

## Professionalità pedagogiche, benessere individuale e comunitario nei contesti organizzativi complessi

### Pedagogical professionalism, individual and community well- being in complex organizational contexts

Caterina Braga

Università Cattolica del Sacro Cuore, [caterina.braga@unicatt.it](mailto:caterina.braga@unicatt.it)

#### **ABSTRACT**

I cambiamenti in atto nei contesti organizzativi, tra cui i megatrend che influenzano il mercato del lavoro, aprono la strada a nuovi scenari professionali dove la presenza di pedagogisti, educatori e formatori potrebbe essere importante o necessaria, quali skill builders e teams developers. Sono figure emergenti protese a promuovere l'umano, il benessere individuale e organizzativo del mondo profit, no profit, for benefit.

#### **ABSTRACT**

The changes in organizational contexts, including the megatrends that influence the labor market, open the path to new professional scenarios where the pedagogists, educators and trainers should be important or necessary, such as skill builders and team developers. They are emerging figures aimed at promoting human, individual and organizational well-being in profit, non-profit and for benefit contexts.

#### **KEYWORDS / PAROLE CHIAVE**

Professioni pedagogiche; Lavoro; Organizzazioni  
Educational professions; Work; Enterprises

#### **INTRODUZIONE**

Secondo il rapporto INAPP 2023 la storia dell'ultimo anno a livello mondiale è stata caratterizzata da incertezze e insidie di carattere economico, politico, bellico, portando la via verso la crescita ad essere sempre più stretta e tortuosa sia nel nostro Paese che in tutta Europa. Produttività e inflazione segnano sempre più il perimetro di un mercato del lavoro in cui antiche distanze salariali, occupazionali, sociali, formative, di genere, di abilità, rischiano di diventare fratture andando a sovrapporre diverse aree di disagio. L'occupazione resta l'urgenza di molti, mentre per altri iniziano ad assumere rilevanza e significato diversi aspetti come i tempi, i luoghi, la qualità del lavoro, la salute, il benessere (INAPP, 2023).

Il rapporto evidenzia alcuni nodi legati al mondo del lavoro oggi come, per esempio, l'allarmante progressivo invecchiamento della forza lavoro e il fenomeno delle grandi dimissioni. L'indagine mostra il forte e costante processo di invecchiamento in atto nella

popolazione in età attiva. Concentrandosi sugli occupati i dati mostrano come ogni 1.000 lavoratori di 19-39 anni ci siano ben 1.900 lavoratori adulti-anziani (40-64 anni). Questa tendenza, da un lato può rappresentare esperienza e competenze maturate nel tempo, dall'altro pone l'accento sulla necessità di formazione continua per adattarsi alle nuove dinamiche lavorative, sempre più innovative, tecnologiche e digitali (INAP, 2023). Oltre all'invecchiamento della forza lavoro, il Rapporto affronta il fenomeno delle *grandi dimissioni*, stimando che nel 2022 il 14,6% degli occupati (oltre 3,3 milioni di individui), tra i 18 e i 74 anni, abbia manifestato l'intenzione di dimettersi (INAPP, 2023). Nei paesi europei, e nello specifico in Italia, alle grandi dimissioni non è seguito un periodo di inattività come è accaduto negli Stati Uniti (Gittleman, 2022), bensì di ricollocamento, portando addirittura ad una riduzione di circa l'1% del tasso di inattività nel periodo 2020-2021. Tra le motivazioni che hanno portato molti lavoratori alle dimissioni volontarie troviamo il ruolo e il tipo di lavoro svolto; quindi, motivazioni legate a elementi qualificanti l'attività lavorativa e al disagio prodotto da contesti lavorativi che si potrebbero definire *gravosi* o sostanzialmente ripetitivi o poco *coinvolgenti*, che fanno nascere il desiderio di allontanarsi da un'occupazione faticosa e poco soddisfacente (INAPP, 2023). Questo aspetto sottolinea l'importanza di un ambiente lavorativo motivante, che offra opportunità di crescita e sviluppo professionale, ma anche personale, attenzionando la qualità del lavoro anche in termini di benessere, cura e qualità della vita lavorativa.

Nuovi termini diventano sempre più di uso comune e rilevanti, come *age management*, dimissioni, cura, benessere e a loro volta richiamano alcune risorse importanti su cui puntare, come l'incremento quantitativo e qualitativo delle competenze, il riportare in primo piano la vita delle persone e il metterle al centro delle politiche di istruzione, formazione, lavoro, *welfare* (INAPP, 2023).

