

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO
CORSO DI LAUREA IN EDUCAZIONE PROFESSIONALE
Corso di Metodologia della ricerca educativa

LA STRUTTURAZIONE DELLE COMPETENZE DEI COORDINATORI DI SERVIZI SOCIO EDUCATIVI

Ricerca realizzata da Toni La Greca, Valentina Melchionda e Carlotta Servente

Ottobre 2010 / Marzo 2011

INDICE

1. Identificazione del problema conoscitivo
2. Identificazione del tema di ricerca
3. Definizione dell'obiettivo di ricerca
4. Quadro teorico
5. Strategia di ricerca
6. Formulazione dell'ipotesi di ricerca
7. Definizione concettuale
8. Popolazione di riferimento ed estrazione del campione di riferimento
9. Definizione strumenti e tecniche di rilevazione dati
10. Analisi dei dati
11. Osservazioni e conclusioni

1.

Identificazione del problema conoscitivo

La presente ricerca trae spunto dalla domanda: Le competenze del coordinatore di servizi socio-educativi sono prevalentemente prodotte a partire dalla formazione o dall'esperienza pratica?

2.

Identificazione del tema di ricerca

Il focus della presente ricerca è puntato sulla strutturazione delle competenze dei coordinatori che operano nei servizi socio educativi, sull'indagare come tale formazione si produca e su quale rappresentazione ne abbiano i coordinatori stessi.

3.

Definizione dell'obiettivo di ricerca

L'obiettivo che la presente ricerca si pone è indagare e comprendere come si produca il sapere professionale dei coordinatori di servizi e quale rappresentazione abbiano dei percorsi di costruzione delle proprie competenze, a partire dalla formazione e dall'esperienza pratica.

4.

Quadro teorico

"Non tutto ciò che si vive [...] è definibile come esperienza; buona parte di esso si riduce alla mera presenza, mentre si fa esperienza quando il vissuto diventa oggetto del pensare" Mortari L. "Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione". Carocci, Roma 2004 (p. 42)

Di seguito una sintesi della definizione che il sito del PNR Italia¹ dà del Coordinatore di servizio o di unità operativa. E' una figura che appartiene al *management* intermedio dell'organizzazione. Si occupa di gestire operativamente, l'area organizzativa di competenza, coordinandola al suo interno e nelle relazioni con l'esterno. Ha inoltre un ruolo di programmazione e verifica delle attività e dei servizi in carico. Costituisce una figura chiave dell'organigramma, collante tra il *top management* ed il personale tecnico-operativo, da cui peraltro nella maggior parte dei casi proviene con cui periodicamente si incontra per la valutazione e la programmazione del servizio.

Esiste una pluralità di sviluppi possibili per la figura di coordinatore sulla base delle dimensioni dell'impresa e della tipologia di servizi erogati, mantenendo di conseguenza specificità proprie in termini di autonomia, esperienza e compiti in riferimento alla realtà organizzativa in cui si colloca.

Il Coordinatore ha il compito di gestire, in base alle indicazioni fornite dalla direzione, il servizio o la struttura di competenza, programmando le attività ed organizzando il lavoro del personale tecnico-operativo presenze, turni, attività, pazienti coinvolti,...);

Cura l'organizzazione del lavoro per l'erogazione dei servizi sia in termini di attività che di personale, con un'attenzione particolare ai contenuti tecnici di cui spesso ha esperienza diretta.

Spesso gestisce anche il budget che afferisce all'unità operativa di competenza.

Cura le relazioni con i soggetti sul territorio che a vario titolo interagiscono con la cooperativa per i servizi di competenza in particolare i referenti della P.A. appaltante, per la proposizione del servizio, la verifica delle modalità e della qualità con cui lo stesso viene erogato. Solitamente è anche la figura della cooperativa che si interfaccia con committenti, in alcuni casi può mantenere un contatto diretto con i clienti/utenti, anche per monitorarne soddisfazione e bisogni nuovi; effettua il monitoraggio e la valutazione dei servizi, di cui riferisce alla direzione e stabilisce, in accordo con il responsabile/il CDA, le linee operative di azione ed i piani di miglioramento dei servizi, progettando se necessario servizi innovativi.

A seconda della struttura in cui è collocato (grandezza, livello di articolazione dei servizi,...) a livello organizzativo può dipendere dal Responsabile dell'area/servizio o direttamente dal CDA, da cui recepisce le linee di azione da perseguire tramutandole in obiettivi operativi di lavoro.

In generale, il coordinatore deve avere una buona competenza di gestione del servizio e di organizzazione del lavoro con gli operatori, nonché di mediazione con l'utenza e le istituzioni. Accanto a ciò deve avere capacità tecniche di programmazione e valutazione del servizio ed essere in grado di analizzare i bisogni del territorio e dell'utenza/cliente consentendo la progettazione di servizi mirati e/o innovativi.

¹ Il Punto Nazionale di Riferimento Italia è promosso dall'Unione Europea e dal Ministero del Lavoro della Salute e delle Politiche Sociali. Fa parte di una rete di Punti Nazionali di Riferimento istituiti in tutti i paesi dell'UE allo scopo di sostenere la mobilità dei cittadini attraverso una maggiore trasparenza dei sistemi di qualificazione nazionali.

Lo svolgimento delle attività indicate richiede una preparazione tecnica di base in riferimento ai servizi erogati dall'impresa.

Nello specifico, in riferimento ai processi organizzativi, il Coordinatore deve avere conoscenze in merito a:

- progettazione dei servizi, inclusa l'analisi di mercato
- contenuti tecnici dell'erogazione del servizio verso il beneficiario finale
- partecipazione alla gestione delle risorse economiche
- partecipazione alla gestione delle risorse informative e dei sistemi qualità
- partecipazione alla gestione delle risorse professionali
- partecipazione alla gestione delle relazioni verso il mercato
- partecipazione alla gestione delle relazioni con i partner dei rete

In linea generale, la figura del Coordinatore è esito di un medio-lungo percorso di sviluppo all'interno della stessa organizzazione come ruolo tecnico-operativo. E' questa una figura altamente fidelizzata che deve garantire una buona gestione dei servizi, preferendo quindi farla crescere all'interno della cooperativa con un percorso di carriera più o meno formale.

Pertanto i titoli richiesti per ricoprire tale ruolo sono molteplici (diploma, qualifica di II livello, laurea). In ogni caso l'esperienza acquisita sul lavoro assume un ruolo cruciale nello sviluppo professionale di tale figura, facendo passare in secondo piano i percorsi formali di apprendimento.

Generalmente tali figure provengono da aree a carattere socio-psico-pedagogico, avendo all'inizio un forte peso le caratteristiche tecniche del servizio erogato. Ciò non toglie che vi siano casi di percorsi formativi in aree a prevalenza socio-economica.

D'altra parte, essendo spesso nato come figura tecnica, emerge sempre più l'esigenza di sviluppare proprio le competenze a carattere economico-gestionale.

La figura del Coordinatore rimane cruciale per la vita dell'impresa, diventando sempre più elemento strategico. Per tali ragioni a tale figura si richiede lo sviluppo di saperi legati alla gestione delle risorse economiche ed umane, alla progettazione e programmazione dei servizi.

In sintesi, è questa una figura preziosa e cercata nell'impresa sociale ma che sconta la forte "contestualità" del proprio percorso di sviluppo professionale, riducendone notevolmente la mobilità sul mercato. (tratto da www.nrpitalia.it).

Il coordinatore che opera nei servizi socio educativi è dunque una figura nodale nell'organigramma delle organizzazioni del terzo settore per la gestione diretta e quotidiana di tali servizi.

E' altresì figura emblematica rispetto a talune incoerenze che caratterizzano le stesse realtà. Le comunità alloggio, i centri diurni, i gruppi appartamento, le comunità terapeutiche prevedono che il lavoro delle equipe educative abbia una figura di riferimento alla quale sono in capo una serie di mansioni che spaziano dall'ambito amministrativo a quello della gestione del gruppo, dalle relazioni con la committenza a quelle più strettamente educative.

Sebbene le normative a cui fanno riferimento le autorizzazioni al funzionamento della gran parte dei servizi siano ampiamente normate a livello nazionale, regionale finanche comunale, per alcuni aspetti rimangono dei margini di interpretabilità su chi può ricoprire il ruolo di coordinatore.

Se per alcuni servizi, quali per esempio gli asili nido, la figura del coordinatore pedagogico deve necessariamente prevedere un titolo di studio specifico, per altri nulla è detto.

Come dice M.P. Mostarda nella sua definizione di "coordinatore" questi "avvertono oneri diversificati e complessi", "appesantiti da responsabilità onerose e ampiamente discrezionali".

Il coordinatore abita il paradosso di stare ad un tempo “dentro” e “fuori” dal servizio: ne conosce le dinamiche interne e deve armonizzarle con l'organizzazione di cui fanno parte, rispettandone peculiarità, storia e caratteristiche.

Dice ancora Mostarda “Per tale figura non può essere sufficiente il possesso di abilità specialistiche e, anzi, sembra preferibile una *specializzazione nella despecializzazione*”

Molti coordinatori rivestono infatti doppi ruoli (tripli!) all'interno delle organizzazioni e spesso questo rimanda a necessità di ottimizzazione delle risorse. E' per altro vero che molti coordinatori non dismettono ruoli educativi diretti con l'utenza perché è da lì che nasce la loro formazione e sono spesso le stesse organizzazioni a valorizzare le competenze delle persone facendole crescere di ruolo all'interno dei servizi.

Una indagine condotta presso i coordinatori di servizi socio-educativi della Lombardia riporta le principali mansioni attribuite loro: organizzare il servizio, programmarne l'attività, gestire il personale, tenere i contatti con l'utenza, espletare controlli (Viganò, 2003).

