Università degli Studi di Milano Bicocca
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"
Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche

Workshop

Coordinamento della comunità educativa: tanti professionisti, tante idee, un unico obiettivo educativo

20/01/2021

Conduttrice:
Dott.ssa Marta Orsini, Associazione Fata Onlus

Partecipanti:
Barbera Kamala
Di Lorenzo Sabrina
Dusi Giulia
Ibarra Puma Yelitza Yasmin
Parrotta Ida
Santese Maria Cristina
Torlaschi Aurora

Indice

1. Contenuti trattati 2

2. Metodologia utilizzata 5

3. Riferimenti teorici 6

4. Connessioni con conoscenze formative acquisite 9

Bibliografia 11

Premessa

Il Tirocinio Formativo e di Orientamento ha previsto la partecipazione ad alcuni workshop, in cui piccoli gruppi di studenti si potessero confrontare con professionisti di differenti servizi educativi ed avviare delle riflessioni pedagogiche intorno ad alcune tematiche e pratiche del lavoro educativo di secondo livello: in questo caso, il coordinamento.

1. Contenuti trattati

La conduttrice del workshop, dopo aver introdotto con entusiasmo il suo curriculum professionale, ha iniziato il lavoro di confronto, chiedendo la nostra partecipazione per quanto concerne le parole chiave con cui descrivere il ruolo e le funzioni di un coordinatore in una comunità educativa.
A turno, ciascuna di noi è intervenuta esponendo le competenze che un coordinatore deve avere attraverso queste parole chiave:

- ➢ Sostegno, pedagogico-educativo ed emotivo-relazionale, nei confronti sia dell'utenza che dell'équipe;
- ➢ Garante del buon funzionamento dell'équipe di lavoro;
- ➢ Promotore/facilitatore della comunicazione del gruppo;
- ➢ Comunicazione/gestione del gruppo e delle situazioni di conflitto;
- ➢ Assertività riferita al saper comunicare con l'altro;
- ➢ Riflessività;
- ➢ Collegamento nella rete di servizi;
- ➢ Unione;
- ➢ Prospettiva più alta del gruppo educativo, sguardo pedagogico d'insieme e ruolo ponte;
- ➢ Stili differenti (autorevole, autoritario, etc.);
- ➢ Multitasking di competenze;
- ➢ Responsabile di tutto il servizio, del contesto;
- ➢ Sapersi relazionare, comunicare;
- ➢ Lavoro educativo condiviso;
- ➢ Apertura mentale, al nuovo, al diverso e al non "fare come si è sempre fatto/come è sempre stato fatto";
- ➢ Responsabilità, peso nelle decisioni;

- ➢ Gestione delle situazioni di emergenza e imprevisti;
- ➢ Rete, lavorare insieme a qualcun altro, far conoscere la realtà vissuta;
- ➢ Promozione del confronto, collaborazione, trovare chiave di lettura diversa;
- ➢ Riferimento, appoggio per tutto il servizio;
- ➢ Gestione del servizio, lavoro di rete, formazione;
- ➢ Colui che porta l'équipe al cambiamento che avviene nel tempo.

I concetti emersi delineano con chiarezza la figura di un coordinatore; la Dott.ssa Orsini ne sottolinea alcune peculiarità, riportando un collegamento con la sua esperienza personale, sostenendo che: "un buon coordinatore è parte dell'équipe: deve tenere un rapporto paritario, fluido ed *esserci* con le educatrici nel lavoro educativo, anche con degli stili di coordinamento differenti.

Poiché il coordinatore rappresenta una base sicura per tutti, deve garantire un lavoro di qualità e capire le esigenze del gruppo di lavoro.

Inoltre, deve saper fronteggiare il cambiamento nel presente e nel futuro, condividendo le fatiche e sollecitando a mettersi in gioco e reinventarsi come équipe."

Importante è accompagnare agli imprevisti nel tempo, lavorando sul distacco e sollecitando i pensieri e gli stati d'animo vissuti.

Dopo aver parlato delle qualità di un coordinatore, siamo passati alle caratteristiche che tale figura non dovrebbe avere:

- ➢ Scarsa motivazione, professionalità e passione;
- ➢ Ignoranza come mancanza nell'educarsi, nell'essere critici;
- ➢ Mancanza di spinta verso la crescita;
- ➢ Sguardo chiuso;
- ➢ Ascolto passivo;
- ➢ Disorganizzazione;
- ➢ Assenza di fiducia nelle capacità del proprio gruppo di lavoro;
- ➢ Imposizione di idee;
- ➢ Statico, mancata progressione del lavoro, facilità nel mantenere lo status quo piuttosto di cambiarlo;
- ➢ Fretta di giungere a conclusioni e prendere decisioni.

