

Potenziare la prossima generazione di promotori del cambiamento

Un duplice approccio all'educazione all'innovazione sociale

Dott. Philippe Eiselein, Università di scienze applicate di Odissee

Sig. Bram Oers, Università di scienze applicate di Odissee

Dott. Dries Couckuyt, Università di scienze applicate di Odissee



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i punti di vista espressi sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea né dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Questo rapporto è stato pubblicato con il sostegno finanziario della Commissione Europea (EACEA). Le informazioni contenute nella presente pubblicazione sono fornite dagli autori e non riflettono necessariamente la posizione ufficiale della Commissione europea.

Accordo sovvenzione	di	Somma forfettaria Erasmus+ INNO-Blueprint
Progetto		101111846 – ESIC
Titolo del progetto		Alleanza per la promozione dello sviluppo delle competenze per l'economia sociale – Progetto ESIC, Campus europeo per l'innovazione sociale
Deliverable		D2.2 Rapporto sull'intelligence delle competenze
Livello divulgazione	di	Pubblico

Redattori: Philippe Eiselein, Bram Oers, Dries Couckuyt

Ultima revisione: 22 agosto 2025

<https://socialinnovationcampus.eu/>



Introduzione

Il progetto ESIC, che aderisce al “Patto per le competenze sulla prossimità e l'economia sociale”, si propone di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo di migliorare e riqualificare ogni anno il 5% della forza lavoro e dell'imprenditoria del settore. In tal senso, si propone di focalizzare l'attenzione sulla transizione, verde e digitale, nell'economia sociale, rafforzando le capacità di innovazione sociale.

L'Alleanza riunisce istituzioni di istruzione superiore e formazione professionale, organizzazioni e imprese attive nel campo dell'economia sociale provenienti da diversi Paesi europei, nonché attori a livello europeo.

Basandosi sulle evidenze relative alle richieste di competenze dei profili professionali, l'Alleanza rafforza l'offerta di nuove competenze e affronta i disallineamenti tra competenze richieste e competenze offerte, creando un nuovo curriculum di base generale per l'economia sociale e programmi di studio per diversi livelli del quadro europeo delle qualifiche (EQF).

L'Alleanza progetta e fornisce contenuti didattici e formativi transnazionali e co-produce metodologie di insegnamento e formazione per una rapida adozione dei contenuti a livello regionale e locale e per profili professionali emergenti.

Inoltre, il progetto creerà una solida rete di comunicazione e divulgazione, promuovendo il settore dell'economia sociale come scelta professionale e sostenendo lo sviluppo di un senso di iniziativa e di una mentalità imprenditoriale nell'UE.

Sintesi

Man mano che le sfide globali diventano più complesse e urgenti, il ruolo dell'istruzione, in particolare di quella imprenditoriale e di quella superiore, deve evolversi. Non è più sufficiente preparare i discenti solo all'efficienza e alla competizione. I leader di domani devono essere attrezzati per affrontare l'incertezza, assumere un ruolo guida in tutti i settori e promuovere un cambiamento sociale positivo. Questa serie di rapporti orientati alla pratica in due parti esplora il modo in cui le istituzioni educative e gli ecosistemi di supporto possono affrontare questa sfida. Basandosi su ricerche approfondite e conoscenze provenienti dal mondo reale, i rapporti offrono quadri pratici per sviluppare le competenze, le strategie pedagogiche e i cambiamenti organizzativi necessari per integrare l'innovazione sociale negli ambienti di apprendimento. Il primo rapporto, "Future-Ready Skills for Social Innovation" (Competenze future per l'innovazione sociale) presenta un quadro pragmatico di competenze per guidare docenti, finanziatori e sviluppatori di programmi nello sviluppo delle competenze più importanti per i promotori del cambiamento (changemaker). Il secondo rapporto, "Redesigning Business Education for Impact" (Ripensare l'educazione all'imprenditorialità per l'impatto) esamina come le business school possano aggiornare le proprie metodologie pedagogici, superare l'inerzia istituzionale e supportare più attivamente l'innovazione sociale attraverso un'istruzione esperienziale e mirata. Nel complesso, questi spunti costituiscono un invito all'azione per educatori, responsabili di programmi e attori dell'ecosistema che desiderano preparare la prossima generazione non solo al successo, ma anche alla rilevanza sociale.

Punti chiave:

- L'educazione all'innovazione sociale richiede sia competenze di base (trasversali) sia competenze contestualizzate (specialistiche).
- Le pedagogie emergenti (dagli hackathon ai living lab) sono fondamentali per diffondere questo apprendimento.
- Le istituzioni devono superare la rigidità interna e sostenere la sperimentazione dei docenti per favorire il cambiamento.

