

Promuovere l'innovazione didattica e lo sviluppo delle competenze trasversali: una panoramica sul *Teaching Learning Center (TLC)* dell'Università degli Studi dell'Insubria

Fostering teaching innovation and soft skills development: an overview of the University of Insubria's Teaching Learning Center (TLC)

STEFANO BONOMETTI, LETIZIA FERRI

Il contributo delinea l'esperienza del Teaching Learning Center (TLC) dell'Università dell'Insubria, istituito per affrontare le sfide dell'innovazione didattica e dello sviluppo delle soft skills. Avviato nel 2022 per rispondere alle esigenze di certificazione delle attività accademiche, le iniziative di TLC includono il Faculty Development Program, corsi che portano al conferimento di Open Badge per le soft skills degli studenti e attività di ricerca sull'innovazione formativa e sulle competenze trasversali. L'articolo evidenzia la fase iniziale del progetto, descrivendo in dettaglio gli obiettivi raggiunti, la struttura organizzativa e le sfide incontrate. La conclusione sottolinea l'impegno dell'Università dell'Insubria nel miglioramento qualitativo della didattica e nell'avanzamento degli standard della didattica universitaria attraverso il TLC.

PAROLE CHIAVE: FORMAZIONE UNIVERSITARIA; INNOVAZIONE DIDATTICA; SOFT SKILLS; FORMAZIONE DOCENTI; COMPETENZE TRASVERSALI.

The article outlines the experience of the Teaching Learning Center (TLC) at the University of Insubria, established to address challenges in educational innovation and the development of soft skills. Initiated in 2022 to meet the certification needs for academic activities, the TLC's initiatives include the Faculty Development Program, courses leading to the awarding of Open Badges for students' soft skills, and research activities on educational innovation and transversal competencies. The article highlights the initial phase of the project, detailing achieved objectives, organizational structure, and encountered challenges. The conclusion underscores the University of Insubria's commitment to qualitatively improving teaching and advancing the standards of university instruction through the TLC.

KEYWORDS: HIGHER EDUCATION; EDUCATIONAL INNOVATION; SOFT SKILLS; FACULTY DEVELOPMENT; TRANSVERSAL COMPETENCIES.

Premessa

Le istituzioni accademiche italiane stanno vivendo negli ultimi anni una progressiva attenzione alle *performance* didattiche e di ricerca attraverso l'individuazione di parametri e indicatori finalizzati alla certificazione della qualità delle attività. Il rischio che viene messo in evidenza da molti docenti è una sorta di ipertrofia parametrica che burocratizza e standardizza i processi, perdendo di vista la spinta generativa e innovativa che molti docenti nelle loro aule e nei laboratori cercano di proteggere e sostenere.

In questo moltiplicarsi di indicatori che vorrebbero misurare la qualità della proposta formativa, si rischia di perdere quello che è il fine ultimo della formazione universitaria che Bertagna descrive come «il promuovere al meglio possibile le condizioni per la fioritura integrale delle capacità di ogni persona, così da trasformarle in competenze segnate dall'unicità dell'eccellenza individuale»¹. Questo implica un'attenzione didattica rivolta al coinvolgimento profondo di ciascuno, condivisione dialogica di esperienze, delle loro interpretazioni "scientifiche" e del loro senso complessivo, maturazione libera e responsabile di sé, autocritica e critica pubblica, autonomia nella vita personale e professionale, manifestazione del meglio di sé, dimostrando l'eccellenza possibile e di ciascuno nei modi e nei contesti che la possono esaltare².

Un fattore significativo per mantenere questo spirito di innovazione formativa continua oltre alle esigenze di rispondere alle richieste certificative, è dato dall'istituzione di Centri e Servizi di Ateneo volti all'innovazione della didattica e dell'apprendimento degli studenti³. Anche alla luce dei profondi cambiamenti imposti dall'emergenza pandemica da Covid-19, si è aperto un dibattito nazionale sul valore assunto dai processi di insegnamento e apprendimento e dalla necessità di ripensarli in modo rinnovato e integrato.

La possibilità che l'università sappia nuovamente riaffermare la propria "promessa" di centralità nella società del mondo post-pandemico risiede dunque innanzitutto nella sua stessa capacità di ampliare e rilanciare quei punti ancora vivi e fondanti della *mission* universitaria e, al contempo, correggere e abbandonare quei punti ormai senza linfa e quelle zone d'ombra che

¹ G. Bertagna, *Riforme mancate e qualità pedagogica dell'insegnamento superiore*, «Studi sulla Formazione», 22, 2 (2019), pp. 15-23, p. 23.

