



Associazione delle Università Europee (EUA)
Programma di Valutazione Istituzionale

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO
RAPPORTO DI VALUTAZIONE

RAPPORTO DI VALUTAZIONE EUA

INDICE:

a) INTRODUZIONE

- 1.1 La storia del Programma di Valutazione Istituzionale
- 1.2 Il Gruppo di Valutazione
- 1.3 Il Rapporto di Autovalutazione e le visite
- 1.4 Il contesto internazionale, nazionale ed istituzionale
- 1.5 Alcuni aspetti dell'Alta Formazione in Italia

2 VINCOLI E NORME ISTITUZIONALI

- 2.1 In termini di amministrazione e gestione
- 2.2 In termini di didattica
- 2.3 In termini di ricerca
- 2.4 In termini di risorse

3 LA CAPACITA' DI CAMBIARE

- 3.1 . La *mission*
- 3.2 Vincoli
- 3.3 Punti di forza ed opportunità
- 3.4 Punti di debolezza e sfide

4 RACCOMANDAZIONI

5 RINGRAZIAMENTI

BIBLIOGRAFIA

1 INTRODUZIONE

1.1 La storia del Programma di Valutazione Istituzionale

L'Unione delle Università Europee (EUA, precedentemente CRE¹) ha deciso, nel 1993, di dare alle Università associate la possibilità di essere valutate in modo da potere verificare la loro strategia, nonché i punti di forza e di debolezza nella gestione della qualità. Il Programma Istituzionale di Valutazione (IEP) è iniziato nel 1994, e ha coinvolto le tre università di Göteborg, Utrecht e Oporto in un progetto pilota. Da allora, lo scopo principale di questa attività è stato quello di contribuire a sviluppare la capacità di cambiamento degli atenei e di assisterli nel migliorare la loro gestione istituzionale della qualità, per adattarsi alla circostante società in cambiamento. L'EUA ha effettuato valutazioni in più di 250 università in 46 Stati negli ultimi 14 anni (principalmente in Europa, ma anche in America Latina e Sud Africa).

L'IEP adotta un approccio metodologico dinamico alla valutazione. Esso è focalizzato sulla capacità di cambiamento degli atenei, includendo le loro pianificazioni strategiche e il monitoraggio interno della qualità, e persegue l'obiettivo di determinare se esistano le precondizioni per fare ciascuna istituzione più adattabile e sensibile al mutare dell'ambiente dell'alta formazione a livello locale, nazionale, Europeo e globale. L'accento viene posto sull'autovalutazione dell'ateneo, al fine di aiutarlo a comprendere i suoi punti di forza e di debolezza. In una prospettiva di lungo termine, l'EUA spera di contribuire alla promozione di una *cultura della qualità* fra le sue 800 università associate, e di diffondere esempi di *buone pratiche*, e di management strategico efficace fra le università Europee. Il processo di valutazione dell'EUA è un processo di consulenza e sostegno condotto da pari.

Lo scopo di questa valutazione di sostegno è quello di rendere le istituzioni associate consapevoli della necessità di mettere in moto meccanismi di gestione e di garanzia della qualità, e di aiutarle ad integrare queste procedure, con l'obiettivo di soddisfare le richieste di vecchi e nuovi portatori di interesse. L'IEP dovrebbe tenere in considerazione la situazione specifica dell'istituzione, i suoi obiettivi e prodotti (EUA 2007). Il gruppo IEP ha un approccio olistico alla valutazione e lavora con attori dell'istituzione per proporre delle raccomandazioni che indichino dei percorsi per il raggiungimento di obiettivi e traguardi istituzionali, nonché di piani strategici, aspetti cruciali per lo sviluppo di istituzioni dinamiche. L'IEP punta ad assistere i vertici ed il management dell'ateneo nei loro sforzi tesi a promuovere la sua capacità di cambiamento ed a sviluppare e migliorare i processi istituzionali di qualità. L'obiettivo del gruppo IEP è quello di effettuare una valutazione dell'istituzione per i fini sopra citati e di dare raccomandazioni per incoraggiare le dinamiche di cambiamento.

Il gruppo IEP per conoscere e comprendere il lavoro strategico dell'Università degli Studi di Palermo (UNIPA) ha posto la sua attenzione sui seguenti temi:

- Come UNIPA definisce ed implementa i suoi obiettivi di lungo e medio termine;
- Come gestisce i vincoli e le opportunità, interni ed esterni, nel progettare il suo sviluppo accademico, e
- Come sviluppa e implementa le sue strategie per il miglioramento della qualità.

¹ La prima associazione, CRE, Conferenza permanente dei Rettori e Pro-rettori delle Università Europee fu fondata a Digione nel settembre 1959, e si trasferì presso l'Università di Ginevra nel 1962. L'EUA, con sede a Bruxelles, è il risultato della fusione, avvenuta nel 2001 a Salamanca, fra l'Associazione delle Università europee (CRE) e la Confederazione delle Conferenze dei Rettori delle Università dell'Unione Europea.

1.2. Il Gruppo di Valutazione

Professoressa Tove Bull, già Rettore dell'Università di Tromsø, Norvegia, *presidente*;

Professor Karol Izydor Wysokinski, già Pro-rettore dell'Università Maria Curie-Sklodowska di Lublino, Polonia, *componente*;

Professoressa Mollie Temple, già Preside e Amministratore delegato del Bolton Institute, che ha preso parte alla Visita Preliminare, *componente*,

Professor Richard Lewis, già Pro-rettore, Open University , GB, ha preso parte alla visita principale, *componente*;

Rappresentante degli studenti Ligia Deca, Constanta Maritie University, Romania, *componente*;

Professore associato Airi Rovio-Johansson, Gothenburg Resarch Institute, Università di Gothenburg, Svezia, nominata dall'EUA , *componente e segretario del Gruppo*.