La conduttrice evidenzia come sia importante, per lei, che il coordinatore sia in turno con le educatrici, in quanto con una visione diretta e sul campo, è possibile raccontare il servizio e costruire un buon lavoro con l'équipe.
Un professionista educativo di secondo livello deve sperimentare ed essere dinamico: è importante svolgere il proprio ruolo con passione e motivazione.
Un altro esempio di difficoltà che questo lavoro possiede è la presenza di più aspetti interconnessi, di tipo organizzativo, amministrativo e contabile, che non deve offuscare il mandato pedagogico-educativo.
Aver fiducia nell'operato dell'équipe e del coordinatore è prioritario per il buon andamento del servizio: la costruzione della fiducia è un lavoro quotidiano da sviluppare all'interno del servizio nel rapporto educatore-educatore ed educatore-coordinatore.
Un argomento che abbiamo trattato è stato la gestione dei conflitti: il coordinatore deve saper ascoltare le posizioni, comprendere le motivazioni, fare incontri individuali con i singoli educatori, evitando di parteggiare per una posizione rispetto ad un'altra, intervenendo moderando i toni, fornendo supporto e tenendo il polso della situazione.
La conduttrice del workshop ha portato esempi nella gestione di conflitti tra educatrici, all'interno della comunità, in cui sono stati fondamentali i colloqui e la supervisione costante per affrontare in maniera costruttiva il conflitto.
Sicuramente la priorità è tenere sempre al centro il benessere dei bambini nelle decisioni che si prendono nel gruppo di lavoro.
Un altro tema affrontato è la figura del *contro leader* (definito come colui che mette in dubbio o critica l'operato del coordinatore), le sue azioni dirette o indirette e le strategie per affrontarlo.
Il coordinatore è consapevole che all'interno di un'équipe potrà incontrare una figura di questo genere, che possiede degli strumenti educativi e pedagogici per minarne la fiducia. Il contro leader però può rappresentare una risorsa per l'équipe, non solo un danno o una rottura: investendo su di lui, si possono aprire orizzonti di senso e modus operandi diversi, inesplorati dal gruppo fino a quel momento. Il coordinatore deve avere consapevolezza della sua esistenza: metterlo alla prova, dandogli mansioni, incarichi e maggiori responsabilità.
A tal proposito una partecipante al workshop ha portato un esempio di contro leader, che ha chiesto il trasferimento in un altro servizio a causa dei continui contrasti irrisolti con il coordinatore. In questo caso, la collega costituiva una figura nociva al gruppo e l'unica soluzione per il benessere proprio e altrui, era il cambio di servizio.
La Dott.ssa Orsini ha sottolineato quanto sia importante creare delle alleanze, affrontare sin da subito il problema per mantenere l'équipe solida e non perdere delle risorse educative.

Concludendo la trattazione dei temi emersi, il consiglio è mettersi in gioco costantemente e non aver timore di dire la propria, anche se a volte può essere considerata scomoda.

2. Metodologia utilizzata

La conduttrice del workshop ha improntato l'incontro con noi studentesse in modo dialogico e partecipativo, adottando una comunicazione bidirezionale e un ascolto attivo, nonostante la modalità da remoto. L'incontro si è svolto in un clima condiviso generativo e si è co-costruito insieme, mettendo in atto processi riflessivi continui.

Una postura interrogante verso sé stessi, gli altri e tutti i contesti relazionali in cui il nostro essere persona in primis e professionista poi si situa, deve essere sempre incentivata e stimolata in un lavoro sia di primo che di secondo livello.

Nello specifico della metodologia adottata, abbiamo individuato degli ancoraggi per sondare il tema del workshop come, ad esempio, il *brainstorming* e il *role-playing*.

Il *brainstorming* è stato impiegato come incipit per rompere il ghiaccio, ha permesso di far emergere delle parole chiave con cui definire il ruolo/lavoro di un coordinatore in una comunità educativa. La conduttrice ha ascoltato attentamente e senza intervenire ogni singola parola chiave, annotando alcune di esse per poi discuterne in gruppo.

Il *role-playing*, il mettersi nei panni di coordinatrici e/o educatrici in alcune situazioni tipo, come la presa di decisioni o la gestione di conflitti all'interno dell'équipe, è servito per entrare nel vivo della questione e toccare con mano nel concreto i possibili scenari.

La tecnica del rilancio delle domande, chiedendo di motivare le risposte, ha permesso di sviluppare un pensiero critico e riflessivo costante, che dovrebbe costituire la lente d'ingrandimento con cui leggere le scene educative.

Un ascolto autentico e non giudicante è stato il *leitmotiv* dell'incontro: ha consentito di mettersi in gioco ed esprimere liberamente le proprie opinioni e anche perplessità, qualora ci fossero.

Tutte le modalità di conduzione del *workshop* sopra elencate sono le medesime che dovrebbe adottare un buon coordinatore come persona e professionista di secondo livello nell'espletare le proprie funzioni.

3. Riferimenti teorici

Il coordinamento pedagogico rientra, insieme ad altre funzioni educative di secondo livello quali la formazione, la consulenza, la ricerca e la supervisione, tra i dispositivi che permettono ai servizi di essere effettivamente operativi.

Il coordinatore rappresenta il servizio nel rapporto con le altre agenzie, cercando di creare una rete nel territorio in cui si trova (Regoliosi e Scaratti, 2002).

In particolare, il coordinatore di comunità, per la sua funzione organizzativa, si confronta con le condizioni di emergenza e mutevolezza proprie dei servizi residenziali e pertanto, deve essere in grado di rispondere alle sfide educative attraverso una interrogazione critica nella costante ricerca del senso di ciò che si fa.

Lauria (2014) fa emergere alcune caratteristiche importanti del coordinatore pedagogico, configurando due paradigmi che connotano la professionalità: la riflessività vista come pratica pedagogica, che definisce la figura del coordinatore come professionista riflessivo e la facilitazione, vista come pedagogia relazionale di sostegno operativo nella gestione delle relazioni, attraverso strategie impostate sul dialogo, l'ascolto e la cura (coordinatore come facilitatore).

La funzione di coordinamento si configura come funzione di *leadership*: la conduzione implica la capacità di entrare in relazione con gli altri, consolidare il gioco di squadra, creare un clima relazionale positivo, guidare il cambiamento e costruire una visione comune.

Il coordinatore occupa quindi una posizione intermedia, di transizione orientata alla ricerca di un equilibrio con il gruppo interno al servizio ma anche verso la realtà territoriale.

La sua figura promuove un costante processo di comunicazione e relazione con l'équipe educativa attraverso la costruzione di momenti condivisi all'interno dei quali ogni membro può sentirsi accettato e valorizzato per le proprie esperienze, saperi e conoscenze, abbattendo ogni postura giudicante.

Il coordinatore, così facendo, incentiva una visione, uno stile, un'attitudine personale che lo renderà unico e allo stesso imprescindibile per le sue funzioni e per il ruolo assunto.

Il modo di declinare gli aspetti comunicativi e relazionali all'interno dell'équipe quindi fornisce risposte alla dimensione di complessità che caratterizza le comunità residenziali (Regoliosi e Scaratti, 2002).

Il confronto e la negoziazione risultano fattori determinanti nella gestione di un gruppo di lavoro e nel tentativo di trovare soluzione possibili, senza dover necessariamente ricercare il consenso e l'unità assoluta ma per co-costruire insieme una realtà educativa, progettando interventi mirati e congruenti (Regoliosi e Scaratti, 2002).

Inoltre, la fiducia all'interno dell'équipe è necessaria per perseguire un gioco di squadra: insieme alla comunicazione, alla motivazione e alla collaborazione, come sostengono gli studiosi Quaglino e Cortese (2003), risulta essere una qualità importante all'interno delle risorse di un gruppo di lavoro, fondamentale per la reciprocità dello scambio.

D’altra parte, all’interno di un'équipe è inevitabile la dimensione del confronto, della discussione e del conflitto, intrinseca a qualsiasi gruppo di lavoro.
Malaguti (2018) individua le principali fonti di conflitto che possono derivare, ad esempio, da compiti non strutturati e poco chiari al gruppo, da ruoli mal definiti, da procedure di azioni incoerenti e da relazioni povere con i colleghi.
Emerge così la necessità di delineare modelli di gestione del conflitto: Malaguti, ad esempio, riporta il modello di Johnson e Johnson che individua, in particolare negli obiettivi e nella relazione, due principali fonti di conflitto.
I due autori hanno proposto uno schema in cui gli attori, nel gestire il conflitto, possono essere più o meno focalizzati sul raggiungimento dei propri obiettivi e più o meno interessati a mantenere la relazione con la controparte.
A seconda dell’interesse per l’una o l’altra dimensione si vengono a individuare cinque stili di gestione del conflitto:

- L’accomodamento: in questo caso una delle due parti asseconda completamente l’altra pur di mantenere una relazione qualitativamente buona;
- L’evitamento: questa strategia è propria nei casi in cui una delle due parti non è interessata né alla relazione né agli obiettivi; non essendoci i presupposti per un incontro si evita di affrontare il conflitto;
- La competizione: in questo caso l’interesse è massimo per il raggiungimento degli obiettivi indipendentemente dalla relazione;
- Il confronto: è la strategia utilizzata quando si ritiene che, nel gestire il conflitto, sia importante sia mantenere un alto livello della relazione che il raggiungimento degli obiettivi; in questo caso il conflitto sarà orientato verso uno stile di gestione cooperativo;
- Il compromesso: evidenzia un interesse medio sia per gli obiettivi che per la relazione; si è disposti a cedere qualcosa per ottenere qualcosa d’altro in cambio, sia a livello di relazione che di obiettivi.

Un secondo modello di gestione del conflitto nei gruppi di lavoro, sempre esposto da Malaguti, è quello conosciuto come *Harvard Negotiation Project.*
Questo modello individua una serie di passaggi che permettono di strutturare il conflitto e di operare efficacemente una mediazione massimizzando i vantaggi in comune e mantenendo una buona relazione.

I passaggi individuati sono così riassunti: separare la persona dal problema, distinguendo i dati dalle relazioni e definendo quali sono gli obiettivi in contrasto; concentrare l'attenzione sugli interessi condivisi da entrambe le parti; sviluppare diverse alternative che possono essere usate per risolvere il problema, una volta chiari i bisogni delle parti in contrasto è possibile procedere proponendo diverse alternative che possano portare reciproca soddisfazione; valutare le alternative emerse utilizzando criteri oggettivi, dopo aver prodotto diverse alternative si passa al vaglio di queste in base a criteri che portino le due parti sempre più su un terreno comune e provare e riprovare, i gruppi di lavoro non sempre riescono a risolvere definitivamente i conflitti, è necessario perciò continuare a gestirli prevedendo uno spazio apposito.

Nella gestione dei conflitti l'assunzione di un comportamento assertivo da parte del coordinatore promuove l'uguaglianza nei rapporti, permettendo di agire nel migliore interesse, difendersi senza ansia, esprimere con facilità e onestà le sensazioni ed esercitare i propri diritti senza negare quelli degli altri.

Le abilità assertive di cui un buon leader può disporre sono molte, alcune tra queste sono la creatività, sottolineare le risorse, attribuire un l*ocus of control* interno, coltivare l'ironia, realizzare un clima di fiducia, rispettare il valore dell'altro e della sua esperienza e l'imparzialità.

La crescente incertezza e conflittualità che caratterizza molti contesti del lavoro sociale ed educativo risulta quindi maggiormente governabile dalla messa in campo di funzioni di coordinamento pedagogico capaci di "stare nell'incertezza" senza farsi sopraffare, esercitando attivamente il ruolo, e di "sostare nei conflitti", ricercando compatibilità più ampie in grado di trasformarli in processi costruttivi per la vita delle persone (Lauria, 2014).

4. Connessioni con le conoscenze acquisite nel percorso formativo

Abbiamo riscontrato diverse connessioni con le conoscenze acquisite: una consiste proprio nella metodologia del *workshop* che era centrata su una riflessione a partire dalle nostre esperienze/idee; ciò sta ad indicare che il coordinatore si ritiene tale in base all'esplorazione costante con la realtà in cui lavora e con la ricerca delle risposte alle sue domande attraverso la sperimentazione di situazioni concrete, che vive in prima persona.

La conduttrice ci ha portato ad utilizzare costantemente le nostre informazioni per mettere in pratica ciò che avevamo appreso e questo è certamente il lavoro che svolge il coordinatore all'interno del suo servizio perché agisce attraverso il sapere che è insito in lui.