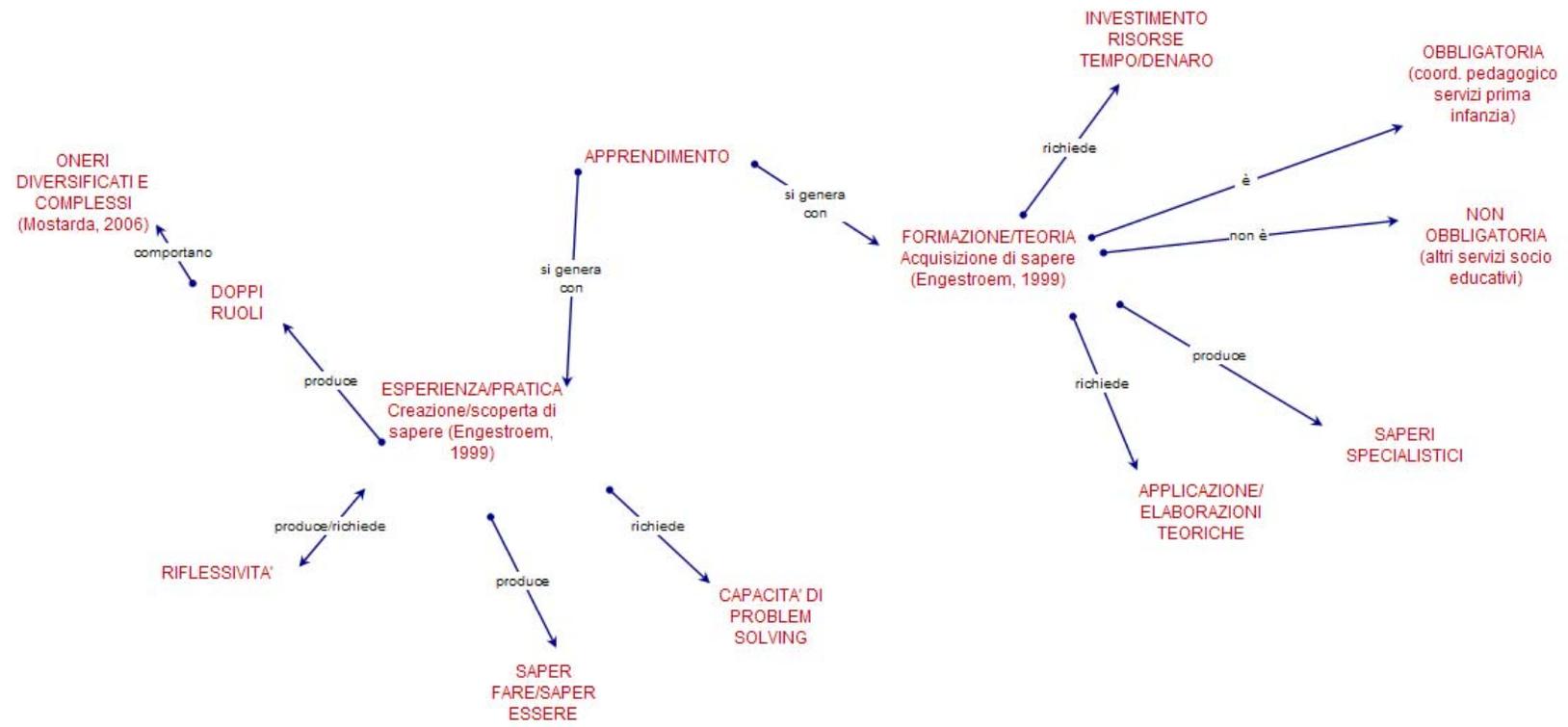
Estremamente interessante la lettura che Mostarda (2006) fa della perenne situazione di equilibrio che il coordinatore deve mantenere tra le varie funzioni che afferiscono alla sua persona e che talvolta possono sembrare addirittura in contrasto l'una con l'altra, “*strutturalmente alla ricerca di equilibri tra opposti*: tra collaborare e verificare, tra prendersi cura delle relazioni interne e prendersi cura di quelle esterne, tra organizzare e innovare”.

Altro elemento della presente ricerca è il concetto di apprendimento inteso sia come *acquisizione di sapere* sia attraverso la *creazione/scoperta di sapere* (Engestroem, 1999): nel primo insieme la fonte dell'apprendimento si colloca all'esterno del soggetto (l'apprendimento “ci viene dato”) mentre nel secondo insieme la fonte è descrivibile come interna al soggetto (siamo noi a “darci” apprendimento”).

Parallelamente si è documentata la variegata quanto eterogenea offerta formativa “in aula” rivolta oggi ai coordinatori che passa dalle 32 ore finanziate con i Voucher provinciali (IRECOOP Piemonte), alle 64 ore al prezzo di 800€ per il “Corso di formazione per coordinatori dei servizi educativi” (PERIPLO snc, Milano), al corso di laurea per “Dirigente e coordinatore dei servizi socio educativi e scolastici (Università di Firenze), al Master post laurea per “Coordinatore educativo” di 1500 ore (Centro Studi Montessoriani / Università di Roma). I contenuti ovviamente analoghi in tutti i percorsi vengono più o meno esplosi a seconda del monteore disponibile.

La mappa concettuale prodotta mette in relazione il tema dell'apprendimento all'esperienza pratica e alla formazione in aula, evidenziando quali elementi emergano dai due differenti approcci e dai riferimenti teorici sopra citati.

COMPNDERE LA RAPPRESENTAZIONE CHE IL COORDINATORE DI SERVIZI SOCIO EDUCATIVI HA DEL PERCORSO DI COSTRUZIONE DELLE PROPRIE COMPETENZE, A PARTIRE DALLA FORMAZIONE E DALL'ESPERIENZA PRATICA; Melchionda - La Greca - Servente; 5/12/2010



Bibliografia

- Cortese G. Rossi A. Il quotidiano apprendimento nelle organizzazioni Animazione sociale, 2002
- Engestroem Y Prospectives on activity theory. Learning in doing. Cambridge University Press, New York, 1999
- Mortari L. Apprendere dall'esperienza. Il pensare riflessivo nella formazione. Carocci, Roma 2004
- Mostarda M.P. La funzione di coordinamento nei servizi Animazione sociale, 2006
- Mostarda M P. Per un coordinatore riflessivo Animazione sociale, 2006
- Vigano R. Professionalità pedagogica e ricerca. Indagine sui responsabili dei servizi socio educativi per minori in Lombardia, Vita&Pensiero, Milano 2003

Sitografia

- www.uniroma3.it
- www.irecoop.piemonte.it
- www.emagister.it
- <http://orientamento.studenti.it/>
- www.nrpitalia.it/

5.

Scelta della strategia di ricerca

Alla luce del quadro teorico delineato si è inteso sviluppare l'indagine in "*un'ottica esplorativa*" (Trincherò, 2004) attraverso un approccio di ricerca interpretativa interloquendo ed interrogando coloro che ricoprono mansioni di coordinatore, al fine di raccogliere, confrontare e possibilmente comprendere quali siano i percorsi più frequentemente solcati nelle vicende professionali degli intervistati e la valutazione che essi stessi danno in merito a quanto acquisito dall'esperienza pratica, confrontato con ciò che si può apprendere (o è stato appreso) attraverso percorsi formativi.

6.

Formulazione dell'ipotesi di ricerca

L'ipotesi di ricerca è che, per le motivazioni fin ora esposte, il coordinatore costruisca le proprie competenze principalmente apprendendo dalla pratica e dall'esperienza quotidiane, sia in termini di "saper fare" che di "saper essere".

Tale ipotesi poggia le proprie basi teoriche sulle considerazioni degli autori citati relativamente ai concetti di "*lifealong learning*", di "*coordinatore riflessivo*", di "*problem solving*" oltre che dall'osservazione diretta degli autori della presente indagine che, ricoprendo in prima persona il ruolo coordinatore in servizi diversi, hanno ritenuto di voler approfondire e analizzare il tema in oggetto.

7.

Definizione concettuale

Al fine di indagare i significati che i soggetti assegnano ai concetti oggetto di ricerca si è partiti da questi per la definizione delle singole domande

CONCETTO	DEFINIZIONE	DOMANDA
<i>DATI PERSONALI</i>		
	Genere Eta'	Genere (1.a) Età (1.b)
CONTESTO DI LAVORO	Inquadramento della situazione lavorativa in termini di tipo di ente, anzianità, mansione, reddito, eventuale indennità	Tipo di organizzazione presso cui lavora (domanda 1.e) Da quanto tempo (1.f) Ha iniziato ricoprendo una mansione diversa da quella attuale (1.g) Reddito (facoltativa – 1h) Riceve un'indennità di ruolo (1.i)
<i>RUOLO RICOPERTO</i>		
APPRENDERE DALLA FORMAZIONE	Apprendere competenze da percorsi di studio di base	Titolo di studio (1.c)
	Apprendere competenze da percorsi specifici per la qualifica di coordinatore	Percorsi formativi attinenti al ruolo di coordinatore (1.d)
APPRENDERE DALL'ESPERIENZA	Apprendere dalla pratica quotidiana a seconda delle mansioni, dei compiti e delle responsabilità	Mansionario (1.a, 1.a1, 1.a2,1.a3, 2.b1)
DIVERSI APPRENDIMENTI A CONFRONTO	Valutazione soggettiva delle modalità di costruzione delle proprie competenze professionali	Adeguatezza della propria formazione e modalità di acquisizione della stessa (2.b2, 2.b3, 2.b4)
	Autoriflessione in merito operato professionale collegato alla modalità di apprendimento	Uso di immagine, metafora, racconto (2.c, 2.d, 2.d1)

8.

Popolazione di riferimento ed estrazione del campione di riferimento

La popolazione presa in considerazione nella presente ricerca è quella costituita da coloro che ricoprono ruolo di coordinatore di servizi in ambito socio-sanitario ed educativo svolgendo compiti quali quelli descritti nel profilo delineato nel quadro teorico. Il campione (non probabilistico, per elementi rappresentativi) è stato individuato in n.14 soggetti che operano in qualità di coordinatori di uno o più servizi, presso organizzazioni del territorio torinese: comunità alloggio, educativa territoriale, centri aggregativi e strutture residenziali e semi residenziali, servizi prima infanzia,

9.

Definizione strumenti e tecniche di rilevazione dati

Le valutazioni fatte in merito alla scelta degli strumenti e delle tecniche di rilevazione dati hanno indicato l'intervista libera quale strumento ideale per la presente ricerca in quanto avrebbe permesso di lasciare ampio spazio ai punti di vista dei soggetti interpellati, al racconto delle singole esperienze e visioni. Per problemi logistici si è optato per uno strumento semi strutturato quale il questionario a domande aperte al fine di garantire il più possibile la raccolta di dati afferenti alle specifiche soggettività ed esperienze personali. Per far questo si sono introdotte domande aperte con l'invito ad utilizzare anche metafore o immagini per ampliare il più possibile lo spazio di libertà di espressione dei soggetti intervistati e la rilevazione di conoscenze e abilità oltre che di comportamenti, opinioni, atteggiamenti.