1.3 Il Rapporto di Autovalutazione e le visite

Il Rapporto di autovalutazione (RAV) di UNIPA (2008) ha seguito le linee guida dell'EUA ed ha fornito al *Team* EUA una informazione generale di fondo. Il RAV è stato un onesto rapporto, in parte descrittivo ed in parte analitico, che ha messo in evidenza in maniera chiara i punti di forza e di debolezza dell'istituzione. Durante il processo di valutazione del *Team* EUA, si è dato rilievo al RAV ed alle informazioni aggiuntive fornite al *Team* prima della visita principale, al fine di migliorare ulteriormente la comprensione dell'istituzione da parte del *Team*.

Durante la *Visita Preliminare* dal 17 al 18 aprile 2008, il *Team* EUA ha incontrato il Rettore, i delegati del Rettore, Il Gruppo di Autovalutazione, rappresentanti dei Presidi, dei ricercatori, dei professori e degli studenti delle Facoltà di Lettere e Filosofia, Scienze Politiche, Ingegneria e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali. Il *Team* ha anche incontrato rappresentanti delle parti interessate esterne all'ateneo e delle aziende locali.

Nel corso della *Visita Principale*, che ha avuto luogo dal 28 settembre al 1° ottobre 2008, il *Team* EUA ha incontrato il Rettore, i delegati del Rettore, Il Gruppo di Autovalutazione, rappresentanti dei Presidi, dei ricercatori, dei professori e degli studenti delle Facoltà di Medicina e Chirurgia, Scienze della Formazione, Agraria e Giurisprudenza. Il *Team* ha pure incontrato rappresentanti del Senato accademico, Presidi, rappresentanti degli studenti negli Organi centrali dell'Ateneo, personale dell'amministrazione centrale e rappresentanti delle parti interessate esterne, dei sindacati e delle aziende.

Entrambe le visite sono state organizzate in maniera eccellente e il *Team* EUA ha avuto il piacere di constatare il buon rapporto di lavoro fra il Rettore ed il gruppo organizzatore. Il *Team* EUA ringrazia il Rettore ed il suo *Team* per la loro generosa ospitalità.

Nella sua richiesta di sottoporsi al Programma di Valutazione Istituzionale EUA (IEP) , UNIPA ha chiesto uno *special focus* sul “*Job Placement*”. Il *Team* ha discusso tale argomento con attori interni come il Rettore, il gruppo di Autovalutazione, i Presidi, i Docenti e gli Studenti, i vari rappresentanti del personale così come con rappresentanti esterni della comunità locale, dei sindacati e delle aziende. Lo “*special focus*” verrà ulteriormente discusso in questo rapporto.

1.4. Il contesto internazionale, nazionale ed istituzionale

Internazionale

La grande riforma del processo di Bologna e lo sforzo di introdurre lo Spazio Europeo dell'Alta Formazione (European Higher Education Area – EHEA) entro il 2010 negli Stati dell'Unione Europea, ha avuto molteplici conseguenze in tutti i Paesi che hanno sottoscritto la *Dichiarazione di Bologna 1999*. L'Italia è stato uno dei primi Paesi ad introdurre questi cambiamenti nel sistema dell'alta formazione. Moscati (2008, pag. 296) evidenzia come “tutti i cambiamenti vennero dall'esterno del sistema dell'alta formazione”; e “l'alta formazione in Italia è nel mezzo di una transizione critica verso una nuova era, e ciò avviene secondo un percorso non lineare, la cui direzione cambia secondo qual è la forza politica prevalente”.

Le statistiche dell'OECD (OECD, 2008) mostrano come l'attività di ricerca ed il numero di studenti dell'Alta Formazione siano cresciuti nella maggior parte dei Paesi Europei negli ultimi decenni così come in molti paesi industrializzati nel mondo. Oggi, il numero e la mobilità degli studenti in quasi tutti gli Stati Europei sono aumentati, anche se non della quantità che si aspettavano i Ministri o la Commissione Europea. La mobilità degli studenti all'interno dello Spazio Europeo dell'Alta Formazione probabilmente continuerà ad aumentare nel corso dei prossimi anni, assumendo che alcune delle rilevanti barriere economiche o di altra natura nei confronti di tale mobilità possano essere rimosse (Rovio-Johansson e Bull, 2007). L'opportunità di scegliere in quale ateneo studiare è un'opzione importante per generazioni di studenti, che sono consapevoli dell'importanza di avere una formazione ed un addestramento di alta qualità, e che sanno cosa vuol dire studiare in una istituzione di prestigio.

Fino a poco tempo fa, le università sono state i produttori di conoscenza nella società. Secondo ricerche recenti, la produzione della conoscenza è entrata in una nuova era negli ultimi anni del ventesimo secolo, descritta come un cambiamento da una ricerca universitaria tradizionalmente legata alla disciplina (Modalità 1) ad una ricerca multidisciplinare focalizzata sull'applicazione (Modalità 2) (Wedgwood, 2006). Queste due modalità devono coesistere in maniera complementare, piuttosto che competitiva. Le reti internazionali di ricerca, i nuovi modelli di organizzazioni universitarie e le nuove forme di finanziamento per la ricerca nello Spazio Europeo della Ricerca possono incrementare le opzioni disponibili per le università.

1.5 Alcuni aspetti dell'Alta Formazione in Italia

L'Italia, come molti altri Paesi europei, ha conosciuto la rapida espansione dell'alta formazione di massa alla fine degli anni '60 e negli anni '70 (McNay, 2006). Come detto in precedenza, bisogna porre l'attenzione sul fatto che l'Italia nel 1999 è stata fra i primi Paesi in Europa ad implementare il processo di Bologna. In Italia, in quegli anni, c'era una carenza di fondi governativi per l'implementazione di questo processo, una scarsa politica nazionale per la valutazione, una scarsa attenzione dell'amministrazione delle università relativamente al loro grado di autonomia, e c'era anche, secondo molti ricercatori (Luzzatto e Moscati, 2005; Capano, 2008; Moscati, 2008), l'atteggiamento “esitante” del governo (burocrazia ministeriale) nei confronti della riforma. Questi sono stati alcuni degli ostacoli principali in questa transizione decisiva verso la nuova era dell'alta formazione italiana. Da allora, le Università italiane hanno risentito di finanziamenti inadeguati per l'alta formazione, finanziamenti insufficienti per la ricerca e diversi cambiamenti nella rigida normativa universitaria, che hanno portato ad una situazione instabile.

