



METODOLOGIA SMART PRACTICE

PER LA GESTIONE E CONDUZIONE DI ESPERIENZE DI TIROCINIO

2017



Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Indice

Premessa.....	3
1. Lo sviluppo di competenze imprenditoriali nel tirocinio	4
2. Idee sui contenuti della competenza imprenditoriale (conoscenza, abilità, valori) che possono essere sviluppati durante il tirocinio e la formazione pratica. Intuizioni sullo sviluppo di una cultura dell'innovazione e della responsabilità sociale	7
3. Linee guida metodologiche sull'organizzazione del tirocinio per garantire condizioni favorevoli per lo sviluppo di competenze imprenditoriali negli studenti.....	12
4. Linee guida metodologiche e raccomandazioni sui metodi di formazione che possono essere applicati in modo efficace per lo sviluppo della competenza imprenditoriale.....	25
Bibliografia.....	33

Premessa

di Giuseppe Tacconi e Riccardo Sartori

Questo testo diffonde in lingua italiana e adatta al contesto italiano dell'IeFP e dell'istruzione secondaria superiore una metodologia di gestione delle esperienze di tirocinio elaborata e sperimentata con successo per i contesti della formazione universitaria, nell'ambito di un progetto di ricerca internazionale biennale, dal titolo "Smart Practice-Empowering Entrepreneurial Skills in Higher Education", finanziato dal programma Erasmus+ e aggiudicato a un raggruppamento di cui è stato capofila la Kaunas Chamber of Commerce Industry and Crafts (KA2 Strategic Partnership Project n° 2015-1-LT01-KA203-013477-999838074) e al quale hanno partecipato l'Università di Verona (CARVET), l'Università di Kaunas (Vytauto Didžiojo Universitetas, Lituania), la European University di Cyprus, l'Università di Rovaniemi (Finlandia/Lapponia) ed Eurosuccess Consulting di Cipro.

Non si tratta di una traduzione letterale ma di un adattamento al contesto dell'IeFP, che rientra comunque tra le azioni di disseminazione del progetto. La traduzione dall'originale inglese è stata fatta da Monica Pentassuglia, l'adattamento al contesto italiano dell'IeFP per "Il CFP si rinnova" da Gustavo Mejia Gómez. Del gruppo di lavoro che ha sviluppato i contenuti del progetto hanno fatto parte Giuseppe Tacconi, Riccardo Sartori e Adula Bekele Hunde del CARVET dell'Università di Verona.

Ciò che qui si presenta è una metodologia innovativa per la gestione di esperienze di tirocinio in contesti aziendali (ma non solo), che consenta agli studenti di sviluppare competenze imprenditoriali. Si tratta di un profilo di tirocinio piuttosto elevato che però, con opportuni adattamenti, può essere proposto anche in alcuni percorsi dell'IeFP.

La versione è calibrata sul contesto dell'IeFP ma prevede la possibilità di orientare gli studenti a condividere delle esperienze di tirocinio in piccoli gruppi orientati alla soluzione di problemi concreti, percepiti come tali dalle aziende o dagli enti ospitanti ma definiti nell'ambito di una progettazione congiunta tra azienda e ente di formazione. Solo gruppi selezionati di studenti possono accedere a una modalità di tirocinio come quella disegnata in questa guida.

La metodologia fa da sfondo teorico per con le schede operative che sono inserite in un'altra sezione de "Il CFP si rinnova" (Schede veloci per costruire attività didattiche).

La lettura di questo materiale può consentire di impostare in modo innovativo le esperienze di stage e o tirocinio nei CFP e i periodi di esperienza nei contesti di lavoro previsti per l'alternanza scuola-lavoro nei percorsi di istruzione, soprattutto nei percorsi degli Istituti tecnici e professionali.

1. Lo sviluppo di competenze imprenditoriali nel tirocinio

1.1. Che cosa è SMART practice e perché è importante lo sviluppo di competenze imprenditoriali?

SMART è un acronimo che indica i criteri sulla base dei quali impostare gli obiettivi di un'esperienza formativa. Il principale vantaggio degli obiettivi SMART è che sono facilmente comprensibili, così che diventi altrettanto agevolmente osservabile il momento in cui essi vengono raggiunti.

In questo modello S.M.A.R.T. si riferisce al processo di definizione degli obiettivi. Gli obiettivi "SMART" sono:

- X** Specifici
- X** Misurabili,
- X** Adeguatamente raggiungibili
- X** Realistici,
- X** Temporalmente vincolati a una scadenza e focalizzati sulla formazione (training).

In riferimento all'attuale contesto socio-economico e a quello formativo, il concetto SMART Practice acquisisce diverse peculiarità. Una delle più importanti è il focus sullo sviluppo delle competenze imprenditoriali degli studenti. A tal proposito, una SMART Practice:

- X** integra lo sviluppo di competenze imprenditoriali con lo sviluppo di competenze professionali relative a diversi campi, facilitando l'acquisizione e lo sviluppo di competenze imprenditoriali olistiche, integrate alle competenze chiave e professionali;
- X** facilita l'acquisizione e lo sviluppo di competenze imprenditoriali nel contesto lavorativo reale e all'interno di processi aziendali;
- X** coinvolge direttamente gli studenti nello sviluppo di idee innovative, approcci e soluzioni in diversi campi lavorativi e di studio;
- X** contribuisce allo sviluppo di valori professionali, ethos e identità professionali in ambienti aziendali e professionali in continua evoluzione.

I contesti istituzionali e organizzativi delle SMART practice sono molto flessibili e intercambiabili, basati su alcuni principi (come il forte riferimento a reali processi aziendali e lavorativi, la presenza di sfide e processi lavorativi emergenti, il coinvolgimento attivo e guidato da specifiche attività e dall'iniziativa degli studenti, la combinazione di responsabilità aziendali degli studenti, disponibilità verso la pratica e un supporto metodico di esperti ecc.) mai interamente standardizzati. Pertanto, l'implementazione e lo sviluppo delle SMART practice sono dei processi di apprendimento collettivi, che promuovono lo sviluppo di competenze di tutte le parti coinvolte: studenti, aziende e istituzioni formative.

1.2. Quali sono i principali elementi delle SMART Practice e come questi elementi possono contribuire allo sviluppo di competenze imprenditoriali?

Il tirocinio SMART Practice è basato sul lavoro in team e su un approccio interdisciplinare. Esso include la formazione di abilità professionali specifiche da parte degli studenti, che vengono messi in grado di migliorare le

loro abilità di problem solving basate su contesti di vita reale e le loro abilità analitiche. Perciò, le abilità imprenditoriali vengono ad assumere una grande importanza perché pongono gli studenti nella condizione di sviluppare e costruire un'esperienza di successo e includono:

- X** Auto-valutazione;
- X** Spirito d'iniziativa;
- X** Lavoro in gruppo;
- X** Creatività;
- X** Problem solving;
- X** Abilità relazionali.

Il coinvolgimento delle istituzioni formative nello sviluppo di progetti e attività nazionali e internazionali diviene una precondizione cruciale al fine di creare uno spazio per l'implementazione e lo sviluppo di SMART practice.

Un altro elemento importante delle SMART practice è la partnership sociale strategica tra istituzioni formative, aziende e società, basata sul lungo termine, su sforzi mirati e su tentativi di risolvere diversi problemi di natura socio-economica, scientifica e tecnologica.

In riferimento agli approcci e alle pratiche didattiche della SMART Practice, l'elemento chiave è l'**approccio basato sulle competenze** che influisce su apprendimento, formazione e valutazione dei risultati. La SMART Practice deve fornire le possibilità di acquisire e sviluppare competenze (inclusa la competenza imprenditoriale) sulla base di processi di apprendimento individualizzati, di gruppo (collettivi) e organizzativi. Il contenuto di tali competenze è oggetto di discussione e accordo tra aziende, istituzioni formative, studenti e altri attori di riferimento (inclusa la società nel suo insieme). L'apprendimento attivo e riflessivo, facendo fronte a diverse questioni imprenditoriali o a progetti di aziende indipendenti, richiede di porre la massima attenzione all'analisi e all'osservazione olistica del lavoro e dei processi aziendali, considerando non solo i loro aspetti socio-economici e tecnologici, ma anche le dimensioni etiche e antropologiche implicate. Nelle SMART Practice lo studente può divenire autore e co-autore di diversi processi e pratiche lavorative.

Un altro importante elemento didattico delle SMART Practice è la guida e il supporto forniti *in itinere* dai tutor e dai mentori che supportano le iniziative degli studenti nell'agire autonomamente e in maniera innovativa. La multidisciplinarietà dell'apprendimento e dei processi lavorativi sono altri elementi tipici delle SMART Practice. I benefici di un lavoro multidisciplinare emergono dalla possibilità di apprendere l'uno dall'altro mentre si lavora in gruppo.

1.3. Elementi chiave delle SMART Practice: tirocinio, competenza, competenza imprenditoriale, acquisizione di competenze, valutazione delle competenze

Il tirocinio rappresenta un'occasione di apprendimento basato sul lavoro e un'attività formativa organizzata all'interno del processo lavorativo reale, che diviene parte integrante del percorso di studio.

La competenza è definita come un set di conoscenze, abilità e attitudini mobilitate nell'esecuzione e nel conseguimento di un risultato lavorativo e di un processo di apprendimento. Essa si configura, inoltre, come un elemento importante dello sviluppo professionale, sociale e personale del soggetto.

La **competenza imprenditoriale** può essere definita come l'abilità di trasformare le idee in azioni che richiedono diverse abilità, attitudini e caratteristiche personali:

- X** Creatività
- X** Innovazione
- X** Consapevolezza del rischio
- X** Abilità di progettazione
- X** Abilità di project management
- X** Presa di iniziativa
- X** Indipendenza/autonomia
- X** Definizione degli obiettivi / motivazione a raggiungerli
- X** Apertura al cambiamento e abilità di identificare nuove possibilità.

Dreissen, Zwart (2010) hanno proposto un modello di competenza imprenditoriale che consiste nei seguenti elementi:

- 1) Conoscenza in materia di mercato, ambiente, persone, prodotti, finanze.
- 2) Abilità: a) di base: gestione, progettazione; b) fondamentali: orientamento al mercato, creatività, flessibilità.
- 3) Motivazione: a) interna: indipendenza, orientamento verso gli obiettivi, forza; b) esterna: spazi inutilizzati del mercato, interesse nel progetto ecc.
- 4) Caratteristiche specifiche:

- X** orientamento agli obiettivi
- X** autonomia
- X** forza
- X** rischio
- X** resistenza
- X** proattività.

Zarifian (Zarifian, 2005) ha suggerito il concetto di competenza dell'innovazione, che consiste nei seguenti elementi:

- X** Impegno nel miglioramento della situazione o nella risoluzione di un problema
- X** Capacità di fare un passo indietro e riflettere
- X** Impegno in un progetto
- X** Proattività
- X** Priorità data all'applicazione del know-how nel processo di apprendimento.

La competenza può essere acquisita attraverso vari processi di apprendimento (in contesti formali, informali e non-formali) e il suo sviluppo è basato sull'applicazione di conoscenze, abilità e attitudini acquisite nel contesto lavorativo concreto e nelle situazioni di apprendimento. La valutazione e il riconoscimento delle competenze acquisite dipende dalle condizioni del sistema educativo e del mercato del lavoro.

2. Idee sui contenuti della competenza imprenditoriale (conoscenza, abilità, valori) che possono essere sviluppati durante il tirocinio e la formazione pratica. Intuizioni sullo sviluppo di una cultura dell'innovazione e della responsabilità sociale

2.1. Che cosa significa competenza imprenditoriale?

Dato che le competenze sono state definite come composte di conoscenze, abilità e attitudini, combinate e integrate, che siano apprendibili, variabili e ottenibili attraverso l'esperienza e la formazione (Volery et al., 2015; Wagener et al., 2010; Kyndt & Baert, 2015), molti studi hanno avuto l'obiettivo di comprendere quelli che possono essere i contenuti della competenza imprenditoriale. In tal senso, sono state proposte molte tassonomie, al fine di identificare i fattori principali dai quali poter attingere per l'implementazione di attività formative indirizzate alla promozione di una cultura imprenditoriale che promuova sviluppo socio-economico (Edwards-Schachter et al., 2015; Carayannis et al., 2003; Kuratko, 2012).

Tuttavia, nonostante l'interesse nella costruzione di capacità imprenditoriali, quasi un decennio dopo la Raccomandazione del 2006 sulle 'competenze chiave per il lifelong learning', relativa all'imprenditorialità quale abilità individuale che trasforma l'idea in azione, non esiste ancora un consenso circa gli elementi distintivi dell'imprenditorialità come competenza. Perciò, la comprensione dell'imprenditorialità e delle competenze imprenditoriali deve ancora fronteggiare numerose sfide (Edwards-Schachter et al., 2015) che riguardano la necessità di identificare abilità e capacità specifiche e le attività formative indirizzate all'acquisizione di competenze imprenditoriali.

