

Il Manuale *del* MANAGER DIDATTICO

a cura di
Michele Bertani & Gianni Penzo Doria



Il manuale del manager didattico

a cura di
Michele Bertani e Gianni Penzo Doria

A handwritten logo in black ink, featuring the word "cleup" in a stylized, cursive script. The letters are connected, with a long vertical stroke extending from the bottom of the 'p'.

1ª edizione: ottobre 2026

ISBN 978-88-5495-988-0

In copertina: la metafora del manager didattico come olio per ingranaggi, realizzata con l'aiuto dell'intelligenza artificiale (*AI Act*, art. 50).

Pur essendo un lavoro collegiale, Michele Bertani ha curato il testo da p. 1 a p. 407 e Gianni Penzo Doria da p. 408 a p. 856.

© 2026 CLEUP sc

“Coop. Libreria Editrice Università di Padova”

via G. Belzoni 118/3 – Padova (tel. +39 049 8753496)

www.cleup.it

www.facebook.com/cleup

Tutti i diritti di traduzione, riproduzione e adattamento, totale o parziale, con qualsiasi mezzo (comprese le copie fotostatiche e i microfilm) sono riservati.

Sommario

Antonio Felice Uricchio	
<i>Presentazione</i>	23

Capitolo 1 Istituzioni, relazioni e contesti

Michele Bertani	
<i>Obiettivi e struttura del manuale</i>	27
1. Premessa	27
2. Gli obiettivi	28
3. La struttura	29
Gianni Penzo Doria	
<i>L'università, questa sconosciuta: storia istituzionale, natura giuridica e nomenclatura degli atenei italiani</i>	33
1. Premessa	33
2. Le università sono pubbliche o private	35
2.1 Siamo di fronte alla complessità	38
3. Giurisprudenza	41
3.1 Corte costituzionale, sentenza 4 giugno 1992, n. 281	42
3.2 Cassazione civile, Sez. lav., 5 novembre 1999, n. 12346	43
3.3 Cassazione civile, 26 gennaio 2001, n. 1086 e 5 dicembre 2002, n. 17311	44
3.4 Cassazione tributaria, 1° giugno 2012, nn. 8824 e 8827	45
3.5 Cassazione civile, Sezioni unite, 10 maggio 2006, n. 10700	46
3.6 Consiglio di Stato, Sez. VI, 8 aprile 2015, n. 1778	48
3.7 Consiglio di Stato, Sez. VII, 17 novembre 2022, n. 10111	48
3.8 Consiglio di Stato, Atti normativi, Parere 14 maggio 2019, n. 1433	49
3.9 Una sintesi tabellare	50
4. La natura pubblica o privata delle università	51
5. La vischiosità della nomenclatura ministeriale	51
6. Refusi sul sito web del Ministero	53
7. Per una nuova tassonomia delle università	55
7.1 Atenei pubblici	58
7.2 Università pubbliche	58
7.3 Politecnici	60
7.4 Istituti universitari a ordinamento speciale	60
7.5 Università private	60

7.6 Università telematiche	61
7.7 Istituto universitario a ordinamento speciale	62
7.8 Scuole superiori per mediatori linguistici - SSML	62
8. Conclusioni	63

Capitolo 2

Il manager didattico come dipendente pubblico

Monica Campana

Le università statali non esistono più dal 1989: sono pubbliche o private. ... 67

1. Premessa	67
2. Il quadro normativo	68
3. La natura giuridica delle università non pubbliche nel dibattito giurisprudenziale	76
4. Conclusioni	83
5. Bibliografia essenziale.....	84
6. Normativa citata	85
7. Giurisprudenza di riferimento	87

Monica Campana

Doveri del dipendente pubblico universitario 89

1. Premessa	89
2. Il rapporto di lavoro pubblico	90
3. I doveri.....	94
4. Le responsabilità.....	109
5. Bibliografia essenziale.....	110
6. Normativa citata	111

Francesca Falsetti

La terza, la quarta e la quinta missione dell'università 114

1. Premessa	114
2. Terza missione	116
3. La valutazione della terza missione	121
4. Origine della misurazione e valutazione della terza missione in Italia - VQR 2004-2010	123
5. La valutazione della terza missione nella VQR 2011-2014.....	124
6. La valutazione della terza missione nella VQR 2015-2019.....	128
7. La valutazione della terza missione nella VQR 2020-2024.....	131
8. La quarta missione	134
9. La quinta missione: l'università nell'era digitale.....	135
9.1 Le attività della quinta missione.....	135
10. Sfide e prospettive	140

