*Tra autonomia ed eteronomia: alla ricerca di un equilibrio.
Un'introduzione*

Andrea Casavecchia*, Marco Pitzalis**, Donatella Poliandri***

Negli ultimi decenni, il sistema universitario italiano è stato attraversato da profonde trasformazioni che hanno ridefinito il suo assetto istituzionale, organizzativo e culturale. L'equilibrio tra autonomia ed eteronomia (Pitzalis, 2002), tra libertà accademica e regolazione esterna, è divenuto sempre più precario, con un impatto significativo sulla didattica, sulla ricerca e sul ruolo sociale dell'università. Questa istituzione, tradizionalmente concepita come dedita alla produzione e trasmissione del sapere, è oggi soggetta a logiche di performance e accountability che ne ridefiniscono gli obiettivi e le strategie (Slaughter & Rhoades, 2004, De Feo & Pitzalis, 2017).

L'introduzione di modelli di governance ispirati ai principi del New Public Management (NPM) ha imposto nuove metriche di valutazione, una competizione crescente tra gli atenei e un'integrazione sempre più stretta tra formazione, ricerca e mondo economico. Se da un lato questi processi hanno favorito una maggiore internazionalizzazione e visibilità delle università italiane, dall'altro hanno generato nuove disuguaglianze, precarizzato il lavoro accademico e messo in discussione la libertà scientifica e didattica, modificando il ruolo dell'università all'interno della società.

A partire da questo scenario, il volume nasce dall'esigenza di riflettere criticamente su tali processi e interrogarsi sulle loro implicazioni future. Lo spunto per questa riflessione è stato offerto dal seminario "L'università dall'autonomia all'eteronomia. Come riequilibrare un percorso critico", promosso dalla Sezione di Sociologia dell'Educazione dell'Associazione Italiana di Sociologia e ospitato presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Roma Tre all'inizio del 2024. In quell'occasione, studiosi, ricercatori e docenti hanno approfondito e discusso il crescente condizionamento che attori esterni, come *agenzie*

* Dipartimento di Scienze della Formazione, Università di Roma Tre.

** Dipartimento di Scienze politiche e sociali, Università di Cagliari.

*** Area Innovazione e Sviluppo, Invalsi. Le opinioni espresse in questo contributo sono attribuibili esclusivamente all'autrice e non impegnano in alcun modo la responsabilità dell'Istituto. Nel citare i temi, non è, pertanto, corretto attribuire le argomentazioni ivi espresse all'INVALSI o ai suoi Vertici.

di valutazione, enti finanziatori, organismi di governance e dinamiche di mercato, esercita sulle università e le comunità accademiche.

1. L'Università tra New Public Management e Platformisation

Tradizionalmente, nell'università dei 'professori' (Charle, 2018), le comunità scientifiche disciplinari godevano di un'autonomia pressoché ampia. A partire dagli anni Novanta, tuttavia, con una nuova ondata di riforme di stampo neo-liberista (Pitzalis, 2008; Vaira, 2003) il sistema universitario italiano ha subito una trasformazione strutturale, caratterizzata dalla progressiva introduzione di forme esterne di regolazione e valutazione. Tale processo ha ridotto significativamente l'autonomia accademica tradizionale, introducendo logiche proprie del New Public Management, che hanno ridefinito le finalità e il funzionamento stesso delle università.

La riforma Gelmini rappresenta, da questo punto di vista, un passaggio cruciale: da un lato, si assiste all'indebolimento del Consiglio Universitario Nazionale (CUN) e degli organismi di autogoverno del sistema, come la Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI); dall'altro, emerge un nuovo attore a livello di sistema, l'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), investita di una funzione di regolazione esterna.

L'università, originariamente concepita come luogo di produzione e trasmissione del sapere con una missione di servizio pubblico, si è progressivamente trasformata in un'istituzione vincolata a logiche esterne, modellata dalle pressioni del New Public Management (Hood, 1991; Deem, 1998). Questo processo ha comportato una ridefinizione degli obiettivi istituzionali e organizzativi, spingendo gli atenei ad agire secondo criteri sempre più orientati alla competitività, alla sostenibilità economica e alla misurabilità della performance accademica (Marginson, 2014).

