

La settima competenza chiave si rinnova

Esperienze, metodologie e strumenti operativi

di Mario Cusmai, Maria Di Saverio e Chiara Loasses*

Abstract: Le progressive trasformazioni e innovazioni che stanno ridefinendo le dimensioni del mondo del lavoro e che si stanno concentrando sempre di più su un'economia collaborativa (*share economy*) coinvolgono anche i contesti di apprendimento formale, non formale e informale. Sollecitare lo sviluppo della settima competenza chiave (spirito di iniziativa e imprenditorialità) e degli elementi che la connotano, quali ad esempio creatività, innovazione, collaborazione, *leadership* ecc., può risultare strategico per dare nuovo impulso e vitalità ai tessuti produttivi del territorio nazionale. L'ISFOL, nell'ambito della ricerca Educazione all'imprenditorialità, ha esaminato alcuni contesti educativi, formativi e lavorativi - tra cui università, *coworking* e FlabLab - in cui si concretizza lo spirito di iniziativa e imprenditorialità. In particolare l'articolo, dopo aver introdotto e contestualizzato la settima competenza, intende presentare alcune pratiche ed esperienze che sollecitano l'esercizio di attitudini coerenti con quelle che rientrano nello spirito di iniziativa e imprenditorialità: il workshop "Nuovi ambienti per reinventare l'apprendimento e il lavoro" realizzato nell'ambito di Job Orienta 2015; il metodo Lego Serious Play e l'esperienza della Fondazione Mondo Digitale; Junior Achievement Italia e l'iniziativa "*Impresa in azione*".

Parole chiave: Competenze chiave; Educazione all'imprenditorialità; Percorso formativo

* L'articolo è stato pensato e realizzato dagli autori in scrittura condivisa. Sono da attribuire a Mario Cusmai i contributi relativi a: *Scopriamo le carte: la scuola tra presente e futuro e Il metodo Lego Serious Play: l'esperienza di Fondazione Mondo Digitale*. Sono invece da attribuire a Maria Di Saverio e a Chiara Loasses i contributi relativi a: *Una cornice di riferimento sulla settima competenza chiave e Imprenditorialità nelle scuole: l'esperienza di Junior Achievement*.

Una cornice di riferimento sulla settima competenza chiave

Le progressive trasformazioni e innovazioni che stanno ridefinendo le dimensioni del mondo del lavoro si stanno concentrando sempre di più su un'economia collaborativa (*share economy*), una economia della condivisione in cui nuove pratiche e nuovi modelli, rispondendo alle sfide sociali, innovano le relazioni e le forme di collaborazione¹.

Un'economia collaborativa, che può essere ricondotta al tema più composito della *social innovation*, richiede l'applicazione di un approccio innovativo che non può non coinvolgere i contesti di apprendimento siano essi formali, non formali e informali. La sfida è quella di sviluppare in tali contesti nuove competenze, conoscenze e abilità, quali quelle descritte nella settima competenza chiave europea (spirito d'iniziativa e imprenditorialità), come creatività, innovazione, collaborazione, leadership ecc., che possono risultare strategici per dare nuovo impulso e vitalità ai tessuti produttivi del territorio nazionale.

Educare le nuove generazioni allo sviluppo di competenze e capacità legate all'imprenditorialità e allo spirito d'iniziativa, inteso come crescita di uno spirito proattivo, diventa condizione indispensabile per l'adattabilità dei giovani a un mercato del lavoro globalizzato. È quanto sottolinea la Commissione europea nella Raccomandazione del 2006², fornendo la seguente definizione: "Il senso di iniziativa e l'imprenditorialità concernono la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza che aiuta gli individui, non solo nella loro vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, ma anche nel posto di lavoro, ad avere consapevolezza del contesto in cui operano e a poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno coloro che avviano o contribuiscono ad un'attività

¹ Fondazione Unipolis, *Dalla Sharing Economy all'Economia collaborativa l'impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, I quaderni di Unipolis, ottobre 2015, in <<http://goo.gl/wzpWik>>.

² Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a *competenze chiave per l'apprendimento permanente*, 2006/962/CE, GU L 394/10 del 30/12/2006, in <<http://goo.gl/7CmNTu>>. Tra le conoscenze, abilità e attitudini essenziali legate a tale competenza, così come riportato nel documento, vi è l'abilità di identificare le opportunità disponibili per attività personali, professionali e/o economiche, comprese questioni più ampie che fanno da contesto al modo in cui le persone vivono e lavorano, come ad esempio una conoscenza generale del funzionamento dell'economia, delle opportunità e sfide che si trovano ad affrontare i datori di lavoro o un'organizzazione. Nel documento viene inoltre dichiarato come le persone dovrebbero essere anche consapevoli della posizione etica delle imprese e del modo in cui esse possono avere un effetto benefico, ad esempio mediante il commercio equo e solidale o costituendo un'impresa sociale. Le abilità illustrate concernono, inoltre, una gestione progettuale proattiva (che comprende ad esempio la capacità di pianificazione, di organizzazione, di gestione, di leadership e di delega, di analisi, di comunicazione, di rendicontazione, di valutazione e di registrazione), la capacità di rappresentanza e negoziazione efficaci e la capacità di lavorare sia individualmente sia in collaborazione all'interno di gruppi. Viene indicata come necessaria anche la capacità di discernimento e di identificazione dei propri punti di forza e di debolezza, nonché la capacità di soppesare e assumersi rischi all'occorrenza. L'attitudine imprenditoriale è descritta come caratterizzata da spirito di iniziativa, capacità di anticipare gli eventi, indipendenza e innovazione nella vita privata e sociale come anche sul lavoro. In essa rientrano la motivazione e la determinazione a raggiungere obiettivi, siano essi personali o comuni con altri, anche sul lavoro.

sociale o commerciale. Essa dovrebbe includere la consapevolezza dei valori etici e promuovere il buon governo”.

L’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (Ocse) propone una distinzione all’interno del termine “imprenditorialità” tra i seguenti elementi³:

- *entrepreneurs*, gli imprenditori, cioè quelle persone la cui attività genera valore attraverso la creazione o l’espansione di un’area di business, identificando nuovi prodotti, nuovi processi e nuovi mercati;
- *entrepreneurial activity*, cioè l’azione imprenditiva, tesa a creare il valore, la creazione e l’espansione di un’attività economica, l’identificazione di nuovi prodotti, processi e mercati;
- *entrepreneurship*, definita come il fenomeno associato all’attività imprenditoriale.

Altre definizioni condivise e utili alla comprensione della settima competenza chiave sono quelle fornite nell’ambito del progetto ASTEE (Assessment Tools and Indicators for Entrepreneurship Education)⁴ (Moberg *et alii*, 2014). Esse riguardano l’imprenditorialità, che viene indicata come il saper usare opportunità e idee e il trasformarle in azione e valore, dove il valore che si crea può essere finanziario culturale o sociale, e l’educazione all’imprenditorialità che riguarda i contenuti, i metodi e le attività a sostegno della creazione e dello sviluppo di conoscenze, competenze ed esperienze che rendono auspicabile e possibile per gli studenti l’avviare e partecipare a processi di creazione di valore imprenditoriale.

