UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

# COURSE SYLLABUS

# Organization and Management for Educational Service

**2627-2-E1902R022**

## Titolo

**Organizzazione dei Servizi Socio Educativi**

## Argomenti e articolazione del corso

Le organizzazioni che erogano servizi socio educativi svolgono una funzione essenziale nella società, a maggior ragione in quella contemporanea. Allo stesso tempo, esse si trovano di fronte a sfide di cambiamento di notevole portata. I recenti cambiamenti sociali, culturali, economici, politico-normativi e demografici hanno sensibilmente trasformato da un lato la natura, la gamma e la complessità dei fabbisogni (di individui, famiglie e comunità) cui far fronte, dall'altro le organizzazioni chiamate a interagire con tali fabbisogni. Si sono profondamente modificati gli assetti organizzativi, le modalità di accesso, generazione e utilizzo di risorse necessarie per l'erogazione dei servizi, nonchè le capacità organizzative indispensabili per garantire sostenibilità, qualità ed innovazione, eticità.

Naturalmente, questi cambiamenti si associano a mutazioni, spesso molto significative, anche delle conoscenze, competenze e abilità che i responsabili (di area, di servizio), i coordinatori e gli operatori devono agire per operare in uno scenario che richiede di riflettere, interpretare, negoziare significati e decidere in condizioni di complessità. Per molte organizzazioni che erogano servizi socio educativi la transizione verso questo scenario è ben avviato e governato con consapevolezza e metodo, per altre rappresenta una sfida ancora da affrontare.

Il corso intende da un lato sviluppare consapevolezza in merito a queste dinamiche di cambiamento (peraltro accelerate dalla riforma del Terzo Settore), dall'altro sviluppare le conoscenze e le competenze (teorie, modelli e strumenti) necessarie ad agire con efficacia i comportamenti di lavoro indispensabili per assicurare due condizioni:

- da un lato per poter erogare servizi socio-educativi ad elevata significatività e qualità per gli utenti, i beneficiari e i diversi portatori d'interesse;
- dall'altro per assicurare un contesto di lavoro che sia motivante, supportivo e in grado di assicurare benessere a tutti gli operatori coinvolti.

Di conseguenza, il corso è strutturato in quattro parti. Nella **prima parte** verranno discusse le specificità collegate alla definizione e all'erogazione di servizi socio-educativi. I temi chiave saranno gli elementi organizzativi di un servizio socio-educativo, la gestione dei rapporti con stakeholder esterni, la definizione della proposta organizzativa alla comunità di riferimento, la definizione degli obiettivi e la costruzione delle condizioni necessarie per misurare e raccontare l'impatto/la qualità del servizio offerto. Nella **seconda parte** verrà analizzata e discussa la dimensione del comportamento individuale, includendo il ruolo agito da dimensioni chiave quali personalità e differenze individuali, percezioni e pregiudizi, motivazione, stili decisionali. Nella **terza parte** verrà considerata la dimensione dei gruppi di lavoro e delle dinamiche interpersonali: i temi chiave saranno i processi e dinamiche di gruppo, le condizioni di efficacia dei team di lavoro, i processi decisionali di gruppo, il conflitto, il potere e le dinamiche di influenza. Infine, nella **quarta parte** la dimensione di analisi riguarderà le principali variabili che caratterizzano l'organizzazione entro cui individui e gruppi agiscono i loro comportamenti: i temi chiave saranno la cultura organizzativa, le strutture, i ruoli, i processi di controllo e coordinamento, i sistemi di direzione e gestione del personale (compiti, responsabilità, delega).

## Obiettivi

Le organizzazioni che erogano servizi socio educativi non sono tutte uguali. Non lo sono nemmeno i servizi da loro offerti. Allo stesso tempo, ogni professionista dei servizi esprime proprie preferenze, assetti valoriali, ambizioni, visioni del servizio e del mondo.

Favorire la migliore corrispondenza possibile tra caratteristiche individuali, del job e dell'organizzazione in cui questo è agito è uno dei presupposti fondamentali per assicurare servizi di qualità e, allo stesso tempo, benessere e soddisfazione degli educatori. Tuttavia, questo intendimento richiede conoscenze e competenze non istintive nè ingenue. Di conseguenza, l'obiettivo dell'insegnamento è promuovere e consolidare una capacità di lettura e interpretazione delle caratteristiche delle organizzazioni e dei servizi da loro promossi e delle competenze e comportamenti che l'organizzazione stessa si aspetta vengano agiti dai loro educatori in modo da porre le studentesse e gliu studenti nelle condizioni di avere un ruolo attivo e consapevole nello svolgimento del loro operato professionale e nella relazione con l'organizzazione.

