Including Children Affected by Migration

ICAM

Funzionalità chiave

D. Dodici *funzionalità chiave* di una scuola ben organizzata per l'inclusione dei CAM

Dodici funzionalità chiave di una scuola ben organizzata per l'inclusione di CAM

Gli studenti infelici e spaventati hanno una capacità ridotta di l'apprendimento. Le scuole in cui gli studenti si sentono i benvenuti, sicuri, protetti e apprezzati possono creare un clima di apprendimento che comporta una formazione inclusiva per studenti felici, impegnati e motivati.

"Le scuole e i servizi devono adattarsi per essere più favorevoli e accoglienti ai bambini rifugiati. Ciò può anche comportare approcci generici mirati a sostenere tutti i bambini, come le politiche e le iniziative antibullismo e antirazzismo dell'intera scuola. Non solo è opportuno agire a tali livelli dal punto di vista di una posizione interazionista o ecosistemica, ma ha senso dato l'aumento del numero di bambini rifugiati che le scuole incontrano e potrebbero incontrare in futuro "(Rif. *Child refugees, trauma and education: Educational Psychology in Practice*, 25: 4, 351-368)

Una scuola efficace nell'inclusione e nella tutela dei CAM applica molti degli approcci che le buone scuole utilizzano per creare un ambiente di apprendimento produttivo e inclusivo della convivencia. Tale approccio scolastico è fondamentale nelle Rights Respecting School.

Il programma ICAM è strutturato intorno a 12 funzionalità chiave delle scuole che promuoveranno l'inclusione di CAM.

1. Consapevolezza delle esperienze presenti e passate dei CAM e dei loro possibili effetti.
2. School Review - una revisione costante sull'efficacia della scuola nell'inclusione dei CAM.
3. Politiche e strategie scolastiche efficaci per l'inclusione e il supporto di studenti, incluso un adeguato supporto linguistico per i CAM.
4. Leadership scolastica per lo sviluppo
5. Strategie efficaci per l'introduzione di nuovi CAM nella comunità scolastica
6. Strategie efficaci per garantire la sicurezza e il benessere degli studenti dentro e fuori la scuola
7. Un curricolo SEL "insegnato e afferrato" progettato per migliorare il comportamento di apprendimento
8. Benessere e supporto aggiuntivo SEL per CAM
9. Supportare il personale includendo lo Sviluppo Professionale Continuo per l'inclusione di CAM
10. Coinvolgimento degli studenti in tutta la scuola nel supporto reciproco e nell'inclusione di CAM
11. Supporto e aiuto verso e da parte di genitori/tutori dei CAM per continuare il SEL a casa.
12. Coinvolgimento della comunità locale per incrementare l'inclusione dei CAM.

Funzionalità chiave 1 – Consapevolezza delle esperienze passate e presenti dei CAM e i loro possibili effetti

Il primo passo verso l'inclusione è la comprensione e l'empatia. Per raggiungerla è necessario che le scuole conoscano l'esperienza della migrazione e i suoi possibili effetti sui singoli CAM.

1.1 Scoprire, comprendere e accettare le storie individuali dei CAM

Le storie raccontate dai CAM non solo forniscono loro un significativo legame con le esperienze passate, ma possono anche fornire notevoli conoscenze di base per il personale che lavora con loro.

I CAM hanno lasciato alle spalle tutti i loro ricordi tangibili, quindi la testimonianza orale è spesso l'unico modo per ricordare la loro vita precedente. Potrebbero non parlare del loro passato ma, se lo fanno, è importante che qualcuno ascolti e mostri comprensione e accettazione. Raccontare la propria storia può richiedere tempo. I membri del personale scolastico non sono degli analisti e non possono assumere un ruolo di questo tipo, ma possono dimostrare di aver ascoltato quello che ha detto uno studente. Possono anche riconoscere che i CAM non sono un gruppo omogeneo, ognuno ha una storia diversa da raccontare.

I racconti possono emergere in vari modi:

Conversazioni tra due persone - il CAM può parlare delle proprie esperienze in una situazione rilassata in cui qualcuno è pronto ad ascoltare. Troverà più facile parlare se un ascoltatore adulto sembra calmo, ascolta intensamente e mostra comprensione senza chiedere o giudicare

Fattori scatenanti come la musica, il cibo o le immagini - Un fattore scatenante è qualcosa che, intervenendo su un ricordo, porta la persona all'evento concernente la esperienza originale. I fattori scatenanti sono attivati attraverso i sensi: vista (inclusa la parola scritta, nonché immagini visive), suoni, tatto, odori e sapori. Tali fattori sono molto personali e possono inavvertitamente essere attivati in un contesto di classe, portando a rivelazioni inaspettate.

Lavori scolastici in materie quali Lettere o Arte, il CAM può rivelare una parte della propria storia passata. Le immagini che produce scrivendo o disegnando possono illuminare le proprie esperienze e potrebbe volersi spiegare ulteriormente.

Le storie possono comparire in episodi che sono disgiunti e contraddittori, ma non c'è bisogno di sfidarlo. L'obiettivo non è quello di arrivare alla "verità", ma per lo studente è quello di presentare una narrazione che ne ha senso.