Con il termine “educazione”, quindi, possiamo identificare la formazione di una mentalità e di un comportamento alla quale possono dare un contributo la scuola, ma anche le agenzie formative e i diversi soggetti che promuovono opportunità di educazione informale e non formale.

Prendendo spunto da quanto suggerito dal modello ASTEE, all’interno dei processi educativi all’imprenditorialità, si può lavorare per sviluppare tre dimensioni differenti:

- le *entrepreneurial skill*, ossia le competenze cognitive e quelle non cognitive richieste nelle diverse fasi di un’iniziativa imprenditoriale: creatività, conoscenza finanziaria di base, capacità di fare un piano di lavoro, di valorizzare e di organizzare le risorse, di gestire l’incertezza e l’ambiguità, di lavorare in gruppo;
- l’*entrepreneurial mindset*, ossia il comportamento imprenditoriale, intendendo con questo termine la propensione alla gestione proattiva di iniziative, la capacità di riconoscere i propri punti di forza e di debolezza, di rappresentare e negoziare gli obiettivi, di valutare e assumere i rischi quando necessario⁵;
- l’*entrepreneurial knowledge*, ossia l’insieme delle conoscenze legate al mondo imprenditoriale.

³ OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicator Program, *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*, OECD, 2009 Edition, p. 7 in <<http://www.insme.org/files/3862>>.

⁴ Per approfondimenti vedi <www.asteeproject.eu>.

⁵ Parlamento Europeo, Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l’apprendimento permanente, (2006/962/CE) del 30/12/2006.

In questo senso, l'imprenditorialità non riguarda solo specifici contesti professionali e produttivi, ma un insieme di attitudini e competenze chiave che possono possedere ed esercitare i cittadini in diversi contesti.

Occuparsi oggi di imprenditorialità giovanile, nel senso dello sviluppo di un *mindset* imprenditoriale, non è rilevante quindi ai soli fini della futura creazione di nuove imprese, ma serve soprattutto a garantire più ampi margini di occupabilità per i giovani, contribuendo a determinare quindi un patrimonio diffuso, tra le nuove leve, di abilità trasversali utili sia nel campo del lavoro autonomo che dipendente.

L'occupabilità richiede, infatti, l'esercizio di competenze, ma anche di qualità personali e interpersonali che insieme ai contenuti di conoscenza permettono alla persona di sperimentare successo e soddisfazione. È dunque un concetto complesso e multidimensionale, che dipende da un insieme di conoscenze, competenze e abilità (*KSA = knowledge, skills, abilities*) che in parte l'individuo possiede, ma che necessitano di essere sviluppate e implementate nei contesti formativi (Consolini, 2015).

Oggi il termine *employability*, che nei documenti comunitari è inteso come miglioramento della capacità di inserimento professionale nel mercato del lavoro, ha assunto un'accezione più ampia e corrisponde alla capacità individuale di essere attivi nell'apprendere conoscenze che si sviluppano a partire da abilità specifiche per giungere a competenze, quali proattività e flessibilità, entrambe preziose per poter far fronte ai continui sviluppi del mondo professionale.

Negli ultimi anni i sistemi di istruzione e di formazione hanno rivolto la loro attenzione a queste nuove esigenze aggiungendo allo sviluppo delle conoscenze, abilità e competenze specifiche (verticali) elementi fondamentali come la motivazione, la riflessione, l'auto-valutazione, l'autorientamento, il pensiero critico e interdisciplinare, il lavoro di squadra e la capacità di *problem solving*, di fare scelte innovative e di accettare i rischi. Questi tipi di competenze non possono essere insegnate e valutate nelle forme tradizionali, ma richiedono un approccio olistico che presuppone una modalità organizzativa nuova sia nei contenuti che nelle forme (strumenti di formazione, docenti, modalità di apprendimento e di valutazione).

A livello comunitario la Commissione europea è intervenuta su questi temi attraverso diverse indicazioni e provvedimenti, ultimo dei quali la pubblicazione *Ripensare l'istruzione: investire nelle abilità in vista di migliori risultati socioeconomici*⁶. Il documento sollecita un'importante cambiamento d'impostazione nel campo dell'istruzione per dare maggior rilievo ai "risultati apprenditivi": le conoscenze, le abilità e le competenze che gli studenti acquisiscono. Tra le abilità di base che è necessario sviluppare vengono indicate: lettura, scrittura, matematica nonché abilità imprenditoriali e spirito d'iniziativa.

Un gruppo di esperti comunitari sull'imprenditorialità⁷ ha individuato, all'interno dei sistemi di istruzione e di formazione professionale, i seguenti criteri come necessari all'interno dei programmi di educazione all'imprenditorialità:

⁶ Commissione europea, *Ripensare l'istruzione: investire nelle abilità in vista di migliori risultati socioeconomici*, COMM (2012) 669, in <<http://goo.gl/UQZCzs>>.

⁷ European Commission, *Entrepreneurship in vocational education and training. Final report of the expert group*, November 2009, in <<http://goo.gl/VNRTxh>>.

- a. sviluppare doti personali e competenze trasversali (*mindset imprenditoriale*);
- b. sensibilizzare gli studenti sul tema del lavoro autonomo e dell'imprenditorialità come possibili scelte professionali;
- c. realizzare attività e progetti concreti, come le mini-imprese di studenti;
- d. fornire competenze e conoscenze aziendali specifiche per avviare e gestire un'azienda.

A livello nazionale l'Italia sta sollecitando un cambiamento con la legge 107/2015 "La buona scuola" che dispone la costituzione di condizioni favorevoli per lo sviluppo dell'educazione imprenditoriale a scuola. La riforma del sistema italiano di istruzione e formazione riconosce tra gli obiettivi formativi prioritari il potenziamento delle conoscenze in materia giuridica ed economico-finanziaria e di educazione all'autoimprenditorialità⁸, invitando a sperimentare creatività e imprenditività in percorsi di alternanza scuola-lavoro e attraverso l'utilizzo di laboratori per l'innovazione.

