



Guida metodologica

per il programma di tutoraggio foRMAtion

Data: 05/10/2022

Versione: 2.4

Autore: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skubicsné Balázs, Virág Zsár, HÉTFA Research Institute (HU)

Progetto: foRMAtion | www.formation-rma.eu

Durata del progetto: 01.09.2019 – 31.12.2022

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



This project has received funding from the European Union's Erasmus+ programme under the registration number 2019-1-HU01-KA203-061233.

INTELLECTUAL OUTPUT 4

Questa guida è stata sviluppata nell'ambito del progetto "Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education - foRMAtion", coordinato dall'Istituto di ricerca HÉTFA (HU).

foRMAtion è un partenariato strategico KA2 per l'istruzione superiore cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea con il numero di registrazione 2019-1-HU01-KA203-061233.

Coordinatore: Istituto di ricerca HÉTFA Ltd.

Autore: Zsuzsanna Angyal, Zsuzsanna Skubicsné Balázs, Virág Zsár, dell'Istituto di Ricerca HÉTFA (HU)

I contributi sono stati forniti dalle seguenti persone: Cristina Oliveira, Margarida Trindade dell'Università NOVA di Lisbona (PT), Lídia Vinczéné Fekete, Éva Kőváriné Dr. Ignáth dell'Università Crovinus di Budapest (HU), Loredana Marmora dell'Istituto di Studi per l'Integrazione dei Sistemi ISINNOVA (IT), Tiago Marques della Società Portoghese per l'Innovazione SPI (PT), Krisztina Kovács, Judit Fekete dell'Istituto di Ricerca HÉTFA (HU).

I materiali prodotti nell'ambito del progetto foRMAtion sono destinati all'uso didattico e possono quindi essere utilizzati liberamente per questo scopo, ma il loro contenuto non può essere modificato o ulteriormente sviluppato senza il permesso scritto dei partner. La ripubblicazione del documento con contenuti invariati è possibile solo con una chiara indicazione dell'autore e della fonte del materiale originale.



Contatto: hetfa_formation@hetfa.hu

Seconda edizione, 2022

Citazione suggerita: ANGYAL, Zsuzsanna, SKUBICSNÉ BALÁZS, Zsuzsanna, ZSÁR, Virág (2022): *Guida metodologica per il programma di tutoraggio foRMAtion*. Guida sviluppata nell'ambito del progetto "Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education - foRMAtion".

Indice

Indice delle tabelle.....	5
Acronimi.....	6
1. Riepilogo.....	7
2. Introduzione.....	8
2.1. Informazioni sul progetto foRMAtion.....	8
2.2. Obiettivi e impatto.....	8
2.3. Come leggere la Guida?.....	9
3. Programmi di tutoraggio.....	11
3.1. EARMA.....	11
3.2. ARMA.....	11
3.3. ARMS.....	12
3.4. CARA.....	12
3.5. ERA fellowships.....	13
3.6. BESTPRAC COST Action – STSM.....	13
3.7. Programma SRAI Odyssey.....	14
4. Il programma di tutoraggio foRMAtion.....	15
4.1. A chi è rivolto.....	15
4.2. Roadmap del programma di tutoraggio.....	18
4.2.1. Eventi foRMAtion collegati al programma di tutoraggio.....	19
4.2.2. Milestones da raggiungere.....	19
4.3. Metodologia del programma di tutoraggio.....	20
4.3.1. Caratteristiche innovative del programma di tutoraggio foRMAtion.....	23
4.3.2. Input per il programma di tutoraggio.....	24
4.4. Promozione del programma di tutoraggio.....	24

4.4.1.	Agli studenti	24
4.4.2.	Agli RMA come tutor professionisti	26
4.5.	Criteri di selezione e procedura di candidatura	27
4.5.1.	Selezione degli studenti	27
4.5.2.	Selezione dei tutor	28
4.5.3.	Quadro contrattuale	28
4.6.	Obiettivi dell'apprendimento	29
4.6.1.	Obiettivi dell'apprendimento degli studenti: quali abilità e competenze dovrebbero essere sviluppati?	29
4.6.2.	Obiettivi dell'apprendimento dei tutor: quali abilità e competenze dovrebbero essere sviluppate?	31
4.7.	Il rapporto tutor-studente	32
4.7.1.	Quali sono gli atteggiamenti per gli studenti per prendere parte a un programma di tutoraggio?	33
4.7.2.	Quali sono gli atteggiamenti per i tutor per prendere parte a un programma di tutoraggio?	34
4.8.	Come diventare un tutor eccellente?	35
4.8.1.	Possibili attività da assegnare agli studenti	35
4.8.2.	Consigli e suggerimenti per i futuri tutor	37
4.9.	Possibili sfide	38
4.10.	Realizzazione del programma di tutoraggio	42
4.11.	Valutazione del programma di tutoraggio	43
4.12.	Realizzare il programma di tutoraggio del progetto foRMAtion online	44
4.13.	Sostenibilità del programma di tutoraggio	45
5.	GDPR e Data Management	47
6.	Esperienze e raccomandazioni per l'implementazione del programma di tutoraggio foRMAtion in futuro	48
6.1.	Tabella di marcia	48
6.2.	Metodologia	48
6.3.	Promozione	49

6.4. Criteri di selezione e preparazione degli studenti	49
6.5. Obiettivi di apprendimento	50
6.6. Rapporto mentore-alunno.....	50
6.7. Sfide potenziali.....	51
6.8. Valutazione	51
7. Fonti	52
8. Allegati	54
Allegato I: Piano di lavoro del programma di tutoraggio – form.....	54
Allegato II: Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion.....	57
Allegato III: Report finale sul programma di tutoraggio.....	60
Allegato IV: Form di valutazione per gli studenti.....	62
Allegato V: Valutazione dello studente e del programma di tutoraggio foRMAtion	65
Allegato VI: Lettera di conferma.....	70
Allegato VII: Lettera di raccomandazione.....	71

Indice delle tabelle

i. Tabella 1 - Acronimi	6
ii. Tabella 2 - Principali attori del programma di tutoraggio foRMAtion	16
iii. Tabella 3 - Roadmap del programma di tutoraggio	18
iv. Tabella 4 - Panoramica della mobilità per l'apprendimento misto	22
v. Table 5 - Potential challenges	39

Acronimi

i. Tabella 1 - Acronimi

RMA	Gestione e amministrazione della ricerca / Responsabile e amministratore della ricerca
RPO	Organizzazione che esegue la ricerca
IO	Intellectual Output
HEI	Istituto di istruzione superiore
ERA	Spazio europeo della ricerca
ECTS	Sistema europeo di trasferimento e accumulo dei crediti



1. Riepilogo

Questa guida metodologica costituisce un elemento importante delle attività del progetto foRMAtion e mira a gettare le basi del programma di tutoraggio foRMAtion fornendo un metodo completo. La guida è sviluppata principalmente per il personale delle *Research Performing Organization* (RPO) attive nel campo della gestione e dell'amministrazione della ricerca (RMA), che agirà da tutor nel programma.

Il programma di tutoraggio consentirà agli studenti di acquisire conoscenze pratiche ed esperienze lavorative durante i loro studi incoraggiandoli a iniziare a costruire la loro carriera professionale nel campo degli RMA. Il programma consentirà inoltre ai tutor nominati di professionalizzare il proprio lavoro, acquisire capacità di leadership e tutoraggio e accedere a nuove idee e reti di network attraverso gli studenti coinvolti.

Rispetto ad altre attività simili nel campo dell'RMA, questa Guida introduce delle caratteristiche innovative per quanto riguarda il programma di tutoraggio foRMAtion. Discute i ruoli e le responsabilità principali dei tutor fornendo loro suggerimenti per l'attuazione del programma con successo.

La Guida avrà un impatto sullo sviluppo e il riconoscimento della professione e su come i professionisti in fase iniziale possono essere formati presso le istituzioni che utilizzano gli RMA.

2. Introduzione

2.1. Informazioni sul progetto foRMAtion

La crescente concorrenza per i fondi dell'UE nel campo dei progetti di ricerca e innovazione (R&I), le crescenti esigenze del mercato del lavoro di personale a sostegno della ricerca e la carenza di programmi di formazione per i *Research Management and Administration* (RMA) hanno portato alla realizzazione del progetto foRMAtion (*Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education*), realizzato nell'ambito del partenariato strategico Erasmus+ Key Action 2 nel campo dell'istruzione superiore. foRMAtion mira a sostenere gli studenti degli istituti di istruzione superiore (HEIs) come potenziali *Research Manager and Administrator* (RMA) rafforzando le competenze di alto livello e trasversali necessarie per lo sviluppo e la gestione di eccellenti progetti europei di ricerca, innovazione e formazione.

Il programma di tutoraggio sarà implementato nell'ambito delle complesse e interconnesse attività di foRMAtion. Il programma di tutoraggio consiste in una mobilità online e fisica, fornendo così un'opportunità di apprendimento misto agli studenti partecipanti. Inoltre, il programma promuoverà in modo significativo le sinergie tra il mercato del lavoro e l'istruzione superiore, consentendo agli studenti universitari da un lato di acquisire un'esperienza lavorativa reale durante i loro studi e dall'altro, metterli in contatto con le organizzazioni di ricerca (RPO) e gli uffici di supporto alla ricerca. Attraverso queste attività, il personale formato presso gli uffici di supporto alla ricerca¹ farà da tutor agli studenti delle università² partner del progetto per acquisire conoscenze pratiche.

2.2. Obiettivi e impatto

L'obiettivo principale della Guida metodologica per il programma di tutoraggio (Intellectual Output 4 – IO4) è gettare le basi e fornire un metodo completo per un programma di tutoraggio significativo combinato con l'apprendimento misto, che risulterà vantaggioso sia per gli studenti universitari che per i ricercatori che per gli enti interni ed esterni al consorzio del progetto foRMAtion.

¹ HÉTFA Research Institute (HU), Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea – APRE (IT/BE), Sociedade Portuguesa de Inovação – SPI (PT), Slovenian Forestry Institute (SI), Institute of Studies for the Integration of Systems – ISINNOVA (IT), and Universidade NOVA de Lisboa (PT).

² Universidade NOVA de Lisboa (PT), Corvinus University of Budapest (HU), Sapientia Hungarian University of Transylvania (RO).

L'obiettivo generale del programma di tutoraggio è promuovere le sinergie e facilitare la transizione tra l'università e il mercato del lavoro attraverso la collaborazione transnazionale delle organizzazioni di ricerca (RPO) e degli istituti di istruzione superiore. Il programma consentirà agli studenti di acquisire conoscenze pratiche ed esperienze lavorative durante i loro studi incoraggiandoli a iniziare a costruire la loro carriera professionale nel campo degli RMA. Durante il programma di tutoraggio saranno sostenuti da un tutor e saranno coinvolti nelle diverse fasi della professione degli RMA, dalle fasi *pre* al *post award*. Una parte del tutoraggio si svolgerà nel quadro della mobilità fisica internazionale e fornirà quindi l'opportunità agli studenti di conoscere un nuovo paese, il funzionamento di un vero posto di lavoro e degli uffici di supporto alla ricerca ben organizzati proprio per avere un'idea complessiva dei diversi ecosistemi della ricerca e dell'innovazione. Svolgendo le attività preparatorie e di follow-up da remoto, gli studenti si abitueranno anche a questo tipo di attività online.

Il programma consentirà anche ai tutor nominati delle istituzioni partner e a qualsiasi altro RMA responsabile del tutoraggio o del tirocinio di professionalizzare il proprio lavoro, acquisire capacità di leadership e di tutoraggio e di avere accesso a nuovi contesti attraverso gli studenti coinvolti. Come risultato a lungo termine, le RPO acquisiranno esperienza per aprire i loro uffici a potenziali tirocinanti e/o neolaureati, supportando il reclutamento di risorse umane.

Questa Guida, infine, sostiene il lavoro degli RMA che lavorano in associazioni nazionali o internazionali e che mirano ad avviare programmi di tirocinio o tutoraggio. La Guida, pertanto, avrà un impatto sullo sviluppo e il riconoscimento della professione e sulla formazione dei professionisti in fase iniziale presso le istituzioni che impiegano gli RMA³. Inoltre, il programma di tutoraggio foRMAtion mira ad affrontare la mancanza di uno sviluppo professionale coerente della professione RMA facendo il primo passo mostrando un percorso professionale da seguire.

2.3. Come leggere la Guida?

La Guida è suddivisa in tre parti principali:

- La parte 3 presenta brevemente i programmi di tutoraggio esistenti nel campo degli RMA e, alla luce di questi, definisce i principi del programma di tutoraggio foRMAtion.
- La parte 4 offre una panoramica generale del programma di tutoraggio formativo. Fornisce informazioni dettagliate sulla metodologia, sulla tabella di implementazione e sulle caratteristiche principali del programma, definendo i ruoli principali dei tutor e fornendo idee su come deve essere un tutor eccellente. Inoltre, la parte 4 discute le

³ Oltre agli istituti di ricerca e alle università, possono essere finanziatori, ONG, società di consulenza, strutture di ricerca, ecc.

potenziali sfide che possono emergere durante il programma e affronta la questione della sostenibilità.

- La parte 5 esamina il GDPR e le questioni relative alla gestione dei dati rilevanti per il programma di tutoraggio.

Oltre a queste parti principali, la guida include un elenco di riferimento e sette allegati.



3. Programmi di tutoraggio

Alcune associazioni RMA nazionali o internazionali hanno già lanciato dei programmi di tutoraggio o pubblicato delle linee guida per il tutoraggio. Nella maggior parte dei casi, questi programmi sono fondamentalmente diversi dal tutoraggio per la formazione in quanto non si rivolgono agli studenti dell'istruzione superiore, ma offrono piuttosto formazione/workshop/mentoring per laureati/insegnanti o personale che già lavora nella professione. Il seguente paragrafo riassumerà brevemente alcuni di questi programmi. Tuttavia, va sottolineato che la mappatura dettagliata e la revisione di questi programmi vanno oltre lo scopo dell'attuale Guida metodologica e potrebbero essere oggetto di un altro approfondimento.

3.1. EARMA

L'European Association of Research Managers and Administrators (EARMA) ha pubblicato nel 2016 una breve Guida su "Professional Mentor"⁴. Secondo la Guida, il ruolo di un tutor EARMA è sostenere gli studenti nel ricevere l'European Certificate in Research Management (CRM) o/e il Certificato EARMA in Research Administration. I Professional Mentor incoraggiano gli studenti, li sostengono nel completamento del loro piano di studi, li aiutano a pianificare il loro apprendimento e agiscono come *"a sounding board for their thoughts, questions and ideas"*. Il Professional Mentor dovrebbe incontrare lo studente per 2-3 ore e ciò significa che il tutor e lo studente si incontrano circa un'ora al mese per un anno e mezzo/due anni.