Tuttavia emerge che le conoscenze acquisite dovrebbero essere utilizzate per informare i piani per sostenere lo sviluppo e il benessere sociale e emotivo dello studente.

I richiedenti asilo e i rifugiati potrebbero essere stati obbligati a raccontare le proprie storie ripetutamente a funzionari di un tipo o di un altro - funzionari che sembrano non credere loro e che pongono domande ostili su situazioni che sono dolorose da ricordare. Accettando le storie dei CAM (se emergono) prontamente e in modo acritico, le scuole faranno molto per ottenere la loro fiducia e dare loro qualche sollievo dagli effetti delle difficoltà che hanno sofferto.

Un caso di studio (adattato e tradotto da *The Guardian newspaper* 1.3.17)

Era notte e pioveva quando gli spari cominciarono. Wali Khan Norzi, 9 anni, ricorda di tenere la mano di suo padre nell'oscurità montagnosa e confinante. Davanti al loro la Turchia e dietro di loro l'Iran gli ricordavano la loro casa abbandonata in Afghanistan. Ora, improvvisamente, intorno a loro, pallottole. Il gruppo di 100 persone si è sparso. Quando la polvere si posò e Wali Khan e suo padre, Said Ghullam Norzai, emersero dal loro nascondiglio, non c'era alcun segno della madre di Wali Khan o dei suoi sei fratelli.

Da allora, padre e figlio non hanno saputo niente da loro. Norzai dice che se avesse saputo che il viaggio avrebbe significato perdere sette membri della sua famiglia, sarebbe rimasto in Afghanistan e avrebbe rischiato la vita sotto i Talebani. Dalla Turchia, il viaggio di Norzai e Wali Khan in Gran Bretagna è stato una sorta di odissea con la quale hanno imparato a

familiarizzare: un attraversamento pericoloso del Mediterraneo, un lungo cammino attraverso paesi europei di cui non avevano mai sentito parlare mesi a Calais rischiando le loro vite per salire su un camion.

Per Norzai, un coltivatore di meloni arrivato dalla provincia di Kunduz, la sua nuova vita è una vita di solitudine. Come richiedente asilo, non ha il permesso per lavorare e ha pochi contatti a Derby, dove lui e suo figlio sono stati mandati a vivere dal Ministero degli Interni. Il 40enne non parla quasi per niente inglese e i sui progressi alle lezioni gratuite di lingua sono lenti. È tormentato dal pensiero della moglie e dei figli scomparsi.

Dopo aver lasciato Wali Khan a scuola, si siede solo nel suo appartamento in silenzio per tutto il tempo che può sopportare. Non c'è altro da fare. Non ha radio, computer o smartphone: la televisione in camera da letto che il padre e il figlio condividono è rotta. Quando non può più sostenere il silenzio dell'appartamento, esce e percorre le strade di Derby da solo, contando i minuti fino alla fine della scuola, quando può andare a prendere il figlio.

A differenza del padre, dopo pochi mesi in una scuola britannica, l'inglese di Wali Khan è già buono e funge da interprete per suo padre, chiamando medici, funzionari, persino la G4S, che gestisce la proprietà in cui vivono, per segnalare i problemi di manutenzione. Ama la scuola e ha otto amici lì. Giocano ad acchiapparello e qualche volta a calcio e cricket. Vorrebbe diventare medico.

Se avrà la possibilità di studiare qui è incerto. La vita di Norzai in Gran Bretagna è estremamente precaria. Alcuni giorni fa Norzai ha appreso che il suo caso di asilo è stato respinto poiché l'Afghanistan è considerato un paese sicuro.

Poiché è analfabeta, non ha aperto la lettera inviatagli e non si è presentato all'appello dopo14 giorni. Sta discutendo il suo caso con un avvocato per l'immigrazione e spera di potersi presentare un altro appello nonostante il ritardo. Circa la metà di tutti gli appelli dei richiedenti asilo afghani sono concessi.

Alla fine del 2016, 38.517 persone come i Norzais hanno chiesto l'asilo.

1.2 Sviluppare empatia e un atteggiamento positivo nei confronti dei CAM

Gli atteggiamenti del personale e degli studenti nei confronti di CAM contribuiranno al successo di qualsiasi misura che la scuola intraprenda per promuovere la loro inclusione, la salute emotiva e il benessere. I nostri atteggiamenti verso qualsiasi gruppo sono fondamentalmente influenzati dalla comprensione cha abbiamo di loro e dal livello di empatia che abbiamo per loro.

L'utilità delle misure che le scuole assumono per dimostrare il fatto che i CAM e le loro famiglie sono accolti, valorizzati e considerati come appartenenti saranno limitate se non verranno rafforzate costantemente in un contesto di relazioni positive. L'empatia e l'atteggiamento positivo verso i CAM sono una condizione necessaria (se non sufficiente) per la riuscita della loro inclusione.

Non si può ipotizzare che il personale abbia atteggiamenti positivi nei confronti dei CAM. I comportamenti sono influenzati da agende socio-politiche, una copertura mediatica ampiamente ostile in molti paesi, e i miti comuni che circondano la questione della migrazione, in particolare in occasioni di stress elevato. Per le scuole, l'inclusione di qualsiasi gruppo che richiede "risorse aggiuntive", siano esse finanziarie, di personale, di competenze o di tempo, può essere problematica (nonostante nessuna animosità personale verso i singoli individui) a causa dei vincoli e delle richieste che operano all'interno delle scuole.