L'approccio metodologico più efficace per raggiungere tali obiettivi formativi è riconosciuto nel *learning by doing*, attraverso la partecipazione degli studenti ad attività e progetti pratici, durante i quali gli allievi possano fare un'esperienza concreta e incontrare imprese e imprenditori. Esperienze laboratoriali incentrate sul "fare" meglio si prestano all'acquisizione della settima competenza chiave "spirito di iniziativa e imprenditorialità". È quindi importante favorire la realizzazione di progetti e iniziative attraverso il lavoro di gruppo, le visite in impresa e le testimonianze, fino ad arrivare a mini imprese di studenti (virtuali e reali), nonché la partecipazione attiva degli studenti anche attraverso l'educazione *peer-to-peer* (tra studenti e studenti e tra studenti ed ex alunni). Per l'efficacia delle iniziative è indispensabile infatti integrare in modo ricorsivo teoria e pratica, coinvolgendo gli studenti in situazioni lavorative reali, e favorire un ruolo attivo dei giovani nei processi di apprendimento. Il *learning by doing* e la *peer education* rappresentano approcci all'apprendimento utili a stimolare proprio il coinvolgimento dei giovani. Se il primo contribuisce a integrare l'astrazione teorica con la sperimentazione pratica, consolidando gli apprendimenti, il secondo garantisce "modelli di imprenditorialità" potenzialmente più vicini ai discenti: la testimonianza e il contributo di altri giovani che hanno fatto esperienza sono ascoltate con più interesse dagli studenti.

In linea con tali approcci pedagogici innovativi incentrati sul discente, l'Isfol da alcuni anni si sta occupando dell'analisi di esperienze significative di educazione all'imprenditorialità e di ambienti che favoriscano la partecipazione diretta dell'individuo ad attività più efficaci e concrete di apprendimento. In particolare sono stati esaminati alcuni contesti educativi, formativi e lavorativi - scuole, università, *coworking* e FlabLab - in cui si concretizza lo spirito di iniziativa e imprenditorialità. I casi di studio presi in esame dal *research paper* in corso di pubblicazione *Spazi di apprendimento emergenti. Il divenire formativi nei contesti di coworking, FlabLab e università* (Barricelli *et alii*, 2016) hanno riguardato alcune università pubbliche (Università di Pisa, Università di Salerno e la Cattolica di Milano) e private (John Cabot University di Roma) in cui vengono

⁸ Legge 107/2015, art. 1, c. 7, lettera d.

utilizzate pratiche significative di didattica attiva che favoriscono lo sviluppo di attitudini coerenti con la settima competenza chiave. Nello stesso documento vengono esaminati alcuni *coworking* (Piano C, Millepiani, l'Alveare, Officine On Off), ambienti per la condivisione e la contaminazione di diverse professionalità che contribuiscono a superare l'isolamento del lavoro 'a casa', e FlabLab (Catania, Parma, Pisa, Reggio Emilia e Torino), officine che offrono servizi personalizzati di fabbricazione in digitale, luoghi in cui prende forma la combinazione e l'integrazione tra artigianato analogico e digitale.

L'ISFOL ha inoltre acquisito ulteriori dati utili alla ricerca in tale campo partecipando, come membro del Focus Group Nazionale, al progetto *The Entrepreneurial School*⁹, cofinanziato dalla Commissione Europea e coordinato da Junior Achievement Italia, per sensibilizzare e "formare" più di 4.000 insegnanti di 18 paesi affinché sviluppino propensione e competenze utili a progettare percorsi di imprenditorialità tra i propri studenti in classe.

Nei paragrafi seguenti vengono riportate alcune esperienze e strumenti utili a intervenire operativamente nei processi di educazione e formazione.

Esperienze, metodologie e strumenti operativi

In questo paragrafo si illustrano alcune esperienze, metodologie e strumenti operativi che possono essere utili per avviare un progressivo cambiamento dei paradigmi della didattica e della formazione e per mettere al centro gli studenti, i protagonisti dei percorsi di apprendimento, sollecitando processi di innovazione, immaginazione e creatività in coerenza con la settima competenza chiave.

a) Scopriamo le carte: la scuola tra presente e futuro

Nell'ambito della 25esima edizione di Job&Orienta¹⁰ – convegno nazionale su orientamento, scuola, formazione e lavoro che si svolge annualmente a Verona – l'ISFOL ha curato una serie di iniziative tra cui la progettazione e la conduzione di¹¹:

- un workshop *Nuovi ambienti per reinventare l'apprendimento e il lavoro* rivolto a operatori del "mondo *education*" e studenti¹², finalizzato a presentare la ricerca ISFOL *Spazi di apprendimento emergenti* (Barricelli *et alii*, 2016);
- un evento che è rientrato in un tour itinerario-didattico più ampio rivolto a un gruppo di studenti.

In entrambe le situazioni è stata proposta un'attività esperienziale per ragionare con i partecipanti sui contesti educativi di riferimento in cui operano: come sono e come vorrebbero che fossero. L'attività è stata realizzata attraverso l'utilizzo di un mazzo di

⁹ Maggiori informazioni in <<http://theentrepreneurialschool.eu/>>.

¹⁰ Per informazioni vedi <<http://www.joborienta.info/>>.

¹¹ I materiali delle due iniziative sono disponibili in <<http://isfolo.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1180>> e <<https://goo.gl/CjvUre>>.

¹² Hanno partecipato al workshop principalmente docenti e dirigenti del mondo della scuola e dell'istruzione e formazione professionale.

carte creative: le carte Eureka¹³. Ogni partecipante ha scelto due carte, una che rappresenta la fotografia attuale del proprio contesto educativo e formativo, l'altra che raffigura la visione di contesti educativi e formativi futuribili che potranno prendere forma grazie a cambi di paradigmi della didattica e all'utilizzo di strumenti operativi che favoriscono trasformazioni culturali, organizzativi, ecc.

L'attività è stata sostenuta da una fase di *debriefing* durante la quale sono stati condivisi i punti di vista emersi (Tabb. 1 e 2).

Tabella 1. Il punto di vista del mondo dell'educazione

Presente <i>La scuola com'è</i>	Futuro <i>La scuola come vorremmo che fosse</i>
Scuola chiusa (4 ♠)	Scuola aperta, gioiosa e intelligente come i delfini (10 ♦)
Scuola "vecchia" che si sostiene su un bastone (J ♣)	Scuola come regina del mondo, punto di riferimento autorevole (K ♦)
Scuola come una bussola che orienta, seria e rigorosa (6 ♠)	Scuola con più bellezza e senso estetico (8 ♦)
Scuola con tante classi e aule separate. Divisa in due parti: una vitale e una statica ma con potenzialità (A ♣)	Porte che si aprono, classi che entrano in relazione, insegnanti che collaborano tra loro e fanno collaborare i ragazzi (9 ♠)
Luogo di crescita per i nostri ragazzi (7 ♣)	Ambiente di complessità per ragazzi e insegnanti, dove gli studenti possono trovare solidi punti di riferimento (Q ♠)
Ambiente che respinge come una medusa, poco accogliente (2♠)	Creatività come obiettivo da raggiungere (K ♣)
Scuola complessa. Spesso si cercano soluzioni per applicare proposte operative, ma ci si confonde o si trovano dei vicoli ciechi come in un labirinto (5 ♥)	Creatività per cercare la via d'uscita dal labirinto e per trovare una scuola piena di "colori" (Jolly)

