

L'educazione e il digitale: tra sostenibilità e vulnerabilità

A proposito dei volumi di Clayton M. Christensen, Henry J. Eyring (2011), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out* (San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint)
e di William H. Bowen (2013), *Higher Education in the Digital Age* (Princeton, Princeton UP)¹

Diana Battisti

Università degli Studi di Firenze (<diana.luna.battisti@gmail.com>)

In che modo l'educazione superiore può rispondere alle sfide innovatrici e dirompenti del nuovo millennio? Questo interrogativo accomuna il lavoro svolto da William Bowen da un lato e da Clayton Christensen e Henry Eyring dall'altro: il primo cerca la risposta al crocevia tra educazione ed economia, inquadrando la questione in rapporto alle recenti tendenze verso costi esplosivi e rapido aumento dell'apprendimento online; il secondo testo contestualizza invece la questione del confronto tra educazione superiore ed innovazione dirompente in una dettagliata analisi del sistema universitario americano tradizionale, mostrando le origini di questa tradizione accademica di stampo anglosassone e proponendo approcci nuovi per cambiarne alcuni aspetti nel futuro prossimo, in vista di pressioni e rischi crescenti in termini di sostenibilità, nel settore pubblico e anche nel privato.

Il libro di Bowen consiste di una versione ampliata e rivista delle lezioni che egli stesso ha tenuto presso l'Università di Stanford nel 2012 intorno al tema della cosiddetta *cost disease*, che ha colpito l'educazione superiore negli Stati Uniti, e sul potenziale della tecnologia in questo campo così incredibilmente attivo. Il volume conserva pertanto il carattere informale delle conversazioni e letture tenute da Bowen in aula, ma include i commenti alle letture stesse, svolti da John Hennessy (Rettore della Stanford), Howard Gardner (Harvard), Andrew Delbanco (Columbia) e Daphne Koller (rappresentante di Coursera, spin-off di Stanford che offre corsi online di tipo Moocs, ovvero Massive Open Online Courses), oltre ad una bibliografia aggiornata che rende conto dei nuovi sviluppi affiorati dopo le Tanner Lectures stesse, avvalendosi della collaborazione di Kelly Lack (sito web ITHAKA).

La prima parte di questo volume è incentrata sulla discussione delle tendenze economiche, del concetto di *affordability* per l'educazione superiore,

della produttività e della “malattia dei costi”, definita come quel fenomeno per cui industrie culturali *labor-intensive* come le arti performative e la didattica hanno meno opportunità, rispetto ad altri settori, di aumentare la propria produttività, sostituendo ad esempio il capitale alla manodopera. Già nei tardi anni Sessanta il trend nelle università statunitensi era una crescita dei costi pro capite (quindi pro studente) molto più veloce della crescita dei costi economici generali del Paese. A ciò si aggiunge il cosiddetto paradosso della produttività di I.T., ossia l'apparente tendenza della computerizzazione a non incidere nel miglioramento degli standard di misurazione della produttività accademica. In altre parole, la rivoluzione del digitale ha avuto un potente impatto sulla ricerca – basti pensare alla fisica delle particelle o allo sviluppo di sistemi e reti per gestire e condividere testi con colleghi a distanza – ma tutte queste innovazioni non vengono calcolate nelle misure standard dell'output universitario che necessiterebbe di un sistema di misurazione più sofisticato, in grado di rendere conto della complessità e della multidimensionalità della produttività nel campo dell'educazione, dove si incontrano e a volte si scontrano didattica e ricerca, capitale e tempo degli studenti (tutti i dati relativi si trovano nel capitoletto che Bowen intitola *Lack of Hard Evidence*, 46-54).

