

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE PER LA FORMAZIONE “RICCARDO MASSA”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN SCIENZE PEDAGOGICHE

## **MI PRENDO CURA DI TE**

**COORDINARE EDUCANDO NELLA COMUNITÀ PER MINORI  
E NELL'ALLOGGIO PER L'AUTONOMIA**

**FRANCESCA DI BIASE**

**ALEX LOSA**

**ALICE PINCHETTI**

**MARTA PREVITALI**

**WORKSHOP N° 6 – 7/05/2018**

**CONDUTTRICI: MARTA ORSINI E LILIANA OTTOBONI**

**ANNO ACCADEMICO 2017/2018**

# Indice

<b>INTRODUZIONE E PREMESA .....</b>	<b>3</b>
<b>LA FIGURA DEL COORDINATORE-EDUCATORE.....</b>	<b>4</b>
Chi è e cosa fa il coordinatore .....	4
Lo stile del coordinatore .....	6
Opportunità e rischi della presenza (e dell'assenza) in struttura .....	7
Gli interventi educativi .....	8
La supervisione .....	9
<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA .....</b>	<b>11</b>

# INTRODUZIONE E PREMESSA

“Chi vi dice che l’abito non fa il monaco si sbaglia”. Sembrerebbe una frase con poca attinenza con il tema del *workshop* “Mi prendo cura di te. Coordinare educando nella comunità per minori e nell’alloggio per l’autonomia”, tenutosi in data 7 maggio 2018. Eppure si tratta di un’esclamazione che, insieme a tante altre, ha permesso di comprendere il profondo legame e, in contemporanea, la necessità di scissione tra il lavoro del coordinatore e quello dell’educatore. Questo infatti è stato il messaggio principale che le coordinatrici dell’Associazione Fata Onlus, Marta Orsini e Liliana Ottoboni, hanno lasciato emergere dai loro racconti.

L’associazione, nata nel 1999 a Cesano Boscone dall’operato di un gruppo di famiglie che hanno vissuto sulla propria pelle l’esperienza dell’affido, attualmente è composta da una comunità per minori e da un alloggio per l’autonomia all’interno dei quali sono ospitati bambini e ragazzi allontanati dalle famiglie in seguito a decisioni prese dal Tribunale per i Minorenni. Le motivazioni che conducono a tali provvedimenti sono da ricondurre a maltrattamenti, violenze e gravi forme di disagio. Il servizio è rivolto anche a minori inviati dai Servizi Sociali nei casi in cui venga rilevato il rischio di devianza e marginalità.

Questa è la realtà presentata, composta da quotidianità, scambi continui e strettamente correlati tra coordinatori ed educatori, in una situazione di disagio familiare vissuta dall’utenza.

Il modello di coordinamento proposto da Orsini e Ottoboni riguarda l’esigenza che il coordinatore assuma anche il ruolo di educatore, vivendo dunque la quotidianità insieme all’utenza e agli altri operatori senza alcuna distinzione di ruolo con questi ultimi. Ciò perché, secondo la logica di fondo, una buona conoscenza della realtà del servizio comporta una maggiore probabilità di gestire il medesimo servizio in maniera maggiormente efficiente e produttiva. Inoltre il focus dell’associazione, come ribadito in più occasioni nel corso della mattinata, è il benessere dei bambini e dei ragazzi. L’obiettivo dunque rimane quello di accoglierli in un ambiente familiare e sereno. La stretta collaborazione tra coordinatore ed educatore che, nel lavoro diretto con l’utenza, assumono il medesimo ruolo, aiuta sicuramente a eliminare (o, perlomeno, a tentare di ridurre) alcune dinamiche che potrebbero riversarsi in conflitti e incomprensioni che inevitabilmente andrebbero a minare la serenità dell’alloggio e della comunità.

Le riflessioni scaturite a seguito di tale proposta sono state molteplici ma quella che ha sicuramente caratterizzato maggiormente il prosieguo dell’incontro è stata la seguente: il modello da adottare nella gestione e nel coordinamento di un servizio è strettamente correlato al tipo di utenza a cui ci si rivolge e a essa si adegua. Non è possibile infatti assumere uno stile di coordinamento a prescindere da una riflessione e da una verifica della compatibilità delle pratiche adottate con la realtà e la quotidianità dell’associazione, della struttura e dell’ente.

# LA FIGURA DEL COORDINATORE-EDUCATORE

## Chi è e cosa fa il coordinatore

Il ruolo di coordinamento pedagogico individua tre aree di funzione riferibili alla gestione delle risorse umane (organizzazione del lavoro, attribuzione di compiti, deleghe e funzioni, orari, sostituzioni, ...), alla gestione dell'utenza (rapporti con le famiglie, documentazioni, ...) e alla gestione amministrativa (acquisti, rendicontazioni, ...)<sup>1</sup>.

Il coordinatore pedagogico è responsabile della comunità:

- assicura il buon funzionamento del servizio a livello educativo, economico e organizzativo:
  - o livello educativo: coordina il progetto educativo di ciascun minore, si assume la responsabilità di rispondere degli interventi educativi attuati, pone attenzione alla condivisione all'interno dell'*équipe*, monitora la congruenza tra il Progetto Educativo dell'*équipe* e quello dei Servizi Sociali, è garante del progetto educativo specifico del servizio;
  - o livello economico: gestisce il *budget* economico a disposizione del servizio e si occupa dell'andamento generale dell'economia del servizio, utilizzando gli strumenti del controllo di gestione;
  - o livello organizzativo: si accerta che l'organizzazione dell'*équipe* sia adeguata ai bisogni dei minori, degli operatori e del servizio, pianifica gli orari e la turnistica degli operatori;
- è membro dell'*équipe* del servizio di cui è responsabile;
- si preoccupa del benessere dell'*équipe*;
- si accerta che il modello educativo "scelto" sia rispettato dall'*équipe*;
- mantiene i contatti e le relazioni con i Servizi Sociali di riferimento, altri servizi territoriali e specifici, le famiglie dei minori ove presenti, il Tribunale per i Minorenni.

Per l'Associazione Fata Onlus, la figura del coordinatore pedagogico è una risorsa molto preziosa, ma complessa allo stesso tempo.

---

<sup>1</sup> cfr. E. Ripamonti, *Il coordinamento pedagogico situazionale*, in Premoli S. (a cura di), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano, 2008, pagg. 153-177

Il coordinatore pedagogico è una persona che sa prendersi cura a 360 gradi dei suoi utenti, in tutto ciò che riguarda la persona, i suoi rapporti personali, la gestione giuridica e organizzativa inerente la tutela giudiziaria del minore, la questione pedagogica, sempre attiva e in costante movimento, e che sa porsi domande e sollevare riflessioni sulle scelte da condurre con i minori ospiti della struttura.

Un coordinatore sa essere presente e al contempo assente, a seconda delle necessità che afferiscono a una determinata situazione. Si fida del lavoro degli educatori, ma stabilisce insieme a loro le linee migliori da adottare. Sa osservare, ascoltare, mediare e negoziare con la parte educativa, con i Servizi Sociali e con il Tribunale per i Minorenni.

Gestisce il quotidiano, ma lascia spazio agli educatori, confrontandosi, dialogando e mediando, attraverso un gioco complesso e dinamico di equilibri (spesso fragili da costruire e affinare di volta in volta) tra il livello interno ed “esterno” della comunità e del minore, in senso più ampio.

Un coordinatore sa lasciare spazio, ma tiene le redini, non controlla ma negozia, non comanda ma si confronta con la sua *équipe* di educatori, guardando nella stessa direzione: il benessere del minore. Cerca sempre di tessere un filo, è il direttore d'orchestra, ma solo dopo avere ascoltato tutte le parti musicali coinvolte. Non decide mai da solo, anche se l'ultima parola è sempre la sua.

Prima di coordinare, è però necessario ricordarsi sempre delle proprie radici e per coordinare bisogna sapere educare. Se per educare è necessario essere, per coordinare è necessario esserlo ancora di più, sempre di più, per potersi districare tra mansioni, scelte, sguardi, professioni, con l'abilità di un danzatore.

Ha cura di ogni filo e di ogni strumento per permettere una concreta cura, che passa attraverso le parole, i comportamenti, le decisioni da prendere insieme all'*équipe*.

Il costante gioco di equilibri fra interno ed esterno permette di costruire uno stile di coordinamento presente, che non si occupa solo di una gestione tecnica, impersonale e burocratica limitata a un lavoro all'interno delle mura di un ufficio, ma al contrario che sappia guardare al di fuori dell'ufficio, come se esistesse una finestra al suo interno, in grado di permettere di guardare al di fuori, di scrutare i minori con cura e cautela, passando costantemente ed elegantemente, avanti e indietro, da quella stessa finestra.

Poiché lo sguardo che educa sa compiere sempre azioni pensate, dibattute, attraversate, in questo è affine al lavoro del coordinatore. Uno sguardo che coordina è uno sguardo che continua a educare, senza arrendersi, con costanza, tenacia, caparbia, stando costantemente in equilibrio nella complessità, a volte barcollando, cadendo, ma senza mai spezzarsi. È uno sguardo che ha imparato con il tempo la forza della resilienza. È diventato quindi, uno sguardo resiliente, abituato a danzare fra professioni diverse, con la flessibilità di uno sguardo pedagogico che non si limita mai a scrutare una dimensione, ma ad avere davanti a sé un orizzonte sempre ampio, che tenga conto delle altre danze, pur non dimenticandosi la sua e continuando a farla crescere. Solamente in questa maniera, è davvero possibile addentrarsi all'interno delle dinamiche pedagogiche in gioco, passando attraverso scelte che con il tempo si possono rivelare

giuste o sbagliate, ma sempre con la consapevolezza di uno sguardo ampio, vivo, attento, che sappia trasformarsi, accrescere, migliorarsi, affinché il minore possa affrontare un cammino migliore, ogni volta sempre un gradino più in là rispetto al passato, con maggiore consapevolezza rispetto alla sua storia familiare e personale.

Un coordinatore, prima di essere tale, è un educatore. Ciò è importante da ricordare, perché solamente attraverso una conoscenza intensa del lavoro di primo livello, è possibile arrivare più consapevolmente ad un lavoro di secondo livello. Se le dinamiche in gioco sono state approfondite e vissute durante la propria esperienza di educatori, allora è possibile costruire un coordinamento che, a partire dalle sue radici, è in grado di elevarsi a una responsabilità maggiore, senza dimenticarsi mai delle mura da cui è nato e cresciuto, ma al contrario continuando a costruirle, anche se da una posizione differente.

## Lo stile del coordinatore

Il coordinamento analizzato in questa sede è un coordinamento di tipo gerarchico, in quanto avviene all'interno di una stessa organizzazione, con persone incaricate in maniera formalizzata di svolgere questo compito e ricoprire questo ruolo<sup>2</sup>.

Oltre a rappresentare un ruolo specifico, è possibile intendere il coordinamento pedagogico come la modalità di esercizio di una funzione<sup>3</sup>.

Si è anticipato che lo stile del coordinatore è sempre relativo, dipendente dalla struttura, dall'utenza, dai collaboratori, dal carattere e dalla personalità con i quali il coordinatore stesso si propone.

L'affermarsi di un efficace coordinamento pedagogico deve necessariamente tenere conto delle condizioni mutevoli del contesto organizzativo. In questo senso, è utile rileggere il coordinamento pedagogico attraverso la teoria della *leadership* situazionale che oltrepassa i modelli di coordinamento tradizionali, arrivando ad affermare che non esiste una maniera universalmente corretta di essere a capo di un gruppo e doverlo coordinare e gestire, che rappresenta una funzione tipica del coordinamento pedagogico, ma che lo stile di coordinamento deve essere scelto in funzione delle diverse situazioni che il coordinatore si trova a dovere gestire<sup>4</sup>.