I questionari sono stati accompagnati da una breve presentazione della ricerca, predisposti in formato informatico e distribuiti al campione individuato. Ai singoli coordinatori è stato poi spiegato anche a voce il senso della ricerca e le modalità di rilevazione dei dati. Un questionario test è stato somministrato a monte della consegna.

QUESTIONARIO

LE COMPETENZE DEL COORDINATORE DI SERVIZI SOCIO-EDUCATIVI SONO PRODOTTE A PARTIRE DALLA FORMAZIONE O DALL'ESPERIENZA PRATICA?

Buongiorno, il presente questionario nasce come strumento di una ricerca che intende indagare la rappresentazione che i coordinatori dei servizi socio-educativi hanno del percorso di costruzione delle proprie competenze, a partire dalla formazione e dall'esperienza pratica.

Alcune delle domande Le lasciano la possibilità di descrivere la Sua storia professionale e la invitiamo a farlo con la massima libertà espressiva.

Ringraziandola anticipatamente per la disponibilità Le chiediamo di rispondere in maniera più completa possibile, al fine di fornirci elementi importanti al fine della ricerca stessa.

1 DATI PERSONALI

1a) GENERE

M

F

1 b) ETA'

....

1c) TITOLO DI STUDIO

DIPLOMA ...

LAUREA ...

MASTER ...

ALTRO ...

1d) PERCORSI FORMATIVI (ATTINENTI AL RUOLO DI COORDINATORE)

1e) TIPO DI ORGANIZZAZIONE E SERVIZIO PRESSO CUI LAVORA

ENTE PUBBLICO _____

COOPERATIVA SOCIALE _____

ASSOCIAZIONE _____

ALTRO _____

1f) DA QUANTO TEMPO

...

1g) HA INIZIATO RICOPRENDO UNA MANSIONE DIVERSA DA QUELLA ATTUALE?

SI

QUALE? ...

NO

1h) REDDITO facoltativa

...

1i) RICEVE UN' INDENNITA' DI RUOLO

SI

NO

2 IL SUO RUOLO

2a) NELL'ORGANIZZAZIONE PRESSO CUI LAVORA E' PREVISTO UN MANSIONARIO RELATIVO AL RUOLO CHE LEI RICOPRE?

SI

2a1) PUO' ELENCARE I PRINCIPALI COMPITI CHE VI SONO ELENCATI?

NO

2a2) LE SONO STATI INDICATI VERBALMENTE AL CONFERIMENTO DELL'INCARICO

SI

2a3) LI PUO' ELENCARE

NO

2b1) PUO' FARE UN ELENCO DELLE SUE ASSEGNAZIONI ANCHE SE NON LE SONO STATE INDICATE NE' PER ISCRITTO NE' VERBALMENTE

2b2) IN MERITO A QUANTO RISPOSTO NELLA PRECEDENTE DOMANDA, PUO' CORTESEMENTE RIPRENDERE L'ELENCO INDICANDO LA SUA PERCEZIONE IN MERITO ALL'ADEGUATEZZA O INADEGUATEZZA DELLA SUA FORMAZIONE IN MERITO A CIASCUNA ATTRIBUZIONE

2b3) COME RITIENE DI AVER ACQUISITO LE COMPETENZE DI CUI SOPRA

ABILITA' E CARATTERISTICHE PERSONALI

ESPERIENZA SUL CAMPO

PERCORSI FORMATIVI

ALTRO

2b4) ATTRIBUISCA ALL'ELENCO PRECEDENTE UN ORDINE DI IMPORTANZA (DA 1 IN SU) CHE METTA AL PRIMO POSTO CIO' CHE RITIENE MAGGIORMENTE SIGNIFICATIVO

2c) COME DESCRIVEREBBE, ANCHE FACENDO USO DI UNA IMMAGINE O DI UNA METAFORA, IL SUO OPERATO PROFESSIONALE QUOTIDIANO?

2d) PUO' RACCONTARE DI UNO O PIU' EPISODI IN CUI HA POTUTO CONSTATARE L'ADEGUATEZZA DI UN SUO COMPORTAMENTO, IN RELAZIONE AL SUO RUOLO DI COORDINATORE?

2d1) RIFLETTENDO SULL'EPISODIO DA LEI RIPORTATO DOVE E COME RITIENE DI AVER ACQUISITO LA COMPETENZA CHE HA MESSO IN CAMPO IN QUELL'OCCASIONE?

10.

Analisi dei dati

L'analisi dei dati a bassa strutturazione passa dalla trascrizione dei testi per procedere ad un conteggio di quelli pre-interpretati e alla costruzione di categorie a posteriori, rappresentate da concetti e asserti, in un approccio interpretativo che è orientato a ricostruire il sistema di significati dei soggetti interpellati.

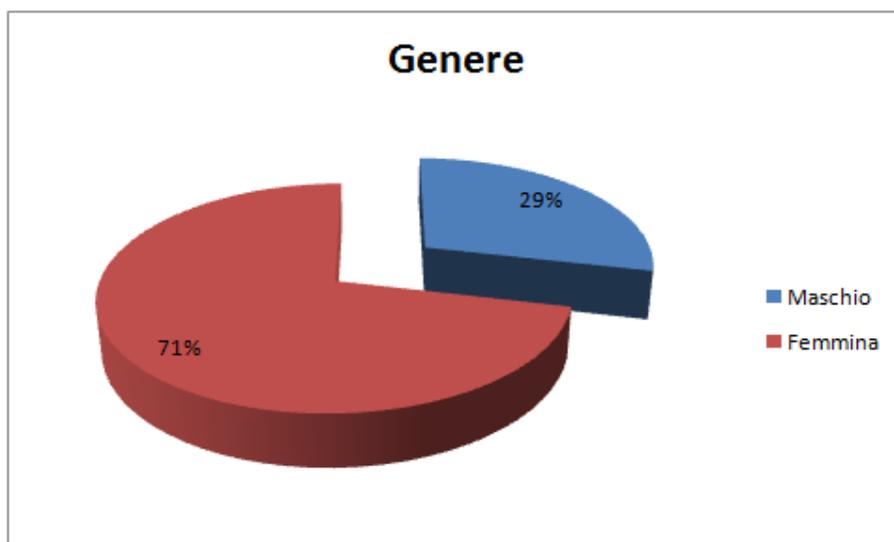
Per fare ciò si è tenuto conto di distinguere i fatti dalle interpretazioni oltre che ciò che è pertinente con l'obiettivo di ricerca da ciò che non lo è al fine di valutare la conferma piuttosto che la confutazione dell'ipotesi di partenza.

1DATI PERSONALI

1a) GENERE

1. M
2. F
3. F
4. M
5. F
6. F
7. F
8. F
9. F
10. F
11. F
12. F
13. M
14. M

Genere	Frequenze
Maschio	4
Femmina	10

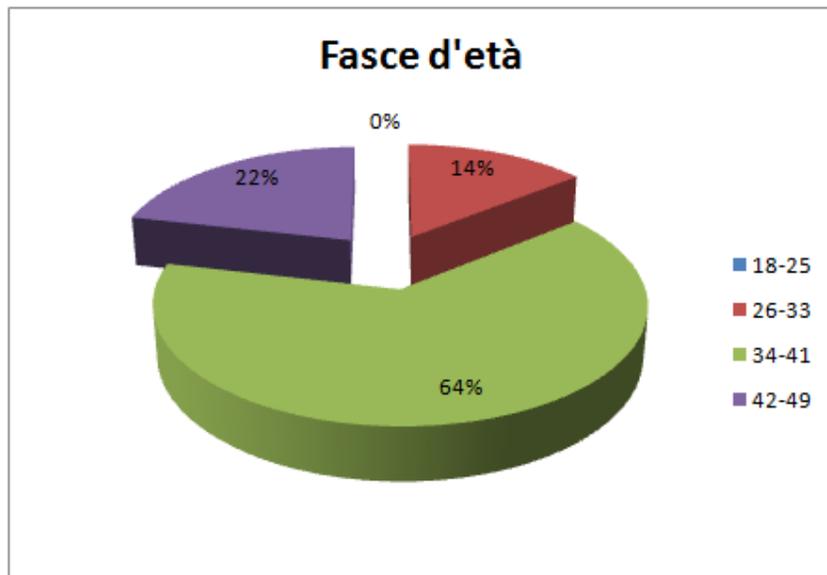


1 b) ETA'

1. 40
2. 37
3. 32
4. 40
5. 30
6. 44
7. 37
8. 41
9. 34
- 10.34
- 11.38
- 12.35
- 13.49
- 14.46

Età media 38 anni

Fascia età	Frequenze
18-25	0
26-33	2
34-41	9
42-49	3

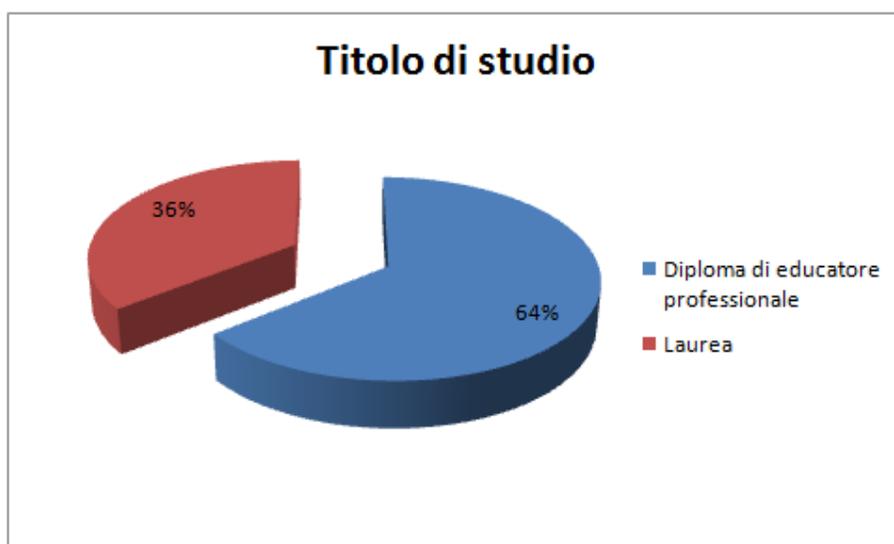


1c) TITOLO DI STUDIO

1. Diploma post diploma
2. Diploma regionale scuola per Educatori Professionali Feyles e **Laurea** di primo livello scienze della formazione
3. Maturità classica, corso animatore professionale, corso educatore professionale
4. **Laurea** in Psicologia
5. **Laurea** in Psicologia clinica e di comunità
6. Diploma post diploma educatore professionale
7. Diploma di educatore professionale
8. **Laurea**
9. Liceo linguistico e corso di riqualifica educatori professionali
10. Diploma educatore professionale, laureanda educazione professionale
11. **Laurea** in Psicologia, Master quadriennale in Sessuologia e Scuola quadriennale di Specializzazione in Psicoterapia Cognitiva
12. **Laurea** in Psicologia, indirizzo Clinico Specializzazione in Psicologia Clinica
13. Istituto commerciale, riqualifica SFEP
14. Diploma post diploma