Parole chiave: Educazione all'innovazione sociale, competenze, pedagogie trasformative, ecologia dell'apprendimento, cambiamento istituzionale

Indice

1. Dotare gli innovatori sociali delle competenze chiave per un futuro sostenibile	1
Abstract	1
Introduzione	1
Panoramica delle competenze essenziali	2
Quadro di competenze a due livelli	3
Riflessioni	5
2. Riprogettare l'educazione all'imprenditorialità per ottenere un impatto: pedagogie per l'innovazione sociale	7
Abstract	7
Introduzione	7
Pedagogie per l'innovazione sociale	8
Barriere istituzionali	11
Prospettive rigide	11
Inefficienza operativa delle facoltà	12
Riflessioni	12

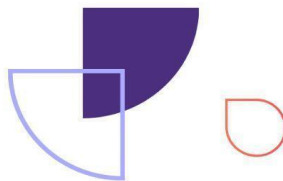
1. Dotare gli innovatori sociali delle competenze chiave per un futuro sostenibile

Abstract

La necessità di innovazione sociale non è mai stata così forte come nel mondo odierno in rapida evoluzione, caratterizzato da cambiamenti climatici, disuguaglianze e sconvolgimenti sociali. Ciononostante molti imprenditori sociali e promotori del cambiamento fanno fatica a sviluppare le competenze necessarie per creare un impatto duraturo. Questo rapporto pratico sintetizza le conoscenze provenienti da oltre 150 articoli accademici in una guida concisa e orientata all'azione, rivolta a docenti, consulenti politici e promotori dell'ecosistema dell'innovazione. Il rapporto individua le competenze chiave necessarie per il successo dell'innovazione sociale, organizzate in competenze trasversali (ad esempio collaborazione, agilità nell'apprendimento e consapevolezza della sostenibilità) e competenze specialistiche (ad esempio leadership, gestione operativa, conoscenza digitale e innovazione). Queste competenze sono sempre più essenziali per le istituzioni di istruzione superiore (HEI) che mirano a fornire ai propri studenti e alla società nel suo complesso, gli strumenti per elaborare soluzioni per un futuro sostenibile e inclusivo. Pur basandosi su evidenze accademiche, questo rapporto si concentra su indicazioni pratiche, suggerimenti per i curricula e spunti di riflessione per chi progetta interventi educativi, formativi e politici nel campo dell'innovazione sociale.

Introduzione

In tutta Europa e oltre, cresce il consenso sull'idea che per affrontare le complesse sfide sociali odierne occorra qualcosa di più di semplici soluzioni tecniche. Richiede una nuova generazione di innovatori capaci e guidati dai valori, in grado di promuovere il cambiamento in tutti i settori e in tutte le discipline. Gli innovatori sociali, siano essi imprenditori, docenti, funzionari pubblici o leader della comunità, sono in prima linea in questo cambiamento. Ma molti si ritrovano impreparati, soprattutto per quanto concerne affrontare l'incertezza, gestire le partnership e potenziare l'impatto. Nonostante il moltiplicarsi di programmi in materia di imprenditorialità sociale e sostenibilità, tipico degli ultimi decenni, permane una mancanza di chiarezza su quali competenze siano realmente necessarie e su come gli enti di istruzione possano dotare le persone di tali competenze. Il presente rapporto intende colmare questa



lacuna. Piuttosto che proporre un modello teorico o un'analisi accademica, fornisce una panoramica pratica e accessibile alle competenze chiave che stanno emergendo come essenziali per gli innovatori sociali. Si basa su ampie evidenze e su una validazione da parte di esperti, ma è progettato per professionisti, docenti e consulenti politici che elaborano piani di studio (curricula), progettano programmi didattici o definiscono sistemi di supporto per i promotori del cambiamento.

Panoramica delle competenze essenziali

Molti aspiranti changemaker o innovatori sociali devono affrontare una ripida curva di apprendimento. Che si tratti di avviare un'impresa sociale, sviluppare un nuovo servizio in un'organizzazione non-profit o sperimentare nuovi approcci nella pubblica amministrazione locale, le sfide sono sorprendentemente simili: collaborare tra settori diversi, adattarsi all'incertezza e trovare modalità sostenibili per generare un impatto. Ciò significa che gli innovatori sociali necessitano di un ampio mix di competenze, non solo in imprenditorialità o sostenibilità, ma anche in leadership, comunicazione, competenze digitali e pensiero sistemico. Purtroppo tali competenze vengono spesso sviluppate in modo disomogeneo oppure non vengono sviluppate affatto. Alcuni programmi formativi si concentrano molto sui valori o sui modelli imprenditoriali, ma trascurano il know-how operativo. Altri mettono l'accento sulla creatività e l'ideazione, ma trascurano la collaborazione e la creazione di ecosistemi. Per affrontare questo problema, è utile raggruppare le competenze in due macro-categorie:

- **Competenze trasversali** : si tratta di competenze fondamentali che si applicano alla maggior parte dei ruoli e dei contesti, come la collaborazione, il pensiero critico e l'alfabetizzazione digitale. Costituiscono la base per una partecipazione efficace a qualsiasi processo di innovazione.
- **Competenze specialistiche**: queste includono competenze più specifiche per singoli ruoli, come dirigere un team, progettare soluzioni innovative, gestire le attività o occuparsi della gestione finanziaria. Sebbene non tutti gli innovatori necessitino di tutte queste competenze, esse risultano fondamentali quando si tratta di ampliare l'impatto o gestire un'iniziativa nel tempo.

È importante sottolineare che queste competenze non sono solo tecniche. Molte riguardano l'atteggiamento e la mentalità, come la resilienza, la curiosità o la volontà di affrontare l'ambiguità. Sono inoltre fortemente interdisciplinari, intersettoriali e

richiedono agli individui di imparare tanto dalla pratica quanto dalla teoria. Comprendendo e sviluppando queste competenze in modo più mirato, le istituzioni educative, i programmi di supporto e i finanziatori possono garantire che gli innovatori sociali non siano solo idealisti, ma anche pronti e capaci di promuovere un cambiamento significativo e duraturo.

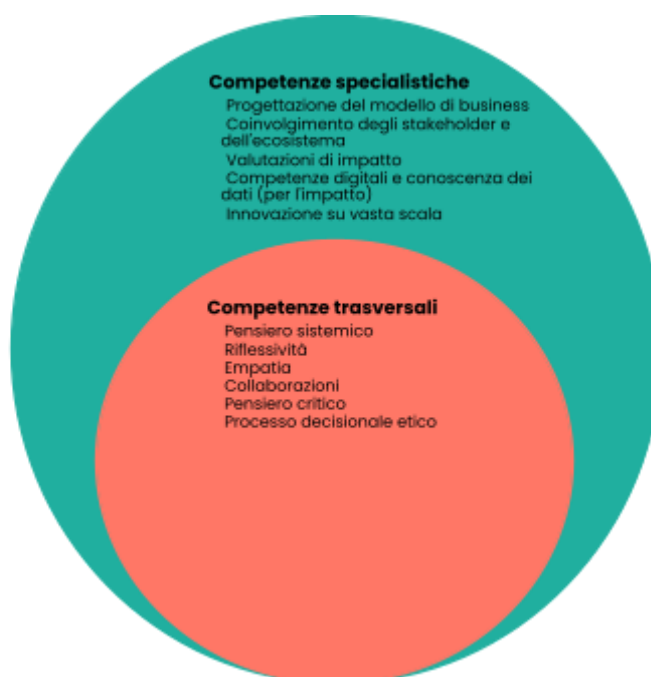


Figura 1. Quadro di competenze a due livelli per l'innovazione sociale. Competenze di base (trasversali) e dipendenti dal ruolo (specialistiche) per sviluppare promotori del cambiamento orientati agli obiettivi.

Quadro di competenze a due livelli

Per progettare programmi formativi efficaci, curricula o iniziative di sviluppo delle capacità, è utile distinguere tra due insiemi fondamentali di competenze: quelle trasversali a tutti i ruoli e quelle più specifiche per singoli ruoli o determinate situazioni. Le competenze trasversali rappresentano abilità fondamentali di cui ogni innovatore sociale ha bisogno, indipendentemente dal ruolo o dall'organizzazione in cui opera. Sono competenze trasferibili, ampiamente applicabili e spesso rappresentano gli elementi costitutivi di uno sviluppo più specialistico. Le abbiamo raggruppate nei seguenti sottoinsiemi:

- **Collaborazione e comunicazione**
Collaborare con diverse parti interessate in diversi settori e culture, utilizzando sia una comunicazione chiara che un ascolto attivo.
- **Pensiero critico e agilità di apprendimento**
Riflettere, analizzare e adattarsi, soprattutto quando ci si muove in ambienti complessi o incerti.
- **Consapevolezza della sostenibilità**
Comprendere le sfide ambientali e sociali in gioco e integrare una visione di lungo termine nell'azione.
- **Alfabetizzazione digitale**
Utilizzare con sicurezza gli strumenti digitali per le attività, la sensibilizzazione e l'innovazione: dai fogli di calcolo ai social media fino all'intelligenza artificiale.
- **Costruzione dell'ecosistema**
Sviluppare reti, alleanze e coalizioni di stakeholder che sostengano e amplifichino l'impatto.
- **Competenze personali** (cura di sé, etica, autostima)