La seconda parte del volume rappresenta invece il tentativo di affrontare le sfide tecnologiche (in particolare quelle legate allo sviluppo dell'apprendimento online) vedendo in esse un grande potenziale che permetterebbe di porre riparo al problema dei costi, spostando il centro del dibattito da un modello verticale di educazione ad uno orizzontale, con profonde implicazioni per tutto il *decision-making* accademico. Se finora, nonostante la notevole facilitazione di accesso alla rete da parte di studenti e docenti, poco è cambiato nell'insegnamento online rispetto ai corsi in classe, si impone oggi come necessità prioritaria investire collettivamente in percorsi sostenibili dal punto di vista finanziario, accettando e anzi andando incontro volontariamente ai cambiamenti organizzativi, filosofici e tecnici che ciò comporta. Gli studenti potrebbero così ricevere un feedback più personalizzato e il corpo studentesco diverrebbe probabilmente più vario, attirando nei campus universitari studenti da tutto il mondo abbassando gradualmente i costi grazie a forme integrate di apprendimento in classe e *online learning* da remoto.

Negli ultimi tredici anni avanzamenti tecnici come la velocità di connessione e gli apparecchi sempre più sofisticati hanno iniziato a saldarsi a nuove mentalità in grado di cogliere la crescente dinamicità dell'insegnamento, che si manifesta ormai in molti modi differenti. Se la politica non si adegua a queste tendenze e i college americani non frenano il tasso di crescita delle loro spese, esiste il rischio concreto che il sistema educativo perda il sostegno pubblico nazionale da cui in larga parte dipende. Perfino le università più prestigiose sono in questa situazione e iniziano ad aprirsi verso nuovi modelli più sostenibili come la formula *flipping the classroom* che focalizza il tempo in classe sull'apprendimento attivo e laboratoriale piuttosto che sulle lezioni ex

cathedra. In molte aree si stanno diffondendo modelli di “shared governance” che portano ad un maggior coinvolgimento del corpo docenti nelle decisioni riguardo non solo cosa insegnare ma anche come insegnare aprendo i metodi di insegnamento ad un modello più orizzontale e partecipativo, particolarmente adatto al mondo digitale.

Dall'analisi emergono tuttavia sia orizzonti sperimentali dell'apprendimento che aspetti più tradizionali che dovrebbero essere non solo mantenuti in vita ma addirittura rinforzati: il valore inestimabile dell'interazione personale di menti che lavorano a stretto contatto, non solo online; la libertà di pensiero e i diritti universali raggiunti con le grandi lotte degli anni Sessanta/Settanta; il focus sulla civiltà, non solo sull'acquisizione di nozioni, nella consapevolezza che imparare significa calibrare talenti, inclinazioni e scelte. L'insegnamento in rete non è certamente una panacea universale per risolvere tutti i problemi economici all'interno del mondo accademico in America come nel Vecchio Continente, però è certamente una parte della risposta ed il suo potenziale richiederà nei prossimi anni costanza, pazienza e ferma volontà di sperimentare. Bowen, oltre alla già citata Coursera, fa l'esempio di altre due imprese digitali che lavorano con i Moocs e che per il futuro stanno già pianificando di espandere i propri corsi allargando le proprie collaborazioni con altre facoltà: Udacity, un altro spin-off dell'Università di Stanford, specializzato in Scienze Informatiche ma che, a differenza di Coursera, lavora solo con singoli professori, non con le istituzioni; l'altra è la edX, organizzazione no profit nata dalla collaborazione tra Harvard, Berkeley, M.I.T. e altri istituti, con una vasta offerta di corsi di informatica, ingegneria elettronica ma in un'ottica di progressivo allargamento verso altri ambiti di studio e di ricerca.

Le discussioni con Howard Gardner e John Hennessy riportate come commento alla prima *Tanner Lecture* di Bowen mettono in luce l'importanza di pensare all'istruzione in termini locali e globali al tempo stesso, in un equilibrio di educazione “residenziale” e digitale, salvando della prima la possibilità di formarsi accanto a studiosi provenienti da discipline diverse, ma ampliando le proprie prospettive e lavorando *vis-à-vis* con insegnanti e colleghi che creano una comunità, della seconda invece la possibilità di apprendere a distanza ma con un alto standard qualitativo. Si insiste sulla necessità di tagliare le spese superflue o di far pagare ad un prezzo molto maggiore situazioni di privilegio abitativo nei college, riportando al centro dell'esperienza di studio universitario l'aspetto umano del sapere, sviluppando atenei in grado di riflettere i diritti ma anche le responsabilità che accomunano studenti e docenti su tutto il pianeta.