Capitolo 3 Il manager didattico: ruolo e funzioni

Angela Nappi

<i>Definizione di manager didattico e di manager didattico per la qualità</i>	<i>143</i>
1. Introduzione.....	143
2. Origine e sviluppo della figura del manager didattico	144
3. Evoluzione normativa: dal processo di riforma dell'università ai nostri giorni.....	145
4. Il reclutamento del PTA universitario e la nascita del manager didattico .	150
5. Il manager didattico	158
6. Compiti principali	160
7. La "rete dei rapporti" del manager didattico	162
8. Competenze e capacità richieste al manager didattico.....	165
9. Posizione nella struttura organizzativa	167
10. Il manager didattico per la qualità (MDQ).....	171
11. Definizione e distinzione rispetto al manager didattico "generico"	172
12. Competenze specifiche	175
13. Ruolo nei processi di assicurazione della qualità.....	177
14. La "rete dei rapporti" del MDQ	178
15. Posizione nella struttura organizzativa e rapporti con il manager didattico	180
16. Scheda riepilogativa: manager didattico e MDQ	184
17. Prospettive di sviluppo e futuri scenari.....	185
18. Definizione dei profili professionali.....	185
19. Formazione e aggiornamento continuo.....	186
20. Riconoscimento e valorizzazione istituzionale.....	187
21. Integrazione nella <i>governance</i> della didattica	188
22. Il manager didattico e il MDQ: valore aggiunto per il sistema universitario.....	189

Claudio Gentile

<i>Il ruolo del manager didattico nell'evoluzione del sistema universitario italiano</i>	<i>191</i>
1. Introduzione.....	191
2. Il manager didattico: origini e funzioni	196
3. Le sfide per il futuro.....	214

Sonia Melis

<i>Il manager didattico in ateneo</i>	<i>224</i>
1. Importanza strategica nella governance universitaria	224

2. Il ruolo del manager didattico nei corsi di studio	228
3. Il ruolo del manager didattico nell'AQ.....	233

Michele Bertani

<i>Il contributo di Comenio Didattica & Management allo sviluppo della professionalità del manager didattico</i>	<i>240</i>
1. Premessa	240
2. Un ambiente formativo orientato all'apprendimento permanente.....	240
3. Comunità professionale e peer learning.....	244
4. Supporto alla qualità e alla gestione strategica dei CdS.....	246
5. Innovazione e trasformazione digitale	248
6. Riconoscimento e valorizzazione del ruolo	250
7. Conclusione.....	251

Gianni Penzo Doria

<i>Gestione documentale e AVA3: il manager didattico prepara la visita CEV ...</i>	<i>253</i>
1. Dalla dimensione dell'agire a quella del documentare	253
1.1 Le definizioni	255
1.2 L'integrazione tra processi e procedimenti.....	259
1.3 Il rapporto costi-benefici.....	259
1.4 La rilevanza del procedimento amministrativo nel controllo giurisdizionale	263
2. Le differenze e le terre di confine tra evanescenza gestionale e persistenza documentale.....	263
2.1 Una confusione luciferina e l'interdipendenza	270
2.2 Verso un "isomorfismo" dei processi?.....	272
3. Il processo e la natura evanescente dell'agire	273
4. Il procedimento amministrativo e la persistenza dell'azione documentata.....	274
5. Processo e procedimento: una tensione efficace e complementare.....	277
6. Il problema della documentazione incompleta del processo tra sottodocumentazione e sovradocumentazione	279
7. Il manager didattico come olio per gli ingranaggi.....	280
7.1 Il manager didattico come facilitatore naturale	281
8. Il manager didattico garante della memoria e regista documentale	282
9. Perché registriamo i documenti?	284
10. Cos'è un sistema di gestione documentale?	285
11. Funzioni essenziali di un sistema di protocollo	286
12. Il registro di protocollo	287
13. In poche parole	289
14. Elementi probatori.....	290

