



ITHEN INTERNATIONAL TECHNICAL HIGHER EDUCATION NETWORK

IO1 - I-THEN Set di metodologie e linee guida

INTERNATIONAL TECHNICAL HIGHER EDUCATION NETWORK - SET DI METODOLOGIE

Set di dieci metodologie innovative – con guide pratiche step by step – utili a sviluppare le competenze chiave richieste dal mercato del lavoro internazionale nel campo del marketing e della gestione aziendale

Documento pubblicato dal partenariato della ITHEN International Technical Higher Education Network.

Coordinatore di progetto: Fondazione ITS Jobsacademy

Sito web: www.ithen.eu

Codice progetto: 2020-1-IT02-KA203-079561

METODOLOGIE ITHEN

Data	Maggio 2022
Versione	Finale
Autori	Veronica Tanelli, Maria Teresa Provenzale, Armand Faganel, Tuğba Uçma Uysal, Ceray Aldemir, Georg Dutschke, Paula Ribeiro, Florence Plumier, Eduard Abadias, Olga Daitche, Florian Amon, Cristina Badia, Natalia Curto, Borut Likar, Peter Strukelj
Partner	Fondazione ITS JobsAcademy, University of Primorska, Muğla Sıtkı Koçman University, Atlântica - Instituto Universitário, Institut de Vic, One Off Tech, Escola del Treball, Associazione Multiculturale I Due Mondi
Codice risultato	R12
Target	<ul style="list-style-type: none">• Partner di ITHEN• Docenti e manager di ITS e università• Studenti dei corsi di Marketing Internazionale e Business Management

Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un avallo dei contenuti, che riflettono solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni ivi contenute



SOMMARIO

SOMMARIO	3
IL PROGETTO ITHEN	4
METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE	7
CLASSE CAPOVOLTA (FLIPPED CLASSROOM)	8
JIGSAW CLASSROOM	16
BUSINESS CASE STUDY	21
DESIGN THINKING	30
APPRENDIMENTO BASATO SUL PROGETTO	37
APPRENDIMENTO BASATO SUL PROBLEMA	43
BUSINESS GAME	49
SIMULAZIONE DI UN'ANALISI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT	54
COMPUTATIONAL THINKING	61
METODOLOGIA CROSSOVER	66
CONCLUSIONI	70

IL PROGETTO ITHEN

ITHEN è un progetto di partenariato strategico Erasmus+ che coinvolge istituti di formazione tecnica superiore e università che collaborano allo sviluppo di corsi internazionali congiunti nei settori della gestione aziendale e del marketing.

CONTESTO DI ITHEN

In Europa, nonostante diversi tentativi ufficiali, il processo che permette agli studenti diplomati presso gli Istituti Tecnici Superiori (EQF5) di ottenere una laurea triennale (EQF6) frequentando solo il terzo anno universitario grazie al riconoscimento automatico dei crediti conseguiti nel biennio, non è ancora stato sistematizzato. Poiché solo pochi ITS (in inglese TVET – Technical and Vocational Education and Training) assegnano crediti ECTS nei loro moduli, è difficile per le Università riconoscerne gli esami, costringendo quindi i diplomati ITS a ricominciare dal primo anno se desiderano conseguire una laurea triennale. Questo scoraggia gli studenti poiché comporta anche un'enorme quantità di tempo aggiuntivo da dedicare allo studio.

Il riconoscimento dei crediti viene garantito solo nel caso esistano specifici accordi bilaterali tra singoli ITS e Università, e spesso si tratta di un riconoscimento incompleto dei crediti, per cui gli studenti si ritrovano a dover dare esami integrativi.

Tra i partner di ITHEN vi sono alcuni ITS che hanno attivato accordi con Università finalizzati al riconoscimento dei crediti ECTS, permettendo così ai diplomati nel biennio di completare i propri studi con una laurea triennale o magistrale proseguendo gli studi rispettivamente per 1 o 3 anni. Questo metodo è stato testato con successo dal 2018 e si è dimostrato molto efficace.

La rete ITHEN mira ad allargare la portata geografica di questa sinergia tra ITS e Università, facendone una pratica ordinaria nel medio termine e – nella migliore delle ipotesi – arrivando ad una sistematizzazione ufficiale nelle politiche nazionali ed europee dedicate all'istruzione superiore nel lungo termine.

SCOPO E OBIETTIVI

Scopo principale del progetto ITHEN è quello di stabilire una cooperazione strategica e strutturata tra università e ITS europei e non attivi nel campo dell'istruzione tecnica superiore, al fine di creare una rete per lo sviluppo di nuovi corsi internazionali congiunti.

PRINCIPALI RISULTATI ATTESI

- Superare il divario di competenze sperimentato dagli studenti che desiderano lavorare in ambienti commerciali internazionali attraverso lo sviluppo di competenze imprenditoriali e culturali fondamentali;
- Stabilire una sinergia tra università e ITS che faciliti la transizione tra corsi e diplomi di diverso livello EQF (dall'EQF5 all'E1f 6 e 7), incrementando le opportunità formative e professionali dei diplomati ITS in Europa;
- Rafforzare il collegamento dell'istruzione tecnica superiore con il mercato del lavoro. Lavorare affinché l'istruzione tecnica superiore nei settori del business management e del marketing risponda ai requisiti del mercato del lavoro attuale, attraverso un

- coinvolgimento attivo dei rappresentanti del mondo dell'impresa in ogni fase della progettazione e dell'erogazione di nuovi corsi internazionali congiunti;
- Aggiornamento delle competenze dei docenti finalizzato a permettergli di contribuire allo sviluppo delle competenze culturali ed imprenditoriali nei loro studenti.

TARGET

Quali sono i gruppi target di ITHEN?

- 32 docenti formati sulla selezione di metodologie di ITHEN
- >250 persone tra rettori, direttori di ITS, docenti di istruzione superiore, aziende e camera di commercio, enti locali e studenti coinvolti negli eventi pubblici del progetto
- >140 studenti coinvolti nei pilot nazionali delle metodologie di ITHEN
- almeno 10 nuovi ITS, università, Camere di Commercio, enti pubblici, imprese e organizzazioni internazionali coinvolti formalmente nella rete di ITHEN al termine del progetto
- 40 PMI e organizzazioni non profit coinvolte nel processo di allineamento delle competenze di ITHEN con le esigenze del mercato del lavoro.

PARTNER

ITHEN è il risultato della cooperazione tra 8 partner ufficiali, provenienti da Italia, Spagna, Portogallo, Slovenia, Turchia e Germania.

I partner ufficiali di ITHEN sono:

- **Fondazione ITS JobsAcademy** - Italia (Coordinatore)
<https://jac-its.com/en/>
- **Institut de Vic** - Spagna
<https://www.ivic.cat/portal/index.php>
- **Institut Escola del Treball de Lleida** - Spagna
<https://www.escoladeltreball.cat/en/home/>
- **EIA – Ensino, Investigação e Administração** - Portogallo
<https://www.uatlantica.pt/>
- **Univerza na Primorskem Università del Litorale** - Slovenia
<https://www.upr.si/en%20>
- **Mugla Sitki Kocman University** - Turchia
<https://www.mu.edu.tr/en>
- **OneOffTech** - Germania
<https://oneofftech.xyz/>
- **Associazione Multiculturale I Due Mondi** - Italia <https://www.demixgroup.com/i-due-mondi/>

COMPETENZE CHIAVE PER IL MARKETING INTERNAZIONALE E LA GESTIONE D'IMPRESA

I partner di ITHEN hanno identificato un set di competenze specificamente finalizzate allo sviluppo di un corso internazionale di marketing e gestione d'impresa. Il Set include sia competenze di tipo imprenditoriale, sia competenze culturali. Le 14 competenze identificate sono state raggruppate in 4 categorie: **Management; Digitali; Tecniche; Trasversali**.

La categoria Management include le seguenti competenze:

- Il Knowledge Management come fattore cruciale per lo sviluppo della Competenza di Sviluppo Organizzativo, ovvero la capacità di identificare informazioni, conoscenze e dati chiave che un'organizzazione deve possedere per raggiungere i propri obiettivi.
- Competenza di Marketing Management: la capacità di affrontare le attività di marketing quotidiane di base in aziende e organizzazioni.
- Competenza di Management dell'Innovazione: la capacità di affrontare i concetti moderni di gestione dell'innovazione in un'organizzazione, inclusi i concetti di innovazione e ricerca sostenibili, internazionali e aperte.
- Competenza di Gestione Logistica: la capacità di comprendere le problematiche contemporanee nella logistica e nella gestione della catena di approvvigionamento.
- Competenza Gestionale e Progettuale nelle Organizzazioni Non Profit: capacità di organizzare persone e risorse, di comunicare correttamente e di risolvere problemi.
- Competenza per lo Sviluppo e la Gestione delle Risorse Umane nelle Organizzazioni Non Profit: la capacità di reclutare il candidato adatto e di integrarlo nell'organizzazione, nonché di formarlo e aiutarlo nel processo di sviluppo professionale.

La categoria Digitale comprende le competenze:

- Competenza di Digital Marketing per i Mercati Internazionali: la capacità di creare strategie di marketing digitale appropriate per rafforzare l'internazionalizzazione di un'impresa.
- Competenza di Gestione dei Social media e Community Management: la capacità di sviluppare una visione strategica per la gestione dei social network aziendali.

La categoria Tecnica comprende:

- Competenza di Elaborazione di Tecniche di Vendita sui Mercati Internazionali: la capacità di concludere accordi con clienti.
- Competenza di Excel o Fogli Google livello avanzato: capacità di utilizzare le principali funzioni e grafici di Excel o Fogli Google per analizzare dati, trarre conclusioni e realizzare grafici o report.
- Competenza di Ricerca Statistica per il Marketing: la capacità di utilizzare variabili statistiche per trarre conclusioni ai fini del marketing.

La categoria Trasversale include le competenze:

- Competenza sul Benessere in Azienda: la capacità di organizzare progetti che creano benessere nei lavoratori dell'azienda, secondo la visione e le aspettative degli azionisti.
- Competenza di Responsabilità Sociale d'Impresa Strategica: la capacità di sviluppare/sostenere progetti sociali che maggiormente contribuiscono a una società migliore.
- Competenza in Creatività e Innovazione: la capacità di padroneggiare l'innovazione come uno dei fattori chiave per uno sviluppo socialmente responsabile e sostenibile.



METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE

Allo scopo di facilitare lo sviluppo negli studenti delle competenze elencate nel precedente paragrafo, I partner di ITHEN hanno identificato e selezionato alcune metodologie didattiche innovative che possono essere adattate ai corsi di marketing e business management internazionali. Queste metodologie faciliteranno lo sviluppo delle competenze imprenditoriali e culturali da parte degli studenti. Il carattere innovativo di queste metodologie spesso risiede nella loro applicazione allo sviluppo di tali competenze.

Le **Metodologie ITHEN** identificate dal partenariato sono:

- Flipped Classroom (didattica capovolta)
- Jigsaw Peer Teaching (insegnamento tra pari)
- Business Case Study
- Design Thinking
- Apprendimento Project-Based (basato sui progetti)
- Apprendimento Challenge-Based (basato sulla sfida)
- Apprendimento Problem-Based (basato sui problemi)
- Business Game
- Simulazione
- Computational Thinking (pensiero computazionale)
- Metodologia Crossover.

Per facilitare la comprensione delle metodologie e il loro utilizzo future da parte dei partner di ITHEN e di utenti esterni, in questo documento ciascuna metodologia è stata collegata ad una o più specifiche competenze, così da fornire un esempio pratico della sua applicazione. Le metodologie, tuttavia, possono essere utilizzate per sviluppare altre competenze. Infine, ciascuna metodologia comprende una guida pratica e una user story.

CLASSE CAPOVOLTA (FLIPPED CLASSROOM)

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.3 – max.30</i>
In presenza /online	<i>Ottimale in presenza ma utilizzabile anche in DAD</i>
Durata	<i>A seconda del compito, da un minimo di 1 hr a qualche ora (5-7 hr)</i>
Materiali	<i>Spazio che consenta la divisione in piccoli gruppi (tavoli/banchi), possibilmente (ma non necessariamente) un proiettore</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Non necessario ma possibile, specialmente se si trattano argomenti che hanno a che fare con aziende</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Non necessario</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Una classe motivata e abituata alla discussione e a prendere parte attiva alla lezione produrrà migliori risultati</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>Non sono necessarie caratteristiche particolari</i>
Valutazione	<i>La metodologia non prevede un particolare metodo di valutazione</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia può essere adattata allo sviluppo di più competenze necessarie a chi si affaccia nel mercato internazionale del lavoro nell'area del marketing e del business management, quali:

- Competenza di **Social Media & Community Manager**;
- Competenza **Marketing Digitale per i mercati internazionali**;
- Competenza di **Marketing management**.

COMPETENZA DI SOCIAL MEDIA & COMMUNITY MANAGER

DEFINIZIONE

La competenza in **Social Media & Community Manager** si definisce come la capacità di sviluppare una visione strategica nella gestione dei social network di un'azienda.

ABILITÀ

Padroneggiare questa competenza significa essere in grado di:

- Progettare strategie e politiche di comunicazione utilizzando i social media, sviluppando il ruolo di community manager;
- Pianificare e organizzare i post sui social media usando una dashboard;
- Conoscere e adattare il linguaggio scritto e visivo ai criteri di ogni social media in modo inclusivo;
- Identificare il target su ciascuna delle piattaforme di social media utilizzate dall'azienda;

- Applicare tecniche per generare traffico da un social network a una landing page.

ATTITUDINI

Il perfetto Community Manager dovrebbe avere:

- Creatività e mentalità aperta;
- Curiosità verso nuove tattiche e tendenze del mercato;
- Atteggiamento proattivo e volto al problem solving.

INDICATORI

Una volta sviluppata questa competenza, lo studente dovrebbe:

1. Conoscere i social network e il loro funzionamento (Twitter, LinkedIn, Instagram...);
2. Calendarizzare in modo automatico i post sui social network (utilizzando app quali Hootsuite, Later, ...);
3. Sviluppare una strategia di social media management coerente con la mission aziendale;
4. Sviluppare tecniche per canalizzare la conversazione.

COMPETENZA DI MARKETING DIGITALE PER I MERCATI INTERNAZIONALI

DEFINIZIONE

Strategie appropriate di marketing digitale contribuiscono all'internazionalizzazione di un'impresa. La competenza include la conoscenza di:

- Elementi di Marketing Internazionale
- Elementi di Comunicazione Digitale
- Cultura del Target Market

ABILITÀ

- Usare metodologie di project management
- Sapere eseguire il Social Listening per accedere ai dati per lo sviluppo di nuovi prodotti e per elaborare strategie aziendali
- Applicare tecniche di SEO e Inbound Marketing
- Comprendere e utilizzare l'e-mail marketing
- Creare e gestire un budget
- Usare l'inglese per interagire con clienti internazionali e progettare strategie di marketing
- Applicare le tecniche di creazione di siti web e di marketing dei contenuti

ATTITUDINI

- Creatività
- Curiosità verso nuove tattiche e tendenze di mercato
- Curiosità verso le nuove culture
- Approccio tecnologico e strategico

INDICATORI

Lo studente che acquisisce questa competenza saprà:

- Elaborare un piano di disseminazione
- Disegnare un sito web basato sui bisogni del cliente
- Preparare contenuti culture-oriented
- Identificare Key Performance Indicators per le proprie strategie di marketing
- Creare una campagna di marketing interamente digitale
- Lavorare con piattaforme di social listening
- Lavorare con strumenti di analisi big data
- Sapere come passare dai dati al business thinking strategico

COMPETENZA DI MARKETING MANAGEMENT

DEFINIZIONE

Questa competenza riguarda principalmente le attività di base del marketing aziendale, l'essere attivi sul mercato grazie al marketing mix e attraverso strategie di marketing basiche, strategie di in-house marketing e strategie di internazionalizzazione.

ABILITÀ

- Comprendere le tendenze di sviluppo dei mercati globali
- Comprendere il ruolo del marketing nella performance di un'impresa
- Comprendere il ruolo dei clienti nella performance di un'impresa
- Elaborare una strategia di Marketing Management
- Valutare una strategia di marketing
- Gestire le strategie di marketing sui mercati internazionali

ATTITUDINI

- Spirito imprenditoriale, innovativo, responsabile e amante delle sfide

INDICATORI

Una volta acquisita la competenza, lo studente sarà in grado di:

- sviluppare una comprensione completa dell'importanza dello sviluppo del mercato
- riconoscere l'importanza della gestione del marketing per una performance aziendale di successo
- applicare elementi del marketing mix nella strategia di marketing aziendale
- pianificare, sviluppare e implementare una strategia di marketing pertinente in una pratica e strategia aziendale
- controllare e modificare la strategia di marketing in base ai risultati finali.

ALTRE APPLICAZIONI DELLA METODOLOGIA

Questa metodologia può essere utilizzata anche per sviluppare le seguenti competenze:

- Responsabilità Sociale Strategica d'Impresa;
- Innovation management;
- Logistica
- Gestione e programmazione nelle organizzazioni non profit;
- Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni non profit;

LA METODOLOGIA

DESCRIZIONE

La traduzione letterale di questa metodologia è "classe capovolta" e consente un apprendimento più divertente, più veloce e più conveniente. Inverte il modo tradizionale di insegnare: i contenuti - tradizionalmente erogati dal docente durante le lezioni frontali - vengono studiati fuori dall'aula come compiti a casa, mentre le attività tradizionalmente svolte come compiti a casa (fogli di lavoro, progetti, ecc.) vengono svolte in classe. Inoltre, la metodologia Jigsaw Peer Training (per maggiori dettagli leggi il paragrafo relativo alla metodologia JIGSAW può essere integrata all'interno della Flipped Classroom.

Primo passaggio: dopo aver selezionato un argomento (Keller, 2012), l'insegnante fornisce il materiale di apprendimento caricandolo su una piattaforma online accessibile agli studenti, che possono consultarla in qualsiasi momento: questo materiale può includere foto, video, estri e qualsiasi altra risorsa di apprendimento reperibile gratuitamente online.

Secondo passaggio: gli studenti realizzeranno un video, una presentazione PowerPoint o un testo in cui spiegheranno ed illustreranno l'argomento scelto.

Terzo passaggio: ogni studente presenterà il proprio lavoro in classe di fronte a compagni e insegnante, chiarendo eventuali dubbi e confrontandolo con il lavoro svolto dagli altri studenti. Le attività da svolgere in classe possono comprendere: dibattiti, discussione in piccoli gruppi, discussione in plenaria, brevi compiti scritti, esercizi alla lavagna interattiva, presentazioni.

Questa metodologia è adatta a tutte quelle attività che richiedono troppo tempo per essere svolte in classe dopo la teoria, soprattutto per spiegare argomenti che richiedono un'applicazione pratica e dell'esercizio per essere appresi appieno dagli studenti.

GUIDA PRATICA

1. Identifica quali competenze volete che gli studenti sviluppino;
2. Assicuratevi che la classe sia interessata e coinvolta;
3. Preparate il materiale da caricare sulla piattaforma di condivisione online (criteri: materiali interessanti, che coprano l'intero argomento del corso e che siano sufficientemente specifici).
4. Chiarite agli studenti la divisione tra apprendimento in aula e a casa;
5. Assegnate agli studenti il primo compito (es. Chiedete loro di preparare una presentazione sull'argomento dei materiali assegnati da studiare a casa);
6. Gli studenti studiano e lavorano in maniera autonoma a casa
7. Gli studenti presentano i loro lavori in classe, verso i propri compagni e il docente;
8. Assegnate agli studenti un progetto finale (facoltativo, solo se la metodologia è stata utilizzata per un intero corso).

DURATA

La durata di una sessione dipende dalla quantità di materiali che gli studenti devono studiare e presentare e dal numero di studenti e di gruppi.

È bene lasciare agli studenti almeno una settimana per preparare le loro presentazioni, che poi saranno illustrate alla classe durante una lezione di 2/4 ore.

MATERIALE NECESSARIO

- PC con accesso a Internet;
- Strumento online per videochiamate (es. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet);
- Strumento online per condividere materiale (es. Moodle, Microsoft SharePoint...)
- Strumento online per creare contenuti e allenare la creatività, quali:
 - Strumenti per creare storyboards (es. [Storybird](#), [ACMI Storyboard Generator](#), [StoryboardThat](#),
 - Strumenti per creare ed editare video (es. [Muvizu](#), [Playposit](#), [EDpuzzle](#), [VideoAnt](#)).

Altri materiali e risorse da fornire agli studenti possono includere:

- Siti web
- Report annuali
- Articoli
- Video
- Dichiarazioni stampa
- Post su social media
- Customer review
- Contatti individuali e/o
- Dati forniti dalle associazioni di categoria.