² Ivi, p. 21.

³ A. Cazan, L.E. Năstasă, *Emotional Intelligence, Satisfaction with Life and Burnout among University Students*, «Procedia - Social and Behavioral Sciences», 180 (2015), pp. 1574-1578.

rischiano semmai di immobilizzare e frenare anche i numerosi tentativi di bene di cui le nostre università sono – per fortuna – ancora così riccamente disseminate⁴.

Nel contesto italiano e in ambito internazionale⁵, hanno assunto un ruolo sempre più rilevante i Centri per l'insegnamento e l'apprendimento, denominati generalmente *Teaching and Learning Center*⁶ – TLC –, che sostengono i docenti nello sviluppo di rinnovate competenze pedagogico-didattiche⁷.

Anche a livello nazionale, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sottolinea l'urgenza di potenziare l'offerta di servizi d'istruzione attraverso l'ampliamento delle competenze e il potenziamento delle infrastrutture, al fine di riqualificare e innovare gli ambienti di apprendimento. Di conseguenza, esso mira a «innovare i percorsi universitari grazie alla creazione di *Teaching and Learning Centres* per migliorare le competenze di insegnamento (comprese le competenze digitali) dei docenti nelle università e degli insegnanti nelle scuole, in tutte le discipline comprese le discipline tradizionalmente meno orientate al digitale»⁸.

Il progetto TLC Uninsubria

L'Ateneo dell'Insubria nella scia prodotta da questa spinta al rinnovamento didattico ha intrapreso negli ultimi due anni un progetto di sviluppo e innovazione delle pratiche didattiche attraverso l'istituzione del *Teaching Learning Center* (TLC), avviato nel settembre 2022 e attivo con diverse iniziative dal 2023. Il TLC si propone di contribuire al miglioramento e all'innovazione della didattica dei corsi di studio attraverso percorsi di *Faculty Development* e allo sviluppo di competenze trasversali e *soft skills* attraverso corsi di formazione rivolti principalmente agli studenti. Le due linee di intervento costituiscono complementari aspetti di un unico fenomeno, riflettendo una relazione intrinseca e interdipendente, ovvero quella di perseguire la finalità di migliorare i processi di successo accademico attraverso il miglioramento

⁴ F. Magni, *Ciò che è vivo e ciò che è morto dell'università. Prime riflessioni pedagogiche nel mezzo della pandemia globale*, «Formazione, Lavoro, Persona», 11, 33 (2021), p. 23.

⁵ A.L. Beach, A.E. Austin, J.K. Rivard, *Faculty Development in the age of evidence: Current practices, Future Imperatives*, Stylus Publishing, LLC, Sterling 2016.

⁶ L. Czerniewicz, *Changing Centres for Teaching and Learning: an analytical review*. Centre for Higher Education Development, UCT, Cape Town 2021.

⁷ A. Lotti, A. Serbati, B. Doria, F. Picasso, E. Felisatti, *Teaching and Learning Centre: una lettura analitica degli elementi costitutivi*, «Formazione e insegnamento», 20, 2 (2022), pp. 75-88.

⁸ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), p. 186.

sia delle prassi didattiche, da parte dei docenti, sia delle modalità di organizzazione e gestione dell'esperienza di studio da parte degli studenti⁹.

In particolare, la proposta si articola in percorsi formativi (corsi e gruppi di lavoro) per lo sviluppo delle competenze metodologico-didattiche per i docenti e in corsi per l'attribuzione di *Open Badge (Micro Credential)*¹⁰ per gli studenti e le studentesse dell'Ateneo che dimostrino l'acquisizione delle *soft skills* proposte. Inoltre, il TLC mira ad una implementazione delle attività nell'ambito della terza missione, in particolare con corsi per gli *stakeholders* territoriali nell'ambito delle competenze trasversali e per l'innovazione didattica con le scuole secondarie, tramite proposte formative basate sulla condivisione di pratiche educative, attraverso progetti di innovazione con il supporto e l'integrazione delle tecnologie più innovative, promuovendo lo sviluppo di una cultura didattica ispirata all'*Active Learning* e aspirando alla costruzione di *Faculty Learning Community (FLC)*¹¹. Questa idea di *community* risponde alla necessità di costruire una logica di continuità tra scuole secondarie e università, favorendo nelle prime un approccio di ricerca e confronto e sostenendo nelle università un atteggiamento di collegamento al territorio e definizione di una linea di continuità¹².

