



## Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0

*Community Notebook. People, Education and Welfare in the Society 5.0*

# HEAD '25

June 17-20, 2025  
Valencia, Spain



QUADERNI DI COMUNITÀ

# WORKSHOP PROCEEDINGS

## EMPOWERING CHANGE:

Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic  
Engagement in Higher Education

*Edited by Stefania Capogna and Maria Chiara De Angelis*



# Quaderni di Comunità

Persone, Educazione e Welfare  
nella società 5.0

## Community Notebook

People, Education, and Welfare in society 5.0

### WORKSHOP PROCEEDINGS

#### Empowering Change

Navigating Twin Transitions and Enhancing  
Civic Engagement in Higher Education

*edited by*

Stefania Capogna & Maria Chiara De Angelis



Iscrizione presso il Registro Stampa del Tribunale di Roma  
al n. 172/2021 del 20 ottobre 2021

Published by



**Quaderni di Comunità**

Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0

*Community Notebook. People, Education and Welfare in the Society 5.0*

© Copyright 2025 Eurilink  
Eurilink University Press Srl  
Via Gregorio VII, 601 - 00165 Roma  
[www.eurilink.it](http://www.eurilink.it) - [ufficiostampa@eurilink.it](mailto:ufficiostampa@eurilink.it)  
ISBN: 979 12 80164 99 5  
ISSN: 2785-7697 (Print)  
ISSN: 3035-2525 (Online)

Prima edizione, dicembre 2025  
Progetto grafico di Eurilink



Published under Creative Commons Attribution ShareAlike 4.0 International: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

APA 7<sup>th</sup> citation system:

Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella Società 5.0 (Ed.) (2025). *Workshop Proceedings n. 6 of the 11th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'25). Empowering Change Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education.*

Please cite your contribution as follows:

*Lenkauskaite E., Souza C.C (2025). ECO-FRIENDLY DIGITAL EDUCATIONAL PRACTICES THAT PROMOTE SUSTAINABILITY. In Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella Società 5.0 (Ed.) (2025). Workshop Proceedings n. 6 of the 11th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'25). Empowering Change Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education.*

## VALUTAZIONE DEI REFEREE

Per la sezione saggi tutti gli articoli in fase di pubblicazione sono sottoposti a un sistema di valutazione tra pari “a doppio cieco” (**double-blind review**).

I *referee* hanno il compito di selezionare le pubblicazioni e le ricerche che possono avere un valore scientifico e accademico per la sezione referata.

In linea con le indicazioni internazionali la procedura adottata dalla rivista *Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0* è la seguente:

### Sistema di valutazione

- Per ogni articolo vengono individuati dall'Editor due *referee* tra ricercatori e docenti universitari o afferenti a istituti di ricerca, in base alle aree di competenza.
- Durante tutto il processo viene mantenuto l'anonimato dei *referee* e degli autori.
- L'Editor raccoglierà i *papers* degli autori, avendo cura di verificare che gli articoli rispettino i requisiti editoriali della rivista. In caso contrario, si richiedono le opportune modifiche e/o integrazioni per uniformare l'articolo agli standard della rivista.
- L'Editor fornirà gli articoli ai *referee* che elaboreranno la propria valutazione utilizzando la scheda fornita dall'Editor.
- La valutazione resta anonima e i suggerimenti saranno comunicati dalla segreteria redazionale all'autore del *paper*.

### Trasparenza

Tutti i *paper* e le relative valutazioni vengono conservati nell'archivio elettronico della rivista per garantire la trasparenza nei procedimenti adottati, anche ai fini della valutazione da parte di enti e valutatori esterni accreditati.

### **Tipo di valutazione**

I *referee* dovranno esprimere la propria valutazione esclusivamente tramite la scheda di valutazione disposta dall'Editor.

La scheda di valutazione si compone di una parte quantitativa (attribuzione di un punteggio da 1-5 in ordine a: sviluppo della teoria, importanza del tema, rilevanza, sintesi della letteratura, qualità dei dati, chiarezza espositiva, bibliografia) e di una parte qualitativa volta a chiarire punti di forza e di debolezza del *paper*.

In conclusione, i *referee* esprimono un giudizio sintetico circa la pubblicabilità o meno dell'articolo o alla sua pubblicabilità con riserva.

I *referee* sono tenuti a fornire suggerimenti all'autore, al fine di migliorare il *paper*.

In nessun caso i commenti possono essere offensivi o lesivi dell'integrità dell'autore.

### **Pubblicazione**

La decisione finale per la pubblicazione spetta comunque all'Editore, soprattutto in caso di incongruenza tra i giudizi dei *referee*.

### **Ringraziamento**

I *referee* collaborano alla revisione a titolo volontario in una logica di servizio per la comunità scientifica.

L'elenco dei *referee* per l'anno precedente viene inserito nella rivista come ringraziamento per la collaborazione fornita, e in ossequio ai principi di trasparenza rispetto al procedimento adottato (*open peer review*).