9 educatori professionali di cui 1 anche laureato e 5 laureati

Titolo di studio	Frequenze
Diploma di educatore professionale	9
Laurea	5



1d) PERCORSI FORMATIVI (ATTINENTI AL RUOLO DI COORDINATORE)

1. diversi, promossi dalla rete nazionale Consorzio Gino matterelli
2. Dieci anni fa, all'avvio del primo incarico con mansioni di coordinamento di un servizio complesso, l'Impresa Cooperativa di cui sono ancora socia, mi ha inserita in due percorsi di formazione, realizzati da un ente di formazione privato svolti nell'arco di un anno e rivolti all'accrescere il bagaglio di competenze necessario allo svolgimento della funzione. Ho partecipato ad percorsi di formazione interni, legati al mansionario ed alle competenze necessarie. Si aggiunge di aver saltuariamente usufruito della **Supervisione** di uno dei servizi di cui avevo il coordinamento per avere uno spazio di lavoro individuale con il supervisore sul tema del Coordinamento.
3. --
4. Tranne laurea, **nessun percorso specifico**, essendo stato al contempo formatore per il diploma da educatore e per quello di assistente per comunità
5. Partecipazione ad un progetto transnazionale sul tema della progettazione europea
6. Percorso dirigenti di base di cooperative sociali (40 ore)
7. **Nessuno specifico** a un ruolo di coordinamento, solo attinenti al servizio in cui svolgo il mio lavoro e alla mia professionalità di educatrice
8. Master in psicosocioanalisi presso la scuola Ariele di Milano
9. Non posso indicare percorsi specifici attinenti al ruolo di coordinatore, sicuramente l'argomento in questi anni di lavoro è stato affrontato ampiamente in **supervisione** dedicando giornate intere, con il consiglio di amministrazione della cooperativa e infine credo che l'**esperienza** giochi un ruolo fondamentale
10. **Nessuno**
11. **Nessuno**
12. Affiancamento con altro coordinatore nel periodo precedente all'incarico, **riunioni** periodiche con il gruppo di coordinamento, riunioni periodiche con i referenti che hanno designato il coordinatore.
13. -
14. **No**

In 7 casi su 14 non si rilevano percorsi formativi specifici; in ogni caso nessuno di quelli elencati risulta specificamente indirizzato alla formazione del coordinatore di servizi. Interessante riscontrare che in 3 questionari vengono valutati come formativi i consueti incontri di riunione e supervisione

1e) TIPO DI ORGANIZZAZIONE E SERVIZIO PRESSO CUI LAVORA

1. cooperativa sociale – area minori
2. cooperativa sociale – educativa territoriale
3. cooperativa sociale – prima infanzia
4. al momento, libero professionista; quando ero coordinatore, coop sociale – area grave emarginazione adulta
5. cooperativa sociale – area accoglienza richiedenti asilo e rifugiati
6. cooperativa sociale – prima infanzia
7. cooperativa sociale – comunità minori
8. cooperativa sociale – coordinatore di coordinatori
9. cooperativa sociale – area minori richiedenti asilo e rifugiati
10. cooperativa sociale – area grave emarginazione adulta
11. cooperativa sociale – comunità terapeutica
12. cooperativa sociale – comunità terapeutica
13. cooperativa sociale, ex associazione – comunità terapeutica
14. cooperativa sociale – educativa territoriale

Il dato relativo al tipo di organizzazione risulta omogeneo sebbene non fosse un prerequisito mentre invece sono rappresentati diversi tipi di servizi ad indicare che i dati rilevati dalla presente ricerca si possono trasversalmente validi per la figura coordinatore prescindendo dal tipo di servizio.

1f) DA QUANTO TEMPO

1. 11 anni
2. 10 anni
3. 6 anni
4. lo sono stato per 5/6 anni, a spanne
5. 6 anni
6. 8 anni
7. dal 2005 come coordinatrice (6 anni)
8. dal 1996 (15 anni)
9. dal 2002 (9 anni)
10. dal 2001 (10 anni)
11. 10 anni
12. 8 anni
13. 14 anni
14. 12 anni

Anzianità di servizio	Frequenze
6	4
8	2
9	1
10	3
11	1
12	1
14	1
15	1



Si evince una notevole stabilità lavorativa ad indicare e confermare il dato già emerso nel quadro teorico che sottolinea una certa fidelizzazione² nelle organizzazioni delle figure prese in considerazione dalla presente ricerca.

² In linea generale, la figura del Coordinatore è esito di un medio-lungo percorso di sviluppo all'interno della stessa cooperativa come ruolo tecnico-operativo. E' questa una figura altamente fidelizzata che deve garantire una buona gestione dei servizi, preferendo quindi farla crescere all'interno della cooperativa con un percorso di carriera più o meno formale. (www.nrpitalia.it/)

1g) HA INIZIATO RICOPRENDO UNA MANSIONE DIVERSA DA QUELLA ATTUALE?

1. Si, educatore
2. Educatore professionale non coordinatore
3. Si, animatore professionale
4. ...all'epoca (+ di 10 anni fa) inizia come operatore e in parallelo responsabile sviluppo
5. operatrice sociale
6. educatrice responsabile di un servizio
7. Educatrice professionale a tempo pieno nel servizio di comunità alloggio per minori gestita dalla cooperativa
8. si, responsabile del personale
9. si, come educatrice non coordinatrice
10. si, operatore/educatore senza titolo
11. si, operatore di comunità e g.a.
12. operatore di comunità
13. operatore
14. si, educatore

Quanto rilevato con la domanda precedente è confermato anche dalle risposte alla successiva che rimanda al percorso di crescita professionale all'interno della medesima organizzazione e quindi anche al processo di costruzione del sapere professionale che sta alla base dell'ipotesi di ricerca.

1h) REDDITO (facoltativa)

1. ---
2. 1080
3. -
4. -
5. 19h ore settimanali, tra i 600 e di 700 euro mensili
6. 13000/anno
7. vedi Contratto Nazionale delle Cooperative
8. -
9. -
10. 1200 circa
11. -
12. -
13. -
14. 1200

Sebbene non esaustivo il dato rilevato suggerisce una sostanziale omogeneità di trattamento economico che si colloca in una fascia decisamente bassa se rapportata alla complessità del ruolo e molteplicità di responsabilità.

1i) RICEVE UN' INDENNITA' DI RUOLO

1. SI
2. SI
3. SI
4. NO
5. perché formalmente non sono inquadrata come coordinatrice, ma come operatrice con ruolo di referenza
6. SI
7. SI
8. SI
9. SI
10. SI
11. SI
12. SI
13. SI
14. SI

2 IL SUO RUOLO

2a) NELL'ORGANIZZAZIONE PRESSO CUI LAVORA E' PREVISTO UN MANSIONARIO RELATIVO AL RUOLO CHE LEI RICOPRE?

1. SI
2. SI
3. SI
4. -
5. SI
6. SI
7. SI
8. -
9. SI
10. SI
11. SI
12. SI
13. SI , lettera di incarico
14. SI

Quanto emerso precedentemente trova riscontro nel diffuso riconoscimento di indennità di ruolo.

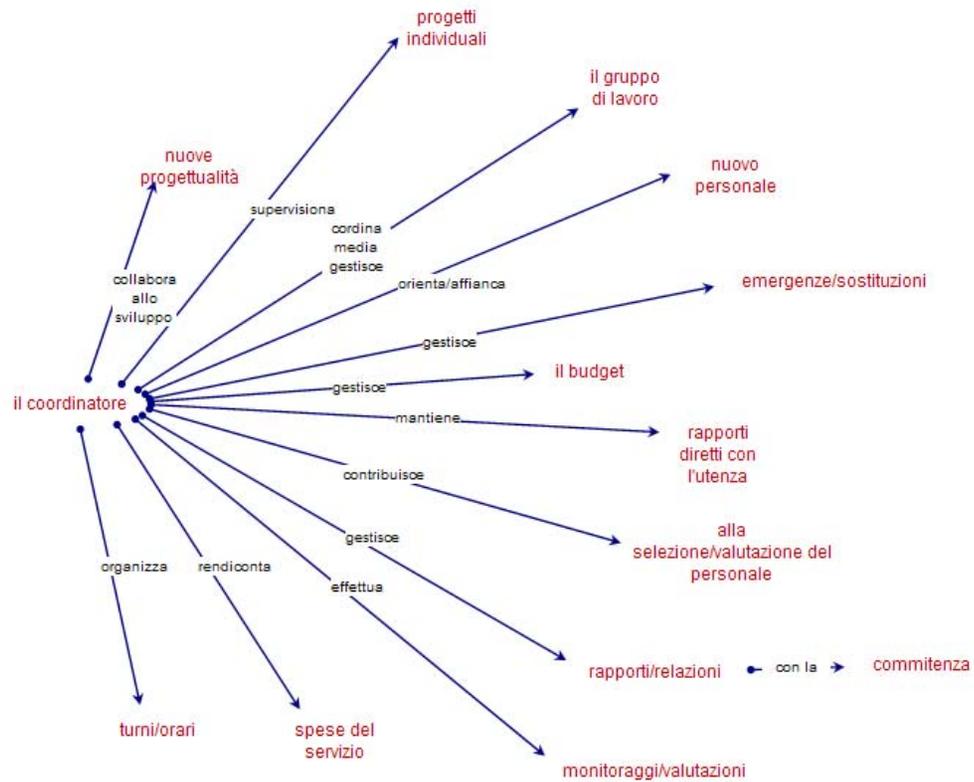
2a1) PUO' ELENCARE I PRINCIPALI COMPITI CHE VI SONO ELENCATI?