È ancora meno sicuro sostenere che gli atteggiamenti degli studenti nei confronti dei CAM siano positivi, perché sono esposti alle stesse influenze del personale, in aggiunta alle quali possono esserci opinioni ostili sul "problema dei migranti".

Pertanto le scuole dovrebbero intraprendere azioni per generare empatia e atteggiamenti positivi verso i CAM, sia nel personale che negli studenti.

1.2.1 Apprendimento che promuove atteggiamenti positive verso i CAM

Poiché la comprensione favorisce l'empatia e l'empatia può sostenere un atteggiamento positivo, lo scopo di sviluppare atteggiamenti positivi può essere meglio raggiunto sviluppando esplicitamente la comprensione e l'empatia.

Gli School Leader ICAM forniranno uno SPC a tutto il personale (incluso il personale non insegnante) e si suggerisce che il primo obiettivo di questo SPC dovrebbe essere quello di garantire una comprensione delle esperienze di CAM attraverso cui il personale può sviluppare l'empatia (che può poi essere tradotta in azione efficace). Il programma prevede:

- chiarezza sui vari gruppi che comprendono CAM
- la conoscenza e la comprensione necessarie delle esperienze pre-, durante e post-migrazione di diversi gruppi di CAM e del loro potenziale impatto sui fattori sociali, emotivi e comportamentali
- l'opportunità di sviluppare una comprensione olistica delle miriadi sfide a cui fanno fronte le famiglie dei CAM e dove le questioni legate all'istruzione degli studenti potrebbero rientrare in un quadro più grande.

In termini di sviluppo della comprensione e dell'empatia di altri studenti della scuola, i lavori intrapresi a livello scolastico e curriculare come parte del SEL / Competenze di Vita e del programma antibullismo, che aumentano la convivencia, dovrebbero includere un focus specifica ed esplicito su tutti gli aspetti della migrazione e il suo impatto con l'obiettivo di garantire la comprensione e l'empatia da parte dei coetanei (da cui nascono relazioni positive). Esiste un consistente numero di programmi e risorse che mirano a fornire un tale approccio esplicito attraverso l'utilizzo di assemblee, attività curricolari ecc. Gli School Leader possono accedervi dalle risorse previste per questa sezione sul sito ICAM.

Gli School Leader ICAM dovrebbero assicurare che il personale sia consapevole che tali programmi richiedono un elevato grado di sensibilità nella consegna e tenga conto delle possibili insidie di argomenti in questo ambito. In particolare il personale ha bisogno di:

- essere consapevole delle circostanze individuali di ogni studente e non fare ipotesi basate su conoscenze generiche su culture specifiche.
- essere in grado di sfidare i miti e gli stereotipi negativi che possono sorgere in seguito all'attuazione di tali lavori curriculari.

Ci sarà la necessità di un ulteriore SPC del personale al fine di evitare qualsiasi pericolo.

1.2.2 Ulteriori passi per promuovere empatia e un atteggiamento positivo nei confronti di CAM

Pur riconoscendo che non tutti avranno le stesse convinzioni in modo uniforme, una volta che le scuole hanno fissato atteggiamenti ampiamente positivi nei confronti dei CAM da parte della “massa critica" del personale e degli studenti, i seguenti esempi potrebbero aiutare a garantire che la scuola continui a promuovere l'inclusione di CAM. È una buona idea incoraggiare il personale a trovare altri approcci in modo che la massa critica crescerà.

- La promozione positiva delle culture dei CAM all'interno del curricolo, intorno alla scuola ecc. aiuterà a segnalare l'alto valore che la scuola pone sulla diversità (oltre ad aiutare i CAM a sviluppare un'identità positiva e un senso di appartenenza attraverso la visione delle loro culture rappresentate). (Rif.: Sezione 5.1 del presente Manuale).
- La promozione esplicita e positiva delle relazioni tra pari e amicizie tra CAM e studenti ospitanti. Le scuole possono utilizzare strumenti di accoglienza e attività esplicite e regolari in classe per costruire squadre coese e relazioni tra gli studenti in modo da evitare la formazione di "cricca". Possono anche fornire supporto / mediazione aggiuntiva per i CAM nella creazione di relazioni amicali, per es. durante gli intervalli (Rif.: *Sezioni 10.1* e *10.2* del presente *Manuale*)
- Un programma scolastico / curricolo esplicito che si concentra sulle competenze legate alla amicizia. Questo potrebbe essere parte dell'intero programma scolastico SEL e le

esigenze di CAM dovrebbero essere considerate nel momento in cui viene consegnato (Rif. *Sezione 7* del presente *Manuale*).
- Eventi scolastici che danno ai CAM e alle loro famiglie l'opportunità di condividere la propria cultura (ad esempio una serata di cucina internazionale)

Nota: Alcuni CAM possono avere difficoltà di tipo storico / culturale con altri gruppi presenti nella scuola. Bisognerebbe prestare attenzione alla sistemazione in aula, ecc., E in alcuni casi potrebbe essere necessario eseguire un lavoro esplicito (possibilmente di natura riparativa).

