo conoscenza, alcuni strumenti e tecniche. Vengono tralasciati alcuni elementi che costituiscono il contesto del progetto (ruoli, responsabilità, il project management team, la descrizione dei prodotti, la gestione dei limiti tra le fasi).

Una delle principali differenze tra PRINCE2 e PMBOK consiste nella definizione della struttura di gestione del progetto (*Management Scope*) (Skogmar, 2015, p. 7). Infatti, il PMBOK parte con la definizione dei requisiti complessivi del progetto e dell'ambito (cosa il progetto raggiungerà rispetto a quello che non raggiungerà) per continuare con la Struttura Funzionale del Progetto (*Work Breakdown Structure*) il cui elemento più basso, il Pacchetto di Lavoro (*Work Package*) è ulteriormente suddiviso in attività, che possono definire il Percorso Critico (*Critical Path*). Diversamente, il PRINCE2 parte con la definizione dei requisiti del prodotto finale da raggiungere e scompone il prodotto finale in una Struttura di Suddivisione del Prodotto (*Product Breakdown Structure*). La relazione logica tra i sottoprodotti viene declinata nel Diagramma di Flusso del Prodotto (*Product Flow Diagram*) e i singoli prodotti realizzati mediante *Work Packages*, descritti nel livello esecutivo del project management team. Nel PMBOK le attività portano al prodotto; nel PRINCE2 i prodotti portano alle attività. Questo ed altri elementi, come descritti sotto, rendono il PRINCE2 il metodo di project management più adatto ad essere applicato in ambito formativo.

3. Il Project Management per l'innovazione dei curricula formativi

Il Project Management, come metodo di pianificazione, delega, controllo e monitoraggio dei progetti, è un'area trasversale di apprendimento, funzionale allo sviluppo di determinate competenze che facilitano l'employability. L'ipotesi è che il project management possa essere un valido strumento di apprendimento esperienziale, mediante il quale sia possibile gestire il cambiamento e la complessità. Infatti, permette agli individui di intraprendere un approccio di riflessione critica e di dialogo trasformativo (Mezirow, 2003), per intraprendere, in maniera autonoma, un percorso di sviluppo delle competenze trasversali e verticali (Melacarne, 2019; Torbert, 2004), richieste dal mondo del lavoro in continuo cambiamento.

Lo sforzo dei professionisti della gestione dei progetti per sviluppare tecniche, approcci, metodi, standard e bodies of knowledge di project management, concretati nei suddetti framework, dimostra come progettare o apprendere attraverso i progetti non sia condizione sufficiente per innovare i processi di apprendimento allo scopo di rispondere alla complessità della società attuale. Saper gestire progetti, che siano attivati in ambito educativo, professionale, familiare o personale, è ciò che fa la differenza nel raggiungere

risultati, capaci di innescare un cambiamento e generare benefici, in stretto collegamento con un processo di trasformazione sostenibile. Apprendere il project management non è solo la strada per ottenere un certificato come professionista nella gestione di progetti, ma è un processo di apprendimento esperienziale per acquisire le competenze richieste nel mondo complesso, in cui il cambiamento è fattore all'ordine del giorno.

Per questo motivo, in ambito formativo, il possedere conoscenze ed abilità delle tecniche di project management può permettere al docente di utilizzare, in maniera più efficace, le *Active Learning Methodologies* come i casi di studio, le simulazioni, il problem-solving e problem-posing (Fabbri & Romano, 2017), unendo, in un unico approccio, l'apprendimento acquisito in contesti non formali e informali a quello ottenuto nell'ambito della formazione formale, innescando così processi di riflessione critica per trasformare le prospettive di significato degli adulti (Mezirow, 2003).

Nello studio sull'applicazione di modelli di cambiamento allo sviluppo dei curricula formativi nell'educazione formale, McKimm e Jones (2018) sottolineano che "La pianificazione e l'attuazione di un nuovo curriculum o di un cambiamento importante richiede approccio di project management e predisposizione mentale"¹ (p. 523).

Come sottolinea Guy Brown, Direttore del Northumbria University, London Campus, "Mentre la gestione dei progetti e dei programmi può essere considerata una disciplina specifica per le persone con progetti e programmi nel loro titolo di lavoro, le conoscenze e le competenze coinvolte [nella gestione dei progetti] sono essenziali per molte carriere nel mondo di oggi, in rapido movimento e continua evoluzione. Che tu sia un infermiere, un atleta professionista o un manager informatico, ti potresti trovare a gestire un progetto o un programma"² (<https://www.axelos.com/news/blogs/april-2016/the-universal-value-of-ppm-skills>).