In rapporto a tale background, sono state sviluppate due proposte principali per lo studio della competenza imprenditoriale, ovvero un approccio olistico e uno specifico. Sebbene il primo si incentri su 'l'abilità di fronteggiare con successo richieste complesse all'interno di uno specifico contesto' (Mulder et al., 2007), il secondo determina competenze specifiche che gli imprenditori richiedono per avere successo in un modo più analitico e orientato a specifici comportamenti (e.g., Chwolka & Raith, 2012; Karlsson & Honig, 2009; Man et al., 2002; Markman & Baron, 2003). Per quanto riguarda l'ultimo approccio, Kyndt e Baert (2015) hanno proposto una sintesi degli studi e hanno identificato 11 competenze considerate rilevanti per gli imprenditori, a prescindere dal settore di riferimento. Quelli che seguono sembrano essere i fattori chiave per il successo che devono essere sviluppati durante l'esperienza di tirocinio.

In particolare, l'abilità di organizzarsi in anticipo è considerata come quella che permette la traduzione di una visione in un piano fattibile e realistico che rappresenta lo step necessario per raggiungere gli obiettivi prefissati (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010; Chwolka & Raith, 2012; Karlsson & Honig, 2009). Inoltre, l'intuizione, nel mercato del lavoro, è considerata necessaria per avere consapevolezza della propria posizione al suo interno e include l'essere aggiornati con gli ultimi sviluppi. Tale aspetto è intrecciato con l'orientamento all'apprendimento, che si riferisce alla partecipazione alle attività di formazione e sviluppo in quanto soggetti attivamente interessati nella scoperta di nuovi metodi e tecniche che sono rilevanti per la professione (Lans, Bergevoet, Mulder, & Van Woerkum, 2005; Lans, Hulsink, Baert, & Mulder, 2008), denotando una particolare attitudine proattiva.

Vale la pena di osservare che alla base della competenza imprenditoriale vi è l'abilità di identificare e valutare le opportunità e i rischi così come la presa di decisioni che include l'abilità di calibrare i vantaggi e gli svantaggi delle decisioni (Man et al. 2002) e dei fattori che interessano il decision-making.

Inoltre, l'abilità di costruire reti e mantenerle, per reclutare e trattenere i clienti, sono anch'esse al cuore del successo imprenditoriale (Davidsson & Honig, 2003; McClelland, 1987). Infine, una competenza chiave che caratterizza gli imprenditori all'interno dell'attuale contesto economico è connessa all'abilità di guidare se stessi e di organizzare i processi in maniera socialmente responsabile e conscia dal punto di vista ambientale (Lans et al. 2008), dato che mandare avanti un business non è solo una questione economica, ma anche umana e sociale (Kyndt & Baert, 2015).

2.2 Quali conoscenze specifiche e abilità appartengono a tale competenza?

Ci sono molti studi sulle competenze, sulle abilità e sulle conoscenze professionali e molto già si conosce sulle competenze chiave e sulle abilità nelle varie professioni. Outi Kallionen (2009) nel suo articolo enfatizza il fatto che la produzione di competenze nelle istituzioni formative è estremamente importante per l'identificazione dei bisogni di competenze e delle combinazioni di nuove competenze per il futuro, così che è possibile adempiere ai bisogni delle organizzazioni perché loro trasformano e sviluppano le loro competenze chiave.

Di chi è la responsabilità di identificare queste aree? Impiegati e mentori enfatizzano che il percorso formativo, le conoscenze specifiche, le abilità e le competenze dovrebbero essere definite prima che il percorso inizi. Pertanto è importante che il periodo formativo sia collocato in maniera corretta dal punto di vista temporale e che i contenuti siano definiti nel processo. Similmente è responsabilità dell'istituzione formativa accertarsi che lo studente sia consapevole dei requisiti della specifica professione/occupazione, così come dei propri punti di forza e di debolezza. Il tirocinante può approfondire conoscenze, abilità e competenze durante il tirocinio e acquisire specifiche conoscenze su questioni legate all'azienda. Quando questo accade, lo studente acquisisce più confidenza a livello professionale. L'altra fetta del bagaglio di competenze necessario è costituita dalle cosiddette soft-skills. Spesso tali competenze sono generali e non dipendono da nessuna professione, anche se possono essere più importanti di altre per specifiche professioni o in alcuni Paesi.

Il problema spesso sta nella difficoltà di riconoscere le soft-skills che il tirocinante possiede. È più semplice conoscere cosa il percorso di studi può offrire; più complesso è sapere se lo studente ha abilità per il lavoro di squadra, è attivo e motivato e mostra senso di iniziativa per raggiungere gli obiettivi stabiliti nell'azienda. Inoltre, le applicazioni sembrano seguire lo stesso percorso e le peculiarità personali non sono facilmente visibili nei documenti. Una soluzione per tale sfida è che gli elementi delle soft-skills siano inclusi nelle unità di apprendimento e che gli studenti comprendano cosa significano e possano scegliere quelle che possono essere sviluppate durante il periodo di tirocinio.

2.3 Quali conoscenze e abilità dovrebbero essere sviluppate dalla SMART practice in considerazione dei limiti di tempo e di risorse (finanziarie, umane, organizzative)?

Per essere efficace, pur avendo dei limiti a livello di tempo e risorse, la SMART practice dovrebbe focalizzarsi su una dei concetti chiave di competenze imprenditoriali generali da poter essere utilizzate nella maggior parte delle aziende:

- X** Decision-making e Problem Solving: l'abilità di prendere parte a un processo decisionale e selezionare una soluzione tra diverse alternative è un processo complesso che gli studenti potrebbero apprendere durante il

tirocinio. Il tirocinante apprenderà a identificare il bisogno e la possibile soluzione. Quali sono gli obiettivi che permetteranno di risolvere il problema? Quali sono le risorse per una risoluzione efficace?

- X** **Creatività e intraprendenza:** è una competenza molto importante, che permette al soggetto di definire le sue motivazioni al fine di produrre idee nuove o originali. L'abilità di trasformare un concetto o un'idea in maniera innovativa e allo stesso tempo assicurandosi che sia di valore e utile per il contesto professionale e sociale in cui si opera (service learning). È un'abilità essenziale in quanto è associata con il problem solving e il discernimento. Il pensiero creativo è connesso al pensiero critico, che è considerato uno strumento vitale per poter prendere la migliore decisione possibile. Inoltre, il pensiero creativo implica il pensiero critico, che è un tratto essenziale per qualunque lavoratore che voglia prendere la decisione giusta al momento giusto. Parte integrante della capacità imprenditoriale è l'abilità di combinare le diverse reti, conoscere e creare condizioni vantaggiose. L'intraprendenza trasmette l'abilità di pensare fuori dagli schemi e di utilizzare sistemi, persone e prodotti per il bene di tutti.
- X** **Multitasking:** i tirocinanti possono incrementare il loro apprendimento e organizzare efficacemente il proprio tirocinio sviluppando il multitasking. Nel tempo limitato a disposizione per completare il proprio tirocinio, gli studenti hanno modo di fare esperienza di multitasking che si configura come l'abilità di cambiare compiti, orientare nuovamente i propri obiettivi per far fronte alle nuove informazioni. Gli studenti dovrebbero essere in grado di apprendere come dare priorità ai diversi compiti loro assegnati in base alla loro importanza e come affrontare ciascun compito senza mettere a repentaglio la qualità del lavoro.

2.4 Come dare priorità alle competenze che saranno sviluppate nella SMART practice?

Le competenze da sviluppare nella SMART practice dovrebbero seguire i seguenti principi:

1. Riferimento a **pratiche e processi di sviluppo aziendale reali** e innovazioni che hanno luogo nel processo lavorativo e nel contesto aziendale. L'imprenditorialità, le abilità e le competenze di innovazione possono essere sviluppate in maniera migliore nelle pratiche e nei processi di lavoro reali e innovativi, nello sviluppo tecnologico e nella sfera sociale o culturale. Tali pratiche e processi sono parte del processo lavorativo che si sviluppa in diverse aziende, organizzazioni o istituzioni pubbliche.
2. Riferimento alla **risoluzione di problemi e a sfide importanti nell'azienda**, nelle tecnologie, nella sfera sociale ecc. I problemi e i requisiti sollevati creano uno spazio in cui testare e utilizzare le abilità e le competenze connesse all'imprenditorialità e all'innovazione e allo stesso tempo definiscono la direzione imprenditoriale e innovativa.
3. **Flessibilità** nel dare priorità alle competenze. La complessità, l'assortimento e le dinamiche di cambiamento dei contenuti dei processi di lavoro contemporanei, delle pratiche aziendali e dello sviluppo della sfera sociale, creano bisogni di competenza ampi e mutevoli rendendo la rigida priorità delle competenze irrilevante.

Seguendo tali principi i criteri per dare priorità alle competenze possono essere dedotti dalla struttura e dai contenuti del processo di lavoro così come dalle caratteristiche dei relativi processi di accettazione, sviluppo e implementazione delle innovazioni e delle nuove idee aziendali. Ciascun processo di lavoro può essere suddiviso in diversi **domini di attività**. Becker (2010) segue la struttura logica del processo di lavoro e propone 3 domini principali:

- X** Identificazione degli obiettivi del processo/attività di lavoro che include l'identificazione del problema da risolvere, la pianificazione dei compiti, la discussione dei bisogni dei clienti e degli utenti, lo sviluppo del concetto di prodotto o servizio da produrre. Questo dominio contiene diverse attività e compiti che richiedono abilità e competenze di alto livello per generare e sviluppare nuovi compiti e idee tecnologiche o sociali. È strettamente connesso alle innovazioni del prodotto e crea condizioni favorevoli per lo sviluppo di competenze necessarie per poter proporre simili innovazioni. Tuttavia, l'alto livello di requisiti di competenza, esperienza e know-how tipici per questo tipo di processo di lavoro, così come la sua importanza strategica per la posizione competitiva delle aziende, molto spesso limita il suo accesso agli studenti, ai tirocinanti e agli apprendisti (ad esempio per la paura della divulgazione e della perdita di conoscenze strategiche). Naturalmente, questo non si applica agli enti di formazione. Il coinvolgimento degli studenti in questo processo di lavoro facilita lo sviluppo delle competenze olistiche integrando creatività, abilità per proporre e concettualizzare soluzioni innovative, consapevolezza di contesto e responsabilità per l'impatto sul contesto sociale.
- X** Conseguimento del processo di lavoro seguendo i requisiti dei clienti e le specifiche del prodotto/servizio. Tale dominio necessita l'applicazione di conoscenze e abilità che sono più connesse al processo e alle procedure innovative e imprenditoriali. Il coinvolgimento degli studenti in questo processo dovrebbe facilitare lo sviluppo del processo di lavoro relativo all'imprenditorialità, all'orientamento alle applicazioni pratiche, così come all'ottimizzazione e allo sviluppo a processi aziendali e all'organizzazione del lavoro.
- X** Discutere dei risultati del lavoro fatto e dei processi aziendali. Questo dominio richiede conoscenza e abilità per affrontare l'identificazione/diagnosi del prodotto e del servizio da realizzare, dei bisogni del cliente (in che misura tali prodotti e/o servizi aiutano a risolvere i problemi e a raggiungere gli obiettivi prefissati), la manutenzione della qualità dei prodotti e servizi sviluppati, ulteriori sviluppi e miglioramenti del prodotto/servizio e i processi di produzione e consegna. Tale dominio richiede competenze relative all'orientamento al cliente, così come al risultato. Esso richiede inoltre abilità di riflessione e analisi critica, analisi del lavoro svolto e della performance per identificare le alternative migliori. Pertanto, portare a termine i compiti all'interno di tale dominio richiede ma nello stesso tempo stimola un alto livello di expertise.