1. L'obiettivo principale è il governo dei processi di lavoro più propriamente afferenti alla gestione dei servizi e alla gestione qualitativa degli stessi.
Nello specifico: Azioni di supporto, sostegno e monitoraggio dell'andamento dei vari centri della Cooperativa, avvio nuovi servizi, sostegno all'avvio, incontri trimestrali di verifica della pianificazione annuale, trasferimento competenze, metodologia d'intervento e senso identitario dell'organizzazione.
2. Coordinamento procedure per nuove ammissioni, attribuzioni casi agli educatori, conduzione di incontri di verifica, cura delle relazioni interne al gruppo, rappresentanza con le committenze, gestione orari di lavoro, gestione budget e validazione rendicontazioni mensili, reperibilità in caso di urgenza, gestione e trasmissione della cultura del servizio e dell'organizzazione
3. Coordinare le attività del personale, predisporre il piano di lavoro con gli operatori, referente per gli uffici comunali e del personale impiegato nei servizi per ogni questione relativa alla gestione amministrativa ed organizzativa dei servizi.
4. –
5. Referenza verso la committenza e gli altri soggetti (case di accoglienza, centro psicologico, scuole, avvocati..) che fanno parte del progetto, partecipazione ai tavoli di coordinamento degli enti che partecipano alla rete progettuale, accoglienza e rilevazione dati socio-anagrafici dei beneficiari del progetto, valutazione/ invio /accompagnamento ai percorsi di sostegno psicologico e legale per i beneficiari, gestione aspetti economici (gestione portafoglio, raccolta materiale rendicontativo, erogazioni economiche), partecipazione sviluppi progettuali relativi al mio servizio.
6. Gestione delle equipe di lavoro (turni, sostituzioni, riunioni, relazioni/dinamiche di gruppo), rappresentanza interna e esterna alla cooperativa, gestione budget di servizio e rendicontazione, selezione delle risorse con la responsabile del personale, relazioni con le famiglie, relazioni con le committenze, responsabile della qualità, della sicurezza, della privacy e dell'HACCP per i servizi.
7. Coordinamento delle procedure per i nuovi inserimenti e aggiornamento PEI, rappresentanza interna e esterna alla cooperativa, coordinamento nella gestione delle referenze, attivazione delle risorse in situazioni d'urgenza, gestione orari di lavoro, validazione della rendicontazione mensile, affiancamento al responsabile del personale nella selezione, organizzazione supervisione e formazione, cura delle relazioni interne al gruppo, incontri individuali con i singoli lavoratori, gestione budget, appoggio ai referenti delle minori in alcune riunioni, responsabile della qualità all'interno del servizio, responsabile della rilevazione presenze degli ospiti e dei dati relativi all'utenza, reperibilità in caso di urgenze, gestione e trasmissione della cultura del servizio e dell'organizzazione, responsabile dell'HACCP, verifica del rispetto dei dati sensibili.
8. –

9. Gestione e amministrazione del servizio, Organizzazione del lavoro e gestione del personale, Gestione degli utenti, Curare la relazione con la committenza in particolare i colloqui con i servizi di riferimento, Curare la comunicazione con il consiglio di amministrazione della Cooperativa. Seguire e organizzare accompagnamenti e attività degli utenti, Aggiornare o supervisionare le relazioni educative.
10. Coordinamento equipe, gestione personale, coordinamento politico e partecipazione ai tavoli istituzionali, referente verso le istituzioni, progettazione e sviluppo, referente educativa, responsabile dei progetti educativi, stesura report e relazioni comunicazione con il consiglio di amministrazione della Cooperativa, responsabile cassa .
11. Programmazione e integrazione tra personale sanitario, educativo e assistenziale. Coordinamento equipe. Definizione dei turni di lavoro e presidio delle presenze. Orientamento e formazione dei nuovi operatori
12. Programmazione e integrazione tra il personale sanitario, educativo e assistenziale dell'asl, coordinare le attività degli operatori, definire i turni degli stessi e presentarli al Coordinatore Personale Sanitario, sostituzione del personale in caso di malattia, ferie e permessi, ecc., rendiconto e controllo delle spese previste per le attività terapeutiche, riabilitative e ricreative, rendiconto e controllo delle spese personale del singolo ospite, vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici individuali.
13. Programmazione e integrazione tra il personale sanitario, educativo e assistenziale dell'asl, coordinare le attività degli operatori, definire i turni degli stessi e presentarli al Coordinatore Personale Sanitario, sostituzione del personale in caso di malattia, ferie e permessi, ecc., rendiconto e controllo delle spese previste per le attività terapeutiche, riabilitative e ricreative, rendiconto e controllo delle spese personale del singolo ospite, vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici individuali.
14. Gestione del gruppo di lavoro, rapporti con la committenza, mediazione tra gli educatori e i Servizi Sociali, rendicontazione oraria dei singoli lavoratori .

Risulta ampiamente diffusa la consuetudine della procedurizzazione dell'incarico attraverso la consegna di un mansionario assegnato ai coordinatori all'atto dell'incarico. Le referenze sono sostanzialmente analoghe e sovrapponibili a quelle individuate nel profilo del quadro teorico, nuovamente in modo trasversale e omogeneo, al di là dei differenti servizi.

Gli asserti chiave nella mappa concettuale qui di seguito.



2a2) LE SONO STATI INDICATI VERBALMENTE AL CONFERIMENTO DELL'INCARICO

1. --
2. Il mansionario è stato riformulato, migliorato insieme alla responsabile per il personale ed insieme alla responsabile per il Controllo Qualità
3. Si
4. si
5. --
6. si, anche
7. -
8. -
9. Ne abbiamo parlato e abbiamo commentato i punti principali indicati nel mansionario
- 10.-
- 11.-
- 12.-
- 13.no
14. alcuni si, altri si sono creati in itinere rispondendo alle necessità del momento

2a3) LI PUO' ELENCCARE

1. --
2. --
3. --
4. solite cose: referenza su casi, responsabilità tenuta oraria e termini contrattuale, interfaccia con committenza, gestione cassa servizio, manutenzione ed simili
5. -
6. -
7. -
8. -
9. -
- 10.-
- 11.-
- 12.--
- 13.-
- 14.--

2b1) PUO' FARE UN ELENCO DELLE SUE ASSEGNAZIONI ANCHE SE NON LE SONO STATE INDICATE NE' PER ISCRITTO NE' VERBALMENTE

1. -
2. -
3. -
4. -

5. Referenza, presa in carico beneficiari, gestione cassa, sviluppo progettazione, accompagnamenti dei beneficiari sul territorio, supervisione percorsi dei beneficiari
6. Non ve ne è alcuna che non mi sia stata formalmente assegnata
7. –
8. Legale rappresentanza; rappresentanza politica; responsabile dell'amministrazione; coordinatrice di equipe complesse; progettista
9. –
10. Coordinamento equipe, progettazione e sviluppo, referente verso ambito istituzionale d'area, referente progetti educativi
11. Coordinamento equipe, Integrazione tra personale sanitario, educativo e assistenziale, Definizione dei turni, Presidio presenze op e sostituzioni. Orientamento e formazione nuovi op e affiancamento, Rendicontazione e controllo spese per attività riabilitative, Vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici, Incontri con gruppo di coordinamento, tutoring dei tirocinanti.
12. oltre a quelle indicate dal mansionario, rientrano tra le mie assegnazioni: gestione dinamiche del gruppo degli operatori, accoglienza e sostegno dei singoli colleghi rispetto a difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro e nel rapporto con gli altri colleghi, gestione richieste non previste, offerta di sostegno/confronto continui e costanti, gestione relazioni tra colleghi e organismi direzionali della cooperativa, gestione di aspetti burocratici e amministrativi oltre a quelli menzionati nel mansionario, organizzazione di attività varie, gestione delle risorse di fronte a richieste sempre differenti e non proceduralizzabili.
13. –
14. seguire tutti i passaggi della presa in carico (presentazione, definizione dell'educatore che seguirà la presa in carico, definizione del monte ora da destinare), rendicontazione mensile (interna e verso la committenza), coordinamento della riunione d'equipe, monitoraggio dell'andamento della presa in carico, revisione delle documentazioni prodotte dai singoli educatori, rapporto con la committenza

La sequenza di domande 2a2, 2a3 e 2b1 sono state inserite per indagare le modalità e i contenuti delle assegnazioni all'atto del conferimento di ruolo, nella consapevolezza che i modelli organizzativi sono molteplici. E' stato pertanto necessario valutare tutte le possibilità per giungere con chiarezza alla definizione delle competenze del coordinatore. Resta il riferimento alla precedente mappa concettuale.

2b2) IN MERITO A QUANTO RISPOSTO NELLA PRECEDENTE DOMANDA, PUO' CORTESEMENTE RIPRENDERE L'ELENCO INDICANDO LA SUA PERCEZIONE IN MERITO ALL'ADEGUATEZZA O INADEGUATEZZA DELLA SUA FORMAZIONE IN MERITO A CIASCUNA ATTRIBUZIONE

1. Azioni di supporto , sostegno e monitoraggio dell'andamento dei vari centri della Cooperativa *formazione piuttosto adeguata*.
Avvio nuovi servizi, sostegno all'avvio. *formazione piuttosto adeguata*
Incontri trimestrali di verifica della pianificazione annuale *formazione molto adeguata*
Trasferisce competenze, metodologia d'intervento e senso identitario dell'organizzazione. *formazione molto adeguata*
2. Ritengo che l'organizzazione in cui lavoro abbia *adeguatamente* provveduto a fornirmi la formazione (e un accompagnamento interno) necessaria all'adempimento di tutte le funzioni previste, comprese quelle legate alle gestione del gruppo
3. Coordinare le attività del personale. Predisporre il piano di lavoro con gli operatori. Referente per gli uffici comunali e del personale impiegato nei servizi per ogni questione relativa alla gestione amministrativa ed organizzativa dei servizi;
Il percorso formativo e l'esperienza mi hanno fornito molti strumenti per svolgere al meglio la mia professione, ma sicuramente c'è sempre da migliorare. La formazione continua e lo scambio tra colleghi sono un ottima palestra.
4. Ero io che spingevo per aumentare la competenza diffusa in coop
5. Referenza, presa in carico beneficiari */discreta*, gestione cassa/*discreta*, sviluppo progettazione/*discreta*, accompagnamenti dei beneficiari sul territorio / *buona*, supervisione percorsi dei beneficiari */buona*
6. Gestione delle equipe di lavoro (turni, sostituzioni, riunioni, relazioni/dinamiche di gruppo) *Adeguata ma certamente migliorabile*
rappresentanza interna e esterna alla cooperativa: *adeguata*
gestione budget di servizio e rendicontazione: *adeguata*
selezione delle risorse con la responsabile del personale: *non sufficiente*
relazioni con le famiglie: *adeguata ma certamente migliorabile*
relazioni con le committenze: *adeguata*
responsabile della qualità, della sicurezza, della privacy e dell'HACCP per i servizi *adeguata* ma indispensabile continuo aggiornamento e formazione
7. Tenuto conto che la mia è una formazione sul campo non avendo frequentato alcun corso specifico, ritengo di essere *sufficientemente adeguata* in ogni singola mansione elencata; per quanto riguarda cura delle relazioni interne al gruppo, incontri individuali con i singoli lavoratori, gestione e trasmissione della cultura del servizio e dell'organizzazione ritengo che la supervisione educativa alla quale partecipo da anni con l'intera equipe mi abbia aiutato a migliorare tali mansioni acquisendo maggiori abilità di gestione delle relazioni complesse