Alla luce di questa specifica sensibilità, il TLC dell'Insubria ha costituito un gruppo di ricercatori assegnisti che, nonostante l'appartenenza specifica a ciascun dipartimento, svolge un continuo lavoro di confronto e supporto reciproco, nell'ottica della comunità di pratica.

L'attività del TLC trova pieno supporto nella Segreteria del TLC posizionata nei servizi centrali di Ateneo, nell'ambito della Formazione. La piena integrazione delle prospettive tra lo sguardo accademico e quello amministrativo rappresenta un punto di forza al fine di rendere concretamente realizzabili nuove proposte per l'Ateneo. La segreteria rappresenta uno snodo per favorire lo scambio con altri servizi e la comunicazione delle proposte ai possibili destinatari.

⁹ L. Deslauriers, L.S. McCarty, K. Miller, K. Callaghan, G. Kestin, *Measuring actual learning versus feeling of learning in response to being actively engaged in the classroom*, «Proceedings of the National Academy of Sciences», 116, 39 (2019), pp. 19251-19257.

¹⁰ N. Thi Ngoc Ha, S. Michael, A. Watt, N. Van Dyke, *A systematic literature review of micro-credentials in higher education: a non-zero-sum game*, «Higher Education Research & Development», 42, 6 (2023), pp. 1527-1548.

¹¹ M.D. Cox, L. Richlin, *Building Faculty Learning Communities*, «New directions for teaching and learning», 97 (2004); O.T. Lenning, D.M. Hill, K.P. Saunders, *Powerful Learning Communities: a guide to developing Student, Faculty, and Professional Learning Communities to Improve Student Success and Organizational Effectiveness*, Taylor & Francis, Milton Park (GB) 2023.

¹² A. Potestio, *Introduzione. L'emergenza della formazione continua*, «Formazione, Lavoro, Persona», 12, 37, giugno (2022).

La *mission* generale

Il TLC si propone di promuovere attività di ricerca e formazione con un approccio interdisciplinare sulle tematiche dell'innovazione didattica e dello sviluppo delle *soft skills*, proponendo progetti formativi e di ricerca per l'implementazione di nuove competenze metodologiche, didattiche e trasversali attraverso l'offerta di percorsi di formazione e consulenza rivolti principalmente, in questa prima fase, all'interno dell'Ateneo.

Queste prospettive di sviluppo devono tenere in considerazione come nel contesto italiano è presente un divario fra didattica e ricerca che ha ricadute che rendono bifronte, non solo l'azione pratica del docente, ma anche la sua stessa identità professionale, insieme allo sviluppo di carriera. Gli studi recenti¹³ mettono ben in luce quanto il procedere didattico e quello di ricerca abbiano riferimenti ben differenti nell'università italiana, sia in termini di carriera sia per lo sviluppo dei percorsi di laurea negli atenei. Questa stortura incide sulla motivazione e sull'impegno dei docenti riguardo al loro sviluppo professionale. Si può notare come nella carriera del docente accademico, per quanto riguarda la ricerca è possibile evidenziare una progressività che dal dottorato di ricerca, passa gli assegni di ricerca e al ruolo di ricercatore maturando una competenza negli studi frutto della scuola di dottorato e del confronto in un gruppo di ricerca. Per quanto riguarda la didattica, il docente si trova catapultato in aula, senza una specifica formazione sulla didattica della propria disciplina ancorandosi comunemente alla propria esperienza di studente e ad attitudini personali più o meno sviluppate. Nell'ambito didattico, il docente si trova inoltre a affrontare il tema della valutazione, evidenziato da molti neo docenti come un momento delicato, complesso e per il quale sussiste ben poca formazione¹⁴.

Diventa prioritario per il TLC, secondo il presente progetto, sostenere la circolarità tra ricerca, didattica e ricerca sulla didattica. Queste prospettive sono pienamente integrate con gli scopi attribuiti ai TLC analizzati in letteratura¹⁵ e si esplicano in alcuni punti chiave:

¹³ E. Cestino, A. Lotti, C. Rossignolo, E. Felisatti, *Training for innovation at Politecnico of Turin: Faculty Development, experience and research with students on the Aerospace Engineering course through Team Based Learning*, in «Italian Journal of educational research», 28 (2022), pp. 96-109.