Una delle conseguenze dell'avvio scarsamente supportato della riforma (riforma di Bologna), secondo Moscati (2008) è stato il ritardo nella messa in opera di una *politica della valutazione*, che fino ad oggi si è sviluppata con notevole difficoltà. Nel 1994, il Ministro per l'Università si è impegnato a perseguire una politica di valutazione, con la creazione del Comitato Nazionale per la Valutazione del sistema Universitario (CNVSU), ed il Comitato Nazionale per la Valutazione della Ricerca (CIVR), e con la costituzione, all'interno di ciascuna università di un nucleo di valutazione. "La Conferenza Italiana dei Rettori (CRUI) promosse un'autovalutazione volontaria nei corsi di laurea, che portò ad una sperimentazione diffusa delle metodologie di valutazione, che diedero una spinta verso la diffusione della cultura della qualità" (Minelli et al., 2008, pag. 158). Questi comitati e gruppi hanno lavorato con una certa continuità, anche se non ininterrottamente in tutte le Università. Inoltre, Capano (2008) mostra come, nell'ultimo decennio, sono stati introdotti nel sistema dell'alta formazione italiana e importanti principi di politica di governo e correlati strumenti di attuazione.

Capano sostiene (2008, p. 485-486):

- a) 1994 - l'introduzione di un finanziamento forfettario, inizialmente basato sulla copertura delle spese tradizionali, ma con un provvedimento che lega una parte del finanziamento statale alla valutazione della *performance* istituzionale; la previsione di fondi supplementari collegati a contratti specifici sottoscritti dalle università statali; l'istituzione di corsi post-laurea; l'istituzione di un organismo nazionale per la valutazione della performance delle università (CNVSU); la creazione di un comitato di consulenza ministeriale; la creazione di nuclei di valutazione interni alle università
- b) La disposizione secondo la quale l'importo complessivo delle tasse degli studenti di ciascuna università non dovrebbe superare il 20% del finanziamento pubblico²;
- c) 1995 – libertà per gli atenei di decidere sulla composizione del proprio personale, sia accademico che non accademico³;
- d) La riforma della composizione e dei doveri del Consiglio Universitario Nazionale (CUN)⁴
- e) La semplificazione e parziale delegificazione dei piani nazionali di sviluppo del sistema universitario, che ha dato alle università la libertà di istituire nuovi corsi (fra quelli teoricamente permessi), senza dovere avere l'autorizzazione ministeriale, purché questi corsi fossero autofinanziati⁵;
- f) La previsione di una maggiore libertà alle università di scegliere i loro percorsi formativi e la natura delle loro attività didattiche;
- g) Più libertà nella progettazione di corsi post-laurea;
- h) Un ruolo più centrale della CRUI nei processi di definizione delle politiche a livello nazionale (formalmente riconosciuto nell'introduzione di un gran numero di leggi e normative nazionali);
- i) La riforma del reclutamento del personale docente. Su questo argomento, il Parlamento ha promulgato una legge nel 1988 che decentralizza il sistema esistente di concorsi nazionali e centralizzati. Nel 2005 questo processo è stato invertito da una legge che ha nuovamente centralizzato il processo di assunzione del personale docente;

² Si deve mettere in evidenza il fatto che, in Italia, gli studenti pagano relativamente di più (come parte del finanziamento pubblico delle università) dei loro colleghi in Francia, Germania e Olanda

³ Fino a questa data, lo Stato aveva il potere di determinare la composizione dell'organico istituzionale (stabilendo il rapporto professori/livelli inferiori, così come la composizione dello staff non accademico).

⁴ Il Consiglio Universitario Nazionale è composto da rappresentanti dei docenti, del personale non docente, dei rettori e degli studenti. Comunque la maggior parte dei suoi componenti sono docenti eletti a livello nazionale da loro pari. Esso esercita un importante ruolo consultivo riguardo molti argomenti di natura accademica, ed in particolare riguardo l'approvazione di nuovi corsi di laurea.

⁵ Prima dell'introduzione di questa nuova normativa, le università potevano soltanto creare nuovi programmi di studio con l'autorizzazione (ed il successivo finanziamento) del Ministero;

- j) Per quanto riguarda la struttura dei percorsi formativi, è stato introdotto (con il supporto dei governi regionali) un sistema binario che comportasse un settore specifico per l'alta formazione professionale; inoltre, nel 1999, è stato approvato un Decreto Ministeriale (su delega parlamentare) che introduceva un sistema di percorsi di laurea/postlaurea, secondo la dichiarazione di Bologna. Nel 2004 questa legge è stata parzialmente ridisegnata;
- k) Una pressione da parte del governo affinché i percorsi formativi universitari riflettano più da vicino i bisogni del sistema economico;
- l) L'inizio della valutazione della qualità della ricerca universitaria (la prima valutazione, basata sulle pubblicazioni dal 2001 al 2003, è stata completata nel 2006).

Il problema ricorrente è stato quello dell'insufficienza delle risorse, come pure, secondo molti studiosi del campo dell'alta formazione in Italia (Luzzatto e Moscati, 2005; Minelli et al., 2006, 2008; Moscati, 2006, 2008), un certo grado di inerzia del sistema. Oggi possiamo concludere che la ricerca è diventata più avanzata e che sono necessarie attrezzature più costose per soddisfare gli obiettivi di ricerca al fine di essere più competitivi sul scala globale. Inoltre, le finanze nazionali, oggi in recessione in Europa ed a livello mondiale, non possono sostenere tutti i bisogni dell'alta formazione e della ricerca nei Paesi Europei.