INNOVAZIONE

La metodologia della Flipped Classroom, specialmente quando fa uso della tecnica del Jigsaw Peer Teaching, è innovativa dal punto di vista della **tecnologia**. Infatti, questa metodologia è resa possibile dall'utilizzo sempre più diffuso di tablet e piattaforme web che consentono un contatto costante tra studenti e con l'insegnante. **Attraverso questa metodologia si possono creare community e blog.**

La formazione in ambito di business management e marketing è particolarmente valorizzata da questa metodologia, per i seguenti motivi:

- **Rielaborazione critico-creativa:** rappresenta un momento in cui confrontarsi e riflettere su quanto appreso in classe, essendo liberi di pensare con la propria testa e lasciando spazio alla creatività.
- **Integrazione delle competenze:** ognuno porta le proprie conoscenze nel gruppo, condividendole e integrandole con quelle degli altri.
- **Sviluppo delle competenze trasversali:** capacità di lavorare in squadra, coordinamento, confronto con diversi punti di vista, gestione del tempo, capacità di reazione ai fallimenti.
- **Apprendimento e sperimentazione pratica:** possibilità di sperimentare concretamente, attraverso i vari lavori di gruppo, quanto appreso in aula.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

Questa metodologia può facilmente essere usata in DAD:

- La condivisione del materiale di apprendimento può avvenire su qualsiasi piattaforma online, non è necessario incontrare gli studenti di persona.
- Il lavoro svolto dagli studenti è autonomo e – nel caso si scelga di affidare loro lavori di Gruppo – può essere svolto utilizzando programmi per videoconferenze online.
- Il terzo passaggio, che prevede la presentazione del lavoro individuale/di Gruppo all'insegnante e alla classe, può essere organizzato come qualsiasi altra lezione in DAD.



Secondo Amador e Mederer (2013), per ricreare online la stessa energia che questa metodologia può provocare nelle lezioni in presenza, ha senso utilizzarla su gruppi di dimensione ridotta. Pertanto, la versione online della metodologia Flipped Classroom è indicata per gruppi di massimo 20 studenti.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

È essenziale non aspettare la fine del corso per valutarne l'efficacia: a quel punto sarebbe troppo tardi per applicare misure correttive.

Create un piano di monitoraggio, definendo alcuni criteri per la valutazione della "didattica" degli studenti. Nel valutarli, ricordate che l'obiettivo principale è sviluppare le competenze degli studenti sull'argomento scelto, e non lo sviluppo di abilità pedagogiche. Un buon modo per verificare se hanno davvero imparato è chiedere loro, durante le loro presentazioni, alcuni approfondimenti sui contenuti o ulteriori spiegazioni.

Non dimenticate di valutare anche il livello di apprendimento degli studenti hanno solo assistito alle presentazioni da parte dei compagni di classe. Preparate dei rapidi test da consegnare durante ogni lezione.

Prestate attenzione al coinvolgimento e alla professionalità degli studenti. Durante le presentazioni dei compagni di classe c'è il rischio che gli studenti si distraggano o considerino il momento come una situazione ludica. In tal caso, agite immediatamente e, se necessario, sospendete temporaneamente l'utilizzo della metodologia della classe capovolta.

USER STORY

Paolo è docente di Social Media Management presso la Fondazione JobsAcademy, nel corso di Digital Marketing Management. I suoi studenti sono profondamente interessati al Community Management e fin dalla prima lezione iniziano a fargli molte domande. Paolo è felice di questo riscontro da parte degli studenti, ma dopo due settimane di lezione si rende conto che a causa di questo continuo scambio con gli studenti non ha più tempo a sufficienza per completare tutte le spiegazioni che aveva previsto. Deve completare il programma del corso entro il tempo stabilito, ma, allo stesso tempo, non vuole interrompere l'interazione con gli studenti. Inoltre, alcuni dei suoi studenti non partecipano alle discussioni dal vivo in classe, perché hanno bisogno di più tempo per elaborare le informazioni.

Poi si rende conto che alcuni dei contenuti che solitamente spiega in classe potrebbero essere facilmente studiati autonomamente a casa dagli studenti, per poi essere discussi con gli altri durante la lezione successiva. In questo modo non è più un problema se la discussione in classe impiega molto tempo, poiché l'ora di lezione è specificamente dedicata all'interazione con gli studenti.

Paolo utilizza Microsoft SharePoint come strumento dove caricare i contenuti didattici per gli studenti, dato che tutti i suoi studenti hanno un account Microsoft. Chiede agli studenti di leggere e studiare i materiali e, divisi in gruppi, di preparare delle presentazioni che mostreranno ai compagni durante la lezione. Gli studenti possono scegliere lo strumento che preferiscono per preparare la loro "lezione". Durante le presentazioni, Paolo interviene quando alcuni concetti non sono chiari o devono essere approfonditi. Il tempo in aula è utilizzato principalmente per le presentazioni e le discussioni degli studenti, ma in modo guidato.

Questi sono i 6 passi applicati da Paolo nell'utilizzo della metodologia della Flipped Classroom:

1. Pianificare: individuate la lezione che volete capovolgere e delineatene i risultati dell'apprendimento attesi e il programma delle lezioni.
2. Registrare: anziché erogare la lezione in aula in presenza, registrate un video (es. uno screencast). Assicuratevi che contenga tutti gli elementi chiave che menzionereste in classe.

3. Condividere: Inviare il video ai vostri studenti. Rendetelo coinvolgente e chiaro. Spiegate che il contenuto del video sarà discusso in classe.
4. Cambiare: Gli studenti hanno visto il video della lezione e sono ora pronti ad approfondirla in classe.
5. Lavoro in gruppi: Un modo efficace per discutere l'argomento è quello di dividere gli studenti in gruppi ai quali viene assegnato un compito da svolgere.
6. Plenaria: Riunite la classe per condividere il lavoro dei singoli gruppi con tutti. Fate domande, approfondite il tema.

METODOLOGIE CORRELATE

- **Jigsaw Peer Teaching**

L'**insegnamento tra pari Jigsaw** (puzzle) è una metodologia mediante la quale gli studenti collaborano in piccoli gruppi per apprendere e assumersi le responsabilità di insegnare i concetti appresi ad altri coetanei della stessa classe. È uno strumento applicabile come mezzo per creare ambienti di apprendimento più interattivi e collaborativi per gli studenti, preparandoli al contempo a diventare più adattabili alle sfide di un mercato in rapida evoluzione. La metodologia Jigsaw può essere utile a questo proposito in quanto è progettata in modo da rendere gli studenti reciprocamente responsabili del proprio processo di apprendimento. Fornisce un ambiente di apprendimento cooperativo ma autonomo che incoraggia gli studenti a sviluppare varie abilità richieste dai datori di lavoro, rafforzando l'equilibrio tra l'interdipendenza di gruppo e la responsabilità individuale (Ye et al., 2020).

FONTI

- **Keller, K.** (2012). Strategic brand management (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- **Amador, J. A., and H. Mederer** (2013). Migrating successful student engagement strategies online: Opportunities and challenges using jigsaw groups and problem-based learning. *Journal of Online Learning and Teaching*, 9(1), 89–105.
- **Ye, C., H. Lee, C. Cavazos, J. Katrichis, and A. Wei Hao** (2020). Peer teaching in digital marketing courses: A conceptual framework. *Marketing Education Review*, DOI: 10.1080/10528008.2020.1859388
- **Birgili, B., Seggie, F. N., & Oğuz, E.** (2021). The trends and outcomes of flipped learning research between 2012 and 2018: A descriptive content analysis. *Journal of Computers in Education*, 1-30.
- **Chen Hsieh, J. S., Wu, W. C. V., & Marek, M. W.** (2017). Using the flipped classroom to enhance EFL learning. *Computer Assisted Language Learning*, 30(1-2), 1-21.
- **Hossein-Mohand, H., Trujillo-Torres, J. M., Gómez-García, M., Hossein-Mohand, H., & Campos-Soto, A.** (2021). Analysis of the Use and Integration of the Flipped Learning Model, Project-Based Learning, and Gamification Methodologies by Secondary School Mathematics Teachers. *Sustainability*, 13(5), 2606.
- **Salas-Rueda, R. A.** (2021). Use of flipped classroom in the marketing career during the educational process on financial mathematics. *Education and Information Technologies*, 1-24.
- **Shyr, W. J., & Chen, C. H.** (2018). Designing a technology-enhanced flipped learning system to facilitate students' self-regulation and performance. *Journal of Computer assisted learning*, 34(1), 53-62.

Siti web:

- <https://www.mef.edu.tr/en/flipped-learning#gsc.tab=0>
- <https://learningfoundation.org.uk/schools/how-can-i-make-it-happen/toolkit/engagement/teacher-engagement/the-flipped-classroom/>
- <https://facultyinnovate.utexas.edu/how-to-flip>
- <https://utah.instructure.com/courses/311724>



- <https://www.modelteaching.com/education-articles/technology-in-the-classroom/flipping-the-classroom-script-flipped-learning-vs-traditional-classroom-learning>

JIGSAW CLASSROOM

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	4-50
In presenza /online	<i>Ottimale in presenza ma utilizzabile anche in DAD</i>
Durata	<i>Può essere utilizzata anche in una sola sessione di minimo 2 ore</i>
Materiali	<i>Fotocopie della teoria da studiare</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Non necessario</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Non necessario</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Non rilevante</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>Nessuna</i>
Valutazione	<i>Quiz alla fine della sessione per verificare le conoscenze acquisite dagli studenti durante la sessione</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia può essere adattata allo sviluppo di più competenze necessarie a chi si affaccia nel mercato internazionale del lavoro nell'area del marketing e del business management, quali:

- Competenza di **Social Media & Community Manager**;
- Competenza **Marketing Digitale per i mercati internazionali**;
- Competenza di **Marketing management**.

Vedi il paragrafo "[Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.](#)" per maggiori dettagli su queste competenze.

LA METODOLOGIA

DESCRIZIONE

L'**insegnamento tra pari Jigsaw** (puzzle) è una metodologia mediante la quale gli studenti collaborano in piccoli gruppi per apprendere e assumersi le responsabilità di insegnare i concetti appresi ad altri coetanei della stessa classe. È uno strumento applicabile come mezzo per creare ambienti di apprendimento più interattivi e collaborativi per gli studenti, preparandoli al contempo a diventare più adattabili alle sfide di un mercato in rapida evoluzione. La metodologia Jigsaw può essere utile a questo proposito in quanto è progettata in modo da rendere gli studenti reciprocamente responsabili del proprio processo di apprendimento. Fornisce un ambiente di apprendimento cooperativo ma autonomo che incoraggia gli studenti a sviluppare varie abilità richieste dai datori di lavoro, rafforzando l'equilibrio tra l'interdipendenza di gruppo e la responsabilità individuale (Ye et al., 2020).

La metodologia prevede la divisione della classe in piccoli gruppi chiamati Gruppi Jigsaw (GJ) all'interno dei quali uno o più componenti hanno il compito di insegnare un determinato argomento agli altri componenti del gruppo.



GUIDA PRATICA

1. **Dividi gli studenti in gruppi Jigsaw da 5-6 persone** (se possibile, i gruppi dovrebbero essere variegati in termini di genere, appartenenza etnica e abilità)
2. **Individua un leader per gruppo** (inizialmente conviene scegliere lo studente più responsabile all'interno del gruppo)
3. **Dividi la lezione del giorno in 5-6 segmenti** (ad esempio, se volete insegnare ai vostri studenti la storia dei Eleanor Roosevelt potete dividere la sua biografia nei seguenti segmenti: (1) la sua infanzia, (2) la sua vita familiare con Franklin e i figli, (3) la sua vita dopo che Franklin ha contratto la polio, (4) Il suo lavoro alla Casa Bianca come First Lady, e (5) la sua vita e il suo lavoro dopo la morte di Franklin). È importante che il materiale sia diviso in un numero di segmenti pari al numero dei componenti di ciascun gruppo.
4. **Assegna ad ogni studente uno dei segmenti** (assicurati che ogni studente abbia accesso solo al materiale relativo al suo segmento)
5. **Dai ai tuoi studenti il tempo necessario per leggere almeno due volte il proprio segmento ed impararne i punti chiave** (non c'è alcun bisogno che lo imparino a memoria)
6. **Forma dei gruppi temporanei di "esperti" formati ognuno da tutti gli studenti a cui è stato assegnato un determinato segmento** (fornisci ai gruppi di "esperti" il tempo di delineare e discutere i punti chiave del loro segmento e di prepararsi a presentare il proprio segmento al gruppo Jigsaw di appartenenza)
7. **Riforma i gruppi Jigsaw originari.**
8. **Chiedi ad ogni studente di presentare il proprio segmento al resto del gruppo** (incoraggiando gli altri membri del gruppo a chiedere spiegazioni e fare domande)
9. **Spostati tra i vari gruppi osservando il processo** (se un gruppo presenta problemi – ad esempio se uno dei suoi membri sta dominando la discussione o la sta affossando – intervieni in modo appropriato, ma prova prima a lasciare che sia il leader del gruppo a risolvere la situazione (puoi dare qualche consiglio sottovoce ai leader dei gruppi in caso ce ne sia bisogno)
10. **Alla fine della sessione distribuisci un quiz sul materiale studiato** (cosicché gli studenti si rendano conto che questo tipo di lezioni non sono solo un momento di gioco ma che contano ai fini della loro valutazione).

DURATA

La durata della sessione dipende principalmente dalla quantità di materiale che vuoi assegnare agli studenti e dalla dimensione dei gruppi (gruppi con più componenti rendono la sessione più lunga perché significa che il materiale dovrà essere diviso in più segmenti). Il tempo ottimale per una sessione è di 3-4 ore ma si può svolgere una sessione di Jigsaw anche in 2 ore.

MATERIALE NECESSARIO

La metodologia Jigsaw può essere svolta in presenza o online. Nel caso di sessioni in DAD, gli studenti avranno bisogno di:

- PC con accesso a Internet,
- Strumento online per videochiamate (es., Microsoft Teams, Zoom, Google Meet),
- Strumento online per la condivisione del materiale (es., Moodle, Microsoft SharePoint ...).

Il materiale da studiare (sia in presenza che online) può includere:

- Testi,
- Siti web,
- Report,
- Articoli,
- Video,
- Comunicati stampa,
- Post sui social media.

INNOVAZIONE

La metodologia Jigsaw presenta i seguenti **vantaggi rispetto ai metodi di insegnamento tradizionali**:

- Facile da imparare
- Divertente da usare per gli insegnanti
- Può essere combinata ad altre metodologie di insegnamento
- Funziona anche con sessioni molto corte
- È gratuita

I principali benefici offerti dalla metodologia Jigsaw:

- È un metodo molto efficiente per imparare materiale teorico
- Incoraggia gli studenti a sviluppare capacità di ascolto, coinvolgimento attivo ed empatia
- Riduce i conflitti tra studenti
- Migliora le performance di apprendimento degli studenti
- Rafforza la motivazione degli studenti e ne riduce l'assenteismo
- Aumenta il gradimento dell'esperienza di apprendimento da parte degli studenti.

L'interdipendenza è fondamentale: con questa metodologia incoraggiamo gli studenti a prendere parte attiva nel loro processo di apprendimento. Diventando "insegnante", ogni studente diventa una risorsa preziosa per gli altri. I membri del gruppo devono lavorare insieme come una squadra per raggiungere un obiettivo comune; ogni persona dipende da tutte le altre. Nessuno studente può avere successo se tutti non lavorano bene insieme in squadra. Questa cooperazione facilita l'interazione tra tutti gli studenti di una classe.

Alcuni docenti potrebbero pensare di aver già sperimentato un approccio di apprendimento cooperativo, perché hanno occasionalmente diviso i loro studenti in piccoli gruppi, istruendoli a cooperare. Tuttavia, l'apprendimento cooperativo richiede qualcosa di più che mettere i ragazzi intorno a un tavolo e dire loro di condividere, di lavorare insieme e di essere gentili l'uno con l'altro. Queste situazioni libere e non strutturate mancano di alcuni elementi cruciali che invece rendono così efficaci metodologie come la Jigsaw Classroom.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

La metodologia Jigsaw Classroom può facilmente essere utilizzata online:

- La condivisione di materiale avverrà sulle apposite piattaforme online senza bisogno di consegnare il materiale di persona agli studenti.
- Il lavoro di studio degli studenti può avvenire in autonomia, mentre per il lavoro in Gruppo possono utilizzare strumenti online per le videochiamate.
- Le presentazioni in plenaria e il quiz finale possono essere svolti utilizzando gli strumenti online per le videochiamate e le loro funzioni avanzate (es. Breakout Rooms in Zoom).

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

È molto importante non aspettare la fine della sessione per valutare l'attività, perché sarebbe troppo tardi per intervenire.

Creare un piano di monitoraggio, definendo criteri per valutare le capacità di "insegnamento" degli studenti. Nel valutare i tuoi studenti ricordate che l'obiettivo è sviluppare le conoscenze degli studenti sull'argomento scelto e non le loro capacità pedagogiche.

Prestate attenzione al coinvolgimento e alla professionalità degli studenti. Durante le presentazioni dei compagni di classe c'è il rischio che gli studenti si distraggano o considerino il momento come una situazione ludica. In tal caso, agite immediatamente e, se necessario, sospendete temporaneamente l'utilizzo della metodologia Jigsaw.

USER STORY

Questa è la storia di Carlos, uno studente che partecipa a una delle prime applicazioni della classe Jigsaw negli anni '70 negli Stati Uniti. Gli studenti vengono divisi in piccoli gruppi, diversificati in termini di appartenenza etnica e genere, rendendo ogni studente responsabile di una parte specifica della biografia di Roosevelt. Almeno uno o due degli studenti di ogni gruppo sono considerati dei "perdenti" dai loro compagni di classe, essendo la classe molto divisa.

Carlos è uno di questi. È un ragazzo molto timido e insicuro nel suo nuovo ambiente. L'inglese è la sua seconda lingua. Lo parla abbastanza bene, ma con un leggero accento. Provate a immaginare la sua esperienza: dopo aver frequentato una scuola di quartiere, al di sotto degli standard e composta interamente da studenti ispanici come lui, fu Carlos si ritrova improvvisamente dall'altra parte della città, in un quartiere della classe media e catapultato in una classe di studenti anglofoni che parlano fluentemente l'inglese e che sembrano saperne molto più di lui e che non sono restii a farglielo pesare.

Quando la classe viene divisa in modo che gli studenti lavorino insieme in piccoli gruppi, Carlos ne è terrorizzato. Ora non può più abbassarsi sulla sedia e nascondersi in fondo all'aula. La struttura a puzzle gli impone di parlare a voce alta quando è il suo turno di presentare ai compagni il suo segmento. Sebbene abbia acquisito un po' di sicurezza confrontandosi con gli altri "esperti" del suo segmento, è ancora riluttante a parlare quando arriva il suo turno di insegnare il suo segmento al suo gruppo di lavoro. Arrossisce, balbetta e ha difficoltà a spiegare il materiale che ha imparato. Gli altri studenti non tardano a prenderlo in giro.

Il docente sente alcuni membri del gruppo di Carlos fare commenti del tipo: "Sei stupido. Non sai cosa stai facendo. Non sai nemmeno parlare inglese". Invece di ammonirli a "essere gentili" o a "cercare di cooperare", il docente spiega "Trattare così Carlos non vi aiuterà certo ad imparare il segmento di cui Carlos è esperto e tra 15 minuti dovrete completare il test finale". In altre parole, ricorda agli studenti che la situazione è cambiata. Un comportamento che



poteva anche essere utile in passato, quando gli studenti erano in competizione l'uno con l'altro, ora sta per costare loro la possibilità di fare bene all'esame.

Le vecchie abitudini disfunzionali non muoiono facilmente. Ma muoiono. Dopo pochi giorni di lavoro con la metodologia Jigsaw, i compagni di gruppo di Carlos capiscono che devono cambiare il loro comportamento. Non è più nel loro interesse ridicolizzare Carlos; hanno bisogno che lui dia il meglio per poter fare bene anche loro.

Dopo una o due settimane, la maggior parte dei compagni di gruppo di Carlos si trasforma in abili intervistatori, ponendogli domande pertinenti e aiutandolo ad articolare risposte chiare. Con il successo di Carlos, i suoi compagni di gruppo iniziano a vederlo sotto una luce più positiva. Inoltre, Carlos si vede sotto una nuova luce, come un membro competente della classe in grado di lavorare con gli altri. La sua autostima cresce e con essa il suo rendimento migliora.

FONTI

- **Ye, C., H. Lee, C. Cavazos, J. Katrichis, and A. Wei Hao (2020).** Peer teaching in digital marketing courses: A conceptual framework. *Marketing Education Review*, DOI: 10.1080/10528008.2020.1859388
- **Social Psychology Network (2021).** THE JIGSAW CLASSROOM. <https://www.jigsaw.org/>

BUSINESS CASE STUDY

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	6-30
In presenza /online	Ottimale svolto in presenza
Durata	2 -3 ore a sessione / almeno 4 settimane
Materiali	Proiettore, computer e connessione a internet
Coinvolgimento di attori esterni	Non necessario
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	Non necessario
Livello di motivazione della classe richiesto	Normale
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	Nessuna
Valutazione	In itinere ed ex post

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata inclusa perché applicabile per lo sviluppo di due delle competenze che gli studenti dei corsi internazionali di marketing e business management devono sviluppare: **Uso di Excel o Fogli di Google livello avanzato** e la competenza **Benessere in azienda**. Entrambe le competenze possono essere sviluppando con un unico Business Case utilizzando all'interno di uno stesso corso.