Queste competenze aiutano gli innovatori a rimanere concreti, informati e resilienti, indipendentemente dal fatto che stiano appena iniziando o ampliando un progetto. Il secondo insieme è costituito da competenze specialistiche che tendono a dipendere dal ruolo specifico, dalla fase o dal settore in cui opera l'innovatore. Nessuna persona ha bisogno di possedere tutte le competenze, ma ogni team ne richiede la maggior parte. Queste competenze non sono soltanto tecniche, ma sono strettamente legate all'attuazione concreta, spesso apprese attraverso la pratica e affinate nel tempo. Queste sono raggruppate nei seguenti sottoinsiemi:

- **Leadership e gestione delle persone**
Ispirare gli altri, gestire team e allineare gli sforzi verso una missione comune.
- **Competenze di innovazione e progettazione**
Trasformare le idee in prototipi testabili e soluzioni scalabili attraverso creatività e sperimentazione.
- **Competenze gestionali, operative e finanziarie**
Gestire budget, logistica, compliance o consegne quotidiane in un ambiente con risorse limitate.

- **Pensiero imprenditoriale**

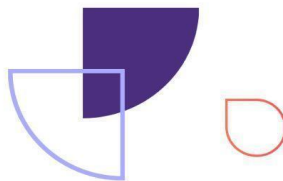
Individuare opportunità, creare partnership e prendere decisioni strategiche in situazioni di incertezza.

È importante considerare l'offerta di una struttura di apprendimento modulare nell'insegnamento di queste competenze. Potrebbe aiutare i discenti a identificare i propri punti di forza principali e quindi personalizzare il proprio percorso di sviluppo aggiungendo competenze mirate in base al loro ruolo o alle ambizioni (ad esempio, fondatore, facilitatore, decisore politico, ecc.).

Riflessioni

Con il crescente interesse per l'innovazione sociale, molte università (di scienze applicate), enti di formazione, incubatori e agenzie pubbliche stanno avviando programmi a sostegno dei promotori del cambiamento. Tuttavia, senza una chiara comprensione delle competenze necessarie e di come queste differiscano nei vari ruoli, questi programmi rischiano di essere frammentati, superficiali o scollegati dalla pratica. Il quadro a due livelli delineato sopra offre una base pratica per coloro che progettano iniziative di istruzione, formazione o sviluppo delle capacità. Aniché reinventare la ruota, aiuta gli attori a concentrarsi sui giusti elementi costitutivi, ovvero le competenze trasversali come base e le competenze specialistiche adattate agli obiettivi dei discenti.

Per le istituzioni di istruzione superiore, ciò significa ripensare i curricula per garantire che gli studenti non ricevano solo insegnamenti teorici, ma acquisiscano anche competenze pratiche, etiche e adattive. Significa anche andare oltre i modelli statici di classe verso approcci più esperienziali e interdisciplinari che includano progetti concreti, il coinvolgimento dell'ecosistema e pratiche riflessive. Per gli incubatori e le organizzazioni di supporto, il quadro evidenzia l'importanza di mappare le competenze nel tempo. Il supporto nella fase iniziale potrebbe concentrarsi sulla consapevolezza di sé, sul pensiero sistemico e sullo storytelling. Il supporto in una fase successiva potrebbe spostarsi verso la strategia operativa, il team building o la resilienza finanziaria. Per i decisori politici e i finanziatori, ciò implica che lo sviluppo delle capacità debba essere multidimensionale. Non basta finanziare progetti di innovazione; le persone che li realizzano hanno bisogno di un supporto costante nell'apprendere, nell'adattarsi e nel crescere. Investire nelle competenze, in particolare in quelle permanenti, digitali e basate sugli ecosistemi, può generare un impatto più duraturo a tutti i livelli. Infine, per gli stessi innovatori sociali, il quadro fornisce uno strumento utile per l'autovalutazione e la pianificazione dello sviluppo. Comprendere



quali competenze siano già consolidate e quali debbano essere rafforzate (sia a livello personale sia tramite partnership) è fondamentale per una crescita sostenibile.