¹³ Si tratta di un mazzo di 54 carte da gioco uguale a quello francese ma di grande formato perché possano essere ben visibili da tutti i partecipanti a un lavoro di gruppo. I semi rappresentano i seguenti ambiti: Cuori (le funzioni della Fiaba); Quadri (simboli animali); Fiori (simboli metamorfici); Picche (simboli umani e naturali). Sono compresi anche i due Jolly che raffigurano la famosa esclamazione di Archimede: *èureka*. Il mazzo di carte creative affonda le sue radici nei racconti di fiabe di varia natura che popolano l'inconscio della mente. Gianni Rodari in *Grammatica della Fantasia* aveva già pensato a delle carte da gioco sperimentali derivanti dalle funzioni base dell'immaginario, contenute in *Morfologia della Fiaba* di Propp, e le aveva utilizzate con successo in diversi contesti, per sollecitare la fantasia e la creatività delle persone. Artefatti di questa natura facilitano il viaggio verso l'invenzione e la costruzione narrativa favorendo pratiche di apprendimento collaborativo. Per approfondimenti vedi <<http://www.cartedellacreativita.com/>>.

Presente <i>La scuola com'è</i>	Futuro <i>La scuola come vorremmo che fosse</i>
Scuola come mezzo per formare la persona dal punto di vista didattico ed emotivo (A ♠)	Scuola più aperta che va oltre i ponti verso mondi diversi (7 ♠)
Scuola molto settoriale (4 ♦)	Scuola globale (5 ♣)
Scuola ferma e legata a tradizioni didattiche obsolete (5 ♠)	Studenti che volano in alto, ma sono anche tenuti tramite un filo dai docenti che li guidano e li accompagnano (8 ♠)
Dirigenti e insegnanti come guerrieri che devono "armarsi" per affrontare i numerosi problemi dell'ambito scolastico. Ragazzi che non frequentano volentieri (9 ♥)	Luogo dove i ragazzi hanno piacere di apprendere (3 ♥)
Scuola con aspetti positivi e negativi. Gli studenti che vanno male sono lasciati indietro dai professori che non riescono a capire le loro difficoltà (10 ♣)	I docenti aiutano gli studenti a superare le loro difficoltà per il raggiungimento di un traguardo (3 ♣)

Tabella 2. Il punto di vista degli studenti

Presente <i>La scuola com'è</i>	Futuro <i>La scuola come vorremmo che fosse</i>
Scuola che permette troppa libertà sia ai ragazzi che la frequentano sia ai genitori che interferiscono nel lavoro dei professori (8 ♦)	Scuola con più regole che favoriscano un comportamento etico e rispettoso (2 ♠)
Scuola multietnica in un contesto globalizzato che favorisce la mobilità (5 ♣)	Insegnamento che coinvolga di più i ragazzi che collaborando tra loro e con gli insegnanti, senza annoiarsi (10 ♠)
Scuola troppo nozionistica e che crea spesso confusione. All'estero invece l'insegnamento è più specialistico (5 ♥)	Studenti che escono dalla scuola come camaleonti, con capacità di adattarsi a più realtà lavorative o di vita (5 ♦)
Scuola con aspetti negativi e aspetti positivi (A ♣)	Scuola più libera e più internazionale (3 ♠)
Studenti che hanno difficoltà a vedere il proprio futuro. Sono tante le strade da prendere, serve un occhio di falco per scegliere quello che piace (K ♦)	Scuola come una bussola in grado di orientare, informare e aiutare a capire il futuro (6 ♠)

Presente <i>La scuola com'è</i>	Futuro <i>La scuola come vorremmo che fosse</i>
Scuola teorica prevalentemente nozionistica che crea confusione (J ♠)	Scuola che favorisce approcci diversi (7 ♥)
Scuola non collegata al mondo reale e al lavoro (7 ♠)	Scuola più a contatto con il territorio, in grado di produrre cambiamento attraverso la contaminazione (Q ♣)
Studenti che vivono momenti di gioia e felicità che però a volte sono oscurati dai problemi della scuola (9 ♣)	Vivere la scuola sentendosi liberi di realizzare i propri sogni, accompagnati dagli insegnanti (8 ♠)
Sottovalutate le opportunità che offre la scuola fin dalla prima infanzia (7 ♣)	Studenti che prendono il volo perché resi capaci di vedere il futuro (3 ♣)
Scuola come percorso che porta a delle scelte molto diverse tra di loro (3 ♥)	Materie più collegate tra loro che offrono la possibilità di diversi sbocchi, diversi percorsi (9 ♠)
Scuola con una doppia faccia che crea confusione (J ♥)	Conoscenza più generale di tante materie (Jolly)
Scuola difficile, che crea confusione come durante un temporale (6 ♥)	Scuola più coinvolgente, capace di rendere più partecipi gli studenti (K ♠)
Scuola che crea confusione nei ragazzi riguardo alle scelte future (2 ♣)	Scuola più personalizzata sugli studenti (J ♣)
Scuola che agisce in maniera confusionaria per realizzare qualcosa di bello (8 ♥)	Recupero della tradizione classica degli antichi greci, per una migliore conoscenza e maggiore saggezza (Q ♥)
Studenti che osservano la scuola e cercano con difficoltà di capirla (A ♠)	Scuola come luogo di scambio di affetti e di emozioni (K ♥)
Problema del bullismo (6 ♣)	Scuola come una seconda casa, accogliente e divertente (Jolly)

Le attività esperienziali che prevedono l'utilizzo di strumenti educativi operativi, come verrà descritto anche in riferimento al metodo Lego Serious Play, aiutano a coinvolgere attivamente tutti i partecipanti, a far emergere nuove idee e a rompere le routine di pensiero. Durante entrambe le iniziative realizzate a Verona, tutte le persone coinvolte hanno preso la parola sulla situazione problematica proposta e sono state accompagnate in un percorso di condivisione in cui i punti di vista si sono contaminati come in una danza di parti interagenti.

Analizzando le riflessioni emerse sui contesti educativi e formativi, in particolare nella prospettiva di un cambio di direzione da apportare alla "scuola del futuro", possiamo individuare alcune parole chiave ricorrenti, espressioni che richiamano parole calde necessarie per rendere operativa la settima competenza chiave: apertura e creatività. Apertura, intesa come classi accoglienti che entrano in relazione con il

mondo esterno, insegnanti che collaborano tra loro per l'integrazione tra le discipline e facilitano l'interazione tra gli studenti, favorendo la progressiva creazione di un approccio *open minded*.