4. Il metodo PRINCE2 come apprendimento attraverso l'esperienza

PRINCE2 è un "metodo strutturato di gestione dei progetti basato sull'esperienza proveniente da migliaia di progetti e dal contributo di innumerevoli finanziatori, project manager, team di progetto, accademici e consulenti" (Axelos, 2017, p. 2).

L'apprendimento dall'esperienza è intrinseco ed integrato nel metodo PRINCE2, tanto da essere incorporato in tutte i suoi elementi: principi, temi, processi e prodotti di management. Il progetto è inteso come un organismo in continua evoluzione e soggetto a cambiamenti, per questo, il metodo prevede processi e tecniche che permettono all'apprendimento dall'esperienza di essere raccolto, registrato, analizzato e condiviso, nell'ottica di un miglioramento continuo della pratica progettuale. Infatti, il progetto ha una sua direzione che deve essere salvaguardata: è inserito nell'ambito di un obiettivo generale, a cui contribuisce, si sviluppa secondo uno o più obiettivi specifici, che vengono raggiunti

¹ "Planning and implementation of a new curriculum or major change requires a project management approach and mind set".

² "But while project and programme management might be considered specialist disciplines for people with project and programme in their job title, the knowledge and skills involved are essential for many careers in today's fast-moving, ever evolving world. Whether you are a nurse, a professional athlete or an IT manager, you could find yourself leading project or programme activity".

con l'output finale, l'utilizzo del quale innesca un cambiamento (*outcome*), che infine produce benefici (miglioramenti oggettivamente misurabili), i quali contribuiscono a raggiungere l'obiettivo strategico. Questo, nell'ambito del progetto delimita: cosa il progetto raggiungerà, rispetto a quello che non raggiungerà, secondo un approccio di continuo adattamento al contesto nel quale lo stesso viene sviluppato. Viene, quindi, favorito un processo di continuo aggiornamento delle competenze del project manager e di tutti i membri dell'organizzazione progettuale.

La struttura del PRINCE2 prevede una integrazione di quattro elementi (Axelos, 2017):

- Principi: obblighi guida e buone pratiche derivanti dall'esperienza di project manager senior. Sono sette: Giustificazione commerciale continua; Ruoli e responsabilità definiti; Focalizzazione sui prodotti; Apprendimento dall'esperienza; Gestione per fasi; Gestione per eccezione; Adattamento all'ambiente di progetto. I principi rispondono a tre caratteristiche (Axelos, 2017, p. 20): universalità [applicabili ad ogni progetto]; auto-validazione [validati attraverso la pratica]; empowerment [trasferiscono fiducia e capacità per influenzare e plasmare il modo in cui il progetto sarà gestito];
- Temi: aspetti della gestione del progetto che devono essere affrontati in modo continuo e in parallelo durante il suo ciclo di vita. Sono sette: Business case; Organizzazione; Qualità; Piani; Rischio; Cambiamento; Progresso;
- Processi: progressione delle fasi dal pre-progetto, fino alla chiusura. Sono sette: Avvio; Inizio; Direzione; Controllo; Gestione della consegna dei prodotti; Gestione dei limiti di fase; Chiusura;
- Contesto progettuale: adattare o integrare il metodo rispetto alla dimensione progettuale, all'organizzazione, al contesto geografico, alla terminologia e ai prodotti specifici da raggiungere.

Rispetto ai sette Principi previsti dal metodo, quattro sono quelli che si relazionano direttamente con l'apprendimento attraverso l'esperienza e con la qualità dei risultati di apprendimento:

1. giustificazione continua del business: i benefici guidano e giustificano il progetto, devono rimanere validi per tutta la sua durata ed oltre. Poiché l'apprendimento è uno dei benefici che il progetto produce verso il proprio team, è anche possibile misurarlo mediante indicatori, registri e documenti;
2. apprendimento dall'esperienza: durante tutto il ciclo di vita del progetto, a partire dal pre-progetto, è importante cercare, registrare e seguire le lezioni che vengono apprese. Ogni membro del team ha un ruolo proattivo, svolto mediante analisi e riflessione critica dell'esperienza di progetto vissuta e delle trasformazioni da mettere in atto. Infatti, "è responsabilità di tutti coloro che sono coinvolti nel progetto cercare lezioni piuttosto che aspettare che qualcun altro le fornisca"³ (Axelos, 2017, p. 21). Sono previsti due documenti a supporto: *Lessons Log* e *Lessons Report*;
3. ruoli e responsabilità definiti: i tre principali stakeholder del progetto (cliente, business e fornitore) devono essere rappresentati all'apice dell'organigramma di progetto. Il team di project management deve essere trans-disciplinare, cross-funzionale e diversificato, per raggiungere il cambiamento tramite progetti che si

³ "It is the responsibility of everyone involved within the project to look for lessons rather than wait for someone else to provide them".