Sulla base delle intuizioni e del quadro presentati in questo rapporto, le seguenti raccomandazioni mirano a supportare chi sviluppa e realizza programmi didattici e supporto all'innovazione sociale. i) Creare percorsi di competency-based learning modulari. Evitare piani di studio (curricula) standardizzati. Progettare programmi flessibili e modulari che consentano ai discenti di sviluppare innanzitutto le competenze trasversali e poi di specializzarsi in base al proprio ruolo o agli obiettivi professionali. ii) Integrare esperienze interdisciplinari sul campo, utilizzando casi concreti, laboratori sociali, service learning e partnership con imprese sociali o attori pubblici. L'apprendimento deve avvenire negli stessi contesti complessi e intersettoriali in cui si sviluppa l'innovazione sociale; iii) Utilizzare autovalutazioni delle competenze e mappature dei team per incoraggiare i discenti a riflettere sui propri punti di forza e sulle aree di sviluppo. Supportare i team nella mappatura delle loro competenze combinate e nell'identificazione delle lacune da colmare tramite formazione o reclutamento; iv) Formare i formatori, come docenti, mentori e coordinatori di programma che spesso non hanno il supporto necessario per insegnare efficacemente l'innovazione sociale. Investire nello sviluppo del corpo docente, nello scambio tra pari e nelle comunità di pratica; infine, v) progettare insieme agli stakeholder! Le competenze innovative e cruciali possono essere insegnate solo se proposte in modo innovativo, il che richiede livelli più elevati di coinvolgimento e responsabilizzazione da parte di discenti, imprenditori sociali, finanziatori e attori della comunità nella progettazione e valutazione dei programmi. Ciò garantisce pertinenza, senso di appartenenza e miglioramento continuo.

Mentre il mondo si trova ad affrontare sfide sociali e ambientali sempre più complesse, servono di più delle buone intenzioni. Abbiamo bisogno di innovatori ben preparati, capaci di trasformare la visione in azione. Il nostro quadro a due livelli ci aiuta in questo, offrendo due messaggi chiave: primo che le competenze di base (trasversali), come collaborazione, agilità di apprendimento e consapevolezza della sostenibilità, sono essenziali per tutti coloro che sono coinvolti nell'innovazione sociale; secondo che le competenze specialistiche, come leadership, gestione dell'innovazione ed esecuzione operativa, devono essere coltivate in base al ruolo, al contesto e alla fase di sviluppo. Guardando al futuro, questo quadro può servire come punto di partenza per rivedere i curricula, progettare programmi didattici o strutturare servizi di tutoraggio e supporto. Può anche aiutare i discenti e i team a valutare la loro situazione attuale e quali competenze devono ancora fare proprie. Con le giuste

competenze, possiamo dare alla prossima generazione di innovatori sociali gli strumenti non solo per sognare un futuro migliore, ma anche per costruirlo.

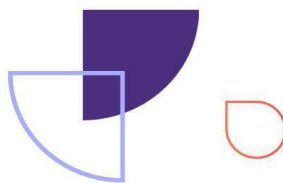
2. Riprogettare l'educazione all'imprenditorialità per ottenere un impatto: pedagogie per l'innovazione sociale

Abstract

Le sfide **imprenditoriali odierne** non si limitano più alla massimizzazione del valore per gli azionisti; implicano anche la gestione dei rischi ambientali, delle questioni di giustizia sociale e dell'incertezza sistemica. La prossima generazione di leader imprenditoriali avrà bisogno di competenze molto diverse per prosperare e creare un impatto significativo. Sulla base di approfondimenti a livello europeo, abbiamo esplorato come le business school e i programmi didattici potrebbero ripensare il loro ruolo nella società, fornendo ai discenti le competenze e le esperienze di apprendimento giuste per guidare l'innovazione sociale. Basandosi su un'ampia serie di interviste con docenti, innovatori e attori dell'ecosistema in nove paesi europei, individua i temi chiave non solo sulle competenze fondamentali necessarie per l'innovazione sociale nel mondo degli affari, ma anche sulle pedagogie emergenti che vanno oltre le lezioni frontali per arrivare all'apprendimento sul campo. Pensata per i dirigenti delle business school, i progettisti di piani di studio e i team di formazione aziendale, questa guida offre consigli pratici per allineare meglio l'educazione imprenditoriale alla realtà di un mondo in continua evoluzione e per preparare i futuri leader in grado di guidare le imprese come forza positiva.

