



IL PROGETTO CLEAR

Esiti in una prospettiva transnazionale
Analisi della letteratura

Paola Menapace & Francesco Pisanu

Dimensioni di interesse

1. Strutture organizzative

(aspetti legati al tema della leadership nelle organizzazioni, al lavoro di gruppo, all'innovazione nella scuola)

2. Caratteristiche individuali

(motivazione, predisposizioni, abilità, conoscenze e competenze)

3. Pratiche pedagogiche

(nella catena dell'apprendimento e nei contesti organizzativi)

4. Contenuti della formazione

(nella catena dell'apprendimento e nei contesti organizzativi)



1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- **Leadership** (direction, climate, autonomy, and motivation)
- **Mentoring**
- Accountability
- Trustworthiness
- Advocacy
- Organizational improvement
- Leading facilitation
- Performance coaching
- Servant leadership
- **Team working**
- Communication
- **Coaching**
- Project management
- Learning to learn
- Visioning
- Change management leadership
- Experiential, project-based learning environments
- Tutor confidence and ability to inspire



Riferimenti bibliografici

Leadership e innovazione

Hunter and Cushenbery (2011), Leading for Innovation: Direct and Indirect Influences, *Advances in Developing Human Resources*, 13 (3), pp. 248-265

L'efficacia del leader condiziona il successo del lavoro creativo nell'organizzazione



Dimensioni

- Importanza del leader nel trasmettere un atteggiamento positivo verso l'innovazione nell'impresa
- Caratteristiche personali del leader
- Influenza indiretta e diretta sulla performance innovativa dell'impresa:

Influenza indiretta:

- Capacità di assumere rischi, legittimazione del comportamento non convenzionale, accettazione del rischio
- Riconoscimento e premio ai lavoratori innovativi
- Scelta del team, composizione del team
- Supporto all'instaurarsi di un clima positivo



Dimensioni

Influenza diretta:

- Input creativo nella fase di generazione delle idee
- Definire una visione e dare una direzione
- Predisporre le risorse
- Avere delle conoscenze tecniche specifiche dell'area nella quale si opera
- Ruolo conflittuale del leader (generatore di idee ma anche valutatore delle stesse)
- Influenza del leader in vari momenti della fase innovativa
- Rapporto con altri attori (leader esecutivi, investitori, consumatori)



Risultati

- Come formare un leader adatto alla creatività e all'innovazione?
- Diversa tipologia di leadership rispetto alla creatività e all'innovazione:
 - Creative leadership nella prima fase di generazione dell'idea
 - Innovative leadership in fasi successive, implementazione dell'idea in nuovi processi, servizi e prodotti
 - Di quali competenze e conoscenze ha bisogno un leader a seconda delle diverse fasi dalla creazione all'innovazione?
 - Strumenti multimediali a disposizione per sviluppare una leadership creativa/innovativa



Riferimenti bibliografici

Teamwork and Innovation

Hoegl, M. & Parboteeah, K.P., (2007), creativity in innovative projects: how teamwork matters, *Journal of engineering and technology management*, Vol. 24, pp. 148-166

La qualità del gruppo di lavoro facilita l'applicazione delle competenze tecniche ma può ostacolare l'applicazione del pensiero creativo



Contesto della ricerca

- 145 team di sviluppo di software in 4 laboratori tedeschi
- 575 sessioni di raccolta dati con i membri, i leader ed i manager dei team



Teamwork quality (Hoegl and Gemuenden, 2001):

- Communication
- Coordination
- Balance of members contribution
- Mutual support
- Effort
- Cohesion



Risultati

- Queste caratteristiche del gruppo facilitano l'applicazione di competenze tecniche ma ostacolano l'applicazione di un pensiero più divergente e creativo
- Inibizione dell'emergere di un pensiero divergente e di nuove idee all'interno del gruppo
- Se il gruppo è molto coeso i membri ricercano l'approvazione e il consenso all'interno del gruppo



2. CARATTERISTICHE INDIVIDUALI

- Knowledge
- Skills
- Abilities
- Autonomy
- Motivation
- Entrepreneurial behaviour
- Entrepreneurial opportunities recognition
- Individual action and reflection
- Personal attitudes toward creativity and innovation



Riferimenti bibliografici

Creativity and entrepreneurship

Sarri, K.K., Bakouros, I.L., Petridou, E., (2010), Entrepreneur training for creativity and innovation, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34, Iss: 3, pp.270 - 288