La metodologia **Business Case Study** è anche idonea a stimolare lo sviluppo della competenza in **Management dell'Innovazione**.

La metodologia può essere applicata a molte altre competenze e rappresenta un valido aiuto nello sviluppo del **pensiero interdisciplinare**.

COMPETENZA "USO DI EXCEL O FOGLI DI GOOGLE" LIVELLO AVANZATO

DEFINIZIONE

La competenza **Excel o Fogli di Google** è l'abilità di usare le principali funzioni e grafiche dei due programmi.

Include conoscenza di:

- Analisi dati;
- Raccolta e registrazione di dati rilevanti;
- Gestione del layout di pagina;
- Elaborazione di report e grafici;
- Conoscenza di base e/o avanzata della matematica;
- Conoscenza statistica.

ABILITÀ

Essere un utente avanzato di Excel implica:

- Analizzare dati in diversi formati (tempo, percentuale, valuta, numeri...);
- Catalogare e filtrare i dati disponibili;
- Sviluppare una mentalità analitica e volta al problem-solving;
- Capacità di osservazione;
- Abilità di disegnare tabelle e grafici selezionando i dati rilevanti per renderli più comprensibili;
- Sviluppare un punto di vista analitico e volto al problem-solving;
- Sviluppare il pensiero logico;
- Utilizzare una tabella pivot.

ATTITUDINI

- Proattività
- Disponibilità ad apprendere nuovi concetti e funzioni
- Disponibilità ad essere continuamente formato per essere aggiornato in questo settore
- Problem-solving
- Perseveranza
- Scopo personale
- Mentalità aperta
- Atteggiamento comunicativo
- Visione strategica.

INDICATORI

Gli indicatori per la competenza "Uso di Excel" sono i seguenti:

- Saper usare la funzione SE, CONTA SE, SOMMA SE, SOMMA...
- Saper creare ed interpretare grafici partendo da un database
- Saper creare e aggiornare una tabella pivot dinamica
- Saper importare ed esportare file di dati in diversi formati
- Saper usare la funzione VLOOKUP
- Saper supervisionare e applicare procedure per controllare il risultato di specifici problemi matematici.

APPLICAZIONI

Possedere un livello avanzato di Excel o Fogli di Google aiuta anche a sviluppare le seguenti competenze:

- Competenza digitale (utilizzo dei dati e interpretazione dei dati);
- Gestione della conoscenza come parte dello sviluppo organizzativo, in quanto aiuta a interpretare i dati e le conoscenze chiave delle informazioni in un'azienda;
- Gestione del marketing: aiuta ad analizzare le tendenze del mercato globale e determinare la strategia;
- Statistica nel marketing della ricerca: funzioni statistiche;
- Social media, Community, Manager Skills: analisi dei dati.

COMPETENZA "BENESSERE SUL POSTO DI LAVORO"

DEFINIZIONE

La competenza di Benessere sul Posto di Lavoro è definita da Bakker et. Al. (2011) come la capacità di rendere il posto di lavoro un luogo soddisfacente e ricco di frequenti emozioni positive quali felicità e gioia. Implica la conoscenza di elementi di:

- Gestione delle risorse umane;
- Leadership;
- Cultura aziendale;
- Comunicazione aziendale;
- Endomarketing;
- Analisi dei dati.

ABILITÀ

Usare la competenza di Benessere Aziendale implica:

- Saper integrare profitto e benessere all'interno di un'organizzazione;
- Saper promuovere una cultura del benessere in azienda;
- Saper sviluppare nuovi prodotti in risposta ai bisogni dei clienti, promuovendo al tempo stesso il benessere e creando valore per gli stakeholder;
- Adottare una visione strategica in materia di risorse umane;
- Agire come un "happiness manager".

ATTITUDINI

- Proattività
- Volontà di apprendere nuovi concetti e funzioni
- Volontà di tenersi costantemente aggiornati
- Attitudine alla risoluzione dei problemi
- Perseveranza
- Scopo personale
- Mentalità aperta
- Atteggiamento comunicativo
- Visione strategica.

INDICATORI

Gli indicatori di questa competenza sono:

- Saper applicare una diagnosi di Benessere Aziendale e – partendo da quella – sapere proporre azioni concrete e calendarizzarle per sviluppare una cultura del benessere in azienda;
- Saper misurare il livello di benessere all'interno di una organizzazione;
- Saper mettere in relazione benessere aziendale e redditività.

COMPETENZA IN GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

DEFINIZIONE

La **Gestione dell'Innovazione** è la capacità di trasferire conoscenze innovative nella pratica. Questa ampia competenza include: l'uso di aspetti strategici dell'innovazione, la capacità di realizzare progetti innovativi, capacità di gestire i rischi, messa in atto di strategie di cooperazione, gestione dei processi di ricerca e sviluppo e conoscenza di base sulla protezione della proprietà intellettuale.

ABILITÀ

Avere una competenza avanzata in Innovation Management significa:

- Comprendere e affrontare gli aspetti strategici e operativi dell'innovazione;
- Gestire i processi di cooperazione e innovazione aperta e cooperare in modo fruttuoso con le parti interessate;
- Conoscere le basi della protezione e gestione della proprietà intellettuale;
- Gestire il processo di trasferimento del know-how nella pratica aziendale.

ATTITUDINI

- Pensiero critico e pensiero creativo
- Mentalità aperta
- Curiosità
- Capacità di prendersi dei rischi
- Persistenza.

INDICATORI

Gli indicatori per la competenza di Gestione dell'Innovazione sono:

- Sviluppare capacità di innovazione e saperla trasferire nella cultura aziendale
- Sviluppare un piano di base per la protezione della proprietà intellettuale
- Utilizzare i principali strumenti di automazione, collaborazione e gestione delle transazioni
- Prendere decisioni chiare e definire gli obiettivi di una squadra.

ALTRE APPLICAZIONI POSSIBILI

- Tecniche di vendita nei mercati internazionali
- Marketing Digitale per i mercati internazionali
- Social media & Community Management;
- Corporate Social Responsibility Strategico;
- Gestione della conoscenza come stimolo allo sviluppo delle organizzazioni
- Creatività e innovazione
- Marketing management;
- Logistic management;
- Programmazione e gestione delle organizzazioni non profit.

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

Il business case study richiede agli studenti di descrivere e analizzare il caso di un'azienda, rispondendo a una serie di sfide e domande. Per facilitare il caso di studio, è bene selezionare/utilizzare il caso di un'azienda realmente esistente. Le sfide collegate al caso studio dovranno essere risolte passo dopo passo analizzando i dati rilevanti relativi all'area aziendale selezionata.

Lo scopo principale della metodologia del Business Case è di introdurre una misura di realismo nell'educazione manageriale. Al contrario dei concetti teorici, questa metodologia prevede l'applicazione pratica dei concetti teorici e lo sviluppo di soluzioni ai problemi aziendali del mondo reale. Lo studente impara ad applicare i concetti nella pratica.

GUIDA PRATICA

1. Come primo passo, il docente deve **valutare il livello di conoscenza ex ante** dei suoi studenti (ad esempio usando un test a risposta multipla) e capire il loro livello di motivazione a lavorare su un caso studio concreto.
2. **Elaborazione del caso studio.** Si raccomanda di utilizzare dati aziendali pubblici, reperibili online gratuitamente (esempio i bilanci annuali). Il docente può aggiungere una componente narrativa inventata per rendere più interessante il caso studio. A seconda dell'argomento e della competenza che si intende sviluppare, il caso studio può includere:
 - a) Mission, strategia, vision o business plan di un'azienda
 - b) Informazioni sulle risorse umane (numero di dipendenti, profili, ecc.)
 - c) Informazioni contabili o sugli investimenti
 - d) Informazioni di inventario o – in generale – sui prodotti
 - e) Informazioni sulle vendite (per regione, città, ecc.)

Per elaborare un business case realistico si raccomanda al docente di incontrare un rappresentante dell'azienda scelta, per discutere insieme su cosa incentrare il caso studio, anche in base al tipo di competenza che vogliamo che gli studenti sviluppino (ricerca di mercato, statistica, gestione finanziaria, vendite, Innovation Management).

3. Il docente **divide la classe in 2-3 gruppi** cercando di creare gruppi omogenei dal punto di vista del livello di esperienza e le conoscenze di partenza.
4. Le sessioni possono cominciare. Si consiglia di organizzare sessioni da 2-3 ore ciascuna. I primi 40 minuti consisteranno in una spiegazione teorica e una introduzione generica alla competenza che si intende sviluppare con questa metodologia. Il docente fornirà delle fonti di approfondimento agli studenti.
5. Nella seconda sessione il docente introduce il caso studio specifico e fornisce agli studenti i dati disponibili. L'obiettivo della sessione è di spiegare i compiti ai gruppi e incoraggiare gli studenti a raccogliere dati aggiuntivi. È il punto di partenza per la fase di analisi dei dati e il docente deve spiegare chiaramente le regole da seguire nello svolgimento del compito.
6. Ogni settimana ciascun Gruppo presenterà alla classe il risultato del compito/sfida assegnata settimanalmente dal docente. Ogni Gruppo deve iniziare a scrivere un report



sul caso studio in cui riportare man mano la loro interpretazione dei dati forniti e le conclusioni che ne hanno tratto e dove documenteranno le sfide affrontate e le lezioni apprese. Il docente dovrà fornire agli studenti un template del report con domande concrete che possano fungere da guida per gli studenti.

7. Al termine di tutte le sessioni gli studenti presenteranno il loro report e le sue conclusioni davanti al docente e alla classe in plenaria.

DURATA

Per poter insegnare qualsiasi competenza utilizzando un Business Case, è necessario dedicare almeno 5 sessioni di tre ore o 7 sessioni di due ore alla metodologia, in modo che gli studenti abbiano il tempo di leggere il caso, lavorare sulle diverse componenti del Business Case e sviluppare le competenze che abbiamo menzionato sopra. Chiaramente il monte ore complessivo dipenderà dalla competenza e anche dal concreto business case da risolvere. Ma si prevede che la durata ideale di questa metodologia possa essere di circa 30 ore.

MATERIALE NECESSARIO

- Un pc con accesso a internet
- Microsoft Office Excel: <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/free-office-online-for-the-web> oppure Open Office o Libre Office
- Acrobat Reader: <https://get.adobe.com/es/reader/>
- Uno o due docenti a seconda delle dimensioni del gruppo classe. Un forte valore aggiunto è dato dalla partecipazione, come ospiti, di rappresentanti dell'azienda sulla quale è stato costruito il Business Case.

Nel caso la metodologia venga svolta online

- Zoom, Google Meet, Microsoft Team o altre piattaforme per chiamate di gruppo
- Penna digitale, LIM

INNOVAZIONE

Insegnare utilizzando un caso studio concreto

Questo insegnamento orientato al business offre agli studenti una visione generale delle problematiche che un'azienda può affrontare. Li aiuta a capire come valutare e controllare il personale di un'azienda, gli obiettivi di vendita, l'inventario, i risultati in base alla posizione.

Questa metodologia offre un approccio trasversale

Comprendendo dei contenuti che possono essere inclusi in diverse materie (o discipline), l'uso di questa metodologia facilita il pensiero interdisciplinare e l'apprendimento collaborativo.

Questa metodologia ha un approccio all'apprendimento centrato sullo studente.

Attraverso il lavoro di gruppo, gli studenti possono imparare ad organizzarsi e supportarsi a vicenda, ad es. gli studenti con buone capacità analitiche e logiche possono supportare il gruppo e quindi sarà supportato l'apprendimento reciproco. Lo studente migliorerà anche abilità trasversali come comunicazione, autostima, relazioni interpersonali.

Il business case è preparato in modo tale da promuovere esperienze di successo che contribuiscono al coinvolgimento e alla motivazione degli studenti nel loro processo di apprendimento. D'altra parte, consente all'insegnante di adattare le strategie di insegnamento e apprendimento in base all'avanzamento delle conoscenze e delle abilità degli studenti.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

Questa metodologia può essere svolta online.

Come primo passo, il docente condividerà con gli studenti il calendario delle sessioni, utilizzando Google Calendar o applicazioni simili.

Nella prima sessione il docente spiegherà in DAD il Business Case Study ed elementi e funzionalità chiave di Excel e/o Google Sheets, permettendo agli studenti di seguire passo dopo passo la spiegazione.

Per quanto riguarda il lavoro di Gruppo degli studenti, anche questo verrà svolto online utilizzando una piattaforma per le chiamate di gruppo (Google Meet, Zoom, ecc.).

Per condividere dati, documenti e informazioni si può usare Moodle, Google Drive o qualsiasi altro strumento gratuito.

Il docente può scegliere di avvalersi di una LIM per le parti teoriche.

Anche se la metodologia è applicabile online, la presenza fisica rende più coinvolgente il lavoro di gruppo e può favorire lo sviluppo di relazioni interpersonali e competenze trasversali.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Questa metodologia si basa su un caso di studio. Tuttavia, è essenziale monitorare i progressi dello studente in modo tradizionale, soprattutto per garantire che lo studente sia in grado di sviluppare le abilità e le competenze selezionate. Per questo, è necessario che la valutazione sia periodica, su base settimanale, e basata su indicatori.

10% del voto risulterà dall'osservazione degli studenti durante il processo (atteggiamento positivo, partecipazione, autonomia, empatia e perseveranza) e il 90% sarà basato sul report finale preparato dagli studenti.

I parametri per la valutazione e gli indicatori devono essere sviluppati dall'insegnante dopo aver elaborato il Business Case.

Un questionario di soddisfazione può essere distribuito agli studenti allo scopo di migliorare le lezioni future.

USER STORY

Questa User story è un esempio di applicazione della metodologia Business Case alla competenza del livello avanzato di Excel o Fogli di Google.

INFO DI BASE

QUANDO: ottobre 2021, gli studenti frequentano il terzo semestre

DOVE: Vic, Catalogna

CHI (studenti): Olivia, una studentessa italiana estremamente motivata con una buona formazione, Pep, uno studente catalano disilluso proveniente dal ciclo di formazione delle medie e Omar, uno studente marocchino con un pessimo livello di inglese.

CHI (docente): Lara, insegnante di alta formazione, vuole portare i suoi studenti a un livello avanzato di Excel o Fogli di Google senza stressare o demotivare i suoi studenti.

CONTESTO

Olivia, Pep e Omar sono alcuni tra gli studenti dell'International Marketing Management Course. Hanno trascorso il primo semestre in Italia e il secondo nei Paesi Bassi. Ora sono al terzo semestre in Spagna prima di continuare in Portogallo. Nel pomeriggio seguono corsi di



gestione finanziaria, ricerche di mercato e imprenditorialità. Queste tre discipline includono una parte focalizzata su Excel. Pep e Omar sono piuttosto preoccupati per questo, perché non hanno mai lavorato con Excel. Sperano che non sia troppo difficile. Sono più interessati alla pratica che alla teoria, che considerano spesso inutile. Olivia, invece, ha già utilizzato Excel in uno stage in Italia e conosce gli strumenti di base di questa applicazione. Sarebbe felice di usare le sue conoscenze per aiutare i suoi compagni di classe e, perché no, condurre una lezione di teoria per ottenere un'assicurazione mentre parla in pubblico.

Il terzo semestre in IMM è sia stimolante che gratificante per gli studenti sperimenta entrambi i corsi all'Institut de Vic e all'Escola del Treball. Devono trovare un alloggio sia a Vic che a Lleida e la maggior parte di loro ha deciso di condividere un appartamento con i compagni di classe. Stanno studiando in un ambiente bellissimo.

L'obiettivo principale di Rebecca, Pep e Omar è ottenere la laurea in IMM. Vogliono anche apprendere contenuti e acquisire competenze che li serviranno per il futuro e li aiuteranno a trovare un buon lavoro.

Alcuni studenti hanno sottolineato che studiare contabilità nel corso di Gestione Finanziaria non ha senso perché quello che vogliono è lavorare nella divisione marketing di un'azienda. Non capiscono perché devono imparare a fare le registrazioni contabili se non lavoreranno mai nel reparto contabilità. Inoltre, è stato detto loro che dovranno fare un caso di studio pratico e temono che sarà un carico di lavoro pesante. Non capiscono perché devono usare Excel perché al giorno d'oggi ci sono programmi che fanno tutto automaticamente.

LA STORIA

All'inizio di ottobre, Olivia, Omar e Pep siedono in classe e l'insegnante spiega che per imparare Excel analizzeranno un caso di studio pratico di una grande azienda.

Prima di spiegare il caso di studio, l'insegnante somministra loro un test iniziale per farsi un'idea del loro livello di partenza nell'uso di Excel e sul loro background di studi.

Il docente poi fornisce ai ragazzi un documento con tutte le informazioni sul caso studio (una descrizione dell'azienda, il contesto di mercato, tabelle con dati, ecc.). Il docente spiega poi alcune funzionalità di base di Excel, così che i ragazzi possano iniziare a lavorarci.

Fino ad ora Olivia, Omar e Pep trovavano abbastanza facile risolvere i diversi problemi correlati al caso studio: dovevano solo scegliere un formato, ordinare i dati e applicare filtri. Ma ora devono decidere se Alibaba debba aprire o meno una filiale in Australia, sulla base dei dati di vendita nella regione dell'Asia orientale, e per compiere questa analisi devono creare tabelle pivot, ma non hanno ancora capito come utilizzare questa funzione. Anche guardando il tutorial accessibile su Moodle non sono riusciti a capirne il funzionamento.

Per questo Olivia, Omar e Pep sono nervosi, perché bloccati nella risoluzione di questo specifico compito. Sono anche insoddisfatti del loro insegnante, perché il processo di risoluzione dei problemi sembrava relativamente semplice nelle dimostrazioni in classe, ma il docente non ha fornito loro esempi sufficienti per comprendere bene lo strumento della tabella pivot. D'altra parte, devono prendere alcune decisioni umane, finanziarie e di marketing, ma hanno bisogno dei risultati forniti dagli strumenti di Excel.

LA SOLUZIONE

La settimana seguente, il docente ha spiegato di nuovo la tabella pivot e Giorgio, uno studente che ha lavorato 2 anni nel reparto contabilità di un'azienda, ha partecipato alla sessione fornendo esempi pratici sull'uso di questa funzione di Excel. Olivia, Omar e Pep gradualmente iniziano a comprendere la logica sottostante le tabelle dinamiche e riescono finalmente a stimare il costo delle vendite nella regione del sud est asiatico. Possono ora prendere una decisione riguardo alla decisione di aprire una filiale in Australia.



Alcuni studenti hanno bisogno di più tempo per completare un compito di un certo livello di difficoltà e l'insegnante ha bisogno di incrementare il livello di supporto quando necessario. Il caso di studio deve essere perfettamente chiaro e ogni attività deve portare a una decisione relativa a un'area specifica dell'azienda. In questo modo, gli studenti si renderanno conto dei propri progressi in maniera tangibile e concreta.

METODOLOGIE CORRELATE

- **Design Thinking**

Il business case è una metodologia in cui gli studenti possono apprendere competenze e abilità trasversali in modo pratico, applicando le proprie abilità a un caso pratico concreto.

In alcuni casi, la metodologia del business case può essere arricchita con il Design Thinking, ad esempio nel caso in cui il Business Case preveda anche la risoluzione – da parte degli studenti – di un problema concreto.

La metodologia del Design Thinking aiuta a stabilire un ordine prioritario di passaggi al fine di trovare una soluzione innovativa. Si consiglia di fare riferimento al paragrafo di questo Set dedicato alla metodologia del [Design Thinking](#).

FONTI

- <http://www.ibe.unesco.org/en/glossary-curriculum-terminology/c/cross-cutting-themes>
- <https://teach.com/what/teachers-know/teaching-methods/>
- <https://www.annualreports.com/Company/texas-roadhouse-inc>
- <https://www.thetechieteacher.net/2018/01/easy-ways-to-group-your-students.html>
- [https://www.researchgate.net/post/Why do the teachers prefer to stick to the regular methodology techniques while sometimes they need mixed methods or even new methods](https://www.researchgate.net/post/Why_do_the_teachers_prefer_to_stick_to_the_regular_methodology_techniques_while_sometimes_they_need_mixed_methods_or_even_new_methods)
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23752696.2020.1810096>
- <https://www.webnots.com/how-to-change-display-language-in-microsoft-office/>
- <https://pedagogie.quebec.ca/le-tableau/tenir-compte-de-la-zone-proche-de-developpement-des-etudiants-dans-son-enseignement>
- <https://www.ozassignments.com/importance-of-case-study-in-education/>
- <https://www.emeraldgrouppublishing.com/how-to/authoring-editing-reviewing/write-a-teaching-case-study>
- <https://www.emeraldgrouppublishing.com/sites/default/files/2020-02/guide-writing-cases.pdf>

DESIGN THINKING

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>min. 3 - max. 25</i>
In presenza /online	<i>Non rilevante</i>
Durata	<i>2 hr /sessione (5 settimane in media)</i>
Materiali	<i>Proiettore, LIM</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Sì, è bene coinvolgere aziende esterne</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>È preferibile ma non necessario</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Non rilevante</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>NA</i>
Valutazione	<i>Valutazione continua durante il processo e test finale</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è adatta a sviluppare la competenza di **Creatività e Innovazione**, considerata essenziale in uscita dai corsi di marketing e business management.