Nel contesto del sistema europeo dell'alta formazione così come in quello italiano l'"apprendimento lungo l'arco della vita" è diventata una necessità per lo sviluppo professionale dei ricercatori, dei docenti universitari e non, a tutti i livelli e lungo tutto l'arco della vita. Allo stesso tempo, l'aumento dell'autonomia, la delegificazione e la differenziazione, così come proposti ma non completamente implementati sono concetti chiave nella fase di transizione e hanno come conseguenza la richiesta di trasparenza e di responsabilità istituzionale.

Nonostante tutte le riforme, Signorini (2008, pag. 267) evidenzia da un punto di vista italiano che "il divario fra economie più competitive basate sulla conoscenza si è allargato. Sono necessari ulteriori e migliori investimenti nella qualità per garantire una formazione adeguata ai nostri studenti: ciò può essere ottenuto per mezzo di una strategia di lungo periodo mirata a raccogliere più fondi per le spese in capitale umano, tenendo in considerazione i vincoli di bilancio pubblico e la predominanza in Italia di imprese di piccole dimensioni ad lavoro alta intensità lavorativa".

Asimmetrie nel Paese

Le asimmetrie Sud-Nord in termini di proprietà privata sono a favore delle province del nord.

L'analisi della realtà regionale nella quale opera UNIPA mette subito in evidenza il fatto che la prima minaccia è la scarsa competitività, a livello Europeo, del sistema produttivo della Regione siciliana. Oltre le ovvie ripercussioni in termini socioeconomici, ciò significa anche che i giovani, ed in particolare i giovani laureati, hanno difficoltà a trovare lavoro. In conseguenza, si ha una massiccia fuga di cervelli verso altre regioni ed altri Paesi, con un bilancio economico negativo se si considera il costo di formare i nostri giovani (RAV 2008, pag. 22).

Per ottenere una posizione nel mercato del lavoro al nord sono disponibili molte più opportunità.

Istituzionale: l'Università degli Studi di Palermo (UNIPA)

La storia e l'eredità del passato è notevole in termini di radici storiche ed influenze culturali, ancora oggi visibili nell'ambiente quotidiano dell'ufficio del rettore e di diverse facoltà. L'eredità storica e culturale è brevemente descritta nel Rapporto di Autovalutazione (RAV). Palermo, la città principale della Sicilia nord occidentale, ha una "mega-università" con 82 dipartimenti e dodici facoltà, 65.000 studenti, 2100 docenti e circa 2500 unità di personale tecnico-amministrativo (RAV 2008, pag. 3).

Il RAV (2008, pag. 2) così descrive le facoltà ed i centri di supporto:

- Agraria, Ingegneria⁶, Economia, Lettere, Scienze della Formazione⁷ ed Architettura; centro Universitario di Calcolo, Complesso polididattico (Laboratori tecnologici) (*Parco d'Orléans*),
- Medicina e Chirurgia, Policlinico (*Via del Vespro*),
- Giurisprudenza e Scienze Politiche (*Via Maqueda*)
- Farmacia e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali (*Via Archirafi*),
- Facoltà di Scienze Motorie (*Via Maggiore Toselli*), e
- Rettorato, *Piazza Marina*.

La domanda di formazione ed i bisogni economici, sociali e culturali hanno avuto come risultato la collaborazione con le istituzioni locali nei Poli Universitari di Trapani, con sezione separata a Marsala, di Agrigento, Caltanissetta e in provincia di Palermo con le sezioni distaccate di Cefalù, Petralia Soprana e Petralia Sottana, Castelbuono e Termini Imerese (RAV, pag. 2).

2 VINCOLI E NORME ISTITUZIONALI

La situazione generale dell'alta formazione in Italia è lo sfondo ed il contesto nel quale UNIPA deve agire e progettare il suo futuro. Questo è anche lo sfondo per la valutazione EUA di UNIPA. I fondi nazionali e il D.M. 270/2004 impongono restrizioni all'agire delle istituzioni di alta formazione e ciò probabilmente avrà delle ripercussioni negative sulla ricerca, sulla didattica e sui servizi agli studenti.

2.1 In termini di amministrazione e gestione

UNIPA assisterà in autunno al cambio del rettore, alla fine di ottobre 2008. Il Professor Giuseppe Silvestri, figura principale di UNIPA, sta per lasciare la sua posizione di rettore, ed un nuovo rettore è stato eletto. Il *Team* ha incontrato due dei venti delegati nominati dal rettore per specifiche aree di attività. Il delegato per il coordinamento di diversi aspetti della valutazione, compresa l'autovalutazione, ed il delegato al coordinamento della ricerca e dei gruppi di ricerca di UNIPA. Il Rettore è supportato nel lavoro quotidiano dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione, oltre che dal Direttore Amministrativo.

2.2 In termini di didattica

⁶ Il *Team* EUA, durante la visita preliminare, ha visitato le Facoltà di Lettere, Scienze Politiche, Ingegneria e Scienze Matematiche, Fisiche e Naturali.

⁷ Nel corso della Visita principale il *Team* ha visitato le Facoltà di Scienze della Formazione, Medicina e Chirurgia, Agraria e Giurisprudenza

Come già detto, l'Italia è stata uno dei primi Paesi in Europa ad attuare la riforma di Bologna, nel 1999. Nel 2004, la riforma è stata rivitalizzata probabilmente a causa del gran numero di problemi che non erano stati previsti e che erano relativi a strutture accademiche precedenti. Dopo la definitiva messa a regime della Legge del 2007, ci si aspetta, come risultato, una ulteriore riduzione del numero di corsi e programmi, causata dal necessario equilibrio del numero di studenti e docenti.

I processi di qualità interni per i quali esistono responsabilità chiare e definite e che appaiono maggiormente condivisi all'interno dell'istituzione sono:

1. Valutazione della didattica basata sull'opinione degli studenti (dal 1999)
2. Valutazione dell'attività di ricerca (dal 2006)
3. Valutazione degli obiettivi del personale tecnico-amministrativo (dal 2004)
4. Tutte le valutazioni delle dimensioni citate nel rapporto annuale del Nucleo di Valutazione (dal 1999) (RAV 2008, pag.19).