svolgono in un contesto sempre più globale, caratterizzato dal dialogo costante tra culture diverse. Ogni membro del team svolge una funzione definita da responsabilità ben delineate e inquadrata all'interno delle variabili di tempo, costo, qualità, scopo, benefici e rischi che ne delimitano la delega. Grazie al proprio ruolo, l'individuo acquista nuovi punti di vista e guarda il progetto da prospettive diverse (metodo del *role-playing*), contestualizzando il proprio operato nell'ambito di un team più ampio e dando un contributo consapevole rispetto al raggiungimento degli obiettivi di progetto. Si tratta di un apprendimento esperienziale (*learning by experience*) (Marsick, 2015, citato in Fabbri & Romano, 2017) che favorisce una progressiva trasformazione dell'interpretazione dell'esperienza del singolo membro del team e dell'intera organizzazione progettuale;

4. focalizzazione sui prodotti: il focus del progetto è la consegna dei prodotti dentro i requisiti di qualità. "I progetti che si concentrano su ciò che bisogna produrre hanno generalmente più successo dei progetti il cui obiettivo principale è l'attività lavorativa"⁴ (Axelos, 2017, p. 25). Tale atteggiamento crea una comprensione comune su ciò che il progetto produrrà e su come saranno soddisfatte le aspettative degli stakeholder, in conformità con il principio di giustificazione continua. L'accento è posto sui requisiti di qualità e sui criteri in base ai quali tali requisiti saranno approvati. Considerando che, tra i risultati del progetto vanno annoverati anche quelli di apprendimento conseguiti dai membri del project management team (*Lessons Report*), una delle sfide è descrivere, in termini qualitativi, i requisiti dei suddetti risultati, in termini di conoscenze, abilità e competenze.

Rispetto ai temi, la Pianificazione è quella che, più delle altre, richiede un maggiore sforzo nella trasformazione dei propri schemi di significato. Focus della Pianificazione sono i prodotti da raggiungere, piuttosto che le attività da svolgere.

Il tema del *Planning* è ciò che differenzia il PRINCE2 rispetto agli altri metodi, standard e bodies of knowledge e lo rende adatto ad essere applicato ai processi di apprendimento che si concludono con risultati di apprendimento, definiti in termini di conoscenze, abilità e competenze (Raccomandazione 2017/C 189/03 2017).

I prodotti guidano la direzione del progetto, per questo la pianificazione basata sul prodotto (*product-based planning*) permette di ottenere i seguenti vantaggi nell'ambito formativo:

- chiara definizione dell'ambito del progetto e dell'interdipendenza tra i prodotti. Significa definire i risultati di apprendimento che il progetto permetterà di raggiungere, la loro interconnessione, come verranno utilizzati dall'individuo e che benefici innescheranno in termini di employability;
- coinvolgimento degli utenti nell'identificazione delle specifiche di qualità dei prodotti. Cosa si aspettano i discenti rispetto al processo di apprendimento? Come può l'apprendimento diventare flessibile, affinché i risultati di apprendimento attesi siano adatti alle esigenze dei discenti?;
- utilizzo di una Struttura di Suddivisione del Prodotto (*Product Breakdown Structure*) e di un Diagramma di Flusso del Prodotto (*Product Flow Diagram*) che permettono di capire come si compone l'apprendimento acquisito in termini di risultati di apprendimento, la connessione tra i risultati di apprendimento e la temporaneità del processo di apprendimento. Questo permette di migliorare la

⁴ "Projects that focus on what the project needs to produce are generally more successful than projects whose primary focus is work activity".

comunicazione, il patto formativo, ingaggiando il discente (l'utente) e incanalando l'impegno del docente (fornitore).

Ai requisiti di qualità dei risultati di apprendimento da raggiungere vengono associate delle tolleranze, definite come *un limite accettabile*. Questo significa che, in un progetto gestito secondo il metodo PRINCE2, i risultati di apprendimento di un progetto formativo devono essere descritti, già nel processo di pre-progetto (*Starting-Up a Project*), in maniera sufficientemente dettagliata da permettere la definizione dei *criteri di accettazione*, del *metodo di valutazione della qualità* e del *responsabile della qualità*, tenendo in considerazione il contesto di apprendimento e le conoscenze previe degli utenti (discenti).

Durante il corso di project management di 24 ore che ho tenuto nel periodo marzo/aprile 2020, a seguito della spiegazione sulla pianificazione orientata al prodotto, uno studente mi ha chiesto: "Quindi, paradossalmente, si arriva fino alla fine, per poi tornare indietro"⁵. Questo è proprio quello che deve avvenire, ma per farlo servono tecnica, esperienza e competenze trasversali come visione, creatività, empowerment, auto-consapevolezza, lavoro in team, comunicazione, solo per citarne alcune.