Il successivo processo di platformisation (Van Dijck, Poell & de Waal, 2018) ha ulteriormente accelerato e reso più invasive le procedure organizzative e gestionali, accentuando la tensione tra le missioni tradizionali dell'università — legate all'inclusione e alla diffusione del sapere — e le logiche di mercato, che impongono strategie di branding, digitalizzazione dei servizi e una gestione dell'istruzione superiore sempre più orientata a criteri aziendali (Molesworth, Scullion & Nixon, 2010). L'introduzione di una cultura manageriale basata sull'accountability, la performance measure-

ment e la competizione per le risorse (Olssen & Peters, 2005) spinge, infatti, le università a trasformarsi in attori autonomi nel mercato dell'istruzione superiore, conservando, però, gli elementi fondamentali della sua missione originaria. Cambiano così gli equilibri di potere e la vita universitaria.

In questo contesto, l'università appare sempre più come uno spazio in cui i dirigenti dell'amministrazione – spesso affiancata, almeno per ora, da figure accademiche con ruoli manageriali (rettori, prorettori, delegati, direttori di dipartimento) – insieme ai loro staff, giocano un ruolo rilevante nella definizione degli obiettivi culturali dei corsi universitari e nella formulazione delle strategie di reclutamento, investimento e crescita.

Questa profonda trasformazione dei modi di vita universitari (Pitzalis, 2002) ha favorito l'emersione di una opposizione latente tra gli obiettivi istituzionali, legati all'impatto sociale e all'ideologia dell'istruzione come bene comune, e quelli organizzativi, iscritti in una logica di mercato che privilegia gli interessi dell'università come azienda (Bourdieu, 2013). Se da una parte l'università è chiamata a garantire l'accessibilità e la diffusione del sapere, dall'altra le pressioni legate ai finanziamenti competitivi, ai ranking internazionali e alla competizione globale impongono delle strategie di gestione improntate all'efficienza, alla misurabilità e all'attrattività sul mercato (Münch, 2014).

Al New Public Management si affianca, quindi, la platformisation, concorrendo all'ampliamento dell'eteronomia delle università (Williamson, 2018): le piattaforme digitali non sono solo mezzi di erogazione della didattica e gestione amministrativa, ma rappresentano veri e propri dispositivi di governance dell'istruzione superiore (Decuyper & Landri, 2021). Gli atenei hanno, infatti, progressivamente adottato piattaforme per la raccolta e analisi dei dati, utilizzate per migliorare la loro posizione competitiva e per implementare strategie di recruitment mirato (Kohljenovic, 2021). Tuttavia, l'acritico affidamento al ruolo delle piattaforme rischia di enfatizzare la personalizzazione dell'offerta educativa per fini di marketing, mettendo in secondo piano le reali esigenze formative (Van Dijck et al., 2018). Infatti, l'uso delle piattaforme è spesso orientato alla massimizzazione delle iscrizioni e delle entrate finanziarie, mirando a categorie di studenti capaci di sostenere economicamente l'istituzione. Una tale dinamica potrebbe tradursi in strategie di marketing da parte delle università, sempre più orientate ad attrarre studenti di provenienza internazionale o appartenenti a fasce di reddito più elevate (Naidoo & Williams, 2015). In questo contesto, l'università — che per sua natura dovrebbe essere uno spazio di produzione e diffusione della conoscenza (Nowotny, Scott & Gibbons, 2001) — si confronta con l'introduzione di

criteri legati al branding e al posizionamento competitivo (Ball, 2012), i quali, attraverso i meccanismi delle ricerche algoritmiche, possono indurre le istituzioni a selezionare i contenuti da rendere visibili secondo logiche che non sempre coincidono con la qualità scientifica.

Una seconda tensione riguarda la trasformazione delle pratiche di orientamento, che dovrebbero offrire un supporto personalizzato per aiutare gli studenti a compiere scelte consapevoli. Un uso orientato al mercato tende invece a ridefinirle come strumenti di promozione istituzionale (Pitzalis, 2012). Questa tendenza spinge le università a sviluppare strategie di comunicazione sempre più persuasive, alimentando aspettative che non sempre corrispondono alla reale esperienza accademica degli studenti (Maringe, 2006).