Si ringraziano quanti hanno partecipato alle attività di referaggio per il **2024**:

Davide Bennato, Angelica Bonin, Pablo Calzeroni, Stefania Capogna, Simone Carlo, Katiuscia Carna, Rita Chiesa, Iuliano Conti, Rocco D'Ambrosio, Federica De Luca, Pina Del Core, Gianni Di Gennaro, Laura Evangelista, Speranzina Ferraro, Ivo Germano, Daniela Grignoli, Anna Grimaldi, Giancarlo Gola, Giulio Iannis,

Milena Lombardi, Giada Marinensi, Oronzo Marraffa, Claudio Melchior, Rosanna Memoli, Barbara Morsello, Francesco Niglia, Francesco Pace, Emilia Palladino, Anna Parola, Daniela Pavoncello, Antonio Petagine, Marina Pettignano, Pietro Iacono Quarantino, Teresa Rinaldi, Veronica Roldan, Vanessa Russo, Diana Salzano, Riccardo Sebastiani, Luigi Somma, Eleonora Sparano, Nicola Strizzolo, Simone Tosoni, Isabella Valbusa, Andrea Zammitti, Francesco Zuccolo.

## **EDITOR IN CHIEF**

Stefania Capogna

## **DIRETTORE RESPONSABILE**

Fulvio Oscar Benussi

## **ADVISORY BOARD**

Rebecca Allen (Mount St. Joseph University); Carmelina Canta (Senior, Università Roma Tre); Vincenzo Cesareo (Professore emerito, Università Cattolica di Milano); Roberto Cipriani (Professore emerito, Università Roma Tre); Julia Gluesing (Wayne State University-Detroit); Sari Hanafi (American University of Beirut); Urs Hauenstein (Presidente International Council); Tristram Hooley (Inland Norway University of Applied Sciences); Raphaël Liogier (Université de Paris); Gregory Makrides (European Association of Career Guidance); Fortunato Mallimaci (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas); Mario Morcellini (Unitelma Sapienza); Antonio Ranieri (CEDEFOP); Paweł Prüfer (Akademia im. Jakuba z Paradyża, Gorzów Wielkopolski); Paul-André Turcotte (Université de Montréal).

## **SCIENTIFIC BOARD**

Rita Bichi (Università Cattolica, Milano); Annalisa Buffardi (INDIRE); Gianna Maria Cappello (Università di Palermo); Marc Romero Carbonell (Universitat Oberta de Catalunya); Marco Caselli (Università Cattolica, Milano); Francesca Colella (Università dell'Aquila); Cleto Corposanto (Università degli Studi Magna Græcia di Catanzaro); Ida Cortoni (Sapienza, Roma); Cecilia Costa (Università Roma Tre); Angelo Del Cimmuto (INAPP); Orazio Giancola (Sapienza Università di Roma); Giovanna Gianturco (Sapienza Università di Roma); Nieves Gomez Aguilar (Universidad de Cádiz); Emilio Greco (Link Campus University); Francesca Greco (Università di Udine); Montse Guitert Catasús (Universitat Oberta de Catalunya); Gennaro Iorio (Università di Salerno); Manuela Minozzi (Link Campus University); Flaminia Musella (Università degli Studi Roma Tre); Stefania Nirchi (Università degli Studi Roma Tre);

Donatella Pacelli (Lumsa); Umberto Pagano (Università della Magna Graecia); Emilia Palladino (Università Pontificia Gregoriana); Roberta Paltrinieri (Università di Bologna); Gianfranco Pecchinenda (Università Federico II); Donatella Poliandri (INVALSI); Veronica Roldan (Unicusano); Teresa Romeu Fontanillas (Universitat Oberta de Catalunya); Sara Romiti (INVALSI); Roberto Russo (Link Campus University); Desiré Sabatini (Link Campus University); Roberto Serpieri (Università Federico II); Ligita Simanskienė (Klaipėda University, Lithuania); Emanuele Toscano (Università Marconi); Vassilis Stylianakis (University of Patras); Roberto Veraldi (Università di Chieti); Andrea Velardi (Università Cusano); Erika Župerkienė (Klaipėda University, Lithuania).

#### **EDITORIAL COMMITTEE**

Giulia Allegrini (Università di Bologna); Eugenia Blasetti (Sapienza Università di Roma); Fulvio Oscar Benussi (Esperto indipendente); Donatella Cannizzo (AFAM); Joe Casini (Zwan); Lavinia Cicero (Università Telematica e-Campus); Maria Chiara De Angelis (Link Campus University); Eugenio De Gregorio (Link Campus University); Federica De Stefani (Link Campus University); Angelo Del Cimmuto (INAPP); Speranzina Ferraro (Independent Expert); Concetta Fonzo (INAPP); Antonio Opromolla (Università dell'Aquila); Sara Pellegrini (Link Campus University); Emma Pietrafesa (INAIL); Luca Riva (Comune di Milano); Vito Saracino (Università di Foggia); Danila Scarozza (Link Campus University); Eliseo Sciarretta (Link Campus University); Riccardo Sebastiani (Link Campus University); Eleonora Sparano (Unicusano); Sandro Zilli (Independent Expert).

## **MANAGEMENT STAFF**

Riccardo Piroddi, Book editor Eurilink University Press

Elisa Pistone, Segreteria di redazione

Luca Torchia, Segreteria di redazione

## **CONTATTI**

Eleonora Sparano, Responsabile ufficio comunicazione

Vito Saracino, Segreteria ufficio comunicazione

Centro di ricerca Digital Technologies, Education & Society (DiTES)

Sito web: [www.dites.unilink.it](http://www.dites.unilink.it) E-mail: [dites.progetti@unilink.it](mailto:dites.progetti@unilink.it)

Per proporre saggi, articoli e recensioni bisogna registrarsi al sito della rivista:

<http://quadcom.archicoop.it/index.php/qdc/user/register>

È possibile ricevere gratuitamente un estratto della rivista (quadrimestrale, in formato Pdf), iscrivendosi alla newsletter del centro di ricerca: <https://dites.unilink.it/contatti/>

*Per acquistare la copia cartacea:* [ufficiostampa@eurilink.it](mailto:ufficiostampa@eurilink.it)

|                                                     |         |
|-----------------------------------------------------|---------|
| Abbonamento annuale edizione cartacea (3 numeri)    | € 55,00 |
| Abbonamento annuale edizione elettronica (3 numeri) | € 25,00 |

## ACKNOWLEDGMENT

The editors wish to sincerely thank the consortium of the Erasmus+ Project UP2YOU “Bottom-up sustainable and inclusive development” (Project Code 2023-1-ES01-KA220-HED-000160874) for their valuable input in the conceptual and collaborative development of this special issue.