Oltre alle già citate variabili di contesto dell'ambiente e del servizio, essendo la gestione di *un'équipe* di educatori una funzione tipica del coordinamento pedagogico, le discriminanti che concorrono a

---

<sup>2</sup> cfr. *ibidem*

<sup>3</sup> cfr. *ibidem*

<sup>4</sup> cfr. *ibidem*

determinare lo stile di coordinamento maggiormente coerente con le caratteristiche del contesto sono rappresentate dal grado di maturità del gruppo degli operatori stessi all'interno del servizio, determinato dai loro livelli di competenza, di disponibilità e di autonomia. A seconda delle caratteristiche individuali degli educatori e del gruppo di lavoro, è possibile, per il coordinatore, esprimere dei comportamenti che di volta in volta privilegino i contenuti tecnico-professionali o la dimensione della relazione. In base alle combinazioni delle espressioni di questi comportamenti, risulta possibile adottare, a seconda dei casi, uno stile di coordinamento maggiormente direttivo, supportivo, partecipativo o cooperativo<sup>5</sup>.

La modulazione degli stili di coordinamento in maniera dinamica nell'arco del tempo rappresentano un fattore di efficacia della funzione di coordinamento pedagogico, anche se è facilmente prevedibile che un coordinatore possa generalmente ricorrere a uno stile prevalente, che rappresenta al tempo stesso una potenzialità e un limite e, se agito in maniera radicale e non equilibrata, comporta sempre dei rischi nell'esercizio della propria funzione<sup>6</sup>.

## **Opportunità e rischi della presenza (e dell'assenza) in struttura**

La presenza o l'assenza del coordinatore all'interno della struttura coordinata e l'inserimento o meno dello stesso all'interno degli orari e della turnistica degli operatori rappresentano un gioco e una questione di equilibri continuamente e costantemente da rigiocare tra tensioni dualistiche opposte sempre presenti da tenere in considerazione e comportano differenti opportunità e rischi, potenzialità e limiti, vantaggi e svantaggi, aspetti positivi e aspetti negativi.

La presenza in struttura e l'integrazione nei turni di lavoro degli educatori permettono al coordinatore una maggiore e migliore conoscenza sia dell'utenza che degli operatori che delle relazioni che intercorrono tra di essi (tra operatori, tra utenti, tra operatori e utenti).

Di contro, questa presenza, se eccessivamente costante, comporta il rischio della possibilità che gli operatori si percepiscano sotto la lente dell'osservazione e del giudizio, non permettendo loro di operare sempre con naturalezza, serenità, spontaneità e tranquillità.

Oltre a questo aspetto, la possibilità di un intervento del coordinatore pedagogico, che possa scavalcare la figura degli educatori agli occhi dei minori, corre il rischio di svalutare gli educatori davanti ai minori e di fare in modo che gli operatori possano avvertirsi inadeguati, con conseguenze drammatiche sul loro operato.

---

<sup>5</sup> cfr. *ibidem*

<sup>6</sup> cfr. *ibidem*

Il coordinatore pedagogico e gli educatori hanno ruoli gerarchici differenti che sono riconosciuti anche dai minori, tuttavia una maggiore presenza in struttura, paragonabile a quella degli educatori in comunità, comporta il rischio di contribuire ad alimentare un eccessivo livello di confidenza e di condivisione della quotidianità tra il coordinatore e i minori, abbassando il riconoscimento gerarchico del ruolo del coordinatore.

Come già ampiamente argomentato, la soluzione a tutti i rischi elencati è sempre rappresentata dall'abilità, dalla capacità e dalla lungimiranza del coordinatore, oltre allo stile con il quale il coordinatore configura e imposta la propria presenza all'interno del servizio.

La presenza del coordinatore pedagogico può anche esprimersi all'interno dell'ufficio che, in diversi contesti comunitari, può essere collocato in un locale che è parte integrante della struttura, diversamente da altri contesti in cui può essere situato separatamente o addirittura in altre sedi rispetto alla parte più specificatamente residenziale, mentre in altri contesti ancora sono presenti entrambe le possibilità, trattandosi generalmente di uffici differenziati per il lavoro degli educatori e per quello del coordinatore. Ad ogni modo, in questo caso, è necessario equilibrare costantemente la propria presenza tra l'interno dell'ufficio e il resto dei locali della struttura residenziale.

## **Gli interventi educativi**

Nelle comunità dell'Associazione Fata Onlus, ogni intervento educativo e pedagogico è progettato per il benessere psico-fisico del minore. Negli anni si è preferito adottare una tipologia di intervento tutelante sia per gli operatori che per i minori stessi. Questa tipologia di intervento vede due operatori impegnati sullo stesso problema come ad esempio la crisi di un minore. La presenza di un doppio operatore garantisce a questi ultimi di avere supporto fisico (quando è necessario il contenimento del minore) ed emotivo. Inoltre, agire in due porta l'adulto a essere tutelato da eventuali fantasie narrative del minore. Ci sono casi in cui il minore, in preda alla sua sofferenza, fraintende alcuni elementi della realtà accusando l'adulto, a volte anche in maniera molto grave. La presenza di un collega, dunque, può permettere di avere una testimonianza riguardo a quanto accaduto che aiuti a comprendere quanto ciò che dice il minore sia reale e quanto invece sia dettato da una reazione alle sofferenze più o meno inconsce. Al contrario, il minore, da questo intervento in doppia presenza, riesce a ottenere una coerenza educativa, fino a quel momento mancata nel suo contesto familiare. La coerenza educativa è essenziale affinché il minore cresca con delle regole e dei principi di vita saldi. Per il minore, è importante avere vicino a sé nel momento del bisogno due persone che agiscono in modo coerente sullo stesso problema, agendo come contenitori delle sue emozioni sia positive che negative. Questa azione di contenimento permette al bambino di creare una propria identità di bambino sereno e futuro adulto consapevole. Attraverso questa tipologia



di intervento, il bambino comprende che non è necessario ripetere le proprie richieste innumerevoli volte se la prima risposta avuta è stata negativa: per trasmettere questo messaggio al bambino, tutta l'*équipe* deve mostrare coerenza nelle decisioni. Se ciò non avviene, infatti, il messaggio che il bambino riceve è di avere la possibilità di ottenere ogni cosa semplicemente chiedendo ad un altro operatore. Il coordinatore aiuta gli operatori a comprendere appieno l'importanza di questa modalità di intervento, senza però mostrarsi esclusivamente *super partes*: non è raro che anch'egli partecipi all'intervento sul minore entrando in supporto dell'operatore e, se necessario, restando anche in silenzio. Il coordinatore aiuta l'*équipe* nel suo lavoro, ma è egli stesso educatore: solo così si pensa che egli riesca a comprendere su quali aspetti soffermarsi affinché tutti gli operatori, incluso lui, possano dare delle regole ferme ai minori in comunità. Il principio dell'Associazione Fata Onlus è che, per coordinare un'*équipe* esperta, sia necessario lavorare con gli operatori per capire le eventuali difficoltà nel ricreare un ambiente familiare fatto di regole e principi volti alla crescita dei minori. Dal *workshop* e dai racconti ascoltati è emersa, dunque, la volontà, da parte dell'*équipe*, di creare una rete di lavoro il più equilibrata possibile e che mostri uniformità di intervento al fine di non confondere i minori nel momento in cui si relazionano con la figura adulta. Si deduce, dunque, che l'obiettivo dell'intera *équipe* è quello di ricreare le basi per un futuro e auspicato contesto familiare del bambino, in cui quest'ultimo possa sentirsi compreso, accolto, ma anche orientato. Il coordinatore lavora con l'*équipe* a tal fine, cercando di fare comprendere in modo costruttivo gli eventuali errori agli operatori di primo livello. Il coordinatore, dunque, mettendo in pratica un'azione di coordinamento, supporta l'*équipe* degli educatori senza mettere in azione un potere gerarchico che caratterizza la conduzione gruppale<sup>7</sup>. L'assenza di potere gerarchico permette di creare all'interno dell'*équipe* una condizione di equilibrio che facilita la condivisione della linea educativa da adottare per facilitare la crescita e il benessere dei minori.