1.3 Capire le sfide post migrazione per le famiglie di CAM

Arrivati in un paese considerato come luogo di sicurezza e di rifugio, i migranti si trovano spesso di fronte a nuovi ostacoli all'esistenza pacifica come: l'incertezza riguardante l'asilo e lo status giuridico; una sistemazione inadeguata; la separazione dalla famiglia e dalla comunità; persecuzione e razzismo.

La ricerca di Gorst-Unsworth e di Goldenberg (1998) ha scoperto che i rifugiati hanno spesso considerato questa esperienza più dannosa per la loro salute mentale rispetto alle atrocità che hanno sopportato nei loro paesi d'origine. Come affermano Webster e Robertson (2007): "La maggior parte dei richiedenti asilo e dei rifugiati sono sfuggiti alle condizioni di discriminazione, dominio e sfruttamento nei loro paesi d'origine solo per affrontare esperienze simili nel loro paese ospitante".

I genitori / tutori di CAM possono cercare di proteggerli senza parlare con loro di esperienze traumatiche o di raccontare di ciò che sta succedendo, ma questo può essere controproducente. Per un bambino a cui non è data l'opportunità di parlare delle proprie esperienze può rivelarsi più difficile affrontare le conseguenze emotive, mentre un bambino che non si renda conto di quello che sta succedendo potrebbe fare molta fatica a capire quello che sta vivendo, arrivando a provare uno stato di ansia maggiore. (Rif: Robert Hart (2009) Child refugees, trauma and education: Educational Psychology in Practice 25: 4, 351-368)

I migranti si ritrovano a essere separati dalla loro vita passata e a confrontarsi con le sfide di una lingua, cultura e burocrazia di cui poco conoscono. Di conseguenza, anche i compiti più semplici possono avere un significato immenso in termini di tempo e ansia.

Può capitare che un figlio sia l'unico membro della famiglia ad essere pronto a imparare la lingua del loro nuovo paese e, quindi, ad essere responsabile della comunicazione con la scuola e altri enti. Può anche trovarsi ad assumere altre responsabilità all'interno della gerarchia familiare. Alcuni sperimenteranno “emotional fatherlessnes” (i.e. *assenza del padre emotivo*) e, assumendo gli obblighi propri di un genitore, perdono la propria infanzia, trovano difficoltà a mantenere il contatto con i coetanei e restano isolati all'interno della comunità. (Rif.: *Sezioni C.4.4* e *C.4.5* del presente *Manuale*)

Le scuole svolgono un ruolo importante nell'inclusione delle famiglie di CAM nella società locale e, per alcuni, la scuola sarà la prima fonte di informazioni e supporto. Un membro del personale, nominato come Collaboratore / Agente di Collegamento con la Famiglia potrebbe aiutare i genitori / tutori a contattare i medici, enti per l'alloggio, per l'occupazione, ecc., oppure informare terzi su alcune delle pressioni che i CAM vivono e suggerire dei modi per contrastarli. (Rif: *Sezione C6* di questo *Manuale*)

I genitori / tutori potrebbero avere difficoltà ad impegnarsi con la scuola mentre affrontano le sopraccitate e numerose altre pressioni su di loro. Possono non avere familiarità con un sistema di istruzione in cui il loro impegno è accolto. Diversi modi per fornire supporto alle famiglie sono esplorati nella *Funzionalità chiave 11* di questo *Manuale*.

1.4 Tutelare i diritti dei CAM

L'impegno a sostenere i diritti dei minori è un primo passo per le Rights Respecting Schools, e comprendere le esperienze dei CAM e dei loro possibili effetti, contribuisce a definire l'aiuto necessario per accedere a tali diritti.

1.4.1 Principi Generali dei Diritti del Fanciullo

La Convenzione sui Diritti del Fanciullo (UNCRC) si concentra sull'interesse per il bambino. Promuove i più alti standard possibili per la protezione dei bambini nei tre settori chiave della

salute, dell'istruzione e della libertà dalla discriminazione, sfruttamento e abuso. Si applica a ogni bambino, a prescindere dalla nazionalità o dall'immigrazione, e definisce un bambino come "individuo al di sotto dei 18 anni". È quindi uno standard fondamentale per la protezione di CAM. Ci sono protocolli opzionali che supportano la Convenzione relativi alla vendita e alla prostituzione dei bambini, alla pornografia infantile e all'impegno dei bambini in conflitti armati.

Ci sono anche altri trattati internazionali sui diritti umani che tutelano i bambini. I singoli paesi decidono se firmarli e, a differenza della UNCRC, che è stato quasi universalmente ratificato, alcuni non sono stati accettati. Essi contengono disposizioni che sono applicabili agli studenti nel contesto della migrazione. Al centro di questi vi è il principio che i CAM devono essere protetti come bambini, cioè ancor prima che il loro status migratorio determini l'accesso alla loro assistenza e protezione.

