



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO

Dipartimento  
di Scienze Umane  
e Sociali

# PIANO STRATEGICO DIPARTIMENTALE **2026/2028**

Obiettivi e azioni



# Piano Strategico triennio 2026-2028

Dipartimento di Scienze Umane e Sociali

Proposta discussa nella seduta del  
Consiglio di Dipartimento del **01/10/2025**

## Introduzione

### Analisi del contesto esterno e interno

Il Dipartimento di Scienze Umane e Sociali (DSUS) è ad oggi composto da 57 docenti, dato provvisorio a fronte dei processi di entrata (chiamate, nuovi ingressi, upgrading, ...) e uscita (pensionamenti, trasferimenti, ...) tuttora in corso e che determineranno variazioni nella composizione attuale di 13 professori e professoresse ordinari, 25 professori e professoresse associati e 19 ricercatori e ricercatrici, con un buon bilanciamento di genere (45% di donne).

Il DSUS si propone di formare figure professionali di alto profilo nei settori dell'educazione, della pedagogia, della psicologia e delle scienze motorie e sportive a partire da un approccio epistemologico e metodologico che si fonda sulla didattica personalizzata, sull'interdisciplinarità e sul principio dell'alternanza formativa, che mette in dialogo esperienze concrete e pratiche con quadri di riferimento teorico-concettuali alimentando in tal modo l'acquisizione di una capacità critico-riflessiva particolarmente sollecitata dagli scenari contemporanei.

L'offerta formativa del Dipartimento è costituita dal Corso di laurea a ciclo unico in *Scienze della formazione primaria*, che abilita all'insegnamento nella scuola dell'infanzia e nella scuola primaria; dal corso di Laurea triennale in *Scienze dell'educazione* e dal corso di Laurea magistrale in *Scienze pedagogiche*, che abilitano rispettivamente alle professioni di educatore professionale e di pedagogista; dal corso di Laurea triennale in *Scienze motorie e sportive* e dal corso di Laurea magistrale in *Scienze, metodi e tecniche delle attività sportive*, che consentono l'esercizio della professione, rispettivamente in qualità di chinesiologo di base e chinesiologo sportivo, negli ambiti sportivo, motorio, socio-educativo e l'insegnamento come docenti nella scuola secondaria di primo e secondo grado e nelle due ultime classi della scuola primaria; dal corso di Laurea triennale in *Scienze psicologiche* e dal Corso di laurea Magistrale in *Psicologia clinica*, che consentono l'abilitazione all'esercizio della professione psicologica; dal nuovo Corso di Laurea Magistrale Interateneo in *Progettazione di contesti di vita accessibili e inclusivi*, che sviluppa competenze per lavorare in team multidisciplinari nella costruzione di progetti di vita relativi a diverse espressioni di disabilità e connessi processi di inclusione sociale.

A queste opportunità si aggiunge la *Scuola di specializzazione post-laurea in Psicologia della salute*, un corso quadriennale successivo alla laurea magistrale che abilita alla pratica psicoterapeutica. Ulteriore risorsa formativa è costituita dal *Dottorato di ricerca in Scienza*



*umane e sociali*, attivato da quest'anno presso il Dipartimento in continuazione a quello precedente in *Scienze della persona e nuovo Welfare*, in fase di conclusione. Infine, presso la *Scuola di Alta Formazione (SDM)* dell'Ateneo bergamasco, sono attivi Master, Corsi di perfezionamento e di Alta Formazione proposti da docenti del Dipartimento e che trovano importanti applicazioni professionali in vari settori.

La varietà della proposta formativa offerta, unita alla pluralità dei saperi (la pedagogia, la psicologia, la sociologia, le scienze motorie, la filosofia, l'antropologia, le scienze politiche, la letteratura, l'arte, l'inglese, l'informatica, la matematica, la storia e la geografia) e dei circa 40 settori disciplinari coinvolti, costituiscono, da un lato, un punto di forza del Dipartimento e rimandano, dall'altro, a una caratteristica degli attuali scenari con cui la proposta scientifico-culturale di un Dipartimento come il nostro deve sapersi confrontare e posizionare strategicamente.

Il punto di forza si traduce nella disponibilità di una molteplicità di prospettive e paradigmi epistemologici, ontologici e metodologici, autentico patrimonio di ricchezza scientifico-culturale che trova nel riferimento a un'ottica di complessità e al pensiero moriniano fondamenti di connessione trasversale e collaborazione transdisciplinare, non solo interna al Dipartimento, ma anche interdipartimentale e interateneo, come dimostrano diverse progettualità, iniziative e scambi avviati.

La pluralità e varietà teorico-paradigmatica richiamata trovano il loro punto di convergenza nel riconoscimento della complessità della persona nella sua plurale costituzione e nei suoi rapporti con gli altri, con il sistema storico-sociale, con il contesto territoriale e ambientale, alimentando la costruzione di profili professionali in uscita capaci di competenze, mente riflessiva e critica, tensione ad abitare i molteplici e mutevoli scenari del nostro vivere quotidiano, lavorativo, professionale, sociale, di cittadinanza.

Si tratta di contesti che prospettano alle nuove generazioni dimensioni di incertezza, precarietà, insicurezza, unite a turbolenze drammatiche quanto imprevedibili, che sembrano minare la possibilità di concepire traiettorie personali/professionali/lavorative dotate di sufficiente stabilità, significato e sostenibilità. In gioco sono le rappresentazioni e la relazione che i giovani intrattengono con il proprio progetto professionale e che si traducono in domande sul senso del percorso curricolare intrapreso, sulla sostenibilità e rilevanza di aspetti sia materiali (relativi a prospettive contrattuali, occupazionali, socio-economiche, ...), sia simbolico-culturali (quale futuro? Quale/i beneficio/i attendersi?). L'esposizione a tali scenari in profonda trasformazione, in cui si rompono (a volte si sgretolano) equilibri consolidati e salta il terreno prima stabile e sicuro di filiere tradizionali di risposta, consolidate in routine, percorsi, ruoli e attribuzioni riconosciute, impatta inevitabilmente sul sistema universitario e sulla prospettiva che un Dipartimento è in grado di proporre, configurando forme alternative e inedite di conoscenza e promuovendo percorsi che consentano una traiettoria non rinunciataria e conformistica, ma aperta a un respiro universale del proprio agire, oltre opportunismi e strumentalità.

Per un Dipartimento come SUS ciò significa riconoscere che i profili professionali emergenti sono esposti a dinamiche di rischio, di interlocuzione e confronto, di cooperazione/conflitto, di competizione tra figure e saperi diversi presenti in uno stesso ambito professionale, ciò che rende l'appartenenza a un gruppo professionale come il risultato di un laborioso ed esigente processo di negoziazione e costruzione sociale a più livelli (quello soggettivo; dei riferimenti scientifico-disciplinari; dei micro-processi relazionali e organizzativi; del più ampio sistema macro-sociale, economico e istituzionale), cui l'esperienza curricolare formativa deve opportunamente contribuire.



Una tale prospettiva connota e scandisce in chiave strategica il cammino intrapreso dal Dipartimento, configurando una traiettoria temporale di medio-lungo periodo, che tuttavia trova alcuni emblematici segnali di conferma ed evidenza positiva.

Vanno sottolineate al riguardo alcune evidenze empiriche che supportano la linea di percorso intrapresa, recuperabili dal documento 'dati statistici pubblici' reso disponibile dai Servizi statistici di Ateneo.

La prima evidenza riguarda l'attrattività dell'offerta formativa del Dipartimento in termini di prosecuzione degli studi nel nostro Ateneo. Relativamente all'ultimo anno di rilevazione disponibile, si riscontra una percentuale del 44% dei laureati triennali in Scienze Psicologiche, del 52% in Scienze motorie e sportive e del 21% in Scienze dell'educazione che proseguono gli studi, accogliendo l'offerta curricolare del Dipartimento. Si tratta di un indicatore certamente migliorabile, da considerare tuttavia anche in riferimento all'elevata concorrenza di offerte e possibilità di prosecuzione del percorso universitario nell'ambito regionale lombardo, oltre che interregionale e nazionale. In tale direzione la prefigurazione di una nuova LM, prevista nelle azioni strategiche di questo piano, coglie la necessità di consolidare e integrare l'offerta delle lauree magistrali del Dipartimento.

Una seconda evidenza concerne la stabilità delle iscrizioni ai vari corsi di laurea (vedi bacini potenziali nel documento dati statistici pubblici), a fronte della responsabile decisione assunta negli anni precedenti di adottare il numero programmato nei vari corsi di laurea, consentendo in tal modo sostenibilità e plausibili opportunità di inserimento occupazionale al termine del percorso universitario.

La terza evidenza, sempre recuperabile nel documento dati statistici pubblicati, riguarda l'analisi delle valutazioni degli enti ospitanti per corsi di studio. Essendo numerosi i corsi di studio che, nella nuova configurazione abilitante prevedono esperienze varie di tirocinio e di pratica, il dato di soddisfazione medio riscontrato da parte degli enti ospitanti, compreso tra 4 e 4.5 su una scala da 1 a 5, rappresenta un significativo e importante riscontro di qualità e preparazione didattica degli studenti.

Il riferimento agli enti ospitanti consente di ribadire un ulteriore punto di forza del DSUS, relativo all'attivazione, cura e mantenimento di forti legami con il mondo esterno all'Accademia (in particolare con le realtà dei numerosissimi servizi alla persona che esistono sul territorio di pertinenza), con istituzioni e fondazioni varie, in cui sono attivate collaborazioni di ricerca, formazione, consulenza, progettualità condivisa, in ambiti che spaziano dalla Pubblica amministrazione nelle sue varie espressioni alle aziende private, dalle aziende socio-sanitarie al terzo settore, dalle scuole alle carceri.

Le considerazioni sviluppate consentono di richiamare le tendenze emergenti nei tre pilastri fondamentali dell'attività dipartimentale:

- nell'ambito della didattica la posta in gioco è di rilanciare 'il vantaggio della presenza', in uno scenario caratterizzato da grandi cambiamenti generati dalla quarta/quinta rivoluzione industriale e dall'innovazione digitale. Si tratta di riposizionare modalità di insegnamento, trasmissione/condivisione delle conoscenze e apprendimento nei contesti formativi e socio-educativi di ogni ordine ed età, sollecitate dalle profonde sfide e trasformazioni che la velocissima evoluzione tecnologica e la diffusione dell'intelligenza artificiale hanno generato. In gioco è un adeguato cambiamento di disposizioni, comportamenti e approcci a livello personale, sociale, culturale, organizzativo e istituzionale. Per il Dipartimento significa portare l'attenzione su esperienze significative di didattica innovativa e di pratiche di valutazione da ripensare e rilanciare.



- Nell'ambito della ricerca la tendenza è quella di aumentare l'influenza del Dipartimento come riferimento importante per un più adeguato e articolato riconoscimento della qualità della ricerca stessa. In gioco è l'attivazione di processi di produzione di conoscenza partecipativi e collaborativi, avendo cura di generare impatto sociale e auspicabili ricadute per i vari attori e contesti coinvolti, sviluppando collaborazioni tra accademia e stakeholder pubblici e privati, secondo una prospettiva transdisciplinare. Ciò sia aumentando il range delle pubblicazioni prodotte con riferimento all'evoluzione dei criteri in uso rispetto alla valutazione della ricerca scientifica, sia promuovendo opportunità di ricerca a partire da sollecitazioni e problemi generati dalle realtà territoriali e locali.
- Nell'ambito della terza missione la prospettiva emergente è quella di consolidare il ruolo e la reputazione del Dipartimento come interlocutore essenziale e rilevante nella comune ricognizione di bisogni, sollecitazioni e progettualità. Ciò attraverso momenti più sistematici di interlocuzione e dialogo; co-progettazione di ipotesi di valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e architettonico di S. Agostino; fattiva collaborazione e integrazione nell'ambito di momenti ed eventi di rapporto con il territorio previsti e programmati dall'Ateneo.

Il quadro introduttivo presentato si completa con il richiamo anche di alcune criticità interne, in parte descritte nella sezione successiva (vedi riferimento al Rapporto di riesame di attuazione Piano strategico di Dipartimento 2023-25 – CdD del 30/10/2024; Rapporto di riesame della Ricerca e Terza Missione 2024 – CdD 25.06.2025), riconducibili anche ad una persistente lacuna strutturale, sia pure in via di progressivo miglioramento: si tratta del rapporto tra docenti e studenti che ancora ci vede, nei rapporti statistici di Ateneo, sotto le medie sia regionali, sia nazionali di riferimento. Anche la percentuale di studenti che svolgono esperienze all'estero, sia pure in crescita, risulta ancora sotto le medie comparative, per quanto supportata dalle iniziative di promozione e rilancio messe in atto.

Altri aspetti (palinsesti di orari; disponibilità e accesso a spazi; risorse e infrastrutture informatiche disponibili; supporti e accompagnamento all'esperienza curricolare) sono presenti e segnalati dalla Commissione paritetica docenti-studenti: il loro fronteggiamento e gestione richiede processi e passaggi che spesso eludono la linearità temporale prefigurata tra problemi segnalati e azioni correttive per risolverli, evidenziando aspetti di sostenibilità economica, istituzionale e organizzativa e di consapevole attenzione a vincoli di realtà da considerare e monitorare, mantenendo la fattiva tensione a una prospettiva di soluzione delle criticità segnalate.

## Stato di attuazione del PSDIP 2023-2025

Il Piano Strategico di Dipartimento 2023-2025 ha perseguito complessivamente 21 obiettivi, collegati ad altrettante azioni strategiche. Tra le azioni strategiche individuate e promosse dal Dipartimento per il periodo 2023-2025, 12 riguardavano la Didattica, 7 la Ricerca e 2 la Terza Missione. Per quanto riguarda la Didattica, le azioni promosse dal Dipartimento si connettono



agli obiettivi specifici n. 1, 3, 4, 5, 7 e 8 del Piano Strategico di Ateneo 2023-2027, ovvero: *Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo; Promuovere l'orientamento in ingresso tramite il dialogo con le istituzioni scolastiche; Potenziare l'orientamento in uscita; Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica; Rafforzare il posizionamento internazionale dell'offerta didattica; Favorire gli scambi internazionali a fini di studio e formazione.* Per quanto riguarda le azioni strategiche a supporto della Ricerca, esse si connettevano agli obiettivi specifici n. 1, 2, 3, 4 e 6 del Piano Strategico di Ateneo, ovvero: *Incentivare la libera ricerca motivata dalla curiosità; Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali; Valorizzare il dottorato di ricerca; Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale; Partecipare ai network di ricerca nazionali ed internazionali.* Infine, per quanto riguarda le azioni strategiche a supporto della Terza Missione, esse si connettevano agli obiettivi specifici n. 1, 2 e 4 del Piano Strategico di Ateneo, ovvero: *Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio; Favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico e della conoscenza; Valorizzare gli edifici dell'università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico in quanto luoghi di incontri e relazioni.*

Le attività di monitoraggio dell'attuazione del Piano Strategico di Dipartimento 2023-2025 - descritte in dettaglio e commentate nel Rapporto di Riesame discusso e approvato nel Consiglio di Dipartimento del 30/10/2024 - hanno evidenziato che, nel corso del 2023 e della prima parte del 2024, il Dipartimento ha raggiunto i seguenti risultati: delle 21 azioni strategiche promosse, una è stata conclusa, una non è risultata avviata, mentre le restanti 19 azioni sono state classificate come azioni "in corso di attuazione".

Per quanto riguarda l'azione portata a termine, essa è consistita nella riarticolazione e ridefinizione dei percorsi di studio dei CdS del Dipartimento. Fatta eccezione per il CdS magistrale a ciclo unico in Scienze della Formazione Primaria, sono stati infatti rivisti i piani di studio di tutti i CdS del Dipartimento, triennali e magistrali. In particolare, le modifiche introdotte all'interno dei diversi CdS hanno consentito di configurare in modo ottimale gli obiettivi formativi di ciascun CdS tenendo conto dei cambiamenti degli attuali scenari lavorativi e organizzativi. Per quanto riguarda invece l'azione strategica non avviata, essa ha riguardato l'integrazione di progetti di didattica digitale nell'ambito dei CdS del Dipartimento. È bene precisare tuttavia che il mancato avvio di questa azione ha riguardato esclusivamente l'a.a. 2023-24, periodo questo che è stato investito dal Dipartimento per predisporre azioni di sensibilizzazione dei docenti rispetto all'opportunità di istituire dei percorsi didattici innovativi. L'a.a. 2024-25 ha visto infatti l'attivazione di ben due progetti di didattica digitale, che risultano ad oggi conclusi con risultati più che soddisfacenti: "*Photovoice: voci che (s)guardano*", nell'ambito dell'insegnamento di "Sociologia dell'educazione" (CdS in Scienze dell'educazione), e "*InnovaPed: didattica innovativa nella pedagogia del lavoro*", nell'ambito dell'insegnamento di "Pedagogia del lavoro" (CdS magistrale in Scienze Pedagogiche). Per quanto riguarda infine le 19 azioni strategiche in corso di implementazione, esse riguardano perlopiù attività di tipo progettuale e organizzativo che richiedono tempi di attuazione di una certa ampiezza. Alcuni esempi di queste attività includono *Ampliare l'offerta formativa del Dipartimento, Recuperare il rapporto in presenza con gli studenti, Incrementare le opportunità di esperienze all'estero degli studenti, Aumentare le collaborazioni con altri dipartimenti e con altri atenei nazionali e internazionali, Aumentare le opportunità di ricerca a partire da problemi generati dalle realtà territoriali, Estendere la rete di collaborazioni con soggetti esterni per attività di Terza Missione.* Desideriamo sottolineare che, dall'ultimo monitoraggio del Piano Strategico 2023-2025 (30/10/2024) ad oggi, il Dipartimento ha raggiunto importanti risultati in relazione ad un numero non trascurabile di queste attività. Con riferimento alla Didattica, nell'a.a. 2025-26 è stato



attivato il CdS magistrale interateneo e interdipartimentale in "Progettazione di contesti di vita accessibili ed inclusivi", afferente alla classe LM-85 (Scienze pedagogiche). Tale CdS, con una forte vocazione interdisciplinare ed esperienziale, è rivolto a laureati in Scienze dell'Educazione, Psicologia, Filosofia, Economia, Giurisprudenza, Ingegneria, e si propone di formare esperti nell'ambito delle tecnologie per l'accessibilità e l'inclusione, capaci di intervenire sull'autonomia individuale e sull'accessibilità di luoghi e comunità. Sempre sul fronte della Didattica, desideriamo segnalare inoltre la progettazione di un nuovo CdS magistrale in "Psicologia della salute nei contesti sociali, organizzativi e di comunità", la cui attivazione è prevista per l'a.a. 2026-27. In particolare, tale attività di progettazione è stata svolta, a partire dal mese di Gennaio del 2025 ad oggi, grazie al lavoro congiunto di un gruppo di docenti del Dipartimento che afferiscono a diversi gruppi scientifico-disciplinari e che sono dunque in grado di rappresentare al meglio le diverse competenze teoriche, metodologiche e professionali che sono presenti nel Dipartimento stesso.

Anche con riferimento alla Ricerca e alla Terza Missione, si segnalano ulteriori avanzamenti nello stato di attuazione del Piano Strategico di Dipartimento 2023-2025 rispetto a quelli oggetto di analisi nel monitoraggio svolto dal Rapporto di Riesame (che, è utile ricordarlo, era basato su indicatori ministeriali che arrivavano solo fino al 2023). In particolare, il Rapporto di Riesame della Ricerca e della Terza Missione (Anno 2024) - redatto grazie al contributo dei componenti delle rispettive Commissioni dipartimentali e approvato nel Consiglio di Dipartimento del 25/06/2025 – ha evidenziato una forte continuità tra le attività di Ricerca e di Terza Missione svolte nel 2024 e gli indirizzi strategici del Piano Strategico di Dipartimento 2023-2025. Con riferimento specifico all'area della Ricerca, si segnalano i seguenti punti di forza: una crescita della mobilità internazionale sia in entrata sia in uscita; la partecipazione a convegni di rilievo e la promozione di iniziative epistemologiche e metodologiche che hanno rafforzato la visibilità esterna del Dipartimento; un aumento del numero pro-capite di progetti presentati in risposta a bandi competitivi; la partecipazione attiva a processi di rinnovamento nella valutazione della ricerca. Con riferimento invece alla Terza Missione, i principali punti di forza risultano essere i seguenti: una graduale crescita nel numero pro-capite dei finanziamenti di progetti di ricerca diversi da bandi competitivi nazionali; l'attivazione di percorsi di aggiornamento professionale che hanno ricevuto copiose finanziamenti da parte di enti sia pubblici che privati; un impegno costante dei docenti del Dipartimento nella valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e storico dell'Università attraverso l'organizzazione di un numero significativo di eventi di Terza Missione nelle sedi universitarie. Utilizzando ancora come documento di riferimento il Rapporto di Riesame della Ricerca e della Terza Missione (Anno 2024), ci sembra infine utile riportare qui di seguito alcune delle criticità che il Dipartimento ha affrontato, soprattutto nel 2024, nella realizzazione dei suoi indirizzi strategici. Per quanto riguarda la Ricerca, si segnalano una lieve flessione nei valori medi pro-capite delle pubblicazioni di fascia A e un calo del numero medio di monografie. Per quanto riguarda invece la Terza Missione, le principali criticità hanno a che fare, da un lato, con una lieve flessione, rispetto al 2023, nel numero di eventi e accordi formalizzati con gli enti del territorio e, dall'altro, con la necessità di potenziare la rendicontazione delle attività svolte dai singoli docenti del Dipartimento e l'assenza di un sistema strutturato per la valutazione del loro impatto.

## Composizione del Gruppo di Lavoro (Gruppo di Riflessione Strategica)

Il Gruppo di Riflessione Strategica che ha lavorato all'elaborazione e alla stesura del Piano Strategico del Dipartimento 2026-2028 risulta così composto:

- Prof. Giuseppe Scaratti: Direttore del Dipartimento in carica nel triennio 2024-2027



- Prof. Paolo Cazzaniga: Referente per le attività di Didattica
- Prof.ssa Daniela Barni: Referente per le attività di Ricerca
- Prof. Attà Negri: Referente per le attività di Terza Missione e Public Engagement
- Prof.ssa Valentina Adami: co-referente in collaborazione con la prof. Paola Gandolfi per l'internazionalizzazione
- Prof. Igor Sotgiu: Referente per le Politiche per la qualità
- Prof. Andrea Potestio: Presidente del CdS in Scienze dell'Educazione
- Prof.ssa Zaira Cattaneo: Presidente del CdS in Scienze Psicologiche
- Prof. Antonio Borgogni: Presidente del CdS in Scienze Motorie e Sportive e del CdS magistrale in Scienze, Metodi e Didattiche delle Attività Sportive
- Prof.ssa Chiara Brambilla: Presidente del CdS magistrale in Scienze Pedagogiche
- Prof. Agostino Brugnera: Presidente del CdS magistrale in Psicologia Clinica
- Prof.ssa Ilaria Castelli: Vice-direttrice del Dipartimento e Presidente del CdS magistrale a ciclo unico in Scienze della Formazione Primaria

Sono stati consultati inoltre:

- Prof.ssa Alessandra Mazzini (Presidente della Commissione Paritetica Docenti-Studenti)
- Dott.ssa Daria Piri: Personale tecnico-amministrativo

Il Gruppo di Riflessione Strategica si è riunito formalmente 4 volte per lo svolgimento delle seguenti attività:

- 08/05/2025: istituzione del Gruppo di Riflessione Strategica e definizione dei compiti dei diversi componenti;
- 27/05/2025: definizione delle azioni strategiche riguardanti la Didattica;
- 17/07/2025: definizione delle azioni strategiche riguardanti la Ricerca e la Terza Missione;
- 15/09/2025: messa a punto del template per la configurazione finale del piano strategico.

Tutte le riunioni si sono svolte in modalità mista. Unitamente alle riunioni collegiali, una parte non trascurabile del lavoro a supporto della redazione del presente documento è stata svolta in forma individuale dai diversi componenti del Gruppo di Riflessione Strategica, i quali hanno provveduto a condividere i risultati delle proprie analisi e riflessioni sia attraverso scambi di email sia nel corso delle riunioni formali sopra citate.

Il lavoro svolto dal Gruppo di Riflessione Strategica è stato condiviso con tutti i docenti del Dipartimento nei Consigli di Dipartimento tenutisi nelle seguenti date: 28.05.2025, 25.06.2025 e 03.09.2025.

## Indirizzi di sviluppo del Dipartimento

Il Dipartimento di Scienze umane e sociali dell'Università di Bergamo si trova nel complesso dell'ex monastero di Sant'Agostino, alle porte della Città Alta.



Margaret Yourcenar, nel suo romanzo 'Le memorie di Adriano', fa dire al protagonista che siamo responsabili della bellezza del mondo. Pensando all'aula magna, ai chiostri e ai fregi della ristrutturata biblioteca, la bellezza diventa evidente e si propone come metafora di una esperienza significativa di apprendimento che il nostro Dipartimento offre a studenti e studentesse che si apprestano a seguire i nostri percorsi formativi. La chiesa di un monastero che diventa aula magna di una Università diventa un bellissimo simbolo del valore assegnato alla cultura e alla scienza, nelle loro diverse espressioni, nella nostra comunità. Un simbolo anche di speranza, tanto importante oggi quanto impegnativa: S. Agostino diceva che la speranza è figlia dell'indignazione rispetto alle cose che non vanno e del coraggio di trasformarle. Una sfida e una prospettiva che ci assumiamo come Dipartimento SUS, da pensare strategicamente come una impresa della conoscenza socialmente capace.

*Impresa* perché richiede di essere imprenditivi, di attivarsi costruttivamente per collaborare affinché la pluralità dei saperi e delle culture che il nostro Dipartimento offre divengano un patrimonio comune.

*Sociale* perché il lavoro di ricerca, formazione e terza missione richiede dinamiche di integrazione, processi di lavoro comune, valorizzazione del lavoro dei singoli e dei gruppi, all'interno del Dipartimento.

*Sociale* anche perché sollecita la costante tessitura di rapporti con le realtà e le risorse del territorio, concepite come valore che orienta iniziative, progetti, strategie istituzionali e di policy dipartimentale.

La *conoscenza* si declina come esito di pratiche interdisciplinari e transdisciplinari, in grado di valorizzare la pluralità dei paradigmi e settori disciplinari esistenti nel confronto con sollecitazioni e sfide sollecitate dal confronto con gli oggetti di studio individuati: dalla lettura critica del sociale e del mondo del lavoro, ai temi della salute, fragilità e benessere, fino ai processi educativo-didattici e all'attraversamento della complessità.

La responsabilità della bellezza, sopra richiamata, si traduce nel perseguire logiche di ricerca, formazione e terza missione orientate al valore guida della sostenibilità ambientale, sociale e di governance, secondo una duplice visione: come capacità dei sistemi sociali e di welfare di attivare processi partecipativi e circolari tra operatori e cittadini di tutte le età per la prevenzione, la promozione e la cura della salute (concepita come processo globale e contestuale), secondo un approccio bio-psico-sociale; come tensione a supportare le persone nell'identificare risorse soggettive, relazionali e istituzionali per promuovere cambiamenti in grado di fronteggiare tensioni e sollecitazioni emergenti, raccogliendo la sfida dell'agenda ONU 2030 e degli indicatori BES (Benessere equo e sostenibile).

Per questo la *missione* del Dipartimento SUS può essere individuata nell'essere e generare valore tra culture, simboli e saperi, formando menti ben fatte, capaci di autonomia critica, di saper porre domande, di pensiero convergente e divergente, di esercizio di competenze trasversali, divenendo interlocutore significativo del contesto territoriale.

La *visione* nel medio-lungo termine è quella di diventare spazio abitato di produzione e messa in circolo di saperi e conoscenze, contribuendo in maniera distintiva e peculiare al processo di Bergamo come città universitaria (ComUni).

La missione e la visione prefigurate si traducono in linee tematiche da perseguire, che supportano gli obiettivi e le attività da intraprendere, descritti nella successiva sezione di questo documento.

La prima linea tematica si configura come *ricercare e trasformare*, promuovendo oggetti di ricerca rilevanti, capaci di generare impatto nei contesti, valorizzando la pluralità epistemologica, paradigmatica e metodologica presente nel Dipartimento. Ciò significa mettere in risonanza, secondo modalità sia tradizionali, sia innovative, le conoscenze e le dimensioni di



senso e significato che le diverse aree e settori disciplinari presenti in DSUS contribuiscono a generare.

La seconda linea tematica si propone come *connettere e integrare*, divenendo sempre più parte dinamica nei rapporti con il territorio e contribuendo con la nostra attività al benessere della comunità, alla creazione di beni comuni e alla generazione di valore collettivo. Si tratta di promuovere infrastrutture sociali e partecipative in raccordo con gli stakeholder del territorio, alimentando progettualità comuni e interpretando il trasferimento tecnologico da parte di SUS come offerta articolata di proposte formative, laureati, dottorandi, PHD, tirocinanti, concepiti come ambasciatori della carta dei valori e degli impegni di sostenibilità proposti dall'Ateneo.

La terza linea tematica riguarda il *declinare la bellezza*, valorizzando simboli materiali e immateriali, culture e patrimoni di sapere di cui il DSUS è portatore. Ciò attraverso lo sviluppo e la qualificazione dell'offerta e dei setting formativi proposti, sostenendo la funzione abilitante dell'azione formativa e la creazione di posture professionali adeguate. In gioco è la possibilità di far diventare lo studiare in presenza a S. Agostino una cosa così bella da 'far alzare gli studenti dal divano di casa', interpretando l'innovazione come espressione di pensiero divergente e 'trasgressione andata a buon fine'.

Le traiettorie proposte collocano il piano strategico del Dipartimento SUS pienamente all'interno della progettualità di Ateneo legata alla dorsale cultura e al connesso polo museale.



## Didattica

ID attività	D.1
Attività da intraprendere	
Ampliamento e consolidamento dell'offerta formativa del Dipartimento con riferimento particolare all'attivazione del nuovo CdS Magistrale interateneo e interdipartimentale "Progettazione di contesti di vita accessibili ed inclusivi"	
Obiettivo Specifico	
OS-DID-1.1   Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
Note	
Fare clic o toccare qui per immettere il testo.	
Referenti interessati	
Didattica / Piani di Studio	

ID attività	D.2
Attività da intraprendere	
Ampliamento e consolidamento dell'offerta formativa del Dipartimento con riferimento particolare all'attivazione, nell'a.a. 2026-27, di un nuovo CdS Magistrale in "Psicologia della salute nei contesti sociali, organizzativi e di comunità"	
Obiettivo Specifico	
OS-DID-1.1   Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
Note	
Il CdS è attualmente in fase di progettazione da parte di un gruppo di lavoro formato da docenti del Dipartimento che è stato istituito nell'a.a. 2025-26.	
Referenti interessati	
Didattica / Piani di Studio	

ID attività	D.3
Attività da intraprendere	
Valorizzazione delle attività didattiche associate ai laboratori ordinamentali e al tirocinio attraverso una riconfigurazione dei rapporti con le parti sociali e l'attivazione di nuovi accordi e convenzioni con enti esterni	
Obiettivo Specifico	
OS-DID-1.1   Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	



L'attività si configura come leva per sviluppare il rapporto con le parti sociali in un'ottica di promozione di una infrastruttura sociale e partecipativa

**Referenti interessati**

Tirocinio / Placement

ID attività	D.4
<b>Attività da intraprendere</b>	
Incrementare il livello di partecipazione degli studenti alle attività didattiche in presenza migliorando la pianificazione didattica e la distribuzione degli insegnamenti erogati nei diversi semestri e sottoperiodi dell'anno accademico	
<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-DID-1.1   Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Rimodulazione attività esistente
<b>Note</b>	
Fare tesoro delle molteplici opportunità offerte, sia sul versante di esperienze blended, sia su quello degli scambi internazionali, per consentire adeguate modalità di partecipazione e frequenza degli studenti.	
<b>Referenti interessati</b>	
Didattica / Piani di Studio	

ID attività	D.5
<b>Attività da intraprendere</b>	
Incrementare l'offerta didattica in lingua inglese nei singoli CdS anche grazie all'individuazione di insegnamenti trasversali opzionabili sia dagli studenti del nostro Dipartimento che da quelli in mobilità internazionale	
<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-DID-1.1   Progettare un'offerta formativa all'altezza delle sfide del mondo contemporaneo	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
<b>Note</b>	
Fare clic o toccare qui per immettere il testo.	
<b>Referenti interessati</b>	
Internazionalizzazione	