## La supervisione

La supervisione è uno strumento utile e prezioso a disposizione dell'*équipe* educativa e dei coordinatori, è uno spazio all'interno del quale è possibile affrontare tematiche presenti all'interno del proprio lavoro professionale, distaccandosi per un certo momento dal vivo dell'azione educativa pedagogica. Si tratta di uno spazio di sospensione, che permette il confronto e la riflessione con i membri partecipanti, oltre che di un importante strumento di miglioramento della qualità dei servizi e, in maniera specifica, del modo di operare di chi viene coinvolto.

---

<sup>7</sup> cfr. A. Burlini, P. Magatti, *Il Gruppo Operativo*, in P. Magatti, C. P. Pollina (a cura di), *Gruppo di lavoro, gruppo operativo. Guida al coordinamento dei gruppi*, Guerini e associati, Milano, 2013, pagg. 137-198

Il miglioramento della qualità di vita e del benessere dell'operatore evidenzia come l'identità di lavoratore venga consolidata dall'espressione di unità e condivisione degli aspetti emotivi e cognitivi del gruppo di lavoro.

Chi lavora in gruppo sa che la propria non è più un'identità individuale, ma condivisa, che va costruita, ma non può essere esente da difficoltà e da rischi e questo è solo uno dei tanti motivi che sottolinea quanto uno spazio di condivisione come la supervisione, possa sostenere il gruppo affinché si possano instaurare degli equilibri tali da permettere un lavoro migliore, a vantaggio di utenti ed operatori.

Il gruppo deve sapere guardare insieme verso gli obiettivi, ma per farlo occorre un lavoro costante di condivisione ed impegno reciproco.

Occorre sapere negoziare ogni qualvolta se ne senta bisogno, gli obiettivi e le modalità, per farlo è necessaria la condivisione.

“All'interno del processo di supervisione è possibile contenere ed elaborare sentimenti ed immagini della realtà per i quali è possibile costruire degli spazi specifici di confronto, grazie ai quali ogni operatore può riconoscere, descrivere, condividere emozioni e stati d'animo che, se adeguatamente gestiti, rappresentano una ricchezza ed uno stimolo per l'*équipe*”<sup>8</sup>.

L'Associazione Fata Onlus prevede due tipi di supervisione psicologica: la prima è una supervisione di *équipe* e la sua frequenza è di un incontro ogni tre settimane. Si analizzano casi, ci si relaziona con essi e insieme al gruppo per cercare insieme il modo in cui operare.

I temi di discussione variano a seconda delle necessità della comunità, per esempio si parla di un nuovo ingresso, delle dimissioni di un ragazzo, dell'entrata di un nuovo educatore all'interno del gruppo educativo.

L'*équipe* dei coordinatori non ha invece una frequenza fissa, ma varia a seconda delle urgenze e delle necessità.

La supervisione è considerata uno strumento prezioso per potere cooperare insieme, dando senso e valore concreto a questa parola, ed è per questo che viene praticata, sostenuta e partecipata.

---

<sup>8</sup> C. Braga, *L'importanza della supervisione. Il sostegno del corpo curante*, <http://www.lavorosociale.com/archivio/n/articolo/limportanza-della-supervisione>

# BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Burlini A., Magatti P., *Il Gruppo Operativo*, in Magatti P., Pollina C. P. (a cura di), *Gruppo di lavoro, gruppo operativo. Guida al coordinamento dei gruppi*, Guerini e associati, Milano, 2013, pagg. 137-198

Ripamonti E., *Il coordinamento pedagogico situazionale*, in Premoli S. (a cura di), *Il coordinamento pedagogico nei servizi socioeducativi*, FrancoAngeli, Milano, 2008, pagg. 153-177

Braga C., *L'importanza della supervisione. Il sostegno del corpo curante*, 2014

<http://www.lavorosociale.com/archivio/n/articolo/limportanza-della-supervisione>

Siti consultati in ultima data il 31/05/2018