14.1 Corrispondente	291
14.2 Oggetto	292
14.3 Numero e descrizione degli allegati	293
14.4 Elementi funzionali alla gestione documentale e alle funzioni di archiviazione.....	293
15. Il “cuore rosso pulsante” della gestione documentale: il fascicolo	294
15.1. La fascicolatura come atto di fiducia nel futuro	299
15.2 Il piano per la fascicolatura come strumento di trasparenza.....	300
16. La selezione (scarto o conservazione)	302
16.1 Non si conservano i documenti passivamente	302
17. L’autovalutazione nei sistemi di gestione documentale.....	305
18. Casi pratici per il manager didattico.....	307
18.1. La Commissione paritetica docenti-studenti (CPDS)	310
18.1.1 Il fascicolo della CPDS e la serie dei verbali	312
19. La SUA-CdS come documento vivo, non un adempimento annuale.....	314
19.1 I quadri critici della SUA-CdS in ottica AVA3	315
20. Conclusioni	316
 Erika Leonardi	
<i>Verba volant, scripta manent: i documenti quali strumenti di affidabilità dei processi.....</i>	318
1. Premessa.....	318
2. La visione.....	318
3. La trasmissione orale: <i>verba volant</i>	320
4. Il racconto documentato: <i>scripta manent</i>	321
5. La capacità comunicativa	322
5.1 Testo narrativo	323
5.2 Diagramma di flusso interfunzionale	323
6. Conclusioni	325

Capitolo 4

Assicurazione della qualità e accreditamento

Laura Sandrone	
<i>L’assicurazione della qualità in Europa e in Italia</i>	327
Laura Sandrone	
<i>Qualità, assicurazione di qualità (AQ) e valutazione nel sistema universitario.....</i>	341
Morena Sabella	
<i>ANVUR: istituzione, funzioni e obiettivi</i>	349

1. Premessa	349
2. Organi dell'Agenzia	350
2.1 Consiglio direttivo.....	350
2.2 Presidente	350
2.3 Direttore.....	350
2.4 Collegio dei revisori dei conti	350
2.5 Comitato consultivo	351
3. La valutazione.....	351
Morena Sabella	
<i>Evoluzione del modello di valutazione: da AVA2 ad AVA3.....</i>	<i>356</i>
1. Premessa	356
2. Principali innovazioni introdotte con AVA3:	357
3. Principali novità introdotte con AVA3:	358
Laura Sandrone	
<i>Sistemi di accreditamento e strutture amministrative degli atenei: verso un nuovo ruolo per il manager didattico</i>	<i>365</i>
Laura Sandrone	
<i>Procedure e strumenti di AQ.....</i>	<i>369</i>
Manola Cascella	
<i>La scheda unica annuale del corso di studio (SUA-CdS)</i>	<i>373</i>
1. La SUA-CdS e la sua evoluzione nel contesto del sistema AVA.....	373
2. La genesi della SUA-CdS nel quadro normativo di riferimento	377
3. Gestione informatica della banca dati SUA-CdS.....	382
4. Struttura della SUA-CdS.....	384
5. La compilazione della SUA-CdS	389
6. Una scheda, molteplici funzioni.....	391
7. Il ruolo strategico del manager didattico nella gestione della SUA-CdS ...	392
8. SUA-CdS e cruscotti ANVUR: sistemi integrati per la qualità della didattica.....	393
9. SUA-CdS, SMA, RRC e CPDS: strumenti integrati per l'autovalutazione e il miglioramento continuo dei CdS	395
10. La logica del "ciclo di vita" di un CdS e il ciclo di Deming come modello per la gestione della qualità.....	397
11. Verso una SUA-CdS "intelligente": l'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale per l'evoluzione dell'AQ	399
12. SUA-CdS: oltre l'adempimento e verso il miglioramento continuo	404

Alberto Ciolfi

<i>Uno sguardo al contesto internazionale: l'AQ nella European Higher Education Area e il ruolo del personale tecnico amministrativo</i>	406
1. L'AQ nel contesto europeo.....	406
2. Le procedure di assicurazione esterna della qualità (<i>External Quality Assurance</i>)	407
3. Le funzioni del PTA nell'AQ e le skills per contribuire al miglioramento continuo della propria istituzione.....	410
4. Conclusioni	412

Capitolo 5

Il Presidio della qualità e il Nucleo di valutazione

Francesco Polcini

<i>Definizioni di organo e di organismo: il caso del Presidio della qualità di ateneo</i>	415
1. Introduzione.....	415
2. Definizione di organo	418
3. Definizione di organismo	423
4. Sintesi comparativa tra organi e organismi	427
5. Il Presidio della qualità di ateneo nel quadro normativo nazionale.....	431
6. La qualificazione del PQA negli statuti	435
7. Distribuzione dei PQA negli statuti per forma giuridica	445
8. Presenza del PQA per tipologia di ateneo	447
9. Università pubbliche: prevalenza di forme non qualificate ma crescente istituzionalizzazione	448
10. Università private: polarizzazione tra formalizzazione e flessibilità regolamentare.....	449
11. Università telematiche: dominanza della forma non qualificata	449
12. Qualificazione statutaria del PQA per macroarea geografica	450
12.1. Nord: prevalenza della configurazione non qualificata con crescente istituzionalizzazione	451
12.2. Centro: situazione mista con presenza rilevante della configurazione non qualificata	452
12.3 Sud e isole: significativa formalizzazione istituzionale.....	452
13. Evoluzione della qualificazione statutaria del PQA per anno dello statuto (2011–2024).....	453
13.1 Periodo 2011–2016: bassa formalizzazione statutaria	454
13.2 Periodo 2017–2021: progressiva emersione di configurazioni formali	454
13.3 Periodo 2022–2024: forte accelerazione della qualificazione formale	455

14. Distribuzione della qualificazione giuridica del PQA per classe dimensionale	456
14.1 Piccoli atenei: prevalenza della configurazione non qualificata	457
14.2 Medi atenei: orientamento prevalente verso la gestione informale ...	458
14.3 Grandi atenei: equilibrio tra formalizzazione e soluzioni intermedie	458
14.4 Mega atenei: prevalenza della configurazione non qualificata	458
14.5 Politecnici: polarizzazione tra organo e non qualificato	459
15. Distribuzione della qualificazione giuridica del PQA per classe dimensionale negli atenei non statali	459
15.1. Piccoli atenei: polarizzazione tra formalizzazione e assenza statutaria	460
15.2 Medi atenei: situazione intermedia con prevalenza della configurazione non qualificata	461
15.3 Grandi atenei: assenza di formalizzazione statutaria	461
16. Considerazioni finali	463
Francesco Polcini	
<i>Il Presidio della qualità di ateneo: struttura e competenze</i>	467
1. Introduzione	467
2. Fondamenti normativi ed evoluzione storica del Presidio della qualità ...	468
3. Struttura e composizione del PQA	477
3.1 La composizione dei PQA: dati nazionali e modelli prevalenti (indagine CONPAQ 2021)	482
4. Compiti e funzioni del PQA	486
5. Relazioni istituzionali e ruolo di raccordo	489
6. Il ruolo del manager didattico nel supporto al Presidio della qualità di ateneo	494
7. Check-list operativa – Supporto del manager didattico al PQA (modello AVA3)	498
7.1 Gestione documentale e scadenze	498
7.2 Supporto alla redazione dei documenti AVA3	499
7.3 Indicatori e analisi dei dati	499
7.4 Coordinamento con CPDS	499
7.5 Rilevazione delle opinioni (Customer Satisfaction)	499
7.6 Supporto ai processi di accreditamento	500
7.7 Comunicazione, collaborazione e aggiornamento	500
8. Il sito web del PQA: progettazione e gestione operativa	500
9. Cosa non deve mancare in un sito web del PQA (modello AVA3)	502
9.1 Identità del PQA	502
9.2 Normativa e documenti	502
9.3 Attività di AQ di ateneo	502

9.4 Formazione.....	503
9.5 Rilevazione delle opinioni (customer satisfaction)	503
9.6 Studenti.....	503
9.7 Indicatori e dati.....	503
9.8 Trasparenza e aggiornamento	503
10. Conclusioni e prospettive operative.....	505

Laura Mion

<i>Il Nucleo di valutazione: struttura e competenze.....</i>	<i>507</i>
1. Introduzione.....	507
2. Fondamenti normativi ed evoluzione storica del NdV	508
3. Struttura e composizione del NdV	519
4. La composizione dei NdV: dati nazionali e modelli prevalenti	525
5. Compiti e funzioni del NdV	529
6. Le funzioni del NdV ai fini del sistema AVA	530
7. Le funzioni dei NdV come OIV per la valutazione della performance (solo università pubbliche)	531
8. Relazioni istituzionali e attività di valutazione	533
9. Relazione annuale ai fini del sistema AVA	538
10. Parere sul possesso dei requisiti per l'accreditamento iniziale ai fini dell'istituzione di nuovi corsi di studio.....	539
11. Parere sulla coerenza e sostenibilità dei piani di raggiungimento di cui all'art. 4 DM 1154/2021	541
12. Follow-up delle procedure di accreditamento periodico	542
13. Le audizioni ai CdS, dipartimenti e corsi di dottorato	543
14. Relazione sull'opinione degli studenti frequentanti in merito alle attività didattiche.....	544
15. Relazione al rendiconto consuntivo dell'ateneo	545
16. Verifica di congruità del curriculum scientifico-professionale di titolari di insegnamento a contratto	547
17. Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione delle performance	547
18. Validazione della relazione sulla performance.....	548
19. Parere vincolante sull'aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP).....	548
20. Attestazione assolvimento obblighi di trasparenza	549
21. Proposta della valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi.....	550
22. Parere vincolante sulla sussistenza dei requisiti per l'accreditamento iniziale dei percorsi formazione insegnanti.....	551
23. Validazione dati e indicatori	552

24. Altre attività previste autonomamente dagli atenei	553
25. Il ruolo degli uffici di supporto al NdV	554
26. Le competenze richieste per lavorare nel e per il NdV	560
27. Conclusioni e prospettive	564

Massimo Castagnaro

Il Nucleo di valutazione: un manager didattico per l'assicurazione

<i>della qualità</i>	567
1. Premessa.....	567
2. La “natura” del Nucleo di valutazione e la cultura della qualità.....	569
3. I membri del NdV	575
4. I rapporti con la <i>governance</i> di ateneo	577
5. Il NdV e il rapporto con il Presidio della qualità	579
6. Il NdV e le CPDS	581
7. La visita di accreditamento periodico.....	583
8. L'accREDITamento iniziale dei corsi di studio	584
9. Le audizioni	585
10. La relazione annuale del NdV	587
11. Il Coordinamento dei nuclei di valutazione delle università italiane (CoNVUI) e la Rete degli uffici dei NdV (RUN)	588
12. Conclusioni	590

Capitolo 6

Soft skill e competenze trasversali

Caterina Scopelliti, Pietro Simoni

<i>Il problem solving per il management didattico</i>	592
1. Soft skill e le competenze trasversali	592
2. In cosa consistono le soft skill e le competenze trasversali?	593
3. Il problem solving	594
4. Focalizzare.....	596
5. Analizzare.....	598
6. Risolvere	599
7. Eseguire	602
8. Il problem solving per il management didattico: “Come mi pare”	603
9. La focalizzazione del centro della questione	608

Giovanni Boccia Artieri

L'importanza della comunicazione e dell'intelligenza emotiva.....

1. Introduzione.....	617
2. La comunicazione nelle organizzazioni universitarie: un tessuto relazionale fondamentale	618

3. La comunicazione come competenza professionale del manager didattico	620
3.1 La comunicazione nel contesto universitario	620
3.2 Tipologie comunicative rilevanti per il manager didattico	622
4. Comunicazione efficace e competenza relazionale	625
5. L'ascolto attivo come prerequisito	626
6. Adattabilità e modulazione del registro comunicativo	626
7. Comunicazione assertiva: equilibrio tra fermezza e apertura	626
8. La gestione delle emozioni nella comunicazione professionale	627
9. La costruzione della fiducia come obiettivo strategico	628
10. L'intelligenza emotiva nel lavoro quotidiano del manager didattico	629
10.1 Le componenti dell'intelligenza emotiva	629
10.2 Perché l'intelligenza emotiva conta nel management didattico	632
10.3 L'intelligenza emotiva come competenza trasversale	633
11. Gestire situazioni critiche e carichi emotivi nel quotidiano	636
12. Il conflitto con il/la docente "resistente"	637
13. La/lo studente in crisi o in difficoltà	638
14. La riunione "delicata" con più stakeholder	638
15. Il carico emotivo del ruolo e la cura di sé	639
16. Verso un modello comunicativo-emotivo	639
17. Bibliografia per approfondire	643
Valentina Albertazzi	
<i>Leadership e e-leadership</i>	644
1. Il manager didattico e la leadership emotiva	644
2. Intelligenza emotiva	646
3. Autosviluppo	651
4. Flessibilità	652
5. Approccio alla complessità	653
6. Visione	655
7. Problem solving	655
8. Capacità di delegare	657
9. Il manager didattico e la leadership organizzativa	658
10. Coordinamento e gestione del gruppo	659
11. Capacità di valorizzare le persone	659
12. Formazione, condivisione e circolazione della conoscenza	661
12.1 Fondamentali in questo processo di crescita evolutiva	663
12.2 Attitudine al networking	663
12.3 Approccio al cambiamento	665
13. Sognare in digitale: profili di e-Leadership per il MD e percorsi formativi mirati	668