We also extend our deepest appreciation to the Scientific Committee of the *11th International Conference on Higher Education Advances* (HEAd’25), held in Valencia from June 17 to 20, 2025, for their continuous support, insightful feedback, and commitment to advancing the academic dialogue on the transformation of higher education in the context of digital and green transitions.

Special thanks to Josep Domènech, General chair of the HEAD Conference, from the Universitat Politècnica de València, and Domenico Savio Brunetto, Workshops chair from Politecnico di Milano, for hosting the UP2YOU Workshop, “Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education”, within the framework of the vibrant and welcoming academic community of Valencia.

This special issue, “Empowering Change. Navigating Twin Transitions and Enhancing Civic Engagement in Higher Education,” would not have been possible without their intellectual engagement, organizational efforts, and dedication to fostering international collaboration in higher education research.

Finally, heartfelt thanks go to all the colleagues who participate in these important discussion moments, generously sharing the progress of their knowledge and research.

# INDEX

## INTRODUCTION

|                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Stefania Capogna, Maria Chiara De Angelis</i>                                                                                                                                                                                                 | 13 |
| 1. Integrating Chatgpt into Teaching: Students' Perceptions of Its Usefulness and Reliability as a Pedagogical Resource<br><i>José Sánchez-Labela, Antonio González-Rojas, Isabel Pla Julián</i>                                                 | 23 |
| 2. Eco-Friendly Digital Educational Practices That Promote Sustainability<br><i>Edita Lenkauskaite, Caio Cesar Souza</i>                                                                                                                         | 35 |
| 3. Leveraging LLM with Rag for Feedback in Medical Data Science Courses<br><i>Ivan Letteri, Pierpaolo Vittorini, Francesca Tusoni, Leila Fabiani</i>                                                                                             | 45 |
| 4. Integrating Digital Feedback to Enhance Sustainable and Equitable Peer Collaborative Skills, Feedback Literacy and Reflective Practice an Undergraduate Groups: Learnings from Australian Case Studies<br><i>Kirsty Emery, Susan Matthews</i> | 57 |
| 5. Digital Technologies for Environmental Education and Civic Engagement: A Case Study on a Pre-Secondary Pathway FOR Unaccompanied Foreign Minors Preparing for Entry into High School<br><i>Vincenzo Salerno</i>                               | 73 |

|                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6. The Contribution of Vet to Twin Transition: Quality, Competence and Participatory Improvement Through Peer-Review<br><i>Diego Boerchi, Laura Evangelista, Concetta Fonzo</i>                                                      | 89  |
| 7. Adopting an Evidence-Based Management Approach in Teaching: Perspectives, Barriers and Enablers Among Academics in Business and Management<br><i>Katarzyna Tracz-Krupa, Vincent Cassar, Dorota Molek-Winiarska, Frank Bezzina</i> | 101 |
| 8. Micro-Credentials and the Role of Quality Assurance<br><i>Concetta Fonzo, Laura Evangelista</i>                                                                                                                                   | 115 |
| 9. Innovating the Curriculum: Analysing the Transformation of First Year Students' Agency in the "Cultivating Knowledge and Care" Course<br><i>Emiliane Rubat du Mérac, Astrid Favella</i>                                           | 125 |
| 10. The Twin Transition Strategy Framework: How Universities Can Effectively Leverage Their Capabilities in Research, Teaching, and Collaborations<br><i>Anna Kyawt Ni</i>                                                           | 137 |
| 11. Micro-Credentials and the Digital Transformation of Higher Education<br><i>Sergio Pappagallo</i>                                                                                                                                 | 155 |

## 7. ADOPTING AN EVIDENCE-BASED MANAGEMENT APPROACH IN TEACHING: PERSPECTIVES, BARRIERS AND ENABLERS AMONG ACADEMICS IN BUSINESS AND MANAGEMENT

by Katarzyna Tracz-Krupa\*, Vincent Cassar, Dorota Molek-Winiarska, Frank Bezzina\*

**Abstract:** This study investigates how business and management instructors in Central Europe comprehend and apply Evidence-Based Management (EBM) in their classrooms, the obstacles they face and the resources they require to adopt an EBM approach in their teaching. Thirty academics from three HEIs in Prague, Zagreb, and Opole answered a supervised, semi-structured questionnaire. Results showed that their view of EBM frequently differs from the mainstream definition, with a predilection for case studies, qualitative research, and readily available sources. Time constraints, a lack of instructional resources, and inadequate institutional support were salient obstacles. Access to resources, professional development, peer support, and local language content were critical facilitators. The findings are discussed, and the study

---

\* Katarzyna Tracz-Krupa, Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Business and Management, Wrocław University of Economics and Business, Wrocław, Poland, [katarzyna.tracz-krupa@ue.wroc.pl](mailto:katarzyna.tracz-krupa@ue.wroc.pl). Vincent Cassar, Professor, Head of the Department of Business & Enterprise Management, Faculty of Economics, Management and Accountancy, University of Malta, Msida, Malta, [vincent.cassar@um.edu.mt](mailto:vincent.cassar@um.edu.mt). Dorota Molek-Winiarska, Associate Professor, Department of Human Resources Management, Faculty of Business and Management, Wrocław University of Economics and Business, Wrocław, Poland, [Dorota.Molek-Winiarska@ue.wroc.pl](mailto:Dorota.Molek-Winiarska@ue.wroc.pl). Frank Bezzina, Professor, Pro-Rector for International Development and Quality Assurance at the University of Malta, [frank.bezzina@um.edu.mt](mailto:frank.bezzina@um.edu.mt).

provides practical recommendations to improve EBM integration in business and management education.