Nonostante ciò, il *Team* EUA ha incontrato gli studenti che sembravano all'oscuro delle valutazioni dei corsi. Se non viene richiesto, in vari corsi, il feedback degli studenti, i dipartimenti perdono l'opportunità di utilizzare l'opinione degli studenti nella costruzione di una strategia per lo sviluppo futuro della didattica e dei processi formativi. Il Sistema di valutazione della didattica (noto come "Comitato"⁸) esistente appare richiedere un ulteriore sviluppo per potere, da un lato, adeguarsi agli scopi del Ministero dell'Università e, dall'altro, le richieste di ciascuna istituzione. Secondo il RAV (2008, pag. 20) "Indagine sull'opinione degli studenti sulla didattica: attiva dal 1999, prevede la valutazione dell'insegnamento, del docente, della logistica e della organizzazione della didattica, nonché dell'interesse e della soddisfazione, da parte degli studenti frequentanti. Sono prodotte schede riepilogative per Docente/Corso di studio/Facoltà/Ateneo.

La Conferenza dei Rettori delle Università Italiane (CRUI), quattro anni fa, ha lanciato un programma per la valutazione di alcuni corsi di studio (su base volontaria) denominato "*Progetto CampusOne*", che è stato apprezzato molto dai docenti e dagli studenti (Moscati, 2008). Il *Team* ha incontrato anche docenti che hanno citato questa valutazione come un buon esempio di progetto di valutazione, che si è concluso nel 2004, e non è stato ripetuto.

Nella discussione con il personale docente e con gli studenti, il *Team* EUA ha scoperto che UNIPA manca di sistematiche procedure di gestione della qualità. E' evidente che la qualità della didattica e l'apprendimento degli studenti devono essere i futuri punti centrali. Il *Team* EUA ha trovato pochi esempi di valutazione dei corsi istituita ed utilizzata regolarmente per la valutazione della qualità della didattica, come per esempio nella Facoltà di Ingegneria. Il Comitato di Valutazione della Didattica consisteva per il 50% di docenti e ricercatori nominati dal Preside della Facoltà e per il 50% di studenti eletti fra i rappresentanti nel Consiglio di Facoltà. Le riunioni regolari di questo Comitato permettevano agli studenti di avere accesso ai risultati ed al feedback di ciascuna valutazione. Il Preside della Facoltà di Ingegneria è stato l'unico Preside incontrato dal *Team* EUA ad avere presentato un'Autovalutazione della Facoltà.

Non esiste neanche un sistema generalizzato di assicurazione della qualità monitorato a livello centrale da UNIPA, e focalizzato sull'intera formazione - corsi di laurea e post laurea - con lo scopo (a) di cambiare l'apprendimento degli studenti da una riproduzione di fatti ad un apprendimento ed una comprensione profonda dei contenuti dell'insegnamento; (b) **di riformare l'organizzazione**

⁸ Il *Comitato* (CNVSU, n.d.t.) richiede e raccoglie dati da tutti gli atenei, attraverso i *Nuclei* che, ogni anno, somministrano agli studenti, due questionari, nei quali essi valutano i "servizi didattici" e la formazione dell'università (Moscati, 2008).

della didattica dei corsi di laurea e dei corsi finalizzati a porre rimedio a problematiche come lo squilibrio fra teoria e pratica o la scarsa interdisciplinarietà.

Per costruire una cultura della Qualità in UNIPA che sia basata sull'esperienza internazionale e sulle buone pratiche, si raccomandano le *Standard Guidelines for Quality Assurance in the European Higher education Area* (2005) dell'ENQA, così come i buoni esempi trovati dal *Team* in UNIPA, per esempio nella Facoltà di Ingegneria.

In una prospettiva di lungo termine, si raccomanda una strategia di marketing, Dovrebbe essere focalizzata sulla formazione pre-laurea e post-laurea. Ciò potrebbe rendere più facile per UNIPA attrarre studenti da tutta Italia, e non soltanto dalla Sicilia.

Le lamentele più rilevanti degli studenti, in più di una Facoltà, sono state le seguenti: (1) essi sono rappresentati, ma in realtà manca loro un reale potere di influenzare le procedure per la definizione delle politiche di UNIPA riguardo l'istituzione di corsi e programmi di studio; (2) la maggior parte di essi deve convivere con e fare affidamento sulle proprie famiglie, a causa della mancanza di borse di studio o prestiti pubblici; (3) soltanto pochi fra loro hanno frequentato corsi in altri Stati a causa della carenza di supporto finanziario nazionale e locale che incoraggi gli studenti a partecipare a semestri di studio all'estero, del tipo Erasmus. Diversi studenti (delle Facoltà di Ingegneria ed Agraria) incontrati dal *Team* hanno detto che (4), a causa dei livelli di disoccupazione è impossibile trovare un impiego nel settore pubblico o in un'azienda privata (in Sicilia sono per la maggior parte piccole imprese familiari), così la soluzione è trasferirsi in qualche altra parte d'Italia. Comunque, essi (gli studenti delle Facoltà di Ingegneria e di Agraria). erano consapevoli che vi erano poche opportunità di trovare lavoro in Sicilia e che pertanto avrebbero dovuto trasferirsi in altre parti del Paese o all'estero

Il *Team* EUA ha incontrato studenti che hanno dichiarato di essere soddisfatti ed orgogliosi di studiare a UNIPA e che essi avevano scelto di studiare qui come loro prima scelta.

2.3 In termini di ricerca

Fino ad oggi, fondi dell'UE hanno sostenuto diversi progetti di ricerca. Negli incontri con i ricercatori, il *Team* si è reso conto che vi sono aspettative molto elevate di ottenere sovvenzioni per la ricerca dal 7° Programma Quadro dell'Unione Europea.

Allo stesso modo, se lo Stato continua a fornire alle università insufficienti fondi per la ricerca, in una prospettiva di lungo termine, la ricerca dovrà essere sostenuta con denaro proveniente da diverse fonti, il che significa, per esempio, che la dirigenza di UNIPA deve delineare una politica di raccolta fondi.