14. Profili di E-Leadership del MD.....	671
14.1 Cultura e conoscenze del mondo digitale	672
14.2 Soft Skills relazionali e comunicative.....	673
15. Leadership organizzativa e gestione del cambiamento.....	674
16. Perché questi profili sono necessari	675
17. Percorsi formativi mirati per l'acquisizione delle competenze di e-leadership	677
18. Conclusioni	680

Francesco Di Giovanni

<i>Project management e gestione del tempo</i>	681
1. Il progetto	681
2. Gli obiettivi.....	684
3. Le risorse	685
4. Il tempo	686
5. I ruoli.....	691
6. Il manager didattico come <i>project manager</i>	695

Michele Toschi

<i>Oltre la cattedra: la didattica universitaria ha bisogno di un presidio manageriale</i>	698
1. Dalla cattedra sotto l'albero alla macchina organizzativa	698
2. Oltre il timbro: la distinzione tra supporto burocratico-amministrativo e presidio manageriale	700
3. L'università come organizzazione complessa: differenziazione e integrazione.....	703
4. I pionieri della managerialità didattica in Italia: da <i>CampusOne</i> alla sfida dell'assicurazione della qualità.....	707
5. L'università come <i>organizzazione a legami deboli</i> : dove la gerarchia sfuma e la politica aggrega	710
6. Conclusioni: il manager della didattica come facilitatore strategico e la sfida delle resistenze interne	712

Capitolo 7

Formazione continua e sviluppo professionale

Elena Gotti, Vittorio Zanetti

<i>La necessità di aggiornamento e di certificazione delle competenze nel management didattico</i>	716
1. Diario di Bordo	716
2. Navigare in un mare in tempesta	717
3. Addestrare i timonieri.....	719

4. La carta di navigazione.....	720
5. Un mare aperto da solcare	724
6. Ancorati (... alle competenze).....	727
7. Da mozzo a capitano.....	730
8. Tracciare la rotta	731

Loretta Passeri, Alessandro Perfetto, Erika Pigliapoco

<i>Percorsi di formazione e opportunità di crescita</i>	<i>733</i>
1. Il contesto normativo	733
2. Le competenze trasversali	737
3. Cosa può fare un'università per creare percorsi formativi e opportunità di crescita per il proprio personale?	739
3.1 L'inserimento	739
3.2 La rilevazione dei fabbisogni	740
4. Formazione obbligatoria	741
5. Apprendimento esperienziale	742
5.1 La comunità di pratica interna – apprendimento tra pari e cultura della collaborazione.....	743
5.2 Le comunità di pratica esterne - reti interuniversitarie e scambio di buone pratiche	743
5.3 “Read to Lead” – Percorsi di lettura manageriali.....	744
5.4 Mobilità professionale - il valore strategico del job shadowing e della dimensione internazionale	744
6. L'impatto della formazione.....	745
7. Approccio integrato tra valutazione e formazione: un esempio	745
8. Conclusioni	749

Capitolo 8

Sfide e opportunità

Claudia Caselli, Nicola Cavarani

<i>L'evoluzione del management didattico post-pandemia</i>	<i>752</i>
--	------------

Giovanni Boccia Artieri

<i>L'intelligenza artificiale come strumento di supporto al manager didattico ...</i>	<i>761</i>
1. Introduzione: perché parlare di AI nel management didattico	761
2. Comprendere l'intelligenza artificiale: definizioni, strumenti e applicazioni.....	763
3. Ambiti di applicazione dell'IA per il manager didattico	765
4. Opportunità, rischi e questioni etiche.....	767
5. Competenze digitali e culturali per affrontare il cambiamento	770
6. Bibliografia per approfondire	773