**Keywords:** Evidence-Based Management, Business education, Barriers, Enablers, Central Europe.

## *Introduction*

Business and management education faces criticism for failing to combine theory and practice effectively (Javed & Bhaumik, 2024). Some programs highlight academic models, while others focus on experiential learning, but real integration remains superficial (Feigenblatt, 2015). This gap results in graduates with either strong academic knowledge or practical abilities, but seldom both (Varma & Dixit, 2012), jeopardising their readiness for today's corporate issues.

### *1. Evidence-Based Management*

Evidence-Based Management (EBM) provides a solution by supporting decision-making that incorporates scientific research, organisational data, professional skills, and stakeholder values (Rousseau & Barends, 2023a). This study explores how business and management academics in Central Europe conceptualise EBM, whether they adopt EBM in their teaching, the challenges they face, and the support they need. Focusing on Central Europe—an under-represented region in EBM research with distinct transitions from centrally planned to market economies—offers valuable insights into how EBM is interpreted and applied in business school contexts, helping to address geographic imbalances and enrich

global understanding of evidence-based practice (Cassar *et al.*, 2025). The insights were used to develop practical recommendations for enhancing business and management education.

### *1.1 Defining EBM and the 6A's Framework*

EBM is a decision-making approach that highlights the conscientious, explicit, and judicious use of the best-available evidence from multiple sources to enhance the likelihood of a favourable outcome (Rousseau & Barends, 2023a). It encompasses four forms of evidence: empirical research findings, organisational data, professional expertise, and stakeholder influence. EBM encourages practitioners to shift away from intuition, gut feelings, routines, or anecdotal experiences, promoting a more systematic and transparent approach to management decisions. The 6As model—Ask, Acquire, Appraise, Aggregate, Apply, and Assess—provides a step-by-step guide for implementing EBM in practice (Barends *et al.*, 2014). These stages enable clear question framing, extensive evidence collecting and evaluation, and reflective implementation.

## *2. Enhancing Student Skills and Competencies through EBM*

Embedding EBM in business courses improves students' analytical skills, critical thinking, and ability to make evidence-based decisions (Rynes *et al.*, 2014). It bridges the gap between theory and practice by encouraging students to investigate many sources of information, evaluate quality, and defend their choices. Studies show that students who have received EBM training are better at synthesising evidence and are less influenced by prejudice (Briner *et al.*, 2009). Teaching techniques that combine EBM with

simulations or case studies increase deeper involvement and are consistent with experiential learning theories (Kolb, 2015).

### *2.1 Obstacles to Implementing EBM in Business and Management Institutions*

Several barriers hinder EBM adoption. Many academics/instructors lack formal training in EBM or are unfamiliar with its frameworks (Rousseau & McCarthy, 2007). Time restrictions and severe workloads limit the ability to redesign curriculum and create new instructional materials (Barends *et al.*, 2014). Access to a wide range of evidence, including practitioner and organisational data, is frequently restricted (Nutley *et al.*, 2007). Furthermore, some academics worry that EBM would diminish experiential knowledge or be perceived as overly prescriptive (Learmonth & Harding, 2006). The lack of institutional incentives for teaching innovation further deters uptake (Rynes *et al.*, 2001).

### *2.2 Enablers for Integrating EBM in Teaching*

Successful integration of EBM requires institutional, pedagogical, and technological support. It is critical to have high-quality resources, including presentation decks, case studies, and textbooks, that are suited to EBM concepts. Faculty development through workshops and peer learning promotes competence and confidence (Rousseau & Gunia, 2016). Multilingual resources can improve accessibility and engagement (Tranfield *et al.* 2003). Institutional enablers such as flexible workloads, cultural support, and credit for instructional innovation are critical. Emerging technology, including AI-powered tools, can help academics rapidly gather and synthesise evidence (Gilson *et al.*, 2023).

### *2.3 Research Questions*

In light of the above, this study is guided by the following five research questions:

1. Are the academics familiar with the term EBM? If so, how do they describe it?
2. What types of evidence-based sources do the academics draw upon in their teaching?
3. What kind of scientific evidence do the academics use in their teaching? How do they check whether there is new or updated scientific research that supports or challenges the topic/s they teach?
4. What barriers or challenges do academics encounter while incorporating EBM into their classes?
5. What forms of support or resources would assist academics in adopting an EBM approach in their teaching?

### *3. Method*

This exploratory study was part of the Erasmus+ Cooperation Partnerships in Higher Education initiative and focused on academics at three Central European business and management HEIs based in Prague, Zagreb and Opole. 30 volunteers (10 per each institution), who accepted an invitation from their respective Faculty Office, participated in a supervised self-administered questionnaire capturing demographic information, academics' awareness and practice of EBM, perceived impediments, and support requirements. Supervision ensured that the replies were not influenced by external sources. Ethical clearance was obtained from the University of Malta's Faculty of Economics,

Management, and Accountancy Research Ethics Committee, while confidentiality and anonymity were guaranteed.