Introduzione

L'educazione all'imprenditorialità è a un punto di svolta. In tutto il mondo, aziende, governi e società civile guardano alla prossima generazione di leader per affrontare problemi che vanno ben oltre la performance finanziaria: instabilità climatica, disuguaglianza, coesione sociale e governance etica. Tuttavia, nonostante le business school abbiano iniziato a integrare argomenti come la sostenibilità e l'etica, molti programmi non riescono ancora a preparare i discenti ad affrontare le complesse realtà dell'innovazione sociale. I curricula di base spesso si concentrano su pianificazione, analisi e competizione, mentre ciò di cui i promotori del cambiamento



hanno realmente bisogno sono adattabilità, collaborazione, pensiero sistemico e un chiaro senso dello scopo. Allo stesso tempo, molti docenti e istituzioni si trovano ad affrontare limitazioni concrete: dipartimenti isolati, strutture rigide o mancanza di chiarezza su come insegnare queste nuove forme di leadership. Nonostante le buone intenzioni, gli sforzi per integrare l'innovazione sociale nell'educazione imprenditoriale spesso rimangono frammentati, sottofinanziati o marginalizzati. Il presente rapporto è una risposta a queste problematiche. Si basa su decine di conversazioni approfondite con docenti e professionisti in tutta Europa per trasmettere un messaggio chiaro: se le business school vogliono rimanere rilevanti, devono ripensare a cosa insegnano, come lo insegnano e perché è importante. Quella che segue è una guida pratica, destinata a presidi, direttori di programma e innovatori nel campo dell'istruzione, su come creare un'educazione imprenditoriale a prova di futuro che consenta ai discenti di guidare i propri team con un obiettivo, promuovere l'innovazione e costruire un mondo migliore.

Pedagogie per l'innovazione sociale

Per preparare i discenti all'innovazione sociale non basta aggiungere qualche corso opzionale. Richiede un cambiamento nel modo di approcciarsi all'insegnamento e all'apprendimento. I metodi tradizionali, le lezioni frontali, i case study, le materie compartimentate, ecc., sono spesso inadatti ad aiutare i discenti ad affrontare la complessità del mondo reale e il cambiamento sistemico. In tutta Europa, gli docenti pionieristici stanno abbandonando il semplice trasferimento di conoscenze per passare all'apprendimento trasformativo. Questi nuovi approcci combinano la teoria con l'esperienza diretta, coinvolgono gli attori della comunità e creano spazio per la riflessione personale, l'incertezza e la sperimentazione. Le pedagogie più promettenti condividono tre caratteristiche fondamentali:

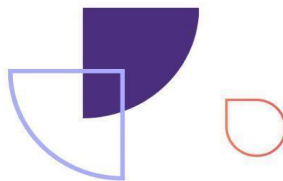
- **Sono esperienziali**
I discenti si impegnano nella risoluzione di problemi concreti insieme a partner provenienti dai settori pubblico, privato o sociale. L'apprendimento avviene attraverso l'azione, l'errore e la riflessione.
- **Sono interdisciplinari**
Sfide come la disuguaglianza o il cambiamento climatico non rientrano in un unico ambito accademico. I programmi di successo abbattano le barriere tra le facoltà e uniscono prospettive diverse.

- **Sono riflessive e guidate dai valori**

L'innovazione sociale non riguarda solo la risoluzione dei problemi; consiste anche nel chiarire gli obiettivi, esaminare le ipotesi e prendere decisioni etiche sotto pressione.

I docenti riferiscono inoltre che gli studenti si sentono più coinvolti, motivati e responsabilizzati quando vengono utilizzati questi approcci. Tuttavia, integrarli nei piani scolastici tradizionali resta una sfida che richiede cambiamenti non solo nello stile di insegnamento, ma anche nella cultura organizzativa e nelle strutture di supporto. In tutta Europa, un numero crescente di business school e centri di innovazione sta sperimentando nuovi formati per insegnare l'innovazione sociale in modo immersivo, significativo e basato sulla comprensione dei sistemi. Sebbene non esista un modello unico valido per tutti, emergono diversi approcci interessanti.