COMPETENZA DI CREATIVITÀ E INNOVAZIONE

DEFINIZIONE

Lo scopo di questa competenza è quello di saper controllare l'innovazione come uno dei fattori chiave nello sviluppo socialmente responsabile e sostenibile. In un ambiente internazionale turbolento, lo studente sarà in grado di rilevare opportunità innovative e sviluppare soluzioni innovative - dallo sviluppo di soluzioni creative, alla loro valutazione, allo sviluppo di un prototipo e alla "prova di concetto".

ABILITÀ

- Identificare problemi, sfide e opportunità;
- Elaborare idee originali;
- Valutare idee;
- Sviluppare e prototipare soluzioni innovative;
- Coinvolgere il cliente nel processo di innovazione.

ATTITUDINI

- Comprendere il bisogno di innovazione nella società contemporanea;
- Attitudine alla comprensione empatica del cliente/utente;
- Mettere in atto un processo permanente di ricercar di opportunità e sviluppo di innovazioni;

- Avere come valori l'innovazione, la cooperazione e l'interazione;
- Mentalità pronta a passare dalla routine alla creatività;
- Sicurezza di sé.

INDICATORI

Lo studente sviluppa:

- Abilità di identificare problemi e sfide e di trasformarli in opportunità;
- Abilità di creare idee originali, valutarle e selezionarle;
- Abilità di sviluppare/prototipare un'invenzione;
- Abilità di coinvolgere il cliente nel processo di innovazione.

ALTRE APPLICAZIONI

Questa metodologia è applicabile anche a molte altre competenze, quali:

- Tecniche di vendita per I mercati internazionali;
- Marketing digitale per I mercati internazionali;
- Social media & Community Management;
- Strategic Corporate Social Responsibility;
- Knowledge Management come fattore di sviluppo di una organizzazione;
- Marketing management;
- Innovation management.

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

Per l'insegnamento della competenza "Creatività e Innovazione", la metodologia seguirà un approccio di Design Thinking, che mira a consentire al gruppo di studenti di analizzare i problemi e sviluppare soluzioni innovative in modo rapido ed efficiente utilizzando strumenti creativi. All'inizio si rifletterà su cos'è esattamente l'innovazione e cosa si intende per creatività. Quindi, gli studenti attraverseranno un processo di Design Thinking, affrontando un problema precedentemente identificato. Poiché il gruppo target è costituito da studenti di corsi di marketing e business management, si suggerisce di selezionare l'argomento delle imprese sociali, in cui il settore privato contribuisce all'uguaglianza sociale.

Il processo di design thinking comprende sei fasi: comprensione, indagine, sintesi, ideazione, prototipazione e test. In questo modo, i membri di un gruppo di innovazione possono avvicinarsi alla soluzione di un problema passo dopo passo. Le prime tre fasi del processo si concentrano sull'esplorazione del problema, mentre nelle fasi successive vengono generate e testate le idee per una sua possibile soluzione.

Durante il corso gli studenti impareranno strumenti e metodi, utilizzando la metodologia del Design Thinking e li applicheranno passo dopo passo, realizzando i propri progetti. Seminari regolari online e/o offline creeranno spazi per riflettere sulle idee, sul processo e sui progressi e forniranno supporto agli studenti, guidati da un formatore/insegnante.

GUIDA PRATICA

In ogni fase della metodologia gli studenti imparano a relazionarsi con la sfida da diverse prospettive.

Di seguito, i passaggi che ci portano dalla sfida iniziale alla soluzione proposta:

Sessione 1 Introduzione: Preparazione, introduzione alla metodologia del Design Thinking, identificazione del problema da risolvere. Si consiglia di condurre una valutazione iniziale del livello degli studenti, per supportarli al meglio.

Il formatore introdurrà il calendario dell'intero processo. La classe sarà divisa in gruppi di progetto (2-4 persone). Esistono diversi metodi per creare gruppi, se il corso è distribuito in diversi paesi, i gruppi possono essere costruiti in base al paese. Oppure i gruppi possono essere divisi in base ai loro interessi. Sarebbe positivo se l'insegnante - dopo la valutazione iniziale, dividesse il gruppo in modo che gli studenti con lo stesso livello possano essere divisi in gruppi diversi così da avere gruppi equilibrati. Dopo la Sessione 1, gli studenti devono identificare i loro progetti su cui intendono lavorare nelle successive 7 settimane.

Sessione 2 Comprensione: Ogni gruppo dovrà raccogliere quante più informazioni possibili sul problema che ha scelto di risolvere. L'obiettivo per i membri del gruppo è conoscersi e comprendere il problema. Dopo un'introduzione e una riflessione, i gruppi iniziano con esercizi di brainstorming utilizzando strumenti interattivi. Esistono diversi metodi e strumenti per organizzare un esercizio di brainstorming all'interno di un processo di Design Thinking, a seconda dell'argomento e del formato della lezione (online o offline in aula). L'insegnante introdurrà e suggerirà diversi strumenti per il brainstorming (es. mappa concettuale) e gli studenti utilizzeranno un metodo scelto per il brainstorming sul loro argomento.

Sessione 3 Indagine: I gruppi iniziano a cercare informazioni dall'esterno, attraverso ricerche online, interviste, brevi sondaggi. Le interviste e i sondaggi possono essere effettuati online o offline, per strada o a gruppi selezionati (altri studenti della scuola, insegnanti, amici ecc.). L'obiettivo della sessione 3 sarà quello di presentare i risultati della fase 2, fornire un riscontro reciproco e avviare il processo di "Indagine". I gruppi di progetto, guidati dal formatore, discuteranno e concorderanno su come raccogliere le informazioni di cui hanno bisogno. Svilupperanno un questionario per condurre le interviste e pianificheranno il processo di intervista dopo la fine della sessione.

Il formatore è lì per fornire supporto ai gruppi di progetto e dare consigli su quale metodo è il più indicato per raccogliere i dati necessari. Dopo la terza sessione gli studenti attueranno le misure pianificate e concordate, coordinandosi tra loro. I gruppi di progetto riferiranno i di questa fase all'inizio della Sessione 4.

Sessione 4 Sintesi: La fase di sintesi consiste nel mettere ordine nel caos dei dati raccolti durante e dopo la sessione 3. Gli studenti lavorano - con il supporto dell'insegnante/formatore - per ordinare le informazioni e formulare un problema più concreto e mirato. Ciò consentirà al gruppo di creare una "persona" in base alle informazioni raccolte. "Persona" è una descrizione dettagliata di un gruppo target esemplare che trarrebbe vantaggio dalla risoluzione del rispettivo problema. L'obiettivo/e il risultato della sessione 4 sarà quello di sviluppare la "Persona" e di presentarla alla classe in plenaria alla fine della sessione 4 o all'inizio della sessione 5.

Sessione 5 Ideazione: Con questa fase i gruppi di progetto passano dalla descrizione del problema alla fase di generazione delle idee. Durante la sessione, il formatore fornirà ai gruppi di progetto strumenti e metodologie per il brainstorming e la generazione di idee e gli studenti applicheranno queste metodologie nel loro progetto. Dopo la fine della sessione gli studenti continueranno il brainstorming in modo asincrono secondo un metodo predefinito e presenteranno i risultati del loro brainstorming all'inizio della sessione 6.

Sessione 6 Prototipazione: Attraverso la prototipazione, le prime idee prenderanno forma concreta. L'obiettivo principale è utilizzare la massima creatività per rendere tangibile il prototipo utilizzando materiali come carta, plastilina o Lego e metodi quali giochi di ruolo e user story. Con il supporto del formatore – che fornirà al gruppo i materiali, gli strumenti e i metodi che possono essere utilizzati – i gruppi di progetto inizieranno a lavorare ai loro prototipi. L'obiettivo è finalizzare i prototipi durante o dopo la sessione e presentarli alla classe in plenaria nella sessione 7.

Sessione 7 Test: Nella fase finale, i gruppi di progetto vogliono scoprire fino a che punto il prototipo è apprezzato dal gruppo target prescelto. L'obiettivo dell'ultima sessione è di pianificare e avviare la raccolta di feedback dal gruppo target identificato. Il feedback verrà utilizzato per valutare e sviluppare ulteriormente il prototipo e quindi l'idea per lo sviluppo del prodotto finale.

Durante la sessione, dopo aver presentato i prototipi alla classe in plenaria, possono essere raccolti e documentati i primi feedback degli altri partecipanti al corso.

Il formatore introdurrà i gruppi di progetto ai metodi e ai possibili strumenti di raccolta dei feedback. I gruppi di progetto discuteranno e identificheranno come raccogliere il feedback dall'esterno. Inizieranno il processo durante la sessione 7 e continueranno in piccoli gruppi in modo asincrono. I risultati saranno presentati nella sessione finale 8.

Sessione 8 Retrospettiva: Questa sessione è pianificata per presentare i risultati complessivi del gruppo di progetto e riflettere sul processo complessivo del Design Thinking.

DURATA

L'approccio è concepito come ibrido (online e in presenza), suddiviso in diverse fasi, sincrono durante le sessioni in aula (2-4 ore settimanali, a seconda delle dimensioni del gruppo e di quanti gruppi di progetto verranno costituiti) e asincrono durante le sessioni di realizzazione del progetto.

Dopo una buona introduzione (4 ore), l'obiettivo è di mantenere le sessioni settimanali il più brevi possibili, lasciando tempo ai gruppi di progetto per incontrarsi e discutere i progressi. Sono necessarie altre 2 ore settimanali per la pianificazione delle fasi successive.

MATERIALE NECESSARIO

- Lavagna bianca, pennarelli per lavagna e altre penne di diversi colori; Post-it di diversi colori, adesivi di diversi colori e dimensioni (se le sessioni si svolgono in presenza)
- [Se sono previste sessioni online] una LIM (Miro, Mural, ecc.)
- Strumenti per tenere traccia del tempo. Poiché le persone diventano produttive e creative di fronte all'approssimarsi delle scadenze, il design thinking funziona con rigorosi vincoli di tempo. Pertanto, dovrebbe essere disponibile la possibilità di misurare il tempo (timer, cronometro).
- Registratore, smartphone, macchine fotografiche e/o taccuini per registrare i risultati delle interviste
- Per la realizzazione di prototipi: plastilina, cartone, fogli di carta in diversi colori, colla stick, elastici, spago, forbici, fil di ferro, sottobicchieri da birra, Lego, ecc.
- Per le sessioni in DAD, i prototipi possono essere sviluppati online (Photoshop o qualsiasi altro software creativo) o prodotti a casa.

INNOVAZIONE

La metodologia è già esistente ed è utilizzata in molti ambiti diversi. L'innovazione qui consiste nell'applicare la metodologia al settore specifico del marketing e del business management. L'idea qui è che gli studenti avranno il compito di identificare i problemi e sviluppare idee che possono essere inserite in un'impresa sociale, risolvendo un problema nella società.

Abbiamo scelto questa metodologia perché è altamente efficace per raggiungere le competenze sopra descritte. Il processo è lungo ma crea lo spazio per l'apprendimento reale e l'applicazione pratica delle idee. Rafforza la comprensione delle sfide nella società, la comunicazione e l'interazione e costruisce capacità di orientamento alla soluzione e creatività nei giovani.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

Questa metodologia può essere applicata anche online, utilizzando una lavagna LIM come spazio di lavoro (Miro, Mural o altre marche). Le sessioni settimanali possono essere organizzate tramite videoconferenza. L'unica sfida qui è rappresentata dalla fase di prototipazione. Sono necessarie soluzioni creative per lo sviluppo di prototipi tangibili per garantire l'efficacia della fase di prototipazione. Avrebbe anche un valore aggiunto per la metodologia che i membri di un gruppo abitino nella stessa città, così da lavorare insieme ai diversi passaggi.

L'utilizzo della metodologia in DAD implica alcuni rischi, soprattutto se gli studenti non sono abituati alle lezioni online e non si conoscono bene prima dell'inizio del corso. In questo caso è necessario uno sforzo maggiore nella fase di introduzione. È importante creare buoni gruppi di progetto che stabiliscano una base solida che gli consenta di lavorare insieme nelle successive settimane.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

La **valutazione formativa** dovrebbe essere al centro di questa metodologia basata sul progetto. In ogni fase della metodologia, gli studenti sono invitati a consegnare regolarmente i loro prodotti non finiti e ricevere riscontri che utilizzano per continuare il loro lavoro. Sarebbe importante sviluppare criteri di valutazione per ogni fase, da utilizzare per valutare i progressi degli studenti.

I criteri di valutazione possono seguire la seguente descrizione della tassonomia di Bloom, che aiuterebbe l'insegnante a valutare il lavoro degli studenti dopo ogni lezione.

- **Valutare** la conoscenza della terminologia di base, l'applicazione di concetti e metodi nell'esercitazione pratica: qui è possibile utilizzare un questionario (test) realizzabile sia on-line che offline.
- **Presentazione** dei risultati del processo di design thinking: il feedback sulle presentazioni aiuta a monitorare se gli studenti sanno come utilizzare gli strumenti e i metodi introdotti. I criteri di feedback dovrebbero essere trasparenti e, se possibile, sviluppati in modo collaborativo con gli studenti.
- **Riflessione sul processo**: La riflessione finale sul processo avviene individualmente con ciascun gruppo di progetto nel corso dell'ultima sessione oppure il processo può essere finalizzato scrivendo un breve tema sul lavoro di gruppo e sugli apprendimenti principali. In questo modo è assicurata una comprensione più profonda del metodo e della sua applicazione.



USER STORY

1. INFORMAZIONI DI BASE

QUANDO: febbraio 2022 – luglio 2022

DOVE: online

CHI: Studenti del corso internazionale di International Marketing Management. Tre studenti stanno studiando in Spagna, tre in Portogallo e tre studenti sono appena arrivati in Slovenia. L'insegnante è Beril, dipendente di una piccola e innovativa PMI in Turchia, la sua azienda è un nuovo membro della rete ITHEN. Sta offrendo questo corso di formazione online. Vuole promuovere la creatività nella mente degli studenti, incoraggiarli a pensare a soluzioni e connettersi tra loro.

COSA: Il corso su creatività e innovazione è una novità per il corso di International Marketing Management e rafforzerà le competenze trasversali degli studenti.

PERCHE': Il Design Thinking sta diventando sempre più rilevante soprattutto nella dimensione delle PMI. È potente per rafforzare le competenze degli studenti, l'orientamento alla soluzione e la resilienza. Ed è divertente.

2. CONTESTO

Igor, Lena e Sophia sono 3 studenti del corso di International Marketing Management nel loro 2° semestre. È la prima volta che hanno l'opportunità di scegliere dove trasferirsi dopo il 1° semestre. Dopo aver trascorso il 1° semestre in Italia, possono decidere di andare in Olanda o in Slovenia. Alcuni studenti sono andati in Olanda, ma per Igor, Lena e Sophia la Slovenia è più interessante.

Il Corso si svolgerà online, ma i gruppi lavoreranno anche insieme nelle 3 diverse città in cui hanno sede per il semestre in corso.

L'obiettivo principale di Lena, Sophia e Igor è ottenere i crediti necessari per ottenere il diploma del corso, ma vogliono anche testare la metodologia del Design Thinking. Gli studi stanno diventando piuttosto intensi, e hanno sentito dire che questa metodologia può essere utilizzata per la risoluzione dei problemi e la ricerca di soluzioni non solo in ambito professionale.

3. LA STORIA

Beril, il formatore, prepara la LIM per il corso con l'introduzione dell'argomento e raccoglie alcuni interessanti esempi di processi Design Thinking di successo.

La prima sessione di introduzione si svolge online e 9 studenti provenienti da 3 paesi decidono di prendere parte al corso. Alcuni studenti sono un po' a disagio con la piattaforma di videoconferenza, ma con il supporto di Beril tutti riescono ad accedere e a gestire le sfide digitali.

Beril sa che è importante fare una buona sessione di introduzione in modo che i diversi partecipanti, si inizino a conoscere. Per questo implementa 2 diversi giochi per rompere il ghiaccio, con il supporto della LIM.

Vengono costruite tre diverse squadre: Spagna, Slovenia e Portogallo. La squadra slovena seleziona un problema che li riguarda direttamente. Per loro non è facile trovare uno stage di qualità, dove poter imparare e portare un valore aggiunto all'azienda.

Spesso il problema è che gli stagisti non vengono presi sul serio e devono fare solo il lavoro che nessuno vuole fare. Questo è demotivante per i tirocinanti, ma non è utile neanche per le aziende nel medio-lungo termine. Decidono di indagare su questo problema e cercare soluzioni



utilizzando il processo di design thinking. Altri gruppi hanno iniziato a fare brainstorming con entusiasmo per trovare il “problema perfetto” su cui lavorare.

Dopo il primo giorno (4 ore) di introduzione, tutti sono molto stanchi, perché è stata una sessione piuttosto intensa ma entusiasti di pensare e discutere dei problemi che hanno scelto.

Per Lena, Sophia e Igor il corso sta diventando sempre più intenso ma anche emozionante. Sviluppano un questionario e conducono interviste agli studenti e ai rappresentanti delle aziende, parlando con loro di sfide e problemi riguardanti il sistema dei tirocini. Durante la sessione di **Ideazione** vengono fuori molte idee diverse per superare le sfide, come ad esempio quella di mettere in piedi una piattaforma digitale, organizzare una fiera, organizzare un programma di tutoraggio ecc. Ma per il gruppo è difficile pensare al prototipo. Come si può creare il prototipo di una fiera? E come presentarlo in modo breve e comprensibile ad altri studenti e aziende? Un altro problema è che avevano hanno 3 idee diverse sulla soluzione ma possono scegliere di sviluppare un solo prototipo. Dopo molte discussioni, non sono ancora giunti a una conclusione e a una decisione comuni.

Dopo aver fatto brainstorming e aver discusso per ore, si rendono conto che sono in un vicolo cieco e non possono farcela senza un supporto esterno. Decidono di contattare le squadre Portogallo e Spagna per chiedere il loro parere. Organizzano una videoconferenza informale e discutono il problema con gli altri studenti, ascoltando la loro esperienza. Durante questa chiamata si rendono conto che questo problema è stato analizzato così bene e che è così importante per tutti gli studenti del corso di International Marketing Management, che decidono di chiedere a Beril di mettere insieme tutte le forze e continuare a lavorare su questa soluzione mettendo insieme tutte e tre le squadre.

4. CONCLUSIONE

Dopo aver discusso l'idea con Beril, il gruppo lo convince a continuare a lavorare a questo progetto insieme. Costruiscono ancora 3 prototipi ma affrontano lo stesso problema e cercano 3 diverse soluzioni. Insieme con i coordinatori della rete ITHEN, gli studenti costruiscono una strategia per lo sviluppo di un forum online di collegamento tra aziende e studenti in cui i criteri per il tirocinio saranno discussi e sviluppati successivamente. Hanno presentato il prototipo nelle loro istituzioni e tutti si sono entusiasmatisi per l'idea.

Sebbene fosse la prima volta in assoluto e il corso non avesse preso la direzione prevista, ha avuto molto successo. La metodologia è riuscita a portare allo sviluppo delle competenze. Il prototipo è stato realizzato attraverso un progetto.

FONTI

- <https://hpi.de/en/studies/design-thinking.html>
- **Glitza, Conrad.** Hands on Design Thinking (German Edition)

APPRENDIMENTO BASATO SUL PROGETTO

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.10 – max.20</i>
In presenza /online	<i>In presenza (solo alcune attività possono essere svolte online)</i>
Durata	<i>1 sessione da 5 ore a settimana per 7 settimane</i>
Materiali	<i>PC con connessione a Internet, Pennarelli, post-it, penne, Google Classroom, Google drive, Google Meet, Trello, Miro, Ganttproject, Canva, Padlet</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Sì, imprese o aziende</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Preferibilmente</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Alta</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>NA</i>
Valutazione	<i>Durante il processo, ci saranno diversi checkpoint per controllare regolarmente il lavoro. Quando il progetto sarà pronto, i gruppi prepareranno una relazione che presenteranno al resto della classe e alle aziende. La rubrica sarà lo strumento di valutazione.</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata studiata per essere applicabile allo sviluppo della competenza di **Innovation Management**, che miriamo a sviluppare nei nostri corsi internazionali.

COMPETENZA DI INNOVATION MANAGEMENT

DEFINIZIONE

La competenza in **Innovation Management** si occupa dei concetti moderni di gestione dell'innovazione in un'organizzazione. L'innovazione sostenibile, tuttavia, è più efficace quando è collegata alla ricerca, all'innovazione internazionale e all'ambiente imprenditoriale e all'uso del concetto di innovazione aperta.