In particolare, il corso intende promuovere i seguenti apprendimenti:

***Conoscenza e capacità di comprensione***

- sviluppare conoscenze di base nell'ambito dell'organizzazione dei servizi socio educativi;
- promovere conoscenze in merito alle diverse dimensioni che influenzano il comportamento di lavoro agito nei servizi socio educativi;
- sviluppare le conoscenze e le abilità utili a comprendere le dinamiche di influenza reciproca che si realizzano nella relazione organizzazione-persone;
- discutere teorie, modelli e strumenti alla base di comportamenti organizzativi efficaci;
- riconoscere le determinanti individuali del comportamento (competenze e motivazione)

***Conoscenza e capacità di comprensione applicate***

- acquisire consapevolezza e capacità di analisi e pensiero critico in merito alla complessità dei comportamenti di lavoro messi in atto nell'ambito dei servizi, al fine di promuovere comportamenti propri e altrui favorevoli all'erogazione di servizi di elevata qualità;
- analizzare e interpretare incoerenze e/o problemi organizzativi per tracciarne possibili linee di soluzione;
- acquisire capacità di applicare le conoscenze teoriche alle specifiche situazioni organizzative in cui ci si trova ad operare, al fine di agire come attore attivo di miglioramento.

***Autonomia di giudizio:***

- acquisire la capacità di interpretare le dinamiche in corso nella contemporaneità dei servizi;
- sviluppare e argomentare una riflessione critica in tema di erogazione di servizi socio-educativi a rilevante significatività, valutabili nel loro impatto, sostenibili ed innovativi,
- svolgere una riflessione critica di casi empirici orientata da prospettive teoriche e modelli di analisi,

***Abilità comunicative***

- sviluppare la capacità di formulare in autonomia idee e pensieri, di argomentarli e comunicarli sostenendo il confronto e dibattito con altri attori;
- operare in coordinamento con i colleghi, anche in occasioni di gestione di progetti;
- analizzare le dinamiche del comportamento in gruppo: conflitto, potere, leadership, cultura;

***Capacità di apprendimento***

- governare i rapporti tra la propria struttura e gli attori chiave dell'ambiente esterno;
- agire processi di influenza e partecipare ad azioni di cambiamento;
- riflettere sulla propria esperienza professionale individuando direttrici di ulteriore sviluppo, anche associando ad esse azioni formative da promuovere anche in relazione con l'organizzazione di servizi socio educativi di riferimento.

Nel complesso, al termine del corso le studentesse e gli studenti avranno sviluppato la capacità da un lato a leggere le organizzazioni che erogano servizi socio-educativi e le loro logiche di funzionamento, dall'altro di comprendere in che misura e con quali modalità il proprio comportamento sia influenzato e, al tempo stesso, possa influenzare l'organizzazione e il comportamento degli altri attori. Le studentesse e gli studenti conosceranno le basi del comportamento organizzativo, sapranno applicarle nel contesto dei servizi socio-educativi e avranno coordinate di riflessione in merito al proprio ed altrui comportamento di lavoro in un'ottica di crescita continua.

## Metodologie utilizzate

Il corso è inteso a valorizzare modalità di apprendimento di tipo esperienziale e riflessivo, supportate da sessioni di inquadramento teorico. Per questa ragione, tutte le lezioni del corso prevedono una parte di didattica erogativa (DE) e una parte di didattica interattiva (DI). Più in particolare, il corso prevede 28 lezioni da 2 ore ciascuna, tutte in lingua italiana e in presenza. Nel complesso, il corso è articolato in:

**14 lezioni (50% del corso) composte per il 70% da didattica erogativa e per il 30% da didattica interattiva**.
La componente erogativa è finalizzata a condividere, in forma di lezione frontale a cura del docente, contenuti, concetti e inquadramenti teorici. La componente interattiva è svolta in forma di discussione in plenaria di risorse, testuali, grafiche e video, con il docente in funzione di facilitatore. Essa è supportata dal ricorso a instant poll, generazione e discussione di cloudwords, metafore per immagini, etc utilizzando tool digitali interattivi.