Ad esempio, la Convenzione Internazionale sulla Protezione dei diritti di tutti i Lavoratori Migranti e dei Membri delle loro Famiglie - non ancora ratificata dai paesi europei - definisce i diritti che le scuole inclusive devono sostenere. Si riferisce a:

- Accesso alla registrazione delle nascite - per proteggere i diritti dei CAM, le scuole devono garantire che abbiano visto il certificato di nascita del bambino. Questo è di solito fatto per l'ammissione alla scuola come parte del processo di iscrizione. I bambini la cui nascita non è registrata possono avere difficoltà a dimostrare la loro nazionalità e quindi l'accesso ai loro diritti. Possono persino essere considerati come apolidi.
- Aiuto quando un lavoratore migrante è privo di libertà. Al fine di conoscere la storia di un allievo al momento della sua ammissione alla scuola, occorre stabilire lo stato attuale dei membri della famiglia per accertare se la famiglia sia a rischio di difficoltà a causa della detenzione di un genitore.
- Protezione dalla confisca illegale e distruzione dei documenti d'identità. Le scuole dovrebbero stabilire la posizione attuale della famiglia in relazione a questa e richiedere di vedere qualsiasi documentazione relativa al nuovo studente. Un referente che funge da collegamento tra la famiglia e la scuola dovrebbe conoscere le organizzazioni locali che possono sostenere la famiglia, qualora questa stia subendo una violazione dei propri diritti internazionali, affinché queste informazioni possano essere condivise. I bambini immigrati hanno anche diritto all'assistenza e supporto consolare.

- Diritto allo stesso trattamento offerto ai cittadini (con la cittadinanza del paese ospitante) per quanto riguarda l'istruzione. Le scuole dovrebbero garantire che la prestazione offerta agli studenti rifugiati sia parallela a quella che riceverebbe un bambino della stessa nazione e cittadinanza, nello stesso contesto. Ciò può comportare un ulteriore sostegno per garantire che il progresso sociale, emotivo e cognitivo del bambino rifugiato sia pari a quello dei suoi coetanei. Per garantire questo diritto, è vitale che le scuole effettuino una valutazione iniziale approfondita delle necessità e le sostengano con un monitoraggio formativo continuo.

- Trattamento dei bambini non accompagnati. I bambini non accompagnati sono a maggior rischio di violazione dei loro diritti umani. All'età di 18 anni possono essere rimandati nel loro paese di origine e, a causa di questa possibilità, potrebbero aver bisogno di ulteriore sostegno sociale ed emotivo negli anni della loro adolescenza.

- Protezione dei minori da minacce, tra cui abuso e sfruttamento. I protocolli e le procedure di salvaguardia della scuola dovrebbero essere molto approfonditi per proteggere i diritti dei CAM. La consapevolezza del personale è la chiave per individuare segni di abuso (Rif.: *Sezione 6.2* del presente *Manuale*). I protocolli per prevenire e segnalare la tratta di persone, in particolare i bambini, dovrebbero essere una funzionalità chiave della salvaguardia della politica e per il personale si richiede uno sviluppo professionale continuo e regolare delle loro conoscenze e competenze. Il personale può anche avere bisogno di uno sviluppo professionale e di un supporto continuo per aiutare i CAM a far fronte alle possibili conseguenze della segnalazione di un reato nei confronti di un minore. Laddove esiste la criminalità organizzata transnazionale, esiste la possibilità di paura e intimidazione percepita delle persone.

1.4.2 Principi che sottolineano l'obbligo di proteggere i bambini

Esistono principi generali dell'UNCRC che evidenziano l'obbligo degli stati di proteggere i bambini. Alcuni sono di maggiore pertinenza per i bambini colpiti dalla migrazione e per le responsabilità delle scuole.

Articolo 2 - si riferisce al diritto di non subire discriminazione di alcun tipo. Le scuole dovrebbero quindi essere esplicite su come includano tutti gli studenti e implementino procedure che forniscano una risposta a pratiche discriminatorie. Una chiave per identificare la discriminazione è la conoscenza e questa può essere diffusa attraverso efficaci programmi di sviluppo professionale continuo e la valorizzazione della diversità come un aspetto integrale del curricolo.

L'accesso all'assistenza sanitaria per i CAM può essere problematico. L'impegno familiare con un medico o un assistente sanitario può fornire il supporto necessario alle famiglie. La scuola dovrebbe anche rivedere regolarmente la situazione dello studente per accertare se il coinvolgimento di un assistente sociale possa portare benefici al bambino e alla famiglia.

Il programma curricolare della scuola e l'accesso a un'offerta educativa supplementare dovrebbero essere una priorità. È utile valutare regolarmente le prestazioni educative dei CAM per assicurare che i loro bisogni siano soddisfatti e che il loro progresso sia uguale o superiore a quello dei loro coetanei. Le potenziali barriere all'apprendimento dovrebbero essere individuate a intervalli regolari durante tutto l'anno.

Articolo 3 - L'interesse del bambino è centrale nell'articolo 3. Una scuola deve valutare se le azioni riguardano o meno la tutela dell'interesse del minore. È questa considerazione che dovrebbe essere al di sopra di tutte le altre. Per fornire chiarezza in merito, è utile per la scuola:

- avere un'idea chiara dei bisogni sociali, emotivi e cognitivi dello studente
- chiedere loro che cosa vorrebbero da loro stessi nei confronti di queste aree
- mettersi in contatto con la famiglia del bambino e avere dei registri scritti per informare sulla pianificazione futura.

L'interesse del bambino dovrebbe anche concernere le ambizioni e le aspirazioni generali della scuola per tutti i bambini.