Data were collected between March 23 and April 22, 2025. Respondents were predominantly female (66.7%), mid-career academics (66.6%), 40-49 years old (36.7%), and had more than 15 years of teaching experience (46.7%). Closed-ended replies were summarised using frequency tables, while open-ended responses were subjected to content analysis.

#### *4. Results*

When the academics were asked whether they were familiar with the term EBM, 13 replied 'yes' (43.3%), 10 stated 'somewhat', with the remaining 7 (23.7%) answering 'no'. The statements provided to describe EBM were grouped under the following six themes: EBM as a multi-source decision-making approach (4); a data-driven or scientific approach (8); critical thinking process (3); an alternative to tradition, intuition or opinion (3); as a tool for improved decision-making (1); and a teaching method (1).

The sources of evidence the academics draw upon were grouped into the six themes. These were: scientific research and academic literature; textbooks and research summaries; case studies (e.g. The Case Centre); public/ governmental/ institutional data; stakeholder input/engagement; and practical/organisational applications.

The academics reported using a diverse array of scientific evidence in their teaching, which can be grouped into the following five categories: case studies (27), qualitative studies (18), observational quantitative studies (18), synthesis of evidence (13), and experimental and quasi-experimental studies (6).

Furthermore, the academics employed various strategies aimed at aligning their teaching with current research. These were grouped into the following four main categories: scholarly/academic sources (46), professional dialogue and events (38), general online searches (e.g. Google) (38) and technology-assisted tools (e.g. ChatGPT) (18).

While 7 (23.3%) reported that they do not incorporate EBM in their teaching, 13 (43.3%) reported that they do not encounter any barriers or challenges when incorporating EBM into their classes. The remaining 10 academics (33.3%) identified barriers or challenges that could be grouped under the following four main themes: resource constraints (e.g., insufficient teaching materials, preparation time and timetable constraints) (9), institutional knowledge and culture (e.g., insufficient knowledge about EBM, unsupportive climate and unsupportive leadership within institution (5), and lack of student interest/engagement (3)

The forms of support or resources that would assist academics in adopting an EBM approach in their teaching were grouped into the four themes. These are: instructional resources (e.g. case studies and educational materials on EBM) (13), capacity building and professional learning (7), language accessibility (i.e. educational material in the primary language (4) and time-related support (i.e. more time in the timetable and for preparation) (2).

## *5. Discussion*

Academics' knowledge of EBM is only partially consistent with existing definitions (Rousseau & Barends, 2023). Six major discrepancies were discovered. First, EBM was frequently described as a mentality rather than a systematic, multi-source procedure. Second, while evidence categories such as scientific research, professional expertise, and organisational data were referenced,

stakeholder involvement was notably absent. Third, instructors rarely articulated the six-step EBM technique in detail (Rousseau & Barends, 2023a). Fourth, critical thinking was considered as a separate idea rather than integrated into evidence appraisal. Fifth, some people saw EBM as a teaching method rather than a decision-making framework. Finally, the ethical dimensions—being conscientious, explicit, and judicious—were rarely discussed.

Academics used a variety of sources—articles, case studies, and textbooks—but not necessarily in accordance with the four EBM domains (Barends *et al.* 2014). While many used journals or research databases, others relied on more accessible sources such as textbooks, which may lack current or rigorous evidence (Tranfield *et al.*, 2003). Organisational data and structured stakeholder feedback were underutilised, while anecdotal and experiential input predominated, risking bias (Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau & McCarthy, 2007). Case studies were the most common type of scientific evidence, followed by qualitative investigations. More rigorous designs, such as meta-analyses or RCTs, were rarely referenced (Briner *et al.*, 2009), showing a void in the utilisation of high-quality data.

On one hand, barriers to EBM integration included a lack of teaching materials, low awareness, and reported student apathy, which aligned with earlier research on institutional opposition and resource limitations (Barends *et al.*, 2017; Rousseau & Barends, 2023b). On the other hand, academics advocated for practical tools (such as case libraries and slide decks), professional development, and resources in native languages (Tranfield *et al.*, 2003). Peer learning and time flexibility were also identified as essential factors in allowing EBM adoption (Rousseau & Gunia, 2016; Neville *et al.*, 2020).

### *5.1 Recommendations*

Based on the findings from this study, some actionable proposals emerge to enhance EBM in business and management education. To facilitate integration, first create and share high-quality, open-access teaching resources (e.g., case studies, exercises) via platforms such as the Centre for EBM (CEBMA) (Rousseau and McCarthy, 2007; Barends *et al.*, 2017). Second, offer faculty training in the form of workshops and online courses that will help them become more competent in critically analysing and using evidence. Third, promote collaboration through communities of practice and academic networks to facilitate knowledge sharing and peer support (Cranley *et al.* 2012). Fourth, advocate for institutional support through policy alignment, funding, and performance evaluations (Barends *et al.*, 2017). Fifth, increase student participation through real-world challenges, flipped classrooms, and experiential learning activities like as case contests (Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2020). Lastly, allocate time for academics to prepare and implement EBM content, whilst addressing workload as a key barrier (Barends *et al.*, 2017).

### *Conclusion*

EBM shows great promise to improve student skills and competencies and to bridge the gap between theory and practice in business education. By breaking down institutional barriers, business and management education can become more rigorous, relevant, and effective for future professionals.