Facendo riferimento a quanto finora affermato, è possibile indicare i seguenti raggruppamenti di competenze per la progettazione dei contenuti delle SMART practice:

Tipi di competenze riferite all'indirizzo e ai processi aziendali	Contenuti delle competenze in termini di conoscenze, abilità e attitudini	Lavoro tipico, processi aziendali e ruolo degli studenti nella pratica che facilita lo sviluppo delle competenze	Formazione e apprendimento di metodi per lo sviluppo di competenze
Competenze di processo e procedure di innovazione e imprenditorialità connesse all'applicazione e all'utilizzo delle già sviluppate soluzioni innovative e idee imprenditoriali	Ampie conoscenze fattuali professionali e teoriche sui contenuti del lavoro e dei processi aziendali, inclusa la consapevolezza di soluzioni esistenti innovative. Abilità di analizzare e organizzare il lavoro e i processi aziendali inclusa l'applicazione di soluzioni esistenti innovative e imprenditoriali. <i>Adattabilità, gestione del tempo, capacità di apprendimento – abilità ad</i>	Esecuzione di compiti professionali (organizzativi, tecnologici e altri) connessi all'operazione e alla gestione di processi tecnologici, organizzativi e altri processi di lavoro, risoluzione di problemi di lavoro complessi attraverso l'applicazione di soluzioni nuove e imprenditoriali già sviluppate. Gli studenti possono assumere il ruolo di apprendisti, assistenti, operatori, supervisori di processo o coordinatori ecc.	Analisi critica di casi di studio. Osservazione del lavoro eseguito da lavoratori esperti. Discussione dei contenuti del lavoro con esperti, specialisti e impiegati competenti. Conseguimento di compiti con la supervisione e l'assistenza di personale qualificato. Analisi riflessiva del

	<i>apprendere in maniera autonoma, competenza digitale, efficacia, multitasking, capacità analitiche, problem solving</i>		lavoro e dei processi aziendali, brainstorming per la ricerca di soluzioni innovative e imprenditoriali.
Competenze delle innovazioni del processo e del prodotto e imprenditorialità connesse all'implementazione di nuove idee e soluzioni (implementazione del processo e del prodotto/risultato innovativi).	Conoscenza profonda, interdisciplinare, sistematica, della ricerca fondamentale e applicata relativa al contesto combinata con la conoscenza pratica del processo di lavoro. Abilità di operare, gestire e ricercare complessi processi tecnologici, aziendali e sociali introducendo soluzioni innovative e imprenditoriali. Abilità di valutare potenziali risultati a livello economico, sociale, culturale e tecnologico del prodotto e del processo implementato, innovazioni e soluzioni imprenditoriali. <i>Efficacia mentalità globale, leadership, multitasking, capacità analitiche, creatività, problem solving.</i>	Sviluppo relativo al lavoro e miglioramento dei processi di lavoro e aziendale, così come dei loro risultati attraverso l'implementazione di soluzioni innovative e imprenditoriali. Gli studenti possono lavorare come assistenti per manager, i supervisori e coordinatori di attività R&D.	Analisi critica delle innovazioni tecnologiche e organizzative e nuove soluzioni imprenditoriali (casi di studio; SWOT, analisi del rischio ecc.). Partecipazione alle discussioni degli esperti sull'introduzione e l'implementazione delle innovazioni. Analisi riflessiva del lavoro e dei processi aziendali, brainstorming per la ricerca di soluzioni innovative e imprenditoriali.
Competenze connesse alla generazione/invenzione di nuove idee e soluzioni per il lavoro e i processi aziendali per lo sviluppo di innovazioni di prodotto e processo.	Abilità di eseguire la ricerca fondamentale e applicata e di utilizzare i risultati di tale ricerca per inventare, concettualizzare e sviluppare nuove idee di lavoro, dei processi aziendali e delle innovazioni di prodotto e di processo. <i>Mentalità globale, inventiva, attitudine aperta ai problemi e al cambiamento, leadership.</i>	Partecipazione attiva e diretta nelle attività R&D e di progetto assumendo i ruoli di assistente ecc. Partecipazione alle attività creative, sociali e culturali creando e sviluppando nuove idee, artefatti culturali, stili ecc.	Discussioni con colleghi ed esperti di diversi settori. Workshops creativi. Partecipazione nella ricerca e nei progetti creativi.

2.5. In che modo combinare le competenze specifiche per l'industria/lavoro e le competenze chiave all'interno dei contenuti della SMART practice?

È possibile indicare i seguenti principi per la combinazione delle competenze specifiche per l'industria/lavoro e delle competenze chiave all'interno dei contenuti della SMART practice:

1. Le competenze chiave dovrebbero essere sviluppate in un contesto di lavoro e in riferimento a processi aziendali reali e presuppone l'integrazione dello sviluppo delle competenze specifiche per l'industria/lavoro e delle

competenze chiave nei contenuti dei compiti delle SMART practice. Le competenze imprenditoriali sviluppate dovrebbero essere integrate con le diverse abilità chiave e professionali.

2. L'integrazione dello sviluppo delle competenze specifiche per l'industria/lavoro e delle competenze chiave nei contenuti dei compiti delle SMART practice dipende dai requisiti specifici e dalle caratteristiche del lavoro dato o del processo aziendale.

3. I compiti della SMART practice devono coprire e includere il range più ampio possibile di processi di lavoro fornendo scenari reali e potenziali per l'applicazione di competenze imprenditoriali e innovative e contribuendo allo sviluppo di valori professionali, etica e identità professionale degli studenti nei contesti professionali e aziendali in dinamico cambiamento.

4. I profili di competenze da sviluppare nelle SMART practice devono essere aperti al cambiamento e flessibili. Tali profili dovrebbero essere sviluppati attraverso il coinvolgimento congiunto di studenti, docenti ed esperti delle attività professionali e dei processi aziendali all'interno delle aziende.

5. I contenuti ideali delle SMART practice dovrebbero fornire la possibilità di sviluppare competenze imprenditoriali e di innovazione che possano essere applicate nei contesti ampi più che nei singoli contesti lavorativi o aziendali. Le possibilità di fronteggiare diversi problemi e applicare le competenze nei diversi contesti e situazioni è una condizione importante per lo sviluppo di competenze imprenditoriali e innovative. Questo può essere garantito focalizzando le SMART practice sui processi di lavoro e aziendali a livello dei settori e delle diverse branche del contesto economico.

6. Lo sviluppo delle competenze imprenditoriali e di innovazione nelle SMART practice devono essere multidimensionali includendo un ampio raggio di diversi aspetti della professione, processo di lavoro e dell'azienda: tecnologie, organizzazione, valori, norme sociali ed etiche, sviluppo personale, organizzativo e sociale. Un focus circoscritto della pratica su uno o più aspetti (ad esempio solo lo sviluppo tecnologico e di progresso) crea serie limitazioni per lo sviluppo dello spirito imprenditoriale e delle innovazioni.

3. Linee guida metodologiche sull'organizzazione del tirocinio per garantire condizioni favorevoli per lo sviluppo di competenze imprenditoriali negli studenti

3.1. Quali sono le caratteristiche dell'organizzazione della SMART practice?

Le caratteristiche tipiche dell'organizzazione della SMART practice sono:

1. Stabilire i criteri e selezionare i supervisor di tirocinio che siano esperti nel proprio settore.
2. Definire la metodologia di comunicazione tra il Centro di formazione professionale (Cfp), il supervisore di tirocinio e il supervisore aziendale.
3. Definire i canali di comunicazione tra il Cfp, il supervisore aziendale e il tirocinante.
4. Definire i criteri di selezione degli studenti: la posizione del tirocinante (ad esempio studente al secondo anno o iscritto ad anni successivi), performance, caratteristiche personali (maturità, impegno).
5. Durata del tirocinio: programmazione (orari) e risultati di apprendimento con le aziende.

6. Metodologia di comunicazione regolata tra il Cfp e i candidati per il tirocinio per avere maggiore chiarezza sul metodo di selezione. Rendere pubbliche le informazioni sul reclutamento.
7. Preparare anticipatamente i tirocinanti al programma.

3.2. Quali sono i bisogni attuali e futuri dell'organizzazione per fornire SMART practice?

La SMART practice è uno degli strumenti per le aziende per conseguire processi innovativi. La letteratura di settore e le pratiche aziendali suggeriscono che le aziende innovative hanno l'abilità di monitorare il contesto e identificare i bisogni importanti che potrebbero stimolare lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi. La SMART practice è un'opportunità unica per le aziende per avere una visione esterna e possibili soluzioni innovative per le loro attività quotidiane e per il miglioramento di processi e prodotti. Le organizzazioni potrebbero avere una varietà di bisogni per fornire SMART practice. Tali bisogni potrebbero essere raggruppati come segue:

- X Ottimizzazione delle risorse e/o delle attività.** I team multidisciplinari SMART practice potrebbero ridurre i costi in termini di risorse umane e materiali.
- X Riduzione del rischio e dell'incertezza.** Con la creazione di alleanze con le altre organizzazioni (nel caso della SMART practice con le istituzioni formative) le aziende possono ridurre il rischio in un contesto competitivo.
- X Dare informazioni, un miglior accesso ai client ecc.** La difficoltà di accedere a tutte le risorse o eseguire qualsiasi tipo di attività favorisce la ricerca di strategie (SMART practice) permettendo l'incremento di capacità aziendali.

3.3. Quali sono i principali benefici del coinvolgimento degli studenti nel tirocinio dalla prospettiva organizzativa?

I tirocini sono stati definiti come esperienze limitate nel tempo definite per collocare uno studente all'interno di una organizzazione (Narayanan, Olk & Fukami, 2010). I tirocini sono spesso visti come una proposta vantaggiosa (Knemeyer & Murphy, 2002), dato che forniscono a ciascun attore coinvolto lo sviluppo di opportunità e benefici. In particolare, dal punto di vista organizzativo, le aziende beneficiano della temporanea assistenza degli studenti e dell'opportunità di utilizzare i tirocini come uno strumento di selezione dei futuri potenziali dipendenti (Narayanan, Olk & Fukami, 2010).

Inoltre, i tirocini aiutano la socializzazione e l'acculturazione (Tovey, 2001) degli studenti alla cultura organizzativa e permettono di superare limiti come la mancanza di una specifica preparazione (Herr & Cramer, 1988).

Nel complesso, in accordo con Narayanan, Olk e Fukami (2010), i maggiori benefici del coinvolgimento degli studenti nel tirocinio dal punto di vista organizzativo sono connessi al compimento del progetto di tirocinio, all'efficienza dovuta all'utilizzo di lavoro a costo limitato, alla selezione potenziale, al reclutamento del tirocinante e all'affluenza di idee come best practice da un'istituzione educativa alle aziende.

3.4. Qual è la motivazione necessaria alle aziende per poter organizzare delle SMART practice?

La motivazione delle aziende affinché organizzino e forniscano possibilità per le SMART practice è connessa ai benefici misurabili e percepiti dell'azienda stessa. La letteratura scientifica discute attorno alla varietà di benefici che appare come un risultato del coinvolgimento delle aziende nell'organizzazione del tirocinio. Tradizionalmente, tali benefici sono legati all'incremento di efficacia della forza lavoro. Ad esempio, Crumbley, Larry, Sumners, e Glenn (1998) identificano 5 ragioni principali perché l'azienda ricavi profitto dai tirocini:

1. STRUMENTO DI RECLUTAMENTO
2. MIGLIORARE IL PROCESSO DI SELEZIONE
3. NEGOZIARE I TASSI
4. RELAZIONI CON LE ISTITUZIONI FORMATIVE
5. DEDIZIONE ALLA PROFESSIONE.

Il coinvolgimento delle aziende nei programmi di tirocinio apre ampie possibilità di reclutare nuovi dipendenti. In molte organizzazioni tale attività è una parte integrante del processo di reclutamento. Il tirocinio permette a rappresentanti dell'azienda di osservare possibili lavoratori durante il tirocinio che potrebbe durare da diverse settimane a un paio di mesi. Nel caso delle SMART practice l'azienda può osservare quali competenze sono state sviluppate dai tirocinanti e in particolar modo quelle che sono cruciali per le innovazioni centrate sulle organizzazioni: creatività, problem-solving, lavoro di gruppo e altre. Per tali ragioni le SMART practice aiutano il miglioramento del processo di selezione/reclutamento dell'azienda.

Tradizionalmente il tirocinio è associato alla possibilità di avere forza lavoro supplementare. I tirocinanti sono pagati meno o a volte sono coinvolti nelle attività dell'azienda su base volontaria. Tuttavia, nel caso delle SMART practice, più economico non equivale necessariamente a una qualità più bassa. In modo simile, come nel caso del tirocinio classico, l'azienda dovrebbe investire tempo fornendo l'esperienza di supervisori/mentori per aiutare gli studenti nelle loro attività. Tale supervisione ha una doppia funzione. È un processo di guida e formativo per integrare gli studenti all'interno del lavoro delle aziende e, allo stesso tempo, funge da azione di monitoraggio e controllo.

Crumbley, Larry, Sumners, e Glenn (1998) affermano che il tirocinio aiuta a stabilire una cooperazione a lungo termine con le istituzioni formative che amplia le possibilità delle compagnie di essere coinvolte nel processo educativo di futuri specialisti. L'ultimo ma non meno importante motivo per le aziende di partecipare al tirocinio degli studenti è di migliorare regolarmente la qualità della professione e dunque dimostrare l'impegno delle compagnie per le specifiche professioni.

Tuttavia, in aggiunta a tali argomentazioni piuttosto conosciute, è possibile individuare ulteriori motivazioni perché le aziende dovrebbero essere interessate all'organizzazione delle SMART practice:

1. COMPRENDERE I BISOGNI E GLI APPROCCI AL LAVORO ATTRAVERSO LE GIOVANI GENERAZIONI
2. RISORSE PER SOLUZIONI INNOVATIVE
3. IMMAGINE POSITIVA

Il tirocinio per le aziende fornisce generalmente una situazione favorevole. L'azienda trae profitto dalla prospettiva fresca che portano le istituzioni formative. Avere soggetti giovani che osservano la situazione dell'organizzazione e tentano di identificare le aree problematiche o i casi interessanti da risolvere permette di sviluppare idee su possibili soluzioni. Gli studenti beneficiano dell'opportunità di mettere la teoria nella pratica e dunque, casi o progetti per cui

loro iniziano a lavorare potrebbero divenire risorse utili per futuri prodotti o servizi innovativi per l'azienda. In modo particolare, per le aziende che non hanno dei consueti dipartimenti di Ricerca e Sviluppo, i tirocinanti impegnati nelle SMART practice costituiscono un investimento di valore. Infine, l'azienda che investe in soggetti giovani ed è aperta a nuove idee provenienti dalle nuove generazione è sempre vista in maniera positiva dai partner, dai clienti e dalla società in generale.