Attraverso questo primo concetto, abbiamo già colto quello che ci è sempre stato proposto dai nostri docenti tramite i testi, le testimonianze, i saperi: la figura del coordinatore è complessa, ricca, piena di sfaccettature e in continua ricerca del modo più adatto di operare.
Un altro concetto emerso ed acquisito è la funzione di accompagnamento. La conduttrice ha accompagnato il gruppo, attraverso questa esperienza di confronto, a creare delle connessioni con ciò che avevamo appreso, attuando delle azioni concrete come l'attività del *role-playing*.
La funzione di coordinamento prevede una doppia analisi: la prima riguarda i fatti e la seconda il contesto sociale in cui si svolgono. Inoltre, il coordinatore è inserito in una relazione di aiuto nei confronti degli operatori: il suo ruolo è costruito intorno ad una rete di relazioni che gli permettono di instaurare un rapporto di fiducia, di poter fare delle scelte che possono non essere accettate da tutti ma che vengono comprese e accolte e di essere supportato nel momento in cui lui stesso, in prima persona, vive delle difficoltà.
La figura del coordinatore è promotrice delle competenze professionali degli operatori, dando la possibilità di riflettere sulle situazioni date per provare a trovare una soluzione e aiutandoli mediando, riflettendo con loro e facilitando la discussione attraverso un punto di vista esterno, tenendo sempre in considerazione il benessere del bambino come perno dell'agire educativo.
Una macro-abilità emersa è stata l'ascolto: la conduttrice ha accolto i nostri bisogni, dubbi, domande, mancanza di sicurezza, ipotesi di azioni e paure. Il coordinatore ha proprio il compito di mettersi in una postura di ascolto del mondo interiore che è insito in ogni educatore che opera nel servizio.
La funzione di gestione del personale porta il coordinatore ad affrontare quotidianamente le problematiche e le situazioni concrete nel breve, medio e lungo termine.
È emersa la funzione di *leader* che porta il coordinatore ad agire la cura e a produrre e governare il cambiamento, come un progettista che sostiene gli apprendimenti dell'équipe attraverso la riflessione. Al *leader* è stato contrapposto il contro *leader*, figura che è stata ben sviluppata e spiegata dalla conduttrice del workshop: le competenze sono state acquisite tramite esperienza diretta e testimonianze esperite grazie agli insegnamenti sostenuti all'università.
La comunicazione è un elemento che ha fatto da cornice a tutto l'incontro, perché solo attraverso un confronto diretto abbiamo potuto comprendere gli aspetti che caratterizzano il ruolo del coordinatore; uno di questi è proprio la capacità di comunicazione, che garantisce la crescita del gruppo grazie allo scambio continuo tra interno ed esterno.
È emerso come il coordinatore abbia la capacità di creare una visione condivisa, poiché collabora e si confronta con l'intera équipe. Il coordinatore ha una visione d'insieme del sistema in cui si trova ad operare e presidia le azioni messe in campo; questo sta a sottolineare che il

lavoro che la conduttrice ha proposto ci ha portato a vedere ogni aspetto, ogni situazione nel suo insieme, aprendo gli occhi a diversi punti di vista. Questo può essere favorito dal fatto che il coordinatore deve stimolare e incentivare la capacità progettuale del gruppo di lavoro e richiamare alla dimensione collettiva di condivisione delle esperienze, in cui emergono vissuti, attese, limiti, speranze e vincoli.

Un buon coordinatore deve avere la capacità di valorizzare al meglio le differenze rappresentate dal personale, quindi le diverse esperienze, competenze e approcci che vengono tradotti in specifici ruoli educativi e pedagogici.

Gli elementi che concorrono a costruire il modo di fare, esprimere e comportare di ciascun coordinatore sono le specificità personali (esperienze, personalità, carattere), il ruolo e le funzioni che vengono consegnate con un mandato, i valori e la cultura del servizio.

Tutti questi aspetti compongono lo stile del coordinatore che deve emergere ed essere costituito come tratto culturale individuale distintivo.

Bibliografia

Lauria F. (2014), *L'acrobata. Il coordinatore pedagogico attraverso la lente del cinema*, Aracne, Ariccia (RM).

Malaguti D. (2018), *Fare squadra. Psicologia dei gruppi di lavoro,* Il Mulino, Bologna.

Premoli S., a cura di (2008), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, Franco Angeli, Milano.

Quaglino G.P. e Cortese C.G. (2003), *Gioco di squadra. Come un gruppo di lavoro può diventare una squadra eccellente*, Raffaello Cortina, Milano.

Regoliosi L. e Scaratti G. (2002), *Il consulente nel lavoro socioeducativo*, Carocci, Roma.