ABILITÀ

- Aspetti strategici dell'innovazione;
- Elementi per la realizzazione di progetti innovativi e gestione degli ostacoli;
- Strategie di cooperazione e innovazione aperta;
- Gestione della R&S;
- Capacità di proteggere la proprietà intellettuale;
- Trasferimento di conoscenze innovative nella pratica.

ATTITUDINI

- Attitudine allo sviluppo sostenibile per l'individuo, l'economia, la società e l'ambiente;

INDICATORI

Lo studente sviluppa:

- capacità di comprendere e affrontare gli aspetti strategici e operativi dell'innovazione;
- capacità di gestire la cooperazione, aprire processi di innovazione e collaborare fruttuosamente con gli stakeholder;
- capacità di gestire le proprie idee, soluzioni e altri elementi di proprietà intellettuale;
- capacità di gestire il processo di trasferimento del know-how nella pratica aziendale.

ALTRE APPLICAZIONI

La metodologia di apprendimento basata sul progetto può essere applicata a qualsiasi competenza. È considerata una metodologia trasversale che può includere materie diverse dal curriculum.

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

L'apprendimento basato su progetti (Project-based learning - PBL) è un metodo di insegnamento in cui gli studenti lavorano su un progetto per un lungo periodo di tempo, impegnati a risolvere un problema del mondo reale o a rispondere a una domanda complessa. Dimostrano le loro conoscenze e abilità creando un prodotto (prototipo) o una presentazione per un pubblico reale. Di conseguenza, gli studenti sviluppano una profonda conoscenza dei contenuti, nonché capacità di pensiero critico, collaborazione, creatività e comunicazione.

Con il PBL, il processo di indagine inizia con una domanda guida e si presta a progetti di collaborazione che possono integrare varie materie all'interno del curriculum. Vengono poste domande che indirizzano gli studenti a mettere in pratica i principali elementi e principi di una data materia. L'insegnante - o in questo caso un'azienda - presenta una domanda guida, una sfida: "Come può la nostra azienda migliorare questo processo?" Questa domanda/sfida diventerà la base per sviluppare il progetto.

I pilastri del PBL sono:

- imparare facendo: gli studenti diventano i leader del loro processo di apprendimento;
- apprendimento significativo: lo studente deve capire che non ha bisogno di sapere tutto ma deve solo essere in grado di trovare ciò di cui ha bisogno quando ne ha bisogno.

Un aspetto molto importante da considerare è l'aula. L'aula è un luogo dove le persone possono vivere insieme un'esperienza appagante come comunità di studenti; sono in grado di discutere i problemi. Supporto, incoraggiamento e modelli possono essere forniti sia dall'insegnante che dai colleghi. Per ottenere questa atmosfera è anche molto importante che il luogo stesso sia confortevole.

GUIDA PRATICA

- **Preparazione e introduzione alla metodologia PBL.** Spiegazione del processo che gli studenti dovranno seguire per ottenere un risultato finale sotto forma di un prodotto/soluzione che dia una risposta alla sfida proposta. Alcune aziende verranno invitate in aula per spiegare agli studenti i bisogni d'innovazione che hanno osservato nella loro azienda e chiederanno agli studenti di presentare una proposta che aiuti l'azienda a migliorare la gestione dell'innovazione. Gli studenti creeranno gruppi di lavoro di 4 persone per farsi carico di uno dei progetti. Il gruppo manterrà un contatto continuo con l'azienda per apprendere e ottenere informazioni più dettagliate sulle proprie procedure interne, sui suoi stakeholder, sugli eventuali processi di innovazione esistenti.
- Dopo aver raccolto le informazioni sull'azienda, ciascun gruppo, d'accordo con l'azienda, **ridefinirà la sfida nel dettaglio.**
- Una volta definita esattamente la sfida, è necessario **stabilire un piano**, specificando gli argomenti principali da affrontare (in base al programma fornito) nonché il ruolo di ciascun membro del gruppo.
- L'insegnante funge da guida in un processo PBL. Offrirà agli studenti diverse fonti di informazione in modo che possano seguire le proprie ricerche per ottenere i dati specifici che potranno applicare nel progetto. In questo passaggio è molto importante avere un vivace dibattito, condividere opinioni, fare una buona sintesi e prendere una decisione sull'approccio definitivo e sulla risposta alla sfida. Tutte le conoscenze acquisite vengono messe a disposizione della **progettazione del prodotto/soluzione.**
- **I gruppi presenteranno il loro progetto.** Uno script di presentazione strutturato, una spiegazione chiara e il supporto delle informazioni con un'ampia varietà di risorse sono aspetti importanti da tenere a mente. Le aziende saranno presenti alla presentazione.
- Una volta conclusa la presentazione, sarà importante fare una **riflessione critica** tra i diversi gruppi circa le conclusioni ottenute, l'esperienza con questa metodologia e il riscontro fornito dalle aziende.
- Ogni gruppo riceverà la **valutazione** del progetto attraverso una rubrica e sarà anche chiesto loro di fare un'autovalutazione; questo processo aiuterà gli studenti a migliorare le proprie capacità di autocritica.

DURATA

Sessioni settimanali di 5 ore per circa 7 settimane. 25 ore circa di lavoro individuale/di gruppo fuori dall'aula.

MATERIALE NECESSARIO

- PC con connessione a Internet
- Pennarelli, post-it, penne
- Google Classroom, Google drive, Google Meet, Trello, Miro, Ganttproject, Canva, Padlet



Come affermato in precedenza, un fattore importante per sviluppare questa metodologia è l'atmosfera data dall'ambiente e dall'aula.

INNOVAZIONE

La metodologia stessa rappresenta un'innovazione. L'apprendimento basato su progetti offre l'opportunità agli studenti di lavorare come se stessero lavorando in una vera azienda con progetti reali. Inoltre, il fatto di impostare il progetto all'interno di una vera sfida aziendale lo rende ancora più interessante.

Oltre alle competenze che gli studenti otterranno dalla materia Gestione dell'innovazione stessa, lavorare con la metodologia migliorerà anche le loro competenze trasversali personali, quali la responsabilità personale e sociale, la capacità di pianificazione, il pensiero critico, la capacità di ragionamento, la creatività, le doti comunicative, la gestione del processo decisionale, l'uso della tecnologia.

Durante l'elaborazione del progetto verranno utilizzate alcune tecniche innovative, come i 6 cappelli, la matrice dell'innovazione o il mood board.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

Questa metodologia è adatta per essere applicata online. Uno dei materiali citati è Miro, che diventa uno strumento utile per portare avanti un lavoro collaborativo online.

Grazie alle videoconferenze tenute con Google Meet, ad esempio, non dovrebbero esserci problemi nell'organizzazione delle sessioni settimanali.

Con lo strumento collaborativo Trello, i gruppi potranno organizzare e gestire i propri progetti. Anche Ganttproject può essere utile a programmare e gestire le attività online.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Durante il processo, ci saranno diversi checkpoint per controllare regolarmente il lavoro, così da aiutare gli studenti a concentrarsi in ogni nuova fase del progetto sapendo che il lavoro fatto fino a quel momento è corretto.

Lo strumento di valutazione più adatto è la rubrica. Quando il progetto sarà pronto, i gruppi prepareranno una relazione che presenteranno al resto della classe e alle aziende. La rubrica avrà due parti, una tecnico-accademica e una inerente alle doti comunicative del gruppo.

USER STORY

1. INFORMAZIONI DI BASE

QUANDO: novembre 2021

DOVE: Institut Escola del Treball de Lleida, Spagna

CHI (studenti): Maria, Francesco, Alex e Laura

CHI (docenti): Jordi, Gemma, Pilar e Cristina sono i membri della squadra degli insegnanti che saranno per sette settimane con il gruppo di studenti del corso di International Marketing Management (IMM).

COSA: Il corso sulla gestione dell'innovazione farà parte del curriculum di studi IMM.

PERCHE': gli studenti scopriranno ogni aspetto della gestione dell'innovazione con un esempio reale di una vera azienda grazie allo sviluppo di un progetto.

2. CONTESTO

Maria, Francesco, Alex e Laura sono studenti in International Marketing Management. Hanno trascorso il primo semestre in Italia e il secondo nei Paesi Bassi. Ora sono al terzo semestre in Catalunya prima di continuare in Portogallo. La seconda parte di questo terzo semestre si tiene all'Escola del Treball de Lleida e una delle materie rilevanti del curriculum è la gestione dell'innovazione.

Il gruppo degli insegnanti ha pianificato di applicare la metodologia Project-based learning per sviluppare le diverse lezioni del corso.

L'obiettivo principale di Maria, Francesco, Alex e Laura è ottenere il diploma del corso. Sono anche interessati a sperimentare la metodologia di apprendimento basata sul progetto, poiché hanno sentito che può essere utilizzata per essere introdotti in casi reali e consentirà loro di imparare come se facessero parte della vera azienda.

3. LA STORIA

Il formatore prepara un documento in Google Classroom dove spiega gli argomenti da trattare in ambito di Gestione dell'innovazione.

Spiega all'intero gruppo di 30 studenti che svilupperanno questa materia attraverso un progetto. La scuola conta molto sulla collaborazione di aziende locali, quindi questo progetto si baserà su una reale necessità di una o più aziende del territorio in relazione al modo in cui gestisce l'innovazione.

Prima di entrare nel progetto stesso, ci saranno alcune sessioni preparatorie (la prima e parte della seconda settimana) per introdurre gli studenti ai diversi punti e permettere loro di conoscere le aziende attraverso i siti web e altre informazioni pubbliche.

Il formatore crea squadre di 4 persone. Maria, Francesco, Alex e Laura ne compongono uno.

Alla fine della seconda settimana, le aziende vengono a scuola per spiegare alla classe di cosa tratta la loro attività, quali bisogni e problemi pensano di avere in merito alla gestione dell'innovazione e su quali aspetti vorrebbero avere l'aiuto degli studenti.

La classe ascolta le presentazioni di ciascuna azienda e poi, in una sessione plenaria, decide a quale gruppo assegnare quale sfida aziendale. La struttura del progetto sarà la stessa per tutti i gruppi.

Per Maria, Francesco, Alex e Laura il corso sta diventando molto interessante ed emozionante. Sono felici di avere l'aiuto dell'azienda scelta e di concentrarsi su un caso reale.

Una volta che ciascun gruppo ha scelto la sua azienda, mantiene i contatti con i rappresentanti d'azienda, parlando con loro delle sfide e informandoli sullo stato di avanzamento del loro progetto. Il gruppo preparerà un questionario per ottenere i dati necessari sulla strategia di innovazione nell'azienda.

Contemporaneamente, ci saranno workshop generali rivolti alla classe intera sulle tecniche di creatività e le strategie di innovazione.

Maria, Francesco, Alex e Laura stanno acquisendo buone competenze sia nel lavoro collaborativo che nella gestione dell'innovazione. Si identificano con il loro gruppo, sono in grado di stabilire buone sessioni di dibattito e stanno portando avanti il progetto.

Anche le lezioni di gruppo sono state molto utili per condividere idee con le altre squadre.

4. CONCLUSIONE

Maria, Francesco, Alex, Laura e gli altri gruppi presentano i loro progetti alla classe e ai rappresentanti delle rispettive aziende. I risultati sono molto buoni. Le aziende sono grate ed entusiaste di mettere in pratica le soluzioni fornite.

La metodologia ha avuto successo. I progetti hanno dato buoni risultati.

Gli studenti sono contenti di questa metodologia in quanto consente loro di imparare facendo.

CONNECTED METHODOLOGIES

- **Apprendimento basato sulle sfide (Challenge-based learning - CBL)**

Questa metodologia offre concetti generali da cui gli studenti traggono le sfide che affronteranno. La metodologia dell'apprendimento basato sul progetto è proposta in questo documento per aiutare a risolvere le necessità sull'innovazione che le aziende hanno osservato, migliorando così la loro gestione dell'innovazione. Combinare CBL e PBL significa che le aziende spiegheranno la loro attività generale agli studenti e indicheranno alcuni aspetti di innovazione, ma non chiederanno direttamente agli studenti di risolvere un problema specifico. Attraverso la spiegazione fornita, gli studenti dovranno preparare un elenco di domande che li aiuti a decidere quale sia la sfida su cui concentreranno il lavoro.

- **Apprendimento basato su problemi (Problem-based learning)**

Possiamo considerare l'apprendimento basato sui problemi come un tipo specifico di apprendimento basato sui progetti. Nelle attività Problem-Based, gli studenti devono sviluppare una soluzione a un problema, che può essere un artefatto - come in Project-Based - o semplicemente un concetto e una nuova conoscenza.

- **Business game**

Esiste una forte connessione tra la metodologia Project-based learning (PBL) e il Business Game. Il Business Game, infatti, può essere descritto come un "progetto aziendale", assegnato agli studenti. Come in PBL, nel Business Game agli studenti viene chiesto di risolvere un problema del mondo reale, creando un risultato da proporre all'azienda coinvolta.

Ad ogni modo, le due metodologie presentano alcune differenze.

La metodologia del Business Game non può esistere senza un'azienda. Al contrario, l'apprendimento basato su progetti non richiede necessariamente la partecipazione di un'azienda. Gli insegnanti possono proporre agli studenti un compito che non ha basi commerciali.

Le fasi del Business Game sono definite prima dell'inizio delle attività. Ciò dipende dal fatto che gli studenti vengono guidati nel processo di creazione di un vero prodotto per l'azienda. Per questo motivo sono necessari alcuni passaggi (tra cui alcune ricerche di mercato, progettazione di una soluzione, predisposizione di un budget e piano di comunicazione...).

Inoltre, il Business Game include una modalità di gioco, che stimola gli studenti a impegnarsi seriamente nel proprio lavoro, al fine di vincere una competizione.

FONTI

- **Garcia, Olga.** <https://ocastillacorsa.wixsite.com/projectes>
- **George Lucas educational foundation.** Edutopia.
- **Aula Planeta.** <https://www.aulaplaneta.com/>
- **University of Plymouth.** <https://www.plymouth.ac.uk/about-us/teaching-and-learning/guidance-and-resources/group-work>

APPRENDIMENTO BASATO SUL PROBLEMA

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.4 – max.25</i>
In presenza /online	<i>In presenza</i>
Durata	<i>Almeno 3 ore a settimana</i>
Materiali	<i>Proiettore, lavagna digitale</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Aziende</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>No</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Metodologia indicate anche in caso di classi poco motivate</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>Metodologia indicata nel caso di classi molto eterogenee</i>
Valutazione	<i>Valutazione ex post e autovalutazione</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata studiata per essere applicabile per lo sviluppo delle competenze di **Logistica** e di **Statistica per il marketing**.

COMPETENZA DI GESTIONE DELLA LOGISTICA

DEFINIZIONE

La competenza di gestione logistica fornirà un'introduzione alla gestione tattica della logistica con un focus sulle attività funzionali della catena di approvvigionamento che sono:

- implementate e organizzate attraverso la gestione della logistica tattica,
- i principali obiettivi di gestione tattica in una catena di approvvigionamento,
- i sistemi di pianificazione utilizzati nel flusso delle merci dal punto di origine al punto di consumo
- i processi di fornitura push, pull e push-pull.

La competenza comprende la conoscenza di:

- Questioni contemporanee nella logistica;
- Questioni contemporanee nella gestione della filiera;
- Sistema di distribuzione logistica;
- Valutazione dei metodi di calcolo dei costi logistici.

ABILITÀ

- Conoscere le problematiche contemporanee nella logistica
- Conoscere le problematiche contemporanee nella gestione della filiera
- Stabilire un sistema di distribuzione logistico
- Conoscere le modalità di calcolo dei costi logistici

- Valutare i metodi di calcolo dei costi logistici.

COMPETENZA "STATISTICA NELLA RICERCA DI MERCATO"

DEFINIZIONE

La statistica nella competenza della ricerca di mercato è l'uso di strumenti statistici per misurare, analizzare e mettere in relazione le variabili coinvolte nella ricerca quantitativa in un mercato. Include conoscenze su:

- Centralizzazione statistica, parametri di dispersione e correlazione
- Obiettivi di una ricerca commerciale
- Informazioni primarie e secondarie
- Accettazione di ipotesi dalla distribuzione normale
- Relazione commerciale
- Infografica
- Lingua inglese.

ABILITÀ

Padroneggiando questa competenza lo studente sarà in grado di:

- Comprendere i concetti e l'applicazione di una selezione di tecniche di ricerca quantitativa descrittiva e inferenziale univariata e bivariata per poterle utilizzare in situazioni appropriate
- interpretare i risultati di un'indagine quantitativa utilizzando i concetti acquisiti (misure di centralizzazione, dispersione e correlazione)
- Gestire applicazioni per sviluppare dati, creare infografiche e organizzare attività
- Sviluppare un'ipotesi e accettarla o rifiutarla sulla base della distribuzione normale
- Implementare metodi statistici per il processo decisionale nella ricerca commerciale
- Presentare i risultati in modo grafico, ordinato e chiaro.

ATTITUDINI

- Lavoro di squadra
- Doti comunicative
- Mentalità aperta a nuove soluzioni.

INDICATORI

Gli indicatori di tale competenza sono i seguenti:

- Utilizzare e interpretare gli indicatori di centralizzazione, dispersione e correlazione
- Costruire una strategia per rispondere a un'ipotesi (standard normale)
- Identificare il cliente che l'azienda deve raggiungere
- Scrivere una relazione che specifichi la metodologia utilizzata e le conclusioni
- Elaborare un'infografica.

ALTRE APPLICAZIONI

La metodologia di apprendimento basata sui problemi può essere applicata alle seguenti competenze:

- Community Management
- Tecniche di vendita per i Mercati Internazionali
- Responsabilità Sociale d'Impresa Strategica

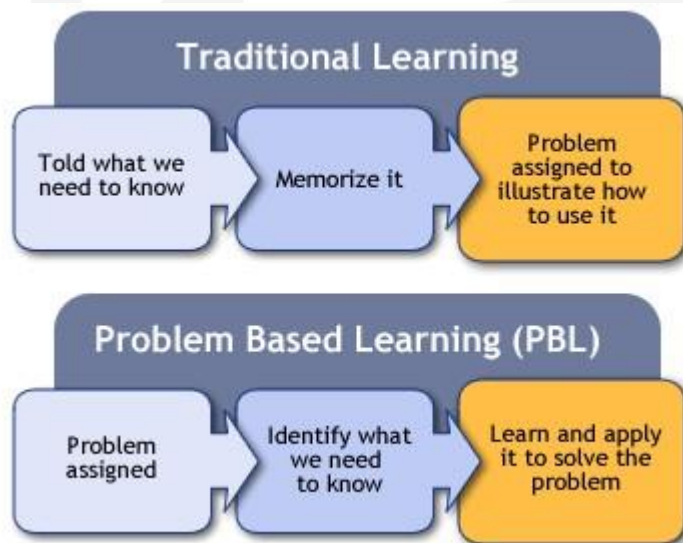


- Marketing Management
- Marketing digitale per i mercati internazionali
- Struttura logistica e informatica in organizzazioni non profit

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

L'apprendimento basato sui problemi (PBL) è un metodo di insegnamento in cui problemi complessi del mondo reale vengono utilizzati come veicolo per promuovere l'apprendimento da parte degli studenti di concetti e principi invece di presentare direttamente fatti e concetti. Oltre al contenuto del corso, la PBL può promuovere lo sviluppo di capacità di pensiero critico, capacità di risoluzione dei problemi e capacità di comunicazione. Può anche fornire opportunità per lavorare in gruppo, trovare e valutare materiali di ricerca e apprendimento lungo tutto l'arco della vita (Duch et al, 2001). La metodologia PBL può essere incorporata in qualsiasi situazione di apprendimento. Nella definizione più rigorosa di PBL, l'approccio viene utilizzato durante l'intero semestre come metodo di insegnamento principale. Tuttavia, definizioni e usi più ampi vanno dall'inclusione di PBL nelle classi laboratorio, al suo utilizzo più semplice, finalizzato ad avviare una singola discussione. La PBL può essere utilizzata anche per creare elementi di valutazione. Il filo conduttore che collega questi vari usi è il problema del mondo reale. Il confronto tra apprendimento basato sui problemi e apprendimento tradizionale può essere riassunto dalla figura seguente.



Qualsiasi area tematica può essere adattata alla metodologia PBL con un po' di creatività. Sebbene i problemi principali varino tra le discipline, ci sono alcune caratteristiche dei problemi PBL che trascendono i diversi settori di applicazione:

- Il problema deve motivare gli studenti a cercare una comprensione più profonda dei concetti;
- Il problema dovrebbe richiedere agli studenti di prendere decisioni ragionate e di difenderle;
- Il problema dovrebbe incorporare gli obiettivi del contenuto in modo tale da collegarlo a corsi/conoscenze precedenti;
- Se utilizzato per un progetto di gruppo, il problema necessita di un livello di complessità tale da garantire che gli studenti debbano lavorare insieme per risolverlo;

- Se utilizzato per un progetto multifase, i passaggi iniziali del problema dovrebbero essere aperti e coinvolgenti per attirare gli studenti nel problema.