Questo scenario, svelatosi negli ultimi anni nel nostro Paese, vede la nascita di figure professionali emergenti che ibridano la professionalità pedagogica con altre discipline. Sono professioni dell'educazione e della formazione con funzioni non *teaching* che rispondono ad una domanda di formazione all'interno di attività e servizi di riconosciuta utilità sociale. In particolare, nell'ambito del lavoro e delle organizzazioni non si tratta solo di *skills builders* ma anche di *team developers*, si tratta di «professionisti di cui sono note e descritte solamente alcune categorie, che garantiscono l'esistenza e lo sviluppo del potenziale intellettuale italiano. Si tratta di lavoratori che non hanno sempre seguito un corso di studi adeguato e orientato precipuamente alla professione esercitata; non hanno una propria organizzazione ordinistica e sono distribuiti tra un'ampia varietà di organizzazioni e sistemi. [...] Si tratta di un tipo di professioni di un'area poco nota del mercato del lavoro, la cui presenza si concentra laddove il mercato della formazione è più consistente: dai servizi educativi, alla formazione continua e sul lavoro nelle organizzazioni, pubbliche e private» (Del Gobbo & Federighi, 2021, p. 7).

La nascita di queste nuove professioni, anche alla luce della Legge 55 del 2024, richiede che esse siano identificate, conosciute e classificate al fine di contribuire alla costruzione e definizione di un quadro delle professioni dell'educazione e della formazione.

## SKILLS BUILDERS PER I CONTESTI LAVORATIVI

Se fino a pochi anni fa nel mondo del lavoro il rischio e l'incertezza rimanevano sullo sfondo della vita delle organizzazioni, oggi l'inatteso, in una qualsiasi delle sue molteplici forme, fa costantemente irruzione nella vita personale e organizzativa (Fabbri & Romano, 2021). Perché i lavoratori possano vivere al meglio e realizzarsi in questo panorama in rapida e continua evoluzione è necessario che siano *attrezzati*, «Subire transizioni, senza essere attrezzati, ci rende incapaci di attraversarle utilmente, ma ancor di più ci fa correre il rischio di aggravare il divario di opportunità tra individui, ampliando sacche di povertà e accrescendo l'ingiustizia sociale. [...] Coerentemente alle direzioni e indicazioni internazionali, come l'Agenda 2030 e il nuovo Framework sulle *LifeComp* 2020, diviene, allora, strategico potenziare le competenze personali, sociali, di imparare ad imparare, che possono rendere gli individui più resilienti e più pronti a gestire le sfide e i cambiamenti della vita personale e professionale» (Boffo, Iavarone, Nosari & Nuzzaci, 2023, p. 1).

Nell'era delle transizioni, in particolare quella verde e digitale, le competenze ad esse legate «non sono dimensioni specialistiche del sapere, ma rappresentano essenzialmente le competenze necessarie per rispondere alle sfide del nostro tempo» (Di Marco, 2023, p. 72), richiamano le *LifeComp* definite come le competenze che possono aiutare le persone a diventare più resilienti e a gestire le sfide e i cambiamenti nella loro vita personale e professionale in un mondo in continua evoluzione (Sala, Punie, Garkov & Cabrera Giraldez, 2020). Competenze verdi, digitali e per la vita richiedono una lettura integrata all'interno delle organizzazioni complesse, che permetta una loro visione di sistema favorendone utili sinergie; sono complementari fra di loro, interconnesse (Di Marco, 2023). Competenze più adeguate e meglio rispondenti alle necessità aprono nuove opportunità e consentono alle persone di gestire con successo i cambiamenti del mercato del lavoro e di impegnarsi pienamente nella società e nella democrazia, permettono di sfruttare e beneficiare delle possibilità offerte dalle transizioni verde e digitale e di esercitare i propri diritti, senza lasciare indietro nessuno (Unione Europea, 2023).