ID attività	D.6
<b>Attività da intraprendere</b>	
Intercettare studenti capaci di rispondere efficacemente alla complessità del mandato sociale delle professioni psico-educative-motorie attraverso azioni di orientamento rivolte alle scuole superiori e un costante confronto con gli stakeholder	



<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-DID-1.3   Promuovere l'orientamento in ingresso tramite il dialogo con le istituzioni scolastiche	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
<b>Note</b>	
In questa direzione, i POT – Piani di orientamento e tutorato - possono essere un'attività utile per implementare e monitorare le strategie di orientamento dei vari corsi di studio	
<b>Referenti interessati</b>	
Orientamento	

ID attività	D.7
<b>Attività da intraprendere</b>	
Revisione delle procedure di produzione e discussione delle tesi di laurea triennale e magistrale	
<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-DID-1.4   Potenziare l'orientamento in uscita	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
<b>Note</b>	
Fare clic o toccare qui per immettere il testo.	
<b>Referenti interessati</b>	
Orientamento	

ID attività	D.8
<b>Attività da intraprendere</b>	
Integrare strumenti digitali nella didattica per promuovere percorsi formativi flessibili e innovativi, in linea con le esigenze di alcuni segmenti specifici della popolazione studentesca	
<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-DID-1.5   Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
<b>Note</b>	
Si tratta di un'azione che dovrà essere intrapresa tenendo conto dell'importanza delle attività didattiche in presenza (si veda D.4) e delle esperienze pilota promosse nell'ambito della laurea magistrale Edunext.	
<b>Referenti interessati</b>	
Didattica / Piani di Studio	

ID attività	D.9
<b>Attività da intraprendere</b>	
Recepire le linee guida di Ateneo per l'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale nei processi di valutazione e di produzione dei contenuti sia da parte dei docenti che degli studenti	



Obiettivo Specifico

OS-DID-1.5 | Promuovere l'innovazione e i processi di digitalizzazione della didattica

Tempistiche di Realizzazione | 2028

Stato (S.A.L.) | Nuova attività

Note

Referenti interessati

Didattica / Piani di Studio

## Ricerca

ID attività | R.1

Attività da intraprendere

Incentivare la produttività scientifica individuale nei diversi settori, in termini sia quantitativi sia qualitativi, attraverso un miglioramento del sistema premiale e una revisione mirata dei carichi operativi per favorire l'attività di ricerca.

Obiettivo Specifico

OS-RIC-1.2 | Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali

Tempistiche di Realizzazione | 2028

Stato (S.A.L.) | Consolidamento attività esistente

Note

Come per le altre attività i cui esiti sono valutabili solo nel medio-lungo periodo, si prevedono monitoraggi intermedi al fine di un'eventuale rimodulazione delle azioni in itinere.

Referenti interessati

Ricerca

ID attività | R.2

Attività da intraprendere

Sostenere la progettualità, l'eccellenza della ricerca e l'interdisciplinarietà, valorizzando la condivisione degli interessi scientifici tra i membri del Dipartimento e rafforzando le collaborazioni tra centri e gruppi di ricerca, anche in un'ottica interdipartimentale.

Obiettivo Specifico

OS-RIC-1.2 | Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali

Tempistiche di Realizzazione | 2026

Stato (S.A.L.) | Consolidamento attività esistente

Note

Referenti interessati

Ricerca

ID attività | R.3

Attività da intraprendere

Consolidare il ruolo del Dipartimento all'interno della CoARA, attraverso una partecipazione attiva ai lavori della Coalizione e la valorizzazione di iniziative interne di sensibilizzazione alla "cultura dell'impatto".



<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-RIC-1.2   Aumentare la quantità e la qualità delle pubblicazioni rilevanti ai fini ministeriali	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Referenti interessati	
Ricerca	

ID attività	R.4
Attività da intraprendere	
Supporto e promozione di networking nel percorso di dottorato, integrando i progetti di ricerca ordinari con quelli emergenti dalle disponibilità dei dottorati nazionali e del PNRR e rafforzando le attività di accompagnamento lungo il percorso formativo (es. community dei/delle dottorandi/e; creazione di una funzione di tutorship).	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-1.3   Valorizzare il dottorato di ricerca	
Tempistiche di Realizzazione	2028
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Ulteriori referenti interessati: Coordinatore e Collegio docenti del dottorato	
Referenti interessati	
Ricerca	

ID attività	R.5
Attività da intraprendere	
Mappatura delle collaborazioni attive tra i/le docenti del Dipartimento e altri Atenei, in particolare a livello internazionale, al fine di potenziare i network di ricerca e promuovere nuovi accordi e convenzioni.	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-1.4   Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
Note	
Referenti interessati	
Ricerca	

ID attività	R.6
Attività da intraprendere	
Favorire la mobilità internazionale attraverso nuovi accordi con istituzioni estere e, per quella in uscita, anche mediante azioni quali l'allocazione mirata degli insegnamenti nei semestri e la revisione dei carichi operativi.	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-1.4   Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale	
Tempistiche di Realizzazione	2027



Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Referenti interessati	
Internazionalizzazione	

ID attività	R.7
Attività da intraprendere	
Organizzazione e partecipazione a convegni, seminari e workshop, dando priorità a eventi di elevata attrattivit per le comunit scientifiche internazionali.	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-1.4   Stimolare iniziative di ricerca in una prospettiva internazionale	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Referenti interessati	
Ricerca	

ID attività	R.8
Attività da intraprendere	
Favorire partnership con il territorio attraverso il monitoraggio delle ricerche con stakeholder territoriali, accompagnato da una riflessione strutturata sulle modalità di documentazione dell'impatto.	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-2.5   Aumentare la partecipazione e il successo delle proposte dei progetti di ricerca nell'ambito dei finanziamenti competitivi	
Tempistiche di Realizzazione	2028
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Referenti interessati	
Ricerca	