GUIDA PRATICA

Il metodo di apprendimento basato sui problemi prevede quattro passaggi che devono essere seguiti da insegnanti e studenti.

Nel processo PBL, i problemi possono provenire da una varietà di fonti: giornali, riviste, libri, manuali e video. Alcuni sono presentati in una forma tale da poter essere utilizzati con poche modifiche; tuttavia, altri devono essere riscritti per poter essere utilizzati.

Passaggio 1: scegli un'idea, un concetto o un principio centrale che viene sempre insegnato in un determinato corso; quindi, pensa a un tipico problema o ad un compito di fine modulo che viene solitamente assegnato agli studenti per aiutarli a imparare quel concetto. Elenca gli obiettivi di apprendimento che gli studenti dovrebbero raggiungere quando affrontano il problema.

Passaggio 2: pensa a un contesto reale per il concetto in esame. Sviluppa un aspetto narrativo per un problema di fine modulo o cerca un caso reale che può essere adattato, aggiungendo una certa motivazione agli studenti per risolvere il problema. Problemi più complessi porteranno gli studenti ad andare oltre il semplice compito per risolverlo.

Passaggio 3: Il problema deve essere introdotto per fasi. Di seguito sono riportate alcune domande che possono aiutare a guidare questo processo:

- Come sarà la prima pagina (o fase)?
- Quali domande aperte possono essere poste?
- Quali problemi di apprendimento verranno identificati?
- Come sarà strutturato il problema?
- Quanto durerà il problema?
- Quante lezioni ci vorranno per completarlo?
- Gli studenti riceveranno informazioni anche mentre affrontano il problema?
- Di quali risorse avranno bisogno gli studenti?
- Quale prodotto finale produrranno gli studenti al termine del problema?

Passaggio 4: la fase finale consiste nell'identificare le risorse chiave per gli studenti. Gli studenti devono imparare a identificare e utilizzare le risorse di apprendimento da soli, ma può essere utile se l'istruttore indica alcune buone fonti per iniziare. Molti studenti vorranno limitare la loro ricerca a Internet, quindi sarà importante guidarli anche verso la biblioteca.

DURATA

La durata minima di una sessione utilizzando questa metodologia è di 3 ore in aula.

MATERIALE NECESSARIO

- PC con accesso a Internet;
- Strumento online per le videochiamate (es. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet);
- Strumento online per la condivisione di materiale (es. Moodle, Microsoft SharePoint)
- Strumento online per la creazione di contenuti e per allenare la creatività:
 - o Strumenti per creare storyboards;
 - o Strumenti per creare e editare video.

INNOVAZIONE

Questa metodologia è innovativa poiché combina tre tecniche di insegnamento strettamente correlate: casi di studio, giochi di ruolo e simulazioni.

- I casi di studio sono presentati agli studenti in forma scritta.
- I giochi di ruolo vedono gli studenti improvvisare scene in base alle descrizioni dei personaggi fornite.
- Le simulazioni spesso coinvolgono programmi basati su computer. Indipendentemente dalla tecnica utilizzata, il cuore del metodo rimane lo stesso: il problema nel mondo reale.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Lo studente sviluppa:

- capacità di comprendere e affrontare le problematiche contemporanee nella logistica;
- capacità di comprendere e affrontare le problematiche contemporanee nella gestione della filiera;
- capacità di stabilire un sistema di distribuzione logistico;
- capacità di conoscere le modalità di calcolo dei costi logistici;
- capacità di valutare i metodi di calcolo dei costi logistici.

Per ciascun indicatore della competenza verranno utilizzati i seguenti strumenti di valutazione:

- Quiz
- Selezione degli strumenti di valutazione
- Diagramma del problema
- Obiettivi e diagrammi degli effetti
- Diagramma decisionale
- Questionario di indagine
- Indicatori di contesto
- Colloquio
- Focus group.

USER STORY

Il corso di gestione logistica presso l'Università Muğla Sıtkı Koçman, Facoltà di Economia e Scienze amministrative è condotto da professori appartenenti a diversi dipartimenti, quali Commercio Internazionale e Finanza e Amministrazione Aziendale.

Gli studenti del Dipartimento di Commercio Internazionale e Finanza affrontano il problema della progettazione di una rete logistica per le imprese internazionali. La progettazione della rete logistica è uno dei problemi più importanti nella gestione della catena di approvvigionamento. Di conseguenza, gli studenti apprendono la progettazione della rete logistica e la risoluzione del problema nella rete logistica in tre fasi che include fornitore, grossista e rivenditore. Nella rete gli studenti presentano le loro opinioni e soluzioni ai tre livelli. Inoltre, gli studenti sono consapevoli dei molti fattori che influiscono sui veicoli determinanti da utilizzare per il trasporto dei prodotti.

Dopo aver implementato la metodologia dell'apprendimento basato sul problema all'interno del corso di gestione logistica, si può affermare che l'apprendimento basato sui problemi (PBL) è un metodo di insegnamento utile in cui i problemi complessi del mondo reale vengono utilizzati come veicolo per promuovere l'apprendimento da parte degli studenti di concetti e principi in contrapposizione alla presentazione diretta di fatti e concetti.



FONTI

- **Alvarstein, V., & Johannesen, L. K. (2001).** Problem-based learning approach in teaching lower level logistics and transportation. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- **Duch, B. J., Groh, S. E, & Allen, D. E. (Eds.). (2001).** The power of problem-based learning. Sterling, VA: Stylus.
- **Savery, J. R. (2015).** Overview of problem-based learning: Definitions and distinctions. *Essential readings in problem-based learning: Exploring and extending the legacy of Howard S. Barrows*, 9, 5-15.
- **Schmidt, H. G. (1983).** Problem-based learning: Rationale and description. *Medical education*, 17(1), 11-16.

BUSINESS GAME

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.5 – Max.50</i>
In presenza /online	<i>Non rilevante</i>
Durata	<i>Almeno 4 sessioni</i>
Materiali	<i>Proiettore</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Si consiglia di coinvolgere un'impresa</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Meglio se in possesso di conoscenze base in gestione d'impresa e gestione dell'innovazione</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Alto</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	NA
Valutazione	<i>Test di valutazione ex ante ed ex post assessment; Interviste ex ante</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è particolarmente adatta a sviluppare la competenza **Tecniche di vendita sui mercati internazionali** all'interno dei corsi di marketing e di business management.

COMPETENZA DI TECNICHE DI VENDITA SUI MERCATI INTERNAZIONALI

DEFINIZIONE

La competenza **Tecniche di vendita sui mercati internazionali** è definita come l'abilità di negoziare con il cliente, e include conoscenze di:

- Strategie di vendita;
- Tecniche di vendita;
- Tecniche di analisi dei segmenti di mercato;
- Contrattazione;
- Lingua inglese;
- Pagamenti internazionali;
- Consapevolezza culturale;
- Normativa commerciale internazionale.

ABILITÀ

Lo sviluppo di questa competenza implica l'essere capace di:

- Applicare tecniche efficaci di comunicazione;
- Applicare tecniche di negoziazione;
- Applicare tecniche di vendita di servizi;
- Applicare tecniche motivazionali;
- Applicare tecniche di segmentazione della base clienti;
- Utilizzare tecniche di comunicazione interpersonale;



- Utilizzare tecniche di comunicazione interculturale;
- Applicare tecniche di ascolto attivo;
- Applicare tecniche di interazione con la clientela;
- Usare la lingua inglese in conversazioni tecniche e commerciali.

ATTEGGIAMENTI

Il perfetto venditore sui mercati internazionali deve avere un atteggiamento:

- aperto verso le culture diverse dalla propria;
- comunicativo;
- proattivo.

INDICATORI

Lo studente avrà sviluppato questa competenza quando saprà:

- identificare diverse tipologie di cliente;
- simulare una negoziazione di successo;
- riconoscere i diversi registri linguistici da utilizzare nelle diverse situazioni che possono presentarsi;
- identificare le principali caratteristiche delle culture coinvolte nel processo di vendita.

ALTRE APPLICAZIONI

La metodologia del Business Game è idonea anche a sviluppare le seguenti competenze:

- Creatività e innovazione;
- Gestione dell'innovazione;
- Marketing management;
- Gestione e pianificazione nelle organizzazioni non profit;
- Marketing digitale per i mercati internazionali.

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

Il Business Game è un contest in cui diverse squadre di studenti competono per sviluppare una soluzione a seguito di una "sfida" lanciata da un'azienda individuata e invitata dal docente.

Le aziende devono proporre sfide nel rispetto di alcuni criteri:

1. Deve essere inerente al settore di riferimento del corso.
2. Deve essere formulata come richiesta di supporto/aiuto da parte dell'imprenditore alle squadre di studenti (es. "Voglio inserire un nuovo prodotto a catalogo, ma non so quale", "Vorrei migliorare un servizio che già offro", "Vorrei entrare in un mercato dove non sono ancora presente, aiutatemi a capire come").
3. Deve essere un problema reale (che l'azienda sta vivendo o ha sperimentato).
4. Deve essere adattabile alle seguenti fasi della metodologia:
 - o studio iniziale di mercato/prodotto/servizio
 - o prima bozza progettuale della soluzione individuata dagli studenti
 - o progettazione tecnica avanzata della soluzione proposta
 - o budget e piano di comunicazione della soluzione proposta
 - o presentazione finale.

Le squadre, composte da 5 studenti, svilupperanno un progetto strutturato in fasi. Allo stesso tempo, gli studenti svilupperanno competenze tecniche e trasversali.

La metodologia si basa su una strategia di gioco, andando a creare competizione tra le squadre di studenti. Il Gioco prevede periodici checkpoint, dove verrà valutato lo stato di avanzamento dei progetti e aggiornata una classifica provvisoria delle squadre.

Come ultimo passaggio, le squadre presenteranno il loro progetto completo a una giuria composta da referenti e facilitatori dell'azienda, con l'obiettivo di "vendere" la loro soluzione. Verranno premiati i vincitori del concorso.

GUIDA PRATICA

1. Definisci le competenze che vuoi sviluppare nei tuoi studenti;
2. Identifica il settore imprenditoriale in cui è possibile sviluppare le competenze scelte;
3. Individua all'interno (o all'esterno) della tua rete delle imprese operanti nel settore sopra definito;
4. Definisci con l'azienda i dettagli dell'attività:
 - a. Contenuti (che tipo di progetto proporre agli studenti)
 - b. Tempistica
 - c. Livello di coinvolgimento dell'azienda (partecipazione a riunioni e valutazione del risultato, eventuale partecipazione alla formazione sulle competenze tecniche)
 - d. Vantaggi attesi per l'azienda (es. possibilità di avere studenti qualificati che lavorano su una vera sfida aziendale; possibilità di scegliere stagisti tra gli studenti partecipanti all'attività)
5. Definisci i contenuti della formazione da erogare agli studenti;
6. Programma gli incontri e i checkpoint con studenti e rappresentanti dell'azienda;
7. Prepara i criteri di valutazione e le schede per i progetti degli studenti.
8. Trova un premio per la squadra vincitrice.
9. Inizia!

DURATA

Si consiglia di far durare la metodologia per almeno due settimane, strutturate così:

- riunione introduttiva (2 ore)
- almeno un checkpoint intermedio (2 ore)
- incontro finale di valutazione e premiazione (2 ore).

Parallelamente, organizza delle sessioni di formazione ordinaria con gli studenti sulle competenze tecniche e trasversali che hai individuato.

MATERIALE NECESSARIO

- PC con accesso a Internet;
- Strumento online per videochiamate (es. Microsoft Teams, Zoom, Google Meet);
- Aziende

L'INNOVAZIONE

Il Business Game è una metodologia innovativa per imparare facendo e giocando. Favorisce il coinvolgimento e la creatività degli studenti.

In questo caso, un'ulteriore innovazione può essere rappresentata dal **coinvolgimento di aziende internazionali**, caratterizzate da dinamiche o contesti differenti. Quando lavorano con loro, gli studenti devono prestare attenzione alle specificità dei loro mercati e clienti, nonché alle normative internazionali e locali. Inoltre, devono lavorare in inglese, scegliendo per ogni situazione il registro linguistico più appropriato.

Questa metodologia può essere ben utilizzata per lo sviluppo della competenza **Tecniche di vendita sui mercati internazionali**. In particolare, la capacità di vendere sarà utilizzata nel

discorso finale, dove gli studenti dovranno "vendere" la loro soluzione all'azienda, motivando e supportando la loro proposta contro le proposte di altri gruppi.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

Non vi è alcun ostacolo all'applicazione online della metodologia. Tutte le attività possono essere erogate online, grazie alla possibilità di creare gruppi e sottogruppi all'interno degli strumenti online di videochiamata e chat.

Ecco un esempio di come utilizzare gruppi e sottogruppi per condurre l'attività online con Microsoft Teams e Zoom:

	STRUMENTO	RIUNIONI IN STREAMING
RIUNIONE IN PLENARIA	Zoom	Formazione sulle competenze tecniche
SQUADRE DI STUDENTI	Microsoft Teams	- Riunioni delle squadre in autonomia - Riunioni organizzate dal formatore - Help Desk su richiesta fornito dal formatore e/o dal rappresentante dell'azienda
RIUNIONI DI CLASSE	Microsoft Teams	- Riunione introduttiva - Formazione sulle competenze trasversali - Checkpoint

Ad ogni modo, se possibile, è auspicabile che la riunione introduttiva avvenga in presenza, al fine di facilitare un maggiore coinvolgimento degli studenti, così come la presentazione finale e la cerimonia di premiazione, che rappresenta un'importante occasione di networking e celebrazione.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Durante ogni checkpoint gli studenti presentano il loro lavoro al loro formatore, che ne valuta i progressi e lo sviluppo delle competenze. Inoltre, ad ogni checkpoint il formatore aggiungerà una nuova piccola sfida per gli studenti (es. chiederà loro di utilizzare uno strumento specifico nella fase successiva).

Si suggeriscono quattro checkpoint, utili a valutare:

1. l'idea progettuale del gruppo (idea, logo, claim, vision, mission, analisi di mercato, bozza di un business model canvas)
2. sviluppo concreto dell'idea (es. nel caso di un sito web o app, analisi della sua creazione ed eventuale prototipazione)
3. documenti (strategie e strumenti di comunicazione, business plan)
4. presentazione delle idee progettuali finali.

Il formatore elaborerà una scheda di riferimento che consentirà la valutazione e il confronto delle varie presentazioni.

La presentazione finale verrà valutata direttamente dall'azienda, insieme al formatore.

USER STORY

Federico è il coach di un gruppo di studenti della Fondazione ITS JobsAcademy. Parlando con Monica, la coordinatrice del corso di International Marketing Management, si rende conto che gli studenti del corso hanno solo competenze limitate nel settore vendite. Poiché questa competenza è una delle principali del corso ed è importante che gli studenti la migliorino, Federico e Monica concordano di organizzare un'attività aggiuntiva da fare con gli studenti, utilizzando la metodologia del Business Game.



Settimana 0: Monica individua l'azienda da coinvolgere: Tebby spa, che opera nel settore automobilistico e ha un grande flusso di export in Spagna. Con l'azienda individuano la sfida giusta da proporre agli studenti: vendere un nuovo tipo di freno nel mercato spagnolo, superando la concorrenza delle aziende locali.

Settimana 1: Federico organizza la riunione introduttiva con gli studenti e l'azienda, dove spiega l'attività, e l'Export Manager di Tebby spa presenta la sfida identificata. Gli studenti vengono divisi in sei gruppi da 5 e, al termine dell'incontro, Federico assegna agli studenti il primo compito: redigere la loro primissima soluzione, da presentare al primo checkpoint, di lì a una settimana. I gruppi iniziano subito il loro lavoro in autonomia e, contemporaneamente, Monica inizia ad erogare loro alcune sessioni di formazione su come si sviluppa un'idea imprenditoriale.

Settimana 2: Grazie alla formazione fornita da Monica, e ad alcuni incontri di consulenza con Federico, i gruppi arrivano al primo checkpoint con alcune buone idee. Federico li valuta e prepara una prima graduatoria. Quindi, Federico assegna ai gruppi il compito successivo: dettagliare la loro idea di business e progettare una strategia di comunicazione. Tutto questo dovrà essere presentato direttamente all'azienda durante l'incontro finale, la settimana successiva.

Settimana 3: Federico organizza l'incontro finale con Monica e l'azienda. Qui i sei gruppi presentano le loro idee all'Export Manager di Tebby spa. Presentano i loro progetti in qualità di consulenti esterni che cercano di vendere la loro idea all'azienda. L'Export manager apprezza tutti i progetti, ma uno di essi lo convince di più per la sua attenzione alle specificità del mercato spagnolo. Questo progetto vince il gioco e tutti gli studenti di questo gruppo ricevono una lettera di referenza dall'azienda.

FONTI

- <https://jac-its.it/jac-business-game/>

SIMULAZIONE DI UN'ANALISI DI KNOWLEDGE MANAGEMENT

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.5 – max.25, meglio lavorare in piccoli gruppi da Massimo 5 studenti</i>
In presenza /online	<i>È possibile utilizzare la metodologia sia in presenza che in DAD, ma in presenza è più efficace</i>
Durata	<i>Almeno 4 settimane totali (meglio 8)</i>
Materiali	<i>In presenza: proiettore, lavagna bianca Online: LIM, computer con connessione internet.</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Non necessario, ma si può coinvolgere un'azienda a titolo di esempio</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Il formatore dovrebbe conoscere il concetto di Knowledge management</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Alto</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>Aver già fatto esperienza in Azienda può essere utile</i>
Valutazione	<i>Test di valutazione ex ante ed ex post; interviste; presentazione finale</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata studiata per contribuire allo sviluppo della competenza "Knowledge Management come fattore di sviluppo aziendale".

COMPETENZA IN KNOWLEDGE MANAGEMENT (GESTIONE DELLA CONOSCENZA) COME FATTORE DI SVILUPPO AZIENDALE

DEFINIZIONE

Dal punto di vista della gestione della conoscenza, questa competenza implica la capacità di identificare informazioni chiave, conoscenze e dati che un'organizzazione deve avere per raggiungere i propri obiettivi. Inoltre, è necessaria la comprensione degli obiettivi di condivisione e dei collegamenti possibili ed esistenti.

Dal punto di vista dello sviluppo aziendale e organizzativo, la competenza implica innanzitutto la capacità di analizzare lo status quo, identificando le persone chiave, le tecnologie rilevanti, i processi e la governance della conoscenza in una data azienda o organizzazione. In secondo luogo, implica la capacità di pianificare e adottare le misure necessarie per migliorare la gestione della conoscenza di un'organizzazione.

ABILITÀ

- conoscere gli strumenti tecnici necessari per la gestione delle informazioni e dei dati e possedere una comprensione tecnica generale del loro funzionamento, licenza e attuazione
- conoscere e implementare metodi per l'analisi organizzativa (metodi di raccolta dati come sondaggi o interviste di focus group, nonché analisi e visualizzazione dei dati)

- essere in grado di accompagnare i processi di cambiamento nelle organizzazioni applicando abilità comunicative, facilitando workshop o presentando risultati.

ATTITUDINI

- alta considerazione e sensibilità culturale non solo per le persone, ma anche per i contesti
- orientamento alla soluzione e alle risorse; la capacità di percepire e trattare le sfide in modo orientato alle risorse
- orientamento alla cooperazione e alla relazione
- atteggiamento costruttivista-relativista nei confronti delle nostre stesse conoscenze e del nostro linguaggio.

INDICATORI

- lo studente conosce la differenza tra dati, informazioni e conoscenze in un'organizzazione/azienda.
- lo studente conosce i diversi tipi di conoscenza necessari per gestire un'attività commerciale/di marketing.
- lo studente conosce e sa utilizzare gli strumenti per l'analisi di dati, informazioni e conoscenze in un'organizzazione/azienda.
- lo studente conosce e sa applicare strumenti e metodi per progettare e implementare una Strategia di Knowledge Management.