3.5. Quali sono le competenze professionali tipiche e le abilità trasversali che le organizzazioni si aspettano che i tirocinanti sviluppino durante la pratica?

Non esistono tipiche competenze professionali o abilità trasversali, a causa della multidisciplinarietà del background degli studenti e dei compiti connessi al lavoro loro assegnato. Tuttavia, in base alla letteratura che si concentra sulle abilità che gli studenti dovrebbero acquisire durante il tirocinio, esistono alcune abilità evidenti che i datori di lavoro si aspettano che i tirocinanti sviluppino. Queste sono:

X Abilità di comunicazione

I datori di lavoro cercano continuamente candidati in grado di dimostrare capacità oratorie, di ascolto e di scrittura. Ascoltare e osservare altri professionisti aiuta nell'incremento della comprensione di come qualcuno può effettivamente trasmettere i propri pensieri e idee oralmente o attraverso la scrittura, di come qualcuno riesca ad associare ed esprimere idee in modo chiaro ed efficiente e di come qualcuno possa utilizzare strategie e abilità per lavorare con gli altri, persuadere o influenzare. In tal modo, gli studenti potrebbero essere in grado di migliorare le proprie abilità di scrittura e di strutturare testi in maniera corretta, in modo comprensibile e attrattivo. Essi inoltre apprendono a utilizzare il linguaggio del corpo in maniera efficace al fine di esprimere una partecipazione attiva e interessata. Migliorare la comunicazione aiuta inoltre il lavoro in team e la collaborazione.

X Gestione del tempo

Durante la pratica formativa, i datori di lavoro hanno tempi limitati per assegnare nuovo staff per la formazione che lavorerà per un breve periodo di tempo nella propria organizzazione. Pertanto, un apprendimento veloce e la gestione del tempo è quello che i datori di lavoro cercano che i tirocinanti acquisiscano il più velocemente possibile. Alcuni datori di lavoro seguono specifici step strategici che contribuiscono con successo alla gestione del tempo all'inizio del periodo del programma di tirocinio. Viene assegnata al tirocinante una lista di compiti e una gerarchia di obiettivi che devono essere raggiunti. Gli obiettivi devono essere realistici e raggiungibili. Seguendo l'organizzazione degli obiettivi, il tirocinante deve sviluppare una scheda giornaliera con i compiti da svolgere per una migliore organizzazione del proprio lavoro e tempo.

X Abilità tecnologiche

Un'altra importante abilità che molti datori di lavoro cercano è un alto livello di conoscenza tecnologica. È un'abilità importante per essere in grado di utilizzare tutti gli strumenti tecnologici richiesti nel contesto professionale.

X Adattabilità e flessibilità

Con adattabilità e flessibilità intendiamo l'abilità di adattarsi a un contesto nuovo e mutevole. L'adattamento non è limitato all'abilità del soggetto di adattarsi alla nuova situazione, ma si riferisce anche all'abilità di adattarsi ai bisogni del contesto professionale dell'azienda. Esistono alcuni modi attraverso i quali migliorare questa abilità. Il

soggetto deve fronteggiare con calma ogni difficoltà e restare ottimista in qualunque situazione, anche quelle difficili. L'ottimismo e una buona attitudine al rapporto con gli altri aiuteranno i soggetti a prendere decisioni razionali. L'abilità di modificare un punto di vista e dei modi di fare, che ruota attorno alla capacità di ricercare nuove soluzioni guardando il progresso di un lavoro e garantendo un insieme di obiettivi desiderati, è considerata necessaria nell'attuale contesto aziendale volubile.

X Lavoro in gruppo

I datori di lavoro spesso richiedono che i tirocinanti siano integrati nel proprio team nel tempo previsto per il loro tirocinio. Pertanto essi si aspettano che i tirocinanti sviluppino relazioni interpersonali nel contesto lavorativo comprendendo la diversità di ciascun soggetto e rispettando il lavoro altrui. Facendo ciò gli studenti potrebbero sviluppare abilità di costruzione del gruppo che permetta loro di esibire argomenti appropriati e convincenti per gli altri tenendo in considerazione i loro bisogni e le loro posizioni. Essi devono essere anche in grado di agire da cittadini attivi, comunicare efficacemente con gli altri membri dell'organizzazione per svolgere i compiti legati al lavoro.

X Orientamento al risultato

Tale abilità è connessa alla pianificazione e al raggiungimento di risultati professionali. È una caratteristica dei professionisti di successo essere in grado di impegnarsi nel risultato prefissato per il loro percorso di carriera. Migliorare tale abilità è possibile grazie a un incremento dell'entusiasmo e dell'energia escludendo step non necessari e focalizzandosi su un aumento della propria motivazione.

3.6. In che modo il capitale umano e le competenze sviluppate nelle SMART practice possono essere sfruttati dalle organizzazioni partecipanti?

Il capitale umano e le competenze sviluppate nelle SMART practice possono essere sfruttati in diversi campi e modi in base agli interessi delle aziende coinvolte e degli stakeholder e alla loro capacità di creare condizioni per lo sviluppo di questo capitale umano.

Dal punto di vista delle aziende coinvolte è possibile distinguere una prospettiva a breve e una a lungo termine nello sviluppo del capitale umano e delle competenze degli studenti.

Nel caso di una prospettiva a breve termine è possibile prevedere le seguenti possibilità tipiche per lo sviluppo delle competenze nelle SMART practice:

- 1) Utilizzo delle conoscenze e competenze acquisite per la soluzione di problemi e compiti ad-hoc dell'azienda. Gli studenti possono utilizzare le competenze e le conoscenze acquisite per occuparsi di diversi problemi e compiti che richiedono un pensiero imprenditoriale e innovativo. Tuttavia, il contributo sarà solo momentaneo e non avrà un'influenza significativa e a lungo termine per lo sviluppo dell'azienda e per favorirne la competitività. Risolvendo questi compiti quotidiani in poco tempo gli studenti sviluppano le loro competenze individuali, ma tali competenze non divengono mai parte della competenza "aziendale" definita come la combinazione creativa delle competenze individuali dei membri del team creando un vantaggio strategico e competitivo dell'azienda e aiutando a occuparsi di problemi e questioni importanti in maniera strategica (sviluppo dei nuovi prodotti e servizi, accesso a nuovi mercati ecc.).

- 2) Coprire temporaneamente le carenze dello staff nelle posizioni lavorative i cui requisiti corrispondono al possesso di competenze e qualificazioni degli studenti. Se queste posizioni lavorative richiedono abilità di alto livello e livelli corrispondenti di autonomia e responsabilità, esse possono essere favorevoli per lo sviluppo di competenze imprenditoriali e di innovazione. Se questo non è il caso, la pratica si riduce a uno sfruttamento di forza lavoro.

Tuttavia, le SMART practice sono orientate a fornire competenze che sono strategicamente importanti per la performance a lungo termine delle aziende e delle organizzazioni. Osservando da tale prospettiva, è possibile prevedere le tipiche possibilità che seguono per lo sviluppo di competenze nelle SMART practice:

- 1) Utilizzare il capitale umano e le competenze degli studenti per l'implementazione, lo sviluppo e l'elaborazione di innovazioni tecnologiche, organizzative e di prodotto/servizio. Il principale vantaggio competitivo per gli studenti in questo campo è la loro capacità di pensare "fuori dagli schemi" e di vedere i problemi dell'azienda e le attività professionali dal punto di vista esterno, assieme a una conoscenza nuova e all'avanguardia in un campo legato al loro percorso di studi.
- 2) Utilizzare il capitale umano e le competenze degli studenti per riordinare e sviluppare le competenze "aziendali" dell'organizzazione. Tale approccio richiede sforzi significativi nel campo della gestione talentuosa e dello sviluppo di risorse umane. In questo caso gli studenti selezionati sono trattati come impiegati futuri e potenziali dell'azienda con un percorso di carriera preparato e piani e posizioni previste nella struttura delle risorse umane.
- 3) Utilizzare il capitale umano e le competenze degli studenti per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo di diversi processi nel settore dell'economia o a livello nazionale e sociale. In questo caso gli studenti sono delegati a svolgere compiti e questioni che sono strategicamente importanti per lo sviluppo del settore economico o della sfera pubblica e possono contribuire in maniera significativa alla creazione e all'implementazione di innovazioni sociali e di imprenditorialità sociale (ad esempio nel settore dell'educazione, dell'assistenza sanitaria e sociale, di sviluppo regionale, culturale e artistico, dello sport ecc.).

È possibile evidenziare i seguenti principi per un effettivo sfruttamento a lungo termine delle competenze fornite dalle SMART practice:

- 1) Coinvolgimento degli studenti nella risoluzione di problemi strategici e a lungo termine e nelle questioni relative l'azienda, i settori economici, la sfera pubblica e la società più ampia. I compiti e i doveri delegati nelle SMART practice devono contrastare tali questioni e problemi.
- 2) Trattamento degli studenti come fossero dei membri attuali o potenziali di uno staff strategico, come futuri talenti dell'azienda, del settore economico o della società in generale. Questo tipo di trattamento si riflette generalmente attraverso misure concrete nella gestione delle risorse umane e nello sviluppo ad esempio dei piani di carriera, dei contratti lavorativi ecc.
- 3) Valorizzazione dell'azienda e della conoscenza fornita dagli studenti. È importante prevenire le influenze negative delle culture "conservative" e delle attitudini delle aziende e delle comunità dei professionisti nei confronti dell' "entusiasmo creativo" degli studenti e dimostrare che le loro idee e suggerimenti originali possono costituire un "terreno fertile" nell'azienda per ulteriori implementazioni e sviluppi.
- 4) Assistenza per gli studenti per l'applicazione e lo sfruttamento delle loro competenze in diversi processi lavorativi durante le SMART practice. È importante che i tutor dell'azienda/organizzazione siano in grado di identificare e afferrare le idee innovative e imprenditoriali degli studenti e aiutarli a correggere tali idee per le condizioni tecnologiche, organizzative, istituzionali e culturali dell'azienda, del settore economico e della sfera pubblica.

3.7. In che modo è possibile formulare i problemi della formazione pratica? Quali sono le caratteristiche principali di tali problemi?

La formazione pratica si riferisce all'applicazione di abilità professionali all'ambiente reale per cui i compiti dovrebbero essere formulati in maniera tale da essere in grado di aiutare gli studenti nello sviluppo delle loro abilità e competenze imprenditoriali nella pratica.

Il problema maggiore generalmente si verifica nel momento in cui le aspettative degli studenti sono molto alte mentre quelle dei mentori molto basse o a causa delle risorse umane e temporali le aziende sono in grado di fornire tutta l'assistenza di cui i tirocinanti hanno bisogno e questo non soddisfa gli studenti nella loro formazione pratica.

La formulazione dei compiti dovrebbe essere discussa tra i mentori delle aziende e i tutor delle istituzioni formative. Dato che nel processo della SMART Practice la multidisciplinarietà è enfatizzata, il compito dovrebbe essere formulato in modo tale da coprire diversi background formativi. Perciò, i compiti non dovrebbero essere specifici e concentrati sullo sviluppo di un unico background, ma fornire possibilità di lavoro in team multidisciplinari e allo stesso tempo richiedere l'applicazione di abilità professionali e sviluppare competenze imprenditoriali.

3.8. Quali sono i modi e gli approcci più efficaci per la selezione degli studenti per le SMART practice?

In primis vi è un focus sull'interesse degli studenti. In accordo con il modello di personalità professionale RIASEC sviluppato da Holland (1985), i tipi imprenditoriali (E-type) prosperano negli ambienti lavorativi coinvolgendo e gratificando competenze imprenditoriali, di conseguenza gli input contestuali sono fondamentali per incoraggiare e rinforzare alcune attività fornendo opportunità, supporti e risorse per perseguirli.

In base a una prima indagine sugli interessi degli studenti è stato testato un match tra le caratteristiche personali degli studenti e le caratteristiche delle organizzazioni. Uno dei principali criteri sul quale fare affidamento per selezionare gli studenti è relativo ai curricula dei percorsi formativi che può fornire informazioni importanti sulle abilità e i risultati chiave.

3.9. Quali sono i modi e gli approcci più efficaci per la selezione delle aziende e dei tutor per le SMART practice? Quali sono i principali criteri per questa selezione?

Il modo più efficace per la selezione delle aziende per le SMART practice è quello di identificare le organizzazioni potenziali che possono essere caratterizzate come organizzazioni all'avanguardia. Ad esempio, Ratcheva (2009) suggerisce che team multidisciplinari possono essere efficaci nelle aziende che hanno attraversato importanti processi di cambiamento strategico e strutturale in modo da mantenere la propria posizione competitiva. Punzdiene, e Jurkšienė (2016) hanno sviluppato una tassonomia di capacità dinamiche e vantaggi competitivi dell'azienda. Tale tassonomia potrebbe costituire uno strumento per la selezione di aziende che possono divenire partner validi da coinvolgere nelle SMART practice.

Uno strumento per la selezione di aziende per la SMART practice (adattato dalla tassonomia di Punzdiene e Jurkšienė, 2016)

Criteri	Indicatori	Caratteristiche (possibili ma non limitate a)
Percezione dell'ambiente	Networking	Le istituzioni educative e/o di ricerca costituiscono uno dei partner consueti della tua azienda; è un membro dei network/organizzazioni internazionali.
	Identificazione delle opportunità	L'azienda abitualmente valuta gli andamenti di mercato a livello locale e internazionale, è al passo con gli sviluppi tecnologici, valuta i concorrenti e i loro prodotti/servizi, valuta le esperienze dei clienti e i bisogni emergenti.
Selezione delle opportunità	Caratteristiche del team	Gli impiegati dell'azienda impiegano il tempo per nuove (non routinarie) attività; cercare nuove opportunità per dare valore aggiunto all'azienda.
	Selezione delle idee	L'azienda è orientata a progetti di alto valore finanziario anche se rischiosi; cerca idee nuove e originali. Vi è una procedura chiara e stabilita per la selezione di nuove idee e il processo di monitoraggio.
	Ruolo della leadership	La leadership aziendale mostra comportamenti che promuovono alti livelli di fiducia tra i dipendenti. La leadership aziendale applica metodi di ricognizione speciali per supportare l'innovazione al lavoro. La leadership aziendale recluta e cresce talenti.
Contesto organizzativo	Risorse	L'azienda dedica risorse e fondi per il supporto di progetti innovativi. L'azienda investe in ricerca e sviluppo (R&D).
	Abilità di gestione di progetti innovativi	I dipendenti sono esperti nella gestione dei progetti.
	Coinvolgimento dei dipendenti	I dipendenti solitamente sottopongono idee di prodotti/servizi innovativi.
Output	Output innovativi	L'azienda lancia nuovi prodotti, servizi e affari per nuovi mercati.
Competenze organizzative	Apprendimento organizzativo	L'azienda considera l'apprendimento continuo (in varie forme) come una componente importante delle attività lavorative.
	Nuovi comportamenti	L'azienda incoraggia i dipendenti a sperimentare e provare diverse strategie di apprendimento. L'azienda fornisce opportunità di utilizzare nuova conoscenza e nuove abilità.

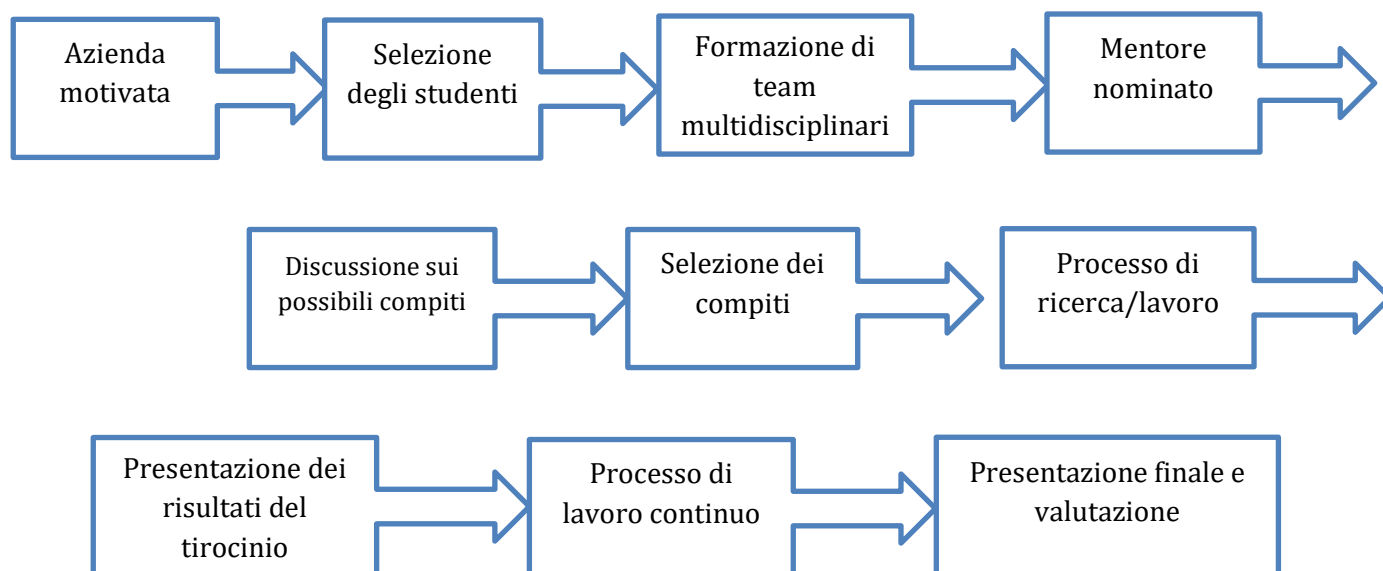
3.10. Come prepararsi per la SMART practice?

La preparazione alla SMART practice è uno degli elementi chiave per un'implementazione di successo del processo. Il problema maggiore generalmente si manifesta quando le aspettative degli studenti sono molto alte mentre quelle dei mentori sono basse o quanto, a causa della carenza di tempo e risorse umane, le aziende non sono disponibili a fornire tutta l'assistenza di cui i tirocinanti hanno bisogno e questo è il motivo perché gli studenti risultano insoddisfatti della loro formazione pratica. Di conseguenza la motivazione dell'azienda e del mentore è uno dei fattori di successo della SMART practice. Il primo step del processo è individuare le aziende motivate disponibili a entrare nel processo e ad assegnare mentori motivati. Come già accennato, la SMART practice è basata su un approccio interdisciplinare perciò è importante discutere i compiti che saranno forniti agli studenti prima che il tirocinio si avii.

Gli elementi che seguono devono essere considerati prima dell'avvio della SMART practice:

1. I risultati e le aspettative degli studenti e dell'azienda
2. La durata del tirocinio
3. Il numero di studenti partecipanti e il loro background
4. Il sistema di valutazione.

Il diagramma sotto dovrebbe essere discusso con il mentore e gli studenti prima che la SMART practice si avii e potrebbe essere modificato in base ai bisogni.



3.11. Come istituire gruppi di lavoro?

I gruppi di lavoro sono definiti sulla base delle specializzazioni. Un supervisore di tirocinio dell'azienda potrebbe essere assegnato e chiunque può essere un membro del dipartimento HR o un membro del dipartimento in cui il tirocinante farà la sua esperienza di tirocinio. Il supervisore di tirocinio dell'istituzione formativa dovrebbe essere un

esperto in uno specifico settore lavorativo. Inoltre, il responsabile dei tirocini dovrebbe avere una conoscenza generale dell'industria del territorio. Tutti e tre gli esperti determinano la conoscenza richiesta e le soft skill per il tirocinio prima di procedere a pubblicizzare il tirocinio per attrarre gli studenti interessati. I tre esperti determineranno la pianificazione temporale della struttura e i metodi di comunicazione e valutazione.

Inoltre, quanto segue è riferito ad aspetti predefiniti tra le tre parti:

- X** Risultati di apprendimento/formazione e tempistiche.
- X** Report mensile sui progressi del tirocinio compilato dai tirocinanti.
- X** Report di valutazione e feedback (sulla qualità del tirocinio) valutato dal supervisore del Cfp. L'esperto valuta la performance del tirocinante sulla base del report mensile sui progressi del tirocinio e su quello di valutazione e feedback.
- X** Report di valutazione e feedback (basato sulla qualità del tirocinio) valutato dal supervisore aziendale. Il supervisore valuta la performance del tirocinante sulla base del report mensile sui progressi del tirocinio e sul report di valutazione e feedback.

*3.12. Quali sono i ruoli dei datori di lavoro e dell'istituzioni formative (mentori e tutor)
nell'organizzazione delle SMART practice?*

Le aziende e le organizzazioni giocano i seguenti ruoli chiave nell'organizzazione delle SMART practice:

- X** Fornire ambienti di lavoro favorevoli per lo sviluppo di abilità e competenze connesse all'imprenditorialità e alle innovazioni. Identificare e selezionare simili contesti costituisce una grande responsabilità per le aziende e le organizzazioni in quanto dovrebbero essere considerati sia gli interessi dell'azienda/organizzazione sia la responsabilità sociale per l'educazione di nuove generazioni. L'attuazione di tale ruolo dipende strettamente dal livello di responsabilità sociale dell'azienda/organizzazione in quanto il contesto di lavoro relativo all'imprenditorialità e alle innovazioni è di importanza strategica per la competitività dell'azienda.
- X** Garantire l'adattamento dei contenuti del processo di lavoro prodotto e dei contesti lavorativi con i risultati di apprendimento previsti all'interno dei curricula. Questa è una responsabilità comune delle aziende/organizzazioni e delle istituzioni formative. Tuttavia, tale responsabilità non dovrebbe essere un mero compito burocratico che può essere risolto semplicemente comparando i descrittori dei progetti formativi con i profili occupazionali e di qualifica della posizione lavorativa corrispondente. I processi di lavoro dell'azienda/organizzazione e i relativi compiti lavorativi chiave dovrebbero permettere non solo di applicare le conoscenze acquisite, ma anche di migliorarle utilizzandole nelle concrete soluzioni imprenditoriali e innovative. L'identificazione di simili processi di lavoro richiede un'analisi approfondita e una discussione dei processi di lavoro dell'azienda attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti delle istituzioni formative e degli studenti stessi.
- X** Integrare la SMART practice nell'organizzazione del lavoro dell'azienda/organizzazione da un lato garantisce la presenza di processi di lavoro reale, dall'altro evita l'impatto negativo della pratica sul flusso di lavoro e sulla produttività. Questo richiede sforzi importanti nell'analizzare i contesti di lavoro disponibili e i processi lavorativi discutendo con i dipendenti e gli studenti. Il lavoro degli studenti dovrebbe essere organizzato in modo tale che essi applichino conoscenze e abilità relative all'imprenditorialità e alle innovazioni nella risoluzione di diversi problemi e sfide dei processi di lavoro.

- X** Fornire tutor per gli studenti in modo che possano svolgere la pratica lavorativa. I tutor dovrebbero assolvere diverse funzioni a partire dal guidare gli studenti nei processi di lavoro e nei contesti lavorativi dell'azienda e dell'organizzazione preparando i compiti di lavoro, seguendo e discutendo i loro progressi, supportando lo studente nello sviluppo di idee e soluzioni innovative e originali.
- X** Utilizzare formative assessment per la valutazione dell'apprendimento degli studenti monitorando i loro progressi nella performance di compiti di lavoro e ponendo molta attenzione allo sviluppo di competenze connesse all'imprenditorialità e alle innovazioni. Questo tipo di formative assessment dovrebbe aiutare lo studente a vedere e comprendere i propri progressi e a motivare ulteriori miglioramenti. Di conseguenza esso dovrebbe coinvolgere riflessioni sul lavoro svolto e discussioni con esperti diversi dei processi di lavoro.
- X** Assistere gli studenti nello sviluppo dei loro futuri piani di lavoro. Tale assistenza dovrebbe concretizzarsi attraverso discussioni sui possibili piani di lavoro degli studenti relativi all'azienda o all'organizzazione e all'introduzione di prospetti di carriera nel settore economico e dei servizi, nella sfera pubblica ecc.
- X** Garantire la qualità della SMART practice focalizzandosi sulle seguenti questioni: 1) adattamento dei processi di lavoro e dei contesti lavorativi allo sviluppo di abilità e competenze relative all'imprenditorialità e alle innovazioni; 2) organizzazione del lavoro in che modo facilita l'apprendimento e lo sviluppo della competenza; 3) qualificazione di tutor e mentori dell'azienda che lavorano con gli studenti; 4) cooperazione con l'istituzione formativa per l'organizzazione e l'attuazione delle SMART practice.

Le istituzioni formative giocano i seguenti ruoli chiave nell'organizzazione delle SMART practice:

- X** Cooperare con le aziende nella selezione dei processi di lavoro e dei contesti lavorativi adatti per la SMART practice e garantire l'adattamento dei contenuti dei processi di lavoro proposti e dei contesti lavorativi con i risultati di apprendimento previsti. La principale responsabilità dell'istituzione formativa in questo processo è di seguire e garantire che i processi di lavoro selezionati e i compiti saranno di aiuto nell'applicazione della conoscenza acquisita, per lo sviluppo di idee e soluzioni imprenditoriali e innovative nel processo di lavoro.
- X** Fornire il supporto pedagogico agli studenti da parte dei mentori. Tale supporto include da un lato l'assistenza in ulteriori studi necessari per l'attuazione di processi di lavoro e compiti sfidanti (ad esempio aiutando a trovare le informazioni necessarie o le risorse per la conoscenza teorica, organizzare discussioni su diverse questioni dei processi di lavoro e compiti e le conoscenze da questi richieste), dall'altro un supporto pedagogico per poter concepire e sviluppare strategie di apprendimento pratico nei processi di lavoro.
- X** Partecipare al formative assessment del progresso dello studente e delle competenze acquisite ponendo attenzione al progresso nel miglioramento e nello sviluppo di conoscenza e abilità di combinare la conoscenza pratica fondamentale e relativa al processo di lavoro e nello sviluppare nuove idee e abilità.
- X** Assistere gli studenti nello sviluppo dei loro futuri piani di carriera (assieme all'azienda/organizzazione) ricordando il potenziale dell'applicazione di tutti i risultati di apprendimento acquisiti.
- X** Garantire la qualità della SMART practice (assieme all'azienda) focalizzandosi sulle questioni descritte sopra.

3.13. Quali sono le caratteristiche di tipici processi di lavoro che migliorano lo sviluppo della competenza imprenditoriale?

È possibile sottolineare le seguenti caratteristiche dei processi di lavoro che garantiscono lo sviluppo della competenza imprenditoriale:

1. Discrezionalità e libertà di azione dello staff coinvolto. Il performer, così come lo studente o l'apprendista lavorando nel processo di lavoro devono dimostrare alti livelli di autonomia e discrezionalità dell'azione necessaria allo sviluppo di decisioni, soluzioni e idee indipendenti.
2. Sussidiarietà nella delega di responsabilità e nella fornitura di assistenza. L'assistenza degli studenti dovrebbe incoraggiare lo sviluppo della responsabilità sociale e personale per il lavoro fatto.
3. Apertura al cambiamento dei contenuti e del contesto del lavoro. I contenuti e il contesto lavorativo devono essere soggetti a cambiamenti dinamici (tecnologici, organizzativi, sociali, relativi alla competizione sul mercato ecc.) senza protezioni artificiali o isolamento.

3.14. In che modo organizzare il processo di lavoro dei tirocinanti per garantire lo sviluppo della competenza imprenditoriale?

Le caratteristiche delle SMART practice consistono nell'organizzazione in team multidisciplinari. Tale approccio è ben conosciuto e correntemente applicato in diversi campi partendo dai progetti tecnici fino al trattamento clinico. Junor, Hole e Gillis (1994) hanno definito un gruppo di lavoro multidisciplinare come qualcosa che massimizza l'efficacia. I gruppi multidisciplinari sono considerati utili per lo sviluppo soluzioni innovative e ottimali per diversi tipi di problemi aziendali (Mohrman SA, Cohen, Mohrman AM, 1995).

La caratteristica importante di un lavoro multidisciplinare implica un lavoro congiunto e collaborativo tra soggetti provenienti da campi diversi (ad esempio, meccanici, elettrotecnici, contabili ecc.). I team multidisciplinari di tirocinanti durante la loro SMART practice dovrebbero sviluppare risultati e valori condivisi, rispetto e comprensione delle competenze degli altri membri, apprendimento da altre discipline e rispetto di diversi punti di vista e prospettive.

I team multidisciplinari hanno diversi attributi importanti che permettono ai membri del team di integrare la conoscenza mentre lavorano assieme su un particolare compito. Il primo si riferisce alle interazioni interpersonali. Ratcheva (2009), Mehta, Brannon, e Zhao (2016) enfatizzano il ruolo della fiducia nella guida dei team multidisciplinari. L'integrazione della conoscenza è possibile se i membri del team si fidano l'uno dell'altra delle proprie conoscenze e competenze. Il secondo attributo si riferisce a routine e pratiche lavorative sviluppate. In accordo con McGrath's TIP (tempo, interazione e performance) teoria e gruppi multidisciplinari sono utilizzati simultaneamente e in modo continuo in tre funzioni:

1. produzione (problem solving e task-performance),
2. supporto ai membri (inclusione, partecipazione, lealtà e impegno) e
3. benessere di gruppo (interazione, ruoli dei membri e politiche) (McGrath, 1991).

I team multidisciplinari passano attraverso 4 possibili modalità:

- X** (Modalità 1) inizio e accettazione del progetto,
- X** (Modalità 2) problem solving,
- X** (Modalità 3) risoluzione conflitti,
- X** (Modalità 4) esecuzione del progetto.

Il terzo attributo è relativo al cosiddetto "modello delle possibilità". Le abilità richieste dai membri del team multidisciplinare sono variamente descritti come "possibilità" e "competenze" (Clarke, 2004). La possibilità nell'opinione di alcuni autori estende il concetto di competenza di includere l'abilità di applicare la conoscenza, le

abilità e le attitudini necessarie a una serie di setting complessi e mutevoli (Sainsbury Centre for Mental Health, 2001). Ciascun soggetto in un team multidisciplinare porta al team di lavoro abilità associate alla loro specifica professione o disciplina così come i propri valori e le proprie attitudini.

Attraverso l'esperienza di lavoro in team gli studenti si aspettano di 1) migliorare le proprie capacità di comunicazione in termini di comunicazione intra-personale; 2) aprire la mentalità a diversi punti di vista e approcci portati dai membri del team e della comunità da diverse discipline; costruire fiducia attraverso membri del team provenienti da diverse discipline e profili professionali ed essere disponibili a cercare e fornire feedback dai membri al di fuori della propria area; 4) essere più entusiasta nell'apprendimento circa teorie e concetti in altre discipline e essere capace di integrare concetti di diverse discipline nel proprio lavoro; e 5) migliorare le proprie abilità di risoluzione di conflitti e negoziazione con i membri del team provenienti da altre discipline.

3.15. In che modo le organizzazioni potrebbero motivare gli studenti a essere coinvolti attivamente nella pratica? Quali sono gli incentivi che possono fornire agli studenti?

La formazione pratica si focalizza sul piano dell'apprendimento in cui gli studenti acquisiscono le abilità necessarie per resistere efficacemente nel contesto lavorativo e soddisfare le richieste e i bisogni di una particolare professione dopo il conseguimento del diploma. Coinvolgendo attivamente gli studenti nella formazione pratica le aziende creano un ambiente di lavoro composito che ospita diverse conoscenze e competenze. Tale ambiente è considerato come il luogo più proficuo in cui i tirocinanti devono apprendere diverse attitudini lavorative, migliorare le loro conoscenze a livello pratico e acquisire competenze importanti necessarie da utilizzare nel loro futuro lavoro. Fornendo agli studenti obiettivi di apprendimento chiari e una lista di strategie che sono disposte dall'azienda ospitante e dall'ente di formazione, è possibile ottenere il completamento della loro formazione pratica con successo. Di conseguenza, gli studenti saranno in grado di determinare e comprendere i loro doveri lavorativi e sviluppare un senso di responsabilità nel portare a termine il compito. Attraverso il riconoscimento del risultato l'autostima degli studenti è supportata. Inoltre, le aziende possono fornire uno specifico programma per ciascun compito in modo tale da aiutare gli studenti a sviluppare abilità di gestione del tempo. Tutti i compiti connessi al lavoro che l'azienda ospitante assegna loro devono essere connessi al background degli studenti che migliorerà la loro conoscenza e il livello delle loro competenze pratiche.

In termini economici le aziende potrebbero offrire un piccolo rimborso a ciascun studente per i costi di viaggio. Alcune aziende potrebbero fornire una colazione di lavoro e/o pranzo con i dipendenti. Pause di questo tipo forniscono ai tirocinanti l'opportunità di lavorare e scambiare conoscenza durante le discussioni con i dipendenti. Un altro motivo potrebbe essere quello di offrire un prodotto particolare o un servizio dell'azienda a un prezzo scontato per i tirocinanti per offrire loro un incentivo e familiarizzarli con i prodotti/servizi dell'azienda. Un altro approccio che le aziende potrebbero seguire è quello di scoprire gli interessi degli studenti e adattare le sessioni pratiche di conseguenza favorendo maggiormente una partecipazione attiva dei tirocinanti che si configura nel miglioramento di alcune abilità (ad esempio comunicazione, gestione del tempo, mentalità globale, leadership, multitasking, abilità analitiche, problem solving). L'azienda può sviluppare un sistema di valutazione per mezzo del quale i tirocinanti sono valutati sulla base del raggiungimento dei risultati e della performance generale.

3.16. In che modo organizzare la valutazione dei risultati di apprendimento e delle competenze?

La SMART practice richiede approcci specifici alla valutazione dei risultati di apprendimento degli studenti/tirocinanti. La prima difficoltà è che tipicamente nelle SMART practice gli studenti provengono da aree di studio/profili professionali differenti; di conseguenza la loro conoscenza è molto differente. La seconda difficoltà è che le SMART practice sono principalmente organizzate in gruppi di lavoro e il contributo individuale non è semplice da valutare. Tuttavia tali difficoltà dovrebbero essere prese in considerazione durante l'organizzazione della valutazione dei risultati di apprendimento e dovrebbero essere selezionate delle strategie appropriate, ad esempio:

- Valutazione di lavoro multidisciplinare (contributi da diverse discipline)
- Valutazione del gruppo di lavoro (come un team)
- Valutazione individuale.

Ciascun membro del gruppo dovrebbe dichiarare in modo chiaro il contributo individuale e sottolineare vantaggi e svantaggi ottenuti lavorando in team.

4. Linee guida metodologiche e raccomandazioni sui metodi di formazione che possono essere applicati in modo efficace per lo sviluppo della competenza imprenditoriale

4.1. Quali metodi di apprendimento e formazione sono più adatti per lo sviluppo della competenza imprenditoriale nelle SMART practice?

Metodo di apprendimento basato su problemi

Tale metodo ha l'obiettivo di considerare l'apprendimento come un processo quotidiano continuo per sviluppare abilità, per ricevere e analizzare costantemente informazioni esterne, per processare le informazioni e utilizzarle per la risoluzione di problemi specifici. Il metodo basato su problemi è un metodo complesso che consiste in una sequenza di step e attività. L'apprendimento basato sui problemi è un metodo cruciale per l'organizzazione e l'implementazione della attività pratiche delle SMART practice. Il processo dell'apprendimento basato su problemi consiste tipicamente nei seguenti step:

1. Definizione del problema e i concetti connessi. Analisi dei concetti sconosciuti che sono importanti per la risoluzione del problema definito.
2. Ricerca delle ragioni che provocano il problema: gli studenti/partecipanti alla SMART practice sono posti di fronte a una sfida che li incoraggia a porre domande e familiarizzare meglio con il problema. Gli studenti devono sviluppare alcune ipotesi per predire le cause del problema.
3. "Brainstorming", mappa mentale ecc.: utilizzare/applicare la conoscenza esistente per aiutare la messa in atto di possibili soluzioni. Riuscire a basarsi sull'esperienza passata per determinare l'area problematica ed essere in grado di risolvere il problema. Soluzioni possibili sono registrate e utilizzate per ulteriori processi.

4. Visione d'insieme del secondo e terzo step: ciascun soggetto del gruppo/team analizza i risultati del secondo e terzo step per creare un sistema di decisione.

5. A questo punto il tutor dovrebbe garantire che i risultati di apprendimento (risultati della SMART practice) saranno implementati, accessibili, chiari, specifici e connessi al problema della decisione possibile.

6. Una fase di lavoro di gruppo indipendente: i membri del gruppo cercano le informazioni necessarie e connesse al raggiungimento dei risultati prefissi. Le informazioni devono essere affidabili e utilizzate praticamente, per risolvere il problema.

7. Risultati e metariflessione: i membri del gruppo condividono informazioni/possibili soluzioni che sono state trovate. Le informazioni e le soluzioni dovrebbero essere combinate in una soluzione singola che sarà applicata al problema. Dopo la fine dell'intero processo è necessaria una metariflessione per discutere e condividere l'esperienza di tutti, aspetti positivi e negativi di quanto è stato appreso e possibilità di applicare in futuro la conoscenza acquisita.

Business Model Canvas

Il Business Model Canvas aiuta ad abbozzare nuove idee di business o visualizzarne di già esistenti. La Canvas può essere utilizzata in gruppo come un linguaggio condiviso per avere conversazioni strategiche o in maniera individuale come uno strumento per la strutturazione del pensiero.

Osservazione e prioritizzazione (Osservazione per il miglioramento)

Un attributo della creatività è l'osservazione. Nella fase iniziale della SMART practice l'osservazione è un metodo prezioso per la comprensione dei bisogni dell'organizzazione in cui si trovano i tirocinanti. L'osservazione è un metodo che permette agli studenti, che sono i principali clienti, di comprendere in che modo processi differenti siano interrelati tra loro all'interno dell'azienda e quali problemi o barriere abbiano incontrato durante il lavoro quotidiano.

Notebook collettivo

Durante un periodo più o meno lungo (a seconda del tempo disponibile, ma almeno una-due settimane) ciascun partecipante alla SMART practice scriverà sul proprio notebook almeno un'idea circa il problema specifico. Una tale perseveranza richiede una buona dose di auto-disciplina che, assieme alla naturale maturazione della questione in questo periodo, sono aspetti chiave di questo metodo.

Tecnica 6-3-5

È un gruppo di tecniche per la generazione di idee. Il suo nome proviene da sei persone che si incontrano attorno a un tavolo e scrivono tre idee per risolvere un problema in cinque minuti ogni volta. L'obiettivo dell'attività è favorire una riflessione individuale e collettiva; generare idee e associarle; generare un ampio e preciso numero di idee in un particolare periodo di tempo (108 idee in 30 minuti).

Lavoro per progetti

La gestione di un progetto è la disciplina del pianificare, organizzare, mettere al sicuro e gestire risorse per il raggiungimento di specifici risultati. Un progetto è un tentativo temporaneo con un inizio definito e una fine (generalmente con tempistiche definite e spesso soggetto a finanziamenti circoscritti e risultati attesi), intrapreso per raggiungere risultati e obiettivi unici, tipicamente per portare cambiamenti, benefici e valore aggiunto. La

natura temporanea del progetto è in contrasto con l'azienda consueta che è fatta di attività funzionali ripetitive, permanenti o semi-permanenti per la produzione di prodotti e servizi. Nella pratica la gestione di questi due sistemi è spesso abbastanza differente e come tale richiede lo sviluppo di abilità tecniche distinte e la gestione di strategie. La sfida principale della gestione del progetto è il raggiungimento di tutti i risultati e gli obiettivi rispettando tutti i limiti posti a priori. I limiti tipici sono lo scopo, il tempo e il budget.

La gestione del progetto si focalizza sul controllo dell'introduzione del cambiamento desiderato. Questo include:

- X** Comprendere i bisogni degli stakeholder (azienda, organizzazione).
- X** Pianificare quali bisogni considerare, quando, chi se ne occupa e con quali standard.
- X** Costruire e motivare il team.
- X** Coordinare il lavoro di diverse persone.
- X** Monitorare il lavoro che deve essere svolto.
- X** Gestire qualunque cambiamento al piano.
- X** Conseguire risultati di successo.

Un approccio tradizionale alla gestione del progetto identifica una sequenza di step da conseguire:

- X** accettazione;
- X** pianificazione e progettazione;
- X** attuazione e costruzione;
- X** sistemi di controllo e monitoraggio;
- X** completamento.

4.2. Quali metodi possono essere usati per la valutazione della competenza imprenditoriale acquisita nelle SMART practice? Quale dovrebbe essere il rapporto tra formative assessment e summative assessment?

La valutazione nella SMART practice ha due funzioni: definire quali sono i risultati principali di questa pratica/tirocinio e se il processo di apprendimento ha avuto successo durante la SMART practice. In accordo con tali obiettivi e risultati la valutazione può essere formativa e sommativa. La priorità nel valutare le competenze imprenditoriali dovrebbe essere data alla valutazione formativa.

Il metodo del formative assessment è utilizzato per determinare i progressi dello studente, fornire feedback dettagliati sull'apprendimento e le possibilità di sviluppo. È importante sottolineare come il feedback sia considerato come un attributo fondamentale di questo processo di valutazione (Hounsell, 2003; Higgins, Hartley, Skelton, 2001). Il formative assessment ha l'obiettivo di incrementare l'efficienza dell'apprendimento ed è connesso alla diagnosi continua dei risultati di apprendimento; il feedback permette allo studente di afferrare gli aspetti di apprendimento che necessitano di essere sviluppati (Ramsden, 2000; Black, Wiliam, 2001; Stobart, Gipps, 1997; Dunn, Morgan, O'Reily, Parry, 2004; Breier, 2005).

La valutazione sommativa è utilizzata per sommare e generalizzare i risultati di apprendimento. L. Dunn, Ch. Morgan, M. O'Reily e S. Parry (2004) indicano che le conclusioni disegnate da tale processo di valutazione aiutano lo studente a valutare i propri progressi. Tuttavia, in opposizione con la valutazione formativa, i risultati non possono essere corretti. A volte il tipo di assessment è chiamato assessment conclusivo. In accordo con D. Newble e R. Cannon (1995), quando la valutazione sommativa è la forma di valutazione prevalente, gli studenti sono più orientati al voto finale e pongono meno attenzione ai commenti formativi.

Alcuni autori affermano che questo metodo di valutazione è applicato solo quando ci sono risultati previsti nella valutazione per i soggetti e le organizzazioni interessate che determinano le possibilità per l'apprendimento e l'impiego futuri, certificano del tutto o parzialmente risultati di apprendimento passati, risolvono questioni finanziarie, valutano le operazioni per l'organizzazione e le attività dei suoi impiegati e approvano formalmente i risultati al termine del programma di apprendimento. Quando la valutazione è fatta per riassumere gli obiettivi raggiunti, questo metodo aiuta a valutare e documentare cosa è stato raggiunto. Per tal fine esistono un'ampia varietà di forme di valutazione (diplomi, certificati, curriculum vitae ecc.). Tuttavia, tutte queste forme assolvono lo stesso scopo di creare la possibilità di muoversi da un contesto a un altro.

In generale, ci sono diversi metodi per valutare i risultati di apprendimento. Di seguito ne sono riportati alcuni in dettaglio.

Analisi di casi

L'analisi di casi è uno dei metodi applicati per apprendere e valutare i risultati di apprendimento. Si tratta di simulazioni di pensiero critico, figurativo e astratto. Nel momento in cui si risolve una situazione presentata per l'analisi di un caso è importante predirre e descrivere il principale problema; formulare obiettivi per esaminare il problema; formulare questioni problematiche; scegliere tecniche di problem-solving e descriverle; combinare conoscenza teorica ed esperienze nel momento in cui si risolve il caso. Risolvere il caso include tutti i livelli di pensiero: conoscere, comprendere, analizzare, riassumere, sintetizzare e comparare. Risolvere casi professionali richiede una strategia che dovrebbe aiutare a riorganizzare un processo di pensiero applicando speciali tecniche creative e cercando nuove pratiche e forme di problem-solving. I candidati dovrebbero essere in grado di applicare le loro abilità esistenti a una particolare situazione evocando e interpretando le loro personali esperienze.

Portfolio

Un portfolio rappresenta una raccolta compilata in maniera risoluta dei lavori dei candidati basata sull'auto-analisi e illustra i loro sforzi, i progressi di apprendimento e le competenze acquisite attraverso l'esperienza. Un portfolio sui risultati di apprendimento si prevede fornisca informazioni circa chi sta apprendendo in una occupazione o in che contesto e se ha acquisito le competenze che alcune occupazioni richiedono. Tale raccolta di documenti e evidenze circa la carriera è utilizzata per tener traccia di tutti gli stadi del processo creativo e dei principali risultati che i candidati considerano importanti (D. Baume, 2001; S. Krause, 1996; D. Mokhtari, D. Yellin, 1996).

La struttura e la programmazione del portfolio sui risultati di apprendimento dipende dal suo scopo. Il portfolio sui risultati di apprendimento può essere utilizzato per presentare i risultati, vale a dire un portfolio di prodotti. In tal modo compilarlo richiede molto tempo e sono presentati generalmente i risultati di vari progetti. Il portfolio può essere utilizzato per dimostrare i risultati di apprendimento, i migliori risultati di alcune attività, vale a dire un portfolio showcase, fornendo le rispettive evidenze. In questo caso, il portfolio viene utilizzato come strumento per la valutazione sommativa. Quando la valutazione è formativa, è necessario compilare un portfolio di apprendimento orientato al processo o, in altre parole, un portfolio di processo, che illustri e riveli il processo e il progresso dell'apprendimento così come gli sforzi del candidato (J. Harris, 2000; D. Baume, 2001; A. A. Bullock, P. P. Hawk, 2001). Questi autori notano che il portfolio di risultato può contenere le valutazioni degli impiegati, modelli, progetti, foto, articoli analitici ecc., auto-analisi dei risultati del candidato, una descrizione delle prospettive di carriera, i report delle attività professionali, i piani delle attività occupazionali o volontarie, registrazioni audio e video delle diverse riunioni, le copie della corrispondenza interna della compagnia relativa ai risultati personali e altre prove del processo e delle attività di apprendimento personali (L. Nyatanga, D. Forman, J. Fox, 1998; M. Dunn, CH. Morgan, M. O'Reilly, S. Parry, 2004; R. Laužackas, E. Stasiūnaitienė, 2005).

Una caratteristica esclusiva di un portfolio sui risultati di apprendimento è l'auto-analisi fatta dai candidati riflettendo sulla propria esperienza. V.Klenowski (2002) ha distinto tre processi di compilazione del portfolio sui risultati di apprendimento: raccolta, selezione e riflessione. L'autore afferma che se il portfolio sui risultati di apprendimento non incoraggia, in quanto strumento, la selezione e la riflessione, esso si riduce a una mera collezione di documenti.

Portfolio digitale

Comprendere quello che lo studente conosce è un compito sfidante ma uno sviluppo del curriculum proattivo offre una soluzione per la sfida di identificare delle soft-skills. È anche meglio se esso viene fatto in stretta cooperazione con le rappresentanze del mondo del lavoro. I portfolio digitali forniscono uno spazio online per collezionare il lavoro degli studenti, tenere traccia dei progressi di apprendimento nel tempo e aggiornare i dettagli. Le istituzioni formative possono utilizzare i propri strumenti digitali a disposizione; ad esempio Mahara può essere un'opzione.

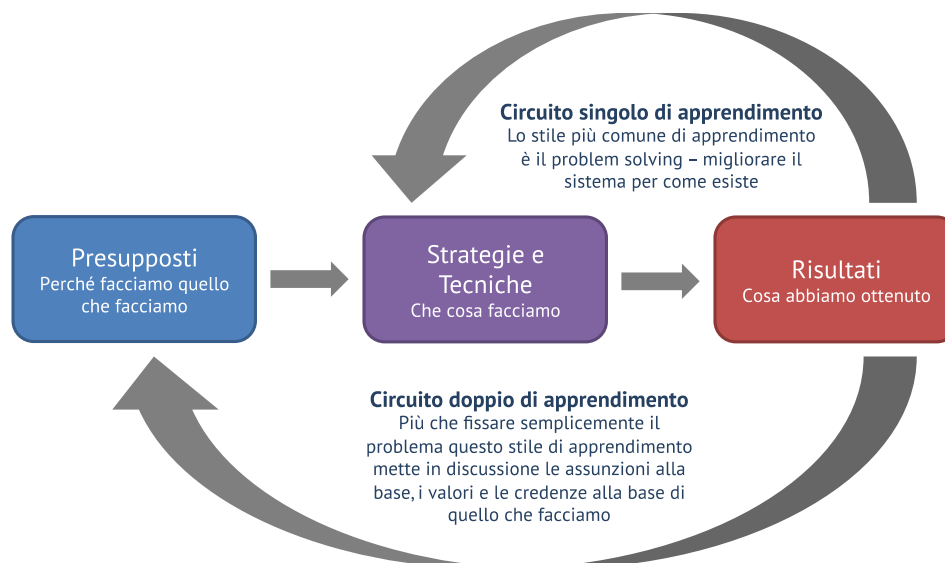
Moodle offre l'integrazione di Mahara (<https://mahara.org/>). Mahara è un portfolio on-line open source in cui gli utenti possono archiviare e organizzare i dati. È stato sviluppato nel 2006 dal team Mahara in Nuova Zelanda.

Un ePortfolio permette agli studenti di collezionare diversi documenti circa i propri studi che possono essere presentati quando necessari per le parti interessate, siano esse docenti dei corsi o futuri datori di lavoro. Mahara inoltre si configura come una rete sociale e un ambiente per il lavoro di gruppo per gli studenti e lo staff dell'ambiente Moodle connesso. Inoltre, l'ePortfolio Mahara permette agli studenti di tenersi in contatto con i propri colleghi e il loro curriculum online. Non solo, gli utenti hanno anche la possibilità di esportare il proprio ePortfolio e utilizzarlo per altri percorsi, specialmente se queste organizzazioni utilizzano anch'esse Mahara.

4.3. In che modo creare ambienti di apprendimento favorevoli per lo sviluppo di una competenza imprenditoriale durante le SMART practice?

In riferimento ai capitoli precedenti, è possibile distinguere i seguenti fattori tipici di ambiente favorevole per lo sviluppo di una competenza imprenditoriale durante le SMART practice:

1. L'esecuzione delle SMART practice nei processi reali di lavoro. I processi di lavoro e aziendali simulati non contengono requisiti di performance rilevanti e sufficienti, né facilitano lo sviluppo di una competenza imprenditoriale che include l'abilità di applicare il know-how imprenditoriale e le abilità nelle situazioni reali (con il mercato del lavoro, i clienti, i concorrenti, i beni, i servizi, ecc.).
2. Garantire una comunicazione e una cooperazione attive nella "comunità di pratica". Lo sviluppo della competenza imprenditoriale richiede una condivisione attiva dell'esperienza, del know-how, delle idee, ma anche degli errori e dei fallimenti tra gli imprenditori e gli altri attori coinvolti. Queste comunità di pratica possono coinvolgere esperti, amministratori e specialisti. Maggiore è il range di competenze dei membri della comunità di pratica, migliori sono le condizioni per lo sviluppo e la disseminazione delle idee e delle soluzioni imprenditoriali.
3. Fornire possibilità per la riflessione e l'analisi delle attività. In tal senso le attività delle SMART practice devono essere disegnate in itinere in modo che si creino le possibilità per un "doppio circuito" di apprendimento descritto da Argyris e Schön (1978). Il Doppio Circuito di Apprendimento facilita l'acquisizione e l'utilizzo di nuove informazioni e nuove abilità e fornisce strumenti per un'analisi critica dei modi disfunzionali di pensare, percepire e agire già esistenti.