Michele Bertani

Agenda 2030 - Sostenibilità e inclusione nell'ambito del management

<i>didattico</i>	774
1. Introduzione.....	774
2. Il ruolo della sostenibilità nella gestione della didattica	775
3. Inclusione come principio guida del management didattico	778
4. Strumenti operativi e buone pratiche	780
5. Prospettive e raccomandazioni	782
6. Esempi di buone pratiche replicabili nella gestione didattica universitaria orientata alla sostenibilità e all'inclusione.	784
6.1 Piano didattico sostenibile e inclusivo.....	784
6.2 Tutoring per studenti con bisogni specifici	785
6.3 Settimana della sostenibilità.....	786
6.4 Linee guida operative per il manager didattico. Verso una didattica universitaria sostenibile e inclusiva	786
7. Conclusioni	791

Capitolo 9 Prospettive

Cinzia Tagliani, Katia Tondelli

Nuove prospettive per il ruolo di manager didattico nelle università italiane ...

1. Introduzione.....	794
2. Il contesto normativo e evoluzione storica.....	794
3. Le competenze professionali e le principali sfide future del manager didattico.....	795
4. Conclusioni	803

Gianni Penzo Doria

Il manager didattico ieri, oggi e domani: CampusOne, MDQNext

<i>e Comenio D&M</i>	807
1. Le origini di una nuova figura professionale.....	807
1.1 L'affacciarsi del manager didattico.....	808
1.2 Il progetto CampusOne	810
2. Trasformazioni in corso.....	812
3. Opportunità e criticità per un ruolo nuovo	814
4. Il consolidamento nel sistema AVA: il caso dell'Università degli Studi dell'Insubria	815
5. La nascita di MDQNext	823
5.1 Il Gear of quality e il GULP	824
6. L'evoluzione in <i>Comenio Didattica & Management</i>	826

6.1 Identità e simbolo di Comenio D&M.....	827
6.2 Il nuovo responsabile scientifico	828
7. Una catena di progetti per il personale tecnico amministrativo.....	828
8. Il Team per la formazione.....	830
8.1 Michele Bertani.....	831
8.2 Manola Cascella.....	832
8.3 Francesca Falsetti.....	832
8.4 Sonia Melis	833
8.5 Francesco Polcini	834
9. Lo stato dell'arte tra riconoscimento e disomogeneità	835
10. Il manager didattico in prospettiva comparata	837
10.1 Il Quadro europeo delle qualificazioni.....	837
10.2 Per un'analisi comparativa	840
11. Conclusioni: un ruolo ancora in itinere	845
Michele Bertani	
<i>Prospettive future e sfide aperte</i>	847
Postfazione	851



Comenio Didattica & Management è la comunità professionale dei manager didattici delle università italiane, fondata nel 2020 da Gianni Penzo Doria come evoluzione di MDQNext (2015-2019).

Dal 2025 il responsabile scientifico è Michele Bertani.

Il logo, progettato senza l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, rappresenta un intreccio ottagonale, con i lati di due quadrati intrecciati. Il colore oro giallo, con sfumature rosa, si staglia su sfondo nero: significa rinascita, dinamismo e creatività. Alle due lettere iniziali di *didattica* e di *management* si affianca un nesso paleografico, noto anche come "e commerciale" tironiana, unita al simbolo dell'infinito, a significare, con un *calembour* sui tempi, una «unione nel presente verso l'infinito futuro».

Da un punto di vista araldico, con una blasonatura contemporanea, è definibile nel modo seguente: di nero, a un monogramma *D* e *M* d'oro rosato accompagnato in capo alla *D* dal simbolo dell'infinito e dalla *&* sotto la *M* entrambi del medesimo colore. L'insieme è inscritto in una composizione di ottagoni concentrici e due quadrati, uno dritto e l'altro inclinato di 45% a formare una stella con le punte, anch'essi d'oro rosato. La figura risulta semplice (il che non significa facile) nella geometria. Tuttavia, ricalca un reticolato di intrecci e di relazioni, richiamando la complessità del lavoro, dei luoghi e dei contesti del manager didattico. Il banner riprende il logo esteso con la dicitura *Comenio Didattica & Management*. Il logo è stato ideato senza l'utilizzo di intelligenza artificiale.

L'immagine di copertina, realizzata con l'aiuto della AI (*AI Act*, art. 50), contiene i simboli tradizionali del manager didattico come olio per ingranaggi per la qualità di ateneo.