## *Declarations*

Conflict of interest and funding: The Author have no financial interests to disclose. The author declare that the manuscript is a part of Eramsus project – “Enhancing an evidence – based approach in business – oriented courses” (2024-1-PL01-KA220-HED-000248249-P4) that was received before the preparation of this manuscript.

## *References*

Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P. & Ritter, F. (2003), Measuring Decent Work with Statistical Indicators, *International Labour Review*, 142(2), 147-77.

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-Based Management: The Basic Principles*. Center for Evidence-Based Management.

Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2017). *Evidence-Based Management: How to use evidence to make better organizational decisions*. Kogan Page.

Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.

Cassar, V., Tracz-Krupa, K., & Bezzina, F. (2024). The influence of culture, competence, and style of decision-making on the perceived adoption of evidence-based management sources among Polish managers. *Central European Management Journal*, 33(1), 3-19.

Cranley, L. A., Cummings, G. G., Profetto-McGrath, J., Toth, F., & Estabrooks, C. A. (2012). Facilitation of clinician engagement in planning and implementing evidence-based practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 9(4), 199–206.

Feigenblatt, O.F. von, 2015. Integrating theory and practice in business education: An interdisciplinary approach. *Academia.edu*. [https://www.academia.edu/52559850/Integrating\\_Theory\\_and\\_Practice\\_in\\_Business\\_Education](https://www.academia.edu/52559850/Integrating_Theory_and_Practice_in_Business_Education).

Financial Times, 2023. Business schools debate theory versus practice. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/8a354695-0ed9-44eb-bd22-b017a4f1cbbe>.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., & Bergiel, E. B. (2023). Understanding the implications of AI in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 22(1), 123–137.

Javed, R., & Bhaumik, A. (2024). Bridging the gap between theory and practice: A comparative study of competency-based and traditional training in management sciences. *Küresel Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 14(2), 45–60.

Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (2<sup>nd</sup> ed.). Pearson Education.

Learmonth, M., & Harding, N. (2006). Evidence-based management: The very idea. *Public Administration*, 84(2), 245–266.

Neville, L., Heery, E., & Watson, T. (2020). Barriers to pedagogical innovation in higher education: Lessons from a multi-institutional study. *Teaching in Higher Education*, 25(6), 678–692.

Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Policy Press.

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Press.

Rousseau, D. M. (2020). Closing the evidence-based management gap. In A. Wilkinson, S. J. Armstrong, & M. Lounsbury (Eds.), *The Routledge companion to management information systems* (pp. 373–386). Routledge.

Rousseau, D. M., & Barends, E. (2023a). An updated definition of evidence-based management. In E. Barends & D. M. Rousseau (Eds.), *Handbook of Evidence-Based Management* (pp. 3–15). Oxford University Press.

Rousseau, D. M., & Barends, E. (2023b). What evidence-based management is, and why it matters. Center for Evidence-Based Management. <https://www.cebma.org/resources-and-tools/what-is-ebmgt/>.

Rousseau, D. M., & Gunia, B. C. (2016). Evidence-based practice: The psychology of EBP implementation. *Annual Review of Psychology*, 67, 667–692.

Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 84–101.

Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2001). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence

between research and practice. *Human Resource Management*, 40(4), 363–380.

Rynes, S. L., Rousseau, D. M., & Barends, E. (2014). From the guest co-editors: Change the world: Teach evidence-based practice! *Academy of Management Learning & Education*, 13(3), 305–321.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Varma, A. and Dixit, V., 2012. Bridging the theory-practice gap in business education: Insights from the Indian context. *Journal of Contemporary Management Research*. [https://www.researchgate.net/publication/381531061\\_Bridging\\_the\\_Theory-Practice\\_Gap\\_in\\_Business\\_Education\\_Insights\\_from\\_the\\_Indian\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/381531061_Bridging_the_Theory-Practice_Gap_in_Business_Education_Insights_from_the_Indian_Context).

**Publisher's Note:** *Quaderni di Comunità. Persone, Educazione e Welfare nella Società 5.0* remains neutral about jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.