Nel film-documentario¹⁴ che Nora Bateson ha dedicato a suo padre Gregory Bateson, lo studioso interviene in maniera molto critica sul tema della tradizionale frammentazione del sapere e sulla correlata inconsistenza delle più frequenti scelte in ambito valutativo (Quagliata, 2014). Di seguito una parte del suo intervento nel corso di una conferenza: “[...] è più che una moda, è inculcato dalle nostre importanti università, che credono che ci sia una cosa come la psicologia che è differente dalla sociologia, e una cosa come l'antropologia che è differente da entrambe, e poi una cosa come l'estetica o la critica artistica differente da tutte le altre e così via; e credono che il mondo sia fatto di pezzi separabili di conoscenza sui quali, se siete studenti, potete essere esaminati con una serie di domande scollegate chiamate quesiti vero-falso, o quiz, come dite voi. Il primo punto sul quale desidero fare chiarezza con voi è che il mondo non è fatto per nulla così o, per essere più educato: il mondo in cui io vivo non è affatto così, però compete a voi vivere nel mondo che più vi piace”.

E ancora, come suggerisce Morin, la pratica inter/multi/trans-disciplinare connette i saperi all'esigenza del ben vivere e di una vita buona; si tratta di sviluppare le proprie attitudini, trasformando le conoscenze acquisite in pratica (Morin, 2015).

Creatività, intesa come obiettivo da raggiungere e attitudine che può contribuire a trasformare l'apprendimento in qualcosa di piacevole e motivante; bisogno di creatività, forse, perché come scrive Ken Robinson, la scuola ancora non valorizza i talenti delle persone generando uno spreco incalcolabile (Robinson, 2015).

b) Il metodo Lego Serious Play: l'esperienza di Fondazione Mondo Digitale

Il metodo Lego Serious Play¹⁵ (LSP) è stato ideato da LEGO¹⁶, a metà degli anni novanta dello scorso secolo, come risposta a una sfida cruciale: la propria sopravvivenza come azienda. Inizialmente pensato solo come metodologia formativa a supporto e sostegno della strategia di sviluppo organizzativo interno, si è trasformato progressivamente in un metodo finalizzato a valorizzare il capitale umano conosciuto e diffuso, ormai, in tutto il globo terrestre (Beltrami, 2014).

Il metodo Lego Serious Play risulta particolarmente efficace per (Kristiansen e Rasmussen, 2015):

- superare le riunioni 20/80¹⁷ e ottenere la partecipazione attiva;

¹⁴ *An ecology of mind. A daughter's portrait of Gregory Bateson* è un film-documentario di Nora Bateson sul modo di pensare di Gregory Bateson (pubblicato in DVD da *Il Narratore*, 2013, è disponibile in versione italiana con sottotitoli).

¹⁵ Per approfondimenti vedi <<http://goo.gl/mO2U8V>>.

¹⁶ LEGO è un produttore di giocattoli danese, noto a livello internazionale per la sua linea di mattoncini assemblabili. L'azienda, fondata nel 1916 da Ole Kirk Christiansen, ha iniziato a produrre i famosi mattoncini a partire dal 1949, ma soltanto dal 1958 essi assumono la particolare forma che ne caratterizza ancora oggi gli assemblaggi. Il nome LEGO fu coniato nel 1934 e deriva dall'unione delle parole danesi “leg godt” che significa “gioca bene”.

¹⁷ Nella maggior parte delle riunioni di lavoro, si può dire che il venti per cento dei partecipanti occupa l'ottanta per cento del tempo: non si rispetta nessun processo democratico che

- far emergere nuove idee;
- favorire l'attitudine al cambiamento.

Sul territorio nazionale, da qualche anno, Fondazione Mondo Digitale¹⁸ sperimenta con successo metodologie per rinnovare la didattica e valorizzare il *learning by doing*, tra cui il metodo LSP. Fondazione Mondo Digitale è un'organizzazione no profit di base a Roma, ma che opera anche in ambito nazionale e internazionale; un contesto di riferimento riconosciuto per tutto quello che riguarda la didattica innovativa nelle scuole, realizzata anche attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali¹⁹. La Fondazione si configura quindi come un'ambiente fertile in cui sperimentare metodologie didattiche innovative prima di introdurle operativamente in contesti educativi e formativi.

Per approfondire l'utilizzo del metodo Lego Serious Play, abbiamo intervistato Cecilia Stajano –facilitatrice certificata e responsabile dell'innovazione per la scuola²⁰ – che ci ha illustrato le caratteristiche e le peculiarità della “metodologia del mattoncino” e come quest'ultima si colloca nell'ambito delle proposte formative realizzate dalla Fondazione Mondo Digitale.

La Fondazione ha formato²¹ tre persone dello staff con il metodo LSP, con la convinzione che quest'ultimo presenti un'affinità e una coerenza con quanto già realizzato, arricchendo la gamma di strategie didattiche e strumenti operativi messi in campo per sollecitare lo sviluppo di forme di apprendimento significativo in chi partecipa a percorsi di formazione.

Il ruolo fondamentale del facilitatore è quello di essere un “bravo condottiero”, che deve prendersi tutto il tempo che ci vuole per comprendere pienamente qual è il compito specifico che gli è stato chiesto e da chi (scuola o azienda, dirigente scolastico

garantisca a tutti la parola e li responsabilizzi a intervenire.

¹⁸ Per ulteriori approfondimenti vedi <<http://www.mondodigitale.org/it>>.

¹⁹ All'interno della Fondazione troviamo, ad esempio, un impianto di realtà immersiva, che consiste in un ambiente fisico con quattro pareti di proiezione all'interno delle quali si possono vivere esperienze immersive di apprendimento. È inoltre presente un FlabLab (*fabrication laboratory*) attrezzato con macchinari ad alta intensità tecnologica, utilizzati anche per la didattica. Inoltre si organizzano corsi di robotica rivolti a bambini autistici o con disturbi dell'apprendimento. L'utilizzo del digitale nelle scuole viene sollecitato proprio perché, potenzialmente, più democratico: unisce le persone ed è un terreno d'incontro di tante intelligenze differenti.

²⁰ In particolare Cecilia Stajano si occupa della fase di implementazione dei progetti; questo le consente di visitare molteplici contesti scolastici e capire come sono posizionati rispetto al digitale. Ricopre un ruolo da “*talent scout*”, cercando di intercettare un facilitatore interno a ciascuna scuola che funga da nodo tra la Fondazione e la scuola stessa. Tale facilitatore deve essere in grado di valorizzare le risorse interne del proprio contesto e contribuire a far riaccendere quel magma assopito presente in ogni scuola. Alla Fondazione non interessano solo le realtà estremamente tecnologiche, perché ci sono anche scuole poco attrezzate che possono essere decisamente innovative: ciò che conta è soprattutto la strategia educativa. Un esempio di progetto in corso di realizzazione è il “Media Art Festival. Percorsi tra arte e tecnologia per una creatività solidale” (<<http://www.mondodigitale.org/it/cosa-facciamo/aree-intervento/pna/media-art-festival>>). Al link che segue si possono scorrere tutti i progetti in cui la Fondazione è coinvolta: <<http://www.mondodigitale.org/it/cosa-facciamo/progetti>>.