¹⁴ F. Magni, A. Potestio, E. Scaglia, P. Bertuletto, L.S. Agrati, C. Cattaneo, F.Z. Badgaoui, *Formazione, lavoro e politiche attive: uno sguardo d'insieme*, Marcianum Press, Venezia 2024.

¹⁵ C. Haras, S.C. Taylor, M.D. Sorcinelli, L. van Hoene, *Institutional commitment to teaching excellence: Assessing the impacts and outcomes of faculty development*, American Council on Education, Washington DC 2017; S.R. Hines, *Evaluating Centers for Teaching and Learning: A Field-Tested Model*, «Journal of Education Development», 36, 2 (2020), pp. 1-26; A. Lotti, P.A. Lampugnani, *Faculty Development e valorizzazione delle competenze didattiche dei Docenti nelle Università Italiane*, Genova University Press, Genova 2020.

- promuovere la qualità della didattica universitaria;
- incentivare la formazione e autoformazione dei docenti attraverso forme di collaborazione e partecipazione;
- sviluppare un clima di collaborazione professionale e la crescita professionale individuale e collettiva di una comunità accademica inclusiva e orientata al successo degli studenti;
- promuovere pratiche di ricerca innovative e alternative nella didattica;
- proporre iniziative di ricerca e formazione con i docenti del mondo scuola e i formatori del sistema educativo e formativo.

Creare e sostenere un TLC all'interno di questa prospettiva è un processo lungo e complesso, che si sviluppa in fasi progressive e crescenti. Il progetto dell'Ateneo di Varese e Como è, pertanto, ascrivibile solo alla fase iniziale, secondo il modello realizzato da POD Network¹⁶.

Punto di avvio è stata la volontà della *Governance* di attribuire queste funzioni ad un Centro Speciale di Ateneo, avvalorando in questo modo l'importanza del valore interdipartimentale del centro, con una vocazione per la ricerca e la formazione. Quindi, con il supporto amministrativo specifico e con un *budget* collegato a degli obiettivi di risultati si è provveduto a costituire il TLC come Centro Speciale di Ateneo con un Consiglio Scientifico composto da referenti di ogni dipartimento. Alla base dello sviluppo del TLC, è importante evidenziare ciò che nel Regolamento del Centro sono stati identificati come «Organi del *Teaching and Learning Center*», ovvero:

- Il Consiglio Scientifico;
- Il Direttore Scientifico e il Vicedirettore;
- L'Assemblea degli studiosi afferenti.

Sinteticamente, gli organi sono così descritti:

il Consiglio Scientifico è composto di norma da 7 membri. Il Consiglio Scientifico è individuato dall'Assemblea degli studiosi afferenti, su proposta del Direttore Scientifico, esprimendo un Professore o Ricercatore, per ciascun Dipartimento dell'Ateneo, ed è nominato con Decreto Rettorale. Il Direttore Scientifico, coordina l'attività scientifica del TLC, cura l'attuazione dei programmi, dei progetti e delle iniziative su indicazione del Consiglio

¹⁶ American Council on Education & Pod Network, *A Center for Teaching and Learning Matrix*, 2018.

Scientifico; predispone il budget di previsione e il consuntivo, da sottoporre al Consiglio Scientifico per l'approvazione; dispone dell'utilizzo del budget e delle eventuali variazioni. Possono afferire all'Assemblea degli Studiosi del Centro, mediante richiesta scritta: professori e ricercatori dell'Università degli Studi dell'Insubria, professori e ricercatori di altre Università o di Istituti di livello universitario, italiani e stranieri, sia appartenenti a Istituzioni pubbliche e private, che abbiano comprovata competenza negli ambiti disciplinari del Centro¹⁷.

La *vision operativa*

Le aree di attività del TLC sono focalizzate su due filoni principali e 6 aree di intervento:

- Innovazione didattica (di cui è responsabile il Direttore);
- Competenze trasversali e *soft skills* (di cui è responsabile la Vicedirettrice).