2.4 In termini di risorse

Nel quadro di una diminuzione di risorse per la formazione, le università italiane devono fare fronte ad una crescente competizione internazionale, all'aumento dei costi della formazione (attrezzature, edifici, ecc...), all'aumentare dell'importanza dell'interdisciplinarietà, della multidisciplinarietà e dell'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie e la pianificazione della loro allocazione sulla base delle linee strategiche definite dagli Organi di governo di UNIPA, occorre dire che è estremamente difficile stilare il bilancio triennale di previsione, come richiesto dalla legge ed essenziale per l'effettiva pianificazione. Questo accade perché incertezze "strutturali" impediscono qualsiasi concreta ed attendibile pianificazione finanziaria triennale, principalmente a causa delle attuali ben note difficoltà riguardo la possibilità di prevedere, per gli anni a venire, le politiche del Ministero riguardo i trasferimenti finanziari verso le Università pubbliche (FFO). Nell'attuale atmosfera di incertezza, la stesura di budget pluriennali appare come un puro esercizio di contabilità piuttosto che una reale forma di attività programmatica. (RAV 2008, pag. 7).

Il *Team* EUA riconosce questi problemi. E' ovvio che il budget nazionale impone restrizioni alle università attraverso l'inadeguato finanziamento per la formazione, quello insufficiente per la ricerca ed anche normative dettagliate che limitano le possibilità di fare una efficace pianificazione strategica.

3 LA CAPACITA' DI CAMBIARE

La sfida più importante per gli atenei è costituita dalla pressione interna ed esterna esercitata dagli aspetti culturali e sociali del cambiamento. Una competenza centrale in generale delle istituzioni di alta formazione è la capacità di cambiare; un'abilità nell'adattarsi ai nuovi prerequisiti ed alle nuove condizioni di lavoro. UNIPA è stata in grado di affrontare un processo di cambiamento graduale, ovvero: riforma della distribuzione dei fondi ai dipartimenti, diverse iniziative di qualità, ed una riduzione del numero di corsi di laurea. Il *Team* EUA riconosce che il lavoro ed il processo di trasformazione e cambiamento in UNIPA sono in corso ed incoraggia passi ulteriori in questa direzione per favorire lo sviluppo dell'università.

3.1 La mission

Un importante prerequisito della pianificazione strategica è una chiara e ben definita dichiarazione della propria *mission*. Il rettore Professor Giuseppe Silvestri ha espresso la mission di UNIPA con la dichiarazione. "UNIPA dovrebbe puntare ad essere una buona università per la Sicilia".

Il Rapporto di Autovalutazione ha così riportato la dichiarazione della missione dell'Università:

UNIPA ha sempre avuto una missione educativa centrata su considerazioni sia culturali che sociali (RAV, pag. 3);

Dopo la didattica e la ricerca, la terza missione istituzionale – i rapporti con la società in genere – è diventata, anche se non esplicitamente, una delle linee guida della politica universitaria (RAV, pag. 24).

Per il lavoro futuro, sembra più opportuno formulare una dichiarazione di *mission* olistica ed includere le parti delle missioni sopra citate così come i bisogni e le esigenze della società locale e regionale.

3.2 Vincoli

I finanziamenti per la formazione e la ricerca necessitano di essere incrementati in UNIPA. Un Piano Strategico, che comprenda un piano d'azione, è anch'esso una necessità per una pianificazione a lungo termine, Il *Team* riconosce le politiche strategiche presentate nel RAV (2008, pagg. 3-4):

“La nostra è un'università “generalista” nella quale sono presenti aree culturali assai diverse tra loro, che coprono vasti ambiti della conoscenza. L'Ateneo è egualmente orientato alla didattica ed alla ricerca, per l'importanza delle due aree e per le inevitabili interazioni fra le stesse. La sua vocazione “generalista” è anche legata sia alle sue dimensioni sia, soprattutto, ad una precisa scelta strategica connessa al ruolo storico e sociale.. [...] Tali politiche strategiche nascono da una precisa volontà di non considerare prevalente nessuno dei servizi offerti “*core business*” (ricerca, didattica e servizi agli studenti). [...] La scelta di realizzare politiche di decentramento, da perseguire su più livelli, è da ricondurre alle variabili dimensionali che caratterizzano UNIPA, quali la vastità degli ambiti della ricerca e della didattica, la numerosità degli studenti e le dimensioni territoriali”.

Le parti esterne appaiono interessate a costruire ulteriori collegamenti con rappresentanti di UNIPA. Sviluppare le infrastrutture di comunicazione all'interno dell'università moltiplica le possibilità per potenziali collaboratori esterni di contattare sia i dipartimenti che rappresentanti di UNIPA. Allo stesso tempo, la trasparenza e l'affidabilità dell'Università vengono rafforzate. Come notato nel RAV e dal *Team* EUA, UNIPA ha incrementato la sua affidabilità istituendo un Ufficio di Ateneo⁹ con lo scopo di collegare i laureati con le imprese, e l'Industrial Liaison Office (ILO) che ha l'obiettivo di promuovere la comunicazione ed incoraggiare l'integrazione dei laureati nel mercato del lavoro.

3.3 Punti di forza ed opportunità

Nonostante i vari vincoli esistenti, UNIPA ha costruito una rete per lo sviluppo e la cooperazione con le Università Libiche e le Università di Catania, Messina e Reggio Calabria, con la costituzione della Fondazione Universitaria Italo-Libica. UNIPA ha stabilito contratti di cooperazione nell'ambito della ricerca e della formazione con l'Egitto, la Tunisia, la Spagna, la Slovenia e molti paesi europei. Queste attività, finalizzate ad espandere la comunicazione regionale, nazionale ed internazionale e gli scambi con il mondo esterno, non sarebbero state possibili senza l'attuale gestione sia a livello centrale che delle facoltà di UNIPA.