ID attività	R.9
Attività da intraprendere	
Rafforzare il raccordo con le iniziative di Ateneo per la costruzione di network con Atenei nazionali e internazionali, riferendosi a iniziative come Bauhaus4EU.	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-2.6   Partecipare ai network di ricerca nazionali ed internazionali	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Referenti interessati	
Ricerca	



ID attività	R.10
Attività da intraprendere	
Potenziare la visibilità esterna della ricerca dipartimentale e della sua qualità (ad es. tramite il sito web).	
Obiettivo Specifico	
OS-RIC-2.6	Partecipare ai network di ricerca nazionali ed internazionali
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
Note	
Referenti interessati	
Comunicazione	

## Terza Missione

ID attività	TM.1
Attività da intraprendere	
Creazione di un database degli enti con cui il Dipartimento ha avuto contatti istituzionali negli ultimi quattro anni e sua messa a disposizione di tutti i D&R del Dipartimento per aumentare la possibilità di contatti e collaborazioni per iniziative di Terza Missione.	
Obiettivo Specifico	
OS-TM-1.1	Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	
Fare clic o toccare qui per immettere il testo.	
Referenti interessati	
Terza Missione / Public Engagement	

ID attività	TM.2
Attività da intraprendere	
Rinnovamento della parte del sito del Dipartimento dedicata alla Terza Missione che preveda:	
(a) un aggiornamento puntuale sulle attività svolte per dare più evidenza alla collaborazione con gli enti del territorio e aumentare l'impatto sociale delle iniziative;	
(b) la creazione di possibilità interattive di contatto da parte degli enti del territorio per rilevare temi e campi di collaborazione possibili nell'ambito della Terza Missione.	
Obiettivo Specifico	
OS-TM-1.1	Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Consolidamento attività esistente
Note	



Fare clic o toccare qui per immettere il testo.

Referenti interessati

Terza Missione / Public Engagement

ID attività	TM.3
-------------	------

Attività da intraprendere

Avvio di un processo di interlocuzione sistematico e significativo con gli enti del territorio (Tavolo Permanente) che si occupano di specifiche tematiche/contesti (es. scuola, immigrazione, servizi sociosanitari e sanitari, fragilità, adolescenza, relazione educativa, relazione di cura).

L'obiettivo è di (a) rilevare le tematiche emergenti nel lavoro dei professionisti e nel vivere sociale, (b) co-progettare interventi di Terza Missione, (c) far nascere collaborazioni permanenti di arricchimento anche per la didattica e la ricerca del Dipartimento.

Obiettivo Specifico

OS-TM-1.1 | Diventare un interlocutore privilegiato degli enti e delle realtà del territorio

Tempistiche di Realizzazione	2026
------------------------------	------

Stato (S.A.L.)	Rimodulazione attività esistente
----------------	----------------------------------

Note

L'interlocuzione avverrà attraverso vari canali e strumenti (contatti diretti, contatti con ex-studenti che lavorano negli enti, focus group, ...).

Referenti interessati

Terza Missione / Public Engagement

ID attività	TM.4
-------------	------

Attività da intraprendere

Coinvolgimento dei gruppi di ricerca dipartimentali (CREIAMO e OMAS) e della Commissione Ricerca del Dipartimento per creare momenti di riflessione in cui far emergere nuove forme e modalità di innovazione sociale e trasferimento delle conoscenze nei diversi campi disciplinari cui appartengono i D&R del Dipartimento. Ciò in riferimento all'esigenza di interpretare il trasferimento di conoscenze come testimonianza e intervento concreto con gli stakeholder del territorio a partire dalla condivisione delle conoscenze proprie delle Scienze Umane e Sociali.

Obiettivo Specifico

OS-TM-1.2 | Favorire la diffusione di una cultura dell'innovazione attraverso il trasferimento tecnologico e della conoscenza

Tempistiche di Realizzazione	2027
------------------------------	------

Stato (S.A.L.)	Nuova attività
----------------	----------------

Note

Fare clic o toccare qui per immettere il testo.

Referenti interessati

Terza Missione / Public Engagement

ID attività	TM.5
-------------	------

Attività da intraprendere

Rilevazione dei bisogni di formazione permanente del mondo della scuola, dei servizi sociali e della salute, e del terzo settore della provincia di Bergamo



<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-TM-1.3   Promuovere percorsi di formazione a supporto dell'imprenditorialità	
Tempistiche di Realizzazione	2027
Stato (S.A.L.)	Nuova attività
<b>Note</b>	
La rilevazione avverrà principalmente attraverso questionario online rivolto ai professionisti della salute, educatori, insegnanti, operatori dei servizi della provincia di Bergamo	
<b>Referenti interessati</b>	
Terza Missione / Public Engagement	

ID attività	TM.6
<b>Attività da intraprendere</b>	
Progettazione e realizzazione, in collaborazione con altri Dipartimenti e con i Servizi bibliotecari, di attività di valorizzazione dell'Aula magna e dei nuovi spazi bibliotecari.	
<b>Obiettivo Specifico</b>	
OS-TM-2.4   Valorizzare gli edifici dell'università e il suo patrimonio artistico-culturale e storico in quanto luoghi di incontri e relazioni	
Tempistiche di Realizzazione	2026
Stato (S.A.L.)	Rimodulazione attività esistente
<b>Note</b>	
Nelle azioni saranno coinvolti i rappresentanti e le rappresentanti degli studenti e delle studentesse.	
<b>Referenti interessati</b>	
Terza Missione / Public Engagement	