²¹ È possibile diventare facilitatore LSP seguendo dei corsi riconosciuti, che hanno la durata di circa quattro giornate e rilasciano una certificazione. I percorsi non richiedono nessun prerequisite particolare, tranne la conoscenza della lingua inglese.

o responsabile marketing, ecc.) per progettare un intervento coerente con il bisogno della realtà organizzativa di riferimento. Chi guida sessioni formative fondate sul metodo LSP deve essere creativo, duttile, flessibile rispetto al contesto e alle dinamiche che si possono creare nel *setting* di apprendimento. Inoltre, chi facilita aiuta le persone ad attribuire, passo dopo passo, significato all'esperienza apprenditiva vissuta.

Tra le iniziative in cui la Fondazione ha proposto il metodo LSP, citiamo quelle realizzate con Bnl Gruppo Bnp Paribas²², CNA pensionati²³ e il progetto 4 passi nel futuro²⁴. Il metodo può essere inoltre utilizzato nella fase di avvio di una start-up: le imprese possono acquistare i kit²⁵ in modo tale da poter conservare la costruzione che realizzano nella fase iniziale e poter ragionare in seguito su eventuali cambiamenti intervenuti e sugli obiettivi perseguiti. Viene utilizzato anche durante i *kick off meeting* di progetti europei, come strumento per far conoscere i partecipanti tra di loro e per creare un senso di appartenenza al gruppo: è una possibile modalità di lavoro per individuare delle basi comuni da cui partire.

La filosofia sottesa alla pratica LSP risulta essere molto democratica in quanto a differenza, ad esempio, del disegno tutti possono accedervi facilmente, perché incastrare due mattoncini tra loro è più immediato. Il metodo può essere utilizzato con il mondo aziendale e degli adulti ma anche con la scuola, per la quale esistono kit specifici. In particolare, l'utilizzo del metodo in ambito *education* aiuta i giovani a sviluppare una visione d'insieme e a maturare consapevolezza sugli obiettivi che si vuole raggiungere; favorisce inoltre la partecipazione attiva di tutti ed è uno strumento utile per contrastare la dispersione scolastica e il bullismo.

Attraverso il gioco serio²⁶ ci si concentra su una situazione specifica (il facilitatore non la chiama mai "problema"); ci si esercita a visualizzarla e ad aprire possibili strade che liberino energie creative. La situazione viene ridefinita attraverso una meta-riflessione sulle attività svolte accelerando e velocizzando l'identificazione di possibili soluzioni. Grazie alla potenza visiva e metaforica di artefatti cognitivi allestiti con materiali LEGO, si vanno a simulare concretamente le situazioni per verificare l'eventuale impatto che hanno per la persona, per il team e per il contesto organizzativo di riferimento.

²² Per approfondimenti vedi <<http://www.mondodigitale.org/it/news/artisti-digitali-e-maker>>.

²³ Per approfondimenti vedi <<http://www.mondodigitale.org/it/risorse/materiali-multimediali/galleria/lsp-workshop-con-cna-pensionati>>.

²⁴ Per approfondimenti vedi <<http://www.mondodigitale.org/it/news/2015/04/quattro-pas-si-nel-futuro>>.

²⁵ Per approfondimenti vedi <<http://www.lego.com/en-us/seriousplay/material>>.

²⁶ "Il gioco serio rappresenta un gioco con un fine esplicito. Tale finalità consiste nell'affrontare situazioni che toccano effettivamente i partecipanti riuniti intorno al tavolo, cercando di indurli a protendersi, a mettersi in gioco per partecipare attivamente, favorendo l'emersione di nuovi saperi e liberandoli dalla routine del pensiero. Il gioco serio è quell'attività in cui si ritrovano le seguenti caratteristiche: è un incontro spontaneo e finalizzato a praticare immaginazione; si focalizza sull'esplorazione e la preparazione, ma non sull'implementazione; segue delle regole precise o un linguaggio condiviso. I partecipanti entrano in gioco per apprendere, generare opzioni, sviluppare insieme concezioni innovative. Un processo di gioco serio può condurre a una nuova vision o a un nuovo modello di business" (Kristiansen e Rasmussen, 2015, pp. 45-47).

Il metodo da “solo” non è risolutivo, ma se viene utilizzato in maniera appropriata aiuta a capire meglio, a fare chiarezza: favorisce lo sviluppo di un *framework* mentale limpido. I pezzi LEGO sono chiari, puliti, riconoscibili e il metodo estremamente versatile; si può lavorare per far emergere ed esercitare, attraverso le tecniche di applicazione proposte, una serie di aspetti coerenti con le attitudini che compongono la settima competenza chiave: creatività, innovazione, assunzione di rischi, capacità di pianificazione, leadership, comunicazione, capacità di negoziazione efficace, capacità di lavorare sia individualmente sia in collaborazione all’interno di gruppi, ecc.

LSP è quindi una pratica che aiuta a tirar fuori l’esistente e a progettare possibili soluzioni dall’esistente; una strategia partecipata per la quale è necessaria la costituzione di un team.

Le fasi principali del metodo sono tre²⁷:

- fase di riscaldamento, per creare una base comune di condivisione e conoscenza reciproca;
- attività individuale;
- attività collettiva.

Ogni gioco serio proposto prevede una tempistica ben definita: è necessario costruire e attribuire significato a ciò che si è realizzato – in modo individuale e/o collettivo – in un tempo ristretto. Le attività sono impegnative, ma anche estremamente coinvolgenti²⁸.

Con la pratica LSP viene rimessa al centro la sapienza artigiana attraverso l’uso delle mani²⁹ (“le mani pensano”): sollecitare la riflessione solo dopo che la mano ha agito aiuta a razionalizzare e a fare una sintesi, a formalizzare il pensiero stesso. Il metodo facilita l’espressione libera di “parole calde” che altrimenti rimangono sommerse e quindi favorisce il racconto, così da “sprigionare” alcuni concetti rimasti intrappolati in gabbie mentali. Con il metodo non solo si raccontano storie (*storytelling*), ma si costruiscono apprendimenti attraverso le storie (*storylearning*).

²⁷ In particolare il metodo è composto da sette tecniche di applicazione: costruire modelli e storie individuali; condividere i modelli e le storie; creare uno scenario; stabilire connessioni; costruire un sistema; giocare con situazioni emergenti e decisioni; estrarre semplici principi guida. Le sette tecniche rappresentano processi senza contenuto: è il facilitatore che contribuisce a determinarlo sulla base degli obiettivi previsti.