Le aree di intervento sono 6: la formazione sull'innovazione didattica per i docenti denominato *Faculty Development Program*; l'attività di formazione nell'ambito delle *soft skills* con il rilascio degli *Open Badge* per gli studenti; l'attività di ricerca svolta attraverso gli assegnisti di ricerca, l'attività verso l'esterno dell'ateneo intesa come terza missione, internazionalizzazione ed infine la valutazione d'impatto.



¹⁷ *Regolamento TLC*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese 2022.

	Terza Missione	Learning, Change Lab Formazione
	Internazionalizzazione	Costruzione di reti con soggetti europei e extra- EU
	Valutazione d'impatto	Misurare l'efficacia delle attività formative proposte

Ognuna delle attività riportate, nel corso del primo anno di vita ha raggiunto alcuni obiettivi condivisi con la *governance*. In particolare, poniamo attenzione ai primi tre ambiti di intervento, *Faculty Development*, *Formazione Soft skill per Open Badge* e *Ricerca*.

Per quanto concerne il *Faculty Development Program*, si è realizzato un percorso base di 6 incontri, guidati da esperti nazionali dell'area dell'apprendimento, delle metodologie didattiche, delle tecnologie digitali, nonché dei Disturbi Specifici di Apprendimento. Al percorso base, si è poi aggiunta una proposta realizzata durante il periodo estivo e autunnale, focalizzata sull'utilizzo degli strumenti digitali a disposizione dei docenti, presenti nelle aule dell'Ateneo. A *latere* delle iniziative connotate per un approccio più interattivo, si è attivato un gruppo di lavoro, finalizzato allo studio e alla sperimentazione del modello UDL - *Universal Design for Learning* - per una didattica maggiormente inclusiva, a partire da coloro che manifestano disturbi dell'apprendimento. Inoltre, sempre nella prospettiva di valorizzare un approccio all'aggiornamento continuo attraverso il lavoro di gruppo e di confronto, si è attivato un progetto centrato sulla sperimentazione del *feedback* reciproco fra docenti e un progetto connesso con le attività di orientamento collegato con le scuole secondarie al fine di costituire una *community* verticale su specifiche aree disciplinari.

Le proposte inerenti alla formazione relative alle *Soft Skill* con l'attribuzione di *Open Badge* hanno raggiunto un grande risultato. Il progetto formativo relativo a queste proposte ha nei suoi fondamenti pedagogici la finalità di migliorare il successo scolastico e professionale degli studenti attraverso l'incremento delle *soft skills*, ritenute ad oggi essenziali per la definizione di *performances* efficaci in grado di condurre l'individuo verso gli obiettivi prefissati. Analizzando la letteratura internazionale emerge la crescente rilevanza attribuita alla necessità di sviluppare le *soft skills* sia negli studenti (futuri laureati nonché candidati ad entrare

nel mondo del lavoro), sia nei lavoratori. È stato dimostrato come l'acquisizione delle *soft skills* permetta di creare, sviluppare e gestire relazioni di gruppo efficaci, aumentare i livelli di motivazione individuali ed acquisire consapevolezza, orientamento all'obiettivo, capacità di adattamento, pensiero laterale nonché capacità comunicative, competenze ritenute essenziali in tutti i contesti d'azione¹⁸. In aggiunta, lo sviluppo delle *soft skills* risulta essere utile anche al fine di tutelare il benessere dei singoli individui, intesi sia come studenti che come lavoratori parte di un *team* e di un'organizzazione, i quali necessitano di comprendere come gestire al meglio le proprie emozioni nonché quelle delle persone con cui collaborano (i.e., Intelligenza Emotiva), esercitando capacità comunicative e di gestione dello stress che siano in grado di limitare il più possibile i conflitti relazionali nonché situazioni di *burnout*¹⁹. Fra le offerte, è interessante mettere in evidenza i percorsi che hanno avuto un ottimo gradimento e partecipazione: Reti transdisciplinari; *Talent Development for successful career*; *Teamwork*; *Media Education*; Dialogare ed esporre per mediare e convincere; *Public Speaking*; Migliora la tua capacità relazionale: l'intelligenza emotiva; Pensiero creativo e laterale; *Project Management*; Come scrivere una tesi triennale; La creatività e il *problem solving*. Una terza area di particolare attenzione per il TLC dell'Insubria è relativa alla ricerca. Il *Teaching and Learning Center* ha ritenuto significativo attivare con l'inizio dell'anno 2023 alcuni assegni di ricerca. A oggi sono stati attivati 8 assegni. Gli assegni hanno un responsabile scientifico per ogni dipartimento e sono volti a sviluppare ricerca secondo i due filoni principali del TLC (innovazione didattica e competenze trasversali/*soft skills*) declinati nei diversi ambiti, questo consente una contaminazione dei saperi e lo sviluppo di nuove linee di ricerca trasversali ai diversi dipartimenti. La ricaduta degli assegni è quella di aumentare le competenze interne su innovazione didattica e competenze trasversali, posizionare il TLC con pubblicazioni scientifiche su questi due filoni tematici, nonché di creare anche la possibilità di organizzare eventi di diffusione e conferenze legate a questi temi. Il TLC ha introdotto a questo scopo un'intensa attività di coordinamento

