



Insegnanti e studenti migliorano insieme il clima scolastico

MANUALE STRATEGICO PER LA DIREZIONE SCOLASTICA E IL CORPO DOCENTI



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



MCMXXII
VYTAUTO DIDŽIOJO
UNIVERSITETAS

The European Commission's support for the production of this public does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



© Copyright 2023 Consorzio TASC

Partner:

- Provincia Autonoma di Trento (PAT)
- EOLAS S.L. (EOLAS)
- Associazione Culturale RHIZOMA (Rhizoma)
- OZEL ELAZIG MARMARA MESLEKI VE TEKNİK (MARMARA)
- VYTAUTO DIDZIOJO UNIVERSITETAS (VMU)

Questo documento non può essere copiato, riprodotto o modificato in tutto o in parte per qualsiasi scopo senza l'autorizzazione scritta del Consorzio TASC.

È inoltre necessario, in caso di citazione, fare esplicito riferimento agli autori del documento e a tutte le parti coperte da copyright.

Questo documento può cambiare senza preavviso.

INDICE

1. L'OBIETTIVO DI QUESTO MANUALE	4
2. COME COMUNICARE EFFICACEMENTE L'UTILITÀ DI ADOTTARE TASC NEL VOSTRO ISTITUTO	5
3. COME CREARE I GRUPPI DI LAVORO	7
3.1. Perché l'introduzione di TASC richiede il lavoro in gruppo di coordinamento?	7
3.2. Domande guida per identificare i membri del gruppo di lavoro iniziale	7
3.3. Comprendere l'epistemologia di TASC	9
3.4. Comprendere il framework C.L.A.S.S.	11
3.5. Comprendere la Metodologia E.P.R.	13
3.6. Creare il gruppo di coordinamento	14
4. DEFINIRE LA STRATEGIA	17
4.1. Alcune riflessioni prima di iniziare.....	17
4.2. Co-creare gli obiettivi strategici	17
5. RENDERE LA STRATEGIA OPERATIVA.....	20
5.1. ESPLORARE 1 – identificare gli obiettivi strategici	20
5.2. ESPLORARE 2 – Identificare i limiti	21
5.3. PRATICARE 1 – Selezionare le attività	22
5.4. PRATICARE 2 – Avviare il processo di implementazione.	22
5.5. PRATICARE 3 – Identificare i docenti esperti	23
6. RIFLETTERE – VALUTARE IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE	25
6.1. Introduzione.....	25
6.2. Definire i vostri KPI.....	25
6.3. Stilare piani di emergenza.....	27
7. IL CERCHIO SI CHIUDE E NE INIZIA UN ALTRO	28

1. L'obiettivo di questo Manuale

Un'efficace implementazione di attività, soluzioni e strumenti per favorire il clima in classe, il rispetto e l'empatia tra studenti e insegnanti, la riduzione di conflitti, episodi di violenza/abuso e assenteismo, e il miglioramento dei risultati scolastici, richiede strategia in termini di visione e approccio. Non è sufficiente l'iniziativa del singolo docente, ma il coinvolgimento dell'intero ecosistema scolastico, che permetta che il processo di implementazione delle idee e attività proposte da TASC nello specifico contesto scolastico.

In questo senso, il Manuale Strategico fornisce una mappa per aiutarti ad applicare le idee sviluppate in seno al progetto TASC coinvolgendo il tuo istituto in senso lato e strategico. In esso troverai linee guida e idee su come sensibilizzare e coinvolgere i tuoi colleghi e/o collaboratori sul tema del clima in classe, e sviluppare un piano d'azione a supporto delle attività della dirigenza e del corpo docente volte a introdurre i contenuti del progetto TASC nella vostra scuola.

Il Manuale è così strutturato:

- Come spiegare la necessità e l'utilità di introdurre i contenuti di TASC nella tua scuola (Capitolo 2)
- Come creare i gruppi di lavoro (Capitolo 3)
- Come sviluppare una strategia di implementazione di TASC nel vostro istituto (Capitolo 4)
- Come rendere questa strategia operativa (Capitolo 5)
- Come monitorare le procedure strategiche (Capitolo 6)
- Come proseguire e mantenere i processi di implementazione nel tempo (Capitolo 7)

La mappa strategica proposta in questo è da considerarsi come un sistema di idee e domande che possono aiutarti a sviluppare il vostro specifico approccio al metodo TASC, applicando quest'ultimo in modo sartoriale e in linea con le esigenze del vostro istituto. I diversi capitoli del Manuale propongono domande, checklist e tabelle che potete compilare e usare come fonte di ispirazione nella creazione del vostro piano strategico.

In linea con la filosofia e l'epistemologia di TASC, noi assumiamo che voi siate gli esperti del vostro contesto scolastico. Di conseguenza, non troverete un protocollo rigido e strutturato, ma spunti di riflessione su come adattare TASC alle caratteristiche della vostra scuola.

Questo Manuale vi aiuta a raccontare le storie migliori sulla vostra scuola e le persone in essa coinvolte, le quali contribuiscono con le proprie azioni e i propri atteggiamenti a co-costruire la cultura e i valori del vostro contesto educativo

VOI SIETE GLI AUTORI DELLE STORIE DEL VOSTRO ISTITUTO: NON TEMETE DI RACCONTARLE

2. Come comunicare efficacemente l'utilità di adottare TASC nel vostro istituto

Sei un dirigente scolastico convinto che sia importante lavorare sul clima relazionale a livello dell'intero istituto e/o delle singole classi.

Oppure, ad esempio, siete un gruppo di insegnanti che crede che migliorare il clima in classe faciliterebbe il vostro lavoro e migliorerebbe la qualità del rapporto con gli studenti.

Avete sentito parlare di TASC e vi piacerebbe introdurre nel contesto della vostra scuola alcune idee proposte dal nostro modello.

COME INIZIARE?

Non è una domanda semplice: TASC è un progetto innovativo anche perché si occupa di un tema fondamentale, eppure ancora troppo poco trattato. L'idea che lavorare sul clima in classe e nel contesto dell'intero istituto possa essere un modo per incrementare in modo significativo la qualità della vita a scuola per TUTTI i suoi attori (studenti, docenti, personale non docente, ecc.) a livello sia relazionale che di qualità dell'offerta formativa, è davvero poco diffusa.

Quando introducete le idee di TASC nella vostra scuola dovete avere ben chiari i motivi per cui lo state facendo. Rispondere con un generico *"È importante lavorare sul clima in classe"* non basta! Domandatevi:

- PERCHÉ la vostra scuola necessita di lavorare su questo tema?
- QUALI OBIETTIVI PRATICI volete ottenere?
- COME ritenete che TASC possa aiutarvi a raggiungere i suddetti obiettivi?

"Clima in classe e a scuola" è un'espressione molto generica che deve essere declinata in base alle specificità del vostro istituto e dei benefici pratici che potreste ottenere se in esso implementaste il metodo TASC.

Nella seguente tabella troverete una serie di domande per aiutarvi a iniziare il vostro viaggio verso il lavoro sul clima in classe e a scuola tramite TASC. Esse vi aiuteranno a definire in modo più chiaro i motivi per i quali il vostro istituto dovrebbe approfondire il tema de clima in classe e a scuola. Le risposte che fornirete non solo vi permetteranno di contestualizzare la vostra mappa strategica, ma saranno un potente messaggio da dare a tutti coloro che collaboreranno con voi all'introduzione del nostro metodo nella vostra scuola.

Descrivete i motivi secondo cui ritenete che il vostro istituto debba considerare il tema del clima in classe e a scuola, evidenziando i benefici che la scuola, i docenti e gli studenti potrebbero ricavare

Domanda	Risposta
<p><i>Perché il tuo istituto dovrebbe concentrarsi sul tema del clima in classe e a scuola a livello curriculare e/o extra-curriculare?</i></p> <p>Spiega i motivi usando termini come: “Per ridurre...”, “Per migliorare...”; “Per aumentare...”, ecc.</p> <p>Considera la dimensione dell’istituto nella sua interezza e le sue caratteristiche specifiche</p>	
<p><i>Quali obiettivi vi ponete, nell’introdurre attività legate alla gestione del clima in classe e/o scolastico all’interno del vostro istituto?</i></p> <p>Cercate di definire obiettivi nel modo più concreto possibile.</p> <p>Dire, ad esempio, che “Migliorare il clima in classe aiuta a ridurre il rischio di bullismo tra gli studenti” è più pratico che affermare che “Migliorare il clima in classe aiuterebbe gli studenti a stare meglio”</p>	
<p><i>Perché gli insegnanti dovrebbero lavorare sul tema del clima in classe e/o a scuola? Che benefici potrebbero trarne?</i></p> <p>Spiega i motivi usando termini come: “Per ridurre...”, “Per migliorare...”; “Per aumentare...”, ecc.</p> <p>Poni l’accento sui benefici in termini di miglioramento/aumento di abilità, competenze, qualità del lavoro.</p>	
<p><i>Quali sono i benefici dell’usare il metodo TASC, nello specifico, per lavorare sul clima in classe e a scuola nel vostro istituto?</i></p> <p>Spiega i motivi usando termini come: “Per ridurre...”, “Per migliorare...”; “Per aumentare...”, ecc.</p> <p>Concentrati sui benefici da trarre sotto diversi aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivazionale - Apprendimento - Sviluppo di competenze - Valutazione 	-

3. Come creare i gruppi di lavoro

3.1. Perché l'introduzione di TASC richiede il lavoro in gruppo di coordinamento?

Se decidete di introdurre il metodo TASC nel vostro istituto, vi invitiamo per prima cosa a considerare a formare uno o più gruppi di lavoro, per almeno due motivi.

Prima di tutto, TASC si basa su un impianto filosofico ed epistemologico innovativo, ispirato ai principi del postmodernismo, del socio-costruzionismo, del post-strutturalismo e della pratica narrativa. Da essi TASC deriva l'idea che il clima in classe e a scuola sia un processo di co-costruzione attuato da tutte le persone coinvolte in maniera più o meno diretta nelle attività della scuola – dirigente scolastico, docenti, professionisti psico-socio-educativi, studenti, familiari, e tutti coloro che hanno un ruolo rilevante nel contesto dell'istituto. TASC invita tutti questi attori a riflettere sul proprio ruolo e su come esso impatti sulla gestione del clima relazionale nell'istituto. Invita tutti loro a pensare fuori dagli schemi e, in alcuni casi, a modificare la narrazione che hanno rispetto al proprio ruolo, al ruolo degli altri, e al contesto della scuola.

Il gruppo di lavoro ti aiuta a esperire e approfondire al meglio la logica sottostante il metodo TASC.

In secondo luogo, l'argomento del clima in classe e a scuola è complesso. Esso coinvolge diverse persone con diversi ruoli, diverse conoscenze, diversi retroterra culturali e sociali. Il clima in classe e a scuola è un processo in continuo mutamento che necessita di costante e consistente analisi.

Lavorare in team aiuta a condividere idee, competenze e conoscenze, e ad avere diversi punti di vista sulla stessa questione.

Immaginiamo che molto probabilmente il primo nucleo del gruppo di lavoro sarà costituito da alcuni docenti e alcuni professionisti psico-socio-educativi. Ovviamente potete anche coinvolgere altre figure che ritenete possano avere un ruolo rilevante, tuttavia il criterio che in questa fase, a nostro avviso, dovrete seguire nello scegliere i membri del team è quello dell'interesse e della motivazione.

Avete bisogno di un team di persone interessate all'argomento, o che sia almeno curiosi rispetto al tema del clima in classe e a scuola, anche perché esse, a loro volta, avranno anche il compito di diffondere le idee di TASC nel vostro istituto e di sensibilizzare i docenti, i professionisti, gli studenti e tutti gli altri attori sull'utilità del lavorare sul clima in classe e a scuola nell'ambito del vostro istituto.

3.2. Domande guida per identificare i membri del gruppo di lavoro iniziale

La seguente tabella presenta una serie di domande che possono aiutarti a identificare chi possa essere un valido membro del gruppo di lavoro iniziale per introdurre le attività collegate a TASC nel vostro istituto.

Domande	
<i>Ci sono insegnanti e/o professionisti nel vostro istituto che, a vostro giudizio, potrebbero essere interessati al tema del clima in classe e a scuola?</i>	
<p><i>Se la risposta è SÌ, in che modo puoi spiegare chiaramente e concretamente i tuoi obiettivi?</i></p> <p>SUGGERIMENTO: Chiedi del loro punto di vista sull'argomento. Fidati della loro professionalità ed esperienza: sono loro che lavorano quotidianamente a stretto contatto con gli studenti, di conseguenza le loro idee possono rivelarsi estremamente utili e rilevanti per sviluppare una strategia di intervento che sia quanto più allineata alle necessità del vostro istituto.</p>	<i>Scrivi qui le tue idee e conclusioni</i>
<p><i>Se la risposta è NO, come potresti coinvolgerli nel lavoro in modo attivo?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Come puoi spiegare loro in modo efficace l'importanza del lavoro sul clima in classe e a scuola? • Come puoi usare le idee di TASC per sottolineare l'importanza del lavoro sul clima in classe e a scuola? 	<i>Scrivi qui le tue idee e conclusioni</i>
<i>Quanti membri dovrebbe avere il gruppo di lavoro?</i>	<i>Scrivi qui le tue idee e conclusioni</i>
<p><i>Quali tipologie di professionisti dovrebbero essere coinvolti, inizialmente?</i></p> <p><i>Solo docenti?</i></p> <p><i>Solo professionisti psico-socio-educativi?</i></p> <p><i>Tutti insieme?</i></p>	<i>Scrivi qui le tue idee e conclusioni</i>
<p><i>Il gruppo è aperto anche agli studenti?</i></p> <p>Nel nostro modello è previsto il ruolo degli Studenti Ambasciatori che hanno il compito di diffondere le idee di TASC tra i compagni di scuola.</p> <p>Come già specificato, immaginiamo che nella maggior parte dei casi il team di coordinamento inizialmente sarà composto solo da adulti. Con il passare del tempo, una volta introdotte le attività e ottenuti i primi risultati, vi invitiamo però a considerare la possibilità di far partecipare al gruppo di coordinamento anche alcuni studenti.</p>	<i>Scrivi qui le tue idee e conclusioni.</i>



Una volta chiarificato chi debba partecipare al gruppo di coordinamento e come coinvolgere queste persone nella sua gestione, è tempo di iniziare a lavorare sulla strategia di implementazione di TASC nella vostra scuola.

3.3. Comprendere l'epistemologia di TASC

Riteniamo sia fondamentale che i membri del gruppo di coordinamento conoscano i principi filosofici ed epistemologici del modello TASC, che potete tra l'altro trovare anche qui: <https://www.schoolclimatetasc.eu/>.

Come già specificato, l'epistemologia TASC trae ispirazione degli orientamenti teorici del socio-costruzionismo, del postmodernismo, della teoria generale dei sistemi complessi, del post-strutturalismo, dell'approccio narrativo e della pratica centrata sulla soluzione.

Si tratta di un mindset innovativo e molto diverso da quello cui siamo di solito abituati, ma il nostro intento non è evangelizzare nessuno a una nuova visione del mondo, nel tentativo di convincerlo a rinnegare la propria visione del mondo e adottare la nostra. Il nostro obiettivo è aiutarvi ad ampliare le vostre prospettive e arricchire le vostre competenze di nuove idee e suggestioni. Sta a voi valutare se il modello TASC possa fare al caso vostro o meno.

Sulla base di questo, la seguente tabella può aiutare te e i membri del gruppo di coordinamento a riflettere sulle basi epistemologiche del modello TASC.

Più nello specifico, la tabella mira a spingere a una riflessione su COME tu e il gruppo di coordinamento avete compreso l'epistemologia TASC.

Non c'è però un modo "giusto" o "sbagliato" per comprenderla. Ciò che importa è il significato che essa assume per voi e come tale significato influenzi il modo in cui applicate TASC nel vostro istituto.

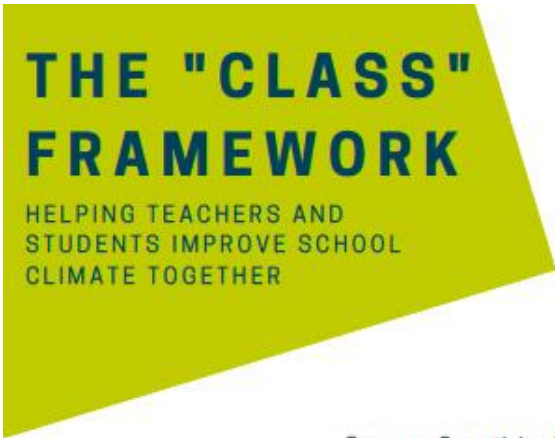

Ricordate: **GLI ESPERTI DELLA VOSTRA SCUOLA SIETE VOI.**

Vi invitiamo a riflettere sulle basi epistemologiche di TASC e sul significato che date ai diversi orientamenti che la informano.

Vi preghiamo di compilare la tabella dopo aver letto l'introduzione alle basi epistemologiche di TASC che trovate sul sito <https://www.schoolclimatetasc.eu/>.


Approcci teorici	<i>Quali suggestioni / conclusioni posso ricavare da questa definizione?</i>	<i>Come posso applicare le suggestioni ricavate nel lavoro sul clima in classe e a scuola?</i>
SOCIO-COSTRUZIONISMO		
POSTMODERNISMO		
TEORIA GENERALE DEI SISTEMI COMPLESSI		
POST-STRUTTURALISMO		
APPROCCIO NARRATIVO		
APPROCCIO CENTRATO SULLA SOLUZIONE		

3.4. Comprendere il framework C.L.A.S.S.

www.schoolclimatetasc.eu

C Construct	Focus on Proactivity, Personal and Group Agency, Relationship as a co-construction of meaning, Relationship as a mutual influence process.
L Lead	Focus on Collaborative Leadership, Power dynamics in the relationship, Leading being one step behind.
A Aim	Focus on Goal-oriented approach, Future-oriented approach, Working on hypotheses.
S Support	Focus on Avoiding blame, Suspending Judgment, Empathy, Curiosity Attitude.
S Solution	Focus on Solution-Focused Approach, Problem Solving VS Solution Building Mindset.



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union
PROJECT REFERENCE: 2020-1-IT02-KA201-079365

La tabella sottostante può aiutare te e i membri del gruppo di coordinamento a riflettere sul framework C.L.A.S.S. L'applicazione del modello TASC richiede una profonda comprensione del suddetto framework da tutti coloro che sviluppano, attuano e monitorano la strategia di implementazione del lavoro sul clima in classe e a scuola nel vostro istituto.

Vi invitiamo a riflettere sul framework C.L.A.S.S. e al significato che i diversi costrutti assumono per voi.

Magari vi renderete conto che alcuni di questi costrutti, in forma non intenzionale, sono già utilizzati nella vostra scuola.

Costrutti	<i>Che senso assume per me, questo costrutto, nell'ottica di intervenire sul clima in classe e a scuola?</i>	<i>Quali pratiche e attività legate a questo costrutto posso provare a utilizzare?</i>
COSTRUIRE (CONSTRUCT)		
GUIDARE (LEAD)		
Ragionare per OBIETTIVI (AIM)		
SUPPORTARE (SUPPORT)		
Focus sulle SOLUZIONI (SOLUTION)		

3.5. Comprendere la Metodologia E.P.R



APPLYING THE "EPR" METHODOLOGY

In **TASC** we are developing a teaching methodology to guide teachers and ambassadors students with TASC school practices, based on the **CLASS** framework. The methodology is called "**EPR**", which stands for **E**xplore, **P**ractice and **R**eflection. With this methodology, teachers and ambassadors students will help other teachers and students in (1) doing **inquiry**, thanks to exploration, on classroom climate situation, in (2) **practising** daily life school climate activities, and finally in (3) finding **insights** coming from the practices.

E Explore

Use the CLASS framework based tools to explore the classroom climate situation with teachers and students. Explore at least three times in a school year the climate.

P Practice

After the Exploration, and based on the results, choose, with your colleagues and students, the practices that are more suitable for the situation. Enjoy the practices within your teaching.

R Reflection

Use the CLASS framework based tools to discuss with your colleagues and students the results coming from the application of the practices. Set the ground for a new EPR cycle.

 Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union
PROJECT REFERENCE: 2020-1-IT02-KA201-079365



La tabella sottostante può aiutare te e i membri del gruppo di coordinamento a riflettere sulla metodologia E.P.R. L'applicazione del modello TASC richiede una profonda comprensione della suddetta metodologia da tutti coloro che sviluppano, attuano e monitorano la strategia di implementazione del lavoro sul clima in classe e a scuola nel vostro istituto.

Vi invitiamo a riflettere sul framework C.L.A.S.S. e al significato che i diversi costrutti assumono per voi.

Magari vi renderete conto che alcune pratiche da essa suggerite, in forma non intenzionale, sono già utilizzate nella vostra scuola.

Costrutti	<i>Che senso assume per me, questo costrutto, nell'ottica di intervenire sul clima in classe e a scuola?</i>	<i>Quali pratiche e attività legate a questo costrutto posso provare a utilizzare?</i>
ESPLORARE <i>Indagare sulla situazione del clima in classe e/o a scuola</i>		
PRATICARE <i>Fare attività e pratiche per lavorare sul clima in classe e/o a scuola</i>		
RIFLETTERE <i>Sviluppare riflessione e conclusioni dall'esito del lavoro sul clima in classe e/o a scuola</i>		

3.6. Creare il gruppo di coordinamento

Il gruppo di coordinamento è la struttura che definisce e guida le strategie di implementazione di TASC nel vostro istituto.

La dimensione del gruppo deve essere tale da sia agire in modo efficiente ed efficace, sia rappresentare gli interessi della dirigenza, del corpo docente e del corpo di professionisti psico-socio-educativi.

Come abbiamo precedentemente sottolineato, esso dovrebbe essere composto da persone motivate e interessate al tema del clima in classe e a scuola. Un'idea per valutare i possibili membri potrebbe essere organizzare alcune sessioni di incontro sul

tema chiedendo a tutti coloro che fossero interessati di partecipare, e in quelle sedi selezionare coloro che paiono maggiormente coinvolti e propositivi.

Il gruppo di coordinamento, oltre a occuparsi del processo di introdurre delle idee TASC nel vostro istituto, ne supervisionerà anche il progresso. Ciò non vuol dire che le decisioni debbano essere prese da esso in modo unilaterale: il nostro suggerimento è valutare di volta in volta quali possano essere prese dal team di lavoro, e quali invece possano essere prese consultando la dirigenza, gli altri docenti e il personale psico-socio-educativo di supporto.

Il punto è sempre trovare un equilibrio tra l'agilità e l'efficienza dell'agire da soli e l'utilità e la ricchezza del coinvolgere ulteriori punti di vista nel processo decisionale.

È importante che tutto l'istituto sappia che esista il gruppo di coordinamento, da chi sia composto e quali siano i suoi compiti. La tabella sottostante fornisce un esempio di come raccogliere indicazioni e informazioni utili sui vari membri del gruppo e la distribuzione di ruoli e responsabilità.

Ruolo	Nome e informazioni di contatto	Breve descrizione del ruolo (Qui sotto sono indicati alcuni esempi))
<i>Presidente</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Presiedere le riunioni del gruppo. - Coordinare tutte le attività di implementazione. - ...
<i>Segretario</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Prendere note e scrivere le relazioni delle riunioni. - Aggiornare periodicamente lo staff sui progressi. - ...
<i>Membro ordinario</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Contribuire attivamente allo sviluppo e all'applicazione del piano strategico di implementazione. -
<i>Supervisione delle attività di implementazione</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Monitorare le attività in base agli obiettivi e alle tempistiche. - Segnalare eventuali difficoltà o problematiche. - ...
<i>Valutazione delle attività di implementazione</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Valutare i progressi dall'introduzione delle attività di implementazione a distanza di 6 mesi. - Fornire raccomandazioni per il mantenimento dei risultati. - ...



La suddetta lista dovrebbe essere facilmente consultabile da tutti gli attori coinvolti nel processo di implementazione di TASC nel vostro istituto. A voi decidere come e a chi renderla accessibile.

4. Definire la strategia

4.1. Alcune riflessioni prima di iniziare

A nostro avviso, l'efficace introduzione delle idee di TASC nella vostra scuola non dovrebbe essere (solo) un processo calato dall'alto, per unica iniziativa del gruppo di coordinamento. È necessario coinvolgere tutti gli attori che possano avere un ruolo determinante nel lavoro sul clima in classe e a scuola: la dirigenza, il consiglio di istituto, lo staff psico-socio-educativo. Ciò è fondamentale per garantire una strategia consistente, coerente e monitorabile.

È pertanto fondamentale che la strategia venga sviluppata almeno insieme a rappresentanti dei tre suddetti gruppi. Ciò non toglie che, se lo ritenete opportuno, possiate coinvolgere anche altre figure – rappresentanti dei genitori, delegati degli uffici scolastici provinciali o delle municipalità, rappresentanti di associazioni che operano sul territorio, e così via.

L'obiettivo, in ogni caso, è sviluppare una strategia secondo una logica di co-costruzione e co-creazione.

Per “co-creazione” intendiamo lo sviluppo collaborativo di nuovi contenuti (concetti, soluzioni, prodotti, servizi) che coinvolge sia esperti del settore che figure interessate. È un processo di innovazione collaborativa, in cui le idee sono condivise, discusse smontate, mediate e arricchite da diversi punti di vista.

Crediamo che coinvolgere tutti gli attori di rilievo e le figure interessate faciliterà il processo di applicazione della vostra strategia di implementazione delle idee TASC, perché tutti avranno chiari gli obiettivi, le azioni e i costrutti di base, condivideranno lo stesso linguaggio e comunicheranno all'esterno in modo simile.

4.2. Co-creare gli obiettivi strategici

Esistono diversi approcci e diverse pratiche per identificare obiettivi comuni (focus group, attività di brainstorming, ecc.). Qui di seguito vi proponiamo il metodo del Pro Actio Café.

Il Pro Action Café è una pratica conversazionale che aiuta a discutere su questioni rilevanti. Le conversazioni si collegano e si costruiscono l'una sull'altra mentre i partecipanti si muovono tra i tavoli generando una spontanea impollinazione incrociata di idee e riflessioni.

Il Pro Action Café può essere sviluppato in più sessioni. Alcune idee su come organizzarlo nella vostra scuola:

Prima dell'inizio della sessione:

- Definite il numero dei partecipanti, i quali dovrebbero idealmente rappresentare in proporzione l'intero istituto. *IDEA: non meno di 5 non più di 15, un numero cioè sufficiente per fare l'attività ma che permette comunque una certa facilità di gestione.*
- Stabilite quali "voci" vorreste fossero rappresentate: solo la dirigenza, il corpo docenti e il personale psico-socio-educativo, o anche altre figure (es., genitori, studenti, istituzioni)? *IDEA: qualora coinvolgesse anche altre figure, assicuratevi che siano in numero inferiore rispetto ai rappresentanti dei tre gruppi principali, i quali sono coloro che effettivamente si occupano dell'implementare le idee TASC.*
- Organizzate un briefing conoscitivo. Spiegate ai partecipanti perché ritenete importante lavorare sul clima in classe e a scuola in modo strategico e sistemico. *IDEA: siate concisi e cercate di spiegare in modo semplice: state vendendo loro un'idea! Se lo ritenete necessario, fate anche qualche accenno al concetto di co-creazione.*
- Spiegate come e perché TASC, a vostro giudizio, risponde a questa necessità di agire in modo strategico e sistemico sul tema del clima in classe e a scuola. *IDEA: assicuratevi che tutti i partecipanti sappiano di TASC. Se qualcuno non conosce il Progetto, fornite loro del materiale da leggere o suggerite di visitare il sito <http://schoolclimatetasc.eu>.*
- Nell'organizzare la prima sessione del Pro Action Café, invitate coloro che ritenete siano più interessati o incuriositi. *IDEA: spiegate come funziona l'attività e che potrebbe essere la prima sessione di una serie di incontri.*
- Stabilite l'eventuale calendario e inviatelo ai partecipanti prima dell'inizio delle sessioni.

Durante la sessione:

- Assicuratevi che il setting dell'attività faciliti lo scambio e la conversazione. *IDEA: per le conversazioni in plenaria potete mettere le sedie in cerchio. Per lavori in piccoli gruppi potete optare per 2-4 tavoli (3-5 persone per tavolo). Ricordatevi di fornire fogli, penne, post-it, e qualsiasi altro materiale possa essere di aiuto ai partecipanti.*
- Round 1 (30-45 min.): Proponete ai partecipanti di rispondere alle domande che abbiamo proposto nel Capitolo 2 di questo volume (per esempio: "Perché il nostro istituto dovrebbe concentrarsi sul tema del clima in classe e a scuola a livello curriculare e/o extra-curriculare?"). Per rompere il ghiaccio, fornite voi per primi le vostre risposte. L'obiettivo di questa fase è che i partecipanti raggiungano un consenso sui motivi per i quali è necessario lavorare sul clima in classe e a scuola e sul perché sia necessario usare TASC come mappa di intervento.
- Round 2 (30-45 min.): Invitate i partecipanti a fornire le loro idee sugli obiettivi strategici generali da perseguire, in base alle motivazioni che hanno esplicitato

nel Round. *IDEA: suggerite di ragionare non solo a breve, ma anche a medio-lungo termine, nell'ottica di mantenimento dei risultati.*

- Round 3 (60 minuti): Invitate i partecipanti a trasformare gli obiettivi generali in obiettivi pratici e specifici, secondo una logica SMART (v. sotto). L'obiettivo è stabilire un set condiviso di questi obiettivi SMART.

<p><i>Cosa intende per strategia SMART?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - S sta per Specific (SPECIFICO): collegato direttamente all'obiettivo generale e all'applicazione del modello TASC nella scuola. - M sta for Measurable (MISURABILE): l'obiettivo dovrebbe essere misurabile. I criteri di misurazione possono essere qualitativi e/o quantitativi. A voi deciderli in base alle vostre esigenze e alle caratteristiche dell'obiettivo specifico. - A sta per Achievable (RAGGIUNGIBILE): l'obiettivo deve essere raggiungibile in base alle caratteristiche del vostro istituto e alla valutazione delle energie che potete dedicare all'implementazione di TASC. - R sta perr Realistic (REALISTICO): assicuratevi che l'obiettivo sia realistico per gli standard del vostro contesto, ovvero che non sia troppo (o troppo poco) ambizioso; - T sta per Timebound (LIMITATO NEL TEMPO): stabilite un tempo limite per raggiungere l'obiettivo (es., 6 mesi, 1 anno) e gli step da fare per concretizzarlo in quello specifico lasso di tempo.

Il nostro suggerimento è di far valutare ai partecipanti ogni obiettivo specifico proposto attraverso la lente SMART. In caso non fossero soddisfatti, fate loro ridefinire gli obiettivi in modo da renderli più allineati a questa lente.

- Round 4: "Che facciamo ora?" Invitate i partecipanti a discutere in plenaria su quanto emerso nelle fasi precedenti del lavoro. Ecco alcune domande stimolo da proporre:
 - Quali sono i primi passi concreti da fare per applicare questa strategia?
 - Chi pensate possa prendersi carico di iniziare questo processo? Chi intende supervisionarlo? Chi vuole coordinare?

IDEA: questa fase potrebbe anche essere svolta in un'altra sessione, in modo da dare la possibilità ai partecipanti di riflettere sul da farsi.

5. Rendere la strategia operativa

Una volta che avete definito gli obiettivi in un’ottica SMART e concreta, potete passare a definire la strategia di intervento e a renderla operativa. In altre parole, potete iniziare a stabilire i passi concreti da fare per implementare le idee TASC – ovvero, iniziare a usare gli esercizi da noi proposti – nel vostro istituto, definendo le tempistiche e i criteri di monitoraggio e valutazione.

Nel fare questo, dovrete per forza tenere in considerazione le caratteristiche del vostro contesto, a livello fisico (infrastruttura) e organizzativo.

Il nostro consiglio è di non “tirare troppo la corda” partendo con esercizi magari troppo complessi: la motivazione nel coinvolgimento delle attività si mantiene se tutti gli attori coinvolti riescono ad apprezzare il valore generativo e trasformativo del lavoro sul clima in classe e a scuola tramite TASC.

In questa fase, la metodologia E.P.R. che abbiamo sviluppato in seno a TASC può essere di grande aiuto. Essa, infatti, non serve solo a monitorare i progressi dell’intervento sul clima nelle singole classi, ma anche nell’istituto nel suo complesso.

5.1. ESPLORARE 1 – identificare gli obiettivi strategici

La tabella sottostante propone una mappa di definizione dei sotto-obiettivi e delle fasi da sviluppare per uno specifico obiettivo strategico. Per “obiettivi strategici” non intendiamo obiettivi legati al lavoro sul clima in classe e a scuola di per sé (di questi abbiamo già discusso nel Capitolo 4), ma obiettivi legati a come applicare la strategia in base alle caratteristiche infrastrutturali e organizzative della vostra scuola.

Ad esempio, quali specifici esercizi, tra quelli proposti da TASC, vale la pena introdurre per primi nella vostra scuola? A chi proporli? In quali contesti?

Obiettivo Strategico	Sotto-obiettivi	Passi da compiere per raggiungere lo specifico sotto-obiettivo	Deadline
Scrivi qui l’obiettivo strategico	1)	1.1 1.2 1.3 Ecc.	
	2)	2.1 2.2. 2.3	
	3)		
	4)		
	<i>Indica tutti i sotto-obiettivi che ritieni siano necessari</i>		

Una volta completato il set di sotto-obiettivi strategici, potete decidere da quale partire. Ci raccomandiamo di non scegliere le pratiche TASC in base (esclusivamente) al vostro gusto, ma secondo criteri che riflettano i vostri obiettivi a breve, medio-lungo termine. Un uso degli esercizi TASC in modo non coerente e consistente con una strategia di implementazione condivisa può portare a risultati a breve termine, ma rischia di rivelarsi confusionario e quindi controproducente alla lunga distanza, perché ognuno applicherebbe gli esercizi seguendo le proprie valutazioni personali e non nel rispetto di valori, idee e motivazioni condivisi.

5.2. ESPLORARE 2 – Identificare i limiti

Before selecting the practices that will be part of the strategy and operation plans you need to have a clear idea on the boundaries and limits of your reality. The table below helps you to do so, giving examples of possible boundaries and/or limits: use it to fill in the ones applicable to your school.

Prima di scegliere quale attività inserire nel vostro piano strategico, dovete avere una chiara idea dei limiti del vostro contesto. Una mappa di questi ultimi può essere strutturata seguendo le indicazioni nella tabella sottostante.

Domanda	Risposta
<i>Quali sono le infrastrutture della vostra scuola? E quelle presenti nelle classi? In che modo queste infrastrutture possono influenzare le attività?</i>	IDEA: Analizzate le infrastrutture sotto varui aspetti: logistica, oggettistica, arredamento, tecnologia, e così via. Elencate tutti gli elementi che ritenete importanti, descrivendoli brevemente e specificandone le caratteristiche in relazione alle attività che volete proporre.
<i>Qual è il taglio filosofico e pedagogico che la dirigenza ha dato alla vostra scuola? In che modo esso potrebbe influenzare la attività?</i>	IDEA: valutate attentamente come le pratiche TASC potrebbero essere adattate all'approccio che guida l'erogazione dei vostri servizi educativi, e a sua volta come si potrebbe modificare tale approccio di base alle richieste del modello TASC.
<i>Il sistema educativo in cui siete inseriti ha già fornito delle linee guida sulla gestione del clima in classe e/o a scuola? Se sì, esse come potrebbero influenzare l'implementazione di TASC?</i>	IDEA: Contattate gli uffici competenti e domandate loro se avete libertà di applicare il metodo TASC di vostra iniziativa, o sia necessario avviare qualche procedura di natura burocratico-amministrativa.
<i>Quanto e in che modo i vostri studenti considerano il tema della gestione del clima in classe e a scuola? In che modo la loro percezione può influenzare le attività che intendete utilizzare?</i>	IDEA: Partite con le attività sono adatte al livello di consapevolezza dei vostri studenti e introducete quelle che più avanzate in un secondo momento.

Analizzando i limiti a livello infrastrutturale e organizzativo vi porterà probabilmente a selezionare solo alcune attività, tralasciandone completamente altre. Questo non è un

problema: implementare TASC nella vostra scuola non vuol dire dover applicare tutti gli esercizi e le pratiche del nostro Toolkit, ma saper ricorrere a quelle più adatte al vostro contesto il quel dato momento.

5.3. PRATICARE 1 – Selezionare le attività

Una volta chiarificati i limiti entro cui potete agire, avrete una base per definire i criteri su cui poggiare la scelta delle attività da proporre all'interno del vostro istituto per iniziare a implementare TASC. La seguente tabella propone alcune domande-stimolo per aiutarvi nel processo decisionale.

Domanda	Risposta
<i>Consulta i booklet delle pratiche TASC: quali tra queste dovrebbero essere implementate per prime? Perché?</i>	IDEA: Accertatevi che il gruppo di coordinamento raggiunga un accordo sulla scelta delle attività da introdurre.
<i>Quali attività ritenete più utili in base alle caratteristiche dei vostri studenti? Perché?</i>	IDEA: Potrebbe anche accadere che alcuni vostri insegnanti abbiano usato o conoscano già alcune di queste attività, o attività simili. Se sì, chiedete loro un feedback o un parere sulla loro implementazione.

Alla fine di questo processo, avrete un set di attività da utilizzare per lavorare sul clima in classe e a scuola. Tale lista dovrebbe essere aggiornata in base a come procede il vostro lavoro.

5.4. PRATICARE 2 – Avviare il processo di implementazione.

Now it is time to start working on the classroom and school level, collect results and draw conclusions and insights on how to proceed further. Before starting you need to consider at least three parameters, which are listed in the table below. Such parameters allow you to develop a clear setting to start the implementation process and constantly monitor the activities. Of course, feel free to add as many parameters as you think are necessary to you and your team.

Ora è arrivato il momento di iniziare a intervenire concretamente sul clima in classe e a scuola, raccogliere i primi risultati, analizzarli e valutare come procedere in futuro. A nostro avviso, le attività TASC vanno proposte all'interno di una cornice chiara, quantomeno per quanto riguarda tre parametri (ma potete aggiungerne anche altri) che sono elencati nella tabella sottostante.

Partecipanti	Motivo della scelta
Studenti Dalla stessa classe? Da classi diverse?? Coetanei? Di età diverse?	
Professionisti Docenti? Professionisti psico-socio-educativi? Gruppo misto?	
Studenti e Professionisti insieme?	
Numero partecipanti	Motivo della scelta
Quanti gruppi? Un solo gruppo? Diversi sottogruppi? Numero e minimo e massimo di persone?	
Tempistiche	Motivo della scelta
Quanto tempo dovrebbe durare questa fase di implementazione? Quante attività compongono questa fase?	
<p><u>Le domande sopraindicate sono solo alcuni esempi per definire i tre parametri principali.</u> <u>Sentitevi liberi di formulare tutte le domande che ritenete più opportune per un efficace avvio dell'implementazione.</u></p>	

5.5. PRATICARE 3 – Identificare i docenti esperti

Qui l'idea è chiedere ai docenti che hanno iniziato l'implementazione di riportare i risultati del lavoro e i loro feedback in merito alle attività TASC proposte. L'obiettivo è individuare quei docenti che si sentono più sicuri nell'utilizzo di TASC, magari in base ai criteri autovalutativi proposti dalla metodologia E.P.R. stessa, e che possono garantire una continuità del processo di implementazione. Inoltre, tali docenti possono fare da tutor ai colleghi che invece manifestano ancora qualche difficoltà o insicurezza.

Titolo dell'attività	Nome e contatto del docente che la ha applicata	Contesto di applicazione	Livello di esperienza percepito (secondo i criteri valutativi della metodologia E.P.R.)



Tale elenco dovrebbe essere accessibile a tutti coloro che vogliono partecipare all'implementazione di TASC.

Ricordatevi di aggiornare periodicamente l'elenco, non solo aggiungendo nuovi docenti, ma anche aggiornando il livello di competenza percepita del singolo insegnante in merito a quella specifica attività.

La strategia del tutoraggio favorisce i processi di co-creazione di una cultura orientata alla gestione strategica del clima in classe e a scuola, permettendo la diffusione di buone pratiche e lo scambio di idee e punti di vista. Un'idea in tal senso potrebbe essere domandare a un docente competente in una attività TASC di organizzare una masterclass per formare i colleghi all'utilizzo della pratica (o del set di pratiche).

6. RIFLETTERE – Valutare il processo di implementazione

6.1. Introduzione

È nostra convinzione che una strategia efficace necessiti di costante monitoraggio e supervisione. Una strategia priva di questi elementi risulta poco controllabile e lascia pochi elementi su cui riflettere per il mantenimento dei risultati a medio e lungo termine.

Il monitoraggio dell'implementazione di TASC può essere fatto sia in termini quantitativi che qualitativi.

Indicatori quantitativi dei risultati sono chiamati KPI (Key Performance Indicators = Indicatori Chiave di Prestazione). Il primo passo verso una valutazione quantitativa efficace è proprio la scelta del KPI più adatti alla vostra strategia. Maggiore sarà il valore del singolo KPI, maggiore sarà l'efficacia del processo di implementazione nella vostra scuola.

Un KPI è un tipo di misurazione della performance – ovvero del processo di raccogliere, analizzare e/o riportare informazioni sul completamento di un compito o di una procedura che richieda conoscenze, abilità e competenze da parte di un singolo individuo, di un gruppo, di un'organizzazione o di un sistema – che indica il successo di un'organizzazione o di una particolare attività (come, ad esempio, implementazione di nuove pratiche).

Assicuratevi di scegliere i KPI che siano collegati direttamente agli obiettivi del vostro piano strategico. Sembra una raccomandazione ovvia, ma è facile perdersi nella pletora di indicatori di performance che possono essere definiti rispetto a un singolo, semplice processo, con il rischio conseguente di perdere di vista la visione di insieme.

Alcuni esempi di KPI:

- Numero di docenti che usano TASC regolarmente;
- Numero di pratiche usate regolarmente;
- Numero di insegnanti che hanno esperienza con una specifica attività;
- Numero di docenti disposti a fare da tutori ai colleghi;
- % di miglioramento delle competenze dei docenti nella gestione del clima in classe;
- % di miglioramento della qualità del clima in classe percepita dai docenti;
- % di miglioramento della qualità del clima in classe percepita dagli studenti.
- Etc...

6.2. Definire i vostri KPI

La tabella sottostante vi aiuta a individuare i KPI più adatti alla vostra specifica situazione.

Per completarla vi invitiamo a recuperare i sotto-obiettivi strategici che avete definito nel Capitolo 3: saranno ciò sui cui andrete a riflettere ora. Individuate almeno 3 KPI per sotto-obiettivo.

Per ulteriori idee su quali KPI usare, potete anche fare ricerche su internet.

Obiettivo	In termini quantitativi	Criterio di misurazione	KPI di riferimento
<i>ESEMPIO: Aumento dell'uso delle attività TASC da parte del corpo docente</i>	<i>Almeno il 70% dei docenti deve usare le attività TASC regolarmente</i>	<i>Questionario ai docenti dopo 6 mesi dall'inizio del processo di implementazione di TASC nell'istituto</i>	<i>Numero di docenti che ricorrono alle pratiche TASC espresso in forma percentuale rispetto al totale dei docenti dell'istituto</i>

Oltre agli indicatori quantitativi, la valutazione può essere di natura qualitativa. L'obiettivo dell'analisi qualitativa del processo di implementazione è acquisire informazioni sulla percezione e le idee che la dirigenza, i docenti e il personale psico-socio-educativo hanno sviluppato in merito all'uso di TASC nell'ambito dell'istituto.

Tali informazioni possono essere raccolte in vari modi (focus group, interviste, gruppi di discussione, ecc.). Diverse scuole usano già metodi di raccolta qualitativa dei dati per valutare altri parametri (ad es., valutazione delle attività didattiche o della qualità dei servizi extra-curricolari, tramite questionari). Di conseguenza, un modo utile e poco dispendioso in termini di tempo ed energia potrebbe essere applicare lo stesso metodo anche nella raccolta di informazioni rispetto alla qualità del processo di implementazione di TASC.

La valutazione in termini qualitative fornisce anche utili interpretazioni dei numeri offerti dai KPI.

6.3. Stilare piani di emergenza

La seguente tabella vi aiuta a riflettere sui possibili elementi che potrebbero inficiare il processo di implementazione di TASC nel vostro istituto, e sulle possibili azioni da fare per contrastare e/o prevenire i rischi. Riteniamo sia molto utile essere preparati a possibili evenienze che potrebbero minare il buon esito del vostro lavoro, in modo da acquisire maggiore controllo sui processi a diversi livelli.

Rischio a livello di risorse umane	Livello di impatto negativo rispetto alla strategia di implementazione (basso, medio, alto)	Piano di emergenza
<i>Un insegnante esperto in TASC lascia la scuola</i>	<i>Medio</i>	<i>Assicurare un tutoraggio continuo tra docenti attraverso l'organizzazione di sessioni di peer-learning.</i>
<i>Basso livello di motivazione da parte dello staff della scuola nello sviluppo della strategia di implementazione</i>	<i>Alto</i>	<i>Dialogo continuo con i membri dello staff per sensibilizzare sul tema del clima in classe e a scuola. Fornire letteratura di riferimento. Invitare le persone più incuriosite a incontri informativi.</i>
<i>Inserite tutti i rischi legati alle risorse umane che ritenete potrebbero verificarsi, in base alle caratteristiche del vostro contesto</i>		
Altri rischi	Livello di impatto negativo rispetto alla strategia di implementazione (basso, medio, alto)	Piano di emergenza
<i>Le autorità locali non ritengono importante sviluppare una strategia organica per introdurre TASC a scuola</i>	<i>Medio</i>	<i>Sensibilizzare le autorità sulla necessità di agire in modo sistemico e strategico rispetto al tema del clima in classe e a scuola. Invitare rappresentanti delle istituzioni agli incontri del gruppo di coordinamento.</i>
<i>Inserite tutti i rischi che ritenete potrebbero verificarsi, in base alle caratteristiche del vostro contesto</i>		

7. Il cerchio si chiude e ne inizia un altro

Seguendo la logica della metodologia E.P.R., la strategia di implementazione dovrebbe essere rivista periodicamente. In altre parole, sarebbe opportuno ricominciare la sequenza da capo, ovviamente considerando che non partite da zero. Si tratta in altre parole di adattare i vari punti fin qui trattati ai cambiamenti, in bene e/o in male, ottenuti a partire dall'inizio dell'applicazione del vostro piano di implementazione.

In questo modo, la vostra strategia sarà sempre aggiornata e in grado di adattarsi ai cambiamenti che state apprezzando.

La tabella sottostante vi aiuta a definire una finestra temporale entro la quale ridefinire la vostra strategia. Le domande che troverete non vi aiuteranno solo ad approfondire ciò che non ha funzionato, ma anche ciò che ha IN EFFETTI funzionato, secondo una logica in linea con l'aspetto centrato sulla soluzione dell'epistemologia TASC. È nostra convinzione, infatti, che per mantenere i risultati nel tempo non è solo necessario sapere cosa non sia andato bene, ma anche – e a volte soprattutto – cosa è andato bene, in modo da riflettere su come potenziare questo punto.

Domanda	Risposta
<i>Quante volte rivedete la vostra strategia?</i>	
<i>Chi è a capo del processo di revisione?</i>	
<i>Individuate 3 elementi di successo della vostra strategia, finora</i>	
<i>Individuate 3 elementi della vostra strategia che modifichereste</i>	
<i>Individuate 3 insegnamenti positivi che avete tratto dall'implementazione di TASC, finora</i>	
<i>Questi tre insegnamenti come potrebbero aiutarvi a rivedere in modo efficace la strategia, adesso?</i>	
<i>Quali risorse, in questo momento, possono aiutarvi a mantenere i successi che avete ottenuto finora dall'implementazione di TASC?</i>	<i>IDEA: Pensate a qualsiasi tipo di risorsa (tecnologica, logistica, umana, ecc.)</i>
<i>Quali risorse, in questo momento, possono aiutarvi a mantenere nel futuro i cambiamenti che ora volete apportare alla vostra strategia?</i>	<i>IDEA: Pensate a qualsiasi tipo di risorsa (tecnologica, logistica, umana, ecc.)</i>