I servizi agli studenti, il *counselling* ed il supporto, sono stati incrementati per prendersi cura dei nuovi studenti e sostenerli nell'apprendimento di nuove lingue. Alcuni degli studenti incontrati dal *Team* sentono l'esigenza di più corsi di lingue e un ulteriore *training* linguistico.

3.4 Punti di debolezza e sfide

La dichiarazione di *mission* sopra citata può essere rafforzata da un ulteriore sviluppo delle politiche collegate alle attività fondamentali Dell'ateneo; per esempio politiche per:

1. Reperimento di fondi in generale;
2. Reperimento di fondi per la ricerca, compresi i criteri per istituire unità di ricerca in UNIPA;

⁹“*Student Placement Office*”, nell'originale, n.d.t.

3. Investimenti nell'edilizia, negli alloggi per gli studenti, nella ristrutturazione di edifici antichi, nei beni culturali, in nuovi edifici;
4. Gestione della Qualità, Assicurazione della Qualità e consolidamento di una cultura della Qualità in UNIPA, basata sulla combinazione di iniziative *top-down* e *bottom-up*;
5. Internazionalizzazione, per esempio espandendo la cultura linguistica, non solo delle lingue Romanze ed incoraggiando l'interesse degli studenti allo studio delle lingue;
6. Collocamento degli studenti nel mondo del lavoro, dopo l'esame di laurea; incrementare gli sforzi per costruire ponti fra UNIPA e la comunità locale, le sue aziende ed organismi ufficiali per ridurre la fuga di cervelli verso altre parti di Italia.

Queste sono sfide da vincere nell'immediato futuro. La sfida più importante è (1) trovare mezzi per compensare la prevista riduzione di risorse statali. Accanto a ciò, (2) riprogettare la struttura interna di UNIPA. Ci sono troppe unità organizzative, 82 Dipartimenti, 12 Facoltà ed un gran numero di Centri di ricerca. Come ha evidenziato il Rettore, finora sono state discusse svariate opzioni, come per esempio una riorganizzazione di UNIPA in quattro settori: 1. Scienze Mediche; 2. Scienze della Vita; 3. Scienze Umane e, 4. Scienze Tecnologiche e Naturali.

4 RACCOMANDAZIONI

UNIPA è un'istituzione ben riconoscibile nella Regione ed a Palermo per un'attitudine di grande rispetto e di salvaguardia verso i beni culturali. Nonostante varie limitazioni UNIPA è stata in grado di intraprendere un graduale processo di cambiamento che è durato diversi anni, comprendente la riforma della ripartizione di fondi ai dipartimenti, varie iniziative di qualità, la riduzione del numero dei corsi di laurea, un processo che è ancora in corso. Gli interlocutori locali ed esterni hanno anch'essi confermato l'impegno di UNIPA verso il territorio. Essi vorrebbero estendere la cooperazione con i rappresentanti dell'Ateneo per potere sviluppare ed intensificare diversi progetti sull'inserimento dei laureati nel mercato del lavoro.

Il *Team* EUA vorrebbe che il rettore e la dirigenza di UNIPA tenessero in considerazione le seguenti raccomandazioni:

1. In termini di gestione istituzionale e pianificazione strategica

Raccomandiamo che il management di UNIPA rifletta sull'opportunità di riformulare una completa dichiarazione della *mission*, che includa le parti questa della *mission* riportate nel RAV, e definisca un Piano Strategico seguito da un piano di implementazione strutturato con "*mile-stones*"¹⁰ ed una procedura di monitoraggio.

2. In termini di amministrazione

Tutte le categorie di personale sono rappresentate negli organi di governo, sebbene i rappresentanti degli studenti non sembrano essere in grado di avere alcuna influenza su argomenti che riguardano la didattica e lo studio. Si raccomanda di coinvolgere maggiormente i rappresentanti degli studenti nello sviluppo delle future opportunità

¹⁰ pietre miliari, n.d.t

didattiche e di studio come pure nei nuovi programmi di studio a livello di corsi di laurea e laurea magistrale.

3. In termini di gestione della Qualità

Raccomandiamo al management di UNIPA di implementare procedure di gestione della qualità ed un sistema di garanzia della qualità diretti e coordinati a livello dirigenziale, che può dare come risultato il consolidamento della *Cultura della Qualità* nell'istituzione, e sistemi per la valutazione di corsi e programmi formativi adeguati ai bisogni dell'università.

4. In termini di struttura organizzativa

UNIPA consiste di 82 Dipartimenti e 12 Facoltà; il Team considera ciò, da un punto di vista Europeo, troppo frammentario. Raccomandiamo che l'intera organizzazione e le varie unità siano riorganizzate in cluster più grandi e più pertinenti alla *mission* dell'Ateneo ed alle esigenze della società locale.

5. In termini di risorse

A causa della scarsità di risorse, e di fondi per la formazione e la ricerca, il *Team* EUA consiglia ad UNIPA di sviluppare una cultura del *fundraising* di risorse esterne.

6. In termini di didattica

Il *Team* ha notato come, nonostante la carenza di risorse, l'Università di Palermo è riuscita a stabilire buoni rapporti con, e sostenere i, singoli studenti. Si raccomanda alla dirigenza di UNIPA, nel suo lavoro per le procedure di gestione della qualità, di introdurre processi per la valutazione della didattica e dell'apprendimento degli studenti, utilizzando anche gli esempi di "buone pratiche" già esistenti nell'Ateneo.

7. In termini di formazione del personale docente

Come parte dello sviluppo del personale, il *Team* raccomanda a UNIPA di offrire al personale docente un programma di formazione per migliorare e professionalizzare il ruolo. Tale formazione potrebbe includere; metodologie per assicurare la qualità, teorie dell'apprendimento, teoria della didattica, metodologie didattiche, metodologie di valutazione così come diversi metodi di valutazione dell'apprendimento e della didattica.

8. In termini di ricerca

E' necessario che i ricercatori svolgano ricerche di base, applicate e di sviluppo, per assicurare che UNIPA offra programmi educativi basati sulla conoscenza derivante dalla ricerca di base così come da quella applicata, in armonia con le richieste degli interlocutori esterni e dei bisogni degli studenti riguardo al collocamento nel mondo

del lavoro. Si raccomanda che queste attività siano incluse nella dichiarazione di *mission* e nel Piano Strategico.