3.2. ARMA

L'Association of Research Managers and Administrators (ARMA) con sede nel Regno Unito ha uno schema di tutoraggio⁵ che funziona come un servizio di abbinamento per tutor e allievi. Per candidarsi al programma, coloro che sono interessati a essere un tutor o un allievo devono compilare un modulo di domanda online. I tutor devono essere membri ARMA e devono lavorare nel campo della gestione e amministrazione della ricerca (in qualsiasi area) e si impegnano a condividere le proprie conoscenze, abilità e competenze con colleghi che hanno meno esperienza.

⁴ *Professional Mentor Guidance* (2016). EARMA Professional Development Group. Disponibile al seguente link: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Professional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Ultima visita: 17 gennaio 2021.

⁵ *ARMA – Mentoring Scheme Pilot*. Disponibile al seguente link: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Sulla base delle domande ricevute, un Comitato per lo sviluppo professionale di ARMA creerà l'abbinamento "*based on particular areas of interest, development needs, location and particular circumstances, and learning styles*".

I partecipanti selezionati parteciperanno a una giornata di introduzione al tutoraggio, in cui tutor e allievi si incontrano e hanno l'opportunità di discutere sui "*their needs and requirements as well as receive hints and tips on how to get the most out of a mentoring relationship*".

Dopo il successo dei programmi di tutoraggio che sono stati eseguiti nel 2018-19 e nel 2019-20, ARMA ha lanciato un nuovo ciclo del programma di tutoraggio nel 2020-21. A causa della pandemia dovuta al COVID-19, il programma in corso da novembre 2020 a luglio 2021 è stato implementato completamente online.

3.3. ARMS⁶

Il progetto "Action Research Mentoring Scheme (ARMS)" del British Council ha sostenuto i docenti e gli accademici mentre guidavano piccoli gruppi di insegnanti di lingua inglese attraverso progetti di ricerca in classe. Questo schema mirava a creare un ambiente e una struttura che consentisse agli insegnanti di:

- provare diversi approcci e idee;
- sviluppare la loro pratica riflessiva;
- fare scelte e decisioni sui propri stili di insegnamento;
- sviluppare la loro fiducia;
- migliorare l'apprendimento degli studenti.

Il British Council ha anche pubblicato un manuale pratico sul "*Mentoring teachers to research their classrooms*"⁷.

3.4. CARA

Il programma di tutoraggio della Canadian Association of Research Administrators (CARA)⁸ è stato lanciato nel 2013. L'obiettivo principale del programma è integrare le opportunità di sviluppo professionale (ad esempio webinar, workshop e conferenze) offerte da CARA. "Gli allievi lavorano con i loro tutor per raggiungere gli obiettivi professionali che hanno identificato. Gli allievi sono affidati ad un tutor per un periodo iniziale di 4 mesi e sono incoraggiati a partecipare

⁶ *Action Research Mentoring Scheme*. British Council. Disponibile al seguente link:

<https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

⁷ Smith, R., (2020): *Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook*. British Council.

⁸ *Mentorship Program*. The Canadian Association of Research Administrators. Disponibile al seguente link:

<https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

al programma più di una volta per beneficiare delle molte prospettive fornite dai diversi tutor. I tutor forniscono agli allievi consigli generali sulla carriera, informazioni sullo sviluppo di determinate abilità necessarie per l'avanzamento, aiuto nella definizione degli obiettivi e/o sostegno per aiutare gli allievi a fare attività di networking."

3.5. ERA fellowships

La Germania sta ampliando la sua cooperazione con i paesi dell'UE13 nell'ambito della sua strategia nazionale per lo Spazio europeo della ricerca (SER). L'azione "ERA Fellowships - Science Management" costituisce una componente di questa strategia e riunisce i responsabili scientifici dei paesi partner dell'UE13⁹ insieme alle istituzioni scientifiche tedesche, offrendo loro l'opportunità di imparare gli uni dagli altri, acquisire esperienze pratiche nella gestione delle scienze, acquisire e ampliare le competenze e rafforzare le reti che promuovono lo Spazio europeo della ricerca."¹⁰

Nel 2020 sono state assegnate 30 borse di studio. La permanenza dei cosiddetti "guest stays" era di 8-12 settimane (comprese le settimane del campus). Durante questi periodi i borsisti dell'UE13 hanno ricevuto approfondimenti, scambiato opinioni sulle procedure di gestione scientifica e hanno ricevuto sostegno nella selezione di strumenti di finanziamento e nel processo di candidatura. Prima della borsa di studio, è stato concordato un percorso di formazione strutturato tra i borsisti e l'istituto ospitante tedesco.¹¹

3.6. BESTPRAC COST Action – STSM

BESTPRAC¹² è stato avviato nel 2014 come rete mirata COST che raccoglie personale amministrativo, finanziario e legale presso università e istituti di ricerca che svolgono diversi compiti per sostenere progetti di ricerca transnazionali (in particolare finanziati dall'UE). Il finanziamento COST è diminuito nell'ottobre 2019, ma la rete BESTPRAC è ancora attiva e funge da piattaforma per lo scambio di esperienze, lo sviluppo delle migliori pratiche e la condivisione delle conoscenze nel campo degli RMA.

⁹ Bulgaria, Cipro, Repubblica Ceca, Estonia, Croazia, Ungheria, Lituania, Lettonia, Malta, Polonia, Romania, Slovenia, Slovacchia, Slovacchia, Slovacchia

¹⁰ German Federal Ministry of Education and Research (2020). "ERA fellowships – Science Management": An eventful first campus week comes to an end. Disponibile al seguente link: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

¹¹ ERA Fellowships – Overview. Disponibile al seguente link: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

¹² Sito web di BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

Nell'ambito dell'azione COST sono state organizzate missioni scientifiche di breve termine (STSM)¹³. Gli STSM non erano un programma di tutoraggio nel senso classico, ma vale la pena esaminarne le caratteristiche principali.

STSM erano le mobilità individuali dei dipendenti (RMA, ricercatori, scienziati, funzionari amministrativi, ecc.) di qualsiasi tipo di istituzione (con sede in un paese partecipante al COST) e avevano lo scopo di promuovere il networking e lo scambio di conoscenze ed esperienze consentendo ai partecipanti di visitare un'istituzione straniera. I candidati che erano *early stage administrator*¹⁴ e che rappresentavano il gruppo target¹⁵ di BESTPRAC¹⁶ sono stati particolarmente incoraggiati a presentare una domanda STSM.

La durata di STSM era minimo 3 giorni lavorativi e massimo 3 mesi (tuttavia poteva essere richiesta una proroga fino a 6 mesi complessivi). Durante questo periodo i beneficiari hanno avuto l'opportunità di ottenere informazioni dettagliate sul lavoro di un'organizzazione e di condividere delle buone pratiche. Gli *early stage administrator* sono stati trattati come allievi durante le loro STSM e la loro esperienza ha quindi contribuito efficacemente allo sviluppo delle loro capacità professionali e operative.

Dopo STSM, i beneficiari sono stati tenuti a presentare all'istituzione ospitante e al coordinatore un breve rapporto sulla visita entro 4 settimane dal loro soggiorno. La relazione finale sul programma di tutoraggio (allegato III) è stata in parte ispirata dalla struttura di questo rapporto.

3.7. Programma SRAI Odyssey

La Society of Research Administrators International (SRAI) gestisce dal 2019 il programma Odyssey, che offre un tutoraggio di 12 mesi per manager e amministratori della ricerca. Le candidature vengono generalmente raccolte durante l'autunno. La particolarità del programma è che, oltre al tutoraggio individuale, c'è anche la possibilità di un tutoraggio di gruppo. I partecipanti al programma possono provenire da tutto il mondo; soprattutto, gli alunni possono essere in tutte le fasi della carriera, non solo esclusivamente in posizioni junior.

¹³ BESTPRAC – *Short Term Scientific Missions Guidelines* (2018). BESTPRAC COST Action.

¹⁴ Definizione di amministratore in fase iniziale (*early stage administrator*) : max. 8 anni dopo l'ultimo titolo di studio o anni nella professione di *research administrator*.

¹⁵ Inclusiveness countries: EU 13 (Bulgaria, Cyprus, Czech Republic, Estonia, Croatia, Hungary, Lithuania, Latvia, Malta, Poland, Romania, Slovenia, Slovakia), Bosnia and Herzegovina, Serbia, Turkey, the former Yugoslav Republic of Macedonia

¹⁶ Target group di BESTPRAC: personale delle università e degli istituti di ricerca che svolge compiti amministrativi a sostegno di progetti europei durante la fase post-aggiudicazione, spesso con salari bassi, senza alcuna possibilità di viaggiare e fare networking e condividere esperienze sullo svolgimento di compiti amministrativi di progetti di ricerca europei.

Il programma è gestito dal Comitato all'interno della SRAI, che esamina le candidature di mentori e alunni e poi li abbina. Il Comitato fornisce inoltre una supervisione di fondo, sostiene i check-in trimestrali dei partecipanti e organizza eventi di networking per lo scambio tra pari.

Nell'ambito del programma, il ruolo del mentore è quello di facilitare un primo "incontro di conoscenza", mentre il programma di incontri regolari è stabilito congiuntamente dal mentore e dall'alunno, generalmente online. Il compito dell'alunno è quello di sviluppare una serie di obiettivi, riportati nella scheda degli obiettivi.

In base alle esperienze fatte, il tutoraggio individuale offre più "tempo per me" e un ambiente più sicuro per discutere di questioni impegnative. Tuttavia, il tutoraggio di gruppo offre uno scambio più variopinto di competenze, prospettive e dinamiche diverse.¹⁷

4. Il programma di tutoraggio foRMAtion

4.1. A chi è rivolto

Questa guida è sviluppata principalmente per:

1. Personale dei dipartimenti di supporto alla ricerca delle RPO che lavorano come RMA per implementare professionalmente il programma di tutoraggio foRMAtion. È uno strumento pratico e prezioso per tutti i futuri tutor RMA e per i coordinatori dei gruppi di ricerca all'interno e all'esterno del consorzio del progetto.
2. Persone di contatto nominate presso le istituzioni per conoscere le caratteristiche e i requisiti specifici del programma di tutoraggio foRMAtion e per prepararli al loro ruolo, ovvero per formare un ponte tra le istituzioni coinvolte, tra lo studente e il tutor e per sostenere gli studenti durante la loro mobilità.

La Guida è utile anche per i docenti universitari preposti all'insegnamento dei curricula foRMAtion – o di altri corsi fortemente legati alla gestione o all'amministrazione della ricerca – perché grazie alla guida possono adottare tecniche di tutoraggio durante le loro lezioni.

La Guida per il programma di tutoraggio ha indirettamente un impatto anche sugli studenti poiché è progettata per sviluppare un programma di tutoraggio significativo fornendo loro l'opportunità di lavorare con i tutor e di ottenere informazioni sulla vita quotidiana degli RMA.

¹⁷ Il sito web del programma: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program>

ii. Tabella 2 - Principali attori del programma di tutoraggio foRMAtion

Principali attori del programma di tutoraggio foRMAtion	I loro principali ruoli e responsabilità
<p>Tutor, ovvero il personale dei dipartimenti di supporto alla ricerca delle RPO che lavora come RMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilire insieme allo studente gli obiettivi di apprendimento del programma di tutoraggio • Partecipazione attiva al periodo di preparazione (vedi 4.3): <ul style="list-style-type: none"> ○ partecipare alle consultazioni online di match-making e sostenere lo studente nello svolgimento dei propri compiti, ○ sviluppare insieme allo studente il Piano di lavoro del programma di tutoraggio (Allegato I). • Presentare allo studente la cultura istituzionale, i colleghi e i gruppi di gestione della ricerca. • Assistere lo studente nella comprensione delle proprie responsabilità e doveri durante il tutorato; • Assegnare allo studente i compiti relativi agli RMA (vedi esempi di compiti in 4.8.1). • Monitorare quotidianamente il lavoro dello studente, comprenderne le esigenze, dare consigli su come affrontare situazioni e fornire feedback continui e costruttivi sui suoi progressi. • Monitoraggio del completamento del Piano di Lavoro sviluppato congiuntamente con lo studente prima della mobilità fisica. • Aiutare lo studente nell'esplorazione della professione RMA e nell'acquisizione delle basi della gestione della ricerca. • Fornire consigli. • Fornire opportunità per dimostrare le conoscenze e le capacità dello studente e riconoscere il suo contributo professionale. • Contribuire allo sviluppo di abilità e competenze dello studente. • Aiutare lo studente a fare networking in modo efficace e a collaborare con altri colleghi rilevanti. • Motivare e ispirare lo studente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione attiva al periodo di follow-up: <ul style="list-style-type: none"> ○ partecipare a consultazioni online per valutare il lavoro congiunto e le prestazioni dello studente; ○ sostenere lo studente nella preparazione della Relazione Finale (Allegato III). • Valutare il rendimento dello studente e il programma di tutoraggio
<p>Referenti nominati presso le istituzioni di invio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promozione dell'opportunità di tutoraggio tra gli studenti iscritti al corso di formazione. • Coordinare la selezione degli studenti. • Facilitare il contatto e la comunicazione tra il tutor e lo studente. • Preparare i contratti per gli studenti o contattare le unità competenti (Ufficio Internazionale o Ufficio Erasmus) dell'istituto di invio. • Firma del contratto con gli studenti per conto dell'Ateneo. • Essere in contatto con gli studenti durante l'attività di tutoraggio. • Sostenere gli studenti durante il tutoraggio, ad esempio in materia amministrativa. • Raccolta dei documenti giustificativi dagli studenti al termine dell'attività. • Fornire i crediti ECTS dopo la fine dell'attività di tutoraggio.

4.2. Roadmap del programma di tutoraggio

Ciascun partner del progetto deve seguire questa *roadmap* anche se la mobilità fisica può aver luogo in un periodo leggermente diverso. La durata della parte di apprendimento è dettagliata nella sezione 4.3.

iii. Tabella 3 - Roadmap del programma di tutoraggio



4.2.1. Eventi foRMAtion collegati al programma di tutoraggio

L'evento *Short-term joint staff-training* (C3) dovrebbe essere organizzato nel marzo del 2021 per il personale RMA delle RPO (ossia futuri tutor) che partecipano al progetto per prepararli al programma di tutoraggio. A quel punto, IO4 sarà quasi finalizzato, il che significa che la versione finale mira a incorporare feedback e riflessioni dei partecipanti dell'evento C3.