I processi di lavoro nelle SMART practice così come l'organizzazione del lavoro dovrebbe fornire le situazioni che permettano e migliorino l'applicazione degli approcci del doppio circuito di apprendimento.

4.4. In che modo garantire delle connessioni tra l'apprendimento/formazione nelle SMART practice e il resto del percorso formativo?

La connessione tra le SMART practice e il resto degli studi può essere facilitato dallo sviluppo di strumenti per il supporto dei processi di riflessione dell'esperienza di tirocinio. Tale strumento potrebbe fungere da deposito di risorse riferite ai diversi attori coinvolti nell'esperienza di tirocinio, vale a dire il supervisore dell'istituzione formativa, il supervisore aziendale e lo studente.

Tale artefatto potrebbe dunque rappresentare una collezione di documenti e materiali relativi alle dimensioni principali identificate all'interno dell'esperienza di SMART practice che dovrebbe essere divisa in tre sezioni principali riferite alle dimensioni principali rappresentando l'esperienza di tirocinio. In particolare, una dimensione principale dovrebbe essere riferita ai processi inerenti il tirocinio, vale a dire in termini di riflessione e osservazione delle pratiche. Un'altra sezione dovrebbe invece essere connessa alle fasi temporali del tirocinio allo scopo di accompagnare ciascun attore lungo il suo percorso durante l'esperienza di tirocinio; infine, la sezione principale su tale deposito dovrebbe essere pensata per essere consultato sulla base del soggetto coinvolto, cioè dallo studente, dall'istituzione formativa o dall'azienda.

4.5. Quali potrebbero essere le esperienze di apprendimento e formazione migliori prima, durante e dopo il tirocinio SMART dal punto di vista degli studenti e dei mentori?

L'obiettivo della SMART practice è quello di formare le abilità professionali e al tempo stesso sviluppare competenze imprenditoriali.

X Prima della Smart Practice

Gli studenti e i mentori prima del tirocinio devono familiarizzare con l'intero processo, discuterlo e fare delle correzioni se necessario. Entrambi, studenti e mentori devono essere d'accordo con i termini e le condizioni e impegnarsi a partecipare all'intero processo.

Inoltre, prima della SMART practice gli studenti partecipanti devono essere introdotti alle competenze imprenditoriali, della loro importanza e della loro applicabilità.

Al tempo stesso i mentori devono essere introdotti alle competenze imprenditoriali e insegnare in che modo condurre il processo di tirocinio così che gli studenti possano sviluppare tali competenze.

X Durante la Smart Practice

Nel momento in cui gli studenti sono già parte dell'azienda, essi devono seguire le istruzioni e i compiti forniti dal mentore per soddisfare il set di risultati previsti e le aspettative della SMART practice.

X Dopo la Smart Practice

Gli studenti devono compilare un questionario sulla valutazione dei loro progressi durante il processo e sul modo in cui essi hanno potuto sviluppare le loro abilità imprenditoriali. Mentre i mentori, al tempo stesso, devono a loro volta valutare gli studenti e i loro progressi individuali e in team.

5. Raccomandazioni

Ci sono alcune raccomandazioni specifiche e mirate per lo sviluppo di un programma di tirocinio basato su una metodologia SMART che derivano da alcune sperimentazioni realizzate:

- Esperienze di vita reali come esperienze lavorative in aziende reali sono cruciali per lo sviluppo di abilità imprenditoriali.
- Attraverso un tirocinio, la pratica è al centro dell'interesse assieme alla coltivazione di abilità rilevanti. Gli studenti possono acquisire abilità come il networking, le abilità legate al lavoro di gruppo, abilità di problem solving, abilità legate alle attività di progetto e esperienze lavorative da campi interdisciplinari.
- Uno dei benefici più cruciali di un tirocinio per studenti è l'opportunità che viene data loro di essere in contatto con dei problemi reali all'interno dell'azienda e comprendere come risolverli in team.
- Il problem-solving è particolarmente importante, in quanto permette di condividere la prospettiva di diverse persone in team e quindi rende più semplice l'individuazione di una soluzione.
- Per quanto le aziende possano essere preoccupate, esse beneficiano di idee nuove e fresche da persone giovani e formate e stabiliscono, inoltre, un contatto con lavoratori potenziali.
- Attraverso il tirocinio SMART le istituzioni formative beneficiano di ambienti di apprendimento innovativi e di partnership con aziende locali.
- Per l'organizzazione di un tirocinio SMART di successo, è necessario che ci sia il medesimo sforzo da parte degli studenti, dei tutor e dei mentori aziendali. Il problema e i compiti degli studenti devono essere definiti in modo chiaro.
- L'approccio degli studenti dovrebbe essere: Step 1. identificare il problema. Step 2. Identificare una soluzione. Step 3. Fornire una pianificazione temporale per gli step al fine di implementare la soluzione.

- Nel suddividere i diversi compiti tra i membri del team di studenti, essi distribuiscono i compiti in accordo con le abilità e gli interessi. Per questo è importante per gli studenti essere consapevoli delle proprie abilità in modo da contribuire nel miglior modo possibile alla soluzione del problema.
- Compiti ben definiti sulla base di incontri settimanali degli studenti con i supervisori durante i quali vengono discusse scadenze e compiti.
- Gli studenti hanno bisogno di ricordare le basi della gestione del progetto in modo da rendere più efficiente il loro lavoro.
- La SMART practice è più efficiente di altri tirocini tipici dato che essa fornisce un risultato concreto alla sua conclusione ed è coordinata e comunicata in maniera migliore. Gli obiettivi sono più chiari e i risultati sono più concreti.
- Le competenze acquisite dagli studenti sono: creatività, innovazione, lavoro di gruppo e gestione aziendale ma anche alcune abilità personali come l'autostima. Gli studenti acquisiscono anche nuove esperienze e nuove tecniche e praticano le loro abilità di parlare in pubblico e di presentazione.
- Alcuni studenti riportano che il maggior beneficio della SMART practice è quello di applicare la propria conoscenza teorica nella pratica, apprendere a collaborare, condividere le responsabilità, divenire più creativi e innovativi nel loro modo di pensare e di trovare soluzioni. Sono altresì sviluppate le abilità di pensiero critico (analizzare, valutare, ecc.).
- Per quanto l'istituzione formativa sia preoccupata del successo del tirocinio, essa mantiene gli studenti motivati e rafforza la partnership con le aziende, perciò accresce la loro reputazione.
- Esiste un bisogno di avere un compito/problema/caso sufficientemente complesso e ben pianificato e di definire i problemi in una forma strutturata, in modo che gli studenti comprendano i loro compiti e li completino con successo.
- La scelta è importante in un contesto di tirocinio. Gli studenti dovrebbero essere in grado di scegliere i compiti da intraprendere sulla base delle loro competenze – esserne consapevoli.
- Sono utilizzati diversi metodi con successo come ad esempio: Business Model Canvas, Value-Proposition, discussioni, brainstorming, LEGO serious play, Points of You. Questi metodi vengono utilizzati come metodi di risoluzione dei casi e sono stati considerati positivi dagli studenti.
- La valutazione non dovrebbe essere trascurata durante il tirocinio; alcuni metodi di valutazione utilizzati sono la riflessione di gruppo giornaliera, fogli di valutazione e processi di valutazione sul completamento del tirocinio.
- È necessario un periodo più lungo di tirocinio. Attualmente è della durata di un mese e mezzo/due mesi, anche se i tutor e i mentori preferirebbero 8-10 settimane, che sono circa 2 mesi/due mesi e mezzo.
- Esiste un apparente bisogno di stabilire una piattaforma di comunicazione specifica per facilitare la comunicazione tra studenti, mentori e tutor. Questa piattaforma di comunicazione che è anche più vicina agli studenti (ad esempio app messaggistiche come Facebook, messenger, WhatsApp, Skype ecc.). Essa permette una risposta diretta e tempestiva in caso di problemi e questioni rilevanti. Essa inoltre rende più semplice per gli studenti fare domande per chiarire le cose.
- È cruciale per la preparazione della SMART practice avere un compito/problema/caso sufficientemente complesso e ben definito. I parametri principali dovrebbero essere i seguenti: non troppo circoscritto, che richieda una conoscenza molto specifica e il contributo di studenti provenienti da un solo settore; complesso, vale a dire che possa contemplare diverse soluzioni da diverse prospettive.
- L'approccio di questa metodologia fornisce agli studenti soddisfazione e autostima. La collaborazione con gli altri studenti li aiuta a non sentirsi isolati e inoltre essi sono motivati dato che esiste la possibilità trasformare il tirocinio in una posizione permanente.
- Un tirocinio in gruppo è più efficace di un tirocinio individuale dato che gli studenti beneficiano maggiormente delle altre opinioni e della condivisione di punti di vista.

- La SMART practice è anche utile ai mentori e non interferisce con il loro carico di lavoro in quanto è facilmente gestibile.
- Un punto critico generalmente consiste nella mancanza di una formazione iniziale tra il tutor e i gruppi per quanto riguarda il ruolo da ricoprire. Quello che sembra essere di cruciale importanza è la preparazione degli studenti prima del tirocinio.
- Un'altra questione che necessita di essere migliorata è la comunicazione tra le parti coinvolte. Un aspetto importante è la coordinazione e l'ulteriore comunicazione tra gli attori.
- Gli studenti riescono a mantenere alti livelli di motivazione durante il tirocinio grazie alla struttura accattivante del programma e alla sua preparazione.
- Il fatto che gli studenti abbiano avuto l'opportunità di lavorare in team li aiuta a raggiungere il loro pieno potenziale.
- Gli studenti mantengono alti livelli di motivazione durante l'intero programma distribuendo i loro compiti nel gruppo e facendoli ruotare in modo tale che ciascun membro abbia l'opportunità di lavorare su tutto. Questo mostra diverse dinamiche lavorative all'interno del team.
- Un altro grande beneficio della metodologia SMART è la natura multidisciplinare e il fatto che essa tenga assieme studenti di diversi profili e/o culture permettendo loro di lavorare insieme. Uno degli aspetti di maggior valore della metodologia SMART è stato il carattere multidisciplinare.
- La durata del tirocinio dovrebbe essere maggiore in modo da poter offrire il feedback necessario agli studenti e di rivedere il lavoro svolto. È altresì importante per loro avere più tempo per riflettere sui propri progressi.
- Il numero di tirocinanti potrebbe essere aumentato.
- È stato suggerito che potrebbe essere fornita una lettera di feedback al termine del tirocinio dal mentore allo studente enfatizzando gli aspetti che dovrebbero essere migliorati. Un'altra alternativa potrebbe essere un incontro conclusivo.
- Potrebbe essere considerata anche una certificazione per la conclusione del tirocinio svolto.

Bibliografia

1. Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25, 24–40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>.
2. Carayannis, E.G., Evans, D., & Hanson, M. (2003). A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and the US. *Technovation*, 23(9), 757-771.
3. Chwolka, A., & Raith, M. G. (2012). The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, 27, 385–399. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.01.002>.
4. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18, 301–331. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6).
5. Edwards-Schachter, M., García-Granero, A., Sánchez-Barrioluengo, M., Quesada-Pineda, H., & Amara, N. (2015). Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 16, 27-39.
6. Herr, E. L., & Cramer, S. H. (1988). *Career guidance and counseling throughout the lifespan: Systematic approaches* (2nd ed.), Glenview, IL: Scott-Foresman.

7. Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices. A theory on vocational personalities and work environments.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
8. Karlsson, T., & Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing, 24,* 27–45. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>.
9. Knemeyer, A. M., & Murphy, P. R. (2002). Logistics internships: Employer and student perspectives. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 32,* 135-152.
10. Kuratko, D. F. (2012). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice.* Sydney, Australia: Thomson South-Western.
11. Kyndt, E., & Baert H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior, 90,* 13-25. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.002>
12. Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., & Van Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competencies of entrepreneurs in agribusiness. In M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen, & P. Terlouw (Eds.), *Selected papers from the 8th Ph.D. conference on business economics, management and organization science* (pp. 81–95). Enschede: PREBEM/NOBEM.
13. Lans, T., Hulsink, W., Baert, H., & Mulder, M. (2008). Entrepreneurship education and training in a small business context: Insights from the competence-based -approach. *Journal of Enterprising Culture, 16,* 1–21.
14. Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing, 17,* 123–142. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6).
15. Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: Why some people are more successful than others. *Human Resource Management Review, 13,* 281–301. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00018-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00018-4).
16. McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior, 21,* 219–233.
17. Narayanan, V. K., Olk, P. M., & Fukami, C. V. (2010). Determinants of internship effectiveness: An exploratory model. *Academy of Management Learning & Education, 9,* 61-80.
18. Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of Vocational Behavior, 65,* 498-518.
19. Tovey, J. (2001). Building connections between industry and university: Implementing an internship program at a regional university. *Technical Communication Quarterly, 10,* 225-239.
20. Volery, T., Mueller, S., & von Siemens, B. (2015). Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviors and competencies in growth oriented small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal, 33,* 109–129. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242613484777>.
21. Wagener, S., Gorgievski, M., & Rijdsijk, S. (2010). Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry. *The Service Industries Journal, 30,* 1513–1527. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060802624324>.