Ciò a cui assistiamo oggi all'interno del mercato del lavoro è una perdita di *purezza* delle professioni le quali non hanno più un confine e un territorio di azione definito, portando all'aumento dell'indeterminatezza delle conoscenze legate ad una professione, all'emergere, soprattutto per le professioni educative e formative, di ibridazioni nate dalla costruzione di profili professionali su basi pragmatiche (anziché teorico-disciplinari) e di conseguenza al «crescere della competizione fra gruppi di diversa formazione scientifica nell'ambito degli stessi posizionamenti professionali» (Fabbri & Romano, 2021, p. 198). In questo quadro nascono, e sono sempre più ritenute indispensabili, professionalità transizionali (Fabbri & Romano, 2021) come *career developer*, *human resource manager*, *disability manager*, *diversity manager*, ecc., figure emergenti dai confini sfumati tra le discipline di afferenza, «i cui ambiti di competenza sono al crocevia tra competenze pedagogiche, giuridiche, economiche, manageriali» (Fabbri & Romano, 2021, p. 199).

Molte di queste figure operano in organizzazioni complesse non solo per obiettivi funzionali o economici, ma anche per la capacità di promuovere benessere individuale e della comunità senza dimenticare la valenza e la trama relazionale della dignità umana.

Sono *skills builders* per le transizioni, verde e digitale *in primis*, preoccupandosi che queste ultime siano socialmente eque e giuste, rafforzando la competitività sostenibile e la resilienza delle organizzazioni di fronte a shock esterni negativi.

Oggi le competenze che i lavoratori devono possedere per poter rimanere nel mercato del lavoro tendono a mutare continuamente sollecitate da globalizzazione, nuove tecnologie e le conseguenze della pandemia da Covid- 19, che hanno determinato numerosi e profondi cambiamenti. Si sono innescati processi di sviluppo importanti che hanno stravolto, e che continuano a stravolgere, equilibri e abitudini, provocando il rapido invecchiamento delle conoscenze, sia scolastiche che lavorative e aprendo una pericolosa forbice tra esigenze di mercato e capacità di risposta da parte delle imprese. Per colmare il *gap* occorre rimettere in moto il circuito della conoscenza e per farlo la strategia sollecitata è quella della formazione permanente e della formazione incorporata (*embedded learning*) che, in quanto processo di resilienza attiva ai cambiamenti, non può che essere la chiave per aprire alle organizzazioni le porte per il futuro (OECD, 2021). Al fine di proteggere i lavoratori dagli shock della domanda e dai cambiamenti strutturali a lungo termine i professionisti dell'educazione e della formazione sono chiamati oggi a mettere le persone al centro dell'apprendimento, a sviluppare competenze per tutta la vita e a incentivare il coordinamento tra enti *fornitori di apprendimento* per lo sviluppo di un apprendimento inclusivo e di alta qualità (OECD, 2021). La centralità della persona (*human-centric innovation*) è ciò che caratterizza lo sviluppo del potenziale trasformativo dell'innovazione per introdurre nella società elementi nuovi, capaci di innescare cambiamenti positivi e duraturi (Ministero dell'Università e della Ricerca, 2021). L'apprendimento per tutta la vita si basa su solide competenze di base, sulla volontà di apprendere e sull'abitudine all'apprendimento, tutti elementi fondamentali affinché le persone possano acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per affrontare le mutevoli esigenze del mercato del lavoro e le circostanze della vita. La formazione lungo tutto l'arco della vita contribuisce alla formazione di professionalità dotate di competenze adeguate, rendendo il lavoratore capace di operare con la flessibilità e la creatività necessarie a mantenere il passo della competizione globale.

## TEAM DEVELOPERS PER LA QUALITÀ DEL LAVORO

L'evidenza delle *grandi dimissioni* in Europa, e soprattutto in Italia, sembra contraddire l'ipotesi della *grande fuga dal lavoro* a favore invece della necessità e volontà di ricollocarsi in un lavoro di buona qualità. A seguito della pandemia, il tema della qualità del lavoro, e di conseguenza del benessere lavorativo, è tornato sotto la lente di ingrandimento degli studiosi, inteso in termini non solo di salario, tipo di contratto, luogo e orario di lavoro, ma anche di soddisfazione personale. Nell'appagamento del lavoro, oltre alle ragioni economiche, giocano sicuramente un ruolo significativo anche cause più profonde riconducibili alla difficoltà delle aziende di soddisfare appieno la realizzazione personale dei dipendenti. Ciò che stiamo vivendo non è solo una turbolenza a breve termine provocata dalla pandemia, ma la continuazione di una tendenza all'aumento dei tassi di abbandono iniziata più di dieci anni fa, quale esito di un processo di rivalutazione e ridefinizione delle proprie priorità, di una rifocalizzazione dei valori da parte delle

persone e la conseguente individuazione di ruoli più in linea con le necessità personali (Fuller & Kerr, 2022). Qualità del lavoro, salute e benessere per i lavoratori stanno diventando elementi sempre più importanti che spingono le persone alla ricerca di nuovi equilibri.