Ogni organizzazione ospitante dovrebbe delegare due colleghi all'evento C3 per partecipare alla formazione, tuttavia solo uno di loro sarà il tutor designato. L'altra persona sarà il tutor supplente presso l'organizzazione il cui compito sarà quello di sostenere con ogni mezzo il tutor designato nello svolgimento delle proprie funzioni.

I ruoli e le responsabilità dei principali stakeholder (vedi Tabella 3) saranno discussi durante l'evento. La formazione fornirà un'atmosfera interattiva e suggerimenti pratici e suggerimenti per futuri tutor, ad esempio in quali processi possono essere coinvolti gli studenti, che tipo di conoscenze specifiche devono essere fornite, quali abilità dovrebbero essere sviluppate, ecc. L'evento li sosterrà nella supervisione degli studenti e farà in modo che il tutoraggio sarà reciprocamente vantaggioso per tutti.

I tutor selezionati/nominati formeranno una *community of practice*, al cui interno potranno condividere le proprie conoscenze ed esperienze prima, durante e dopo il programma di tutoraggio. Le esperienze e i feedback dei partecipanti verranno utilizzati per migliorare la guida.

L'evento foRMAtion *multiplier* (E2) doveva essere organizzato a Cluj-Napoca nel febbraio 2021. A causa della pandemia COVID-19, l'evento è stato posticipato a una data successiva. L'evento originariamente prevedeva di riunire vari esperti nel settore dell'istruzione e della formazione professionale, professori universitari, RMA e decisori politici dei paesi partner e non solo, al fine di generare dibattito sull'approccio, l'applicabilità e la trasferibilità di questo output. I risultati delle discussioni sarebbero dovuti essere presi in considerazione per la finalizzazione dell'IO4.

4.2.2. Milestones da raggiungere

Milestone 1: I tutor vengono selezionati e formati (all'evento C3). Viene creata una *community of practice* per i tutor.

Milestone 2: Gli studenti vengono selezionati e superano l'esame di ammissione (vedi 4.5.1).

Milestone 3: Abbinamento tra tutor e studenti RMA; le consultazioni online si sono svolte nell'ambito della fase di preparazione.

Milestone 4: È iniziata la mobilità fisica; gli studenti sono arrivati alle RPO ospitanti e sono stati presentati negli istituti.

Milestone 5: La mobilità fisica è terminata; gli studenti sono tornati a casa.

Milestone 6: Si è conclusa la fase di *follow-up* con le consultazioni online.

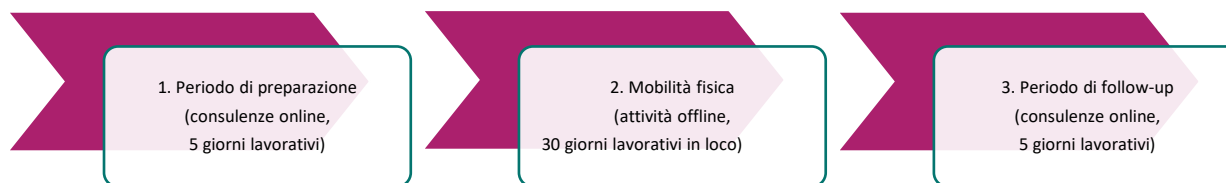
Milestone 7: La valutazione (degli studenti, dei tutor e del programma di tutoraggio in generale) è avvenuta.

4.3. Metodologia del programma di tutoraggio

Prima di dare il via all'attività di tutoraggio, le istituzioni di invio e le organizzazioni ospitanti terranno consultazioni preliminari sulla tempistica appropriata del programma di tutoraggio al fine di garantire che il programma sia veramente vantaggioso per gli studenti e per i tutor. Quando si imposta la data per il tutoraggio, è importante prendere in considerazione il carico di lavoro del tutor, ad esempio il tutor ha una quantità di tempo sufficiente per svolgere i suoi compiti? ci sono attività professionali in esecuzione in quel momento nell'istituto? ecc.

Il programma di tutoraggio è una mobilità di apprendimento mista per studenti, che consiste in parti di apprendimento online e offline.

La parte offline del tutoraggio è una mobilità fisica per gli studenti, quando viaggiano all'estero per essere ospitati dalle organizzazioni (partner RPO in foRMAtion). La parte online del tutoraggio consiste nella mobilità *pre* e *post* fisica comprese le consultazioni online tra i tutor e gli studenti.¹⁸



La durata totale del programma di attività di apprendimento/tutoraggio è di 40 giorni lavorativi. Il numero di ore lavorative giornaliere è di 7-8 in linea con le pratiche istituzionali e le normative nazionali delle istituzioni ospitanti. L'inizio e la fine dell'orario di lavoro e il luogo di lavoro è determinato dall'organizzazione ospitante.

La mobilità fisica degli studenti selezionati era originariamente prevista per l'estate e l'autunno del 2021. Gli studenti dovrebbero trascorrere 6 settimane all'estero¹⁹. Durante la mobilità fisica,

¹⁸ A causa della pandemia di COVID-19, la realizzazione della mobilità fisica sarà basata sulla decisione del consorzio di progetto. Tuttavia, va notato che lo spostamento del programma di tutoraggio completamente online potrebbe danneggiare l'utilità e l'impatto previsto. Pertanto, HETFA, in qualità di leader dell'IO, elaborerà soluzioni alternative tra cui il possibile rinvio dell'attività o lo spostamento del programma completamente online.

¹⁹ Oltre alla borsa di viaggio (la distanza è calcolata dal calcolatore di distanza Erasmus+), gli studenti ricevono un sostegno individuale per 45 giorni (esclusi i giorni di viaggio) per la mobilità fisica. Questo periodo rappresenta la

il numero di ore lavorative settimanali obbligatorie è 35-40 (a seconda del numero di ore lavorative giornaliere obbligatorie presso l'organizzazione ospitante).

La mobilità fisica è preceduta dal periodo di preparazione (5 giorni lavorativi) con consultazioni online di match-making tra studenti e tutor, dove:

- le parti (ossia il tutor e lo studente) si presentano e si conoscono;
- le parti riesaminano il documento di autovalutazione della *Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion* (allegato II) compilato dagli studenti;
- in linea con l'esito della discussione sulle abilità e competenze, vengono individuati gli obiettivi specifici di apprendimento da raggiungere;
- le responsabilità e i doveri sono concordati;
- le parti elaborano congiuntamente il *Piano di lavoro del programma di tutoraggio – form* (Allegato I) per preparare il tutoraggio e definire le strutture principali della loro collaborazione;
- si discutono le aspettative;
- vengono identificati gli obiettivi;
- si discutono le problematiche amministrative della mobilità fisica e si firmano i contratti;
- le prime attività RMA sono svolte dallo studente;
- per riassumere: verranno gettate le basi di un buon rapporto di lavoro e di un tutoraggio di successo.

Le consultazioni online si svolgono anche dopo la mobilità fisica, in cui ai partecipanti viene chiesto di seguire e valutare il lavoro congiunto. Gli studenti devono completare nuovamente la *Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion* (Allegato II) e rivederlo insieme ai loro tutor per misurare i progressi raggiunti durante il programma di tutoraggio. Inoltre, gli studenti, con il supporto dei loro tutor, devono presentare una relazione scritta (*Report finale sul programma di tutoraggio*, Allegato III) sulla loro esperienza di tutoraggio e completare l'Allegato IV: *Form di valutazione per gli studenti*). La responsabilità dei tutor è completare l'allegato V: *Valutazione dello studente e del programma di tutoraggio foRMAtion*. Queste attività sono anche calcolate nell'orario di lavoro del periodo di follow-up.

Il lavoro svolto durante il periodo di preparazione e follow-up sarà tracciato attraverso una cartella *cloud* condivisa. Gli studenti selezionati, i tutor, le persone di contatto e il responsabile

durata minima della permanenza all'estero, che deve contenere 30 giorni lavorativi trascorsi presso l'organizzazione ospitante. L'attività di tutoraggio in loco deve iniziare all'inizio della settimana, preferibilmente il lunedì (primo giorno in cui lo studente si reca presso l'organizzazione ospitante).

dell'IO4 ottengono un accesso personalizzato alla cartella condivisa. Nel loro account possono visualizzare le attività completate e caricare tutti i documenti necessari. I tutor, le persone di contatto e il responsabile dell'IO4 hanno accesso ai loro account per verificare l'andamento del lavoro dello studente.

Il lavoro svolto durante il periodo di preparazione e *follow-up* sarà tracciato attraverso una cartella *cloud* condivisa. Gli studenti selezionati, i tutor, le persone di contatto e il leader dell'IO4 che partecipano al programma di tutoraggio selezionato un accesso personalizzato alla cartella condivisa. Nel loro account possono visualizzare le loro attività complete e imminenti e caricare tutti i documenti necessari. I tutor, le persone di contatto e il leader dell'IO4 hanno accesso alla cartella per verificare l'andamento del lavoro dello studente.

Le consultazioni online prima e dopo la mobilità fisica garantiscono l'aspetto dell'apprendimento misto del programma di tutoraggio. Le attività online personalizzate stabiliscono e promuovono l'impegno degli studenti, forniscono loro esperienze di apprendimento online e presentano i vantaggi e le sfide della collaborazione a distanza.

La durata (ore lavorative) delle consultazioni online può essere gestita in modo flessibile sulla base del reciproco accordo del tutor e dello studente (scegliendo le date adatte) in contrasto con la mobilità fisica, che è strettamente regolamentata.

La presenza dello studente durante la mobilità fisica deve essere motivata con fogli presenze analoghi a quelli dei dipendenti, se l'organizzazione ospitante lo richiede.²⁰

iv. Tabella 4 - Panoramica della mobilità per l'apprendimento misto

Attività	Giorni lavorativi
Periodo di preparazione (consulenze pre-mobilità)	5 giorni lavorativi
Mobilità fisica	30 giorni lavorativi (6 settimane in loco)
Periodo di follow-up (consulenze post mobilità)	5 giorni lavorativi
In totale	40 giorni lavorativi

Attività	Periodo di preparazione (consulenze pre-mobilità)		Mobilità fisica	Periodo di follow-up (consulenze post mobilità)	
	Introduzione	Consulenze e lavoro a casa	Tutoraggio con obiettivi e attività definiti	Consulenze di follow-up e lavoro a casa	Valutazione e disposizioni amministrative
Durata (in giorni lavorativi)	1	4	30	3	2

²⁰ Timesheets devono essere in linea con le procedure interne delle organizzazioni ospitanti.

4.3.1. Caratteristiche innovative del programma di tutoraggio foRMAtion

Il programma di tutoraggio foRMAtion si basa fortemente sul concetto del programma di tirocinio Erasmus+. Tuttavia, il programma di tutoraggio foRMAtion è unico nel suo genere:

- *Più di semplice programma di tirocinio* – ha una forte componente di tutoraggio per gli studenti, che sono interessati ad avere una carriera nel campo degli RMA. Il rapporto tutor-studente va oltre le strutture di un percorso di tirocinio: allo studente non sono affidati incarichi di alcun tipo ma preferibilmente quelli che servono al raggiungimento degli obiettivi formativi concordati. Inoltre, il tutor non deve semplicemente assegnare compiti da svolgere allo studente, ma comprenderne le esigenze, sostenerne lo sviluppo ponendo domande e fornire approcci alle soluzioni di diversi compiti. In altre parole, il tutor assegnato li introduce nell'ambiente di lavoro degli RMA e fornisce un sostegno continuo al loro sviluppo. D'altra parte, il programma garantisce anche lo sviluppo del tutor, soprattutto nel campo della *leadership* e del tutoraggio.
- *Aspetto dell'apprendimento misto*: il programma include consultazioni online tra gli studenti e i loro tutor prima e dopo la mobilità fisica. Pertanto, il programma di tutoraggio foRMAtion ha un approccio di apprendimento misto che combina esperienze di apprendimento vis-à-vis/di persona e online.
- *Più mirati e intensi*: sebbene i programmi di tirocinio di solito durino più a lungo (ad es. Tirocinio Erasmus+ minimo 2 mesi, massimo 12 mesi) e i programmi di tutoraggio siano generalmente meno intensivi, il programma di tutoraggio foRMAtion è più mirato e più intenso. Ciò significa che gli studenti non sono esclusi dall'istruzione per un periodo più lungo e possono trascorrere un periodo intensivo con i loro tutor.
- *Obiettivi predefiniti* – a causa del limitato tempo a disposizione ci sono obiettivi predefiniti da raggiungere sia per il tutor che per lo studente. Pertanto, il tutoraggio foRMAtion è più di un normale programma di tirocinio.
- *Focus sullo sviluppo di abilità e competenze*: il programma di tutoraggio foRMAtion offre un'opportunità unica sia per gli studenti che per i tutor di sviluppare le proprie abilità e competenze necessarie per la professione di RMA. Sebbene entro il periodo limitato del programma sia impossibile sviluppare tutte le abilità e le competenze necessarie, un insieme ben definito di esse può essere messo al centro del lavoro congiunto per raggiungere con successo gli obiettivi di apprendimento.
- *Target group specifico* – programma di tutoraggio foRMAtion disponibile solo per quegli studenti che hanno frequentato e completato almeno la prima parte del corso foRMAtion presso le università partner (a differenza del tirocinio Erasmus+ non è aperto ai laureati; gli studenti devono avere un contatto legale con l'istituto di invio).

- *Consultazioni prima e dopo* – include consultazioni online prima e dopo la mobilità per gli studenti per consentire l'instaurazione di un rapporto di fiducia, la formulazione e la valutazione di obiettivi comuni.

4.3.2. Input per il programma di tutoraggio

Durante il processo di elaborazione, HÉTFA ha richiesto input a tutti i partner partecipanti alle attività e al comitato consultivo del progetto. Inoltre, è stata condotta una ricerca ad hoc sui programmi di tutoraggio e tirocinio più pertinenti insieme a una revisione della letteratura sull'argomento. Lo studio di ricerca su "Research Management and administration: the relevance of specific education and training programmes" (HETFA, 2020) ha fornito ulteriori input per la progettazione del programma di tutoraggio. L'IO4 si ispira anche alla guida metodologica e alla raccolta di buone pratiche (Intellectual Output 1 – IO1) attraverso l'analisi e l'adozione dei suoi risultati e della mappatura sui metodi esistenti nel campo della formazione RMA.

Gli studenti che partecipano al programma di tutoraggio devono aver frequentato il corso progettato per la formazione RMA nell'ambito dell'IO2 (della durata di almeno un semestre). Pertanto, dovrebbero aver acquisito le conoscenze di base necessarie per partecipare al programma di tutoraggio. Oltre a questo, i materiali di studio dell'IO2 forniscono anche input all'IO4 in termini di atteggiamenti necessari richiesti e sulla leadership.

