UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI MILANO - BICOCCA
Dipartimento di Scienze Umane per la Formazione "Riccardo Massa"
Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche

Tirocinio Formativo e di Orientamento

Workshop

IL PEDAGOGISTA COME COORDINATORE PEDAGOGICO IN UN CENTRO SOCIO-EDUCATIVO

27/01/2021

Conduttrice:

Dott.ssa Maria Grazia Massara
Associazione Orizzonti di Vita

Scrittura condivisa a cura di:

Daniela Canclini
Chiara Cattarin
Alessia Colaianni
Manuela Forte
Marta Franceschina
Stefania Fortunata Giacalone
Cristina Sias
Elettra Siri

Anno Accademico 2020/21

INTRODUZIONE

Questo elaborato nasce come restituzione finale del workshop a cui abbiamo partecipato a fine gennaio 2021. Siamo un gruppo di otto studentesse e lavoratrici in differenti servizi educativi e la nostra eterogeneità è stata proficua per un autentico confronto.

In queste pagine si evidenzieranno i principali temi emersi dall'incontro, tratteggiando anche le modalità di conduzione del workshop attraverso uno sguardo di "secondo livello".

Dopo una breve illustrazione della metodologia utilizzata dalla conduttrice del Workshop, svilupperemo l'elaborato a partire da una restituzione dell'esperienza personale e professionale della dott.ssa Massara[1] nel ruolo di coordinatrice. Seguirà poi un tentativo di ricostruire quali siano identità, ruolo e funzioni di un coordinatore pedagogico; sarà approfondita, in seguito, la funzione di accompagnamento e sostegno del lavoro in *team* del coordinatore. In ultimo esporremo anche le nostre riflessioni in merito al nostro guadagno formativo in relazione alle connessioni teoriche esplorate nel Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche.

1. METODOLOGIA WORKSHOP

La metodologia utilizzata per condurre il workshop ha presentato fin dall'inizio un'attenzione particolare nei confronti del gruppo; ad esempio la fase d'apertura è stata dedicata, *in primis,* alla presentazione delle partecipanti al workshop. La Dott.ssa Massara ha proseguito con un racconto del suo percorso di studi e della sua esperienza lavorativa, intervallato a momenti dedicati alle nostre domande in merito e ad eventuali riflessioni. A questa fase dialogica è succeduto un momento più frontale, di presentazione di alcune slide con lo scopo di mettere a fuoco e di approfondire alcuni aspetti della figura del coordinatore pedagogico e del lavoro in *team*. In conclusione abbiamo avuto un ampio spazio dedicato alle nostre domande e riflessioni su aspetti teorici.

2. CONTENUTI

2.1. Una storia di coordinamento: i tratti salienti dell'esperienza professionale della conduttrice del workshop

Il momento di narrazione dell'esperienza professionale della conduttrice del workshop ci ha permesso di osservare alcuni tratti salienti e caratteristici della figura del coordinatore. Un elemento emerso sin da subito è come il ruolo del coordinatore pedagogico sia storicamente

[1] Pedagogista, *counsellor* e *case manager*, coordinatrice del centro "Gazza Ladra".

recente; infatti nell'esperienza della conduttrice si è formato ed è "cresciuto" nello svolgimento della sua professione. Il suo ruolo e le sue funzioni quindi si sono definite sul campo. Inoltre, il ruolo e le specificità sembrano dipendere molto dal contesto e dalle realtà dei servizi, che sono complesse e diversificate. Esse emergono pertanto in relazione alla domanda e alle specifiche del servizio in cui si lavora, ed è il motivo per cui spesso il coordinatore si occupa di molte mansioni che possono, ad un primo sguardo, apparire pedagogicamente improprie, o comunque non concernenti immediatamente l'ambito educativo. Queste, invece, riguardano comunque l'operato di un professionista di secondo livello: la progettazione, le funzioni dirigenziali e di regia, la gestione del budget economico e delle risorse sono, in ogni caso, di fondamentale importanza per il funzionamento dei servizi.

Proprio per questo ruolo di leadership, amministrazione e mediazione, il coordinatore si rivela un facilitatore del lavoro di altre figure professionali: nel suo servizio si prende cura dell'équipe multidisciplinare di cui è "nodo" e il lavoro di rete si rivela importante per una presa in carico completa della stessa utenza. Nonostante ciò, dall'esperienza della Dott.ssa Massara emerge quanto sia importante la delega: imparare a delegare le responsabilità, facendo crescere professionalmente altre persone a cui assegnare poi alcuni "pezzi" del servizio. Acquisire questa capacità non è facile perché si tende ad impostare il servizio a propria immagine, correndo il rischio di essere "direttivi" e quindi di non far crescere le persone. A questo riguardo si ricoprono più funzioni: far crescere il servizio, riconoscere e far crescere le competenze di ciascun operatore e curare la coesione del gruppo di lavoro.