Anche le imprese sembrano ormai rendersi conto di essere chiamate a considerare criticità e opportunità legate al riconoscimento dei lavoratori quali professionisti da valorizzare. Ciò non può prescindere da una cultura organizzativa, che ponga la persona e la sua dignità al centro, che sappia coinvolgere i propri professionisti nelle sfide che si apprestano ad affrontare, che solleciti le organizzazioni stesse a farsi contesti intenzionali nei quali il lavoro sia educativo (Vischi, 2019), dignitoso e capace di generare processi di sviluppo umano e di servizio e sia al contempo opportunità di crescita organizzativa e sociale.

Ciò richiede anche la presenza all'interno delle organizzazioni di professionisti che sappiano formare ad una cultura organizzativa condivisa, che considerino gli scenari delle transizioni oggi in atto, coinvolgendo tutta la struttura lavorativa. Tali figure ricoprono spesso un ruolo di *leadership*, chiamati ad agire e testimoniare la cultura organizzativa in modo supportivo, sviluppando appartenenza, partecipazione attiva nel senso di responsabilità e di coscienza critica, coinvolgimento emotivo, impegno pratico e interesse ad imparare dagli altri (Parricchi, 2018); sono «*people manager*, costruttori di senso e abilitatori di engagement positivo» (d'Aniello, 2023, p. 43).

Sono *teams developers* chiamati, soprattutto oggi nella costante richiesta di saper identificare e affrontare le sfide, a dar vita a processi a lungo termine volti al potenziamento delle competenze, delle relazioni e dell'efficacia complessiva di un team di lavoro, a costruire canali di comunicazione forti e a coltivare una cultura organizzativa di miglioramento continuo (Tuckman, 1965). Il *team development* riconosce che il successo continuo e sostenibile richiede un investimento adeguato in termini di risorse, tempo ma soprattutto di impegno, responsabilità e volontà per evolvere come gruppo di lavoratori coeso. L'analisi, dal punto di vista pedagogico, dei benefici a cui il *team development* può portare, può fornire uno spunto di riflessione per identificare quali siano le funzioni e le caratteristiche professionali dei *teams developers*.

Il *team development* permette di migliorare le dinamiche di squadra, richiede *teams developers* capaci di promuovere un clima lavorativo collaborativo e una tensione all'impegno personale, creando maggiore senso di coesione e capacità di affrontare i conflitti (Tuckman, 1965). Quando tutti all'interno di un team comprendono i propri ruoli, le proprie funzioni e le relazioni interpersonali e professionali, tutti si integrano in modo molto più efficace. I membri di un team che lavorano per capire come avvantaggiare l'altro, anziché sé stessi, creano una solida base che si traduce in una collaborazione molto più efficace.

I *teams developers* inoltre mettono in pratica strategie formative per facilitare la comunicazione. La comunicazione è una competenza chiave per migliorare le relazioni all'interno di un team (Strengthenify, 2024). Se i componenti del team hanno competenze comunicative, combinate con autoconsapevolezza, questo può portare a una collaborazione più efficace.

I membri di un team devono essere guidati a comprendere l'importanza del proprio lavoro e accogliere le differenze e le caratteristiche di ogni persona del team in modo efficace. Questo può anche sviluppare un *sesto senso* su come spingere il team nella giusta

direzione; un team altamente performante non agisce per il bene egoistico della singola persona ma riesce a capire e comprendere i passaggi necessari per raggiungere un risultato comune e come ogni singolo membro possa portare il team a raggiungerlo.

Le azioni per lo sviluppo dei team, siano essi rivolti a manager o ai lavoratori singoli o in gruppo, possono offrire una maggiore comprensione delle proprie competenze, ampliare la loro base di conoscenze, portando anche i dipendenti che hanno la tendenza a restare all'interno del proprio mandato ad uscire dai propri confini in relazione al loro ruolo e quindi renderli più preziosi per l'interna organizzazione.