Inoltre, tutti i feedback e le esperienze dell'evento Short-term joint staff training (C3) nonché le azioni di mobilità per l'apprendimento dei tutor e degli studenti (C4-C9) saranno incorporati nell'output, che sarà finalizzato di conseguenza. Infine, ma non meno importante, l'esperto esterno responsabile dell'assicurazione della qualità svolge un ruolo importante nella progettazione del programma di tutoraggio foRMAtion con i suoi consigli e suggerimenti.

4.4. *Promozione del programma di tutoraggio*

4.4.1. Agli studenti

L'incoraggiamento degli studenti a partecipare al programma di tutoraggio e renderli entusiasti e motivati deve avere una strategia prestabilita. Gli studenti devono essere convinti che partecipare valga la pena dedicando del tempo e degli sforzi, fornendo loro un'opportunità unica.

Quali caratteristiche del programma di tutoraggio devono essere evidenziate per rendere il programma attraente per gli studenti?

- Gli studenti possono mettere in pratica le conoscenze acquisite all'università e avere la possibilità di affrontare i problemi degli RMA dell'organizzazione ospitante.
- L'acquisizione di abilità e competenze pratiche facilita l'ingresso nel mercato del lavoro dopo la laurea.
- Gli studenti saranno seguiti da professionisti RMA e potranno beneficiare di questo tutoraggio in un contesto lavorativo reale.
- Gli studenti hanno la possibilità di ottenere approfondimenti e svolgere vari incarichi relativi a progetti di ricerca, innovazione e formazione internazionali e l'opportunità di stabilire relazioni professionali.
- Nel caso in cui la situazione COVID-19 lo consenta, gli studenti possono viaggiare all'estero e conoscere un nuovo Paese.
- Il programma è più breve rispetto alla media dei programmi di tutoraggio o tirocinio (massimo 1,5 mesi) fornendo un periodo intensivo per lo sviluppo di abilità e competenze. È un aspetto importante per quegli studenti che non possono permettersi di trascorrere un intero semestre in un altro paese – per via dei loro progressi accademici o per motivi economici –, ma vogliono mettersi alla prova in un ambiente lavorativo estero.
- Le spese di viaggio, alloggio e soggiorno degli studenti partecipanti sono coperte dal budget del progetto fino all'importo predeterminato delle mobilità.
- È un utile riferimento per neolaureati nei loro CV.
- Sulla base dei loro risultati, gli studenti partecipanti possono anche ricevere una lettera di raccomandazione rilasciata dall'organizzazione ospitante alla fine del programma.
- I requisiti amministrativi del programma sono più flessibili e più facili da soddisfare rispetto ad altri programmi. Gli studenti sono sostenuti nelle questioni amministrative dall'istituto di invio tramite un referente prestabilito.
- Gli studenti possono sfruttare le sinergie con altri programmi di borse di studio evitando il doppio finanziamento. Dovrebbero essere informati di altre opportunità di mobilità europea (ad es. Erasmus+ Internship Mobility Programme, European Solidarity Corps, CEEPUS) con l'aiuto delle quali, se applicate, possono prolungare il soggiorno nei paesi di destinazione

I principali canali di comunicazione per raggiungere gli studenti universitari sono i seguenti:

- notizie e articoli sul sito web dell'Ateneo e/o della Facoltà/Dipartimento di riferimento;
- canali di comunicazione istituzionale degli atenei;
- social media, ovvero Facebook, Instagram, post e pubblicità su LinkedIn;
- eventi, ad es. fiere del lavoro per studenti;

- messaggi diretti tramite i canali ufficiali di Ateneo (es. sistema Neptun) e newsletter elettronica interna;
- canali delle associazioni studentesche;
- comunicazione personale e diretta (con gli studenti che frequentano il corso di formazione).

4.4.2. Agli RMA come tutor professionisti

L'altro *target group* a cui rivolgersi sono i leader e gli *stakeholders* delle organizzazioni ospitanti che devono essere formati sui vantaggi del programma e sul valore strategico per l'organizzazione.

Dal punto di vista dei tutor e delle loro istituzioni, il programma di tutoraggio è vantaggioso per i seguenti aspetti:

- I tutor possono professionalizzare il proprio lavoro e come leader degli studenti possono acquisire nuove competenze relative al tutoraggio e alla leadership.
- I tutor ottengono l'accesso a nuove idee e network attraverso gli studenti coinvolti e acquisiscono informazioni sulle ultime tendenze nell'istruzione superiore.
- Le istituzioni partecipanti acquisiscono esperienza per aprire i propri uffici a potenziali tirocinanti, sostenendo il reclutamento di risorse umane e stabilendo un collegamento diretto con il mondo accademico

Nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion, le organizzazioni ospitanti nominano i tutor secondo i criteri descritti nella sezione 4.5. È responsabilità dei partner del progetto pubblicizzare l'opportunità ai propri colleghi all'interno della propria istituzione e quindi selezionare la persona più adatta per svolgere i compiti di tutoraggio.

Andando oltre foRMAtion, il programma di tutoraggio e la guida metodologica dovrebbero essere divulgati a potenziali futuri tutor, ovvero al personale delle RPO, alle associazioni di RMA nazionali e internazionali, alle istituzioni che impiegano gli RMA e agli stakeholder interessati al tutoraggio.

Questo *target group* può essere raggiunto attraverso i seguenti mezzi:

- notizie e articoli sui siti web da loro visitati di frequente;
- newsletter di formazione;
- eventi moltiplicatori di formazione;
- canali di comunicazione (es. newsletter, sito web, siti di social media) delle associazioni RMA e degli eventi da essi organizzati.

4.5. Criteri di selezione e procedura di candidatura

4.5.1. Selezione degli studenti

Saranno selezionati due studenti in ciascuna Università partner (come istituto di invio) tra gli studenti che hanno completato²¹ almeno un semestre del modulo di formazione. Gli studenti che completano due moduli, essendo altamente motivati verso il programma e superando gli esami di ammissione avranno la possibilità di essere coinvolti nel programma di tutoraggio ed essere collegati a RMA esperti all'estero.

Il processo di selezione degli studenti deve essere trasparente sulla base di criteri predefiniti concordati dal consorzio del progetto foRMAtion. Saranno selezionati sulla base di una decisione congiunta dell'istituto di invio e dell'organizzazione ospitante una volta presentata la domanda e completato l'esame di ingresso attraverso la piattaforma online sviluppata nell'ambito dell'output IO6 di foRMAtion. Il superamento del test di autovalutazione²² sul sito web del progetto corrisponde all'esame di ingresso.

Il bando viene pubblicato dalle istituzioni di invio e contiene i seguenti criteri di selezione:

- frequenza e partecipazione attiva al corso di RMA svolto presso le università partner;
- eccellenza: superamento dell'esame di ammissione;
- invio di una lettera di motivazione in lingua inglese;
- livello di conoscenza della lingua inglese (min. B2 – Intermedio superiore; all'atto della domanda devono essere presentati certificati di esame di lingua riconosciuti dallo Stato o certificati equivalenti ad eccezione dei madrelingua oppure la valutazione delle competenze linguistiche degli studenti attraverso un test online di 15 domande tramite languagelevel.com o qualsiasi altro strumento appropriato);
- status di studente attivo presso l'istituto di provenienza durante l'intera attuazione del programma di tutoraggio²³;
- cittadinanza di qualsiasi paese dell'UE o visto permanente per studenti nell'UE;
- non ricevere finanziamenti aggiuntivi per la mobilità fisica da un'altra sovvenzione/borsa di studio dell'UE durante il periodo del programma di tutoraggio (al fine di evitare il doppio finanziamento);

²¹ Il corso foRMAtion completato è richiesto solo al momento della partenza per la mobilità fisica, non durante la procedura di domanda.

²² Online learning resources: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

²³ Fino al termine delle consultazioni online *post* mobilità fisica, quando tutti i documenti richiesti sono stati presentati .

- verrà data priorità agli studenti con minori opportunità²⁴.

4.5.2. Selezione dei tutor

I tutor dovrebbero essere nominati dalle organizzazioni ospitanti secondo i seguenti criteri predefiniti:

- anzianità e competenza: i tutor nominati devono avere un'esperienza minima di 5 anni nel campo degli RMA;
- stabilità: i tutor nominati devono aver lavorato nell'organizzazione esistente per almeno 2-3 anni;
- entusiasmo verso il compito e il ruolo.

4.5.3. Quadro contrattuale

Come accennato in precedenza, il programma di tutoraggio foRMAtion si basa fortemente sul concetto del programma di tirocinio Erasmus+. Anche il quadro contrattuale è simile a quello: il Learning Agreement trilaterale – Student Mobility for Traineeships deve essere firmato dall'istituto di invio (Università partner), dalle organizzazioni ospitanti (Research Performing Institutes) e dai destinatari (studenti dell'istruzione superiore) e copre le condizioni di base del programma di tutoraggio (ad es. durata minima del soggiorno; numero di ore lavorative settimanali; conoscenze, abilità e competenze da acquisire entro la fine del tutoraggio; punti ECTS; diritti e doveri degli studenti; ecc.).

In aggiunta al Learning Agreement sopra descritto, è prevista la sottoscrizione di un Grant Agreement tra i partner dell'Ateneo e i loro studenti. Questo contratto stabilisce i dettagli del sostegno finanziario fornito e l'emissione dell'assicurazione. Non esiste alcun rapporto di lavoro tra l'organizzazione ospitante e gli studenti dell'istruzione superiore.

L'importanza di questi accordi risiede nella definizione delle condizioni di base per l'adempimento del programma di tutoraggio, quali ad esempio:

- i ruoli e le responsabilità di ciascuna parte,
- la durata,
- la forma degli obblighi di rendicontazione,
- il budget disponibile,
- il Codice Etico presso l'ente ospitante,
- GDPR e gestione dei dati.

²⁴ foRMAtion mira a coinvolgere gli studenti con minori opportunità. Tutte le istituzioni di invio (università partner) dovranno seguire, oltre al proprio regolamento interno, la definizione della categoria rilasciata dalla propria Agenzia Nazionale Erasmus.

Gli studenti che non adempiono agli obblighi previsti da questi contratti sono responsabili nei confronti dell'istituto di invio. La quota di restituzione del finanziamento UE deve essere indicato nel Grant Agreement-contratto.

Con il supporto dei docenti/coordinatori istituzionali Erasmus+ verranno creati e firmati accordi ad hoc con gli studenti selezionati; tuttavia, la procedura potrebbe differire da un istituto di istruzione superiore all'altro.

4.6. Obiettivi dell'apprendimento

4.6.1. Obiettivi dell'apprendimento degli studenti: quali abilità e competenze dovrebbero essere sviluppati?

Obiettivi generali dell'apprendimento

Il programma di tutoraggio foRMAtion mira a sostenere gli studenti dell'istruzione superiore come potenziali *research manager and administrator* (RMA) rafforzando le loro competenze trasversali necessarie per lo sviluppo e la gestione di progetti europei di ricerca, innovazione e formazione.

Sulla base di un'indagine condotta nell'ambito di un documento²⁵ sugli RMA, i *research manager and administrator* hanno identificato abilità e competenze comportamentali necessarie per svolgere il proprio lavoro. Da questo elenco, il consorzio foRMAtion considera le seguenti abilità e competenze le più importanti in termini di crescita professionale di uno studente di istruzione superiore, che partecipa al programma di tutoraggio:

- Conoscenza della lingua inglese;
- risoluzione dei problemi;
- lavoro di squadra- teamwork;
- capacità interpersonali;
- capacità di fare networking;
- ricerca di informazioni;
- capacità analitiche;
- competenze culturali;
- competenze informatiche.

²⁵Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): *Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes*. HÉTFA Working Paper, Budapest.

Competenze comportamentali come

- affidabilità;
- efficienza;
- flessibilità;
- apertura mentale;
- assertività;
- creatività.

Abilità come

- empatia;
- responsabilità di gestione;
- fiducia e affidabilità.

Competenze tecniche come

- l'utilizzo di vari *software* per la reportistica e la gestione.

Nell'ambito delle consultazioni online, gli studenti devono completare il documento "Checklist of skills and competences" (allegato II) prima e dopo la loro mobilità fisica. Devono autovalutare il livello delle abilità e competenze sopra identificate quando si impegnano nel programma e misurare i progressi raggiunti durante il programma di tutoraggio foRMAtion.

Oltre allo sviluppo delle competenze degli studenti, il programma di tutoraggio foRMAtion contribuisce a una solida comprensione del quadro europeo di finanziamento della ricerca e dell'innovazione come uno degli obiettivi del progetto. Pertanto, a questo argomento viene data un'elevata priorità per tutti gli studenti, in termini di obiettivi di apprendimento generali.

Obiettivi specifici dell'apprendimento

Gli obiettivi specifici dell'apprendimento degli studenti dovrebbero essere definiti durante le consultazioni online prima della mobilità.

È fondamentale coinvolgere le parti interessate nell'identificazione e nella progettazione degli obiettivi dell'apprendimento. Gli studenti e i tutor lavoreranno insieme per definire gli obiettivi specifici dell'apprendimento. Nell'ambito delle consultazioni online che precedono la mobilità fisica, verrà elaborato un breve documento (max. 2-3 pagine), il *Piano di lavoro del programma di tutoraggio – form* (Allegato I), che definisce gli obiettivi di apprendimento di entrambe le parti. I tutor devono aiutare gli studenti a specificare i propri obiettivi di apprendimento che devono essere in linea con gli obiettivi generali dell'apprendimento e l'obiettivo generale del programma di tutoraggio. È importante formare i tutor su come assumere un ruolo guida in questo processo rispettando gli interessi degli studenti.

Le seguenti domande possono aiutare gli studenti a identificare e progettare i loro obiettivi specifici dell'apprendimento²⁶:

- Quali aspetti motivano lo studente a prendere parte al programma?
- Quali sono gli obiettivi primari del tutoraggio per gli studenti?
- Quali aree sono particolarmente interessanti per gli studenti?
- Quale modulo (dal curriculum internazionale foRMAtion) o argomento ha suscitato il suo interesse per la formazione?
- Cosa sperano di ottenere dall'esperienza del tutoraggio?

È importante notare, tuttavia, che solo un numero limitato di obiettivi dell'apprendimento deve essere concordato per garantirne il loro raggiungimento.

4.6.2. Obiettivi dell'apprendimento dei tutor: quali abilità e competenze dovrebbero essere sviluppate?²⁷

Il programma di tutoraggio è vantaggioso non solo per gli studenti ma consente anche al personale RMA dei partner di crescere professionalmente, acquisire determinate capacità di leadership e tutoraggio²⁸ e accedere a nuovi network.

Il personale RMA delle RPO trae vantaggio dall'essere un tutor perché in questa maniera la loro capacità professionale viene migliorata.

Quali sono le competenze di tutoraggio rilevanti?

- **Comunicazione:** i tutor devono essere in grado di spiegare in modo chiaro e breve ai propri studenti tutto ciò che occorre: dagli obiettivi organizzativi alle attività specifiche degli RMA.

Competenze migliorate dal tutoraggio: ascolto attivo, spiegazione, presentazione, lettura del linguaggio del corpo.

- **Tutoraggio:** invece di risolvere i problemi o le attività degli studenti, i tutor devono fornire degli esempi su come affrontare il problema, porre le domande giuste e guidare gli studenti verso le soluzioni.

Competenze migliorate dal tutoraggio: comprendere i problemi degli altri, essere da guida, porre le domande giuste invece di dare risposte concrete.

²⁶ Henker, T. (2018): *Internship Mentoring Guide*. Gibsonek High School

²⁷ Doyle, A. (2020): *Important Leadership Skills for Workplace Success*. The Balance Careers. Disponibile al seguente link: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

²⁸ In linea con Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): *Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship*. Publication by the Apprentice Track Consortium p8.

- **Motivazione:** i tutor devono ispirare i loro studenti. Esistono diversi modi per motivare gli studenti: costruire l'autostima attraverso riconoscimenti e ricompense o chiedendo input o opinioni su un argomento.
Competenze migliorate dal tutoraggio: fissare gli obiettivi, riconoscere gli altri, fornire ricompense, ringraziare gli studenti.
- **Delega:** i tutor devono identificare le competenze di ogni studente e assegnare compiti in base alle loro competenze.
Competenze migliorate dal tutoraggio: affidare allo studente i compiti giusti, definire le aspettative, dare priorità alle attività, migliore gestione del tempo.
- **Affidabilità:** lo studente si sentirà a proprio agio nel rivolgersi al tutor con domande e preoccupazioni. È importante che i tutor dimostrino la loro integrità: gli studenti si fidano dei tutor che rispettano.
Competenze migliorate dal tutoraggio: responsabilità, riservatezza, affidabilità, empatia, onestà, etica aziendale.
- **Feedback:** i tutor devono fornire informazioni utili e regolari agli studenti sulle loro prestazioni in modo chiaro ma empatico.
Competenze migliorate dal tutoraggio: fornire frequentemente dei feedback, fornire consigli, essere aperti ad ascoltare le risposte degli studenti.
- **Responsabilità:** un tutor è responsabile sia dei successi che dei fallimenti del suo studente, proprio come un leader è responsabile del suo team.
Competenze migliorate dal tutoraggio: riconoscere gli errori, imparare dagli errori, risolvere i problemi.

Le seguenti domande possono aiutare i tutor a identificare e progettare i loro obiettivi specifici dell'apprendimento:

- Qual è il tuo approccio al tutoraggio?
- Qual è la tua motivazione nell'essere un tutor?
- Quali sono le abilità che vorresti sviluppare di più?

4.7. Il rapporto tutor-studente

Il tutoraggio è solitamente una relazione formale o informale tra due persone: un tutor senior e un studente junior²⁹. Il programma di tutoraggio foRMAtion è un tipo di relazione di livello superiore. Queste relazioni sono classificate dal tutor che ricopre una posizione più elevata

²⁹ *How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship* (2018). SacramentoWorks

rispetto allo studente. Nonostante la natura di questo rapporto, deve essere costruito sul rispetto e sulla fiducia reciproca.

Avviare e mantenere un programma di tutoraggio richiede un'enorme quantità di energia e impegno per coinvolgere, guidare, affrontare i possibili alti e bassi. " *Like any relationship, the one between mentor and student will evolve over time, with its attendant share of adjustments.*"³⁰

4.7.1. Quali sono gli atteggiamenti per gli studenti per prendere parte a un programma di tutoraggio?

Atteggiamenti dello studente nei confronti del tutor:

- rispetta e si fida del tutor;
- prende sul serio il consiglio del tutor;
- lavora per seguire i consigli e condivide gli apprendimenti con il tutor.

Atteggiamenti dello studente nei confronti dell'organizzazione ospitante:

- si adopera per comprendere gli interessi di ricerca e gli aspetti dell'organizzazione ospitante;
- interiorizza e si impegna nei valori e nella missione dell'organizzazione;
- rispetta le regole e il Codice Etico dell'ente ospitante;
- rispetta la riservatezza dei progetti e i segreti aziendali.

Atteggiamenti dello studente nei confronti del ruolo/lavoro da svolgere:

- dimostra curiosità e interesse per la professione degli RMA;
- dimostra curiosità e interesse per il lavoro da svolgere;
- è motivato a fare del proprio meglio durante il programma;
- disponibilità ad accettare la varietà dei compiti a lui assegnati;
- disponibilità ad affrontare i problemi e le sfide in modo assertivo;
- agisce in autonomia, dimostra originalità nella risoluzione dei problemi;
- dimostra interesse per i dettagli;
- atteggiamento critico nei confronti del proprio lavoro e di quello degli altri assumendo un atteggiamento costruttivo;
- integra i principi etici;
- si assume la responsabilità del proprio lavoro;

³⁰ *How to mentor graduate students: A Guide for Faculty* (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

- capacità di comunicare le difficoltà in modo assertivo verso il tutor;
- non rinuncia all'entusiasmo di fronte a battute d'arresto e fallimenti.

Atteggiamenti dello studente nei confronti del lavoro in team (capacità di lavorare in gruppo):

- capacità di accettare le opinioni degli altri e di lavorare insieme.

È considerata responsabilità del tutor far familiarizzare gli studenti con questi atteggiamenti all'inizio del programma per garantire che entrambe le parti siano in linea.

4.7.2. Quali sono gli atteggiamenti per i tutor per prendere parte a un programma di tutoraggio?

Atteggiamenti del tutor nei confronti degli studenti:

- valorizza e rispetta lo studente come persona;
- incoraggia gli studenti a tirare fuori il meglio di sé;
- sviluppa fiducia e rispetto reciproco;
- si assume la responsabilità di aiutare gli studenti a raggiungere i loro obiettivi;
- aiuta a esplorare la professione RMA, a fissare obiettivi e a sviluppare contatti per futuri network,
- disponibile per gli studenti nell'orario concordato e fornisce un feedback regolare sul proprio lavoro;
- capacità di porre le domande pertinenti e di fornire vari approcci agli studenti per risolvere i compiti.

Atteggiamenti del tutor nei confronti del ruolo/lavoro da svolgere:

- entusiasmo per il ruolo e interesse personale per il tutoraggio;
- considera il rapporto di tutoraggio (e lo stesso programma di tutoraggio) come un'opportunità per apprendere e sviluppare abilità e competenze;
- crede nell'importanza del tutoraggio;
- si prepara per essere un tutor;
- ha atteggiamenti positivi verso le sue attività;
- apertura a conoscere gli altri e imparare dagli altri;
- disponibilità a condividere conoscenze e competenze;
- funge da modello – dando l'esempio agli studenti;
- mostra rispetto per gli altri;
- valorizza l'opinione e l'iniziativa degli altri;
- motiva gli altri.

4.8. Come diventare un tutor eccellente?

4.8.1. Possibili attività da assegnare agli studenti

Uno dei principali punti di forza del programma di tutoraggio del Progetto foRMAtion è che consente agli studenti partecipanti di esplorare e approfondire una professione che corrisponde effettivamente ai loro interessi e di migliorare le loro abilità, attitudini e competenze trasversali sperimentando ruoli e responsabilità di un RMA. A seconda del profilo istituzionale e degli effettivi incarichi in corso del tutor, lo studente dovrebbe essere coinvolto in vari compiti legati al profilo generalmente frammentato del RMA. Questo approccio offre allo studente l'opportunità di immergersi davvero nel lavoro e conoscere i compiti associati al ruolo assegnato. In base a ciò, i compiti degli studenti possono essere classificati come segue:

Fase pre-finanziamento

- Individuazione di bandi o bandi di interesse a livello nazionale ed europeo e ricerca di opportunità di finanziamento per specifiche aree di ricerca;
- Contributo all'organizzazione di corsi di formazione, sessioni informative, eventi politici per ricercatori che affrontano opportunità di finanziamento pertinenti;
- Mantenere i database delle opportunità di finanziamento;
- Ricerca di informazioni online e preparazione di materiali di base per supportare la strategia di ricerca e il processo decisionale a livello istituzionale o dipartimentale;
- Ricerca di attori chiave (ricercatori, agenzie di finanziamento e partner) per un determinato bando/settore scientifico/missioni Horizon Europe;
- Contributo alla redazione delle proposte: parte sia amministrativa che di contenuto, inclusa la costituzione del consorzio, raccolte di input, redazione di sezioni, ecc.;
- Verifica dei piani di progetto;
- Contributo alla pianificazione del budget;
- Partecipazione a riunioni con gruppi di ricerca che sviluppano un progetto.

Fase post-finanziamento

- Partecipare all'attuazione dei progetti finanziati, inclusi compiti di gestione, attività di comunicazione e divulgazione, rendicontazione, ecc.;
- Individuazione delle sinergie per un determinato progetto;
- Partecipare alla comunicazione con gli stakeholder;
- Programmazione di incontri con gruppi di ricerca;
- Seguire e supportare la gestione finanziaria e amministrativa di progetti di ricerca nazionali e internazionali;
- Esecuzione di analisi per progetti finiti.

Altre responsabilità

- Preparare presentazioni Power Point;
- Lavorare su file Excel;
- Partecipazione a workshop, conferenze, riunioni con gli stakeholder, eventi di formazione professionale online e in presenza e scrittura di rapporti su questi eventi;
- Contribuire all'organizzazione di riunioni interne e di riunioni del consorzio (proponendo l'argomento, l'agenda, preparando le minute, ecc...);
- Scrivere articoli per la newsletter/rivista/sito web/social media dell'istituzione ospitante su argomenti scelti con il tutor;
- Monitoraggio, analisi delle prestazioni scientifiche e gestione dei dati di ricerca dell'istituzione ospitante.



4.8.2. Consigli e suggerimenti per i futuri tutor³¹

Introduci lo studente alla cultura istituzionale e mettilo in contatto con i membri del team dell'ufficio. Porta lo studente "dietro le quinte", cioè lascia che partecipi alle riunioni interne.

Sviluppa il grado di autonomia e di responsabilità dello studente.

Sii affidabile, tollerante e paziente nei confronti dello studente, aiutandolo a trovare le proprie soluzioni.

Tieni a mente gli obiettivi di apprendimento predefiniti e le aspettative dello studente durante tutto il tutoraggio.

Comunica chiaramente le tue aspettative allo studente. Cerca di adattare le tue aspettative alle capacità dello studente e di essere flessibile al riguardo.

Definire i compiti dello studente in linea con i suoi interessi.

Invece di fornire soluzioni per i compiti delegati allo studente, fornisci loro approcci e/o poni domande che possano aiutarli a trovare la soluzione.

Concentrati sugli studenti e sul tuo sviluppo personale e professionale.

Fornisci una panoramica del tuo lavoro e condividi le tue esperienze pratiche con lo studente.

Evita compiti ripetitivi e sfrutta la creatività dello studente.

Tieni sempre in mente il prossimo compito che puoi affidare allo studente - preparati che lo studente possa completare un compito prima di quanto pensi.

Sii di larghe vedute.

Fornire un riscontro continuo (giornaliero) e dettagliato al lavoro dello studente e formulare consigli lungimiranti.

Sii onesto e solidale: se critichi il lavoro dello studente, fallo sempre in modo costruttivo e incoraggiarlo a migliorare le proprie capacità.

Incoraggiare lo studente a riflettere continuamente sui compiti assegnatigli. (Il compito era interessante per lo studente? Imparano qualcosa durante l'esecuzione del compito? Capiscono il "quadro generale"?).

Traccia i confini tra aiuto personale e professionale: sii amichevole, ma soprattutto sostieni lo studente professionalmente.

Sii sempre disponibile e aperto alle domande degli studenti. Sii un ascoltatore attivo e comprendi i reali bisogni degli studenti.

Agire come modello, motivare lo studente e fornire una guida continua.

Rafforzare le capacità di networking e la rete reale dello studente.

Comunica in modo chiaro e deciso.

Non considerare lo studente come una risorsa aggiuntiva, ma concentrati sul suo e tuo sviluppo di abilità e competenze.

Prendi minuti o almeno riassunti da ciascuna delle consultazioni tenute con gli studenti.

Siate aperti a un tutoraggio ad hoc: se un vostro collega si impegna a dare un compito allo studente, non resistere basta osservare il processo a distanza per vedere se tutto sta andando bene.

Ultimo ma non meno importante, **GODETEVI E SFRUTTATE** l'opportunità unica fornita dal tutoraggio! :)

4.9. Possibili sfide

Gestire un programma di tutoraggio senza sfide o rischi non è realistico. Sulla base della valutazione del rischio condotta sono stati identificati numerosi rischi e sono state sviluppate le seguenti misure di mitigazione.

³¹ Ulteriori consigli sono disponibili nel *Facilitator's Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute*. Sito web: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

v. Table 5 - Potential challenges

Descrizione del rischio	Probabilità	Misure di mitigazione del rischio proposte
<i>Sfide e rischi derivanti dalle circostanze, al di fuori del controllo dei partecipanti</i>		
Rischi posti a causa della pandemia di COVID-19 (ad es. divieti e restrizioni di viaggio, che non consentono di viaggiare)	<i>Media</i>	<p><i>Mitigazione a livello di consorzio di progetto</i></p> <p>Nel caso in cui la pandemia di COVID-19 influisca sul programma di tutoraggio del progetto foRMAtion, il Coordinatore istituisce un “Crisis Management Team” (con la partecipazione delle istituzioni di invio e delle organizzazioni ospitanti) per garantire che vengano attuate le azioni appropriate per eliminare il pericolo diretto dei partecipanti interessati e implementare l'attività in un altro momento. Le azioni intraprese devono essere in linea con i piani/scenari di emergenza delle organizzazioni interessate. Guida della Commissione Europea e delle Agenzie Nazionali competenti, inoltre si terrà conto anche delle normative nazionali nella pianificazione delle azioni appropriate.</p> <p><i>Mitigazione a livello individuale</i></p> <p>Al momento della domanda tutti gli studenti sono invitati a valutare se l'assunzione di rischi è troppo alta e dovrebbero prendere la decisione di intraprendere uno stage all'estero.</p>
Cause di forza maggiore	<i>Bassa</i>	Sia l'organizzazione ospitante che l'istituto di invio informano immediatamente il Coordinatore di qualsiasi situazione che rientri in cause di forza maggiore. Il Coordinatore contatta l'Agenzia Nazionale competente e segue i loro consigli.
Problemi di salute, problemi personali, problemi familiari, che costringono lo studente a tornare a casa prima della fine della mobilità fisica	<i>Bassa</i>	Lo studente deve informare immediatamente sia l'organizzazione ospitante che l'istituto di invio. Entrambe le organizzazioni devono consultare il Coordinatore sulla situazione e seguirne la guida. Lo studente sarà informato sui passi necessari da compiere e sull'eventuale prosecuzione del percorso di tutorato. Saranno presi in considerazione anche i piani/procedure di emergenza esistenti dell'istituto di invio (elaborati per mobilità fisiche simili).

<i>Rapporto tra il tutor e lo studente</i>		
Contraddizioni personali, controversie tra il tutor e lo studente	<i>Bassa</i>	<p><i>Nella prima fase - Internamente</i></p> <p>Nella prima fase, la risoluzione dei conflitti sarà gestita internamente con il supporto del supervisore dell'organizzazione ospitante, che ha la supervisione sia del tutor che dello studente.</p> <p><i>Nella seconda fase – Coinvolgere una persona esterna</i></p> <p>Se il problema non può essere risolto internamente, il Coordinatore assumerà la guida e agirà come una terza parte indipendente. Il coordinatore sarà obiettivo, neutrale e il cui giudizio è rispettato e affidabile sia dal tutor che dallo studente.</p>
<i>Atteggiamento e prestazioni</i>		
Problema con l'atteggiamento dei partecipanti	<i>Bassa</i>	Viene lanciata una “community of practice” tra mentori selezionati. Viene offerta loro una mailing list congiunta e del tempo dedicato a incontri ³² per poter discutere qualsiasi questione, come ad esempio come gestire uno studente con atteggiamento problematico nel modo più efficace.
La prestazione dello studente non è sufficiente	<i>Bassa</i>	Sulla base delle loro precedenti esperienze, il pool di tutor (creato dopo la formazione del tutor - C3) discute questa e/o sfide simili e fornisce suggerimenti al mentore interessato: come supportare e motivare lo studente a ottenere risultati migliori.
Il tutor non può dedicare sufficiente tempo allo studente	<i>Media</i>	La leadership senior delle istituzioni ospitanti garantisce che i tutor abbiano il tempo che possono dedicare agli studenti. I tutor sostitutivi saranno disponibili per il supporto dello studente, se dovesse emergere qualcosa di urgente per il tutor principale.
Mancanza di motivazione da parte dello studente	<i>Bassa</i>	<p>Gli studenti sono selezionati non solo in base alle loro prestazioni, ma anche in base alla loro motivazione a prendere parte al programma di tutoraggio.</p> <p>Tuttavia, se c'è un problema con la motivazione degli studenti, i tutor esperti devono motivarli con altri mezzi.</p> <p>Inoltre, gli studenti ricevono crediti ECTS per la partecipazione al programma di tutoraggio, che è anche un forte incentivo.</p>

³² Vedi la metodologia dei laboratori di intervizione qui:

<https://www.dropbox.com/s/h7wvmfww0k3eewp/intervision%20handout%20for%20facilitators%20for%20BESTP RAC%20Belgrade.pdf?dl=0>

Mancanza di fiducia nei confronti del tutor	<i>Bassa</i>	Studenti e tutor si conoscono durante le consultazioni online, in cui sono programmate attività di costruzione della fiducia creando un'atmosfera piena di fiducia.
Le aspettative degli studenti non sono allineate all'impostazione realistica del tutoraggio	<i>Bassa</i>	Gli studenti selezionati per il tutoraggio hanno completato almeno un semestre del modulo internazionale di foRMAtion, quindi hanno una conoscenza preliminare del focus / contenuto della professione RMA. Inoltre, durante le consultazioni online (prima della mobilità fisica), vengono definiti gli obiettivi di apprendimento personali e il Piano di lavoro, oltre all'identificazione di aspettative e sfide. La mobilità fisica è personalizzata il più possibile per soddisfare le aspettative degli studenti.
Rischi emotivi, soprattutto in caso di studenti più giovani.	<i>Bassa</i>	Considerata la durata della mobilità fisica (1,5 mesi), gli studenti non devono essere esposti a gravi rischi emotivi. Gli studenti hanno sempre l'opportunità di consultare i loro tutor (poiché il loro rapporto dovrebbe essere costruito sulla fiducia e il rispetto reciproci) e anche il loro referente presso l'istituto di invio, nel caso in cui possano sentirsi insicuri.
Prima volta in un nuovo e diverso ambiente culturale	<i>Bassa</i>	I referenti degli Atenei Partner (con il supporto degli uffici Erasmus) preparano gli studenti ai diversi ambienti culturali prima della partenza per la mobilità fisica. Le università che partecipano alle mobilità Erasmus dispongono di strumenti consolidati e collaudati per questa preparazione. Gli studenti ricevono tutto il supporto necessario dalle persone di contatto dell'istituto di invio per superare queste sfide.
Limiti del programma di tutoraggio		
Progressi limitati a causa delle tempistiche	<i>Bassa</i>	Tutte le attività e gli obiettivi di apprendimento sono pianificati in anticipo e discussi con lo studente durante le consultazioni online. Le organizzazioni ospitanti sono ben preparate per ospitare lo studente e stabilire gli obiettivi da raggiungere, creando un piano che elenca gli obiettivi e concordano i tempi per raggiungerli.

Protezione dei dati		
Divulgazione di informazioni e dati	Bassa	Il consorzio del progetto si adopera per proteggere i dati personali delle parti coinvolte, in linea con la normativa comunitaria vigente (GDPR) e le norme istituzionali. La clausola sulla protezione dei dati sarà incorporata negli accordi trilaterali e bilaterali che tutte le parti devono firmare.

4.10. Realizzazione del programma di tutoraggio

A seguito della mobilità fisica, gli studenti partecipanti sono tenuti a presentare una relazione scritta (Relazione finale sul programma di tutoraggio – Allegato III) sul lavoro svolto, sulle competenze acquisite e sui principali risultati ottenuti attraverso domande precedentemente predisposte. Gli studenti hanno l'opportunità durante le consultazioni online di discutere i punti principali della relazione con i loro tutor e di mettere a punto le risposte. Il rapporto è scritto in inglese e consegnato in formato PDF. Viene esaminato dal mentore, accettato dal rappresentante legale dell'organizzazione ospitante e caricato sulla piattaforma di apprendimento.

Oltre alla presentazione del Rapporto Finale, la realizzazione del programma di tutoraggio prevede anche il completamento dei seguenti documenti:

- *Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion* (Allegato II): compilato dallo studente (prima e dopo la mobilità fisica) e rivisto dal tutor.
- *Form di valutazione per gli studenti* (Allegato IV): Un modulo di valutazione compilato dagli studenti partecipanti per valutare le prestazioni del tutor e anche il programma di tutoraggio foRMAtion.
- *Valutazione dello studente e del programma di tutoraggio* (Allegato V): Un modulo di valutazione compilato dai tutor per valutare il miglioramento dello studente e fornire un feedback sul programma di tutoraggio.

I documenti di cui sopra (Relazione finale, Lista di controllo delle abilità e competenze, Modulo di valutazione per gli studenti, Valutazione dello studente e Programma di tutoraggio formativo) devono essere caricati nella cartella condivisa e inviati al referente designato dall'istituto di invio. Il termine per la presentazione – e l'ultimo giorno delle consulenze online post mobilità – è di 60 giorni dalla data di completamento della mobilità fisica.

Dopo l'invio e l'accettazione dei documenti, gli studenti ricevono un'e-mail di conferma che il programma di tutoraggio si è concluso con successo. La realizzazione del programma di tutoraggio prevede la registrazione dei CFU per gli studenti. Inoltre, per ogni studente

partecipante e anche per i tutor viene rilasciato un certificato sviluppato e approvato congiuntamente dal consorzio del progetto foRMAtion. È supportato da un badge virtuale che può essere pubblicato sul loro CV professionale, pagina LinkedIn, ecc.

Per gli studenti partecipanti, le organizzazioni ospitanti forniscono una lettera di conferma (Allegato VI) sul completamento con successo del programma di tutoraggio. Rilasciano inoltre una Lettera di Raccomandazione (Allegato VII) su richiesta dello studente (nel caso in cui lo studente indichi un corso di studio / posizione lavorativa / borsa di studio / ecc. per il quale desidera candidarsi). La lettera di raccomandazione – che dimostra l'ottimo lavoro dello studente – è firmata dal tutor.

4.11. Valutazione del programma di tutoraggio

Per garantirne il miglioramento continuo, il programma di tutoraggio foRMAtion è monitorato e valutato da due prospettive:

1. I partecipanti (ovvero studenti e tutor) valutano il programma di tutoraggio stesso attraverso i moduli di valutazione (vedi allegato IV e allegato V). Forniscono feedback sulla qualità, la struttura, l'attuazione, l'impatto e l'utilità del programma. Hanno anche la possibilità di dare suggerimenti per il miglioramento e, se possibile, condividere la loro testimonianza. Queste testimonianze, come potenziali buone pratiche, vengono raccolte e rese disponibili sul sito web del progetto attraverso un repository. Questo archivio di buone pratiche potrebbe diventare una preziosa fonte per lo sviluppo del programma anche al di là dell'ambito del progetto.
2. Vengono valutate le prestazioni degli studenti e dei tutor.
 - a. *Studenti*: Uno degli strumenti principali per misurare lo sviluppo delle competenze degli studenti è la *Lista di controllo delle abilità e delle competenze da sviluppare nel quadro del programma di tutoraggio foRMAtion* (Allegato II). Si tratta di un modulo di autovalutazione compilato dagli studenti e rivisto dai loro tutor prima e dopo il programma di tutoraggio. Le prestazioni e il miglioramento degli studenti sono valutati anche dai tutor attraverso la prima parte dell'Allegato V - dopo aver completato, anche questo modulo di valutazione viene condiviso con lo studente. In tal modo, gli studenti ottengono un feedback sui loro punti di forza e sui campi di competenza che devono ancora essere sviluppati.
 - b. *Tutor*: Nell'ambito del *modulo di valutazione per studenti* (Allegato IV) gli studenti sono invitati a valutare i loro tutor e condividere le loro esperienze sul lavoro congiunto lungo domande precedentemente definite.

Pertanto, la misurazione degli impatti può essere effettuata in modo coerente e sistematico e tutte le lezioni apprese, i feedback e le esperienze della mobilità per l'apprendimento possono essere incorporati nella guida metodologica, rendendola un vero manuale basato sulla pratica. Inoltre, i feedback raccolti forniscono un ulteriore input per l'elaborazione della *Guide & impact assessment for educating and training RMAs at HEIs backed by policy recommendations* (IO7).

Inoltre, il programma di tutoraggio foRMAtion è considerato di successo se vengono soddisfatti i seguenti indicatori quantitativi:

- Numero di studenti che partecipano al programma di tutoraggio combinato con l'apprendimento misto: 6
- Numero di tutor coinvolti: 12
- Numero di organizzazioni partner direttamente coinvolte nel programma di tutoraggio formativo: 8
- Numero di ore lavorative investite nelle attività di apprendimento misto e tutoraggio da uno studente partecipante: 320
- Numero di future collaborazioni stabilite tra istituti di istruzione superiore e istituti di ricerca in termini di tutoraggio: 6

4.12. Realizzare il programma di tutoraggio del progetto foRMAtion online

A causa delle restrizioni poste dalla pandemia di COVID-19, il consorzio e i membri dell'Advisory Board hanno discusso in dettaglio la possibilità di convertire il programma di tutoraggio completamente online. Sulla base di precedenti esperienze di altri programmi di tirocinio o tutoraggio, sarebbe possibile spostare completamente online la parte fisica originariamente prevista.

Tuttavia, i partner universitari hanno sottolineato che gli studenti hanno già trascorso molto tempo in modalità di apprendimento online e sono poco motivati a prendere parte a un programma di tutoraggio completamente online, soprattutto se si svolge durante le vacanze estive. Ciò significa che se la parte fisica del programma di tutoraggio si svolge online, devono essere fatte le seguenti considerazioni:

- la durata del periodo intensivo originariamente previsto per 30 giorni lavorativi in loco deve essere prolungata richiedendo agli studenti meno tempo davanti allo schermo su base giornaliera;

- consultazioni regolari tra lo studente e il tutor devono aver luogo su base giornaliera 2-3 per garantire il buon rapporto di lavoro, la fornitura di orientamento e feedback sul lavoro dello studente;
- inoltre, i tutor devono prestare attenzione a mettere in contatto lo studente con più colleghi del suo team e dedicare tali compiti in cui lo studente è chiamato a lavorare con questi colleghi;
- è richiesta una specifica attenzione da parte del tutor per supportare il raggiungimento degli obiettivi di apprendimento degli studenti, in particolare nel campo dello sviluppo di abilità e competenze. Opportunità date come concesse in caso di mobilità fisica, ad es. anche il coinvolgimento nel lavoro di gruppo, la familiarizzazione con una cultura diversa, le occasioni sociali, ecc. dovrebbero essere assicurati, anche se solo in misura limitata;
- si raccomanda di presentare agli studenti all'inizio del programma con il quale sarà loro chiesto di lavorare un insieme più ampio di strumenti per il lavoro online, la gestione e la comunicazione;
- si suggerisce ai tutor di condividere i modi, gli strumenti e i metodi migliori per svolgere il loro ruolo di tutor online.

4.13. Sostenibilità del programma di tutoraggio

Poiché tali programmi sono considerati importanti collegamenti con il mercato del lavoro, il consorzio del progetto foRMAtion si impegna a mantenere il programma al di là del quadro del progetto, rendendolo adottabile sia alle circostanze internazionali che nazionali.

Alcune istituzioni partner hanno già avviato alcune forme di tutoraggio nazionale o programmi di tirocinio. Con l'esperienza che le istituzioni acquisiscono dal programma di tutoraggio foRMAtion, c'è la possibilità di ampliare le loro attuali offerte interne. A livello internazionale, il programma di tutoraggio foRMAtion è considerato un'azione pilota progettata per superare se stessa e i limiti del progetto e rimanere sostenibile.

L'obiettivo finale è raggiungere le istituzioni e le organizzazioni che impiegano RMA oltre il consorzio del progetto foRMAtion e formare tutor per studenti entusiasti attraverso una formazione retribuita. Ciò richiede che le RPO si rendano conto che la partecipazione a un tale programma di tutoraggio è vantaggioso per loro, quindi un'enfasi speciale sarà posta sulla promozione del programma tra queste organizzazioni.

Al di là dell'ambito del progetto, sarà anche possibile concludere accordi bilaterali tra università e RPO anche a livello nazionale o locale. Inoltre, il consorzio del progetto foRMAtion sfrutterà le sinergie con altri programmi di tutoraggio.

Poiché il mantenimento del programma richiede uno sforzo interno da parte delle istituzioni partecipanti in termini di amministrazione, identificazione di persone responsabili e risorse

finanziarie, il consorzio del progetto foRMAtion si impegna anche a identificare le possibili forme di opportunità di finanziamento al fine di trovare il modo migliore per garantire il background finanziario del programma di tutoraggio a lungo termine.

Una delle opportunità più fattibili per sostenere l'attività di tutoraggio e rafforzare la collaborazione delle istituzioni partecipanti è il programma Erasmus+ KA1 che sostiene progetti di mobilità per studenti dell'istruzione superiore. Pertanto, gli studenti che fanno domanda per un soggiorno di studio all'estero possono combinarlo anche con un tirocinio. Il consorzio del progetto foRMAtion prevede che, a seguito dell'attuazione del programma di mentorship, i partner coinvolti concludano accordi bilaterali di mobilità interistituzionale al fine di rafforzare la loro collaborazione anche nel lungo periodo.

Un'altra opzione potrebbe essere il lancio di un nuovo programma di borse di studio presso le università partner per supportare questo tipo di mobilità: la sua possibilità sarà discussa in dettaglio tra il consorzio del progetto.



5. GDPR e Data Management

5.1. Dal punto di vista degli studenti

Gli studenti che partecipano al programma di tutoraggio foRMAtion devono accettare:

- che i loro dati siano gestiti non solo dall'istituto di invio ma anche dall'organizzazione ospitante e dal coordinatore (pertanto potrebbero essere verificati dall'Agenzia nazionale ungherese o dalla Commissione europea);
- la privacy policy delle organizzazioni ospitanti. Devono rispettare la riservatezza anche in caso di nuove idee, proposte progettuali, il che significa non utilizzare le idee progettuali in nessun altro istituto o in altre proposte;
- e rispettare il Codice Etico dell'ente ospitante;
- e ogni ulteriore regolamento dell'organizzazione ospitante, che sia in linea con l'attuale regolamento GDPR dell'Unione Europea (e che sia in linea con i propri diritti e doveri durante il programma di tutoraggio all'estero).

Gli studenti che fanno domanda per il programma di tutoraggio accettano automaticamente le condizioni di cui sopra. I paragrafi del bando trattano in dettaglio queste condizioni informando gli studenti del loro impegno.

5.2. Dal punto di vista delle organizzazioni ospitanti

I dati degli studenti sono trattati in linea con l'attuale regolamento GDPR dell'UE.

Le organizzazioni ospitanti accettano e rispettano i diritti degli studenti.

6. Esperienze e raccomandazioni per l'implementazione del programma di tutoraggio foRMAtion in futuro

In seguito alla sperimentazione del programma di tutoraggio foRMAtion, le sue caratteristiche principali si sono rivelate non solo fattibili, ma anche vincenti sia per i mentori che per gli alunni. Le caratteristiche integrate, la sua sperimentazione e la sua flessibilità ne consentono il mantenimento a lungo termine e l'adozione da parte di altre istituzioni. Sulla base del feedback dei partecipanti, sono state raccolte le seguenti questioni relative alla futura adozione del programma.

6.1. Tabella di marcia

La durata originariamente prevista della mobilità (6 settimane) è adeguata, tuttavia i partecipanti possono prendere in considerazione anche un'estensione della durata (fino a 8-12 settimane). Durante un periodo più lungo, gli alunni possono anche lavorare a tempo parziale.

Allo stesso modo, le consultazioni online che supportano i periodi di avvio e di conclusione possono essere adattate alle esigenze dei mentori e degli alunni che lavorano insieme.

Poiché il lavoro a distanza è la nuova normalità dal COVID-19, è anche possibile che il tutoraggio sia realizzato in modalità parzialmente o completamente online (cfr. 4.12). Ogni modalità è fattibile, anche se la funzione di scambio internazionale incorporata rende il tutoraggio più interessante per gli studenti universitari.

6.2. Metodologia

Come già detto, il periodo di prova ha confermato l'utilità e l'operatività della Guida e del Programma. Sia la struttura concettuale che la documentazione pratica supportano l'attuazione del programma, compresi l'orientamento e lo sviluppo degli obiettivi di apprendimento dei partecipanti, nonché la valutazione del lavoro comune.

Sulla base delle esperienze di altri programmi di tutoraggio, è anche importante condividere le esperienze tra i partecipanti, soprattutto tra i tutor che ospitano diversi alunni. Pertanto, la Comunità di pratica dei mentori, originariamente prevista, dovrà essere ulteriormente rafforzata e incontri regolari dovranno sostenere l'attuazione del programma, soprattutto nel caso di istituzioni e partecipanti nuovi.

Per garantire che il programma sia offerto con l'alta qualità originariamente prevista, oltre allo scambio di esperienze e conoscenze nell'ambito della Comunità di pratica, è necessario organizzare regolarmente corsi di formazione ed eventi di networking, mentre il feedback e la

valutazione devono essere costantemente raccolti e monitorati. In caso di gravi discrepanze rispetto all'impostazione originale del programma, è necessario intervenire.

6.3. Promozione

Dopo la fine del progetto, sono necessari sforzi specifici per promuovere il programma di tutoraggio e mantenerlo in vita. Per questo motivo il partenariato foRMAtion ha lanciato la "Mentorship Program Alliance"³³, per unire le organizzazioni che svolgono attività di ricerca all'interno e all'esterno del partenariato e che sono pronte a inviare e ospitare gli alunni. Come nel caso della maggior parte dei programmi di tutoraggio, il ruolo e il lavoro dei mentori è volontario, anche il programma di tutoraggio di foRMAtion segue questi esempi; tuttavia, l'istituzione ospitante del mentore è tenuta a dare il consenso a ospitare gli alunni, poiché questi saranno fisicamente presenti nell'istituto, a differenza della maggior parte dei programmi di tutoraggio.

Dato che il Programma di tutoraggio foRMAtion si basa principalmente sulla mobilità internazionale degli studenti, l'istituzione di provenienza dell'alunno o l'alunno stesso devono comunque assicurarsi di avere i fondi necessari per coprire i costi del soggiorno nel Paese dell'organizzazione ospitante. Fortunatamente, sono disponibili diverse borse di studio (vedi 4.4.1).

La base principale della promozione del programma di tutoraggio sarà il sito web di foRMAtion, dove saranno visibili sia le istituzioni ospitanti che i mentori. Tale visibilità può rendere il programma più personale e tangibile da un lato; dall'altro, un buon numero di organizzazioni e mentori coinvolti può aumentare la credibilità del programma.

Questa credibilità sarà ulteriormente rafforzata dai certificati e dai badge rilasciati sia ai mentori che agli alunni. Utilizzando i certificati nei CV o i badge nei siti di social media, si può avviare un importante processo di etichettatura che avrà un effetto moltiplicatore e funzionerà come punto di riferimento.

6.4. Criteri di selezione e preparazione degli studenti

Nel progetto, uno dei requisiti per partecipare al Programma era il completamento del modulo formativo. Tuttavia, grazie ai materiali didattici sviluppati online³⁴ e allo strumento di sviluppo personale,³⁵, che si basa fortemente sul contenuto del modulo didattico, sarà assolutamente possibile per gli studenti prepararsi da soli sulla base di questi materiali. Di conseguenza, la realizzazione del modulo sarà gestita in modo flessibile e le istituzioni accetteranno la realizzazione dello strumento di sviluppo personale disponibile sul sito web di foRMAtion.

³³ <https://www.formation-rma.eu/partners/formation-mentorship-alliance/>

³⁴ Vedere all'indirizzo: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/>

³⁵ Vedere all'indirizzo: <https://www.formation-rma.eu/online-learning-resources/formation-online-textbook-and-self-development-tool/>

Un'altra caratteristica del programma di tutoraggio foRMAtion è stata quella di consentire lo scambio internazionale di studenti. Tuttavia, il programma può essere utilizzato efficacemente anche nel caso di istituzioni del Paese d'origine dello studente: se uno studente sceglie un mentore presso la stessa università, o presso un'altra organizzazione che svolge attività di ricerca nel suo Paese d'origine, può essere realizzato anche senza violare gli obiettivi originari del programma.

A lungo termine, una volta ricevuta la domanda di uno studente che indica il mentore da selezionare, il Coordinatore discuterà con il mentore la fattibilità e la tempistica del programma. In seguito, il processo può proseguire secondo le modalità originariamente previste (cfr. 4.5.2). In caso di indisponibilità del mentore, il Coordinatore suggerirà allo studente un altro mentore della Comunità di pratica che sia disponibile.

6.5. Obiettivi di apprendimento

La definizione degli obiettivi di apprendimento è una delle pietre miliari del programma di tutoraggio, non solo per gli alunni ma anche per il mentore. Tuttavia, poiché nel caso di foRMAtion l'alunno è uno studente che ha una visione iniziale della professione e delle attività correlate, oltre agli argomenti elencati al punto 4.6.2., i mentori devono considerare anche i seguenti passi per garantire il successo del programma:

- 1) discussioni dedicate all'inizio del programma per spiegare il funzionamento generale e le pratiche dell'istituzione ospitante;
- 2) prima di definire il piano di lavoro e gli obiettivi di apprendimento, oltre alla panoramica dell'istituto ospitante, il mentore deve evidenziare i principali settori in cui l'alunno può acquisire esperienza lavorativa durante il programma. Questa offerta dovrebbe essere allineata ai principali campi di interesse dell'alunno e fornire l'opportunità di andare oltre i piani originali, poiché potrebbe non essere a conoscenza di tutti i possibili argomenti trattati dall'istituto ospitante.
- 3) In stretta relazione con il punto precedente, il successo dell'attuazione del programma e la soddisfazione dei partecipanti richiedono anche una revisione intermedia del piano di lavoro. Una revisione congiunta ed eventuale del piano di lavoro è il modo più semplice per allineare i mutevoli interessi dello studente e le possibilità offerte dal mentore e dall'istituzione ospitante.

6.6. Rapporto mentore-alunno

Il rapporto mentore-alunno può durare tutta la vita. Ciò significa che non si concentra solo sulla vita professionale, ma molto probabilmente, in una certa misura, anche su quella personale. Pertanto, comprende un'importante quantità di sviluppo di soft skill, soprattutto nel campo della leadership, del lavoro di squadra, del networking, della socializzazione e così via.

A differenza di altri programmi di tutoraggio, il programma foRMAtion coinvolge alunni che difficilmente hanno esperienza nella gestione e nell'amministrazione della ricerca. Pertanto, i mentori sono tenuti a sostenerli nella gestione del tempo e nella consegna puntuale dei compiti.

6.7. Sfide potenziali

Come previsto inizialmente (cfr. 4.9), durante l'attuazione del programma potrebbero presentarsi diverse sfide, che dovrebbero essere gestite dai partecipanti. Se necessario, i mentori, le istituzioni ospitanti e quelle di invio devono prepararsi e intervenire tempestivamente.

6.8. Valutazione

Come descritto in precedenza, il funzionamento e il sostegno a lungo termine del programma si basano su due azioni importanti: la Comunità di pratica dei mentori, che consente uno scambio continuo di conoscenze e informazioni, e la raccolta e il monitoraggio di moduli di feedback e valutazione da parte dei partecipanti. Per facilitare quest'ultimo processo, alcuni degli allegati (in particolare II, IV, V) potrebbero essere convertiti in questionari online.

7. Fonti

Action Research Mentoring Scheme. British Council. Available at: <https://www.britishcouncil.in/programmes/english/research-publications/arms> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

ARMA – Mentoring Scheme Pilot. Available at: <https://arma.ac.uk/mentoring-scheme-pilot/> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Beseda, J., Gagro, T., Sendelbah, M. (2020): Course for Mentors. Textbook for Mentors. Module 1. Preparation for the Apprenticeship. Publication by the Apprentice Track Consortium p8.

BESTPRAC – Short Term Scientific Missions Guidelines (2018). BESTPRAC COST Action.

Doyle, A. (2020): Important Leadership Skills for Workplace Success. The Balance Careers. Available at: <https://www.thebalancecareers.com/top-leadership-skills-2063782> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

ERA Fellowships – Overview. Available at: <https://www.era-fellowships.de/en/era-fellowships-ueberblick.php> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Facilitator’s Manual of the Career Internship Network (CIN) – A program of the Youth Development Institute. Website: <https://careerintern.ydinstitute.org/cin/about/>

German Federal Ministry of Education and Research (2020). “ERA fellowships – Science Management’: An eventful first campus week comes to an end. Available at: <https://www.era-fellowships.de/en/campuswochen-bonn-aktuelles-abschluss2020.php> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Henker, T. (2018): Internship Mentoring Guide. Gibsonek High School

How to create a Youth-Friendly Workplace – An Employers Guide to Building a Quality Internship (2018). SacramentoWorks

How to mentor graduate students: A Guide for Faculty (2020). Rackham Graduate School – University of Michigan.

Mentorship Program. The Canadian Association of Research Administrators. Available at: <https://cara-acaar.ca/Programs/MentorshipProgram> Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Professional Mentor Guidance (2016). EARMA Professional Development Group. Available at: https://earma.wildapricot.org/resources/Documents/PD%20Programmes/CRM/EARMA_Profesional%20Mentor%20Guidance_2016.pdf Ultima visita: 17 gennaio 2021.

Programma Odyssey. Società internazionale degli amministratori della ricerca. Disponibile all'indirizzo: <https://www.srainternational.org/get-involved/odyssey-program> Ultima visita: 5 ottobre 2022

Smith, R., (2020): Mentoring teachers to research their classrooms: a practical handbook. British Council.

Sito web del progetto BESTPRAC COST Action: <https://bestprac.eu/home/>

Virágh, E., Zsár, V., Balázs, Zs. (2020): Research management and administration: the relevance of specific education and training programmes. HETFA Working Paper, Budapest.



8. Allegati

Allegato I: Piano di lavoro del programma di tutoraggio – form

Il piano di lavoro dovrebbe essere sviluppato congiuntamente dal tutor e dallo studente e dovrebbe essere preparato in inglese. Dopo la finalizzazione del Piano di lavoro, esso sarà caricato sulla piattaforma di apprendimento nonché inviato al referente designato dall'istituto di invio e al rappresentante legale dell'organizzazione ospitante per l'approvazione

Mobilità numero:

Data di inizio e fine della mobilità: GG/MM/AAAA a GG/MM/AAAA

Nome dello studente:

Tutor:

Ente ospitante:

Ente di provenienza:

1) Valutare le conoscenze preliminari dello studente sul ruolo del RMA:

Valuta anche il risultato dell'esame di ammissione.

2) Discutere l'obiettivo generale del programma di tutoraggio:

Stabilisci anche obiettivi più piccoli che possono portare al raggiungimento dell'obiettivo generale del programma di tutoraggio.

3) Considerare gli interessi e le aspettative dello studente:

4) Definire gli obiettivi di apprendimento specifici dello studente:

5) Indicare la formazione all'interno dell'organizzazione che si raccomanda allo studente di frequentare prima di iniziare il lavoro (se applicabile):

Fornire spiegazioni dettagliate sulla formazione in modo che lo studente sappia cosa aspettarsi.

6) Definire/elencare i compiti concreti dello studente, descrivendo il risultato desiderato e stabilendo un calendario per ogni compito:

7) Specificare l'unità principale di attuazione del tutorato e le altre unità dell'istituto che gli studenti visiteranno (se applicabile):

8) Elaborare un piano di monitoraggio che stabilisca le misure principali per tenere traccia del lavoro dello student:

9) Introdurre le aspettative dell'istituzione ospitante verso lo studente:

- *Discutere il piano per la giornata (arrivo a lavoro, fine della giornata, pausa pranzo, ecc.) e arrival to the work, end of the day, lunch break, etc.) e il dress code (se richiesto)*
- *Indicare le festività nazionali e i giorni liberi del tutor (se ci sono)*
- *Discutere della strumentazione informatica fornita dall'istituzione ospitante (Cosa dovrebbero portarsi gli studenti? Cosa è già disponibile?)*
- *Formare lo student sul Codice Etico dell'istituzione ospitante (se esiste)*
- *Discutere degli obblighi amministrativi dello studente verso l'ente ospitante (se esistenti)*

10) Considerare possibili sfide e soluzioni (se applicabile):

Completare l'Allegato II: Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion (solo lo studente)

Allegato II: Lista di controllo delle abilità e competenze da sviluppare nell'ambito del programma di tutoraggio foRMAtion

Modulo di auto-valutazione

Completare questo modulo aiuta lo studente a

- valutare le loro abilità e competenze prima e dopo il programma di tutoraggio foRMAtion per misurare il loro miglioramento;
- saperne di più sui propri punti di forza e sulle aree su cui potrebbe aver bisogno di concentrarsi per avere successo nel mercato del lavoro, potenzialmente come futuri RMA dopo la laurea.

I tutor sono invitati a rivedere il modulo compilato con i loro studenti durante le consultazioni online prima e dopo la mobilità.

Competenze					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Lingua inglese</i>					
<i>Competenze appropriate per il settore</i>					
Rendimento					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Ascolta e comprende i compiti assegnati</i>					
<i>Ricerca informatica</i>					
<i>Competenze analitiche</i>					
<i>Comunicazione scritta</i>					
<i>Comunicazione orale</i>					
<i>Puntualità</i>					
<i>Capacità di lavorare sotto scadenze</i>					
<i>Spirito di iniziativa</i>					
<i>Problem-solving</i>					

<i>Competenze IT (uso di vari software e programmi informatici)</i>					
<i>Qualità del lavoro svolto*</i>					
Lavorare in un team e competenze interpersonali					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Competenze interpersonali</i>					
<i>Capacità di lavorare in un team</i>					
<i>Capacità di accettare altri punti di vista</i>					
<i>Efficacia del lavorare in un team</i>					
<i>Capacità di accettare critiche e rispondere a tensioni</i>					
<i>Networking</i>					
Competenze comportamentali					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Affidabilità</i>					
<i>Efficienza</i>					
<i>Flessibilità</i>					
<i>Apertura</i>					
<i>Sicurezza</i>					
<i>Creatività</i>					
Abilità					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Capire gli altri</i>					
<i>Gestire responsabilità</i>					
Sensibilità culturale					

	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Competenze culturali e di diversità</i>					
Ente ospitante*					
	Eccellente	Buono	Accettabile	Da migliorare	Non Applicabile
<i>Arrivo in orario a lavoro</i>					
<i>Rispetto della cultura istituzionale</i>					
<i>Rispetto del Codice Etico dell'istituzione</i>					

*da completare solo dopo aver svolto la mobilità fisica

Allegato III: Report finale sul programma di tutoraggio

Il report deve essere preparato in inglese e consegnato in formato PDF all'istituzione ospitante.

Mobilità numero:

Data di inizio e fine della mobilità: da GG/MM/AAAA a GG/MM/AAAA

Nome dello studente:

Tutor:

Ente ospitante:

Ente di provenienza:

RIASSUNTO DEL PROGRAMMA DI TUTORAGGIO

(max. 1000 parole)

DESCRIZIONE DEL LAVORO SVOLTO DURANTE IL PROGRAMMA DI TUTORAGGIO

(max. 2000 parole)

DESCRIZIONE DEI PRINCIPALI RISULTATI OTTENUTI DURANTE IL PROGRAMMA DI TUTORAGGIO

In linea con la Checklist delle abilità e delle competenze, descrivere quali sono le aree principali in termini di abilità, competenze, conoscenze e attitudini in cui si è migliorati durante la mobilità mista (comprese le consultazioni online precedenti e successive e la mobilità fisica)?

(max. 2000 parole)

DESCRIZIONE DELLE PRINCIPALI IMPRESSIONI SUL PROGRAMMA DI TUTORAGGIO

Cosa ne pensi: quali esperienze potrai applicare e utilizzare in futuro? Quali aree vorresti affrontare nella tua carriera successiva?

(max. 2000 parole)

IMPRESSIONI PERSONALI

Qual è stata l'esperienza più determinante per te durante il programma di tutoraggio? Quali impressioni condivideresti con i tuoi colleghi?

(max. 2000 parole)

EVENTUALI ALTRI PROBLEMI/COMMENTI DA CONDIVIDERE



Allegato IV: Form di valutazione per gli studenti

(Valutare il tutor e il programma di tutoraggio)

Valutazione del tutor

Si prega di valutare il tutor

	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Nè d'accordo nè in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
<i>Mi ha introdotto nella cultura istituzionale</i>					
<i>Mi ha introdotto ai colleghi</i>					
<i>Mi ha aiutato nel capire i miei compiti e le mie responsabilità</i>					
<i>Mi ha informato sulle attese verso il mio lavoro durante il programma di tutoraggio</i>					
<i>Mi ha coinvolto in attività RMA</i>					
<i>Ha monitorato quotidianamente il mio lavoro e i miei progressi</i>					
<i>Mi ha dato commenti in maniera tempestiva</i>					
<i>Mi ha dato commenti costruttivi</i>					
<i>Mi ha dato consigli e guidato verso il mio sviluppo professionale</i>					
<i>Mi ha dato l'opportunità di</i>					

<i>dimostrare le mie conoscenze e abilità</i>					
<i>Ha riconosciuto il mio contributo professionale</i>					
<i>Mi ha aiutato a fare rete e a cooperare con altri colleghi</i>					
<i>E' stato/a disponibile</i>					
<i>E' stato/a un ascoltatore attivo</i>					
<i>Mi ha motivato</i>					
<i>Ha influenzato la mia aspirazione di diventare RMA</i>					
<i>E' stato/a un modello di riferimento</i>					

EVENTUALI ALTRI COMMENTI DA CONDIVIDERE



Valutazione del programma di tutoraggio foRMAtion

Si prega di valutare il programma di tutoraggio

	Fortemente in disaccordo	In disaccordo	Nè d'accordo nè in disaccordo	D'accordo	Fortemente d'accordo
<i>Ti ha soddisfatto la qualità del programma di tutoraggio?</i>					
<i>Ha soddisfatto le tue aspettative?</i>					
<i>Dopo aver partecipato a questo programma di tutoraggio, ti senti più convinto di una possibile carriera come RMA?</i>					
<i>Le mie competenze e conoscenze RMA sono migliorate.</i>					
<i>Pensi che il programma di tutoraggio foRMAtion sia utile per chi vuole intraprendere una carriera come RMA?</i>					
<i>Consigliaresti il programma di tutoraggio foRMAtion ad altri studenti?</i>					

EVENTUALI ALTRI COMMENTI DA CONDIVIDERE

Allegato V: Valutazione dello studente e del programma di tutoraggio foRMAtion

Valutazione dei miglioramenti dello studente

Dopo averlo completato, questo modulo di valutazione dovrà essere condiviso anche con lo studente.

1) L'atteggiamento dello studente nei confronti del lavoro svolto durante il programma di tutoraggio è stato:

- Eccellente
- Molto buono
- Appropriato
- Neutrale
- Inaccettabile

Maggiori dettagli:

2) Come e in che misura sono stati raggiunti gli obiettivi di apprendimento generali e specifici stabiliti nel Piano di Lavoro (se raggiunti)?

3) In generale, lo studente ha soddisfatto le tue aspettative?

- Sì
- No

Maggiori dettagli:

4) In quale/i area/ee specifica/he RMA e compiti relativi al ruolo di RMA lo studente è stato più sicuro durante l'attività di tutoraggio?

5) Quali sono i punti di forza dello studente in termini di capacità e competenze? Fare riferimento al documento *Checklist delle abilità e competenze* e anche *alla sezione 4.6.1 della Guida*.

6) Quali sono i punti deboli dello studente in termini di competenze? Fare riferimento al documento *Checklist delle abilità e competenze* e anche *alla sezione 4.6.1 della Guida*.

7) Per il futuro, su cosa ci sarebbero margini di miglioramento per lo studente? In che settore?

8) Hai qualche altro consiglio per lo studente?



Valutazione del programma di tutoraggio foRMAtion

Si prega di condividere la tua opinione sul programma di tutoraggio foRMAtion compresa la formazione sul tutoraggio e la *Methodological Guide*.

1) Dopo aver completato il programma di tutoraggio, si prega di votarne l'*utilità* su una scala da 1 a 5. Quanto è stato utile per prepararti a essere un tutor?

- Per niente utile
- Non molto utile
- Moderatamente utile
- Utile
- Molto utile

2) C'è qualcosa che vorresti consigliarci in termini di contenuto della formazione di tutoraggio? Secondo te, quali altri argomenti ti avrebbero aiutato a diventare un tutor più efficace?

3) Quanto è stata utile la *Methodological Guide for the foRMAtion mentorship programme* prima e durante il programma di tutoraggio?

- Per niente utile
- Non molto utile
- Moderatamente utile
- Utile
- Molto utile

4) C'è qualche consiglio che vorresti darci sul contenuto della *Methodological Guide for the foRMAtion mentorship programme*? Secondo te, quali altri argomenti ti avrebbero aiutato a essere un tutor più efficace?

5) Hai qualche consiglio su cambiamenti da fare nel curriculum RMA?

- Si
 No

Se Sì, quale/i consiglio/i?

6) Il programma di tutoraggio foRMAtion ha risposto alle tue aspettative?

- Si
 No

Se no, spiegare la motivazione:

7) Parteciperesti nuovamente, come tutor, a un programma di tutoraggio?

- Si
 No

Se no, spiegare la motivazione:

8) Secondo te è possibile portare avanti un programma di tutoraggio internazionale simile al programma foRMAtion nella tua istituzione?

- Si
 No

Se no, spiegare la motivazione:

9) Hai buone pratiche utilizzate durante il programma di tutoraggio da condividere?



Allegato VI: Lettera di conferma

*Conferma dell'organizzazione ospitante del completamento con successo
del programma di tutoraggio*

[Luogo e data della firma]

Mobilità numero:

Data di inizio e fine della mobilità: da GG/MM/AAAA a GG/MM/AAAA

Nome dello studente:

Tutor:

Ente ospitante:

Ente di provenienza:

Io sottoscritto **TITOLO, NOME E COGNOME, RUOLO NELL'ENTE** confermo l'approvazione del report finale dello studente **NOME E COGNOME** sul suo periodo di tutoraggio presso la mia istituzione, **NOME DELL'ISTITUZIONE OSPITANTE** realizzato nell'ambito del progetto *foRMAtion – Innovative and smart module for potential Research Managers and Administrators in higher education* finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea, numero di registrazione 2019-1-HU01-KA203-061233.

La mobilità per l'apprendimento misto si è rivelata vantaggiosa per lo studente in termini di acquisizione di nuove abilità e competenze e di acquisizione di conoscenze specifiche su come sviluppare e gestire eccellenti progetti europei di ricerca, innovazione e formazione.

In fede,

Rappresentante legale dell'ente ospitante

Allegato VII: Lettera di raccomandazione

Data

Nome

Ruolo

Indirizzo

Raccomandazione per [Nome dello studente]

A chi di competenza,

È mio grande piacere raccomandare [Nome e cognome dello studente] per [lo studente può indicare un corso di studio / posizione lavorativa / borsa di studio /ecc.]. [Nome e cognome dello studente] ha partecipato al programma di tutoraggio svolto nell'ambito del progetto *foRMAtion – Innovative and smart module FOr potential Research Managers and Administrators in higher education* finanziato dal programma Erasmus+ 2019-1-HU01-KA203-061233. Sono stato molto felice di aver lavorato come [suo/sua] tutor presso [Nome dell'ente ospitante] nel periodo [da GG/MM/AAAA a GG/MM/AAA]. La mobilità fisica di [Nome e cognome dello studente] è stata integrata da un programma di apprendimento misto durante il quale ho avuto il piacere di supportarlo/a come [suo/sua] tutor.

Durante questo periodo, sono stato colpito dall'impegno di [Nome e cognome dello studente] nel conoscere il settore del Research Management and Administration. Ho avuto l'opportunità di notare [inserire 2-3 punti di forza/qualità]. Queste qualità sono state comprovate anche dalle attività svolte che [Nome e cognome dello studente] ha portato avanti in maniera eccellente. [fare esempi concreti del lavoro svolto dallo studente.]

Consiglio fortemente di accettare la domanda di [Nome e cognome dello studente]. Se avete bisogno di ulteriori informazioni, sentitevi liberi di contattarmi allo [numero di telefono e indirizzo mail].

In fede,

[Firma]

[Nome e ruolo]

[Luogo e data]

L'unica responsabilità per il contenuto di questo documento è degli autori. Non riflette necessariamente l'opinione dell'Unione europea. Né l'EACI né la Commissione europea sono responsabili dell'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute.