Anche i commenti di Andrew Delbanco e Daphne Koller alla seconda *Tanner Lecture* evidenziano da un lato la necessità di mantenere il rapporto interpersonale, frontale tra studenti e insegnanti e tra colleghi per non cedere alle forze centrifughe che, in questi tempi di crisi mondiale, minacciano di smembrare le Facoltà; dall'altro lato viene riaffermato lo statuto dell'insegnamento online come vero e proprio paradigma educativo nuovo, che non

dovrebbe cercare di replicare i processi che avvengono in classe, ma piuttosto costruire diversi tipi di interazione fra discente e materiale di studio e tra gli studenti stessi attraverso il computer e i mezzi di comunicazione digitale. Viene auspicato quindi lo sviluppo di una nuova pedagogia in grado di sostenere un tipo di apprendimento più attivo in classe, nuovo per un'intera generazione di professori, ed un uso opportuno di dati e analisi statistiche in modo da rendere il format online sempre più personalizzato e in grado di testare efficacemente gli studenti prima di farli accedere ad un nuovo argomento. Una pedagogia adeguata all'insegnamento in un determinato campo potrebbe non essere altrettanto adeguata in un campo diverso; non c'è una soluzione valida per tutto e tutti, ed occorre in questa fase di passaggio fare molta attenzione a non confondere metodi e approcci differenti.

Ma in questo processo quanto di quel che conosciamo nel campo dell'educazione superiore sarà distrutto e quanto sarà rinnovato? Christensen riafferma con forza l'innovazione dirompente del movimento digitale ed espone nel suo libro i frutti di una ricerca iniziata tredici anni fa con Eyring, che insieme a lui ha investito così tanto lavoro nel progetto della Brigham Young University (BYU-Idaho). *The Innovative University* vuole rappresentare nuove efficienze e nuove tecnologie che includono l'insegnamento online per servire un bacino di utenza più largo e a costi più bassi. Ciò significa ammissioni più selettive ed iniziative che rimettano in discussione le gerarchie accademiche innalzando la qualità ed abbracciando l'innovazione: nel caso della BYU-Idaho, l'Università si è concentrata sull'istruzione *undergrad* rivolgendosi ad un pubblico economicamente di livello medio, operando tutto l'anno anche con Summer School e corsi online, eliminando di recente i programmi atletici ed optando per scelte inusuali in linea con l'obiettivo, appunto inusuale nel panorama statunitense, di innalzare la qualità della propria offerta ma non a qualsiasi costo, sforzandosi anche di abbattere i costi eccessivi. LA BYU ha scelto l'eccellenza ma senza "vendersi l'anima" come è accaduto invece a molte università vittime del fenomeno di emulazione di Harvard, che hanno cercato di eguagliarne il prestigio ma dimenticando il valore umano dell'educazione.

Tutto il libro di Christensen e Eyring gioca con la metafora del DNA accademico, inteso come insieme di tratti comuni ad una manciata di università di élite che sono venute ad assumere la loro forma circa centocinquanta anni fa. Harvard, Yale, Johns Hopkins, Cornell e M.I.T. si sono evolute fino a condividere uno stesso patrimonio genetico universitario altamente stabile e la cui duplicazione avviene in maniera continuativa. Il titolo completo del libro si deve a Kelly Eyring, moglie di Henry, coautore dello studio, che per prima ha usato questa metafora: la BYU-Idaho ha un DNA differente ed anziché tentare di affermarsi come brutta copia di Harvard opera scelte coerenti con le proprie aspirazioni, puntando proprio sulla forza della propria unicità.

L'obiettivo dei due autori è quello di ispirare la comunità di docenti universitari a ritrovare oggi il coraggio di fare ciò che nel tardo Ottocento hanno fatto

– quando Harvard ha creato un nuovo modello di educazione superiore – altri educatori, la cui opera è analizzata puntualmente nel libro, ossia avvalersi delle tecnologie per ridare linfa vitale alle università, per il beneficio di molti se non di tutti, nonostante le sfide che ciò comporta per le università più tradizionali. Ciò che è cambiato di più nelle odierne università americane non è tanto il costo amministrativo e del corpo docenti, ma piuttosto il dispendio collegato a borse di studio, accesso ad Internet e costi di mantenimento delle squadre sportive – tutte cose che contano per gli studenti statunitensi quando scelgono dove studiare ma che a lungo andare hanno portato ad un declino della qualità dell'offerta di molte università americane, dove si assiste spesso ad un'inefficienza ed inadeguatezza dell'esperienza di apprendimento rispetto agli alti costi. In base alle recenti statistiche riportate da Christensen, gli studenti americani hanno il 50% di probabilità di non riuscire a finire i propri studi e questo ormai è un problema che riguarda anche le università private più esclusive.

La proposta del libro, riassunta nella formula della teoria dell'innovazione dirompente, è di osservare l'università, al crocevia tra rischio e potenziale di una rinascita culturale competitiva ed innovativa, con una lente nuova, in grado di rivelare minacce e opportunità per le università e i college (la differenza terminologica fra università e college è spiegata approfonditamente in uno dei tanti specchietti presenti nel volume per fornire esempi e commenti utili a chiarificare il filone principale). Viene richiamato il concetto di innovazione che si ramifica in innovazioni di sostegno, ossia quelle che rendono qualcosa più grande e migliore secondo la formula *bigger-and-better* adottata dalle maggiori università americane, ed innovazioni di tipo dirompente, che scardinano il modello *bigger-and-better* portando sul mercato un servizio non eccelso come la miglior offerta convenzionale, già nota ai potenziali acquirenti, ma più avvicinabile e facile da usare. L'esempio più calzante per questo secondo tipo di innovazione è proprio l'apprendimento online: i “fornitori” classici tendono inizialmente ad ignorare questa offerta di prodotti presumendo che i loro fruitori tradizionali non siano interessati all'acquisto; tuttavia mano a mano che l'innovazione dirompente migliora i propri standard grazie ai processi di innovazione di sostegno, che essa accoglie in sé, quei medesimi “fornitori” si sentono minacciati ed iniziano a trovare più convincente l'offerta stessa. Il dilemma che alla fine ogni produttore si trova ad affrontare riguarda i costi maggiori necessari ad apportare miglioramenti che incontrino e superino le esigenze degli utenti, costi che portano generalmente ad un sensibile innalzamento di prezzo. Dunque la posizione di chi difende un sistema educativo sostenibile, efficace ma ad un prezzo relativamente stabile, richiede necessariamente scelte non convenzionali ed una ricerca originale di soluzioni nuove, piuttosto che il conformarsi all'irraggiungibile modello harvardiano, autentico mito fondatore del sistema universitario americano.

La parte centrale del volume ricostruisce la storia di questo prestigioso modello di riferimento, chiamato *The Great American University*, dagli esordi

come college puritano modellato a sua volta sulle lezioni inglesi di Cambridge ed Oxford – con un orientamento più apertamente religioso – fino all'avvento della secolarizzazione e dell'iperspecializzazione, passando in rassegna tutte le varie fasi di transizione e di sviluppo del curriculum e del tipo di pedagogia applicata durante i diversi rettorati che si sono succeduti dal 1708 fino ad oggi. Parallelamente, Christensen ed Eyring riportano le origini del modello alternativo rappresentato dalla BYU-Idaho, richiamandone le origini legate alla figura di Thomas Ricks (da cui il nome Ricks College che l'istituto portava prima di trasformarsi in università), fondatore a Rexburg nel 1888 della pionieristica accademia collegata con il mormonismo. Era infatti la Chiesa di Gesù Cristo dei Santi degli Ultimi Giorni a pagare lo stipendio del Rettore, determinando di fatto l'orientamento religioso dell'Accademia di Ricks, inizialmente focalizzata su piani di studio brevi per giovani studenti, con corsi ad accesso aperto e senza puntare ad un alto prestigio. Ma negli stessi anni in cui Harvard e le sue sorelle andavano instaurando la loro particolare forma di meritocrazia elitaria, selettiva ma plutocratica al tempo stesso, a Rexburg cresceva il numero di studenti provenienti da altri Stati e anche da ambienti non mormonici, tanto che il corpo studenti è raddoppiato negli anni tra il 1948 ed il 1953, portando ad un riposizionamento strategico del campus e ad una espansione infrastrutturale destinata a svilupparsi lungo tutto l'arco degli anni Sessanta. Così ha trovato il suo compimento l'aspirazione ad un piano di studi quadriennale, in linea con la crescente specializzazione e dipartimentalizzazione delle facoltà. Nel ventennio 1978-1998 il Ricks College ha consolidato poi i suoi tratti caratteristici, dominati da un maggior egalitarismo economico e da un equilibrio tra sperimentalismo (un esempio su cui Christensen insiste molto è quello dell'immatricolazione estiva) e al contempo forte radicamento nel proprio spirito originario.

Dopo aver illustrato approfonditamente fasi costituenti e tratti distintivi del patrimonio genetico di questi due diversi modelli universitari, l'analisi si concentra sul confronto tra questi e il digitale, in un panorama sempre più competitivo, dove le innovazioni tecnologiche viaggiano più veloci e i docenti fanno sempre più fatica a mantenersi attivi sul doppio binario didattica/ricerca. Dal confronto emerge come nell'ultimo decennio il modello "alternativo" rappresentato dal Ricks College, divenuto poi BYU-Idaho, abbia saputo cogliere il cambiamento dei tempi ed adattarvisi responsabilmente facendo propria, grazie alle lungimiranti scelte di David Bednar e dei suoi successori, una visione di crescita zero, in linea con il dibattito mondiale intorno ai temi della decrescita felice ed alle sperimentazioni in atto ad essa collegate. Per la prima volta si chiedeva agli studenti di inserire almeno uno dei corsi online proposti dall'università nel proprio programma di studi, mentre si smantellava l'esoso settore atletico intercollegiale e si inserivano tirocini e corsi orientati verso il mondo del lavoro all'interno dei vari dipartimenti.

Se nel modello standard harvardiano i tre imperativi della BYU (innalzare il livello qualitativo dell'esperienza universitaria, rendere l'educazione superiore

accessibile per un maggior numero di studenti, abbassare o mantenere costanti le spese) si escludono a vicenda, in un sistema “non conforme alla norma” si possono operare scelte volte a conciliare questi desiderata: gli esempi riportati nel testo vanno dalla reimpostazione del calendario accademico e degli orari delle lezioni all’ampliamento di tutti quei servizi che si svolgono al di fuori delle aule universitarie, dal tutoring alla consulenza riguardante le borse di studio, prevedendo addirittura un corso d’aggiornamento in buone maniere per il personale addetto alle segreterie. Interessante anche l’istituzione di uno Student Living Office basato sul lavoro di studenti volontari, incaricati di aiutare e guidare gli altri studenti nella risoluzione di conflitti tra coinquilini, vicini e compagni di stanza negli studentati. Tutto questo poggia sulla necessità di sacrifici sia collettivi (come la riduzione della capienza di alcuni corsi passati da 200 studenti a 85-90) che individuali (soprattutto da parte di quei docenti che per ogni semestre portano sulle proprie spalle il peso di 3 o 4 moduli compatti e che sempre più raramente possono richiedere congedi o anni sabbatici). Cruciale anche l’apporto delle innovazioni, nello specifico dei corsi online che hanno reso possibile online un uso “studente-centrico” delle tecniche didattiche, percorrendo sentieri molteplici in grado di accompagnare discenti con stili di apprendimento diverso e di favorire l’interazione tra studenti secondo il principio del *teach-one-another*, affermatosi oramai non solamente nel campo del business ma difeso strenuamente anche nel campo delle fisica e delle scienze matematiche, rimettendo in discussione la pedagogia anche in atenei tradizionalmente meno inclini ad accettare questa politica di *peer instruction* online; basti pensare alle posizioni assunte recentemente dal fisico Eric Mazur a Harvard, così fortemente aperto ad un rinnovamento delle modalità di studio dei suoi studenti ed esemplare per questo nuovo atteggiamento di molti, ma non di tutti, in questa fase di crisi e di passaggio.

Christensen ed Eyring, con il loro volume, svolgono un’azione complementare rispetto a quella di Bowen: *Higher Education in the Digital Era* illustra speranze e pericoli del vedere nel progressivo sviluppo dell’apprendimento online un antidoto al fenomeno parallelo dell’esplosione dei costi esclusivamente dal punto vista di professori ed amministratori delle università più elitarie – va ricordato che Bowen stesso ha avuto l’incarico di Rettore a Princeton ed è considerato uno dei più brillanti economisti del nostro tempo. *The Innovative University* esplora scelte strategiche e alternative per salvare il mondo accademico dal declino apparentemente inesorabile cui sembra destinarlo il mancato supporto economico non solo in America ma anche nel caso di molti Paesi europei, avvalendosi di una doppia prospettiva interna, forte sia della pluriacclamata carriera di Clayton Christensen alla Harvard Business School come Professore di Business Administration – che conferisce lustro e credibilità alla sua concezione di *disruptive innovation* applicata alle dinamiche accademiche –, sia dell’importante esperienza di Henry Eyring alla Brigham Young, che ha fatto sì che il contributo fondamentale di quest’ultimo al libro poggiasse su statistiche e dati di prima mano.

In entrambi i casi, la discussione intorno a come le università del futuro dovranno porsi rispetto alla propria tradizione ed ai cambiamenti necessari per rispondere con successo alle pressioni competitive in questa era di risorse finanziarie ristrette e di costi in vertiginosa crescita (con le spese dell'istruzione universitaria triplicate negli Stati Uniti nel periodo compreso tra il 1980 e il 2010) viene condotta da autori che hanno passato tutta la vita proprio in quelle università che mettono in discussione. Ambedue i libri suggeriscono un'ottica costruttiva che riaffermi il ruolo tradizionale delle università come centri nevralgici di ricerca, di memoria e di guida per le nuove generazioni ma con il valore aggiunto della costruzione di un modello di ruolo che sia anche facilitatore di cambiamento. La proposta di questi due lavori è quella di un'università che condivida sapere e competenze sotto forma di insegnamento frontale, ma anche per mezzo di strumenti telematici o attraverso modalità come il *blended mentoring* (combinazione di attività e contatti faccia a faccia e a distanza), che ripensi il modello verticale di stampo harvardiano clonato nell'ultimo mezzo secolo da tanti istituti in tutta l'America – anche da quelli che ormai non mostrano alcuna somiglianza con le classi di Cambridge – con effimeri risultati. Piuttosto, ci dicono gli autori, si può progredire aprendo il delicato ecosistema a forme partecipative e pratiche nuove, mantenendo intatto il valore umano ed universale dell'educazione, in piena coscienza delle responsabilità che tutti gli attori sociali hanno in questa missione. Bowen da un lato, Christensen e Eyring dall'altro richiamano la comunità scientifica a riflettere sulla necessità di uno sviluppo sostenibile nel rapporto tra educazione ed economia, analizzando il sistema universitario americano tradizionale, alla luce di un possibile cambiamento che investa coraggiosamente in nuovi percorsi finanziari, organizzativi, filosofici e tecnici.

Note

¹ Clayton M. Christensen, Henry J. Eyring (2011), *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 512 pp. ISBN: 978-1-118-06348-4; William H. Bowen (2013), *Higher Education in the Digital Age*, Princeton, Princeton UP, 192 pp. ISBN: 9780691159300 and 9781400847204 (e-book).