Se il *team building* fornisce risultati di breve durata, il *team development* porta a qualcosa di molto più profondo: un impatto metodico sull'organizzazione che si basa sul cambiamento culturale (Strengthify, 2024). La figura dei *teams developers*, quindi, non agisce sui problemi specifici, contingenti e momentanei dell'organizzazione, come potrebbe fare il *teams builders*, ma agisce più nel profondo, a livello di cultura organizzativa, concentrandosi su quelli che possono essere i disturbi specifici dell'organizzazione e le domande profonde che ne possono scaturire, aumentando anche la consapevolezza di sé, con un conseguente miglioramento delle prestazioni e dei risultati. I *teams builders* all'interno delle organizzazioni sono professionisti chiamati a dare priorità all'*empowerment* e alle esigenze di umanità dei lavoratori consapevoli della responsabilità dell'impatto che possono avere sulla propria comunità e sul mondo.

La ricerca pedagogica è chiamata ad indagare quale possa essere il contributo dei professionisti dell'educazione e della formazione nell'implementare modelli organizzativi virtuosi per promuovere ambienti di lavoro stimolanti e in grado di accogliere bisogni e necessità dei dipendenti, generare contesti lavorativi quali contesti di inclusione, partecipazione e cittadinanza, capaci di valorizzare soggettività, diversità e benessere individuale e comunitario, soprattutto coltivando il capitale relazionale (Dato & Cardone, 2018).

## CONCLUSIONS / CONCLUSIONI

Le continue e repentine modificazioni del mercato del lavoro richiedono alla ricerca pedagogica di concentrare la propria attenzione sulla definizione del ruolo educativo e formativo di quei professionisti cui è affidata la crescita delle persone in ambito lavorativo, per le quali tale compito non è codificato prioritario. Si tratta di quelle professioni che hanno come obiettivo la crescita e lo sviluppo personale e professionale dei loro collaboratori, compito che viene svolto attraverso azioni educative e formative di tipo informale o incorporato nell'attività svolta quotidianamente nel luogo di lavoro. «Il livello manageriale di qualsiasi professione prevede sempre la gestione di altre persone e, quindi, l'assunzione di responsabilità educative esercitate attraverso le attività professionali svolte ed i processi di produzione di capacità e conoscenze attraverso la partecipazione dei collaboratori alle attività produttive, al rapporto con i clienti, allo sviluppo organizzativo, al miglioramento dei processi» (Del Gobbo & Federighi, 2021, pp. 10-11).

I cambiamenti oggi in atto aprono la strada a nuovi scenari professionali dove la presenza di *skill builders* e *teams developers* potrebbe essere importante se non necessaria. La



ricerca pedagogica in questo è sollecitata ad interrogarsi su quali siano le professioni chiamate oggi a *progettare il cambiamento* (Malavasi, 2022) tanto auspicato all'interno delle organizzazioni, a coltivare ambienti lavorativi collaborativi, a implementare modelli organizzativi virtuosi per promuovere l'*empowerment* e l'*engagement*, a creare ambienti di lavoro stimolanti e in grado di accogliere bisogni e necessità dei dipendenti anche di fronte a *shock* e cambiamenti. Sono figure che guardano al lavoro non solo in termini economici e di mercato ma quale ambiente in cui si rispetti e valorizzi la libertà e il benessere individuale e collettivo per consentire al lavoratore di: avere autonomia decisionale, esprimere il proprio talento, esercitare il controllo sul proprio lavoro, trovare significato e scopo nel lavoro, bilanciare vita privata e lavorativa, raggiungere sicurezza e stabilità, poter partecipare alle decisioni aziendali e essere coinvolti nei processi (Costa, 2024).

Del Gobbo e Federighi in un volume del 2021 sostengono che «se vogliamo capire cosa è accaduto e cosa sta accadendo nel campo dell'educazione e della formazione dobbiamo guardare alle professioni, alle loro dinamiche di professionalizzazione, e, quindi, ai professionisti del presente e del futuro proponendoci prima di tutto di descrivere questi oggetti per averne il controllo scientifico» (Del Gobbo & Federighi, 2021, p. 8). Per questo è importante andare ad indagare quelle professioni pedagogiche che a vario titolo agiscono all'interno delle organizzazioni siano esse profit, no profit, for benefit, pubbliche amministrazioni, andandole a definire in funzione delle attività svolte (Del Gobbo & Federighi, 2021). Emerge la necessità di valorizzare le professioni del pedagogico (Sandrini, 2024) facendo *uscire dall'ombra* il lavoro educativo e formativo che si svolge quotidianamente in ambienti e settori *non classici*, interrogandosi anche su profili professionali emergenti e su spazi di sviluppo che ridefiniscono le professioni pedagogiche.