8. Legale rappresentanza: **scarsa**; rappresentanza politica: **scarsa**; responsabile dell'amministrazione: **scarsa**; coordinatrice d'équipe: **buona**; progettista: **media**.
9. Il compito per il quale sento più **inadeguata** la mia formazione è sicuramente la gestione del personale, rispetto agli altri compiti sento di avere una formazione più **adeguata**
10. Referente percorsi educativi: **discreta**, Coordinamento equipe: **discreta**, Referente verso le istituzioni: **discreta**, Progettazione e sviluppo: **scarsa**
11. Coordinamento equipe **poco adeguata** - Integrazione tra personale sanitario, educativo e assistenziale **poco adeguata** - Definizione dei turni **adeguata** - Presidio presenze op e sostituzioni **adeguata** - Orientamento e formazione nuovi op e affiancamento **adeguata** - Rendicontazione e controllo spese per attività riabilitative **adeguata** - Vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici **adeguata** - Incontri con gruppo di coordinamento **adeguata** - Tutoring dei tirocinanti **adeguata**.
12. programmazione e integrazione tra il personale sanitario, educativo e assistenziale dell'asl: **discreta**: coordinare le attività degli operatori: **discreta**; - definire i turni degli stessi e presentarli al Coordinatore Personale Sanitario: **insufficiente**; sostituzione del personale in caso di malattia, ferie e permessi, ecc.: **insufficiente**; rendiconto e controllo delle spese previste per le attività terapeutiche, riabilitative e ricreative: **insufficiente**; rendiconto e controllo delle spese personale del singolo ospite: **insufficiente**; vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici individuali: **discreta**. Attribuzioni oltre il mansionario: gestione dinamiche del gruppo degli operatori: **discreta**; accoglienza e sostegno dei singoli colleghi rispetto a difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro e nel rapporto con gli altri colleghi: **discreta**; gestione richieste non previste: **insufficiente**; offerta di sostegno/confronto **discreta**; gestione relazioni tra colleghi e organismi direzionali della cooperativa: **insufficiente**; gestione di aspetti burocratici e amministrativi: **insufficiente**; organizzazione di attività varie: **insufficiente**; gestione delle risorse di fronte a richieste sempre differenti e non proceduralizzabili: **insufficiente**.
13. programmazione e integrazione tra il personale sanitario, educativo e assistenziale dell'asl (**adeguato**), coordinare le attività degli operatori (**adeguato**), definire i turni degli stessi e presentarli al Coordinatore Personale Sanitario (**adeguato**), sostituzione del personale in caso di malattia, ferie e permessi, ecc. (**adeguato**), rendiconto e controllo delle spese previste per le attività terapeutiche, riabilitative e ricreative (non svolto), rendiconto e controllo delle spese personale del singolo ospite (non svolto), vigilanza sulla realizzazione dei progetti terapeutici individuali. (**discreto**).
- 14.--

La domanda si prefigge lo scopo di portare l'attenzione del soggetto alla propria adeguatezza sulle singole attribuzioni non tanto in termini valutativi ma per poter poi affondare sull'auto riflessione e poter rispondere alla domanda successiva.

2b3) COME RITIENE DI AVER ACQUISITO LE COMPETENZE DI CUI SOPRA

1. Esperienza sul campo
2. Ritengo che il coordinamento di un servizio complesso richieda prima di tutto una lunga esperienza di lavoro sul campo ed in secondo luogo adeguate caratteristiche personali. La mia esperienza di lavoro nei gruppi mi porta a sostenere il fatto che la formazione dedicata possa solo migliorare la predisposizione personale e possa offrire strumenti specifici che professionalizzano le attitudini
3. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo - percorsi formativi
4. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo - percorsi formativi
5. Abilità e caratteristiche personali, esperienza sul campo
6. Abilità e caratteristiche personali, esperienza sul campo
7. Esperienza sul campo e altro:osservando l'opera dei precedenti coordinatori e "intrecciandola" a quelle che sono le mie convinzioni rispetto a ciò che un coordinatore dovrebbe fare e essere
8. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo - percorsi formativi
9. Esperienza sul campo - Altro: L'aiuto di colleghi con più esperienza di me, i consigli e l'appoggio del consiglio di amministrazione della Cooperativa che all'inizio della mia esperienza ha saputo sostenermi e guidarmi in alcune scelte importanti
10. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo - percorsi formativi
11. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo - percorsi formativi
12. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo
13. Esperienza sul campo
14. Abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo

La domanda propone un elenco di tre scelte più una quarta aperta in modo da offrire la possibilità di una valutazione che si sviluppa ulteriormente con la domanda successiva. Emerge che "Esperienza sul campo" compare in tutti e 14 i riscontri, a seguire compare 10 volte "Abilità e caratteristiche personali" e 5 volte "Percorsi formativi".

2b4) ATTRIBUISCA ALL'ELENCO PRECEDENTE UN ORDINE DI IMPORTANZA (DA 1 IN SU) CHE METTA AL PRIMO POSTO CIO' CHE RITIENE MAGGIORMENTE SIGNIFICATIVO

1. esperienza sul campo - abilità e caratteristiche personali – percorsi formativi
2. caratteristiche e qualità personali, significativa esperienza pregressa di lavoro sul campo, formazione specifica e supervisione al ruolo
3. esperienze sul campo, percorsi formativi, abilità personali
4. percorsi formativi, abilità personali, esperienza sul campo
5. percorsi formativi esperienza sul campo e abilità e caratteristiche personali
6. esperienza sul campo - abilità e caratteristiche personali – percorsi formativi
7. esperienza sul campo - abilità e caratteristiche personali
8. abilità e caratteristiche personali; Percorsi formativi; Esperienza sul campo
9. esperienza sul campo , aiuto e appoggio dei colleghi con più esperienza, abilità e caratteristiche personali, percorsi formativi
10. esperienza sul campo Formazione Abilità personali
11. percorsi formativi Esperienza sul campo Abilità personali
12. abilità e caratteristiche personali - esperienze sul campo

13. **esperienza sul campo**, caratteristiche personali, formazione
14. **esperienza sul campo** - abilità e caratteristiche personali – percorsi formativi

Sono 8 dei 14 che collocano l'esperienza sul campo al primo posto, 3 percorsi formativi e 3 caratteristiche e abilità personali. La valutazione sommata delle due ultime domande porta alla considerazione di una sostanziale conferma dell'ipotesi di partenza.

2c) COME DESCRIVEREBBE, ANCHE FACENDO USO DI UNA IMMAGINE O DI UNA METAFORA, IL SUO OPERATO PROFESSIONALE QUOTIDIANO?

1. **Faccio cose vedo gente.....**
2. Come Cyrano cerco di tirare fuori il meglio che c'è da ogni percorso e persona (compreso il gruppo che coordino), lotto per i diritti e mi nutro di **passione**.
3. Quando penso al mio lavoro, mi viene in mente un proverbio cinese: "Che gli uccelli della **preoccupazione** e dell'**ansia** volino sopra la tua testa non lo puoi evitare, ma puoi evitare che ti facciano il nido tra i capelli".
4. –
5. Estremamente **variegato** e **complesso** dal punto di vista delle procedure e della gestione degli aspetti burocratici. "Mettersi e togliersi continuamente cappelli di diverse forme, colori ed usi".
6. Una **giostra** con alti e bassi di **soddisfazioni** e **preoccupazioni**, in movimento continuo e per la quale non esiste il tasto "stop".
7. Un'**aquila** che scruta dall'alto e apporta al nido ciò di cui ha necessità, a volte mi sento più un **rotwailer** con un osso in bocca che molla solo quando ha raggiunto un suo obiettivo.
8. Caotico, creativo, che richiede continue mediazioni, riaggiustamenti e riorganizzazioni, improvvisato e organizzato/pensato, soddisfacente e continuamente arricchente, un apprendimento continuo, una scoperta quotidiana. Usando una metafora "**un vortice dorato e luminoso**".
9. L'immagine che mi viene in mente è quella di alcuni personaggi dei fumetti, quali "**i fantastici 4**" in quanto il coordinatore dovrebbe essere una figura che riesce ad affrontare situazioni estremamente differenti fra loro a seconda di chi si trova di fronte e dovrebbe saper scegliere quale aspetto del suo ruolo sia più consono utilizzare a seconda della situazione in cui si viene a trovare.
10. **Confuso e felice**. Decisamente caotico e vario, la carta degli imprevisti è pescata quotidianamente, allo stesso tempo è molto arricchente e per niente monotono. E' un lavoro che per essere svolto al meglio deve metterti continuamente in crisi.
11. L' **equilibrista**
12. Il mio operato professionale quotidiano è assimilabile, per certi aspetti, al ruolo del "**fratello maggiore**", punto di riferimento, discreto, che offre possibilità di

confronto/sostegno. Per altri aspetti il mio ruolo è assimilabile a quello di un supervisore.