²⁸ Ogni attività esperienziale sviluppata è guidata dal *core process*, il sistema operativo del metodo LSP: la sintassi di un linguaggio che supporta i partecipanti nel tradurre in parole ciò che non conoscono e che non sanno di conoscere. Il *core process* si articola in quattro fasi: presentazione dell’attività da realizzare; costruzione; condivisione e riflessione.

²⁹ La mano viene utilizzata come strumento di innovazione della nostra mente. “È attraverso la costruzione di oggetti materiali [artefatti cognitivi] che costruiamo conoscenza. Provate a pensare agli aspetti del vostro lavoro che vi motivano particolarmente – le attività, gli eventi e le persone che vi infondono energia e vi coinvolgono pienamente. Mentre ci pensate, prendete un po’ di mattoncini LEGO per costruire un modellino che esprima visivamente uno di questi aspetti. Questo vi consentirà anche di spiegare a un bambino di nove anni che cosa trovate di entusiasmante e di coinvolgente nel vostro lavoro” (Kristiansen, P., Rasmussen, R., 2015, p. 78).

c) *Imprenditorialità nelle scuole: l'esperienza di Junior Achievement*

Negli ultimi anni, grazie alla collaborazione di istituzioni, imprese, organizzazioni no profit, il sistema scolastico italiano sta intensificando le iniziative di sperimentazione sul tema dello spirito d'iniziativa e imprenditorialità rivolte agli studenti di ogni ordine e grado della scuola e alle università. Tra queste iniziative "Impresa in azione" di Junior Achievement Italia³⁰ rappresenta un caso significativo riconosciuto come *best practice* dalla Commissione europea e accreditato come migliore strategia per garantire l'occupabilità delle giovani generazioni.

Impresa in azione è infatti un programma di educazione imprenditoriale per la scuola superiore che riesce a coinvolgere in Europa più di 275 mila studenti l'anno, appartenenti non solo a scuole a vocazione tecnica e professionale, ma anche ai licei in tutta Italia.

Per approfondire meglio l'esperienza realizzata da Junior Achievement (JA), è stata intervistata Miriam Cresta, *Chief Executive Officer* dell'Associazione no profit, che ha sintetizzato la filosofia d'azione della propria associazione e ha illustrato l'efficacia dei modelli didattici utilizzati nei programmi.

Investire nell'educazione imprenditoriale è per JA un'attività vincente per la scuola e per l'azienda poiché mette gli studenti in grado di sviluppare le proprie potenzialità ed essere più proattivi nel gestire il proprio progetto di crescita individuale e quindi diventare più "occupabili".

Il ruolo svolto da Junior Achievement nella promozione dell'educazione imprenditoriale consiste nel:

- mettere a disposizione dispositivi didattici semplici e facilmente replicabili e adattabili alle diverse realtà socio – economiche locali;
- formare gli insegnanti³¹ affinché siano in grado di attivare queste iniziative nelle classi seguendone il processo;
- cercare manager e imprenditori disponibili a fare da mentori nelle scuole affiancando gli insegnanti e i ragazzi.

Il contesto principale di applicazione dei corsi d'imprenditorialità di JA è quello scolastico. Con le diverse iniziative di educazione realizzate dall'associazione si cerca di favorire il più possibile l'incontro dell'educazione imprenditoriale sui banchi di scuola, in considerazione anche della stretta correlazione e degli effetti benefici esistenti tra gestione proattiva della propria carriera scolastica e occupabilità. Spiega Miriam Cresta: "Junior Achievement ha sviluppato negli anni una decina di programmi ed eventi didattici sull'imprenditorialità per la scuola. Questi programmi presentano obiettivi

³⁰ Junior Achievement Italia è un'associazione no profit legalmente riconosciuta che si occupa di Education innovativa. Nata nel 1919 negli Stati Uniti, è oggi diffusa in oltre 122 Paesi al mondo. Operativa in Italia dal 2002, raggiunge ogni anno più di 20 mila studenti su tutto il territorio nazionale. Grazie al supporto di aziende, istituzioni e fondazioni, sviluppa e diffonde iniziative didattiche che mirano a trasferire alla scuola attitudini e conoscenze fondamentali per preparare i giovani al mondo del lavoro e all'autoimprenditorialità. Per approfondimenti vedi <<http://www.jaitalia.org/>> e <www.impresainazione.it>.

³¹ Con il programma *The Entrepreneurial School*, sono stati formati nell'ultimo anno circa 500 insegnanti in Italia. Vedi nota n. 9.

e tempi differenti a seconda dell'età, della maturità degli studenti e dei risultati di apprendimento da raggiungere oltre che del livello di "mindset all'intraprendenza" che ci si propone di sviluppare in loro".

Acquisire questo approccio nella vita significa investire in competenze (*entrepreneurial skill*), conoscenze (*entrepreneurial knowledge*) e sviluppo di una mentalità imprenditoriale (*entrepreneurial mindset*).

Tutti i programmi tendono ad attivare queste tre aree seppure con obiettivi diversi, che in alcuni casi sono di sensibilizzazione e in altri di acquisizione della competenza.

Si va da proposte di 1 giornata, come gli *Innovation & Creativity Camp*, a programmi con cicli di 5 o 6 incontri di 2 ore, fino a percorsi di durata annuale (dalle 80 alle 100 ore per *Impresa in azione*, un semestre universitario per *Start up Programme*).

Lo sviluppo di competenze imprenditoriali è l'obiettivo primario del programma *Impresa in azione* che mira a stimolare il senso di iniziativa, agendo su attitudini come la proattività, la capacità d'innovare, la creatività individuale e collettiva; a promuovere l'imprenditorialità, illustrando come nasce e si sviluppa una start-up sul mercato reale; ad avvicinare i giovani al mondo del lavoro, presentando i modelli organizzativi aziendali, le professionalità coinvolte, i settori che offrono maggiori opportunità occupazionali.

Attraverso questo programma si acquisiscono capacità di leadership e *teamworking*, grazie all'esercizio della capacità di identificare opportunità di business, definire obiettivi, sviluppare un piano, creare una strategia di marketing, lanciare un prodotto o un servizio, rendicontare agli azionisti, scrivere un rapporto annuale e partecipare a fiere espositive o competizioni a carattere locale, nazionale o internazionale. Inoltre gli studenti che aderiscono a *Impresa in azione* possono ottenere la certificazione europea delle competenze imprenditoriali (*Entrepreneurial Skills Pass - ESP*)³².

L'iniziativa rappresenta un'esperienza di insegnamento e apprendimento in modalità *learning by doing*, facendo leva su contenuti tecnici e su competenze trasversali grazie a diverse modalità di formazione in aula, in *e-learning* e *on the job*. L'approccio *peer-to-peer* tra docenti e tra studenti permette di metter in circolo le proprie esperienze in una logica di arricchimento reciproco.

