

L'università di fronte al cambiamento:
come e perché cambiano le università
in Italia e in Europa
(Roberto Moscati)

Il dibattito sull'università in Italia

- Mancanza di una visione generale che dia senso all'evoluzione del sistema d'istruzione superiore
- Scarso interesse per i sistemi degli altri paesi
- Riforme globali (Ruberti – Berlinguer – Gelmini) e implementazione conflittuale delle riforme attraverso moltitudine di decreti attuativi
- Governi precari = conflittualità politica = politiche pubbliche discontinue

Nuove richieste all'Università a livello internazionale

- **Economia:** nuovi ruoli occupazionali, nuove competenze vs. programmi di insegnamento obsoleti
- **Società:** nuovi studenti e nuova importanza degli studenti (*customer*): esempio della società che controlla l'università (riflessi sulle forme di governo)

Emerge la società della conoscenza

- Domanda sociale d'istruzione superiore: da Uni. di élite a Uni. di massa
- Conoscenza generale si combina alla conoscenza professionale
- Richiesta di credibilità alla scienza e alla tecnologia
- Arricchimento della vita degli individui, potenzialità creative: Diritti culturali (civili, politici, sociali)

Diversi modelli di Università

- *Research university (Università scientifica)*: Scienze naturali – sviluppo tecnologico- STEM - Diversi tipi di conoscenza: per sé e/o per il mondo esterno
- *Uni. Imprenditrice*: uso della conoscenza per lo sviluppo economico – autonomia dell'Uni. - competizione tra gli atenei
- *Uni. Burocratica*: Uni/Stato “valutatore”- regolamentazione attività accademiche – aumento ruoli amministrativi
- *Uni. Corporativa*: competizione tra le Uni.-classifiche internazionali – forte gestione manageriale

Ripensare le funzioni dell'Università/1

- Funzioni nuove sommate alle pre-esistenti
- “Conoscenza utile” a breve termine contro la ricerca pura
- Necessità delle economie (locali e internazionali)
- Responsabilità sociali
- “Terza Missione”: trasferimento tecnologico, educazione permanente, rapporti col territorio

Ripensare le funzioni dell'Università/2

- *Finalità diverse e contraddittorie:*
- Servizio pubblico – redistribuzione delle opportunità – istruzione terziaria per tutti – formazione classi dirigenti – creazione di ricchezza
- Unica università o diverse istituzioni?

Trasformazioni interne

- **(a) trasformazioni dell'offerta formativa:**
rivedere i curricoli in relazione ai cambiamenti delle competenze professionali, alle caratteristiche degli studenti, alle richieste del mdl – *interattività* (favorisce una risposta critica ai processi di cambiamento), *interdisciplinarietà* (competenze trasversali)-Ripensare ai contenuti delle discipline e alle possibili combinazioni delle discipline
- **(b) Gestione delle istituzioni**
- **(c) Forme di carriera**

Il governo delle università : L'autonomia

- Modificazione rapporto Uni/Stato (principale finanziatore) – sistemi napoleonici (“omogeneità legale”)-valutazione delle performances ma autonomia per la competizione a vari livelli (il mercato).
- Il caso italiano: Stato-Oligarchia accademica- ma NON mercato (“Triangolo di coordinamento”, R.B.Clark)

Gestione delle Università

- Tradizione di collegialità, collaborazione, libertà individuale di docenti/ricercatori VS: assunzione della responsabilità delle attività professionali nei confronti dei soggetti coinvolti
- Passaggio da una gestione amministrativa a una manageriale
- Apertura al mondo esterno = dipendenza da logiche diverse dalle proprie: flessibilità, adattamento, rapidità nelle decisioni
- Centralità del governo dell'Uni. e della leadership

Leadership e tipo di Università

- *U. come “comunità di professionisti”* = valore dell'autonomia dei singoli – leadership fondata sulla negoziazione, persuasione, consenso
- *U. politico-burocratica* = competizione tra aree disciplinari con interessi diversi verso il mondo esterno – Dimensione burocratica=ordine e controllo = catena gerarchica di comando, definizione di ruoli e responsabilità, procedure basate su finalità condivise
- *Leadership* deve legittimare le differenze via mediazioni e compromessi – enfasi sulla presa delle decisioni – sistemi di controllo e coordinamento – collegamenti esterni anche di solo alcuni propri elementi (Dipt.) – Diffusione della leadership

Governance/1

- “Sistema di regole che garantisce la coerenza organizzativa e modo in cui il sistema di regole opera” (incorpora management, amministrazione e leadership)
- *Date le nuove funzioni dell'Uni.* = nuove forme di governance: rinforzate amministrazione centrale, capacità amministrative, partecipazione soggetti esterni, centralità delle decisioni, rettori e manager intermedi nominati, giunte “informali” dei rettori, critiche alla collegialità dei processi decisionali

Governance/2

- Combinazione di compiti e ruoli: *primus inter pares* + capacità di gestione, di valutazione, di programmazione (competenze apprese “on the job”!)
- Sviluppare nuove forme di cooperazione e modalità di consenso nel processo decisionale che viene dal vertice: combinazione di ruoli tradizionali accademici con altri di stampo manageriale (guardare fuori dall'Uni., aspettative esterne, ridurre l'autonomia individuale per vantaggio collettivo: appartenenza a un'istituzione)

Governance/3

- Il modello del NPM spinge per scarsa fiducia e forte controllo = verifica dell'affidabilità: controllo burocratico e manageriale (logiche di mercato: produttività, competizione)
- Messa in dubbio della probità morale del corpo accademico, ma: organizzazioni efficienti fondate su fiducia
- Quali condizioni istituzionali favoriscono la fiducia o la sfiducia?
- Le pratiche collegiali sono indispensabili nelle istituzioni universitarie? Troppe riunioni?

Finale (allegro ma non troppo)

- Rifiutare il cambiamento
- Subire il cambiamento
- Controllare il cambiamento
- Sistema d'istruzione superiore debole =
=Puntare sulle singole università
- “Mi sono convinto che quel che si dovrebbe fare è quasi impossibile da fare, ma al tempo stesso che non è possibile fare altrimenti”(Guido Martinotti)