9. In termini di internazionalizzazione

Il *Team* riconosce il lavoro fatto finora per internazionalizzare le attività di UNIPA ed incoraggia UNIPA a continuare su questa strada. Si raccomanda di considerare che per un'ulteriore internazionalizzazione di svariate attività, un prerequisito necessario è quello di espandere la cultura linguistica oltre le lingue romanze. E' importante che il personale docente, tecnico e amministrativo stabilisca contatti con colleghi all'interno ed all'esterno dell'università, così come con unità organizzative in area locale e regionale, e con interlocutori nazionali ed internazionali in vari Paesi. Le connessioni internet ed intranet sono un mezzo potente per incrementare visibilità, trasparenza e affidabilità dell'Università.

10. In termini di coinvolgimento¹¹ con la comunità locale

Abbiamo incontrato, trasversalmente nell'intero Ateneo, un grande impegno nel servire la Sicilia e la società circostante, sia essa il settore pubblico, o quello finanziario e industriale. Raccomandiamo che questo impegno (*commitment*, n.d.t.) abbia un ruolo sostanziale nella pianificazione strategica e venga dispiegato nell'amministrazione finanziaria, nelle politiche per le risorse umane, nelle procedure di gestione della qualità e nel collocamento degli studenti nel mondo del lavoro. Si raccomanda anche di intraprendere delle azioni per sviluppare le capacità imprenditoriali dei laureati.

11. In termini di miglioramento della comunicazione esterna ed interna

Gli interlocutori esterni all'Università che il *Team* ha incontrato hanno chiesto una migliore comunicazione con i rappresentanti di UNIPA. Si raccomanda che le risorse web ed internet in fase di sviluppo siano utilizzate per soddisfare il bisogno di comunicazione manifestato dagli attori esterni, per potere aumentare la trasparenza e l'affidabilità di UNIPA così come il trasferimento di conoscenze e i contatti con la ricerca ed i ricercatori dell'Ateneo.

5 RINGRAZIAMENTI

In primo luogo, desideriamo ringraziare il Rettore Professor Giuseppe Silvestri ed i suoi delegati, Professoressa Vincenza Capursi ed il Professor Maurizio Leone, per il tempo dedicato e lo sforzo fatto nel rendere la nostra visita all'Università ed a Palermo molto interessante e gradevole. In secondo luogo, ringraziamo i Presidi, i Direttori di Dipartimento, tutto il personale docente e gli studenti, così come i dirigenti, per il tempo e l'attenzione a noi dedicati. In ultimo, desideriamo esprimere un ringraziamento speciale alla Professoressa Vincenza Capursi, al Gruppo di Autovalutazione, al Manager Didattico Alessandra Sternheim ed ai loro colleghi per il loro lavoro, per la disponibilità nonché per l'attenzione dedicata alla nostra sistemazione logistica.

¹¹ La parola inglese "commitment" ha come significato, impegno, dedizione, coinvolgimento, ma non esiste vocabolo italiano che ne traduca appieno il significato (n.d.t.)

BIBLIOGRAFIA

Bologna Declaration of 19 June 1999. European Commission, Brussels.

Capano, G. (2008). *Looking for serendipity: the problematical reform of government within Italy's Universities*. *Higher Education*, 55, pagg. 481-504.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) (2005). *Standard Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, ENQA.

Froment, e., Kohler, J., Purser, L. e Wilson, L. (2006). *EUA Bologna Handbook. Making Bologna Work*. Berlin: Raabe.

Luzzatto, G. e Moscati, R. (2005), University Reform in Italy: Fears, expectations and Contradictions. In Gornitzka, A., Kogan, M. e Amaral, A. (Eds.), *Reform and Change in Higher Education: Analysing Policy Implementation*; Dordrecht, Springer, pagg. 153.168.

McNay, I. (Ed.) (2006). *Beyond Mass Higher Education. Building on Experience*. Maidenhead, UK: Mc Graw Hill Education-Open University Press.

Minelli, E., Reborra, G. e Huismen, J. (2006). The Impact of Research and Teaching Evaluation in Universities: comparing an Italian and a Dutch case. *Quality in Higher Education*, 12 (2), pagg. 109-124.

Minelli, E., Reborra, G. e Turri, M. (2008). How can evaluation fail? The Case of Italian Universities. *Quality in Higher Education*, Vol. 14, N. 2, pagg. 157-173.

Moscati, R. (2006). Italy. In Enders, J. (Ed.), *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht, The Netherlands: Springer Netherlands.

Moscati R. (2008). The Implementation of the Bologna Process in Italy. In Amaral, A., Neave, G., Maassen, P. and Musselin, C. (eds.), *Bologna, Universities and Bureaucrats*, pagg. 195-213. Dordrecht, The Netherlands: Springer Netherlands. (di prossima pubblicazione).

OECD (2008). *Education at a Glance*. Paris: OECD.

Rapporto di Autovalutazione dell'Università degli Studi di Palermo (2008). – *Informazioni aggiuntive (2008)*, Università degli Studi di Palermo

Rovio-Johansson, Airi e Bull, Tove (2006). Roles and Interactions of Different Players in Quality Assurance. In Froment, e., Kohler, J., Purser, L. e Wilson, L. (2006). *EUA Bologna Handbook. Making Bologna Work*. B4.4-1. Berlin: Raabe.

Signorini, P. E. (2008). European and regional disparities in human capital: the case of Italy. In Mazza, C., Quattrone, P. e Riccaboni, A. (eds.), *European Universities in Transition: Issues, Models and Cases*, pagg. 258-269. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Wedgwood, M. (2006). Mainstreaming the Third Stream. In McNay, I: (Ed.) (2006). *Beyond Mass Higher Education. Building on Experience*. Maidenhead, UK: Mc Graw Hill Education-Open University Press.