Con la metodologia didattica basata sull'imparare facendo, attraverso una serie di attività parallele e progressive, ai partecipanti vengono forniti gli strumenti per trasformare un'idea imprenditoriale creativa (un prodotto, un servizio) in un progetto concreto.

L'utilizzo degli spazi e la tradizionale modalità didattica frontale e teorica vengono rivoluzionati da una didattica esperienziale e pratica che attrezza laboratori creati ad hoc, palestre digitali e FlabLab. Miriam Cresta spiega che "laddove queste strutture non sono presenti nell'edificio scolastico, possono essere attivate collaborazioni con aziende e istituzioni aventi spazi laboratoriali moderni e innovativi a volte anche più

³² Il progetto ESP è stato sviluppato da Junior Achievement Europe in collaborazione con la Camera di Commercio della Federazione Austriaca (KWO), CSR Europe e la Fondazione danese For Entrepreneurship-Young Enterprise (FFE-YE) e co-finanziato dalla Commissione Europea. Per approfondimenti vedi <<http://entrepreneurialskillspass.eu>>.

vicini a logiche di produzione industriali o artigianali. Il passaggio continuo tra il fuori e il dentro la scuola è un aspetto peculiare dell'educazione imprenditoriale”.

Per avviare un progetto di educazione imprenditoriale in una classe³³, è necessario in primo luogo individuare un docente o un gruppo di docenti di riferimento in grado di seguire il processo di apprendimento degli studenti.

I docenti coinvolti, insieme ad un esperto d'azienda volontario segnalato da JA Italia o individuato autonomamente dalla scuola, partecipano a un percorso formativo di una giornata e ricevono il materiale didattico e il supporto necessario per poter procedere con lo sviluppo delle attività.

Gli alunni devono aderire personalmente all'iniziativa, sottoscrivendo un primo “patto educativo” tra loro e gli insegnanti. Il patto viene successivamente ampliato con l'aggiunta di un nuovo interlocutore (manager o imprenditore)³⁴ a supporto del progetto che mette a disposizione della classe tutte le risorse necessarie affinché l'idea sia presentata correttamente al mercato.

Riferimenti bibliografici

Astee project, <<http://www.asteeproject.eu/>> consultato il 29/01/2016.

Barricelli Domenico (a cura di), *Spazi di apprendimenti emergenti. Il divenire formativo nei contesti di coworking, fablab e università*, Roma, Isfol, 2016 (Research Paper, 29).

Bateson Gregory, *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984.

Bateson Nora, *An ecology of mind. A daughter's portrait of Gregory Bateson*, Il Narratore, Vicenza, 2013.

Beltrami Giorgio, *Lego Serious Play: origini, sviluppi e applicazioni*, Formazione-esperienziale.it, gennaio 2014, <http://www.formazione-esperienziale.it/catalog/images/lego_serious_play.pdf> consultato il 29/01/2016.

Commissione delle Comunità europee, Final report of the expert group “*Entrepreneurship in vocational education and training*”, Novembre 2009, <<http://goo.gl/VNRTxh>>.

Commissione delle Comunità europee, *Ripensare l'istruzione: investire nelle abilità in vista di migliori risultati socioeconomici*, COMM (2012) 669 del 20/11/2012, <<http://goo.gl/UQZCz>>.

Consolini Marta (a cura di), *Educazione imprenditoriale. Impatto ed effetti di una scuola che innova*, Junior Achievement Italia, settembre 2015, <<http://www.orientamentoirreer.it/sites/default/files/materiali/2015%2009%20Ricerca-JA.pdf>> consultato il 29/01/2016.

Cusmai Mario, Di Saverio Maria, Loasses Chiara, *Nuovi ambienti per reinventare l'apprendimento e il lavoro*, Intervento a “Mostra Convegno Nazionale Job&Orienta”, Verona, 27 novembre 2015, in <<http://goo.gl/YFH0Bp>> consultato il 29/01/2016.

³³ Nel 2016/17 le scuole possono seguire *Impresa in azione* come programma di Alternanza scuola-lavoro riconosciuto dal MIUR.

³⁴ La piattaforma digitale www.impresainazione.it prevede un percorso formativo per tutti e tre gli stakeholder coinvolti e contenuti aggiuntivi per tutte le scuole aderenti.

- Entrepreneurial Skills Pass*, <<http://entrepreneurialskillspass.eu/>> consultato il 29/01/2016.
- Fondazione Mondo Digitale, <<http://www.mondodigitale.org/it>> consultato il 29/01/2016.
- Impresa in azione, <<http://www.impresainazione.it/>> consultato il 29/01/2016.
- Job&Orienta, <<http://www.joborienta.info>> consultato il 29/01/2016.
- Junior Achievement Italia, <<http://www.jaitalia.org/>> consultato il 29/01/2016.
- Kristiansen Per, Rasmussen Robert, *Il metodo Lego Serious Play per il business*, Franco Angeli, Milano, 2015.
- Le carte *Eureka*, <<http://www.cartedellacreativita.com/>> consultato il 29/01/2016.
- Legge 13 luglio 2015, n. 107, *Riforma del sistema nazionale di istruzione e formazione e delega per il riordino delle disposizioni legislative vigenti*, art. 1, c. 7, lettera d <<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/07/15/15G00122/sg>> consultato il 29/01/2016.
- Lego Serious Play*, <<http://goo.gl/mO2U8V>> consultato il 29/01/2016.
- Morin Edgar, *Insegnare a vivere*, Raffaello Cortina, Milano, 2005.
- OECD-Eurostat, Entrepreneurship Indicators Programme, *Measuring Entrepreneurship. A Collection of Indicators*, 2009 Edition, in <<http://www.insme.org/files/3862>> consultato il 29/01/2016.
- Presentazione workshop “Nuovi ambienti per reinventare l’apprendimento e il lavoro”, <<https://goo.gl/nVaDzE>> consultato il 29/01/2016.
- Quagliata Alberto, *I-learning. Storie e riflessioni sulla relazione educativa*, Armando editore, Roma, 2014.
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio relativa a *competenze chiave per l’apprendimento permanente* (2006/962/CE, GU L 394/10), <<http://goo.gl/7CmNTu>> consultato il 29/01/2016.
- Robinson Ken, *Fuori di testa. Perché la scuola uccide la creatività*, Erickson, Trento, 2015.
- The entrepreneurial school*, <<http://theentrepreneurialschool.eu/>> consultato il 29/01/2016.
- Unipolis, *Dalla Sharing Economy all’Economia collaborativa l’impatto e le opportunità per il mondo cooperativo*, I quaderni di Unipolis, ottobre 2015, <<http://goo.gl/wzpWik>> consultato il 29/01/2016.

Per citare questo articolo: Mario Cusmai, Maria Di Saverio e Chiara Loasses, *La settima competenza chiave si rinnova. Esperienze, metodologie e strumenti operativi*, “Osservatorio Isfol”, V (2015), n. 4, pp. 155-171.