Ulteriori elementi significativi emersi sono: l'importanza della comunicazione e dell'attenzione al linguaggio nel rapporto con l'équipe e l'importanza della "manutenzione" della propria professione, quindi di un continuo studio e approfondimento anche attraverso il confronto con altri professionisti come, ad esempio, i supervisori.

In conclusione, anche dall'esperienza narrata, traspare come la figura del coordinatore pedagogico sia tuttora poco definita: negli enti del terzo settore è difficile capire che questa figura si possa occupare di molti e diversi aspetti - ed è importante che lo faccia - in virtù della sua specificità pedagogica. Come si approfondirà in seguito, si tratta infatti di un profilo non sempre riconosciuto, in particolare per quanto riguarda il confine tra formalità e informalità del ruolo e delle sue funzioni.

2.2. Chi è il coordinatore pedagogico? Una cornice teorico-pratica

Fino ad un po' di tempo fa la figura del coordinatore pedagogico non aveva una precisa connotazione, la quale è andata poi definendosi negli anni fino ad arrivare al Corso di Laurea Magistrale in Scienze Pedagogiche, nel quale è presentato un tratteggio di questa figura.

Grazie anche all'incontro-confronto con la Dr.ssa Massara, ci sembra di aver compreso che la figura del coordinatore è complessa e multi-sfaccettata e si può presentare, nella realtà dei servizi, secondo differenti profili. La sua formazione può essere di varia natura (sociale, sanitaria, amministrativa, pedagogica), la persona che ricopre questo ruolo o svolge tale funzione può anche essere un operatore con anni di esperienza; ciò che è interessante per noi è tenere insieme le declinazioni di ruolo con uno sguardo pedagogico. Il coordinatore, dunque, può essere investito formalmente di un ruolo attraverso un mandato chiaro ed esplicito che ne legittima gli agìti; può non essere un coordinatore interno ad un servizio educativo, ma un professionista che viene investito di funzioni di coordinamento. Viceversa può esserci un ruolo di coordinamento con funzioni decentrate, svolte da professionisti di primo livello. Ci è sembrato in ogni caso possibile individuare alcune aree di funzioni principali e trasversali riguardanti la figura del coordinatore pedagogico.

Coordinamento e gestione dell'équipe

Il pedagogista si trova spesso a lavorare in équipe multidisciplinari, ricoprendo un ruolo di coordinamento e di facilitazione del lavoro delle diverse figure professionali che compongono il gruppo di lavoro, ovvero il *team*. In particolare, il ruolo del coordinatore è quello di fungere da "cerniera" all'interno dell'organizzazione: in assenza della sua figura inevitabilmente si verifica uno scollamento tra gestione ed operatività dell'organizzazione. Oggi, dal momento che le organizzazioni richiedono un nuovo approccio collettivo, le problematiche da affrontare risultano complesse per una sola persona. Come sostiene il professor Herbert A. Simon[2], il *team* di lavoro ha, infatti, rimpiazzato la figura eroica del leader che lavora da solo. Il coordinatore è calato in situazioni complesse e sono dunque molto importanti la comunicazione e la gestione delle relazioni: da queste dipende l'andamento del servizio e il lavoro dell'équipe. Il confronto con altri coordinatori può comportare anche conoscere diversi stili di comunicazione e di leadership. A tal proposito, le supervisioni sono molto utili perché, se si è inseriti in un contesto lavorativo, risulta difficile riuscire leggerne le dinamiche interne e vedere che cosa si possa fare di più.

[2] Materiale proveniente dalle slide proiettate durante il Workshop.

Creare, sviluppare e gestire un *team* non è banale: implica metodo e rigore. Il coordinatore pedagogico deve essere attento anche agli aspetti contrattuali dei suoi collaboratori, in quanto questi possono influenzare le modalità di lavoro dell'équipe; per esempio, se i suoi membri hanno contratti di libera professione, e quindi collaborano con diversi enti contemporaneamente, può diventare difficile riuscire a trovare una data per riunirsi che possa incontrare le esigenze di tutti.