¹⁸ M. Robles, *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*, «Business Communication Quarterly», 75 (2012), pp. 453-465; S. Rani, *Need and Importance of Soft Skills in Students*, «Journal of Literature, Culture and Media Studies», 2 (2010); Tseng et al., *A literature review on green supply chain management: Trends and future challenges*, «Resources, Conservation and Recycling», 141 (February 2019), pp. 145-162; CEDEFOP, *Skills in transition: the way to 2035*, Luxembourg 2023; J.J.T. Heckman, T. Kautz, *Formazione e valutazione del capitale umano. L'importanza dei character skills nell'apprendimento scolastico*, Il Mulino, Bologna 2016.

¹⁹ D. Goleman, *The Brain and Emotional Intelligence: New Insights*, edited by A.S. Goleman, More Than Sound LLC, Northampton MA 2011; M. Sanchez-Gomez, E. Bresó, *In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout*, «International Journal of Environmental Research and Public Health», 17 (2020); A. Cazan, L.E. Năstasă, *Emotional Intelligence, Satisfaction with Life and Burnout among University Students*, «Procedia – Social and Behavioral Sciences», 180 (2015), pp. 1574-1578.

tra gli assegnisti guidata dal Direttore e dalla Vicedirettrice, al fine di promuovere una comunità di ricerca che mantiene una *vision* condivisa sui risultati e si confronta assiduamente e profondamente sulle metodiche e le tematiche relative a ogni singolo assegno di ricerca. Le attività di condivisione dei risultati e coordinamento avvengono in contesti formali, quali degli incontri mensili in presenza, una piattaforma Teams per le condivisioni di materiali e progetti di ricerca, ed informali, come gruppi *online*, organizzazione di incontri di scambio e inviti alle reciproche attività. In modo particolare si sono trovate in questi mesi molteplici connessioni sull'approfondimento di tematiche relative alla didattica attraverso simulatori e visori, tra i membri del gruppo, ma anche con esponenti interni ed esterni all'Università. Parallelamente a queste attività, si sta svolgendo un monitoraggio (da parte di un'assegnista) dei processi tramite registrazioni, verbalizzazioni degli incontri e questionari quali-quantitativi, che dovrebbe portare a un'analisi dell'esperienza ed a una sua possibile modellizzazione a partire dal *Framework* teorico della comunità di pratica²⁰.

Ricercando un quadro di sintesi, è possibile delineare una prospettiva di sviluppo che intreccia 13 dimensioni proposte nella tabella, a partire dagli studi proposti da ACE & Rete POD²¹, descrivendo i risultati da raggiungere nei prossimi 12 mesi (ottobre 2023 – settembre 2024).

AREA	DIMENSIONE	Stato di partenza	Step 12 mesi – settembre 2024
STRUTTURA ORGANIZZATIVA	MISSION, VISION E OBIETTIVI	Il centro ha una <i>mission</i> , una <i>vision</i> e obiettivi che necessitano di un allineamento al piano strategico. Non ha ancora un piano di valutazione.	Il centro ha una <i>mission</i> articolata, integrata con il piano strategico, una <i>vision</i> definita e integrata con le procedure amministrative. È attivo in fase sperimentale un piano di valutazione dell'impatto delle attività.
	LEADERSHIP	Il Centro ha una <i>leadership</i> con competenze nell'ambito delle attività. Manca una formalizzazione del tempo-lavoro attribuito al ruolo (es. part time nel ruolo di direttore TLC).	Il centro definisce una <i>leadership</i> con competenze nell'ambito delle attività, con uno stile partecipativo e persuasivo. È riconosciuto un monte ore adeguato allo svolgimento delle attività attribuite al Direttore.
	STAFF/ CONSIGLIO SCIENTIFICO	Il direttore e lo staff sono riconosciuti per la particolare attenzione verso le tematiche metodologico didattiche	Il direttore e lo staff approfondiscono una riflessione sullo sviluppo professionale della funzione docente.