Ad esempio, i laboratori di innovazione sociale sono luoghi in cui i discenti lavorano in piccoli team per affrontare sfide sociali concrete presentate da comuni locali, ONG o aziende. Questi laboratori spesso includono lavoro sul campo, prototipazione e feedback pubblici. L'obiettivo non è solo quello di creare soluzioni, ma di imparare attraverso la creazione congiunta e l'incertezza. Un altro esempio è il cosiddetto "challenge-based learning". Invece di iniziare con lezioni frontali, i corsi sono organizzati attorno a domande complesse e aperte (ad esempio, "Come possiamo ridurre l'esclusione digitale tra i giovani delle aree urbane?"). I discenti acquisiscono conoscenza mentre fanno ricerca, consultano gli stakeholder e testano le idee in modo iterativo. I living lab o il community-based learning rappresentano alcuni programmi che coinvolgono gli i discenti direttamente nelle iniziative comunitarie in corso o nei progetti di innovazione urbana. Queste partnership offrono ai discenti un'esperienza pratica, creando al contempo un valore reale per i gruppi svantaggiati e approfondiscono la loro comprensione del cambiamento a livello sistemico. Altri due esempi sono le cosiddette pratiche di riflessione integrata e gli hackathon. Il primo tipo di esempio rappresenta i programmi che incorporano nel curriculum l'auto-riflessione guidata, la scrittura di un diario personale, il peer coaching e le discussioni etiche. Ciò rafforza non solo l'intelligenza emotiva e l'orientamento allo scopo, ma anche la capacità dello studente di gestire l'ambiguità e le tensioni di valori. Il secondo riguarda situazioni in cui studenti di economia, design, ingegneria e scienze sociali uniscono le forze in formati di collaborazione brevi e intensi. Questi abbattano le barriere, stimolano il pensiero creativo e simulano il tipo di dinamiche multi-attore presenti nel lavoro reale di innovazione sociale.



Questi approcci potrebbero inoltre essere considerati lungo una scala che va da “più facili da implementare” a “più complessi/sistemici da implementare”. Ciò potrebbe aiutare a prevedere la progressione della profondità, le esigenze di risorse e i cambiamenti istituzionali richiesti. Gli hackathon sono relativamente facili da organizzare nel breve termine e richiedono modifiche minime al curriculum, incoraggiando al contempo la collaborazione interdisciplinare. Il challenge-based learning può essere integrato nei corsi esistenti, incoraggiando ulteriormente la mentalità di indagine e la risoluzione dei problemi. Ciò richiede già una pianificazione e una facilitazione più moderate. Un livello “più avanzato” richiederebbe pratiche di riflessione integrate, che aggiungano profondità agli approcci di apprendimento esistenti, ma ciò necessiterebbe facilitatori qualificati e tempo per la riflessione. Finora, questi approcci rimangono relativamente “interni”. L'approccio successivo prevede partenariati con organizzazioni (locali) dell'ecosistema e presuppone dunque un maggiore coordinamento e allineamento con le esigenze della comunità. Un approccio di community-service learning offre un impatto concreto e il coinvolgimento degli studenti, ma inizia a gravare maggiormente sui docenti. Infine, i living lab e i laboratori di innovazione sociale richiedono il massimo supporto istituzionale, flessibilità, cambiamento culturale, partnership a lungo termine e pensiero sistematico. Ma potrebbero anche consentire ai studenti di essere inseriti in progetti urbani o comunitari in corso, in cui è altamente probabile che si sviluppi un impatto sociale, poiché i studenti sono immersi e collaborano a creare soluzioni insieme agli stakeholder. Ma, ovviamente, questa è la più complessa da gestire. Una panoramica di questi esempi è riportata nella figura sottostante (Figura 2).

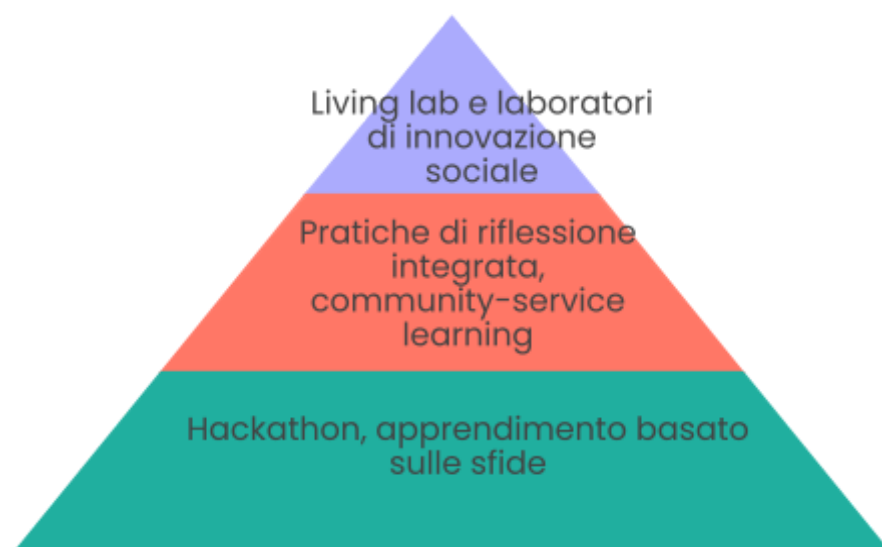


Figura 2. Da approcci più semplici da implementare (livello base) a approcci più complessi da implementare (livello superiore) per le pedagogie dell'innovazione sociale.