Un'ultima tensione riguarda la progressiva trasformazione dell'istruzione superiore (Fisher, Rubenson, Jones & Shanahan, 2009): le università si trovano sempre più vincolate a dinamiche esterne, che ne condizionano l'organizzazione, le strategie di reclutamento e le modalità di interazione con gli studenti. L'opposizione tra la missione pubblica e gli obiettivi organizzativi è oggi più evidente che mai: da un lato, l'università è chiamata a essere uno spazio di diffusione della conoscenza e di equità sociale; dall'altro, è costretta a competere per le risorse, la visibilità e il posizionamento nel mercato globale dell'istruzione (Hazelkorn, 2015).

L'università italiana si trova quindi di fronte a una sfida cruciale. Ripensare il proprio modello di sviluppo per evitare di perdere la propria identità di istituzione di produzione critica della conoscenza, garantendo, al tempo stesso, la sostenibilità economica e l'interazione con il contesto globale.

Il dibattito che questo volume intende alimentare è volto a individuare prospettive e strategie per un riequilibrio possibile tra autonomia ed eteronomia, affinché l'università possa continuare a svolgere la sua funzione sociale ed educativa senza snaturarsi.

2. Un focus sulle missioni dell'università

Le tensioni delineate attraversano l'intero sistema universitario, incidendo in particolare sulle sue tre missioni fondamentali: la didattica, la ricerca e la terza missione. Tutte vivono oggi una fase di profonda ridefinizione, in cui le pratiche consolidate si trovano a convivere e interagire con nuove logiche organizzative, generando intrecci inediti tra significati tradizionali e innovazioni emergenti.

Questo volume intende aprire uno spazio di riflessione sulle trasformazioni in atto e, allo stesso tempo, gettare le basi per costruire un pensiero collettivo sulla possibilità di ripensare l'università attraverso un nuovo progetto culturale e istituzionale, orientato a un'idea condivisa di società inclusiva e solidale. Gli interrogativi a cui rispondere sono, però, molteplici.

I contributi delle autrici e degli autori dei saggi raccolti provano a rispondere a questi interrogativi, cercando di riflettere criticamente sui processi che attraversano l'università, assumendo le sue missioni come chiavi interpretative attraverso cui esplorare la qualità dell'insegnamento, le condizioni di lavoro di docenti e ricercatori, le opportunità e i vincoli che caratterizzano la ricerca, nonché il ruolo che l'università svolge nella società contemporanea.

La prima chiave interpretativa è dedicata alla didattica. Quanto emerge dai diversi contributi è una situazione critica nella quale coesistono malcontento per la scarsa attenzione a essa dedicata e libera iniziativa per le buone pratiche individuali e asistematiche che sono assunte. Eppure, un periodo di grave emergenza come quello del lockdown dovuto alla pandemia di Covid-19 si è trasformato in uno stress test che ha dimostrato il modo in cui studenti e docenti siano stati capaci di adattarsi in modo creativo. Come evidenzia Maddalena Colombo nel suo contributo, è emersa la capacità di attivare risorse per innovare la didattica e superare gli ostacoli dell'isolamento forzato. Per non disperdere quelle risorse, però, sarebbe opportuno attivare proposte strutturate in modo da contrastare la deriva della standardizzazione, influenzata dal NPM. Come suggerisce l'autrice, le iniziative dei singoli e le buone pratiche, scaturite dalla crisi, dovrebbero essere messe a sistema per fornire la base per prospettare una missione didattica nel futuro.

Per essere davvero efficaci, le proposte didattiche devono sottrarsi a procedure ripetitive. Nel suo saggio, Assunta Viteritti mette in guardia dal rischio di omologare gli studenti entro uno schema rigido fatto di crediti formativi, obblighi didattici e valutazione. Come emerge dalle interviste rivolte agli studenti nella sua ricerca, le esperienze di sperimentazione didattica sono efficaci sia quando si considerano le specificità e soggettività degli studenti, sia quando si tengono presenti la pluralità dei contesti che confluiscono in uno spazio sociale particolare come l'aula. Prendersi cura nella didattica non è solo un metodo di trasmissione dei contenuti, quanto una sfida culturale alla logica neoliberista per la professione accademica.