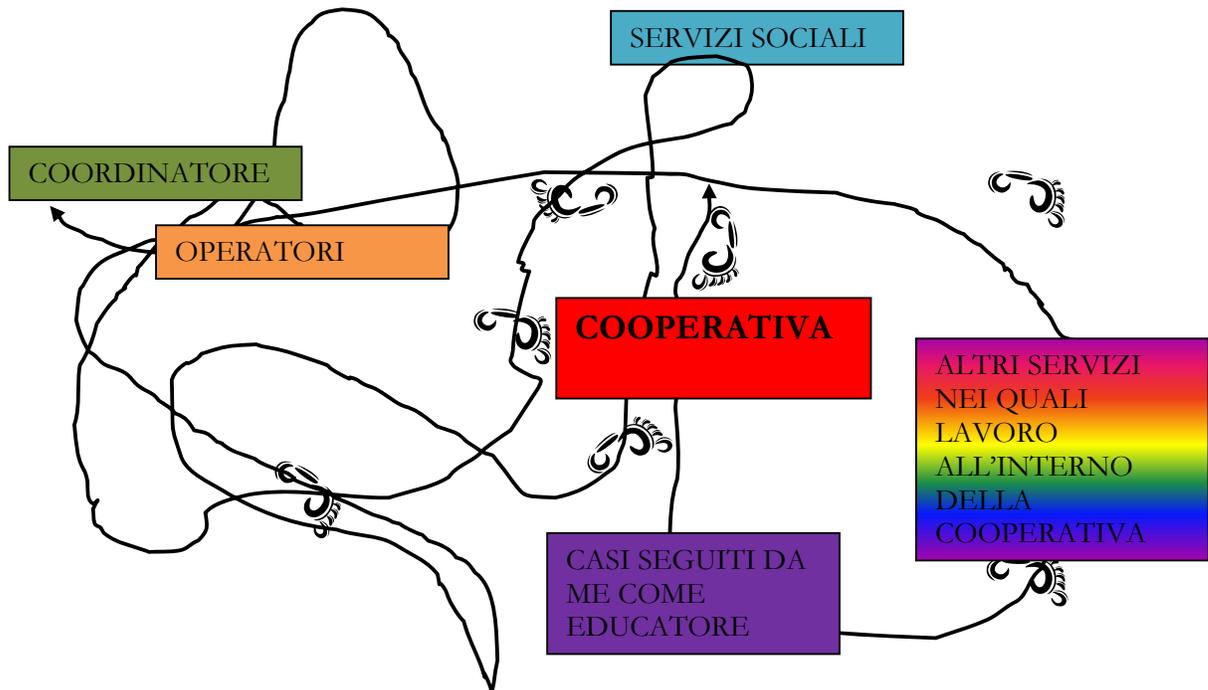
I compiti più prettamente organizzativi lo rendono assimilabile a un ruolo amministrativo.

Inoltre ritengo che il coordinatore abbia anche una funzione assimilabile a quella del **genius loci**, che ha il compito di animare o rianimare l'identità del gruppo, consentendo contemporaneamente che il gruppo evolva.

Per quanto riguarda la gestione delle dinamiche di gruppo il ruolo è tendenzialmente quello di mediazione, ma anche a volte quello di leader.

13. parafulmine

14.



La domanda aperta invita alla descrizione libera al fine di indagare le opinioni dei coordinatori in merito alla loro realtà professionale. Emergono immagini e asseriti che rimandano a scenari analoghi i cui elementi principali riconducono al concetto di complessità e articolazione, talvolta anche di difficoltà ma anche ad una ricchezza e di una passione sostanzialmente rara quando si parla di lavoro.

2d) PUO' RACCONTARE DI UNO O PIU' EPISODI IN CUI HA POTUTO COSTATARE L'ADEGUATEZZA DI UN SUO COMPORTAMENTO, IN RELAZIONE AL SUO RUOLO DI COORDINATORE?

1. In occasione della maternità di un coordinatore di un servizio complesso, ho valutato di sostituirla con un elemento interno al gruppo di lavoro. Decisione rischiosa perché la persona in oggetto non aveva mai svolto mansioni di coordinamento e stava attraversando un momento particolare del suo percorso lavorativo. **La scelta si è dimostrata vincente:**
 - Il nuovo coordinatore ha acquisito competenze e si è sentito valorizzato dal gruppo e dalla direzione;
 - Il gruppo si è attivato e responsabilizzato rispetto al periodo di transizione;
 - È aumentata la qualità del lavoro.Morale: è importante, con molta attenzione, introdurre discontinuità nei gruppi di lavoro, non essere troppo conservativi. **I cambiamenti liberano inattese e nuove energie.**
2. –
3. L'avvio di un nuovo servizio mi ha messo a dura prova, coordinare i fornitori, controllare i lavori, i primi contatti con una nuova amministrazione, colloquiare il personale, redigere il progetto educativo, incontrare l'utenza e garantire un lavoro di qualità..., ma nonostante le numerose difficoltà, siamo riusciti ad avviare il servizio nei tempi stabiliti. **Riuscire a tenere insieme così tante sfaccettature è molto complesso.** Il lavoro del coordinatore è molto affascinante, ma è un lavoro carico di stress, il coordinatore deve necessariamente avere molte competenze; dalla gestione della logistica all'amministrazione, dal personale alle forniture, senza mai perdere di vista la qualità del servizio, dei colleghi, delle persone.
4. **Il dispiacere di committenza, utenti e colleghi quando ho lasciato**
5. Durante la partecipazione ai tavoli di coordinamento degli enti che partecipano al progetto nel portare la posizione del servizio/cooperativa per cui lavoro.
6. Lo sguardo e l'umore degli educatori durante le riunioni d'equipe, il clima che si crea, la creatività e la voglia di partecipare sono quotidianamente i segnalatori di efficacia del lavoro. Lo sono anche i colloqui con i genitori attraverso la fiducia che ripongono nei servizi così come il ritorno positivo da parte delle committenze. Ho in mente più di un problema affrontato insieme alle equipe risolto con la collaborazione di tutti. Ma quei "tutti" chiedevano di essere guidati e motivati al lavoro, alla professionalità, alla **riflessione** ed è senz'altro questo uno degli obiettivi più difficili da raggiungere. Esserci talvolta riuscita mi ha permesso di constatare l'adeguatezza del lavoro fatto.
7. In fase di ogni inserimento descrivo ai minori servizi regole e ideologia del servizio permettendo agli educatori di occuparsi della ragazza sgravandoli dalla burocrazia e dal proferire l'elenco delle regole che caratterizzano la nostra organizzazione sede di certificazione di qualità del servizio. Mi trovo spesso a dover spiegare alcune scelte sia di procedure sia di applicazione delle regole ai certificatori: per esempio contesto loro la necessità di scrivere le regole della comunità e esporle, contesto loro la necessità di individuare non conformità nel comportamento delle

ragazze (vedi fughe, ritardi, non rispetto dei loro impegni etc) e altro ancora tendo a assumere un comportamento/atteggiamento di persona che [spiega con calma e intransigenza](#) il proprio lavoro evidenziando le criticità delle loro affermazioni!

8. Più che un episodio racconto dei comportamenti “prototipici” che si ripetono nella mia esperienza professionale di coordinatrice: nel momento in cui ho un ruolo di coordinamento la tecnica con cui agisco questo ruolo è quella di [pormi come un contenitore](#) in cui le mie educatrici “mettono” le cose che fanno e che pensano, lascio che siano loro a fare delle esperienze dirette, anche sbagliando, per poi ripensare con loro l’esperienza vissuta direttamente e leggervi punti di forza, punti di debolezza, trarne una teoria” dell’azione educativa in quel contesto in modo che [l’apprendimento esperienziale](#) permetta effettivamente di accrescere le proprie competenze che diventano stabili perché provate direttamente. Ultimamente ho messo in atto una tecnica di coordinamento diversa, mettendo in crisi l’équipe, provocandola simulando una posizione che ha lo scopo di mettere in discussione delle posizioni cristallizzate e far riflettere sul paradosso della situazione in essere.

9. L’anno scorso ho iniziato a lavorare per una comunità alloggio per minori richiedenti asilo e rifugiati, della quale sono stata nominata coordinatrice. L’équipe era formata da un numero ristretto di persone: 3 educatrici e 1 operatore alla pari. In passato l’utenza aveva creato dei problemi tanto che l’équipe che si era costituita era completamente rinnovata.
Prima di iniziare con il CDA si erano posti una serie di [obiettivi da raggiungere](#) tra i quali motivare gli educatori nonostante alcune difficoltà obiettive nella gestione degli utenti .
Pochi mesi dopo il mio ingresso era arrivata anche un’educatrice proveniente da un altro servizio, si veniva così a comporre quella che doveva essere l’équipe definitiva. Il cambiamento di questa educatrice era però un cambiamento “forzato” nel senso che il trasferimento non era dovuto ad una sua personale voglia di cambiare, bensì alla perdita da parte della Cooperativa del servizio in cui stava lavorando. Inizialmente avevo lavorato con l’équipe chiarendo e condividendo obiettivi e compiti delle diverse attività con i ragazzi decidendo insieme metodi e ruoli. A distanza però di qualche mese c’era la sensazione che la nuova educatrice non riuscisse a trovare una precisa collocazione nel gruppo allora avevo pensato che fosse necessario motivare maggiormente l’educatrice. Ho agito quindi secondo le seguenti modalità: ho rivisto le responsabilità e i compiti delle singole educatrici elencandoli per scritto basandomi sulle competenze dei singoli. A questo punto mi sono riproposta di [condividere con l’équipe in base alle varie aspettative delle singole educatrici](#). A colloquio con la nuova educatrice era emersa la sua difficoltà che era la percezione di trovarsi spesso a correre dietro alle varie situazioni senza avere in mente degli obiettivi precisi e senza pensare ad un suo percorso di crescita. A questo punto le chiesi di pensare agli obiettivi ed ai compiti presentando io stessa nuove proposte e chiedendo a lei di farne delle nuove che potessero eventualmente mettere a frutto le sue conoscenze. Ci incontrammo dopo alcuni giorni con lo scopo di condividere delle modalità di lavoro da portare poi in riunione d’équipe analizzando eventuali difficoltà ed ostacoli che avrebbero potuto presentarsi, cercando di rafforzare l’importanza del confronto con gli altri colleghi e soprattutto con quelli con più esperienza che potevano diventare un punto di riferimento e sottolineando il fatto che gli errori erano comunque inevitabili in una nuova attività e che potevano diventare essi stessi una base di confronto. Tutto era

stato poi portato e **condiviso** in riunione di gruppo lasciando aperta la possibilità di analizzare nuovamente la situazione se fossero sorti eventuali dubbi.

10. Ho assunto il coordinamento di una collega in maternità, la gestione del servizio era molto (troppo) concentrata sull'utenza e poco sul lavoro d'équipe. Dopo un periodo di **osservazione e riflessione** ho cominciato a scardinare un modello che ritenevo soffocante e ansiogeno per cominciare a immettere un modello non impiantato sull'emergenza ma sulla divisione dei compiti e sulle capacità di ogni singolo operatore, tenendo conto dei limiti del monte ore, del budget e della particolare utenza. Ho iniziato l'équipe ad un percorso di supervisione centrato sulle dinamiche in ho rivisto modalità di intervento e gestione delle strutture. Quando ho lasciato questo incarico ho sentito una forte adeguatezza nel mio ruolo di coordinatrice.

11.–

12. Nello svolgimento delle mie mansioni ritengo di avere spesso la sensazione di adeguatezza del mio comportamento in relazione al mio ruolo.

In particolare riscontro tale adeguatezza nei commenti dei colleghi, **quando riesco ad accogliere le loro richieste, a facilitarne il lavoro**, in termini organizzativi o relazionali.

Spesso mi trovo a dover elaborare soluzioni, criteri, modalità e procedure per facilitare o risolvere problemi o ridimensionare ostacoli al lavoro. Il riscontro dei colleghi è importante per valutare la mia efficacia in tale mansione.

Conferme dell'adeguatezza del mio comportamento mi derivano anche dal **confronto diretto soprattutto con i colleghi con minore anzianità lavorativa**. Da tali confronti emerge la mia funzione di punto di riferimento e la sua efficacia.

La sensazione che i colleghi sentano di potersi rivolgere a me per varie problematiche, sapendo di non essere soli nello svolgimento del loro lavoro, all'interno di una **relazione autentica in cui i ruoli sono chiari** è ciò che maggiormente mi consente di constatare l'adeguatezza del mio comportamento.

13. Il comportamento nell'insieme prende forma, a parer mio, là dove si sono ottenuti dei risultati con gli "utenti". Anche se questi risultati sono di **stabilità**. Questo perché il ruolo di coordinatore lo vedo strettamente intrecciato con il lavoro di équipe

14. Dopo circa 3 mesi dall'inizio della presa in carico educativa si fissa la riunione per la definizione del PEI (progetto educativo individuale). Questo momento è sempre stato di difficile gestione, in quanto richiedeva la disponibilità di molte figure educative. Una mia proposta è stata quella di fissare questa riunione già al momento della presentazione del caso; occasione questa che vedeva **presenti tutte le figure coinvolte nella gestione del caso**. Questo suggerimento è stato molto apprezzato dalla committenza in quanto ha permesso di risparmiare molto tempo-lavoro.

2d1) RIFLETTENDO SULL'EPISODIO DA LEI RIPORTATO DOVE E COME RITIENE DI AVER ACQUISITO LA COMPETENZA CHE HA MESSO IN CAMPO IN QUELL'OCCASIONE?

1. Credo **l'esperienza**
2. –
3. Penso che per essere un buon coordinatore si debbano avere tutti i saperi: Sapere (**conoscenze, formazione, aggiornamento continuo**), Saper Fare (capacità organizzative), Saper essere (capacità relazionali, empatia).
4. –
5. Ritengo di essermi formata perlopiù attraverso **la pratica del lavoro quotidiano** direttamente da me esperita, ed osservata/appresa dal lavoro di altri soggetti che ricoprono il ruolo di coordinatori
6. Senz'altro dall'aver sbagliato molte altre volte prima, quindi **dall'esperienza** oltre che dalle caratteristiche personali
7. la competenza è acquisita **dall'esperienza** tramandata dai coordinatori precedenti e dall'osservazione dei benefici che la chiarezza in sede di inserimento apporta all'instaurare una relazione con la nuova ragazza arrivata. La competenza è acquisita sul campo e supportata dal credere fortemente nell'impostazione del servizio così come esso è stato impostato: un sistema in evoluzione
8. Questa tecnica di coordinamento l'ho acquisita mettendo in pratica gli **insegnamenti universitari e del master rispetto alla maieutica degli adulti, la formazione continua** in contesti lavorativi e l'imparar facendo, oltre alle tecniche di lettura delle dinamiche di gruppo e della loro gestione. La possibilità di muovermi con più agevolezza rispetto al provocare e gestire una crisi del gruppo di lavoro l'ho acquisita grazie all'**esperienza** che mi permette di padroneggiare con maggiore sicurezza e competenze aggiuntive le tecniche apprese nel percorso scolastico.
9. Sicuramente ha giocato un ruolo fondamentale **l'esperienza** e l'appoggio che ho avuto da parte della cooperativa per saper gestire quella situazione, come ho già sottolineato il confronto con colleghi che fanno parte del Cda e che hanno quindi esperienza e ruoli differenti dal mio oltre che una visione esterna del problema che si era presentato, è stato sicuramente fondamentale. Teoricamente, anche se non ho mai frequentato corsi specifici sull'argomento, devo dire che al corso di riqualifica per educatori professionali avevamo affrontato l'argomento dell'importanza della comunicazione all'interno di un'équipe di lavoro, argomento che si è rivelato in parte utile nel momento in cui il coordinatore si trova ad affrontare situazioni come questa.
10. **L'esperienza** è certamente la componente più forte, la mia continua formazione ha molto migliorato ed elevato la mia competenza.
11. La scuola di specializzazione in psicoterapia mi ha fornito le basi per individuare e gestire le dinamiche individuali e di gruppo, così come **l'esperienza** sul campo mi ha permesso nel corso degli anni di affinare gli interventi, ma credo fermamente nella necessità di percorsi formativi specifici al ruolo di coordinatore.
12. Ritengo di aver acquisito tale competenza in maniera predominante sul campo, **attraverso l'esperienza**, passando attraverso prove ed errori.

Le caratteristiche personali risultano essere molto importanti, soprattutto a causa della scarsa possibilità formativa, così come si rende fondamentale il confronto con colleghi che ricoprono lo stesso ruolo.

La sensazione è comunque quella di un ruolo che ci si **costruisce da sé**, senza alcuna certezza preliminare di essere in grado di svolgerlo.

13. **Esperienza** sul campo

14. Penso di aver acquistato questa competenza con **l'esperienza** e un personale senso pratico e organizzativo che mi porta spesso a cercare di ottimizzare i tempi.

11.

Osservazioni e conclusioni

Il desiderio iniziale che ci ha mosso per realizzare la presente ricerca è stato quello di approfondire qualcosa che viviamo quotidianamente, che ci coinvolge personalmente e che riguarda le organizzazioni per le quali lavoriamo.

Viviamo il nostro ruolo con la certezza che ogni giorno può portare una questione nuova. Una funzione sempre "in bilico" quella del coordinatore, "strutturalmente alla ricerca di equilibri tra opposti: tra collaborare e verificare, tra prendersi cura delle relazioni interne e prendersi cura delle relazioni esterne, tra organizzare e rinnovare" (Mostarda, 2006).

Siamo partiti dall'idea che la nostra formazione si compia ogni giorno, nella concretezza delle quotidiane questioni.

Abbiamo raccolto 14 testimonianze che sono certamente poche ma indiscutibilmente significative se affiancate alle autorevoli analisi realizzate in campo sociale.

Anche se la stesura del questionario ha presentato alcune criticità dimostrate dalla mancata o errata risposta da parte degli intervistati, sostanzialmente i colleghi coordinatori hanno risposto in modo esauriente e coinvolto.

L'utilizzo di tale strumento e la scelta di specifiche domande ha permesso al gruppo di lavoro di rielaborare i testi e le risposte in chiave interpretativa. Certamente i commenti sono stati più contenuti rispetto all'uso dello strumento intervista, ma riteniamo che l'approccio sia stato in ogni caso efficace.

Abbiamo lavorato a "sei mani" procedendo con incontri periodici in tutte le fasi della ricerca. Come in tutte le professioni ma in particolare in ambito educativo, la decodificazione dei concetti non è di semplice intuizione poiché le chiavi interpretative non sono socializzate ma rimangono patrimonio degli addetti ai lavori e quindi esclusivamente di coloro "che hanno orecchie per intendere". Lo sforzo eseguito dal gruppo di lavoro, è stato proprio quello di trovare una chiave interpretativa che attribuisse a tale linguaggio un significato comprensibile, anche per i non addetti ai lavori.

La rielaborazione dei dati ha confermato le ipotesi di ricerca formulate in fase preliminare. Molti gli spunti di riflessione che, a partire dal quadro teorico indicato, riscontriamo nei dati emersi dalla ricerca.

Il commento dei risultati nel paragrafo dell'analisi dei dati ha già sottolineato particolari aspetti che caratterizzano i coordinatori di servizi socio-assistenziali. Quello che ci preme esporre in questo paragrafo, sono delle riflessioni che come gruppo di lavoro abbiamo affrontato e condiviso.

Emerge chiaramente che non vi sono percorsi formativi specifici per la figura del coordinatore; i singoli intervistati hanno perseguito diversi percorsi di formazione per poi approdare ai corsi di diploma per educatore professionale (riqualifica). Alcuni hanno poi proseguito con il percorso universitario.

Vi è quindi una necessità di percorsi formativi specifici che tengano conto di diverse esigenze di approfondimento e specializzazione, e quindi non una mono-offerta ma più offerte distinte.

Il lavoro del coordinatore è, come spesso è stato sottolineato nella presente ricerca, complesso e diversificato. Egli passa dalla gestione delle dinamiche d'equipe alla gestione del budget, passando dalla progettazione del servizio alla responsabilità dei percorsi educativi individuali.....

...”L'esperienza infatti è concreta (quotidiana e cogente), particolare (poco replicabile) multifattoriale (connessa con istanze relazionali, organizzative, tecniche, personali, economiche), irrevocabile, imprevedibile, illimitata..” (Mortari, 2004)

Durante la formulazione delle ipotesi l'equipe di lavoro ha dato risalto al binomio “saper fare - saper essere”, e durante la rielaborazione dei dati è decisamente emerso che sia le caratteristiche personali e sia l'esperienza sul campo sono percepite fondamentali dai coordinatori. Questo dato però ha bisogno di una doppia lettura: certamente per formarsi ad un ruolo di coordinamento le caratteristiche personali e l'esperienza sul campo sono fondamentali, ma allo stesso tempo fanno da parafulmine al vuoto di offerta formativa specifica. Le abilità personali e l'esperienza sul campo non sempre permettono una formazione completa e specifica per il livello di preparazione e esigenze del singolo (vedi risposte questionario 2b2).

Il gruppo di lavoro chiude i lavori di questa ricerca, come ogni buon coordinatore farebbe nelle proprie equipe, con una proposta:

apertura di un tavolo di confronto e di una collaborazione con l'Università degli Studi e in particolare con l'Interfacoltà di Educazione Professionale per la realizzazione di un percorso formativo che risponda a tutte queste esigenze, poiché la spendibilità delle competenze acquisite non necessariamente si traduce in curriculum.