²⁰ E. Wenger, *Communities of practice - Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, Cambridge 1988.

²¹ ACE & Rete POD, cit.

		e relazionali. Sono individuati su indicazione del Rettore.	Rafforzano il loro ruolo di referente TLC nei dipartimenti. Attivano una rete di collaboratori.
	COLLABORAZIONI	Il Centro è nelle fasi iniziali di sviluppo di collaborazioni interne all'Ateneo attraverso gli eventi organizzati.	Il Centro ha strutturato formalmente una rete di collaboratori (Agent, Ambassador, Referenti parte dei membri dell'assemblea). Il Centro, con il Direttore e lo Staff, ha un'influenza sull'implementazione delle metodologie didattiche innovative (progettuali, interattive, tecnologiche, valutative).
ALLOCAZIONE RISORSE E INFRASTRUTTURE	BUDGET	Il centro dispone di un budget istituzionale adeguato, anche se può variare di anno in anno, in sostegno a eventi o programmi specifici.	Il Centro dispone di un budget adeguato, anche se può variare di anno in anno, proporzionale alle <i>mission</i> , che consente una pianificazione triennale. Il Centro integra il budget con iniziative proprie rivolte all'esterno dell'Ateneo e attraverso progetti.
	LOCATION & SPACE	Il Centro non ha locali dedicati. La segreteria del centro dispone di spazi temporanei e limitati.	Il Centro dispone di uno spazio dedicato, collegato con la Segreteria del TLC. Sono individuate aule dedicate alle attività formative proposte dal centro, anche per la parte tecnologica.
	STAFFING	Il centro ha come staff di supporto alcuni assegnisti con competenze nell'ambito metodologico didattico e delle <i>soft skills</i> . Il Consiglio Scientifico svolge attività di coordinamento e diffusione delle iniziative. La segreteria del TLC è in fase di articolazione delle modalità e procedure per la gestione organizzativa, amministrativa e finanziaria del centro.	Il Centro ha integrato alcuni docenti come collaboratori per incrementare l'ideazione, la progettazione e lo sviluppo delle attività (Referenti, Agent, Ambassador, membri dell'assemblea). I membri coinvolti hanno un <i>background</i> nell'ambito delle tematiche del Centro. La segreteria del TLC ha configurato procedure e modalità gestionali in modo consolidato e consono con le attività richieste.
	RISORSE ONLINE	Il sito web è in fase di sviluppo, la comunicazione online segue procedure e protocolli istituzionali. L'ambiente online per il <i>Faculty Development</i> è strutturato e aggiornato con le attività proposte.	Il Centro ha pagine WEB aggiornate, facilmente raggiungibili e consultabili. Vengono utilizzati in accordo con il servizio comunicazioni canali <i>social</i> come diffusione e rinforzo delle iniziative. L'ambiente online per il <i>Faculty Development</i> è strutturato e aggiornato con le attività proposte.