Investire nell'innovazione didattica può diventare un campo che rende consapevoli gli studenti dell'integrazione tra teoria e ricerca,

promuovendo relazioni tra pari che consolidano le scelte, come mostra Andrea Casavecchia. Un laboratorio di sociologia visuale diventa un'attività che introduce e costruisce una comunità accademica composta non soltanto da professori e ricercatori. L'esperienza diventa un esempio di attivazione della partecipazione e cooperazione che stimola risorse per contrastare l'abbandono degli studi, come emerge dalle affermazioni degli studenti coinvolti. Riprodurre con investimenti mirati esperienze simili può favorire l'inclusione nel sistema universitario, oltre a promuovere esperienze di insegnamento cooperative. Avvicinare gli studenti alle esperienze di ricerca è anche il tema affrontato da Alessio Ceccherelli. Il suo contributo si interroga, infatti, sulle modalità per superare i sistemi di valutazione standardizzati che favoriscono un apprendimento nozionistico a scapito del ragionamento critico: sono possibili proposte valutative ibride che contengano contenuti e attività individuali e di gruppo in modo da avvicinare gli studenti alle proposte di ricerca.

Una seconda chiave interpretativa contiene tre questioni che interrogano il mondo della ricerca. La prima riguarda l'accelerazione dei tempi che – come osservano Orazio Giancola e Martina Visentin – imprime una pressione ai processi e alle fasi di ricerca, chiamata a rispondere ai sistemi di valutazione della qualità da conseguire nelle pubblicazioni. I ritmi compressi, però, invitano a intraprendere scorciatoie, a frammentare i risultati in contrasto con l'aspirazione a conseguire l'eccellenza. La proposta degli autori è l'affermazione di un processo di risogettivazione dei ricercatori in percorsi di *slow academy* che siano riconosciuti dal sistema professionale in modo da assegnare tempi adeguati alla maturazione delle conoscenze e dei saperi. La seconda questione – connessa alla precedente – riguarda la precarizzazione del percorso di inserimento nella carriera accademica. Marialuisa Villani evidenzia l'instabilità vissuta dai giovani ricercatori ai quali sono richieste disponibilità alla mobilità, alla capacità di costruire reti di ricerca e rispondere a sistemi di valutazione esterni. Il NPM rende maggiormente vulnerabili i ricercatori junior che sono chiamati ad aggiungere la capacità imprenditoriale a quelle di eccellenza nella ricerca e chiarezza dell'insegnamento. L'ultima questione affronta il rapporto tra gli algoritmi e gli esseri umani nelle attività di ricerca. Paolo Do sottolinea la diffusione di software sempre più elaborati nella redazione dei rapporti delle indagini. Secondo la sua prospettiva, gli algoritmi interverranno in modo sempre più pervasivo nella produzione scientifica approdando a un sapere "ibrido". Sorgono domande sull'influenza dei motori di ricerca – di proprietà di multinazionali globali –, sulle scelte che indirizzano i processi di analisi, scrittura e pubblicazione di un determinato contributo scientifico.

La Terza Missione è il tema costitutivo di un'ulteriore chiave di lettura. Agnese Desideri, Silvia Pezzoli e Sandro Landucci, attraverso l'analisi dei documenti – prodotti dalle istituzioni, dagli studiosi e dai contenuti delle normative più recenti – descrivono come si stia strutturando la terza missione dell'università. Grazie alla loro analisi, emergono attività assai variegata: la formazione continua, l'impegno sociale, il coinvolgimento nel mondo dell'imprenditorialità, le attività di orientamento. Emanuela Proietti e Fausta Scardigno, in modo puntuale, approfondiscono l'ambito della formazione permanente. Il loro saggio descrive, sulla base di una ricerca che costruisce una mappatura delle attività intraprese negli atenei italiani, il contributo che il sistema universitario può offrire alla strutturazione di politiche di long-life learning. Ciro Cangiano affronta, invece, il tema dell'orientamento. Nella sua ricerca evidenzia, da un lato, la difficoltà delle categorie degli studenti provenienti dai contesti familiari più svantaggiati a relazionarsi con il mondo dell'istruzione terziaria, dall'altro la scarsa attenzione delle università ad avviare efficaci politiche di orientamento. Sarebbe, invece, auspicabile un supporto concreto alle scelte di ingresso e in itinere attraverso attività di informazione, di counseling e di accompagnamento alle scelte dei percorsi più idonei.