Il presente contributo, senza pretesa di esaustività, vuole essere un embrionale spunto di riflessione per future ricerche e analisi atte a definire criteri e orientamenti utili a costruire una tassonomia di tali professioni emergenti che vanno oltre le professioni classiche andando anche ad affacciarsi sul più ampio mondo delle semiprofessioni e preprofessioni (Del Gobbo & Federighi, 2021).

## BIBLIOGRAFIA

Boffo, V., Iavarone, M.L., Nosari, S. & Nuzzaci, A. (2023). Il modello europeo LifeComp tra Embedded Learning e Adult Education. *Form@re*, 23(1), 1-8.

Costa, M. (2024). Il lavoro nella transizione digitale e robotica: le dimensioni della capability to choice e quella to voice per la libertà realizzativa e di scelta del lavoratore. *Metis*, 14(1), 1-16.

D'Aniello, F. (2023). "Grandi dimissioni" e pedagogia del lavoro. *TransCulturale*, 2(2), 39-48.

Dato, D. & Cardone, S. (2018). *Welfare Manager, Benessere e Cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*. Milano: FrancoAngeli.

Del Gobbo, G. & Federighi P. (2021). Introduzione. In G. Del Gobbo, P. Federighi (Eds.), *Professioni dell'educazione e della formazione. Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia* (pp. 7-20). Firenze: Editpress.

- Di Marco, L. (2023). LifeComp, GreenComp, DigComp: una visione di sistema delle competenze di base per la vita e il lavoro. In FPA (Ed.), *Annual report 2022* (pp. 72-74). Roma: Edizioni FORUM PA.
- Fabbri, L. & Romano, A. (2021). Intersezionalità e pratiche professionali. In G. Del Gobbo & P. Federichi (Eds.), *Professioni dell'educazione e della formazione. Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia*. Firenze: Editpress.
- Fuller, J. & Kerr, W. (2022). *The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic*. Harvard Business Review. Retrieved October 27, 2024, from <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>.
- Gittleman, M. (2022). The “Great Resignation” in perspective. *Monthly Labor Review*, U.S. Bureau of Labor Statistics, Retrieved October 27, 2024, from <https://www.bls.gov/opub/mlr/2022/article/the-great-resignation-in-perspective.htm>.
- INAPP (2023). *Rapporto 2023. Lavoro, formazione, welfare. Un percorso di crescita accidentato*. Retrieved October 27, 2024, from <https://www.inapp.gov.it/pubblicazioni/rapporto/edizioni-pubblicate/rapporto-inapp-2023>.
- Malavasi, P. (2022). *PNRR e formazione. La via della transizione ecologica*. Milano: Vita e Pensiero.
- Mannese, E. (2022). Presentazione. *Attualità pedagogiche*, 4(1), 1.
- Ministero dell'Università e della Ricerca, *Programma nazionale per la ricerca 2021- 2027*. Retrieved October 27, 2024, from <https://www.mur.gov.it/sites/default/files/2021-01/Pnr2021-27.pdf>
- OECD (2021). *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*. OECD Publishing, Paris, Retrieved October 27, 2024, from [https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2021\\_0ae365b4-en](https://www.oecd-ilibrary.org/education/oecd-skills-outlook-2021_0ae365b4-en).
- Parricchi, M. (2018). Saperi e partecipazione. Verso una cittadinanza attiva. *MeTis*, 8 (2), 208-220.
- Sala, A., Punie, Y., Garkov, V. & Cabrera Giraldez, M., (2020). *LifeComp: il quadro europeo per le competenze chiave personali, sociali e di imparare a imparare*. Joint Research Centre, Unione Europea, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Sandrini, S. (2024). Mondo del lavoro educativo e formativo, professioni pedagogiche, prospettive di ricerca. In EURISPES (Ed.), *2° Rapporto Nazionale sulla Scuola e l'Università* (pp. 246-249). Milano: Giunti Scuola.
- Strengthify (2024). *Team Development vs Team Building*. Retrieved October 27, 2024, from <https://www.strengthify.com/insights/team-development-vs-team-building>.
- Tuckman, B.W. (1965). *Developmental sequence in small groups*. *Psychological Bulletin*. 63(6), 384–399.
- Unione Europea (2023). Decisione (UE) 2023/936 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023 relativa a un Anno europeo delle competenze. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023D0936>.
- Vischi, A. (2019). *Pedagogia dell'impresa, lavoro educativo, formazione*. Lecce: Pensa MultiMedia.