	COMMUNICATION & REPUTATION	La comunicazione è in gran parte basata sugli eventi ed è realizzata attraverso invio e-mail e passaparola.	Viene offerta una comunicazione regolare (ad esempio, tramite e-mail, <i>newsletter</i> o <i>social media</i>). Il TLC sta iniziando a sviluppare una reputazione per l'offerta di programmi che rispondono alle esigenze dei docenti. La programmazione può essere generica o riservata ad alcuni dipartimenti.
PROGRAMMI E SERVIZI	SCOPI	I percorsi proposti rispondono alle esigenze di formazione di base dei docenti e sono su partecipazione volontaria. I corsi per gli studenti sono erogati come attività facoltative e non integrate nei corsi di studio. La partecipazione ai corsi viene certificata con il rilascio di Open Badge. Alcune delle attività sono aperte al territorio.	I programmi e i servizi hanno una progettualità sistemica e propedeutica. Seguono una logica di sviluppo professionale e formativo dei docenti e degli studenti, proponendo percorsi base e avanzati. Si definiscono in modalità sperimentale progetti multilivello in risposta ai diversi bisogni di formazione.
	TARGET/AUDIENZA	Docenti interessati, ricercatori e post doc., dottorandi e assegnisti e personale amministrativo particolarmente interessato e coinvolto nelle attività. Studenti triennali e magistrali. Alcune iniziative coinvolgono partecipanti provenienti dal territorio.	I partecipanti sono distinti tra coloro che hanno un obbligo dato il ruolo iniziale di carriera universitaria e coloro che per interesse di crescita di competenze e di ruolo partecipano alle iniziative proposte. Possono partecipare attraverso iniziative <i>ad hoc</i> interlocutori esterni all'Ateneo.
	CONTENT	I contenuti rispondono ad una esigenza di formazione di competenze base per il ruolo docente attraverso un'offerta di corsi standard.	I contenuti delle attività di formazione proposte sono allineati rispetto ad un progetto sistemico e multilivello. Sono distinti percorsi di base e avanzati, valorizzando specifiche esigenze emerse dai docenti, dai CdS e dai dipartimenti, al fine di promuovere l'innovazione didattica e lo sviluppo delle <i>soft skills</i> , ritenute essenziali per il successo personale e professionale di studenti e lavoratori. Viene rilevata una valutazione d'impatto in relazione a obiettivi attesi in termini di sistema. Progettazione, valutazione e tecnologie rappresentano specifiche tematiche di attenzione.

			È monitorato un allineamento con gli scopi generali del TCL e del piano strategico.
	APPROACH	Percorsi di formazione tradizionali, <i>workshop</i> e seminari.	Implementazione di una proposta sistemica e partecipativa, coerente con i bisogni di sviluppo professionale dei docenti, dei CdS, dei dipartimenti. La dimensione di partecipazione apre le iniziative a interlocutori del territorio.

Alla luce di questa Rubrica di competenze inerenti allo sviluppo organizzativo del *Teaching and Learning Center*, emerge un posizionamento del Centro dell'Università degli Studi dell'Insubria, in alcune dimensioni evidenziate, nella fase ancora embrionale, non tralasciando aspetti di qualità raggiunti nel breve tempo passato dall'insediamento del Centro.

Conclusioni

Il TLC è chiamato a inserire l'innovazione al centro della didattica universitaria, orientando su logiche scientifiche gli approcci, i modelli e le pratiche di insegnamento apprendimento che verranno sperimentate e applicate. Come l'innovazione disciplinare si basa sul virtuoso rapporto fra ricerca e didattica anche l'innovazione didattica deve ancorarsi in modo solido nella circolarità fra ricerca e insegnamento. La didattica quotidiana senza la ricerca ristagna, motivo per cui l'obiettivo su cui si gioca la validità dei TLC individua l'innovazione della didattica come un intervento che riconosca in parallelo l'urgenza di una riqualificazione della docenza universitaria all'interno di una visione unitariamente ricomposta fra didattica e ricerca. Il miglioramento continuo della didattica, favorendo una logica di ricerca e azione, mira al miglioramento dei processi di apprendimento degli studenti e delle studentesse, a delineare le condizioni migliori sia come strumenti sia come ambienti per favorire lo sviluppo delle potenzialità degli studenti, valorizzando il loro ingegno, la curiosità e la motivazione all'apprendere. Da qui la centralità, nella formazione dei giovani, dello sviluppo delle competenze trasversali e strategiche, *life* e *soft skill* necessarie per elaborare i saperi e trasformarli in processi culturali e professionali²².

²² A. Lotti, A. Serbati, B. Doria, F. Picasso, E. Felisatti, *Teaching and Learning Centre: una lettura analitica degli elementi costitutivi*, cit.

Quella che si delinea dunque per l'Università degli Studi dell'Insubria è una vera e propria sfida, migliorare qualitativamente la didattica, evolvere gli *standard* della docenza universitaria, proporre attività didattiche che migliorino le competenze trasversali dei propri studenti e studentesse, ponendoli in un contesto formativo adeguato al contesto nazionale ed internazionale odierno. Il TLC d'Ateneo si pone dunque come uno spazio di riflessione, analisi, confronto, elaborazione, su cui è fondamentale che convergano nel tempo forme sempre più ampie di condivisione e partecipazione comunitaria.

STEFANO BONOMETTI
University of Insubria

LETIZIA FERRI
University of Insubria