ALTRE APPLICAZIONI

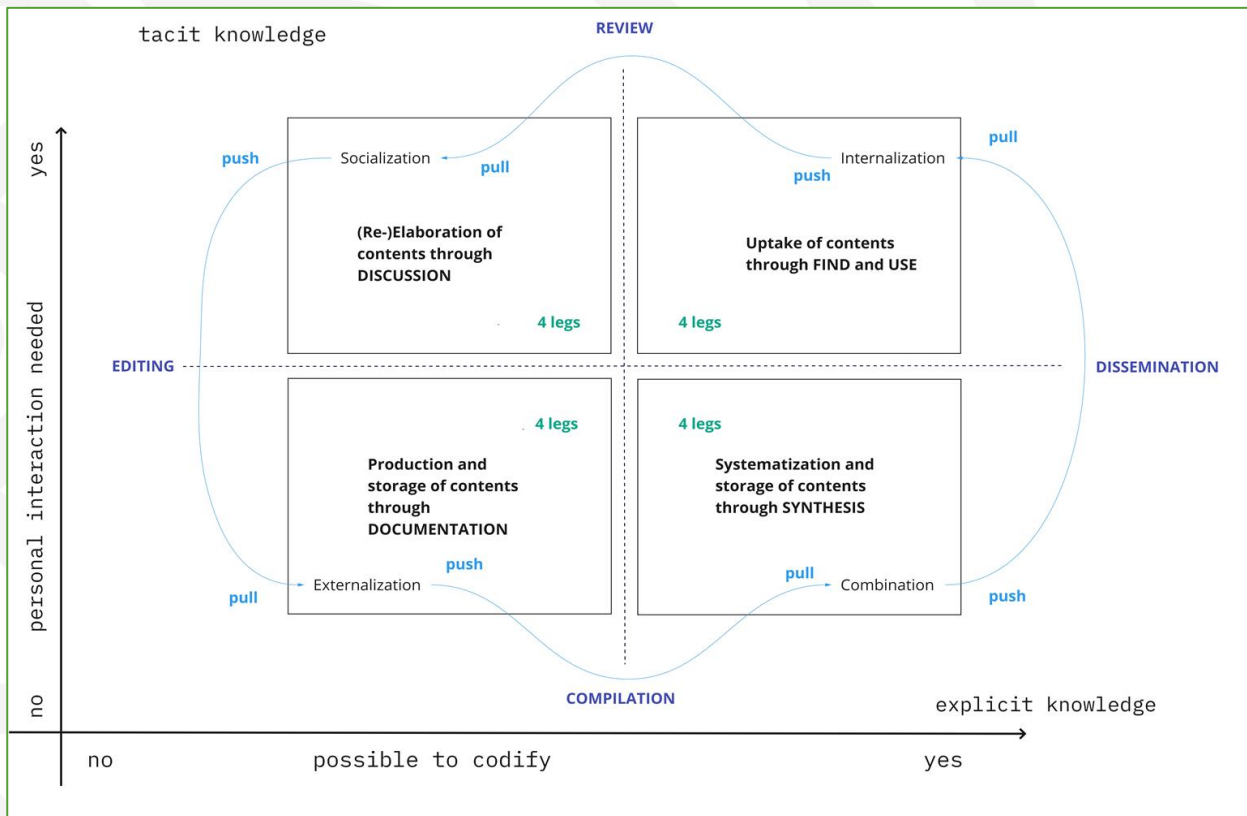
La metodologia della simulazione può essere virtualmente applicata quasi a qualsiasi competenza in ambito di marketing e business management.

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

In gruppi, gli studenti assumono il ruolo di un gruppo di consulenza e realizzano un'analisi di gestione della conoscenza (Knowledge Management). In questo modo, gli studenti migliorano le proprie capacità nell'analisi organizzativa, nella gestione dei progetti in squadra e nella ricerca partecipativa e qualitativa.

Grafico 1: Il knowledge management framework ci aiuta a comprendere i processi di un'organizzazione



Erasmus+ 2020-1-IT02-KA203-079561

Il prodotto educativo della metodologia è una rappresentazione visiva (d'ora in poi "visualizzazione" della conoscenza e dei flussi informativi tra istituzioni e persone. Per redigerlo, gli studenti conducono piccoli colloqui durante i quali sono accompagnati dai loro insegnanti.

A fini motivazionali, gli studenti applicano la metodologia al loro contesto concreto, poiché hanno scelto uno dei due scenari che si adattano alle loro esigenze:

1. analizzare la gestione della conoscenza all'interno della propria scuola/corso ecc. o
2. analizzare la gestione della conoscenza di un'azienda con cui lavorano, ad esempio, in uno stage.

GUIDA PRATICA

Ruolo dell'insegnante: facilitatore, fornisce l'impostazione affinché gli studenti lavorino in modo indipendente. L'approccio è ibrido (online e offline) e nella fase 2 è asincrono.

Fase 1: Preparazione (1-2 giorni)

Durante questa fase si acquisiscono le competenze necessarie, si definiscono i ruoli e si pianificano le attività:

- (1) conoscenze di base: introduzione del framework di Knowledge Management; compito per gli studenti: progettare un quiz sul KM da sottoporre ad un altro studente
- (2) pianificazione I: dividere la classe in gruppi; pianificare l'analisi; definire l'area di ricerca; compito: predisporre un piano di lavoro
- (3) pianificazione II: questionario di progettazione; test con i membri del gruppo.

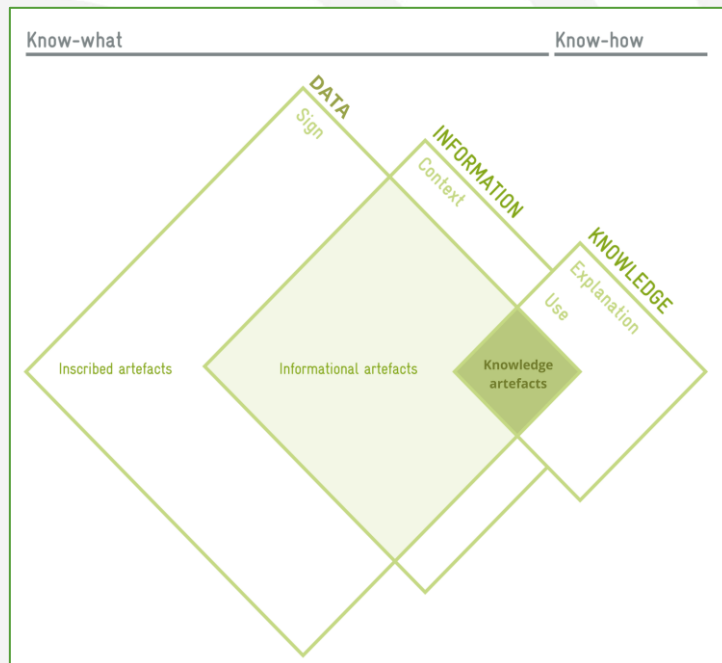


Grafico 2: Gli studenti impareranno a differenziare dati, informazioni e conoscenze

Fase 2: Realizzazione (flessibile: 4-8 settimane)

I gruppi lavorano all'analisi di KM in modo indipendente. Gli insegnanti li guidano attraverso incontri ogni due settimane.

- Settimane 1 e 2: realizzazione interviste, documentazione
- Settimana 3: elaborazione delle visualizzazioni / bozza di presentazione

Prodotto della fase 2: presentazione

Fase 3: Presentazione dei risultati (1 giorno)

I gruppi tornano in classe e presentano le visualizzazioni in plenaria, ricevendo il riscontro dei compagni. Gli studenti dovranno poi compiere una riflessione scritta sull'intero processo.

DURATA

Due workshop in plenaria da 3 ore l'uno + 2 sessioni di lavoro in autonomia (in gruppo)

MATERIALE NECESSARIO

- Knowledge Management Framework
- Esempio di Visualizzazione di un'analisi di Knowledge Management (es. Community Mapping)
- Carte-ruolo per definire i diversi ruoli interpretati dai membri di ciascun gruppo

INNOVAZIONE

La realizzazione di un'analisi dettagliata della gestione della conoscenza può essere appresa solo in un contesto pratico. Ci vuole tempo per raggiungere una comprensione più profonda di questi processi.

Si è quindi scelto di sviluppare una metodologia che sia strettamente orientata al lavoro reale dei consulenti che supportano le organizzazioni nella gestione della conoscenza, basata però su una semplificazione didattica.

La metodologia è innovativa in quanto il docente fin dall'inizio assume il ruolo di facilitatore o – nelle parole di agile project management – lo Scrum Master. Lei o lui si assicura che i gruppi di studenti possiedano il materiale e le conoscenze necessarie per organizzare il proprio lavoro in modo indipendente. Questa impostazione realistica è ulteriormente supportata dall'approccio ibrido durante la fase 2, che segue l'approccio di gestione del progetto aggiornato Scrum. Infine, va detto che le competenze acquisite dagli studenti sono rilevanti per l'era digitale, in quanto combinano entrambi gli aspetti della conoscenza informatica e dello sviluppo organizzativo in un approccio sistemico. In questo modo, il pensiero interdisciplinare non è incoraggiato solo dalle forme alla base dell'approccio.

Lo stesso vale per la natura partecipativa dell'impostazione che fornisce strumenti pratici come strumenti di visualizzazione.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

La simulazione proposta può essere implementata totalmente in presenza, totalmente online o in modalità ibrida.

Se applicata online, la prima fase dovrebbe essere suddivisa in due passaggi:

1. Seguendo l'approccio della classe capovolta, gli studenti possono studiare il Knowledge Management Framework e sviluppare il loro questionario in modo indipendente e con i propri ritmi. Possono essere utili delle domande guida e forse un quiz, ad esempio usando Kahoot o anche in modo più interattivo usando una lavagna Miro.
2. Per la pianificazione concreta della fase 2, l'insegnante dovrebbe organizzare una videoconferenza con ciascuna squadra.

La seconda fase è realizzata dagli studenti in modo autonomo. Si possono consigliare due possibili strumenti:

- Per organizzare la gestione del progetto in ciascun gruppo, l'insegnante può allestire delle bacheche ad hoc su Trello o Miro.
- Jitsi è una piattaforma di videoconferenza gratuita che può essere usata dagli studenti per la realizzazione delle interviste.

A seconda delle dimensioni della classe, ci sono due modi per realizzare la fase 3 (Presentazione delle Visualizzazioni) online:

- Per le classi più piccole, si organizza una videoconferenza in cui si svolgono le presentazioni.
- Per classi più grandi, potrebbe essere più efficace chiedere agli studenti di registrare i loro risultati attraverso un video. Altrimenti, è anche possibile avviare una discussione in formato World Café. Una piattaforma interattiva molto motivante da utilizzare è collect.town.

Il feedback finale e la riflessione sul processo possono avvenire attraverso un Padlet preparato dall'insegnante.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

La **valutazione formativa** dovrebbe essere al centro di questa metodologia basata sui progetti. Soprattutto durante la fase 2, l'insegnante dovrebbe regolarmente esaminare i prodotti ancora incompleti preparati dagli studenti, fornendo loro un feedback continuo che gli sarà utile per proseguire il loro lavoro.

Inoltre, al fine di ottenere una valutazione che tenga conto di diversi livelli della tassonomia di Bloom, possono essere utilizzati i seguenti approcci:

- **Test** sulla conoscenza della terminologia di base, concetti e metodi nel framework OneOffTech Knowledge Management: qui si consiglia un questionario (test) realizzabile sia on-line che off-line. Al fine di garantire che gli studenti siano consapevoli dell'applicazione del framework, il questionario dovrebbe contenere principalmente domande che collegano teoria ed esempi.
- **Presentazione dei risultati dell'analisi:** il feedback sulle presentazioni aiuta a monitorare se gli studenti abbiano capito o meno come utilizzare gli strumenti per analizzare i flussi di conoscenza all'interno delle organizzazioni. I criteri di feedback dovrebbero essere trasparenti e, se possibile, sviluppati in modo collaborativo.
- **Riflessione sul processo:** La riflessione finale sul processo avviene individualmente. Ogni studente scrive un breve saggio sul lavoro nei di gruppo e su quanto sente di aver appreso. In questo modo è assicurata una comprensione più profonda.

USER STORY

La metodologia qui proposta può essere utilizzata per promuovere elementi orientati alla pratica nel curriculum di un corso. Pertanto, si raccomanda di collegarla ai tirocini svolti in azienda dagli studenti.

Ci sono due modi per fare in modo che gli studenti applichino la metodologia al loro tirocinio:

1. Chiedi agli studenti di lavorare sull'analisi del Knowledge Management durante il loro tirocinio. In questo caso, la fase 1 avverrà prima che gli studenti inizino il loro lavoro presso un'azienda/organizzazione. Quindi, la fase 2 sarà accompagnata dal docente durante il tirocinio. Gli incontri di revisione possono essere molto utili per migliorare il contatto regolare tra supervisore e studenti. Infine, la fase 3 avrà luogo una volta tornati in classe.
2. Gli studenti realizzano l'analisi del Knowledge Management dopo il tirocinio. In questo caso, ogni squadra sceglie un'azienda/organizzazione dove almeno uno dei membri della squadra ha svolto il tirocinio. La selezione dovrebbe basarsi sugli interessi della squadra e sull'affidabilità del contatto.

Consigliamo l'opzione 1, perché consente agli studenti di realizzare un'analisi di knowledge management più approfondita e concreta.

In entrambe le opzioni, tuttavia, è importante discutere preventivamente dell'applicazione con tutte le società/organizzazioni correlate. Inoltre, gli insegnanti devono assicurarsi che gli studenti siano a conoscenza della legislazione in materia di protezione dei dati e dei regolamenti aziendali che devono essere rispettati.



FONTI

- **Armstrong, Patricia.** Bloom's taxonomy. Vanderbilt University Center for Teaching, 2010. <https://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/blooms-taxonomy/> (last access: 20 March 2021)
- **Colombo, Gianluca:** Knowledge Management: from Bottleneck to Success Factor. Berlin, 2020. <https://oneofftech.xyz/assets/km-f.pdf> (last access: 20 March 2021)
- **eduScrum Team:** The eduScrum Guide. Netherlands, 2020. https://www.eduscrum.nl/img/The_eduScrum_guide_English_2.pdf (last access: 20 March 2021)
- **Great School Partnership:** "Formative assessment." in: The Glossary of Education Reform. 2014. <https://www.edglossary.org/formative-assessment/#:~:text=Formative%20assessment%20refers%20to%20a,lesson%2C%20unit%2C%20or%20course> (last access: 20 March 2021)
- **United for Youth. The Community Mapping Toolkit.** https://www.unitedforyouth.org/sites/default/files/2020-08/Community%20Mapping%20Toolkit_A%20Guide%20to%20Community%20Assessment.pdf (last access: 20 March 2021)

COMPUTATIONAL THINKING

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.6 - max.20</i>
In presenza /online	<i>Meglio in presenza</i>
Durata	<i>4 hr a sessione: il numero di sessioni dipende dalla competenza che si vuole passare agli studenti</i>
Materiali	<i>Wi-fi, un PC per Gruppo, risorse online</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Non necessario</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Il formatore dovrebbe avere un background di studi scientifici oppure svolgere una formazione ad hoc sull'uso di questa metodologia</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Alta</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>Gli studenti devono possedere nozioni base di matematica</i>
Valutazione	<i>Non rilevante (i docenti possono usare i loro metodi usuali)</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata studiata per essere applicabile per lo sviluppo della struttura logistica e informatica nelle competenze che miriamo a sviluppare negli studenti dei nostri corsi congiunti internazionali per fornire loro un approccio pratico e analitico che li aiuterà ad entrare con successo nel mercato del lavoro avendo sviluppato forti capacità di risoluzione dei problemi e analitiche.

COMPETENZA "LOGISTICA E STRUTTURA INFORMATICA NELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT"

DEFINIZIONE

Il successo di un'organizzazione senza scopo di lucro dipende in larga misura dall'efficienza delle sue prestazioni logistiche. Nella maggior parte dei casi, le organizzazioni senza scopo di lucro dispongono di risorse umane e finanziarie limitate. Pertanto, è essenziale che le risorse esistenti siano utilizzate in modo efficiente. La logistica comprende diversi processi complessi quali trasporto/consegna, stoccaggio, imballaggio, movimentazione del carico, elaborazione della distribuzione ed elaborazione delle informazioni. Le organizzazioni senza scopo di lucro spesso si occupano anche di strumenti IT che possono essere costosi e difficili da usare.

Lo scopo di questa competenza è fornire agli studenti strumenti efficaci che consentano loro di trovare un lavoro in organizzazioni non profit locali ed estere offrendo ai potenziali datori di lavoro la capacità di risolvere e prevedere i problemi e trovare soluzioni creative per ottimizzare le risorse.

La competenza **Struttura logistica e IT nelle organizzazioni senza scopo di lucro** insegnerà agli studenti i principali aspetti della catena di approvvigionamento e delle operazioni logistiche; Strategia della rete di distribuzione; operazioni di magazzino, utilizzando strumenti informatici e utilizzando la metodologia del pensiero computazionale basata su un approccio di machine learning.

ABILITÀ

Gli studenti svilupperanno:

- Problem-solving
- Pensiero analitico
- Abilità di distinguere tra problemi grandi o minori
- Comunicazione tra pari e con i clienti/utenti
- Tecniche di presentazione

AATTITUDINI

Per applicare con successo la competenza sono necessarie le seguenti attitudini:

- Curiosità
- Creatività nel problem solving
- Brain-storming
- Abilità comunicative

INDICATORI

Grazie alla metodologia proposta lo studente svilupperà:

- capacità di risolvere i problemi in modo rapido ed economico
- capacità di utilizzare risorse limitate in modo efficiente
- capacità di implementare un efficiente sistema di distribuzione logistica
- capacità di prevedere i problemi evitando precedenti soluzioni inefficienti

ALTRE APPLICAZIONI

La metodologia "Computational thinking" può essere applicata anche alle seguenti altre competenze necessarie nel campo del marketing internazionale e del business management:

- Tecniche di vendita nei mercati internazionali
- Marketing management
- Marketing digitale per i mercati internazionali
- Gestione logistica

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

Il pensiero computazionale è una metodologia innovativa che è stata utilizzata principalmente per lo studio della matematica e delle scienze. Come definito da Jeannette Wing, il pensiero computazionale è "un modo per risolvere problemi, progettare sistemi e comprendere il comportamento umano attingendo ai concetti dell'informatica".

Il pensiero computazionale prevede i seguenti passaggi:

1. Decomposizione: scomporre i grandi problemi in problemi più piccoli;
2. Riconoscimento di schemi: riconoscere come questi si riferiscono a problemi che sono stati risolti in passato;
3. Astrazione: mettere da parte dettagli non importanti;
4. Algoritmi: identificare e sviluppare i passaggi che saranno necessari per raggiungere una soluzione;
5. Debug: perfezionamento di questi passaggi.

Nel nostro approccio il pensiero computazionale coinvolge anche concetti di apprendimento automatico per utilizzare l'analisi statistica e l'IT per prevedere problemi futuri e trovare soluzioni in modo efficiente in termini di costi. La sfida di questa metodologia è di applicarla

con successo in un contesto non tradizionale quale quello della logistica all'interno delle organizzazioni non profit.

GUIDA PRATICA

Gli studenti lavoreranno in piccoli gruppi e verrà presentato loro un caso fittizio basato sui problemi e le sfide più comuni che le organizzazioni non profit devono affrontare durante le loro operazioni logistiche (ad esempio, come spedire rifornimenti a villaggi isolati nei paesi in via di sviluppo con scarse infrastrutture in termini di aeroporti/porti /strade).

Gli studenti saranno incoraggiati a "scomporre" i vari problemi presentati utilizzando un diverso insieme di strumenti informatici e/o metodi più tradizionali come le rappresentazioni grafiche su carta.

Considerate le esperienze e i problemi precedentemente affrontati dall'organizzazione no profit nelle spedizioni precedenti, gli studenti saranno incoraggiati ad utilizzare il pensiero analitico per individuare modelli simili/diversi a seconda del caso e trovare soluzioni creative utilizzando le stesse o soluzioni più appropriate di quelle adottate nel passato. Questo passaggio può essere combinato con l'approccio del "machine learning" mediante il quale è possibile analiticamente "imparare dagli errori del passato" e "prevenire futuri problemi noti adottando in anticipo soluzioni appropriate". L'uso di strumenti informatici sarà fortemente incoraggiato.

Il terzo step consiste nel motivare gli studenti a vedere il "quadro d'insieme" della situazione concentrandosi ora sulle questioni più importanti da risolvere e mettendo da parte i dettagli non importanti che sono irrilevanti per risolvere il problema maggiore.

Al fine di prevenire problemi e prendere decisioni informate in termini di risorse organizzative, denaro e tempo necessari, gli studenti utilizzeranno "algoritmi". Nel nostro approccio, agli studenti verrà chiesto di utilizzare grafici basati su calcoli o semplici algoritmi per rappresentare possibili situazioni e risultati negativi e positivi (ad esempio, se si verifica XXX, l'organizzazione può agire Y o Z).

Gli studenti dovranno quindi identificare e rimuovere gli errori del passaggio precedente nel tentativo di ottimizzare risorse, denaro e tempo.

Infine, ogni gruppo di studenti presenterà la metodologia sopra descritta agli altri gruppi e sarà incoraggiato uno scambio e un dibattito.

DURATA

La durata minima di una sessione è di 4 ore in classe.

MATERIALE NECESSARIO

- PC con accesso a Internet
- Strumenti online per condividere risorse (es. Moodle, Microsoft SharePoint, ecc.)
- Software quale Power Point, Excel, Word
- Cartelloni (fogli di carta formato poster)
- Piattaforme di videochiamata (es. Zoom, Skype, Google Meet, Microsoft teams).