## QUADERNI DI COMUNITÀ del DiTES

N. 1/2021

L'ISTRUZIONE, IL LAVORO E LA SOCIETÀ AI TEMPI DELL'EMERGENZA  
PANDEMICA GLOBALE

*A cura di* Stefania Capogna, Angelo Del Cimmuto, Concetta Fonzo

N. 1/2022

SFIDE E OPPORTUNITÀ PER I SISTEMI DI ISTRUZIONE, FORMAZIONE E  
LAVORO NEL PERIODO EMERGENZIALE

*A cura di* Stefania Capogna, Donatella Cannizzo, Concetta Fonzo

N. 2/2022

IL PRESENTE E IL FUTURO DELLA SOCIETÀ DIGITALE. LUCI E OMBRE  
DI UNA INEVITABILE TRANSIZIONE

*A cura di* Angelo Del Cimmuto, Fulvio Oscar Benussi

N. 3/2022

L'EDUCAZIONE E LA SOCIETÀ NEL FUTURO POST PANDEMIA

*A cura di* Speranzina Ferraro, Eugenio De Gregorio, Lavinia Cicero

N. 1/2023

ACTIVE CITIZENSHIP FOR THE DIGITAL SOCIETY. EXPERTISE, BEST  
PRACTICES AND TEACHING IN THE DIGITAL ERA

*Edited by* Stefania Capogna, Manuela Minozzi, Danila Scarozza

N. 2/2023

TEACHING ENHANCED LEARNING FOR ENGAGING AND INCLUSIVE  
LEARNING

*Edited by* Ida Cortoni, Veronica Lo Presti, and Eleonora Sparano

N. 3/2023

REINVENTING UNIVERSITY: THE DIGITAL CHALLENGE IN HIGHER EDUCATION

*Edited by* Stefania Capogna, Ligita Šimanskienė, Erika Župerkienė

N. 1/2024

LA REPUTAZIONE NELL'ERA DIGITALE. RAPPRESENTAZIONI E PRATICHE DEL SÉ TRA CAPITALE SOCIALE E BENE RELAZIONALE

*A cura di* Eleonora Sparano, Nicola Strizzolo, Martina Lippolis

N. 2/2024

ORIENTAMENTO AL FUTURO

*A cura di* Speranzina Ferraro, Lavinia Cicero, Diego Boerchi, Andrea Zammiti

N. 3/2024

HUMAN FLOURISHING FOR WELLBEING IN SOCIETY, COMMUNITIES AND ORGANIZATIONS

*Edited by* Eugenia Blasetti, Cecilia Costa, Maria Chiara De Angelis, Eugenio De Gregorio, Andrea Velardi

N. 1/2025

HUMAN-CENTRIC APPROACH TO ARTIFICIAL INTELLIGENCE

*Edited by* Marco Filoni, Filippo Maria Giordano, Giorgio Grimaldi

N. 2/2025

THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF EVALUATION: FROM THEORY TO PRACTICE

*Edited by* Laura Evangelista, Concetta Fonzo

**Eurilink University Press**, nata nel 2006, è la casa editrice dell'Università degli Studi "Link", Università italiana non statale legalmente riconosciuta, con forte vocazione internazionale.

*Mission* della casa editrice è quella di creare un'azione di "ponte" culturale tra il lettore e la società globale, l'università e il mondo del lavoro, i cittadini e le Istituzioni, proponendo pubblicazioni di elevato spessore, umano e culturale, con contenuti chiari e approfonditi, in grado di affrontare tutte le tematiche emergenti del nostro tempo e le prospettive dibattute a livello internazionale.

*Eurilink* pubblica in lingua italiana e in lingua inglese utilizzando anche lo strumento di diffusione informatica.

Le linee guida editoriali sono individuate da Comitati Scientifici e dalle Direzioni Editoriali delle diverse collane. Le pubblicazioni dedicate alla Formazione Universitaria e alla Ricerca Scientifica, sono sottoposte a sistema di peer review.

*L'offerta editoriale* si articola in 5 grandi aree, alle quali afferiscono 19 differenti collane, e comprende Riviste, Annali, Quaderni e Coedizioni:

#### A. ACCADEMIA: COLLANE CON FOCUS UNIVERSITARIO

- *Studi e dialoghi giuridici*: norma e diritto vivente. Ambito Privatistico (*Critical Studies in Private Law*) e Ambito Pubblicistico, Comunitario e Internazionale (*Critical Studies in Public Law, Community and International field*). Collana specialistica di riferimento del Corso di Laurea a ciclo unico di Giurisprudenza
- *Studi politici, economici, diplomatici e internazionali*: analisi dei processi di globalizzazione dei fenomeni politici e delle relazioni tra i Paesi; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di comunicazione digitale*: innovazioni nei mezzi di comunicazione e pubblicità; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Studi di management, finanza e fiscalità dell'impresa*: analisi e metodologie; collana di riferimento dell'omonimo Corso di Laurea e di Laurea Magistrale
- *Campus*: collana che riflette il dibattito culturale e scientifico dell'Università e della Fondazione, oltre che le attività di formazione professionale, universitaria e post universitaria e i risultati delle attività di ricerca (*Handbook, Conference proceedings, Ricerca*)
- *Alumnia*: pubblicazioni dei laureati che hanno ottenuto la dichiarazione di "dignità di stampa" da parte delle relative Commissioni di Laurea
- *I codici*: raccolta di norme per le varie aree del diritto, italiano e internazionale

#### B. ATTUALITÀ INTERNA E INTERNAZIONALE

- *Tempi Moderni*: attualità politica, economica e sociale - italiana e internazionale
- *Ricostruzione*: analisi storica della strategia di ricostruzione morale e civile dell'Italia del dopoguerra per interpretare le dinamiche sociali e politiche del nostro tempo

- *Eurinstant*: temi emergenti rappresentati con dati e informazioni per una lettura veloce
- *La Critica*: analisi e interpretazione dei fenomeni culturali e sociali del nostro tempo
- *I Saggi*: approfondimenti monografici nelle diverse discipline

#### C. STORIA

- *Tracce*: ritratti e biografie, racconti e percorsi di vita
- *Historia*: studi storici, in grado di fornire contributi, anche inediti, alla comprensione di fatti e di relazioni che costituiscono le radici storiche della nostra civiltà

#### D. ARTE E CULTURA

- *Arti e Tradizioni*: manifestazioni dell'arte e rappresentazione delle tradizioni delle regioni d'Italia
- *Ambiente Urbano e Territorio*: analisi, studi e progetti
- *Benessere e Salute*: teoria, ricerca e percorsi operativi
- *Link*: pubblicazioni con specifica attenzione alla lingua e alla cultura di paesi emergenti

#### E. ISTITUZIONI

- *Pubblicazioni di servizio*: per Enti o Istituzioni varie, interne e internazionali