La creatività e l'imprenditorialità sono positivamente correlate e aiutano lo sviluppo dell'organizzazione (Zhao, 2005)



Scopi della ricerca

- Percezioni, attitudini, motivazione e consapevolezza dell'importanza dell'innovazione da parte dell'imprenditore
- Importanza della formazione all'imprenditorialità creativa e innovativa
- Studio utilizzato per elaborare delle strategie educative per un training all'imprenditorialità creativa efficace



Risultati

Gli imprenditori di piccole e medie imprese di tre regioni analizzate nella Grecia del Nord ritengono per la maggior parte:

- Importante la creatività e l'innovazione nella loro impresa
- L'imprenditorialità creativa e l'innovazione siano positivamente legati tra di loro e aiutino lo sviluppo dell'impresa
- Riconoscono il loro bisogno di un training e di strumenti specifici per loro e per i membri della loro organizzazione
- Identificano la mancanza di risorse finanziarie e di tempo come principali ostacoli alla partecipazione a corsi specifici



Riferimenti bibliografici

Creative behavior

Heinonen, J., Hytti, U. and Stenholm, P., (2011), the role of creativity in opportunity search and business idea creation, *Education and Training*, Vol. 53, Iss: 8, pp. 659 – 672

Diverse strategie per la ricerca delle opportunità sono ad esempio la ricerca attiva, l'acquisizione di conoscenze, il comportamento innovativo e l'azione collettiva. Il comportamento creativo comprende la ricerca delle opportunità nell'ambiente esterno in maniera proattiva e innovativa



Dimensioni

- La creatività non è direttamente associata con la fattibilità di un'idea imprenditoriale
- Tuttavia la creatività rafforza la capacità di utilizzare strategie di ricerca creative e strategie di ricerca basate sull'acquisizione di conoscenze per realizzare l'idea imprenditoriale
- Due aspetti dell'imprenditorialità:
 - Art: pensiero innovativo-creativo che facilita la fattibilità dell'idea imprenditoriale
 - Science: competenza e conoscenza del business



Risultati

- Individui creativi adottano un'ampia gamma di comportamenti per supportare la fattibilità della loro idea imprenditoriale:
 - Proporre diverse idee imprenditoriali;
 - Proporre idee veramente uniche e nuove;
 - Puntare sulla creatività delle proprie idee;
- La creatività è anche connessa a comportamenti più “analitici” basati sull’acquisizione di informazioni e conoscenze più specifiche del business e del mercato



3. PRATICHE PEDAGOGICHE

- **Creative problem solving and thinking skills**
- Experiential development
- Developmental objectives
- Learning prompts
- Reflection questions
- Leveraging technology via simulations
- E-mentoring
- Multisource feedback
- Social media
- Succession planning programs
- Regular peer reviews
- Assessment without examinations or writing
- **Strategies of emotional engagement**
- **Considerations of process over output**
- Extended self and peer assessment
- **Practitioner-led engagement and experience of real life scenario**



3. PRATICHE PEDAGOGICHE

- Business beyond the Box
- Lateral thinking
- De Bono course or six thinking hats
- **Creative teaching**
- Disciplined improvisation
- Constructivism
- **Project-based learning**
- **Collaborative learning**
- Contextualization
- Using metaphor
- **Problem-based learning (PBL)**
- Project learning
- **Central conceptual structures**
- **Creative problem solving**
- Emotional engagement
- **Co-operative Learning**
- Inquiry-based learning
- Formative assessment



Riferimenti bibliografici

Competitiveness and global sustainability in Educational Policies

Sahlberg, P. and Oldroyd, D., (2010), Pedagogy for Economic Competitiveness and sustainable development, European Journal of Education, Vol. 45, No. 2, 2010, Part I

L'autore rileva l'attuale discrepanza tra la politica di standardizzazione della Strategia di Lisbona attraverso gli studi comparativi (PISA) e la necessità di sperimentare l'innovazione e la creatività nei curricula, questo richiede metodi di insegnamento adeguati che promuovano la collaborazione, la creatività e una pedagogia centrata sullo studente



Dimensioni

- Concezione relativa della conoscenza, esistenza di più interpretazioni e processi multipli
- Innovazione intesa come processo di estrazione di valore economico e sociale dalla conoscenza
- Valorizzazione del capitale sociale: le comunità creative si basano su alleanze strategiche



Metodi di insegnamento/apprendimento

1. Co-operative Learning

principali abilità:

- Atteggiamento positivo verso di sé, verso l'insegnamento e gli insegnanti
- Atteggiamento positivo verso gli altri
- Abilità interpersonali e relazionali più efficienti
- Consapevolezza dei processi collaborativi di gruppo

2. Problem-based learning (PBL)

principali abilità:

- Problem-solving applicato sia all'imprenditorialità che allo sviluppo sostenibile basato sulla capacità di trovare soluzioni creative e di costruire consenso



Metodi di insegnamento/apprendimento

3. Project learning

Principali abilità:

- Project skills applicato sia all'imprenditorialità che allo sviluppo sostenibile focalizzando in particolare sull'uso delle tecnologie e sulla presa di decisioni basate sull'evidenza

4. Central conceptual structures

Principali abilità:

- Pedagogy of gaming
- Produzione di storie
- Composizioni musicali

5. Creative problem solving

Principali abilità:

- Processi meta-cognitivi che coinvolgono il pensiero divergente e convergente



4. CONTENUTI DELLA FORMAZIONE

- **Divergent and convergent thinking**
- brainstorming
- mind-mapping
- lateral thinking
- morphological analysis
- Team working
- Communication
- Project management
- **Student-centered pedagogy**
- **Work-based learning**
- **Experiential learning**
- ability to visualize ideas
- effective use of memory to **integrate new knowledge with prior knowledge**



Riferimenti bibliografici

Creative teaching

Gibson, R., (2010), The art of creative teaching: implications for higher education, Teaching in Higher Education, Vol. 15, Iss:5, pp. 607 – 613

L'autore propone delle strategie che le università potrebbero adottare per favorire la creatività degli studenti. L'autore si interroga soprattutto sul ruolo giocato dall'ambiente esterno e si chiede se la creatività si può trovare nell'università e nei colleghi



Caratteristiche delle tecniche di insegnamento creative

- L'autore propone una pedagogia centrata sullo studente per sviluppare la creatività nell'educazione terziaria
- Le tecniche creative richiedono:
 - Apertura all'esperienza
 - Volontà di assumere rischi
 - Flessibilità, spontaneità e apertura mentale
 - Improvvisazione in contesti e strutture già esistenti (disciplinata)
- Caratteristiche delle tecniche creative:
 - Partecipazione attiva dello studente
 - Opportunità di un apprendimento inquiry-based
 - Costruttivismo
 - Apprendimento project-based
 - Apprendimento collaborativo



Caratteristiche individuali e del contesto

L'insegnamento creativo include:

- Contestualizzare
- Utilizzare metafore
- Informalità e abilità ad ispirare domande e riflessioni
- Valorizzazione dello studente
- Empatia, utilizzo delle emozioni
- Portare gli studenti a riflettere sul loro stesso processo di apprendimento
- Valorizzare la motivazione intrinseca dello studente

Caratteristiche del contesto:

- Apertura alla diversità
- Collaborativo
- Apertura alla interdisciplinarietà



Caratteristiche da incoraggiare

L'autore suggerisce alcune caratteristiche che l'ambiente dovrebbe incentivare per promuovere la creatività:

- Tempo a disposizione per il pensiero creativo
- Premiare le idee, pensieri e artefatti creativi
- Incoraggiare la presa in carico del rischio
- Permettere gli errori
- Immaginare da varie prospettive
- Identificare interessi e problemi
- Generare ipotesi multiple
- Focalizzare su idee ampie
- Pensare sul processo del pensare



Negoziiazione del curriculum

- L'autore argomenta che la competizione, scelte limitate, pressioni alla conformità, giudizi, errori frequenti possono distruggere questo potenziale (Amabile, 1983)
- Caratteristiche che non promuovono la creatività sono:
 - Sistema di accesso all'università basato sulla competizione
 - Pedagogia trasmissiva
 - Lezioni di massa
 - Esami in una situazione di stress
- L'autore propone la negoziazione del curriculum come strumento che permetta l'assunzione di responsabilità dello studente e un ruolo attivo nel decidere il contenuto e i risultati dell'apprendimento



Caratteristiche della valutazione

Caratteristiche della valutazione:

- La valutazione dovrebbe essere utilizzata come attività continua per incoraggiare l'interesse, l'impegno e le sfide intellettuali
- La valutazione non dovrebbe essere separata ma integrata nel processo di apprendimento
- Il compito può essere negoziato con lo studente, può essere scritto, elettronico, multimediale, performativo, teatrale, etc.
- Utilizzo di team di apprendimento dove si lavora sui compiti per la valutazione
- Valutazione tra pari

Grazie per la vostra attenzione!