Articolo 6 - Il diritto alla vita. Ciò include il diritto fondamentale di sopravvivere fisicamente, ma comprende anche il diritto di accedere alla vita sociale, economica e culturale. Tutto contribuisce allo sviluppo del bambino. Per salvaguardare i diritti dei CAM, una scuola dovrebbe assicurare il loro accesso, in maniera uguale, a eventi sociali e culturali. Inoltre, se hanno diritto a fondi aggiuntivi, questi dovrebbero diretti e accessibili attraverso attività che sono nel loro interesse.

Collegata al principio di sopravvivenza è anche la nozione di capacità evolutive. Di conseguenza, le scuole sono tenute a garantire che gli studenti abbiano voce in capitolo nelle decisioni prese per loro. Ciò potrebbe includere il modo in cui organizzare il curricolo per soddisfare le loro esigenze e i loro interessi. Inoltre afferma che le scuole dovrebbero insegnare ai bambini come prendere decisioni in maniera informata. Il modo più efficace è quello di promuovere il processo decisionale come un aspetto quotidiano di apprendimento in tutte le aree del curricolo. Questo diritto è indicato negli **Articoli 12**, in cui gli studenti hanno il diritto di un parere, **Articolo 13** in cui hanno diritto a condividere le loro opinioni e **Articolo 14** in cui si esprime il loro diritto di operare scelte, compresa la scelta dei propri amici come riportato nell' **Articolo 15**.

Articolo 12 - Il diritto di essere ascoltato. Il principio di organizzazione e di coinvolgimento nel processo decisionale è affrontato all'Articolo 12. Per tutelare questo diritto, le scuole dovrebbero sviluppare infrastrutture e politiche che danno voce agli studenti. Le opportunità potenziali sono senza limiti e i leader creativi possono evolvere sistemi inclusivi. L'inclusione di CAM può richiedere un pensiero supplementare rispetto a questo, quindi è utile per le scuole specificare in modo chiaro come sarà garantito il coinvolgimento dei CAM. Se i CAM sono soggetti a sostegno da parte dei servizi di assistenza sociale, servizi legali o procedure di immigrazione, le scuole dovrebbero collaborare con le relative organizzazioni per ascoltare e registrare i punti di vista degli studenti in relazione a qualsiasi decisione presa a loro nome.

1.4.3 Globalità del bambino – Totalità della scuola

Il modo migliore per rispettare i diritti dei CAM è quello di creare una scuola che protegge i diritti di tutti i bambini - una vera Rights Respecting School. Ciò comporta la creazione di alti livelli di consapevolezza e una risposta adeguata alle esigenze di tutti i bambini. Ci sono, tuttavia, alcuni aspetti fondamentali della disposizione della scuola da considerare specificamente rispetto a UNCRC e CAM.

- La ricerca ci informa che l'accesso, sia attuale che avuto in precedenza, alle prestazioni sanitarie può essere problematico per i CAM e le loro famiglie. Fornire un programma di educazione sanitaria per gli studenti e le loro famiglie proteggerà i loro diritti e evidenzierà le responsabilità. L'**Articolo 24** rafforza il diritto dei minori a una migliore assistenza sanitaria. Le informazioni comunicate tramite opuscoli e fogli illustrativi e un sito web possono fornire sostegno e consigli continui per le famiglie. Un curricolo che affronta questioni sanitarie costituisce un forum sostenibile per i CAM al fine ottenere una comprensione commisurata alla loro età e fase dello sviluppo.
- Alcuni bambini, possono avere dalla migrazione benefici finanziari positivi se le condizioni economiche di uno entrambi i genitori sono migliorate. Ciò può offrire maggiori opportunità di istruzione per il bambino o i bambini abbandonati se c'è un maggiore investimento nella loro formazione immediata e più ampia. Tuttavia, l'assenza di un genitore/tutore può aumentare anche il grado di responsabilità nei confronti dei fratelli minori. Ciò può incidere sul tempo di studio disponibile per i CAM e può avere un effetto negativo sulla frequenza scolastica o sulla loro capacità di dedicare tempo a casa per studiare. Per preservare il diritto delle pari opportunità agli studenti, le scuole dovrebbero essere consapevoli delle responsabilità domestiche e familiari di questi studenti le quali hanno ripercussioni sulla loro istruzione e sul loro benessere sociale e emotivo. È in questi aspetti delle vite degli studenti che una persona incaricata o un mentore può offrire supporto. Inoltre, se le scuole dispongono di corsi di doposcuola, gli studenti che fungono da tutor scolastici possono trarre benefici oltre che aiutare gli altri loro coetanei. È anche importante che le scuole seguano attentamente la partecipazione degli studenti, come l'**Articolo 28** prevede, i bambini hanno il diritto a una formazione di buona qualità.
- L'**Articolo 18** delinea il diritto dei minori di essere cresciuti dai loro genitori. Questo non è sempre possibile, ma dove l'influenza genitoriale è positiva e disponibile, dovrebbe essere incoraggiata dalle scuole. Se, per ragioni economiche, il modello di migrazione dei genitori è stagionale, i genitori stessi avranno inevitabilmente una diversa esperienza culturale nel paese di destinazione e nella loro patria. Una scuola che integra interessi personali ed esperienze culturali degli studenti nel curricolo consente ai CAM di trarre profitto ed esplorare in modo più approfondito tutti i nuovi comportamenti, valori o idee che possono essere introdotti agli studenti dai loro genitori al loro ritorno. Questo può avere effetti positivi generando nello studente un senso di inclusione nella scuola e rafforzando gli effetti positivi che il nuovo apprendimento a casa può avere sulle prestazioni scolastiche. Questo approccio inclusivo assicura il diritto degli studenti a un'istruzione di alta qualità.
- Tutti i bambini hanno il diritto di conoscere i loro diritti. L'**Articolo 42** fa riferimento specificamente a questo proposito. Le scuole dovrebbero esplicitamente insegnare a tutti i bambini i loro diritti e rafforzarli attraverso il curricolo. Non esiste un modo migliore per rafforzare i comportamenti protettivi che aiutare uno studente a comprendere il rispetto, l'umanità e l'integrità con cui merita di essere trattato e cosa fare se i suoi diritti non vengono rispettati.
- In alcuni contesti politici, i risultati dell'istruzione hanno una priorità estremamente elevata e le conseguenze sono gravose per le scuole che sono in linea con le aspettative nazionali. Questo può esercitare pressioni sulle scuole e modellare il modo in cui è organizzato il curricolo locale. È importante per tutti gli studenti che il loro diritto al riposo e al gioco sia onorato - come sottolineato dall'**Articolo 31**. Se, a causa della mancanza di opportunità e di esperienze precedenti, i CAM cercano di accelerare i loro progressi per garantire gli standard in linea con i loro coetanei, è importante che le scuole mantengano un equilibrio tra le opportunità di apprendimento e ritmo di apprendimento per garantire il riposo e una buona salute mentale. Il curricolo non deve essere ridotto per i CAM,

soprattutto se questo significa mancanza di opportunità per gli studenti di impegnarsi nelle arti espressive e creative - queste possono avere un impatto enorme sul benessere. È anche importante che le scuole sostengano un curricolo creativo per gli studenti al fine di sviluppare talenti supplementari come sostenuto dall' Articolo 29. Se a causa della loro vulnerabilità le scuole necessitano di fondi aggiuntivi per i CAM, è opportuno considerare di indirizzare verso altre attività curricolari per sostenere l'**Articolo 29**.

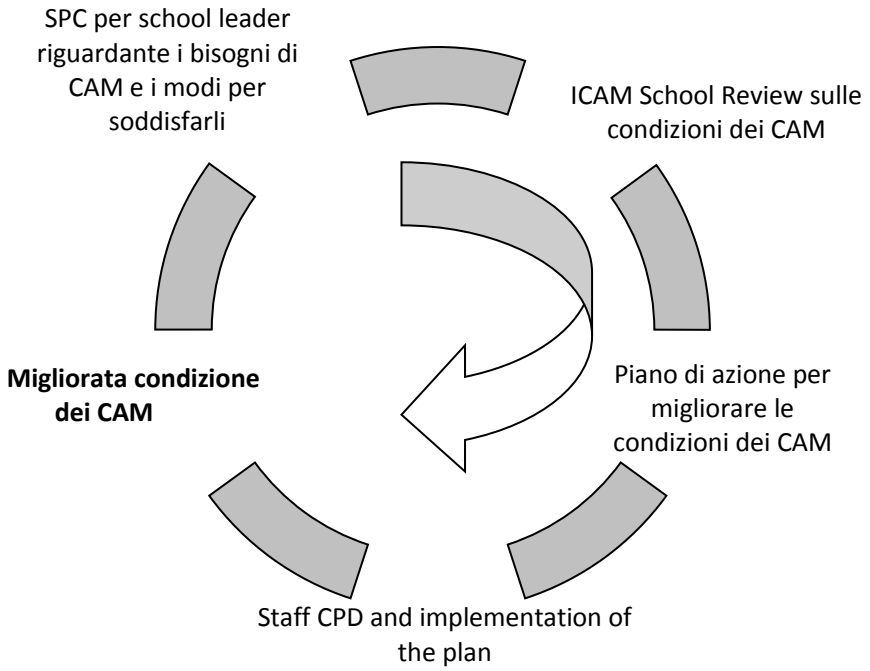
- I CAM hanno di solito vissuto una notevole quantità di turbolenze sociali ed emotive prima di raggiungere il loro paese ospitante. È molto probabile che molti nutrano speranze riguardo alla loro nuova casa, la scuola e la vita sarà loro offerta. Tuttavia, continuano a presentarsi molte sfide per i CAM quando raggiungono la loro nuova destinazione ed è importante che le scuole lo riconoscano attivamente e forniscano un curricolo sociale ed emozionale completo per aiutarli a "costruire la resilienza" per affrontare nuove sfide e per risolvere le difficoltà del passato. Il potere dell'apprendimento sociale ed emozionale sta nel fatto che i bambini diventano più consapevoli e ciò permette loro di svolgere un ruolo attivo nella tutela di tutti i 54 Diritti descritti nei 54 articoli dei "Diritti del Fanciullo". Il programma SEL è ancora più efficace nel sostenere i CAM se è disponibile per tutti gli studenti come parte dell'esperienza quotidiana nel paese ospitante, perché questa è una pratica inclusiva. (Rif.: *Sezioni 7* e *8* del presente *Manuale*).