Riferimenti bibliografici

- (1977) Rudolph Frederick, *Curriculum: A History of the American Undergraduate Course of Study Since 1636*, San Francisco, Wiley.
- (1983) Levitt Theodore, *The Marketing Imagination*, New York, Free Press.
- (1993) Drucker Peter, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper Paperbacks.
- (1994) Lucas Christopher J., *American Higher Education*, New York, St. Martin's.
- (1995) Barr Robert R., Tagg John, "From Teaching to Learning – A New Paradigm for Undergraduate Education", *Change*, November-December, 13-25.

- (1996) Mazur Eric, *Peer Instruction: A User's Manual*, Redwood City, Benjamin Cummings.
- (1997) Lester Crowder David, *The Spirit of Ricks: A History of Ricks College*, Rexburg, Ricks College.
- (1999) Lemann Nicholas, *The Big Test: The Secret History of American Meritocracy*, New York, Strauss & Giroux.
- (2000) Aubrey Douglas John, *The California Idea and American Higher Education*, Stanford, Stanford UP.
- (2001) Collins Jim, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, New York, Harper Collins.
- (2001) Eaton Judith S., *Distance Learning: Academic and Political Challenges for Higher Education*, Washington DC, Council for Higher Accreditation.
- (2001) Eliot Morison Samuel, *Three Centuries of Harvard, 1636-1936*, Cambridge, Belknap Press of Harvard University.
- (2001) Keller Morton, *Making Harvard Modern*, New York, Oxford UP.
- (2001) Kerr Clark, *The Uses of University*, Cambridge, Harvard UP.
- (2003) Christensen Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, New York, Harper Collins.
- (2004) Peters Thomas J., Watermann Robert H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York, Harper Paperbacks.
- (2006) Lewis Harry R., *Excellence Without a Soul: How a Great University Forgot Education*, New York, Public Affairs.
- (2005) Gilbert Clark, Bower Joseph L., *From Resource Allocation to Strategy*, New York, Oxford UP.
- (2005) Schlesinger Andrew, *Veritas: Harvard College and the American Experience*, Chicago, Ivan R. Dee.
- (2006) Chace William H., *One Hundred Semesters*, Princeton, Princeton UP.
- (2006) U.S. Department of Education, *A Test of Leadership: Charting the Future of U.S. Higher Education*, Washington D.C., Education Publications Center.
- (2007) Bok Derek, *Our Underachieving Colleges*, Princeton, Princeton UP.
- (2007) Picciano Anthony G., Dziuban Charles D., *Blended Learning: Research Perspectives*, Needham, Sloan Consortium.
- (2008) Christensen Clayton M., Grossman Jerome H., Hwang Jason, *The Innovator's Prescription: A Disruptive Solution for Health Care*, New York, McGraw-Hill.
- (2008) Christensen Clayton M., Horn Michael, Johnson Curtis, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, New York, McGraw-Hill.
- (2008) Fish Stanley, *Save the World on Your Own Time*, New York, Oxford UP.
- (2009) Cohen Arthur M., *The Shaping of American Higher Education: Emergence and the Growth of the Contemporary System*, San Francisco, Wiley.
- (2009) Huston Therese, *Teaching What You Don't Know*, Cambridge, Harvard UP.
- (2009) Jarvis Jeff, *What Would Google Do?*, New York, Harper Collins.
- (2010) Cole Jonathan, *The Great American University: Its Rise To Preeminence, Its Indispensable National Role, Why It Must Be Protected*, New York, Public Affairs.
- (2010) Menand Louis, *The Marketplace of Ideas: Reform and the Resistance in the American University*, New York W.W. Norton.
- (2011) Eyring Henry O., "Unexploited Efficiencies in Higher Education", *Contemporary Issues in Education Research* 4, 7, 1-18.

Sitografia

<<http://classifications.carnegiefoundation.org>> (11/2013).

<<http://www.haverford.edu/studentlife/>> (11/2013).

<<http://mindingthecampus.com/>> (11/2013).

<<http://newamericanuniversityasu.edu/>> (11/2013).