**11 lezioni (39% del corso) composte per il 50% da didattica erogativa e per il 50% da didattica interattiva**.
Normalmente, queste lezioni sono aperte da una fase erogativa utile a condividere un inquadramento teorico/concettuale e i criteri orientativi per l'analisi di casi o incident (preventivamente messi a disposizione delle studentesse e degli studenti attraverso l'ambiente Moodle del corso). Casi e incident vengono analizzati e discussi nella fase interattiva e riflessiva della lezione, prima in piccolo gruppo e a seguire in plenaria con il docente nel ruolo di facilitatore. L'ultima fase di queste lezioni, di nuovo erogativa, è finalizzata ad esplicitare le associazioni tra gli elementi teorici e metodologici e gli aspetti emersi dall'esperienza di discussione dei casi, supportando e rafforzando lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze, sia disciplinari sia traversali, assunte a obiettivo nel corso.

**3 lezioni (11% del corso) composte per il 20% da didattica erogativa e per l'80% da didattica interattiva**. In queste lezioni hanno luogo sia testimonianze da parte di esperti/professionisti del mondo dei servizi, sia role-play e

simulazioni volti a coinvolgere le studentesse e gli studenti in attività esperienziali da valorizzare poi riflessivamente, in aula e con la guida del docente, attraverso bilanci individuali, confronti in piccoli gruppi e infine in plenaria. La finalità è promuovere e consolidare lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze, sia disciplinari sia traversali, assunte a obiettivo nel corso.

Sul totale di 56 ore di didattica, la didattica erogativa (DE) è pari al 57% e quella interattiva è pari al 43% (DI).

## Materiali didattici (online, offline)

## Programma e bibliografia

- Robbins S. P., Judge T. A., Bodega D., 2021, Comportamento Organizzativo. Conoscere e sviluppare competenze organizzative, Pearson (con esclusione dei capp. 11, 12, 15 e 16). Nota: il testo è disponibile anche in formato digitale a un prezzo inferiore rispetto alla versione cartacea: per i dettagli si veda questa pagina.
- Letture e casi di organizzazione dei servizi (materiale didattico integrativo reperibile alla pagina Moodle del corso)

## Modalità d'esame

Prova finale scritta obbligatoria con colloquio orale facoltativo. Quest'ultimo deve essere richiesto esplicitamente dalla studentessa o dallo studente che ha sostenuto con esito sufficiente (pari o superiore a 18/30) la prova scritta. Non sono previste prove intermedie.

Tutte le prove sono in lingua italiana ma, su richiesta, è possibile richiedere di sostenerle in lingua inglese. Il tempo a disposizione per completare la prova scritta è pari a 90 minuti (salvo tempo aggiuntivo previsto da PUOI). La durata tipica dell'eventuale (facoltativo, su richiesta) colloquio orale è pari a 25 min.

La prova scritta è composta da 22 domande:

- 20 domande chiuse (di cui 10 a scelta multipla con 4 alternative tra cui scegliere l'unica corretta e 10 ad alternative V/F) finalizzate alla verifica estensiva delle conoscenze e della capacità di comprensione sul programma d'esame;
- 2 domande a risposta aperta nelle quali viene esplicitamente richiesto di interpretare e commentare situazioni specifiche di lavoro nei servizi socio educativi. Queste domande aperte sono concepite per la verifica intensiva delle capacità di giudizio e riflessione autonoma su punti critici del programma, della capacità di applicare le conoscenze e delle capacità comunicative in ambito disciplinare.

La prova scritta si svolge nei laboratori informatici di Ateneo utilizzando postazioni PC dell'Ateneo connessi al servizio EsamiOnLine messo a disposizione dallo stesso. Verranno allestite due versioni della prova scritta (le studentesse e gli studenti sceglieranno quale versione affrontare in totale autonomia e direttamente in sede d'esame):

**VERSIONE A, per chi ha partecipato alla didattica d'aula**. I contenuti saranno gli stessi della prova B di seguito descritta, ma saranno proposti coerentemente con le modalità con cui sono analizzati e discussi in aula. Ai fini della preparazione alla prova d'esame dedicata a chi ha partecipato alle lezioni, gli studenti dovranno affrontare lo studio delle risorse (valide per tutti) indicate nel programma d'esame e dei materiali (slide, appunti personali, casi, risorse video e testuali) proposti durante le lezioni. **La prova A dovrà essere sostenuta entro l'appello di**

**febbraio 2028 incluso**. Scaduto questo termine, la prova d'esame dovrà essere svolta con la versione B (si veda di seguito). In particolare, la versione A della prova scritta e l'eventuale (facoltativa, su richiesta) prova orale sono volte a valutare:

- la conoscenza dei contenuti (costrutti, teorie e modelli) trattati,
- la capacità di rielaborazione critica dei contenuti proposti,
- la capacità di applicazione dei contenuti all'analisi dei casi proposti e discussi in aula,
- la correttezza formale disciplinare e l'uso corretto del linguaggio specialistico.