Barriere istituzionali

Sebbene molti docenti siano desiderosi di adottare nuovi approcci, spesso si trovano a scontrarsi con resistenze strutturali e culturali. L'educazione all'innovazione sociale mette in discussione il ruolo tradizionale delle business school e ciò può generare attriti a diversi livelli. I problemi comuni sono due: la questione delle prospettive o visioni rigide e l'inefficienza delle attività didattiche. Questi ostacoli non sono certo insormontabili, ma affrontarli richiede leadership, allineamento e impegno strategico a partire dai massimi livelli dell'intera istituzione.

Prospettive rigide

Strutture di corsi standardizzate, risultati di apprendimento definiti rigidamente e regole di accreditamento poco flessibili possono lasciare poco spazio alla sperimentazione, all'interdisciplinarietà o all'apprendimento aperto. Inoltre, alcune scuole considerano ancora l'innovazione sociale come qualcosa di marginale, un "aggiunta" al curriculum principale. Potrebbero esserci timori che concentrarsi su un'istruzione orientata allo scopo possa indebolire la credibilità accademica o l'attrattiva per l'industria.

Inefficienza operativa delle facoltà

La collaborazione tra le facoltà è difficile quando le metriche di rendimento, i budget e i compiti didattici restano separati. I docenti interessati all'innovazione spesso lavorano da soli. Inoltre, potrebbero non ricevere il supporto istituzionale o il riconoscimento necessario per l'investimento in nuove metodologie pedagogiche. Le pubblicazioni di ricerca sono spesso prioritarie rispetto all'impatto didattico o al coinvolgimento della comunità. A peggiorare le cose vi è il fatto che lo sviluppo di partnership, l'istituzione di laboratori sociali o l'organizzazione di moduli esperienziali richiedono uno sforzo notevole. Senza tempo dedicato, finanziamenti o supporto amministrativo, anche i programmi meglio intenzionati non possono andare avanti.

Riflessioni

Per integrare in modo significativo l'innovazione sociale nella formazione all'imprenditorialità, le scuole e i responsabili dei programmi possono adottare diverse misure strategiche. Le seguenti raccomandazioni si basano su pratiche concrete osservate nelle istituzioni europee:

1. Cominciare in piccolo e in modo strategico

Sperimentare un modulo, uno studio o un laboratorio di innovazione sociale all'interno di un corso esistente. Non aspettare una riforma completa del curriculum, bensì sfruttare i piccoli successi per creare slancio all'interno.

2. Incentivare la sperimentazione pedagogica e dei docenti

Offrire sovvenzioni didattiche, tempo libero o riconoscimenti ai docenti che sviluppano nuovi formati di apprendimento. Celebrare internamente le storie di successo per cambiare la cultura. Ciò significa anche rompere gli schemi formativi formando gruppi di lavoro informali o accordi di insegnamento congiunto tra i dipartimenti. L'innovazione sociale prospera grazie all'attrito interdisciplinare.

3. Coinvolgere l'ecosistema

Coinvolgere imprenditori sociali, ONG, funzionari pubblici e discenti nella progettazione congiunta di esperienze di apprendimento. Ciò crea credibilità, rilevanza e consenso a lungo termine. Invitare a pensare oltre gli esami. Utilizzare strumenti come i diari di riflessione, le peer review, il feedback sull'ecosistema o le presentazioni di prototipi per valutare sia la mentalità che l'applicazione pratica.

Le business school hanno l'opportunità e la responsabilità urgente di evolversi. In un mondo che si trova ad affrontare crisi sovrapposte, i futuri leader devono essere in grado di gestire la complessità, agire eticamente, collaborare oltre i confini e guidare l'innovazione seguendo un obiettivo. Questo rapporto illustra come l'educazione all'imprenditorialità possa affrontare questa sfida. Non attraverso aggiunte teoriche o corsi opzionali, ma ripensando il modo stesso di insegnare: dando risalto a pedagogie esperienziali, interdisciplinari e riflessive che rispecchino le condizioni reali dell'innovazione sociale. Sebbene l'inerzia istituzionale sia un problema reale, il cambiamento è possibile e sta già avvenendo grazie a programmi pionieristici in tutta Europa. Iniziando in piccolo, allineando gli incentivi e creando comunità di supporto, le business school possono liberare la creatività e la leadership di docente e discenti.