I benefici dell'applicare il metodo del PRINCE2 alla formazione è la focalizzazione sul *prodotto* da realizzare (i risultati di apprendimento) piuttosto che sul *lavoro/impegno* (contenuti formativi). Infatti, lavorando già in fase di progettazione sui requisiti dei risultati di apprendimento, è possibile monitorare la qualità del processo formativo (Kolb & Kolb, 2005) e dei risultati ottenuti dalla formazione, misurando il progressivo raggiungimento (Orefice & Guraziu, 2018).

5. Conclusioni

Il presente articolo si è posto l'obiettivo di avviare una riflessione sul valore che il Project Management può avere nel contesto di apprendimento formale, non-formale e informale.

Un progetto, di qualsiasi natura esso sia, genera apprendimento che si configura come un risultato di management del progetto (*Lessons Report*), oppure come risultato finale del progetto stesso (risultati di apprendimento in un progetto formativo).

Un metodo di project management orientato ai risultati, come il metodo PRINCE2, consente di creare, registrare e misurare l'apprendimento generato durante il ciclo di vita progettuale, evitando così che la conoscenza specifica, creata dal progetto, rimanga accidentale e si disperda. La focalizzazione sul miglioramento continuo della pratica progettuale, mediante la condivisione e la messa in pratica delle lezioni apprese, cercate e registrate da tutti i membri del team, permette di valorizzare l'apprendimento informale, innescato da una riflessione critica sulla propria esperienza rispetto a quella generata dal team di progetto, dove la dialettica è un valore sociale indispensabile per favorire il cambiamento e la trasformazione.

Applicato ad un progetto formativo, il metodo PRINCE2 favorisce l'approccio per risultati di apprendimento grazie alla tecnica di pianificazione orientata al risultato (product-based planning). Attraverso questa tecnica, i requisiti dei risultati finali di progetto (risultati

⁵ Il corso si è tenuto presso l'ITS Energia e Ambiente Scuola Speciale di Tecnologia / Efficienza Energetica, Corso per Tecnico superiore per impianti e produzione di energia nell'economia circolare – NET Energy Tech, Colle di Val d'Elsa (SI).

finali) vengano definiti prima dell'avvio dello stesso; il cambiamento (outcome) generato dall'utilizzo dei risultati di apprendimento è chiaro e concordato ed è capace di produrre quei benefici (miglioramenti oggettivamente misurabili) che giustificano l'esistenza stessa del progetto e che sono monitorati durante tutto il suo ciclo di vita.

Questo significa che il project management, soprattutto il metodo PRINCE2, permette di misurare sia il processo di apprendimento esperienziale, sia i risultati di tale processo, ponendo l'individuo al centro del proprio percorso di formazione e riflessione critica per dare un significato alla propria esperienza.

Per validare le ipotesi dell'articolo, è necessaria una maggiore sperimentazione in ambito formativo.

Riferimenti bibliografici

- Axelos (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. London: The Stationery Office.
- Axelos. *The universal value of project and programme management skills*. <https://www.axelos.com/news/blogs/april-2016/the-universal-value-of-ppm-skills> (ver. 15.07.2020).
- Fabbri, L., & Romano, A. (2017). *Metodi per l'apprendimento trasformativo*. Roma: Carocci.
- Kolb, A., Kolb, D. A. (2005). Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning and Education*, 4(2), 193–212.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Orefice, C., Guraziu, E. (2018). Making educational planning: skills, methodologies, experiences. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 18(3), 142–152.
- Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software. <http://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html> (ver. 15.07.2020).
- McKimm, J., & Jones, P. K. (2018). Twelve tips for applying change models to curriculum design, development and delivery. *Medical Teacher*, 40(5), 520–526. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1391377> (ver. 15.07.2020).
- Melacarne, C. (2019). Developing instrumental, transversal and vertical skills through transformative methodologies. *Form@re - Open Journal per la formazione in rete*, 19(2), 75–87. <https://doi.org/10.13128/FORMARE-25843> (ver. 15.07.2020).
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Milano: Raffaello Cortina Ed.
- Raccomandazione 2017/C 189/03 2017 sul quadro Europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente, che abroga la raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 23 aprile 2008, sulla costituzione del quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2017:189:FULL&from=EN> (ver. 15.07.2020).
- Scrum. <https://www.scrumguides.org/index.html> (ver. 15.07.2020).

- Skogmar, K. (2015). *PRINCE2, the PMBOK Guide and ISO 21500:2012. White Paper*. London: Axelos. <https://www.axelos.com/case-studies-and-white-papers/prince2-the-pmbok-guide-and-iso-21500-2012> (ver. 15.07.2020).
- Torbert, B. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- World Economic Forum. (2018). *Insight Report. The future of jobs report*. http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf (ver. 15.07.2020).