*All'offerta editoriale pubblicata nelle diverse collane si aggiungono:*

#### 1. RIVISTE

- *Quaderni di Comunità - Persone, Educazione e Welfare nella società 5.0*, sullo studio e la comprensione della complessità culturale, sociale, organizzativa ed educativa del nostro tempo (*print and on line*)

#### 2. COEDIZIONI: pubblicazioni in collaborazione con altre case editrici - non italiane - finalizzate a una più estesa divulgazione anche all'estero

#### 3. ANNALI

- *Annali del CERSIG* (Centro di Ricerca sulle Scienze Giuridiche)
- *Annali del DISEC* (Centro di Ricerca "Dinamica dei Sistemi Economici Complessi")
- *Annali dell'Università degli Studi "Link Campus University"*



Il Centro di Ricerca **DITES** (*Digital Technologies, Education and Society*) dell'Università degli Studi "Link" si propone come spazio di ricerca e sperimentazione per attori, istituzioni e organizzazioni che hanno a cuore la centralità dell'educazione in tutte le sue forme: (educazione, formazione, stage, lavoro, accompagnamento, edutainment).

L'obiettivo generale del Centro di Ricerca **DITES** è valorizzare le tecnologie digitali in un'ottica di empowerment individuale, organizzativo e di comunità, mettendo la *persona* al centro dei processi di innovazione.

**DITES** si muove su due macro aree di interesse principali, ma non esclusive:

- a) tecnologie digitali, istruzione, organizzazioni e società;
- b) *empowerment* per persone, organizzazioni e comunità.

Confluiscono attorno al centro numerosi studiosi, esperti, formatori, nazionali e internazionali che ne condividono la filosofia.





L'**Università degli Studi "Link"**, Università non Statale legalmente riconosciuta dall'Ordinamento Universitario Italiano ai sensi del DM 21 settembre 2011, pubblicato in G.U. Serie Generale n. 268 del 17 novembre 2011. Già sede a Roma dell'antica Università di Malta, è stata la prima Università straniera autorizzata a operare in Italia (D.M. 27.11.1999).

L'Università degli Studi "Link" nasce come una "unità scientifica" internazionale, multidisciplinare, interdisciplinare, focalizzata sui cambiamenti e sulle sfide che, a livello globale, investono i diversi ambiti della conoscenza e della ricerca.

Obiettivo generale è quello di rendere la nuova classe dirigente capace di operare in termini di "problem solving" nelle aree del sapere economico, giuridico e politico, con grande sensibilità e capacità creativa e comunicativa.

L'approccio comparatistico dello studio dell'economia, del diritto e dell'amministrazione della politica, consente di creare un laureato con un profilo integrale sia sul piano della connessione fra culture e lingue diverse sia su quello dell'interdipendenza fra l'area pubblica e quella privata, per preparare la nuova classe dirigente a operare nei diversi sistemi e Paesi, garantendo ai giovani possibilità vincenti nella mobilità del mercato globale del lavoro.

L'Università degli Studi "Link" ha una forte vocazione internazionale che realizza attraverso gli accordi stretti con numerose università estere al fine di favorire la mobilità di docenti e studenti.

L'offerta formativa dell'Università degli Studi "Link" comprende:

#### Corsi Triennali

DAMS - Produzione audiovisiva e teatrale (L-3); Gestione aziendale - Global management (L-18); Tecnologie innovative per la comunicazione digitale - Innovative technologies for digital communication (L-20); Scienze della politica e dei rapporti internazionali - Political sciences and international relations (L-36); Professioni Sanitarie (L-snt): Infermieristica, Fisioterapia, Tecniche di laboratorio biomedico, Tecniche di radiologia medica per immagini e radioterapia, Osteopatia; Scienze della difesa e della sicurezza (L/DS) (Sede di Napoli); Ingegneria Informatica (L-8) (Sede di Napoli).

#### Corsi Magistrali

Economia dell'innovazione e della globalizzazione sostenibile - Economics of innovation and sustainable globalization (LM-56); Tecnologie e linguaggi della comunicazione - Technologies and languages of communications (LM-59); Studi strategici e politiche della sicurezza - Strategic studies and security policies (LM-62); Gestione aziendale avanzata - Advanced global management (LM-77); Management del lavoro, del welfare e dei servizi sanitari - Managing of labor, welfare, and health services (LM-56).



#### Corsi a Ciclo Unico

Giurisprudenza (LMG-01); Medicina e Chirurgia (LM-41); Farmacia (LM-13); Odontoiatria (LM-46) (Sede di Città di Castello); Scienze della formazione primaria (LM-85 bis) (Sede di Città di Castello).

#### Master di Primo Livello

Brand Manager dell'Enogastronomia; Cybersecurity; Esperti per la gestione delle crisi e la cooperazione post-conflitto; MBA in Diritto e Management dello Sport; Musica e Arti dello Spettacolo; Psicologia del Cambiamento; Service Innovation & Digital Transformation; Smart Public Administration.

#### Master di Secondo Livello

Anticorruzione e Appalti Pubblici. Un nuovo modello di etica pubblica: risposte ordinamentali e nuovi protagonisti; Gestione dei Beni Culturali; Intelligence and Security; Intelligence Specialist; Musica e Arti dello Spettacolo; Politiche Attive, di Direzione e Gestione delle Risorse Umane; Programmazione e Progettazione dei Finanziamenti Europei 2021-2027. Next Generation Italia; Sicurezza Ambientale: Tecnologie Innovative, Droni e Geomatica per la Tutela dell'Ambiente e del Territorio.