**VERSIONE B, per chi non ha partecipato alla didattica d'aula**. I contenuti saranno gli stessi della prova A, ma saranno proposti coerentemente con le modalità con cui sono trattati nei testi. Ai fini della preparazione alla prova d'esame dedicata a chi non ha partecipato alle lezioni, gli studenti dovranno affrontare lo studio delle risorse (valide per tutti) indicate nel programma d'esame e dei materiali di supporto (casi, risorse video e testuali) a corredo del testo di Robbins S. P., Judge T. A., Bodega D., 2021 (le istruzioni per accedervi sono riportate nel testo). In particolare, la versione B della prova scritta e l'eventuale (facoltativa, su richiesta) prova orale sono volte a valutare:

- la conoscenza dei contenuti (costrutti, teorie e modelli) trattati,
- la capacità di rielaborazione critica dei contenuti proposti,
- la capacità di applicazione dei contenuti all'analisi dei casi proposti nei materiali di supporto (casi, risorse video e testuali) a corredo dei testi indicati,
- la correttezza formale disciplinare e l'uso corretto del linguaggio specialistico.

L'eventuale prova orale offre l'opportunità di verificare gli apprendimenti con una modalità dialogica aventi caratteristiche intrinsecamente diverse da quella scritta. La centratura sull'interazione sincrona con la studentessa e lo studente costituisce un setting in grado di assolvere con modalità diverse la finalità di valutarne la conoscenza e la capacità di comprensione dei temi affrontati nel corso, la capacità di applicare e le conoscenze e le competenze, l'autonomia di giudizio e il pensiero critico, le abilità comunicative e il rigore formale del linguaggio specialistico e la capacità di apprendimento.

Nella prova scritta e nell'eventuale prova orale la valutazione sarà svolta facendo riferimento ai Descrittori di Dublino riportati nella sezione "OBIETTIVI" e adottando le seguenti fasce di livello:

**Non sufficiente**

- Conoscenza e comprensione: comprensione superficiale o confusa dei concetti chiave del corso. Mancanza di riferimenti ai casi studio e alle altre risorse didattiche o incapacità di ricollegarli ai modelli teorici.
- Applicazione: scarsa capacità di trasferire le conoscenze e i modelli teorici a situazioni concrete; impostazione descrittiva e generica, priva di consapevolezza in merito al comportamento organizzativo agito nei servizi socio educativi.
- Autonomia e pensiero critico: nessuna elaborazione personale; incapacità di riconoscere fattori di contesto e contingenti collegati all'offerta di un servizio socio educativo.
- Comunicazione: linguaggio approssimativo, impreciso. Formulazione confusa e destrutturata. Uso non adeguato della terminologia della disciplina organizzativa.
- Apprendimento: mancanza di riflessione sul proprio ruolo. Assenza di consapevolezza dei processi relazionali e organizzativi studiati.

**Sufficiente (18-23/30)**

- Conoscenza e comprensione: generale conoscenza dei contenuti, ma con lacune o semplificazioni. Riconoscimento dei principali modelli e dimensioni sottese al comportamento di lavoro nei contesti socio educativi, ma difficoltà ad esaminare e (nel caso del colloqui orale) confrontarsi sui dettagli.
- Applicazione: sostanziale adesione a quanto proposto nell'insegnamento senza eleborazioni personali. Capacità di collegare i concetti del corso solo a esempi noti o già discussi e a livello generale, con

significative difficoltà a proporre analisi originali provenienti da riflessioni e rielaborazioni personali.
- Autonomia e pensiero critico: limitata o parziale elaborazione personale dei contenuti e delle prospettive proposte nel percorso didattico.
- Comunicazione: esposizione nel complesso chiara e coerente, ma con linguaggio e struttura di assoluta conformità a quanto proposto nelle risorse didattiche.
- Apprendimento: sufficiente o discreta capacità di connettere i contenuti del corso alla riflessione in merito al proprio ruolo di educatore nei servizi socio educativi. Timida consapevolezza della dimensione professionale insita nel ruolo.