INNOVAZIONE

Questa metodologia è innovativa perché comporta l'applicazione di una metodologia basata sul ragionamento matematico/computerizzato in un campo completamente diverso utilizzando strumenti semplici ed economici. Sebbene nella maggior parte dei casi le organizzazioni senza scopo di lucro non abbiano la capacità e le risorse per utilizzare sofisticati programmi IT che utilizzino l'apprendimento automatico e il data mining, questa metodologia mira ad applicare gli stessi concetti analitici in modo semplice ma allo stesso tempo efficace.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

La metodologia proposta può essere facilmente applicata online, utilizzando i numerosi software disponibili sul mercato (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, ecc.), come segue:

1. Il formatore spiegherà agli studenti come funziona la metodologia e fornirà loro casi pratici da risolvere utilizzando la metodologia proposta.
2. Gli studenti saranno divisi in gruppi (usando la funzione "stanze" disponibile su molte piattaforme di videochiamata), e discuteranno il caso e come risolverlo.
3. Gli studenti prepareranno una presentazione (utilizzando Power Point, Presentazioni di Google, Canva, ecc.) per mostrare le soluzioni proposte al problema, spiegando come sono state raggiunte.
4. Un rappresentante del gruppo presenterà le diapositive agli altri gruppi.
5. Gli studenti saranno incoraggiati a porre domande agli altri gruppi e porre obiezioni alle soluzioni proposte.
6. Il formatore chiuderà la sessione chiedendo riscontri agli studenti in merito all'applicazione della metodologia (cioè, 1. la metodologia proposta aiuta a risolvere il problema e come? 2. se no, perché? 3. come si può migliorare la metodologia proposta? ecc.).
7. Sia il formatore che gli studenti trarranno conclusioni sull'applicazione pratica della metodologia proposta.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Nel caso di un'impostazione di classe tradizionale, il formatore farà il giro dei gruppi di studenti e sarà disponibile a rispondere a domande riguardanti il caso in questione. Se il formatore si rende conto che il un gruppo ha difficoltà a svolgere il compito richiesto, farà domande agli studenti per farli riflettere e trovare una soluzione da soli. In caso di svolgimento online, il formatore si unirà alle diverse "stanze" e stimolerà gli studenti, se necessario, come sopra indicato.

Per ciascun indicatore della competenza verrà utilizzato un insieme diverso di strumenti di valutazione, inclusi, a titolo esemplificativo ma non esaustivo:

- Domande a scelta multipla
- Rappresentazioni grafiche
- Questionario
- Interrogazioni
- Focus group.



USER STORY

"Aiuta Argentina", una neonata organizzazione no-profit creata da un gruppo di cittadini argentini emigrati in Italia per inviare forniture (cibo, vestiti, materiale scolastico, ecc.) nelle regioni più povere dell'Argentina, ha riscontrato diversi problemi durante lo stoccaggio del magazzino e il processo di spedizione. Questi problemi hanno fortemente deluso gli organizzatori, che hanno addirittura pensato di interrompere le loro attività. "Aiuta Argentina" chiede aiuto a "I Due Mondi", onlus con sede in Italia con pluriennale esperienza nel campo logistico e che opera con partner latinoamericani. I rappresentanti di "Aiuta Argentina" e "I Due Mondi" si incontrano e "I Due Mondi" si offre di formare il personale di "Aiuta Argentina" sulle procedure logistiche e su come evitare problemi comuni e ricorrenti legati all'esportazione non commerciale di merci dall'Italia all'America Latina. I rappresentanti di "I Due Mondi" organizzano un corso intensivo di una settimana presso la sede di "Aiuta Argentina", con l'obiettivo di condividere le esperienze passate e sviluppare un metodo per risolvere con successo i problemi futuri. I rappresentanti di "I Due Mondi" spiegano di aver utilizzato una metodologia ("Computational Thinking") che li ha aiutati a risolvere problemi complessi e multipli, applicando un pensiero analitico e logico basato su esperienze ed errori passati. Il primo giorno del corso, "I Due Mondi" spiega i passaggi della metodologia (Decomposizione, Riconoscimento di schemi, Astrazione, Algoritmi e Debugging) utilizzando presentazioni per attirare l'attenzione dei discenti e incoraggiarli a impegnarsi in un ambiente di apprendimento interattivo.

Durante i restanti quattro giorni di corso, "I Due Mondi" presenta ai discenti alcuni casi reali e li aiuta a trovare soluzioni adeguate sviluppando i metodi proposti. I discenti sono incoraggiati a discutere tra loro, fare brainstorming, usare il pensiero laterale ed elaborare presentazioni sui problemi e sulle possibili soluzioni e gli "algoritmi" usati per risolvere i problemi.

"Aiuta Argentina" e "I Due Mondi" si impegnano a fare incontri di follow-up ogni due/tre mesi per un anno per monitorare i progressi raggiunti.

Quattro mesi dopo il corso, "Aiuta Argentina" ha notevolmente migliorato le proprie prestazioni nel campo della logistica e dell'informatica e dopo un anno di implementazione con successo della metodologia proposta in questo campo, l'organizzazione non ha bisogno di ulteriore supporto da parte di "I Due Mondi" per svolgere le proprie attività.

FONTI

- **Alibegovic Sandara and Persson Anika**, Logistics Sources Strategies in Non profit-Point based organizations [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/33391/1/gupea_2077_33391_1.pdf]
- **McLachlin Ron**, Not-For-Profit Supply Chains In Interrupted Environments: The Case Of A Faith-Based Humanitarian Relief Organisation [https://www.researchgate.net/publication/241984840_Not-for-profit_supply_chains_in_interrupted_environments_The_case_of_a_faith-based_humanitarian_relief_organisation]
- **Wing Jeannete**, Computational thinking [https://www.cs.cmu.edu/~15110-s13/Wing06-ct.pdf]
- **Kale, U., Akcaoglu, M., Cullen, T. et al.** Computational What? Relating Computational Thinking to Teaching. TechTrends 62, 574-58 [https://doi.org/10.1007/s11528-018-0290-9]
- **Yadav Aman**, Introducing computational thinking in education courses [https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/1953163.1953297]

METODOLOGIA CROSSOVER

INFORMAZIONI DI BASE SULLA METODOLOGIA

No. di studenti	<i>Min.5 - max.30</i>
In presenza /online	<i>In presenza</i>
Durata	<i>Variabile – ogni sessione dura 4 ore</i>
Materiali	<i>Variabili</i>
Coinvolgimento di attori esterni	<i>Non necessario anche se può essere utile coinvolgere una o più imprese in determinati casi</i>
Il docente necessita di una formazione specifica per usare la metodologia?	<i>Non necessario</i>
Livello di motivazione della classe richiesto	<i>Non rilevante</i>
Caratteristiche specifiche del Gruppo classe	<i>NA</i>
Valutazione	<i>I docenti possono utilizzare i loro metodi di valutazione abituali</i>

OBIETTIVO

Questa metodologia è stata studiata per essere applicabile per lo sviluppo della competenza di ***Sviluppo e gestione delle risorse umane nelle organizzazioni senza scopo di lucro.***

COMPETENZA "SVILUPPO E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NELLE ORGANIZZAZIONI SENZA SCOPO DI LUCRO"

DEFINIZIONE

Lo sviluppo delle risorse umane può essere definito come il quadro per aiutare i dipendenti a sviluppare le proprie capacità, conoscenze e abilità, il che a sua volta migliora l'efficacia di un'organizzazione. La gestione nelle organizzazioni senza scopo di lucro può essere definita come la capacità di pianificare strategie a lungo e breve termine al fine di raggiungere gli obiettivi di guadagno, connettersi con gli stakeholder assumendo una forte leadership all'interno e all'esterno dell'organizzazione, e monitorare i progressi dell'organizzazione verso i suoi obiettivi dichiarati. Abbiamo riunito entrambi i concetti in un approccio complessivo volto a mettere in luce il ruolo della componente umana delle organizzazioni non profit e la necessità di promuovere le competenze e le capacità del suo personale, una gestione "sana" e produttiva che porti al successo dell'organizzazione e il suo contributo positivo alla società.

ABILITÀ

Questa competenza è finalizzata allo sviluppo delle seguenti abilità:

- Leadership
- Ascolto attivo
- Problem solving
- Negoziazione
- Elaborazione di piani a breve e lungo termine
- Monitoraggio dell'andamento delle attività dell'organizzazione

- Gestione di progetto
- Decision-making.

ATTITUDINI

Per diventare un manager perfetto in un'organizzazione senza scopo di lucro, sono necessarie organizzazione, flessibilità, integrità, responsabilità, empatia, umiltà, visione, influenza e positività.

INDICATORI

Sviluppando questa competenza, ci si aspetta che lo studente:

- Possa agire come leader positivo ed efficiente all'interno di una organizzazione no profit;
- Sappia pianificare, implementare e monitorare con successo le attività di un'organizzazione senza scopo di lucro;
- Sia in grado di promuovere le competenze del personale dell'organizzazione senza scopo di lucro che consentiranno all'organizzazione di lavorare in modo più efficiente e ottenere risultati migliori.

ALTRE APPLICAZIONI

Questa metodologia può essere applicata per lo sviluppo di qualsiasi competenza

LA METODOLOGIA

BREVE DESCRIZIONE

La metodologia crossover combina ambienti di apprendimento sia formali che informali e mira a fornire agli studenti il meglio di entrambi i mondi per aumentare il valore dell'esperienza educativa. L'uso di una varietà di metodi sia in contesti formali che informali dovrebbe far sì che gli studenti apprezzino effettivamente l'apprendimento che si tradurrà in un'assimilazione più rapida e produttiva dei concetti teorici e delle loro applicazioni pratiche. Ci si aspetta inoltre che l'uso di diversi metodi tradizionali e non tradizionali stimoli la curiosità e l'entusiasmo dello studente per lo studio.

GUIDA PRATICA

La metodologia comprende sia l'educazione formale che quella informale. In ogni ambiente il formatore è incoraggiato ad applicare una varietà di approcci di apprendimento.

Sugeriamo che il formatore apra il corso con un'introduzione della metodologia da implementare per preparare gli studenti a un apprendimento non tradizionale e aumentare la loro curiosità e il loro coinvolgimento nel processo. Quindi l'istruttore inizierà a presentare i concetti del corso agli studenti. È preferibile che il formatore utilizzi presentazioni visive per migliorare l'esperienza di insegnamento e apprendimento (impostazione formale).

Il formatore può quindi proporre agli studenti una varietà di metodi informali, tra i quali:

- Dividendo la classe in gruppi, ogni gruppo metterà in scena – e registrerà – un gioco di ruolo che sarà guidato dal formatore; quindi, ogni gruppo guarderà il video degli altri gruppi e si impegnerà in una discussione in plenaria.



- Gli studenti effettueranno interviste agli attori coinvolti nei processi che stanno imparando nel contesto formale della classe (ad esempio, la classe intervisterà un manager di un'organizzazione no profit).
- Agli studenti verrà chiesto di eseguire un breve video in cui si discute di un determinato argomento (es. Come diventare un manager efficace?) e poi presentarlo al resto della classe.
- Dividendo la classe in gruppi, ogni gruppo visiterà i locali di un'organizzazione senza scopo di lucro, e farà una relazione che sarà presentata al resto della classe.

Il formatore è incoraggiato a mescolare metodi sia formali che informali a intervalli regolari (ad esempio, una classe teorica in ambiente formale seguita dall'applicazione di uno dei metodi informali spiegati sopra).

DURATA

La metodologia può essere implementata in sessioni formali di 4 ore ciascuna e sessioni informali fuori dall'aula di durata variabile (da due a quattro ore ciascuna). La durata del corso dipende dalla durata dei curricula.

MATERIALE NECESSARIO

- Libri e manuali (per le sessioni formali)
- PC con accesso a Internet
- Strumenti online per condividere materiale (es. Moodle, Microsoft SharePoint, ecc.)
- Software quali Power Point, Excel, Word
- Piattaforme di videoconferenza (es. Zoom, Skype, Google Meet, Microsoft teams)
- Telefoni, macchine fotografiche e registratori
- Organizzazioni non-profit disponibili a ricevere e interagire con gli studenti.

INNOVAZIONE

Diversi accademici hanno definito la metodologia "Crossover" o "Apprendimento misto" come una delle dieci innovazioni che stanno per avere una profonda influenza sull'istruzione (Sharples et al., 2015) combinando l'istruzione formale e informale. Sebbene l'"apprendimento misto" sia stato spesso collegato all'apprendimento in contesti informali come musei e doposcuola, proponiamo di includere l'uso di tecnologie come la realtà virtuale, piattaforme per riunioni online, video e visite a organizzazioni senza scopo di lucro.

UTILIZZO DELLA METODOLOGIA IN CASO DI DIDATTICA A DISTANZA

La metodologia proposta può essere facilmente applicata online, utilizzando i numerosi software disponibili sul mercato (Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, ecc.), sia in sessioni congiunte che usando le "stanze" private.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Per monitorare l'andamento della lezione, il formatore è incoraggiato ad iniziare ogni lezione ponendo domande agli studenti su ciò che stanno imparando e, se necessario, il formatore esaminerà un argomento specifico, suggerendo materiale di lettura aggiuntivo.

Il corso sarà suddiviso in segmenti al termine dei quali gli studenti saranno valutati in base alle loro prestazioni in contesti didattici informali (analisi del loro coinvolgimento, creatività e innovazione) nonché utilizzando test tradizionali (es. domande a risposta multipla e scrittura di



un saggio) e non tradizionali test (ad esempio, scrivere un articolo, un report di consulenza o produrre un video).

USER STORY

Maria insegna da diversi anni *Sviluppo e gestione delle risorse umane nelle organizzazioni senza scopo di lucro* in un istituto di istruzione superiore locale. Maria cerca costantemente di migliorare il suo metodo di insegnamento e di introdurre metodi innovativi nella sua classe. Maria legge diversi articoli e libri sull'“apprendimento misto” (Crossover methodology) e decide di implementare la metodologia nella sua classe.

All'inizio del successivo anno accademico Maria introduce i suoi nuovi studenti al metodo e ne sono entusiasti. Maria unisce l'insegnamento tradizionale (come le lezioni frontali di insegnamento tradizionale, il caso di studio e il metodo socratico, cioè l'insegnamento svolto ponendo domande agli studenti). Dopo ogni “classe tradizionale”, Maria chiede agli studenti di svolgere diverse attività (come giochi di ruolo e analisi di casi registrando i risultati, visite a diverse organizzazioni non profit, interviste, conduzione di sondaggi, ecc.).

Alla fine del corso gli studenti ottengono ottimi risultati e il punteggio medio è superiore a quello delle classi precedenti.

Maria chiede agli studenti di fornire un riscontro sulla loro esperienza e sulla nuova metodologia adottata. Quasi tutti gli studenti dichiarano di essere entusiasti, di assimilare i concetti più velocemente e di godersi il processo di insegnamento.

FONTI

- **Heathfield Susan**, What Is Human Resource Development? [<https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-1918142>]
- **Bradley Jeremy**, The Four Functions of Management in Nonprofit Organizations [<https://smallbusiness.chron.com/four-functions-management-nonprofit-organizations-59885.html>]
- **Revathi G**, Innovative Methods Of Teaching And Learning For Education [https://www.researchgate.net/publication/340051856_INNOVATIVE_METHODS_OF_TEACHING_AND_LEARNING_FOR_EDUCATION]
- **Panke Stefanie**, Crossover Learning [www.aace.org/review/crossover-learning/]
- **Gilliam Brian**, Digitally Enhanced Crossover Learning Strategies: Connecting Formal and Informal Learning Environments [www.jgbm.org/page/1%20Brian%20Gilliam.pdf]

CONCLUSIONI

FEEDBACK DELLE PMI

I partner di ITHEN hanno raccolto il **feedback delle PMI** per valutare il potenziale impatto delle metodologie e delle competenze selezionate sulle opportunità professionali dei diplomati ITS nel mercato internazionale del lavoro. Il parere dei rappresentanti d'impresa è stato raccolto attraverso uno specifico questionario finalizzato a comprendere quali siano le capacità più spendibili sul mercato del lavoro, con un particolare focus sulle tendenze attuali del mercato del lavoro nel settore del marketing e del business management e le sue dinamiche future.

I risultati del sondaggio confermano in linea di massima quanto era emerso dall'analisi dei bisogni Condotta dai partner in fase di progettazione, focalizzata sulle principali lacune nelle competenze e nelle capacità degli studenti in uscita da percorsi di Istruzione Tecnica Superiore nel campo del marketing e del business management intenzionati a trovare lavoro in ambito internazionale.

Le PMI intervistate hanno anche segnalato alcune metodologie didattiche aggiuntive, utilizzate spesso e con successo nella **formazione in-house**.

Le metodologie aggiuntive indicate dalle PMI sono:

- Whiteboard talks¹: usando solo una lavagna virtuale e pennarelli, gli studenti realizzano una breve (<7 minuti) presentazione informale su un argomento, concetto, teoria, ecc. Le presentazioni su lavagna virtuale sono l'ideale per animare conferenze, seminari di formazione ed eventi formativi di breve durata.
- Metodologie "Agili": nascono come metodi di sviluppo di software basati su un approccio meno strutturato, finalizzati a fornire al cliente un software funzionante e di qualità in modo rapido e frequente. Sebbene ciascuno dei metodi agili sia unico nel suo approccio specifico, tutti condividono una visione comune e una serie di valori fondamentali. Tutte le metodologie "agili" incorporano il concetto di iterazione e il sistema basato sul feedback continuo. Tutte le metodologie "agili" prevedono attività di pianificazione, test e integrazione continua insieme ad altre forme di evoluzione al fine di affinare ogni aspetto sia del progetto che del software. Sono metodologie leggere (soprattutto se confrontate con il tradizionale processo a cascata) e sono intrinsecamente adattabili a diversi contesti. Infine, tutti i metodi "agili" incentivano la collaborazione e il processo decisionale condiviso, rapido ed efficace.
- Scrum: un approccio "agile" basato sulla teoria del controllo empirico dei processi. Scrum è una metodologia che permette di gestire il ciclo di sviluppo di un software o di un prodotto in modo iterativo e incrementale, utilizzando un insieme di tecniche e processi. Il metodo è stato presentato ufficialmente al pubblico nel 1995, ma trae origine dall'approccio cosiddetto "olistico" o "rugby", già sperimentato nell'industria automobilistica e dai produttori di stampanti per la produzione di prodotti commerciali. L'intero processo è svolto da un gruppo interdisciplinare di risorse, che lavora per fasi su un progetto collettivo, agendo come un'unica entità. Il termine "Scrum", infatti, è mutuato dal rugby e indica la "mischia" come metafora della squadra di sviluppatori che avanza sinergicamente verso la meta, trascinando gli altri giocatori coinvolti.
- Lean startup: un processo continuo di progettazione, verifica e modifica, con ampio uso del web, finalizzato a adattare passo dopo passo il prodotto alle esigenze dei clienti, tenendo sotto controllo i costi. Lean startup è una metodologia per lo sviluppo di attività e prodotti che mira ad abbreviare i cicli di sviluppo dei prodotti e scoprire rapidamente se il business model proposto è fattibile; ciò si ottiene adottando una combinazione di sperimentazione guidata da ipotesi di business, rilascio iterativo di prodotti e

¹ <https://brocku.ca/esrc/whiteboard-talks/>

apprendimento convalidato. Questa metodologia consente, ad esempio, di ripristinare i guasti di produzione in modo più rapido rispetto ai metodi tradizionali di sviluppo del prodotto. Al centro della metodologia è il presupposto che quando le società di startup investono il loro tempo nella creazione iterativa di prodotti o servizi per soddisfare le esigenze dei loro primi clienti, esse possono ridurre i rischi di mercato ed eludere la necessità di grandi finanziamenti iniziali.

- Metodologia delle 5S: 5S è un metodo di organizzazione dello spazio di lavoro che utilizza un elenco di cinque parole giapponesi, tradotte come "sort2", "set in order", "shine", "standardize" e "sustain". L'elenco descrive come organizzare uno spazio di lavoro per efficienza ed efficacia identificando e archiviando gli elementi utilizzati, mantenendo l'area e gli elementi e sostenendo il nuovo sistema organizzativo. Il processo decisionale di solito deriva da un dialogo sulla standardizzazione, che permette ai dipendenti di comprendere meglio come dovrebbero svolgere il proprio lavoro.

USO DELLE METODOLOGIE

La selezione di metodologie di ITHEN verrà utilizzata nell'attività pilota che vedrà coinvolti gli studenti delle università e degli ITS di ITHEN e che verrà realizzata in Italia, Portogallo, Spagna, Slovenia e Turchia tra l'ottobre del 2021 e il giugno 2022. I partner di ITHEN testeranno le metodologie selezionate all'interno dei propri corsi di marketing e di business management, utilizzando strumenti di monitoraggio e valutazione creati ad hoc per permettere di valutare l'efficacia delle metodologie. Saranno pubblicate sul sito di ITHEN – www.ithen.eu – alcune video interviste con gli studenti che hanno partecipato al pilot.

Questo set di metodologie è corredato da delle **Linee Guida Metodologiche** utilizzabili dagli stakeholder esterni al partenariato per migliorare i propri corsi di formazione nei settori del marketing e del business management internazionali. Le Linee guida comprendono anche standard e istruzioni che tutti i nuovi membri della rete ITHEN – così come utenti esterni – potranno utilizzare per integrare le metodologie selezionate all'interno dei propri corsi o dei nuovi corsi congiunti erogati dal Network.