C'è poi un'ultima chiave di lettura che interroga il sistema universitario. Stefania Capogna, a partire dai risultati di una ricerca che confronta proposte di diversi europei, evidenzia le criticità e le potenzialità della digitalizzazione che immerge assetti organizzativi, di progettazione e programmazione in una sorta di innovazione distruttiva, da cui emergerebbe l'esigenza di formulare un nuovo modello di riferimento per il sistema. Leonardo Piromalli si interroga sulla trasformazione dell'offerta formativa terziaria in un mercato sempre più competitivo, in cui i decisori politici, gli advisor finanziari, le imprese e le istituzioni educative finiscono per agire in un contesto fortemente condizionato da stakeholder globali. Infine, Daniela Sideri evidenzia come la logica del NPM ha spinto verso una professionalizzazione dei contenuti dell'offerta formativa degli atenei affinché la preparazione si avvicini sempre più alle esigenze del mondo del lavoro: il rischio è quello di favorire una over education nel caso in cui non siano attivati percorsi di avvicinamento al lavoro degli studenti con iniziative puntuali e ben progettate.

In conclusione, la sfida per il futuro dell'università sarà quella di trovare un equilibrio tra queste spinte, garantendo che la trasformazione digitale e la gestione manageriale non compromettano la sua funzione di servizio pubblico e motore di mobilità sociale.

Riferimenti Bibliografici

- Ball, S. J. (2012). *Global education Inc.: New policy networks and the neoliberal imaginary*. NY: Routledge.
- Bourdieu, P. (2013). *Homo academicus*. Bari: Ed. Dedalo.
- Charle, C. (2018). *La République des universitaires (1870-1940)*. Parigi, Edition de Seuil.
- De Feo, A., & Pitzalis, M. (2017). Service or market logic? The restructuring of the tertiary education system in Italy. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 58(2), 219-250.
- Decuyper, M., & Landri, P. (2021). Governing by visual shapes: University rankings, digital education platforms and cosmologies of higher education. *Critical Studies in Education*, 62(1), 17-33.
- Deem, R. (1998). "New managerialism" and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70. <https://doi.org/10.1080/096202198002001>
- Fisher, D. L., Rubenson, K., Jones, G., & Shanahan, T. (2009). The political economy of post-secondary education: A comparison of British Columbia, Ontario and Québec. *Higher Education*, 57, 549-566.
- Komljenovic, J. (2021). The rise of education rentiers: Digital platforms, digital data and rents. *Learning, Media and Technology*, 46(3), 320-332. <https://doi.org/10.1080/17439884.2021.1891422>
- Marginson, S. (2014). University rankings and social science. *European Journal of Education*, 49(1), 45-59.
- Molesworth, M., Scullion, R., & Nixon, E. (Eds.). (2010). *The marketisation of higher education and the student as consumer*. NY: Routledge.
- Münch, R. (2014). *Academic capitalism: Universities in the global struggle for excellence* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203768761>
- Naidoo, R., & Williams, J. (2015). The neoliberal regime in English higher education: Charters, consumers and the erosion of the public good. *Critical Studies in Education*, 56(2), 208-223.
- Nowotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity.
- Olssen, M., & Peters, M. A. (2005). Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: From the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Pitzalis, M. (2001). Le forme della continuità nell'università italiana. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 42(2), 329-354.

- Pitzalis M. (2007), "L'université italienne entre marché, formations professionnelles et pouvoir politique", in Charle C., Soulié C. (ed), *Les ravages de la «modernisation» universitaire en Europe*, Syllepse, Paris: 69-88.
- Pitzalis, M. (2012). La costruzione dell'offerta formativa universitaria come dispositivo di regolazione dei sistemi di istruzione. *Scuola Democratica*, 3, 549-568.
- Slaughter, S., Rhoades, G. (2004). *Academic capitalism and the new economy: Markets, state, and higher education*. JHU Press.
- Vaira, M. (2003). Verso un'Università post-fordista? Riforma e ristrutturazione organizzativa. *Rassegna italiana di sociologia*, 44(3), 337-356.
- Van Dijck, J., Poell, T., De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.
- Williamson, B. (2018). The hidden architecture of higher education: Building a big data infrastructure for the 'smarter university'. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15, 1-26