**Adeguato (24-27/30)**

- Conoscenza e comprensione: conoscenza dei contenuti sicura, con rare lacune o semplificazioni. Riconoscimento dei principali modelli e dimensioni sottese al comportamento di lavoro nei servizi socio educativi, esaminate nei dettagli con limitate e localizzate imprecisioni.
- Applicazione: eleborazioni personali rispetto a quanto proposto nell'insegnamento, ma non pienamente sviluppate. Capacità di collegare i concetti del corso a esempi noti o già discussi a livello generale, parziale capacità di proporre analisi originali provenienti da riflessioni e rielaborazioni personali in merito alle risorse didattiche proposte
- Autonomia e pensiero critico: buona capacità di elaborazione personale dei contenuti e delle prospettive proposte nel percorso didattico.
- Comunicazione: esposizione nel complesso chiara e coerente, risultato di una elaborazione personale tale da mostrare adeguata appropriazione dei temi e dei collegamenti tra le dimensioni del cambiamento organizzativo discussi in aula e un'analisi personale delle risorse proposte non superficiale.
- Apprendimento: buona capacità di connettere i contenuti del corso alla riflessione in merito al proprio ruolo di educatore nei servizi socio educativi. Iniziale consapevolezza della dimensione professionale insita nel ruolo.

**Eccellente (28-30 e lode/30)**

- Conoscenza e comprensione: padronanza piena, articolata e profonda dei temi affrontati. Capacità di collegare i modelli teorici, gli strumenti e i metodi per la comprensione, l'analisi e l'azione efficace di comportamenti di lavoro nei servizi socio educativi in tutte le loro dimensioni costitutive, individuali e collettive. Capacità di discutere e ragionare sulla complessità del lavoro socio educativo con sicurezza e competenza.
- Applicazione: autonomia nell’analisi di casi concreti e attitudine propositiva. Utilizzo pertinente dei modelli teorici agli scenari di lavoro socio educativo contemporanei. Capacità di analizzare casi e situazioni, anche non note, impostando con metodo una propria postura di comportamento di lavoro.
- Autonomia e pensiero critico: lettura autonoma e originale dei fattori contestuali e delle contingenze. Senso critico e capacità di riflettere sulle interazioni tra le dimensioni in grado di influenzare il comportamento di lavoro nei servizi socio educativi. Capacità di posizionarsi rispetto a prospettive alternative argomentandone le motivazioni.
- Comunicazione: linguaggio fluido, preciso, adeguato alla disciplina. Esposizione ben organizzata, non ridondante, con consapevolezza del contesto, dei costrutti teorici e delle relazioni tra gli stessi.
- Apprendimento: piena consapevolezza del proprio percorso formativo. Capacità di leggere l'organizzazione come spazio sia di negoziazione di prospettive, percepiti e significati, sia di apprendimento individuale e collettivo. Riflessività non superficiale sul proprio ruolo futuro all’interno delle organizzazioni di servizi socio educativi.

**NB: L'eventuale suddivisione in turni d'esame (necessaria solo nei casi in cui la numerosità degli iscritti all'appello eccede la capienza dei laboratori informatici assegnati) verrà effettuata seguendo l’ordine d’iscrizione all’appello risultante dal sistema S3. Il docente accetterà sempre scambi, purché questi siano il frutto di accordi tra gli studenti.**

******NB: Le studentesse e gli studenti con PUOI svolgeranno l’esame in coerenza con quanto previsto dal loro progetto individuale. A tal fine, è necessario che quest'ultimo venga inviato al docente per mezzo mail

(cristiano.ghiringhelli@unimib.it).Inoltre, il docente è disponibile su appuntamento (da fissare inviando richiesta alla stessa mail sopra riportata) per offrire chiarimenti sugli argomenti delle lezioni.... ******

## Orario di ricevimento

I dettagli relativi all'orario di ricevimento sono disponibili alla pagina https://www.unimib.it/cristiano-ghiringhelli

## Durata dei programmi

I programmi valgono due anni accademici.

## Cultori della materia e Tutor

## Sustainable Development Goals

SALUTE E BENESSERE | ISTRUZIONE DI QUALITÁ | PARITÁ DI GENERE | LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA