



**Salesiani**  
**PER IL SOCIALE**  
RETE ASSOCIATIVA-APS

**PIANO TRIENNALE  
DELL'OFFERTA FORMATIVA  
2025-28**

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Che cos'è il PTOF di Salesiani per il sociale .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2. Struttura organizzativa dell'associazione e comitato scientifico .....</b>                     | <b>5</b>  |
| 2.1. Struttura organizzativa dell'Associazione   |           |
| 2.2. Comitato scientifico del PTOF   |           |
| <b>3. Destinatari .....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>4. Principi ispiratori .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>5. Finalità .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>6. Obiettivi formativi per il triennio .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>7. Impianto teorico .....</b>   | <b>12</b> |
| <b>8. Metodologia formativa .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>9. Didattica e modalità di erogazione dei corsi .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>10. Organizzazione del tempo formativo .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>11. Organizzazione degli spazi .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>12. Docenti .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>13. Rilevazione ed analisi del fabbisogno formativo .....</b>                                     | <b>16</b> |
| <b>14. Contenuti del piano triennale .....</b>   | <b>17</b> |
| 14.1. Contenuti formativi per i coordinatori   |           |
| 14.2. Articolazione didattica del monte ore nella prima annualità                                    |           |
| 14.3. Articolazione didattica del monte ore nella seconda annualità                                  |           |
| 14.4. Articolazione didattica del monte ore nella terza annualità                                    |           |
| 14.5. Contenuti formativi per gli educatori e operatori misti  |           |
| 14.6. Articolazione didattica del monte ore nella prima annualità                                    |           |
| 14.7. Articolazione didattica del monte ore nella seconda annualità                                  |           |
| 14.8. Articolazione didattica del monte ore nella terza annualità                                    |           |
| <b>15. Laboratori, formazione e consulenza on line .....</b>   | <b>24</b> |
| 15.1. Presentazione dell'offerta   |           |
| 15.2. Pacchetti formativi: proposte di lavoro  |           |
| <b>16. Monitoraggio e valutazione della formazione .....</b>   | <b>26</b> |
| <b>17. La progettazione dei contenuti formativi per coordinatori .....</b>                           | <b>28</b> |
| 17.1. Ruolo di coordinatore e contesto dell'azione   |           |
| 17.2. Leadership e Analisi Transazionale: elementi di dinamica di gruppo e guida delle risorse umane |           |

## **1. COS'È IL PTOF DI SALESIANI PER IL SOCIALE**

Il PTOF (Piano Triennale dell'Offerta Formativa) è un documento con cui l'Associazione stipula una sorta di patto educativo-formativo con gli operatori della rete associativa di Salesiani per il sociale e indirettamente con i vari territori (altre agenzie educative nel territorio, enti locali, associazioni, privato sociale ecc.) e comunità locali. Tutti i destinatari, a prescindere dal ruolo ricoperto all'interno del proprio ente di appartenenza, sono protagonisti e quindi parte attiva del patto. Nel PTOF vengono esplicitati i contenuti del percorso formativo a partire dalla comune *mission* salesiana, dai principi ispiratori o linee guida strategiche.

La formazione, come investimento sulle conoscenze, sulle capacità e sulle competenze delle risorse umane, nella visione dell'Associazione, è strumento privilegiato per provvedere alla crescita e allo sviluppo professionale di dipendenti, collaboratori e volontari, per stimolarne la motivazione, l'appartenenza e con ciò tendere al miglioramento continuo dei processi lavorativi, quindi alla qualità dei servizi erogati. Si tratta, pertanto, di un'attività articolata, che implica un coinvolgimento attivo e critico degli operatori (a prescindere dal loro ruolo) nei processi di riconoscimento dei fabbisogni formativi, per sé stessi e gli altri, pianificazione, partecipazione attiva e ricettiva, valutazione dei percorsi di crescita erogati dall'Associazione.

Il presente Piano illustra questo reciproco impegno tra Associazione e soci della rete salesiana.

## **2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ASSOCIAZIONE E COMITATO SCIENTIFICO**

### **2.1. Struttura organizzativa dell'Associazione**

In modo essenziale, l'Associazione Salesiani per il sociale ha un organigramma che è strutturato attorno a tre organi principali<sup>1</sup>: l'Assemblea dei soci (organo sovrano e decisionale), il Consiglio Direttivo che gestisce l'associazione, il Presidente che la rappresenta legalmente e la guida. Da un punto di vista operativo, il Presidente dirige l'Associazione insieme a quattro coordinatori di area (vd. fig. n. 1):

- Laura Pera, area Amministrazione e Controllo
- Micaela Valentino, area Progettazione e Volontariato
- Flavio Tieri, all'area Raccolta Fondi e Comunicazione
- Renato Cursi, area Rete Associativa e Sviluppo

---

<sup>1</sup> Per maggiori dettagli sull'assetto organizzativo dell'Associazione si rimanda al documento "Modello Organizzativo" presente nel sito <https://www.salesianiperilsociale.it/>

Di seguito, nella figura n.1, l'organigramma dell'Associazione:

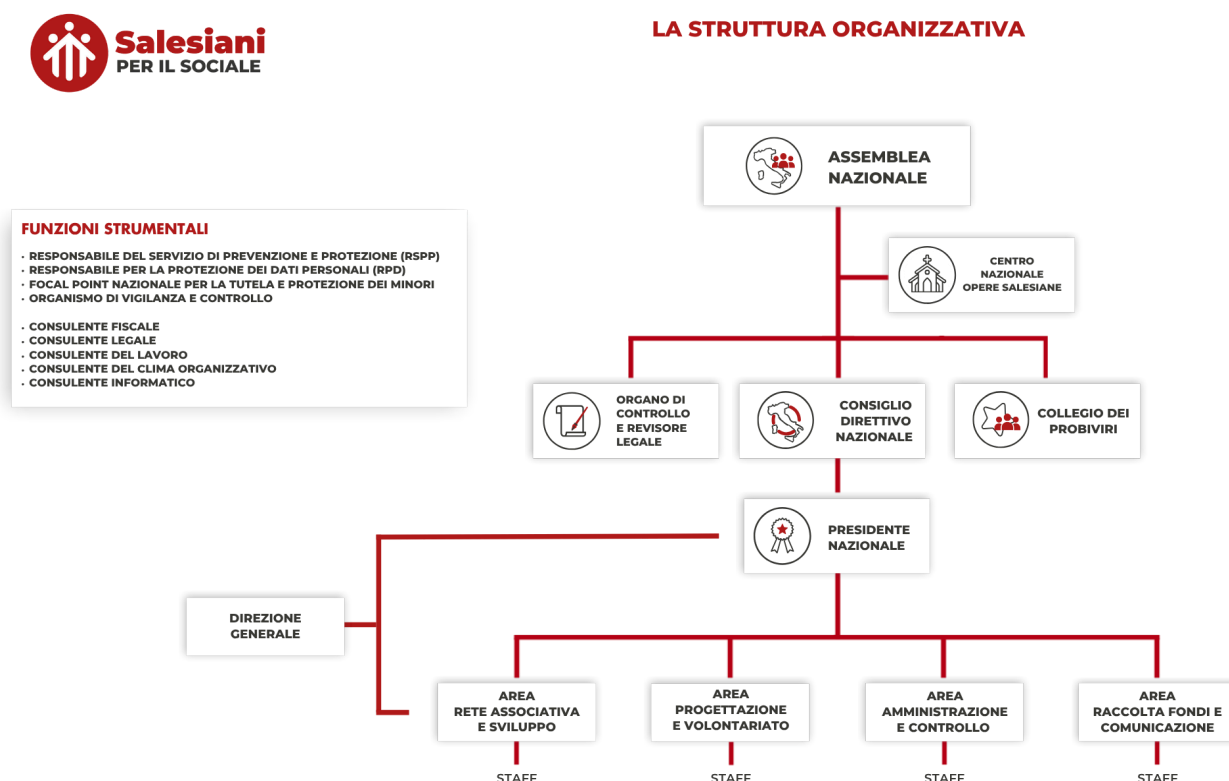


Fig. n. 1

Per quanto concerne, invece, la realizzazione del PTOF, essa è affidata all'Area Rete Associativa e Sviluppo, che nella figura del coordinatore di area e di un tutor dedicato, assolve a funzioni di carattere organizzativo e amministrativo, curando anche i rapporti con i corsisti e docenti, riconoscendo, alla fine di ogni annualità, gli attestati di partecipazione e i crediti formativi (qualora previsti).

Più nel dettaglio: oltre alle attività sopra citate, il coordinatore referente per la Formazione (attualmente inclusa nell'Area Rete Associativa e Sviluppo):

- rappresenta l'Associazione per la Formazione su delega del Presidente;
- risponde dei risultati dei percorsi formativi erogati;
- coordina, secondo criteri di efficacia ed efficienza, le risorse umane;
- predispone e movimenta i calendari dei corsi, gestendo le diverse implicazioni organizzative;
- cura, al termine di ogni annualità, la rilevazione dei fabbisogni formativi e delle proposte degli operatori partecipanti;
- si occupa del monitoraggio e della valutazione dei percorsi formativi così come indicato nel paragrafo 16;
- presidia, anche con un tutor dedicato, il buon andamento dei corsi;

- mantiene e promuove le varie iniziative formative con la rete salesiana presente nei vari territori;
- si può avvalere, in accordo con il Presidente, della collaborazione di consulenti formatori e progettisti, da delegare a compiti specifici.

## 2.2. Comitato scientifico del PTOF

Con funzione di indirizzo, stimolo e supporto alla costruzione ed erogazione della formazione triennale, con specifica attenzione ai bisogni degli enti destinatari coinvolti, specifici per ogni categoria professionale, nel 2025 è stato costituito un Comitato Scientifico interno all'Associazione Salesiani per il sociale.

Il Comitato è composto da:

- **Don Francesco Preite:** sacerdote salesiano, è presidente nazionale di Salesiani per il sociale Rete associativa APS. Già direttore dell'Istituto Redentore di Bari, è esperto di politiche giovanili, inclusione sociale e contrasto alla povertà educativa. Promuove una rete nazionale di enti impegnati nell'educazione, accoglienza e accompagnamento dei minori e giovani in situazione di fragilità;
- **Don Silvio Zanchetta:** sacerdote salesiano, è Ispettore (Superiore) dei Salesiani di Don Bosco per la circoscrizione Italia Nord Est (Veneto, Friuli Venezia Giulia, Province autonome di Trento e Bolzano, Romania e Moldavia). La Conferenza Ispettori Salesiani Italia (CISI) lo ha designato quale Ispettore con delega per l'Animazione Sociale dei Salesiani di Don Bosco in Italia. Dal 7 giugno 2025 è membro del Consiglio Direttivo Nazionale di Salesiani per il sociale rete associativa APS;
- **Dott.ssa Mara Giglio:** Filosofa, Psicologa e Psicoterapeuta, accanto all'impegno didattico accademico presso lo IUSVE (Istituto Universitario Salesiano Venezia), da anni si occupa di psicologia clinica, di formazione e consulenza in ambito sociale, educativo e sanitario, nei settori pubblico e privato; dal 2019, accompagna lo sviluppo dell'Associazione Salesiani per il sociale attraverso la supervisione delle équipes, la formazione e il coaching dei coordinatori;
- **Prof. Alessandro Iannini:** psicologo clinico e di comunità, è docente presso l'Università Pontificia Salesiana, responsabile da più di venticinque anni di servizi diurni e residenziali per minori sottoposti a misure penali alternative al carcere, accolti in comunità, affidati a famiglie. Referente per l'Animazione sociale della Circoscrizione Italia Centrale dei Salesiani di Don Bosco.
- **Dott. Gennaro Balzano:** assistente sociale e coordinatore supervisore di comunità residenziali per minori in Puglia e Campania e dei progetti realizzati da Piccoli Passi Grandi Sogni APS, associato di Salesiani per il

sociale, a favore di minori e famiglie. Membro del Consiglio Direttivo nazionale di Salesiani per il sociale per il triennio 2025-28.

### 3. DESTINATARI

I destinatari della formazione sono gli operatori degli enti della rete associativa salesiana con parità di accesso per tutti i ruoli professionali, in modo da favorire una formazione ampia ed allargata, utile a tutte le realtà territoriali.

Nondimeno, l'individuazione dei partecipanti, da parte dell'Associazione, viene svolta anche tenendo conto dei seguenti parametri e fattori:

- **attinenza del ruolo** e delle mansioni in relazione al contenuto dei corsi;
- **motivazione alla crescita** professionale e personale (vd. par. 4 *Principi ispiratori* del Piano);
- **interesse** per i contenuti didattici proposti;
- **disponibilità al confronto** e ad apprendimenti/buone prassi da condividere (anche con eventuale costruzione di virtuose reti di lavoro).

È compito del coordinatore dell'area Rete Associativa e Sviluppo della sede nazionale dell'Associazione, in dialogo con gli enti interessati, valutare di volta in volta, l'inclusione di altre figure nelle attività formative previste dal Piano (es. volontari e tirocinanti o eventuale personale esterno in collaborazione con gli enti coinvolti), ciò primariamente in considerazione degli obiettivi e delle metodologie previste per ogni modulo formativo.

**Aspetti amministrativi:** l'attività formativa dei singoli partecipanti, gestita negli aspetti amministrativi dal coordinatore dell'area Rete Associativa e Sviluppo, viene poi rendicontata dall'Ufficio Amministrativo dell'associazione attraverso un tutor dedicato e su indicazione del Presidente. Saranno quindi registrate le giornate e le ore di partecipazione effettivamente svolte dai partecipanti e assegnati gli attestati di partecipazione (con eventuali crediti formativi/ECM, se previsti) al termine di ogni weekend formativo.

Di seguito uno schema di sintesi del personale che s'intende coinvolgere (ogni ente sarà libero di valutare quante persone coinvolgere):

| Tipologia del personale | Ente/Regione di provenienza | Num. tot. (indicativi) |
|-------------------------|-----------------------------|------------------------|
|-------------------------|-----------------------------|------------------------|

|  | Italia<br>Centrale<br>(Liguria,<br>Toscana,<br>Marche,<br>Lazio,<br>Abruzzo,<br>Sardegna,<br>Molise) | Italia<br>Meridionale<br>(Campania,<br>Calabria,<br>Basilicata,<br>Puglia) | Italia<br>Nord Est<br>(Veneto,<br>Friuli<br>Venezia<br>Giulia,<br>Trento e<br>Bolzano) | Lombardia<br>ed Emilia-<br>Romagna | Piemonte<br>e Valle<br>d'Aosta | Sicilia |           |
|--|--|--|--|------------------------------------|--------------------------------|---------|-----------|
| <b>Educatori con<br/>funzione di<br/>coordinamento</b> | 12   | 10   | 5  | 2                                  | 5                              | 3       | <b>37</b> |
| <b>Educatori<br/>professionali</b>                     | 15   | 20   | 5  | 4                                  | 20                             | 5       | <b>69</b> |
| <b>Assistenti<br/>sociali</b>                          | 3  | 3  | -  | 1                                  | -                              | 1       | <b>8</b>  |
| <b>Psicologi</b>                                       | 5  | 5  | 4  | 2                                  | 2                              | 3       | <b>21</b> |
| <b>Pedagogisti</b>                                     | 15   | 15   | 5  | 4                                  | 10                             | 5       | <b>54</b> |

#### 4. PRINCIPI ISPIRATORI

Convinta dell'importanza di identificare momenti strutturati da dedicare alla rielaborazione delle esperienze lavorative degli operatori della rete associativa (attivi nei diversi contesti professionali), certa del valore di un formarsi *insieme* agli altri, apprendendo nuovi approcci e metodologie di lavoro, ogni anno l'Associazione Salesiani per il sociale ha proposto ai suoi soci un piano formativo con durata annuale. Il suo impegno per la formazione è stato sempre quello di centrarsi non solo sugli aspetti procedurali-operativi delle professioni afferenti al contesto socio-educativo, ma anche sugli approcci riflessivi, sui contenuti e i bisogni di una operatività attiva nel sociale oggi sempre più complessa e sfidante.

Quest'anno, per rispondere in modo ancora più accurato e mirato alle esigenze di operatori sociali che si muovono all'interno di contesti operativi complessi, dove sono in continua trasformazione non solo risorse, politiche e prospettive sociali, ma le forme stesse del vivere quotidiano, si è inteso pensare a un piano formativo declinato per un periodo più lungo, e quindi triennale, potendo, in questo modo, provvedere ad una pianificazione più efficace e strategica dei contenuti e ad una calibratura continua dei risultati, dell'impatto complessivo della formazione sulla professionalità e crescita dei corsisti.

Con ciò, i principi ispiratori del percorso formativo lungo i tre anni, sono i seguenti:

- **centralità della persona:** questo significa che ogni operatore-corsista, con le sue caratteristiche di personalità, nel suo stile cognitivo, relazionale, etico,

spirituale e religioso etc., sarà posto al *centro* dell'azione formativa al di là dei programmi e degli obiettivi di ogni percorso formativo; sarà il corsista, con il suo vissuto umano e professionale, con i suoi personali ritmi di apprendimento, e le sue domande di senso, ad essere al centro del Piano e non viceversa;

- **potenziamento delle competenze chiave:** questo riguarda l'acquisizione e l'esercizio fondamentale di competenze di settore, capacità relazionali, emotive e comunicative, lo sviluppo di una *forma mentis* in grado di porsi domande e riflettere sull'esperienza, oltre che muoversi in modo professionale, autonomo, critico e capace di risolvere problemi;
- **valorizzazione delle risorse umane:** la formazione, intesa come strumento privilegiato per lo sviluppo delle competenze, della professionalità degli operatori e della loro crescita anche umana, si pone, quale fine ultimo, la valorizzazione e promozione di tutte le équipes;
- **rafforzamento del senso di appartenenza al contesto salesiano:** questo comporta il confronto con gli altri, con le diverse esperienze territoriali provenienti, però, da uno stesso "tetto" (quello salesiano), implica un condividere reciproche difficoltà, punti di forza e buone prassi; significa, in primis, riconoscere nel proprio lavoro la forza e l'impatto dei valori promossi da Don Bosco, ma anche ritrovarsi in valori universalmente riconosciuti quali la libertà, il rispetto di sé, degli altri, la solidarietà, la giustizia e l'impegno ad agire per il bene comune;
- **condivisione di una visione pedagogica cristiana:** come fonte primaria di ispirazione e fulcro operativo comune, il quale affonda le sue radici primariamente nel modello di Don Bosco, ma si sa anche integrare con altri modelli pedagogici e strumenti professionali specialistici. Con ciò, il Piano formativo dell'Associazione si ispira ai principi e ai valori cristiani nel rispetto della pluralità religiosa e dell'uguaglianza; conseguentemente questo significherà concepire dei percorsi di apprendimento in grado di accogliere operatori senza distinzione di razza, genere, religione e condizione sociale. Unica condizione per l'apprendimento (e l'operatività professionale) nei vari contesti: il "riconoscersi" nei principi e nel modello preventivo di Don Bosco. Questo approccio, che mira a prevenire nei giovani i comportamenti disadattati attraverso la frequentazione di contesti relazionali positivi e "nutritivi" in termini affettivi, capaci di incoraggiare i soggetti in difficoltà ad assumere un ruolo attivo e propositivo rispetto al proprio percorso di crescita, intende formare la persona nella sua interezza secondo le



fondamentali metodologie dell'ascolto, dell'accoglienza, dell'incontro, del rispetto e del dialogo;

- **coinvolgimento dal basso/condivisione dei percorsi formativi:** la programmazione della formazione viene realizzata solo a seguito di un'accurata e continua rilevazione dei fabbisogni formativi;
- **continuità:** la formazione ha il compito di garantire il continuo adeguamento delle competenze professionali degli operatori, rispettando anche un ordine logico, graduale e progressivo degli apprendimenti;
- **efficacia:** sono previsti più momenti di monitoraggio strutturato (con la somministrazione di questionari di gradimento e strumenti elaborati ad hoc) per rilevare *step by step* i risultati raggiunti, intervenendo laddove necessario;
- **flessibilità:** struttura di lavoro, modelli e metodologie di riferimento non impediscono al Piano di declinarsi in misura aperta e flessibile, così che sia sempre possibile applicare migliorie, aggiornamenti e adattamenti ai vari contesti e bisogni professionali.

## 5. FINALITÀ

Concretamente, il Piano triennale della Formazione proposto dall'Associazione Salesiani per il sociale ha il compito di soddisfare il fabbisogno formativo del personale operante all'interno della rete associativa salesiana al fine di:

- migliorare il livello di competenze** presenti (individuali e di gruppo), quindi la qualità dei servizi erogati dagli enti afferenti alla rete;
- promuovere la crescita professionale e personale** di tutti gli operatori;
- implementare il senso di autoefficacia e fiducia** degli operatori nelle proprie risorse e capacità, valorizzando, in questo modo, il contributo di ciascuno di loro;
- favorire partecipazione, senso di appartenenza e coesione** rispetto al contesto operativo e alla *mission* salesiana;
- incoraggiare allo scambio di esperienze**, promuovendo reti di lavoro e buone prassi;
- provvedere all'aggiornamento** degli operatori a fronte di opportunità o criticità emergenti;
- favorire la ricezione** di innovazioni di carattere normativo e/o tecnologico.

## 6. OBIETTIVI FORMATIVI PER IL TRIENNIO

Schematicamente, a livello strettamente formativo, nel Piano della formazione per le annualità 2025/2028, saranno perseguiti i seguenti obiettivi strategici:

**1) Comuni a tutti i ruoli (per educatori, assistenti sociali, psicologi, pedagogisti, operatori con funzioni di coordinamento, volontari e tirocinanti)**

- Promuovere la cultura della formazione come “apprendimento intenzionale”, nonché della competenza e della responsabilità sui luoghi di lavoro;
- Sviluppare i livelli di consapevolezza attorno al proprio agire professionale, di conoscenza dei principali strumenti della metodologia del lavoro sociale per gestire la complessità del contesto e delle situazioni in cui si opera;
- Consolidare conoscenze e competenze tecnico-professionali specifiche per ruolo e professione;
- Promuovere un agire pedagogico riflessivo, critico e consapevole;
- Sviluppare l'attitudine al *problem solving* e al pensiero creativo;
- Migliorare la capacità di affrontare i cambiamenti e risolvere conflitti interni ed esterni al proprio contesto operativo.

**2) Specifici per i coordinatori**

- Sviluppare le capacità di leadership e gestione dei gruppi, preparando alla gestione e all'interpretazione di un ruolo di responsabilità;
- Incoraggiare al presidio del clima organizzativo, alla gestione dei conflitti e dei problemi attraverso l'apprendimento di strumenti comunicativi e relazionali “chiave” per la gestione di gruppi;
- Favorire la capacità di promuovere ambienti di lavoro inclusivi e sani (tali da contenere o prevenire l'instaurarsi di rischi psicosociali);
- Promuovere la capacità di orientare a una corretta comunicazione anche al fine di stimolare il pensiero attivo e il lavoro di équipe;
- Rendere lo svolgimento dei vari incarichi agevole, sostenibile e motivante;
- Stimolare nei coordinatori la capacità di valutare performance e abilità degli operatori, in modo professionale, motivante ed efficace;
- Promuovere conoscenze basilari di gestione amministrativa e contrattualistica.

**7. IMPIANTO TEORICO**

L'impianto teorico che informa il progetto, di matrice umanistico-esistenziale, integra più modelli e metodologie (sarà, per questo, di tipo *integrato*), con particolare riferimento alla psicoeducazione e all'empowerment.

La matrice umanistica esistenziale affonda le sue radici su autori come C. Rogers e T. Gordon. Rogers è il fondatore della terapia centrata sul cliente, basata sull'empatia e sull'accettazione incondizionata verso il cliente. Secondo questi autori essere non giudicanti, ascoltare in modo aperto e non colpevolizzante, non criticare ed essere empatici può far sentire la persona compresa ed accettata al punto da fare emergere il suo vero sé, la sua tendenza spontanea a trovare autonomie, soluzioni ai problemi, strade buone per sé stessa. Questo atteggiamento verrà promosso in aula da ciascun docente e resi evidenti agli operatori i suoi virtuosi effetti anche nelle pratiche lavorative (oltre che di vita).

Si potrà poi inserire in tale matrice umanistica esistenziale una impostazione didattica psicoeducativa, dunque finalizzata, con la sua parte teorica e pratica, a implementare conoscenze e a sviluppare abilità, competenze personali e interpersonali, a modificare comportamenti e schemi di valutazione disfunzionali: si esploreranno le credenze, le aspettative, i pensieri e gli atteggiamenti dei corsisti nei confronti del loro ruolo e delle esperienze a contatto con contesti di lavoro, colleghi e utenza. Si rafforzeranno le abilità di comunicazione, di gestione dei gruppi, dello stress, delle emozioni, e il problem solving per migliorare le relazioni. Si condurranno anche dei training per rinforzare l'assertività, il senso di autoefficacia personale e le competenze emotive.

Infine, l'empowerment; quale costrutto multilivello, esso costituisce un modello, uno strumento e al tempo stesso fine della promozione del benessere organizzativo. Attraverso l'empowerment si cercherà di attivare le risorse di ogni corsista, dell'ente di appartenenza, del gruppo e indirettamente anche della comunità locale centrando l'attenzione non solo sui problemi, ma soprattutto sulle risorse, sulle capacità che possono essere utilizzate e valorizzate con profitto. Verranno anche privilegiate modalità operative per favorire rapporti, reti di lavoro e comunicazione, stimolando di continuo l'*auto-empowerment*.

## **8. METODOLOGIA FORMATIVA**

In linea con gli obiettivi del Piano formativo e con l'impianto teorico di riferimento, la metodologia formativa adottata prevederà il coinvolgimento e la partecipazione attiva dei destinatari dell'intervento, perciò avrà una natura prevalentemente *attivo-laboratoriale*, la quale prevederà sempre una fase di informazione e poi una di sviluppo abilità. Concretamente verrà dato spazio al

lavoro individuale e in sottogruppi a partire dalla presentazione di materiale stimolo. Successivamente verranno proposti esercitazioni e training attivi per l'apprendimento di specifiche abilità, infine un confronto collettivo in plenaria; questo permetterà di far emergere delle riflessioni critiche e personali sugli argomenti trattati, e di stimolare il cambiamento rispetto a eventuali posizioni rigide pregresse. Con ciò, ogni modulo formativo, basandosi, per l'appunto, su una metodologia formativa alternativa alle lezioni frontali, potrà talvolta discostarsi da questa struttura generale (per esigenze specifiche individuate dal docente) ma sarà sempre ricco di momenti per il confronto, per esercizi ed esercitazioni, role play e simulazioni.

Infine, l'elemento attivo ed esperienziale dell'impianto metodologico formativo non avverrà mai attuato a discapito di cornici e approcci teorici con spessore scientifico, i quali saranno sempre, pur se in modo basilare, promossi e veicolati in modo coinvolgente e accessibile.

## **9. DIDATTICA E MODALITÀ DI EROGAZIONE DEI CORSI**

La didattica che sta a monte del Piano prevede un'erogazione dei contenuti prevalentemente, ma non esclusivamente, *in presenza*; questa modalità offre non solo l'opportunità di creare un'esperienza di formazione più attiva e coinvolgente, dove i partecipanti possono relazionarsi faccia a faccia con il docente e gli altri corsisti (andando così ad assolvere ad una delle finalità fondamentali del Piano, e cioè incoraggiare allo scambio di esperienze/costruzione di reti di lavoro), ma risulta anche più efficace per i moduli che richiedono una marcata interazione, come ad esempio quelli sulla comunicazione.

Nondimeno, esclusi i tre principali weekend formativi declinati lungo l'anno, nel Piano saranno previste iniziative formative che verranno erogate anche con altre modalità, ciò per venire incontro a esigenze logistiche e vincoli di lavoro degli operatori partecipanti.

Sintetizzando, si potrà fare esperienza di una:

- Formazione in aula (in presenza);
- Formazione online (a distanza) in modalità sincrona, ciò al fine di consentire il più possibile un'interazione diretta tra corsisti e docenti;  
N.B In corso di studio l'attivazione per una formazione online in modalità asincrona

## 10. ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO FORMATIVO

Una dimensione peculiare dell'organizzazione dell'impianto formativo è costituita dal tempo dedicato alla formazione strutturata in tre principali weekend, coerentemente con i vincoli imposti dall'orario lavorativo dei corsisti, e degli aspetti logistici legati a provenienze da diverse regioni d'Italia.

Il tempo didattico prevede un'alternanza di teoria e pratica con forte centratura su attività e metodologie di apprendimento pratiche ed esperienziali, momenti in cui si lavora individualmente, alternati ad altri in cui si agisce in piccolo o grande gruppo. Nella scansione giornaliera vengono bilanciate con particolare attenzione le diverse pause in modo da favorire non solo gli apprendimenti ma anche utili momenti di ristoro per la sosta personale e la socializzazione con colleghi e docenti. In questo modo viene affidato alle pause anche l'importante obiettivo di favorire i momenti della conoscenza e della socializzazione tra i vari partecipanti (a vario titolo e ruolo), in un'ottica di lavoro che punta alla valorizzazione del confronto, dei contatti e al potenziamento delle reti di lavoro. Di seguito l'orario per ogni weekend formativo (in presenza):

| GIORNO   | ORARIO                  |
|----------|-------------------------|
| Venerdì  | 15.00- 19.00            |
| Sabato   | 9.00- 13.00/14.30-18.30 |
| Domenica | 9.00-13.00              |

## 11. ORGANIZZAZIONE DEGLI SPAZI

Le attività formative verranno realizzate all'interno dei locali dell'Associazione, se disponibili, oppure in altri spazi esterni sempre, però, conformi alle normative sulla sicurezza e a consentire lo svolgimento migliore delle attività organizzate (saranno a disposizione attrezzature e ambienti adeguati a tutte le esigenze tecniche, didattiche e relazionali).

## 12. DOCENTI

Per ogni corso verrà valutato il docente più adatto, considerando non solo le sue conoscenze teoriche sui vari temi del Piano, ma anche l'esperienza nel campo. Di volta in volta, quindi, verrà fatto lo sforzo di scegliere un formatore esperto e preparato, con pratica nella formazione attorno all'ambito della *relazione d'aiuto* e al lavoro nei contesti professionali tipici del *terzo settore*, con capacità di motivare ai contenuti e di trasmettere i concetti in modo chiaro e coinvolgente. Alcuni tra questi professionisti sono noti e conosciuti al contesto salesiano (in

gran parte provenienti dal contesto accademico IUSVE di Mestre e UPS di Roma), per altri, invece, l'Associazione si darà la possibilità di sperimentare, dopo attenta selezione, docenti qualificati e specializzati nei vari contenuti formativi del Piano. In generale, i corsi saranno tenuti da esperti del terzo settore, attorno a materie come la *comunicazione interpersonale*, la *relazione d'aiuto*, la *leadership*, le *competenze manageriali*, la *gestione di risorse umane*, la *psicologia del lavoro e dell'educazione*, la *pedagogia*, con esperienza sia accademica che pratica.

Materialmente, i corsi previsti dal Piano saranno erogati da:

- **Personale esterno:** in un'ottica di lavoro che intende rispettare *qualità e continuità* didattica, verranno selezionati alcuni professionisti esperti per l'approfondimento di tematiche specifiche come, ad esempio, la gestione del ruolo professionale e delle risorse umane, la gestione di gruppi e servizi, per l'applicazione di una comunicazione interpersonale intenzionale e mirata, e più in generale, per il potenziamento delle soft skills;
- **Personale interno:** la realizzazione del Piano, taluni aggiornamenti di settore (modifiche giuridiche, novità normative, specifici strumenti amministrativi, ecc.) prevederanno l'utilizzo di professionalità interne all'associazione, quali i coordinatori di area ed altro personale qualificato, in virtù dell'esperienza maturata principalmente attorno all'ambito della *progettazione*, della *comunicazione*, della *raccolta fondi* e della *parte contabile-amministrativa e giuridica*.

Nondimeno, i docenti, nel rispetto del Piano, dell'impianto teorico e metodologico che lo informano, opereranno nella **libertà di insegnamento**, definendo anche in modo ulteriore, approcci didattici funzionali al raggiungimento degli obiettivi del modulo formativo assegnato, finalizzando a tali obiettivi la gestione del tempo e degli spazi in aula.

Ai docenti verrà chiesto sempre un breve report finale su quanto rilevato all'interno del proprio modulo, ciò al fine di consentire un monitoraggio concreto ed efficace rispetto all'andamento dei diversi percorsi di formazione.

### **13. RILEVAZIONE E ANALISI DEL FABBISOGNO FORMATIVO**

Ogni anno le proposte dall'Associazione sono state individuate a seguito di un'attenta e accurata ricognizione del fabbisogno formativo all'interno della rete associativa. In quest'ottica di lavoro, il presente Piano triennale è frutto di un lavoro di raccolta, analisi e rielaborazione dei bisogni avvenuta attraverso più momenti e strumenti di verifica, avvenuti tra la primavera e l'estate del 2025. In

breve: nel 2025 sono stati somministrati ai partecipanti – educatori e coordinatori – della precedente annualità formativa, degli approfonditi questionari di valutazione dell'esperienza, e poco dopo, un ulteriore questionario via online, tarato più specificatamente sulla raccolta dei fabbisogni formativi; infine, è stato previsto dall'associazione un ulteriore momento di rilevazione e confronto via online, previo alla realizzazione del Piano triennale, cui hanno aderito alcuni coordinatori afferenti a diversi territori e regioni. Dall'analisi *puntuale* dei risultati di questi diversi momenti di focalizzazione e confronto, sono state pensate delle specifiche aree tematiche per la formazione di educatori e coordinatori (*la gestione del proprio ruolo professionale, la comunicazione con l'utenza e i colleghi, la gestione delle emozioni*), che trovano riscontro nei feedback restituiti dagli stessi operatori, e che poi nel Piano vengono puntualizzate, sviluppate e ulteriormente declinate nei loro diversi aspetti scientifici e didattici.

Con ciò, l'associazione ha ideato il Piano anche in considerazione di alcuni specifici elementi, intendendo:

- **perseguire la correlazione** tra i *desiderata* formativi degli operatori e gli obiettivi didattico-scientifici individuati dall'Associazione, la quale si prefigge di proporre una formazione di qualità, in modo che essa possa costituire uno strumento concreto per il supporto e il miglioramento dell'operatività quotidiana e della motivazione lavorativa degli operatori;
- **fornire una guida ai contenuti e alle modalità didattiche** più rilevanti per la professione e il ruolo ricoperto secondo, naturalmente, delle precise scelte di campo, un ordine di rilevanza, e una certa gradualità negli apprendimenti;
- **motivare ad un approccio alla formazione** curioso, aperto e disponibile allo sviluppo di un pensiero critico, riflessivo e auto-critico, capace anche di mettere in discussione modelli, approcci e prassi di lavoro.

## 14. CONTENUTI DEL PIANO TRIENNALE

### 14.1. Contenuti formativi per i coordinatori

Il Piano propone un percorso a più fasi da declinare in tre anni secondo la gradualità e propedeuticità dei contenuti principali.

Concretamente, partendo da **tre macro aree di contenuto** (*ruolo, comunicazione e gestione delle emozioni*), da riproporre ogni anno con livelli di approfondimento superiori, il percorso verrà sviluppato all'interno di quelli che sono stati considerati come i processi e gli strumenti più efficaci per imparare a:

- **comprendere e interpretare il proprio ruolo** in seno all'ente di appartenenza, e più globalmente, al contesto operativo salesiano che potrà essere "riscoperto" e interpretato con maggiore consapevolezza e motivazione;
- **gestire singoli e gruppi di lavoro** in un'ottica che sa valorizzare le risorse umane;
- promuovere approcci e strumenti per **incrementare motivazione e engagement** delle risorse umane sul posto di lavoro;
- **comunicare efficacemente** per gestire in modo intenzionale, consapevole ed efficace le relazioni con colleghi e utenti;
- **gestire le proprie ed altrui emozioni** per creare un ambiente di lavoro positivo e sano.

Particolare enfasi verrà data ad alcune tematiche, a partire da quella della *comunicazione*, principale strumento per gestire al meglio le relazioni interpersonali, risolvere problemi e conflitti, e poi a quella della *leadership* - inclusa nella prima macro area dedicata al *ruolo professionale* - poiché ai coordinatori è richiesto non solo di organizzare il lavoro (organizzare turni, gestire assenze e simili), ma anche di saper motivare i colleghi, affinché possano esprimere il loro meglio nella relazione d'aiuto - ambito distintivo del loro lavoro - sia a livello individuale che di gruppo. Nell'espressione del loro ruolo, ai coordinatori è richiesta una certa managerialità, coincidente non tanto con conoscenze acquisite e/o da evolvere circa la capacità di "produrre", ma con il *come* determinati risultati possano essere raggiunti; non tecnicismi o "ricettine magiche" cui ricorrere per imparare a gestire problemi, ma allenamento al pensiero critico-riflessivo e ai processi di lavoro. Con ciò, ai coordinatori si chiede di promuovere lo spirito di squadra, l'assunzione di responsabilità circa il proprio operato, la continuità dell'impegno in contesti operativi "delicati" e impegnativi dove lo stato di svantaggio e disagio dell'utenza impone di stanziare importanti qualità professionali e umane. Le qualità umane per l'Associazione sono altrettanto importanti rispetto a quelle tecnico professionali, poiché al centro del Piano formativo c'è *la persona* che perciò verrà sempre prima di ogni programma. In quest'ottica, la formazione è azione di sostegno anche allo sviluppo *personale* di ogni partecipante, implicando una crescita della sua umanità, che però non può avvenire senza un contesto di valori di riferimento, al di là dei modelli e degli strumenti didattico-formativi in grado di rendere concreta tale crescita. Dunque, i valori di riferimento previsti dal Piano fanno capo all'approccio educativo di San Giovanni Bosco e al Sistema Preventivo da







|  |  |    |
|--|--|----|
| 1) <b>Il ruolo del coordinatore</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Leadership, influenzare e muovere all'azione</b> (esempio e influenza, decidere/strategie decisionali, delegare, promuovere autonomie e responsabilità)</li> </ul>   | 4h |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestire le persone nei gruppi</b> (il comportamento delle persone nei gruppi, le fasi di formazione di un gruppo, i ruoli presenti nel team)</li> </ul>  | 2h |
| 2) <b>La comunicazione</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analisi transazionale per gestire dinamiche di gruppo</b> (dal modello degli Stati dell'Io alla teoria dei Giochi) <ul style="list-style-type: none"> <li>- La relazione con i subalterni, con i colleghi di pari grado e con il vertice: l'uso delle <i>domande</i> e delle <i>carezze</i> per stimolare l'<i>Adulto</i> e andare alle soluzioni, fattori che promuovono il <i>problem solving</i>)</li> <li>- La relazione con i subalterni, con i colleghi di pari grado e con il vertice: riconoscere e interrompere i Giochi relazionali</li> </ul> </li> </ul> | 6h |
| 3) <b>La gestione delle emozioni per la salute organizzativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prevenire i rischi sociali:</b> stress, burnout, mobbing (i comportamenti lavorativi controproducenti, effetti e prevenzione)</li> </ul>   | 2h |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tecniche per la regolazione delle emozioni</b></li> </ul>  | 2h |

#### 14.5 Per educatori e operatori misti

Il Piano propone un percorso a più fasi da declinare in tre anni secondo una certa gradualità e propedeuticità dei contenuti principali.

Concretamente, partendo da **tre macro aree di contenuto** (*ruolo, comunicazione e gestione delle emozioni*), da riproporre ogni anno con livelli di approfondimento superiori, il percorso verrà sviluppato all'interno di quelli che sono stati considerati come i processi e gli strumenti più efficaci per imparare a:

- **comprendere e interpretare il proprio ruolo** in seno all'ente di appartenenza, e più globalmente, al contesto operativo salesiano che potrà essere "riscoperto" e interpretato con maggiore consapevolezza e motivazione;
- **operare in modo critico-riflessivo** per migliorare la qualità delle prestazioni, interpretando il proprio ruolo professionale in maniera attiva e approcciando i diversi problemi in modo professionale, critico e consapevole;
- **comunicare efficacemente** per gestire in modo intenzionale, consapevole ed efficace le relazioni con colleghi e utenti;
- **gestire le proprie ed altrui emozioni** per concorrere a creare un ambiente di lavoro sicuro, positivo e sano.

Particolare enfasi verrà data ad alcuni apprendimenti, a partire da quelli sulla *comunicazione*, principale strumento per gestire al meglio le relazioni con utenti e colleghi, risolvere problemi e conflitti. All'interno di una didattica attiva e

coinvolgente - sempre, però, attenta alle diverse sensibilità presenti in aula - ogni partecipante potrà diventare maggiormente consapevole di come ci si comporta in relazione con gli altri: mediante il feedback (positivo e correttivo) e gli strumenti dell'ascolto attivo, l'operatore potrà diventare più consapevole di ciò che fa, si potrà concentrare di più sugli effetti dei suoi modi specifici di comportamento. In questo modo, attraverso un lavoro di comprensione sulle dinamiche di gruppo, e il proprio modo di "funzionare" in relazione con colleghi e utenti, la comunicazione potrà diventare un atto intenzionale e non casuale, un "aprire" all'altro e favorire in esso analoga apertura. Indirettamente la comunicazione così approcciata potrà non solo aiutare gli operatori a prevenire o a gestire in modo costruttivo i conflitti, ma anche a contenere il rischio che gli educatori, in particolare, proponendo la propria persona come modello di "adulità" per l'utenza in svantaggio, finiscano per produrre degli altri sé a conferma di personali valori e modi di pensare condizionando percorsi di crescita, obiettivi di sviluppo per ciascun utente, compreso lo stesso raggiungimento dell'autonomia e dell'emancipazione (primarie finalità dell'agire educativo).

L'esigenza complessiva, lungo le tre annualità, è chiarire i significati del *fare* e dello *stare* con gli altri, quindi, promuovere all'interno di ogni macro area di contenuto, specialmente in quella legata al *ruolo dell'educatore*, esperienze di coscientizzazione non solo in relazione all'acquisizione di specifiche competenze tecniche di settore (afferenti ai principali compiti dell'educatore) ma più estesamente, al modo di vivere e interpretare il proprio ruolo. Verrà, dunque, perseguita la disponibilità a rimettersi sempre in discussione, a fermarsi per creare, pur all'interno di un quotidiano complesso, spazi utili per l'auto-interrogazione. Ciò, a sua volta, aiuterà l'educatore a promuovere negli utenti l'educazione emotiva (in vista di una corretta gestione delle emozioni) attraverso l'esempio, creando contesti di crescita emotivamente sicuri, capaci di perseguire il dialogo aperto, l'ascolto, di riconoscere i bisogni dietro le emozioni, migliorando le competenze sociali, i metodi per la risoluzione dei conflitti, la collaborazione, il benessere psicologico, la resilienza.

#### 14.6. Articolazione didattica del monte ore nella prima annualità

| MODULO | CONTENUTI | DURATA |
|--------|-----------|--------|
|--------|-----------|--------|



|                                      |  |    |
|--------------------------------------|--|----|
| <b>2) La comunicazione</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analisi transazionale per gestire utenti in svantaggio sociale</b></li> <li>• <b>Sviluppare consapevolezza di sé</b> (esplorazione dei tre stati dell'Io e verifica del loro impatto nella relazione con gli utenti e i colleghi)</li> <li>• <b>Migliorare le relazioni</b> (cambiare schemi comunicativi non efficaci)</li> <li>• <b>Promuovere l'autonomia</b> (stimolare nell'utente il riconoscimento e l'attivazione delle proprie risorse)</li> <li>• <b>Gestire conflitti</b> (tra operatori e utenti)</li> </ul> | 6h |
| <b>3) La gestione delle emozioni</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gestire la rabbia:</b> tecniche di de-escalation</li> <li>• Tecniche per la regolazione delle emozioni</li> </ul>  | 4h |

#### 14.8. Articolazione didattica del monte ore nella terza annualità

| MODULO   | CONTENUTI  | DURATA        |
|--|--|---------------|
| <b>1) Il ruolo dell'educatore</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'educatore e il lavoro di rete</b> (con psicologi, assistenti sociali, medici, servizi socio-sanitari per una presa in carico integrata)</li> </ul>   | 4h            |
| <b>2) La comunicazione</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Attività di team building</b> (o con <b>l'Analisi Transazionale con l'esame dei Giochi</b>) per comprendere dinamiche di gruppo come il conformismo, la polarizzazione, la collaborazione, la fiducia ecc.</li> <li>• <b>Refreshment sull'utilizzo del feedback costruttivo</b> (esercitazione guidate dove dare e ricevere feedback in modo utile e costruttivo)</li> </ul> | 6 h<br><br>2h |
| <b>3) La gestione delle emozioni per la salute organizzativa</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prevenire i rischi sociali:</b> stress, burnout, mobbing (i comportamenti lavorativi controproducenti, effetti e prevenzione)</li> <li>• <b>Tecniche per la regolazione delle emozioni</b></li> </ul>  | 4h            |

## 15. LABORATORI, FORMAZIONE E CONSULENZA ON LINE

### 15.1. Presentazione dell'offerta

Lungo ogni anno di attività, l'Associazione Salesiani per il Sociale promuove soluzioni formative e consulenziali anche *via remoto*, momenti di formazione laboratoriale e consulenza a supporto degli operatori mirati a:

#### 1) Per la formazione laboratoriale:

- **favorire** un'interazione virtuosa tra la rete associativa nazionale e le realtà locali;

- **affiancare** gli operatori degli enti della rete associativa di Salesiani per il sociale nella ricerca fondi, nella costruzione di un progetto, negli aspetti amministrativi e contrattuali legati al proprio ruolo;
- **guidare** nella *progettazione, valutazione e monitoraggio* di programmi di welfare.

## 2) Per la formazione tematica e le consulenze:

- **potenziare** le competenze relazionali per gestire relazioni e conflitti;
- **implementare** la capacità di lavorare per processi e obiettivi;
- **contrastare** la cultura operativa del “fare in emergenza” implementando le competenze riflessive (es. capacità di porsi domande);
- **individuare** criticità e migliorare performance professionali;
- **fornire** competenze tecnico-specialistiche legate ai profili professionali dei corsisti.

| FORMAZIONE LABORATORIALE:<br>CONTENUTI  | DURATA<br>INDICATIVA            | DOCENTI E CONSULENTI  |
|---|---------------------------------|---|
| Sostenibilità, comunicazione e cultura del dono   | 4h                              | <a href="#">Dott. Flavio Tieri</a> e <a href="#">Dott. Ermanno Giuca</a>  |
| Progettazione e valutazione dell'impatto sociale  | 4h                              | <a href="#">Dott.ssa Micaela Valentino</a>  |
| Gestione e controllo amministrativo   | 4h                              | <a href="#">Dott.ssa Laura Pera</a>   |
| <b>CONSULENZA/SUPERVISIONI (di gruppo o individuali)</b>  | Da definire con gli interessati |   |
| Analisi dei casi (utenza); supporto al ruolo in relazione a utenza, colleghi e contesto operativo |                                 | <a href="#">Dott.ssa Alessandra Conte</a><br><a href="#">Dott.ssa Giglio Mara</a><br><a href="#">Dott.ssa Luciana Rossi</a><br>e altri professionisti |
| Supporto alla leadership del coordinatore per la gestione delle risorse umane                     |                                 |   |
| <b>Formazione tematica</b> (vd. par.15.2 “Pacchetti formativi on line: proposte di lavoro”)       |                                 |   |

### 15.2. Pacchetti formativi on line: proposte di lavoro

Per quanto concerne la sola formazione, a partire dal 2026, l'Associazione promuoverà alcuni corsi a distanza, risultato di un attento esame dei *desiderata* espressi dagli stessi soci partecipanti alle iniziative formative del 2024/2025, e di specialistiche valutazioni dell'Associazione per favorire nuovi e mirati apprendimenti; con ciò l'Associazione si rende disponibile a progettare ulteriori *percorsi personalizzati* in base alle esigenze e alle richieste del singolo o di un

gruppo di operatori. Dunque, anche la formazione on line, in seno all'Associazione, ha una valenza strategica per favorire processi di crescita professionale nonché per implementare la qualità dei servizi erogati dei soci. Scegliere l'Associazione per continuare a formarsi potrà essere utile e vantaggioso per più motivi, poiché:

- **i temi proposti** non sono “calati dall'alto”, ma intercettano esigenze e *desiderata* espressi dagli stessi operatori sino ad oggi frequentati;
- **i docenti** coinvolti nella formazione sapranno integrare teoria e pratica attingendo alle loro esperienze e pratiche di lavoro, proponendo contenuti concretamente utili e aderenti ai **contesti operativi salesiani**;
- **la didattica** impiegata sarà di tipo **esperienziale** e **attiva** favorendo sempre il coinvolgimento diretto dell'operatore anche se in modalità on line;
- la **modalità online** di formazione permetterà di gestire il percorso direttamente da casa, senza aggravii ulteriori sul carico lavorativo di chi partecipa;
- calendarizzazione e tempi per ogni percorso formativo verranno ulteriormente puntualizzati e definiti insieme ai partecipanti, in modo da favorire l'organizzazione del loro quotidiano;
- **i costi**, tenendo conto dell'appartenenza alla rete associativa, saranno contenuti.

Di seguito l'elenco dei **corsi online per educatori** e operatori sociali con vario titolo e ruolo operanti nei diversi contesti salesiani; ciascuno potrà identificare la proposta che più si adatta alle proprie esigenze entrando nella *Community Formazione di Salesiani per il Sociale*. Sulla singola proposta sarà poi possibile ricevere informazioni di dettaglio ed eventuali integrazioni in ragione di eventuali bisogni specifici (contenuti, monte ore, ecc.).

N.B Per ogni corso attivato è prevista la partecipazione minima di 5 partecipanti.

| N° pacchetto formativo | ARGOMENTI/TITOLI CORSI ON LINE   | DURATA CORSO<br>(a tranches minime di 4h) |
|------------------------|--|---|
| 2                      | Elementi di mediazione culturale: strumenti e buone pratiche per l'integrazione in strutture con utenza proveniente da altri paesi   | 12h                                       |
| 3                      | Promuovere l'autonomia e gestire casi complessi in comunità: elementi di psicologia clinica dell'età evolutiva e/o adulta (in base ai contesti operativi dei partecipanti) | 12h                                       |
| 4                      | Gestione dei comportamenti disfunzionali in adolescenza: modelli e pratiche di intervento  | 8h  |



|   |   |      |
|---|---|------|
| 5 | La gestione dei gruppi di lavoro  | 8h   |
| 6 | La comunicazione assertiva come strumento per la gestione dei conflitti                     |      |
| 7 | Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni no profit: approcci e strumenti di lavoro | 16 h |
| 8 | Welfare aziendale: politiche e strumenti per il benessere dei dipendenti                    | 8 h  |
| 9 | Mindfulness e meditazione per ridurre lo stress e l'ansia                                   | 8 h  |

## 16. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

Lungo la realizzazione del progetto saranno applicate diverse griglie di osservazione e monitoraggio, risultato di un attento lavoro teorico-operativo che l'équipe dell'area preposta alla formazione elaborerà in fase di progettazione e programmazione.

*In itinere*, saranno effettuate da un tutor referente interno all'Associazione le seguenti verifiche:

- 1) **osservazioni e notazioni** circa la motivazione al percorso formativo;
- 2) **presenza di difficoltà** nella comprensione dei contenuti degli esperti, sia essa legata all'esposizione orale che alle tecniche pratico-esperienziali adottate;
- 3) **partecipazione** ai contenuti formativi, agli esercizi individuali e ai lavori gruppo;
- 4) **qualità della collaborazione** nell'ambito dei lavori di gruppo (attiva/passiva)
- 5) **eventuali criticità caratteriali** (tendenza alla facile polemica, non disponibilità ad accogliere nuovi contenuti, svalutazione del docente o dei suoi contenuti, ecc.)
- 6) **osservazioni ed eventuali interventi correttivi** se presenti difficoltà causate dai docenti (stile espositivo non coinvolgente, linguaggio troppo specialistico, ecc.)

I dati rilevati consentiranno di intervenire, quando possibile, in “tempo reale” (sarà cura del tutor e del responsabile della formazione approfondire e contenere eventuali difficoltà o criticità), e di recuperare elementi preziosi che arricchiranno “la lettura” dell'intera esperienza formativa di ogni weekend formativo. Infine: per valutare gli esiti e i risultati dei percorsi, *ex post* saranno somministrati ai corsisti due questionari elaborati ad hoc, uno per rilevare informazioni sul gradimento dell'intervento, le conoscenze apprese, eventuali cambiamenti di atteggiamenti, opinioni e comportamenti, l'altro per verificare l'apprendimento sui contenuti.

Sarà somministrato un questionario di valutazione anche al docente e richiesto un report conclusivo a fine modulo assegnato.

Infine, intendendo effettuare un bilancio degli apprendimenti avvenuti, a distanza di circa sei mesi verrà effettuata un'azione di follow-up per valutare efficacia e impatto degli apprendimenti nel quotidiano lavorativo dei corsisti. L'obiettivo, oltre al voler perseguire un impianto formativo di qualità, è provvedere eventualmente a calibrare, di anno in anno, contenuti o modalità formative sulla base dei bisogni emergenti dei corsisti.

## **LA PROGETTAZIONE DEI CONTENUTI: SCHEDE TECNICHE**



### **17. LA PROGETTAZIONE DEI CONTENUTI FORMATIVI PER COORDINATORI**

## 17.1. Ruolo del coordinatore e contesto dell'azione

### Presentazione del corso

Ad ogni posizione lavorativa corrispondono dei compiti, delle mansioni in parte definite e in parte da stabilire nel corso del tempo, a seconda delle circostanze. Il ruolo rappresenta l'insieme dei comportamenti tipici che caratterizzano la posizione di una persona in un certo contesto di lavoro. Esistono ruoli professionali dove la percentuale del *prescritto* (compiti ben stabiliti e precisati) è elevata ed altri (come quelli del coordinatore nei contesti non profit), invece, dove vige un'area di *discrezionalità* e riflessione critica che impone di continuo una interpretazione critica, autonoma della realtà. La capacità di muoversi con consapevolezza entro questi ambiti determina l'efficacia dell'agire professionale del coordinatore. *Il potere* del coordinatore (in virtù del fatto che ogni ruolo si gioca intorno a tre poli: potere, risorse e vincoli), si dispiega tra molteplici possibilità e mezzi, ma anche tra altrettanti limiti, confini e vincoli. Il coordinatore è certamente in grado di influenzare la condotta di altre persone (attraverso la sua leadership e le sue funzioni, come l'assegnare mansioni, decidere, delegare, ecc.) ma entro una cornice situazionale già data, che occorre venga approcciata nel modo più consapevole possibile, in considerazione della cultura dell'ente per il quale lavora, della sua mission, delle caratteristiche di personalità e attese dei capi e collaboratori, ecc. Da qui, l'importanza della pratica della *riflessione*, intesa anche come auto-interrogazione costante, capacità di rendere esplicito ciò che tende a non esserlo, diversamente, la centratura "sul fare", sulle emergenze, sugli imprevisti quotidiani, che impediscono l'elaborazione di un pensiero efficace, che sa pianificare, progettare e accompagnare.

### Destinatari

Il corso è rivolto a quanti lavorano in ambito sociale con funzioni di coordinamento e a quanti, in generale, sono impegnati all'interno della rete associativa fondata dai salesiani di don Bosco con incarichi di coordinatore o responsabile di un gruppo.

### Obiettivi

#### Il corso aiuterà a:

- Implementare i livelli di consapevolezza e capacità interpretativa rispetto a quanto prevede il concetto di "ruolo professionale"
- Incrementare i livelli di conoscenza circa le principali funzioni del ruolo del coordinatore nell'esercizio della sua leadership: guidare e motivare gli altri, assegnare compiti, pianificare il lavoro, negoziare, decidere, delegare ecc.

- Favorire la capacità di esaminare e mettere in relazione *ruolo* e *potere* al fine di esercitare il proprio potere di ruolo (di coordinatore) con maggiore consapevolezza, intenzionalità e comprensione del contesto culturale di appartenenza
- Stimolare la capacità di autocontrollo rispetto ai rischi dati dall'attrattiva o paura del potere, rispondendo sempre con una comunicazione aperta e leale, mai manipolatoria
- Incoraggiare a un pensiero riflessivo per spostare la prospettiva del lavoro "dai fatti ai processi"; alla riflessività, per riflettere su scopi, mezzi e processi della pratica, alla quale restituire elementi di miglioramento

### **Programma didattico**

Moduli formativi tra venerdì e domenica per un totale complessivo di 16 ore.

#### **1) Il ruolo lavorativo**

- Definizioni, implicazioni a livello relazionale e organizzativo, confini, poteri, risorse e vincoli
- La dimensione della prescrittività e discrezionalità (conseguenze dalla carenza o eccesso di prescrittività e discrezionalità, uscita dal proprio ruolo o isolamento)
- La leadership in azione: stili di leadership, assegnare e valutare compiti, motivare, negoziare, decidere, delegare, ecc.
- Analisi di casi, esercizi individuali e di gruppo

#### **2) La funzione della riflessività nell'esercizio del coordinamento**

- Il pensare riflessivo come capacità di porre problemi, criticare, ripensare alle routine acquisite
- Il pensare riflessivo come supporto al ruolo nelle sue implicazioni relazionali
- Il pensare riflessivo come consapevolezza dei modelli mentali presenti in sé e negli altri

#### **3) Contesto di lavoro e cultura organizzativa salesiana**

- La cultura nel modello di E. Schein: la metafora dell'iceberg
- Funzioni della cultura
- Effetti della cultura nel quotidiano: analisi del proprio contesto operativo
- La cultura organizzativa nel contesto salesiano
- Analisi di casi, esercitazioni di gruppo: identificare artefatti, valori e assunti della propria organizzazione

#### **4) Coltivare la dimensione spirituale nel lavoro**

- Il lavoro come dono e vocazione per il bene comune
- Le relazioni con colleghi e utenti improntate alla solidarietà, carità e rispetto
- Analisi casi, esercizi individuali e di gruppo

#### **Metodologia**

La metodologia utilizzata è a carattere pratico-esperienziale: a brevi introduzioni teoriche seguiranno attività individuali e a piccoli gruppi cooperativi in modo da favorire l'assimilazione e la rielaborazione dei contenuti o delle strategie proposte. L'approccio metodologico privilegiato, attivo e partecipativo, in linea con gli scopi generali del modulo, terrà particolarmente conto della diversa provenienza territoriale degli operatori incluse le relative ed eventuali necessità di confronto e scambio collettivo.

#### **17.2. Leadership e analisi transazionale: elementi di dinamica di gruppo e guida delle risorse umane**

##### **Presentazione del corso**

Gestire gruppi di lavoro non significa solo coordinare persone e risorse, assegnare compiti e valutare i risultati. Per gestire un gruppo di lavoro occorre saper comunicare in modo efficace, motivare e coinvolgere le persone, fissare degli obiettivi, gestire conflitti, dare dei feedback, ecc. In quest'ottica il corso si focalizzerà su specifiche conoscenze e competenze di un coordinatore-leader attivo in ambito sociale (con tutte le peculiarità del contesto) utilizzando come modello di lettura dei processi e di intervento relazionale quello dell'Analisi Transazionale<sup>4</sup>, insieme teoria della personalità, dello sviluppo evolutivo e della comunicazione. L'analisi transazionale consente di interpretare dinamiche personali, di gruppo e organizzative, andando a promuovere sviluppo e cambiamento degli operatori sociali: si tratta dunque di un modello privilegiato per contesti operativi consegnati a logiche di lavoro complesse e ad alto contenuto relazionale.

##### **Destinatari**

Il corso è rivolto a quanti lavorano in ambito sociale con funzioni di coordinamento e a quanti sono impegnati all'interno della rete associativa fondata dai salesiani di don Bosco con incarichi di referente, coordinatore o responsabile di un gruppo.

---

<sup>4</sup> Il docente tenga conto che il modello è basilaramente noto ai corsisti.

## **Obiettivi**

### **Il corso aiuterà a:**

- Implementare i livelli di consapevolezza, di capacità relazionale e di leadership per gestire la complessità del contesto e delle situazioni in cui si opera, per decidere come agire efficacemente nel gruppo di lavoro
- Rafforzare la capacità di gestire dinamiche di gruppo, interrompendo nocivi giochi relazionali, promuovendo un pensiero adulto, attivo e responsabile
- Stimolare il presidio del clima organizzativo, la gestione dei conflitti e dei problemi in contesto lavorativo attraverso l'apprendimento di strumenti comunicativi e relazionali "chiave" afferenti al modello dell'Analisi Transazionale
- Favorire l'individuazione di nuovi comportamenti, approcci e strumenti di lavoro da approfondire in un eventuale programma di apprendimento mirato

### **Programma didattico**

3 moduli formativi tra venerdì e domenica per un totale complessivo di 16 ore.

#### **1) Stili di comportamento del leader: panoramica generale**

- Il repertorio della leadership con funzioni di coordinamento: esplorazione delle personali dimensioni "copionali" nel lavoro
- Il sistema di influenza: le ingiunzioni e permessi in a.t
- Le spinte (*Sforzati, Compiaci, Sii forte, Sii perfetto*) e i correlati stili personali di coordinamento
- Esercizi, test di autovalutazione, analisi dei casi

#### **2) Utilizzo sul lavoro dell'Analisi Transazionale per motivare i collaboratori**

- Il Leader Okness
- Il copione vincente del leader
- Stati dell'Io (G-B-A): individuazione dei propri stati dell'Io prevalenti/verifica loro impatto nel gruppo
- Gli Stati dell'Io nel lavoro: cambiare il proprio/altrui stato dell'Io per migliorare le relazioni
- Le transazioni: individuazione e utilizzo dei diversi tipi di transazione per la gestione del conflitto
- Il pensiero attivo: modi e strumenti dello Stato dell'Io Adulto
- I giochi manipolatori: uscire dai giochi
- Elementi di dinamica di gruppo
- Simulazioni individuali e di gruppo, analisi di casi

#### **3) Linee guida di comunicazione: approcci e strumenti comunicativi**

- Carezze/*Stroke* in a.t: motivare e dare correttamente “feedback” di lavoro/valutare performance
- Le carezze positive, negative, condizionate e incondizionate come strumento di valorizzazione del gruppo
- Simulazioni individuali e di gruppo, analisi di casi

## **Metodologia**

La metodologia utilizzata è a carattere pratico-esperienziale: a brevi introduzioni teoriche, seguiranno attività individuali e a piccoli gruppi cooperativi in modo favorire la sperimentazione delle strategie proposte. L'approccio metodologico privilegiato, attivo e partecipativo, in linea con gli scopi generali del corso, terrà conto della relazione tra operatori-utenti e le relative implicazioni emotive e sociali.

**Adottato con delibera del Consiglio Direttivo Nazionale di Salesiani per il sociale rete associativa APS in data 16 ottobre 2025.**