Al coordinatore è inoltre richiesta flessibilità e capacità di mettersi in ascolto delle esigenze di ciascuno e di quanto il servizio richiede, per poter costruire insieme dei momenti di condivisione fruibili da tutti. Il coordinatore deve acquisire competenze organizzative e conoscere bene lo specifico oggetto del lavoro educativo perché in questo modo potrà creare le condizioni affinché gli operatori di primo livello svolgano al meglio le loro funzioni. Con attenzione alle competenze di ciascuno, dovrebbe cercare di capire "a chi interesserebbe fare cosa", come ad esempio progettare. È vantaggioso conoscere gli strumenti del lavoro dei propri collaboratori e sarebbe anche utile fare esperienza sul campo del lavoro delle figure educative di primo livello per poter capire al meglio i diversi aspetti del loro operato. Al crescere della complessità del lavoro si rende sempre più necessario un gruppo di lavoro coeso, che affronti meglio le difficoltà attraverso il confronto. Il *team*, infatti, funziona se comprende e condivide: il metodo per la soluzione dei problemi, l'approccio alla presa di decisione, le modalità di comunicazione, il metodo di gestione del conflitto, i processi e le procedure. Inoltre, si contraddistingue dal modo in cui affronta e vive queste tematiche: la collaborazione e la competizione, il miglioramento continuo, la diversità, il *feedback*, il saper apprendere dagli errori.

Mediazione e comunicazione

Il coordinatore può essere considerato un rappresentante della cooperazione sociale, poiché promuove il lavoro di rete tra diverse figure professionali del servizio o di servizi differenti, presenti sul territorio di riferimento.

La funzione di "cerniera" del coordinatore pedagogico riguarda, appunto, anche l'esterno del servizio, il rapporto con i vari enti e servizi del territorio. Saper costruire reti è una delle competenze basilari per un coordinatore, perché conoscere il territorio e i servizi che offre, permette di operare una migliore presa in carico degli utenti. Diviene necessaria la capacità di governare processi di progettazione, tenendo presente che la consapevolezza sul dispositivo progettuale non si traduce solo in competenza tecnica, ma anche culturale. Le aspettative riguardo alle funzioni di questa figura possono portare talvolta a delle situazioni di conflittualità

con i dirigenti del servizio, qualora questi diano l'incarico di coordinatore pedagogico senza aver messo bene a fuoco i suoi ruoli e le sue funzioni. Ne consegue l'utilità di far conoscere il proprio lavoro ai responsabili dell'ente. Questo aiuta a riflettere su cosa facciamo e su dove vogliamo andare: quella del coordinatore è infatti una figura in continua trasformazione.

Inoltre, una competenza che contraddistingue questa figura, è la capacità di stimolare la cooperazione e la responsabilità anche all'interno del gruppo di lavoro di cui si cura, favorendo un clima accogliente e responsivo. Infatti, il coordinatore è una figura "cardine" che cerca di tenere insieme bisogni, relazioni e compiti, a prescindere dalla sua formazione e dalle sue mansioni specifiche.

Le funzioni del coordinare, promuovere e innovare richiedono persuasività, assertività, capacità di convincimento e pragmatismo.

Alcune qualità personali permettono al coordinatore di svolgere meglio il proprio ruolo: riconoscere grande valore alla relazione, essere abile nel *problem-solving*, avere un forte orientamento agli obiettivi da raggiungere e al contesto, creando e sostenendo reti territoriali.

Come approfondito durante il workshop, nei servizi che si occupano di minori è importante che il coordinatore mantenga un rapporto costante con i genitori e funga da mediatore e da facilitatore nel rapporto con gli specialisti dell'ente che seguono il bambino. Per esempio, può facilitare e mediare la restituzione di una diagnosi, può essere d'aiuto nel momento iniziale di presa in carico della famiglia e del bambino.

In seguito, il punto di riferimento dei genitori può divenire uno degli specialisti che segue il bambino, ma il coordinatore rimane per condurli, accompagnarli nel loro percorso ed ascoltare i loro bisogni.

Inoltre, conoscere i vari servizi offerti dal territorio può permettere al coordinatore, se necessario, di indirizzare gli utenti verso altri enti più rispondenti alle loro necessità.

La mediazione presuppone che il coordinatore abbia competenze relazionali e comunicative, di dialogo e ascolto, per una negoziazione e una costruttiva gestione dei conflitti, che possa far maturare il gruppo attraverso un confronto e un attraversamento delle visioni differenti di ciascuno. Quello che fa un coordinatore pedagogico è proprio gestire un gruppo di lavoro non in maniera autoritaria, o con eccessivo protagonismo, ma al contrario attraverso un atteggiamento di non direttività, di stimolo e coinvolgimento di tutti i partecipanti. Un leader che corrisponde al leader di servizio, che lavora con il gruppo e non per o sul gruppo: che non si sostituisce al gruppo, ma collabora con esso (Quaglino et al. ,1992). Un ruolo quindi di facilitatore, che possa far funzionare al meglio un *team* ponendo attenzione ai ruoli, avendo metodo, rigore e una serie di macro-abilità, come le definirebbe Lauria, (L'acrobata, 2014) che

possano rendere un team efficace e funzionale: strumenti e tecniche come l'ascolto, la cura di sé e degli altri, la riflessività e il sapersi interrogare, il saper comunicare.

Progettazione

Come riportato da una slide proposta dalla conduttrice, «il coordinatore pedagogico si occupa della gestione, della progettazione e della qualità educativa dei servizi socioeducativi. È responsabile del progetto educativo, della sua verifica, della formazione e dell'aggiornamento del personale. Sostiene, orienta, controlla e cura l'attività dei servizi, facilita il confronto, lo scambio di esperienze e la formazione». Per questo, può essere considerato un garante di coerenza fra agito e pensato; quindi, nonostante la sua quotidianità ricca di situazioni da gestire, dovrebbe sempre avere un occhio di riguardo alla qualità del lavoro educativo e del servizio che abita. Proprio perché si prende cura della progettazione, è bene che sia competente anche della parte economica e legislativa del lavoro: stesura e gestione di budget, rendicontazioni e bilancio. Il coordinatore pedagogico svolge uno dei ruoli fondamentali nel lavoro quotidiano dei servizi socioeducativi, in cui spesso si concentrano attese organizzative e criticità strategiche ed operative. Egli progetta servizi rispetto ai bisogni che incontra sul territorio, creando reti di collaborazione con altri enti, pubblici e/o privati, presenti sul territorio. Occorre saper leggere e coordinare i diversi modi di progettare e saper comprendere e interpretare le differenti modalità di intendere la progettazione di coloro con cui ci si trova a co-progettare. Anche per questo si può cogliere quanto sia importante per la figura del coordinatore pedagogico l'autoformazione attraverso corsi universitari, specializzazioni e/o master anche sull'aspetto della progettazione.

La postura del coordinatore pedagogico

Il mestiere del coordinatore pedagogico è arduo: ad elevata esposizione relazionale, ma al contempo richiede tempi e spazi di "solitudine" per operare con responsabilità e determinazione. Per fare ciò risulta necessario abitare una postura che rimandi fiducia e sicurezza, per aiutare il gruppo di lavoro a sviluppare una buona "capacità negativa"[3] e a fronteggiare così al meglio le difficoltà incontrate nel percorso, mantenendo una prospettiva di speranza, nonostante l'incertezza del lavoro educativo e del contesto storico contemporaneo. Fra le competenze del coordinatore spicca quella problematizzante e interrogante, in quanto è

[3] Bion chiama "negativa" tale capacità per contrapporla al più frequente bisogno "positivo" del conoscere razionale e dell'intervenire, ricercando istantaneamente una rassicurante soluzione. Questo concetto è stato ripreso da Wilfred Bion (1970) all'interno del suo modello psicoanalitico, per indicare la capacità dell'analista di restare nel dubbio. Questa definizione si correla alla capacità del coordinatore e del gruppo di lavoto di "stare" nel dubbio/situazione complessa.

chiamato ad abitare la complessità dei contesti e delle relazioni che vive ed attraversa. Per mantenere tale competenza, in un panorama così complesso e privo di soluzioni semplici come quello contemporaneo, il coordinatore deve essere disposto ad una *formazione permanente*.

2.3 La forza del team

La dott.ssa Massara, parlando del *team* di lavoro, ha posto in evidenza alcune delle qualità che lo caratterizzano, tra le quali figurano la capacità di apprendere dagli errori, la collaborazione e la competizione. Il *team* si contraddistingue da come affronta determinati temi che, inevitabilmente, incontrerà nel corso della sua vita professionale: il conflitto, la collaborazione, il *feedback*, la diversità all'interno di esso, il miglioramento continuo ed il saper imparare dai propri errori.

In ultimo, un ulteriore affondo durante il workshop è stato fatto sull'apprendimento esperienziale, rapportato alla dimensione d'équipe. Esso è stato introdotto dal docente di psicologia sociale D. Kolb. Egli lo considera un processo dove la conoscenza si sviluppa mediante l'osservazione e la trasformazione dell'esperienza. Questo concetto ha a nostro avviso ampie connessioni con la lettura pedagogica, in quanto lo stesso Dewey ha affermato nei suoi lavori l'importanza dell'attivazione dell'esperienza e dell'apprendimento in seguito all'elaborazione di essa.

3. Riflessioni del gruppo: tracce e connessioni pedagogiche

> Raccontare storie è il modo più comune di dar senso alle nostre vite. Le storie ci consentono di comprendere cose complesse, lasciano in noi tracce durature se le lasciamo risuonare con qualche nostra esperienza; stimolano consapevolezza e riflessione (Formenti, 2017, p.8).

Dal racconto esperienziale della dott.ssa Massara sono emersi numerosi aspetti legati alla figura educativa di secondo livello connessi ai saperi e alle conoscenze esplorate sinora nel percorso di studi. Un elemento importante evinto dal racconto è sicuramente legato alla complessità del ruolo che richiede una molteplicità di funzioni e competenze necessarie. La figura del coordinatore pedagogico, infatti, prevede l'esercizio di funzioni che toccano svariati aspetti: pedagogici, progettuali, relazionali e comunicativi, organizzativi ed economici. Premoli (2008) definisce una rappresentazione multidimensionale del ruolo del coordinamento pedagogico come modello di dimensioni plurime che, partendo dal nucleo principale della dimensione soggettiva si apre e allarga a numerose altre aree: pedagogica, culturale, organizzativa, istituzionale, territoriale e di conduzione e cura del gruppo di lavoro.

Nei prossimi paragrafi – che riportano caratteristiche del coordinamento affrontate durante il workshop – verranno specificate alcune connessioni con quanto studiato durante il nostro percorso di studi.

Lavoro in team

Un affondo interessante durante il workshop è stato fatto proprio rispetto al tema del *team* e all'importanza del "gioco di squadra", come lo definirebbero Quaglino e Cortese (1992). Tra le funzioni peculiari del coordinatore ritroviamo infatti proprio quella dell'accompagnamento del gruppo di lavoro che si sviluppa attraverso la cura delle relazioni, il supporto e la guida per una crescita e un'evoluzione dello stesso. Una funzione che corrisponde a quella di leadership, a quel gioco delicato di equilibri tra individualità e gruppo, unità e molteplicità di bisogni, che prevede una serie di sotto-funzioni del coordinatore come ad esempio quella di controllo e di guida; quella di sostegno, affinché il gruppo di lavoro cresca, in quanto accompagnatore; quella di mediazione tra i diversi soggetti del gruppo, ognuno portatore di differenze e punti di vista plurali.

La mediazione presuppone che il coordinatore abbia quelle competenze relazionali e comunicative, di dialogo e ascolto, per una negoziazione e una gestione dei conflitti costruttiva, che possa far maturare il gruppo attraverso un confronto e un attraversamento delle visioni differenti di ciascuno. Quello che fa un coordinatore pedagogico è proprio gestire un gruppo di lavoro non in maniera autoritaria, o con eccessivo protagonismo, al contrario attraverso un atteggiamento di non direttività, di stimolo e coinvolgimento di tutti i partecipanti, un leader che corrisponde al leader di servizio, che lavora con il gruppo e non per o sul gruppo: che non si sostituisce al gruppo ma collabora con esso (Quaglino et al.,1992).

Il testo a cura della dott.ssa M. Ziegeler, *Gruppo e mentalità psicoanalitica* (2001), studiato nella preparazione all'esame di Consulenza Clinica nella Formazione, illustra come essere parte di un gruppo abbia permesso agli psicoterapeuti che ne facevano parte di affrontare diverse problematiche incontrate nel corso della loro professione. Nei vari contributi il gruppo emerge come una risorsa, come luogo in cui, attraverso anche solo la prassi della narrazione in esso agita, emergono nuove possibilità di lettura di sé, degli altri e di quanto accaduto. Nel testo sono presenti diversi riferimenti alle riflessioni di Bion sui gruppi che, connesse a quanto esposto dalla dott.sa Massara, si confermano per noi essere di fondamentale importanza per il lavoro del coordinatore pedagogico.

Comunicazione

La dott.ssa Massara nel corso della sua esposizione, ha sottolineato l'importanza della comunicazione e la conseguente necessità per il coordinatore pedagogico di acquisire una capacità di gestione, lettura, cura e mediazione dei processi comunicativi. Lo studio del testo del professor Anolli *Fondamenti di psicologia della comunicazione* (2002) e le lezioni della prof.ssa Fabrizia Mantovani ci hanno permesso di arricchire la "cassetta degli strumenti" del pedagogista, introducendoci alla scoperta e allo studio della complessità della comunicazione. Un'attività che ci caratterizza fin dalla nascita, che concorre alla formazione della nostra identità e delle nostre relazioni con gli altri e con il mondo, e che proprio perché ci accompagna per tutta la nostra esistenza, viene spesso agita in modo inconsapevole e non resa adeguatamente oggetto di riflessione.

Formazione

Il coordinatore pedagogico è responsabile della formazione e dell'aggiornamento del personale educativo, ma deve anche curare la sua personale formazione al fine di svolgere le sue funzioni con consapevolezza, ponendo adeguata attenzione ai vari aspetti del suo lavoro. La dott.ssa ci ha parlato di una crescita professionale da curare per sé e per gli operatori di primo livello. Il testo di Braga, *Promuovere consapevolezza* (2009) presenta alcune esperienze di formazione che vengono fatte oggetto di riflessione, ponendo a tema la questione dell'apprendimento adulto, del cambiamento e dell'apprendimento trasformativo (Bateson e Mezirow). La dott.ssa Massara ha fatto riferimento al pensiero del professor Kolb che ha introdotto il concetto di "apprendimento esperienziale". Nel corso dei nostri studi abbiamo spesso affrontato il pensiero del filosofo e pedagogista statunitense Dewey, il quale, nel suo libro *Esperienza ed educazione* (1938), sosteneva l'importanza e "la necessità di una solida filosofia dell'esperienza", di una riflessione su di essa quale nesso tra la teoria e la pratica.

Progettazione

Una delle funzioni del coordinatore pedagogico è quella di progettare le attività dei servizi educativi, costruendo e mantenendo reti di collaborazione anche con operatori e servizi esterni all'organizzazione in cui opera. A questo riguardo la conduttrice ha sottolineato l'importanza di acquisire la capacità di governare i processi di progettazione in modo consapevole e di saper leggere, interpretare e coordinare i diversi modi di progettare. Il testo di Leone e Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale* (1999) è stato un prezioso strumento per l'acquisizione delle competenze relative al ruolo della progettazione: dopo averne illustrato le

caratteristiche e i vari approcci e modelli, illustra le varie tappe di un progetto. Alcuni *focus* di attenzione indicati dalla dott.ssa Massara nella sua esposizione ci hanno richiamato alcuni temi affrontati nel testo, tra i quali l'importanza dell'analisi del bisogno che viene presentato e la conoscenza del territorio e dei servizi che offre.

Per tutte noi, partecipare al workshop ha costituito un'ulteriore occasione per interrogarsi sull'importanza delle interazioni comunicative, sulla progettazione e sulla formazione delle figure educative di secondo livello. Il nostro percorso di acquisizione di consapevolezza rispetto a tutto questo è appena iniziato e proseguirà nel nostro iter professionale e di vita.

BIBLIOGRAFIA

L. Anolli, *Psicologia della comunicazione*, il Mulino, Bologna, 2002

P. Braga, *Promuovere consapevolezza. Esperienze di formazione tra ricerca e pratica educativa*, Edizioni Junior, Reggio Emilia, 2009

J. Dewey, *Esperienza e educazione*, Cortina editore, Milano, 2014 (or. 1938)

L. Formenti, *Formazione e trasformazione*, Cortina editore, Milano, 2017

F. Lauria, *L'acrobata. Il coordinatore pedagogico attraverso la lente del cinema*, Aracne, Roma, 2014

L. Leone e M. Prezza, *Costruire e valutare i progetti nel sociale. Manuale operativo per chi lavora su progetti in campo sanitario, sociale, educativo e culturale*, Franco Angeli, Milano, 1999

S. Premoli, *Il coordinatore pedagogico nei servizi socio-educativi*, Franco Angeli, Milano, 2016

G. P. Quaglino, S. Castellano e A.M. Casagrande, *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Cortina editore, Milano, 1992

M. Ziegeler, *Gruppo e mentalità psicoanalitica*, Franco Angeli, Milano, 2001