Funzionalità chiave 2 – School Review - una revisione costante sull’efficacia della scuola nell’inclusione dei CAM.

Il processo di pianificazione per migliorare l'inclusione di CAM è simile al processo per l'introduzione di qualsiasi nuova iniziativa. Questa sezione pone quindi la pianificazione nel contesto di un ciclo di miglioramento scolastico.

2.1 Il contributo al ciclo di miglioramento scolastico dello School Review

Le School Review affidabili e focalizzate, semplici da amministrare, sono strumenti preziosi per informare e indirizzare il miglioramento delle scuole.



2.2 Vantaggi e principi dello School Review

Lo scopo del monitoraggio, della valutazione e della revisione è quello di informare sull'azione. Dovrebbe essere visto come un processo di affermazione positivo, che individua i punti di forza e le aree di miglioramento. I progressi possono essere raggiunti

più facilmente basandosi sui punti di forza, incrementando ciò che già funziona bene e compensando le debolezze, alcune delle quali possono avere cause radicate che sono difficili da cambiare. È quindi importante che i punti di forza siano riconosciuti, valutati e utilizzati.

Prima di intraprendere un programma come ICAM, è importante che la scuola effettui una revisione attraverso un *review* per stabilire ciò che sta già facendo, cosa sta funzionando, cosa deve essere migliorato e cos'altro deve essere fatto. Una volta stabilito il programma, lo *School review* dovrebbe essere ripetuto a intervalli regolari in modo i progressi siano riconosciuti e la pianificazione di ulteriori miglioramenti si basi su chiare prove.

Un monitoraggio, una valutazione e una revisione efficaci dovranno:

- avere una visione ampia
- coinvolgere tutte le parti interessate
- utilizzare dati provenienti da diverse fonti
- evitare la complessità
- produrre risultati facilmente analizzabili.
- contribuire al ciclo di miglioramento, sostenendo la pianificazione dell'azione e il monitoraggio regolare.

Il processo di monitoraggio, valutazione e revisione degli sforzi per migliorare l'inclusione di CAM è altrettanto importante quanto i risultati perché:

- le domande che vengono poste alle parti interessate e il processo di risposta nei questionari o nelle interviste li aiutano a pensare e a comprendere il programma ICAM e i benefici che esso porterà all'apprendimento
- il tempo dedicato a una revisione dell'inclusione può unificare la scuola e rafforzare il suo ethos e il clima per la convivencia
- l'utilizzo di un approccio focalizzato sulla soluzione nella revisione crea la fiducia e aiuta tutti a apprezzare i successi della scuola e individuare le priorità per il miglioramento
- se i risultati sono condivisi, una scuola può confrontarsi con le norme offerte da altre scuole e quindi essere aiutata a riconoscere i punti di forza e pianificare il miglioramento
- la leadership scolastica prende in considerazione il benessere e la salute sociale ed emotiva degli studenti, modellando le abilità sociali ed emotive durante la revisione.

Se il processo di monitoraggio, valutazione e revisione deve essere eseguito regolarmente, è importante che sia efficace. Richiede uno strumento che sia facile da usare e il cui utilizzo non richieda molto tempo.

Lo School Review si basa su un modello di una scuola che è riuscita a includere i CAM (Rif: *Sezione D* di questo *Manuale)*.

2.3 Protocolli per la revisione

Tutti coloro che sono coinvolti nel programma ICAM devono essere impegnati a sviluppare e sostenere revisioni etiche di alta qualità che contribuiscano a migliorare la vita dei bambini. Essi applicano protocolli per garantire che il benessere e i diritti di tutti coloro che forniscono i dati siano protetti. Ciò è particolarmente importante per quanto riguarda i bambini.

La raccolta di punti di vista su importanti temi educativi e sociali può aiutare a cambiare il modo di pensare ai bambini e a quello che devono dirci su questioni rilevanti per la loro vita. Nonostante il valore dei dati forniti, il problema fondamentale per tutti i membri del team è quello di garantire che il processo di revisione sia eticamente sano, che i bambini partecipanti siano rispettati e che le loro opinioni e prospettive siano raccolte e segnalate con integrità.

Tenendo conto di queste considerazioni, i membri del programma ICAM rispettano la *International Charter for Ethical Research Involving Children* (Rif: www.childethics.com/charter) che afferma:

Rispettare la dignità dei bambini è fondamentale per la ricerca etica

La ricerca etica è condotta con integrità e rispetta i bambini, le loro opinioni e le loro culture. Il coinvolgimento dei bambini con rispetto richiede che i ricercatori rispettino lo status dei bambini e le capacità evolutive e valorizzino i loro diversi contributi.

La ricerca che coinvolge i bambini deve essere giusta ed equa

I bambini coinvolti nella ricerca hanno diritto alla giustizia. Ciò richiede che tutti i bambini siano trattati in modo equo, i benefici e gli oneri della partecipazione siano distribuiti in modo equo, i bambini non vengono esclusi in modo ingiusto e siano sfidate le barriere al coinvolgimento basato sulla discriminazione.

La ricerca etica porta benefici ai bambini

I ricercatori devono garantire che la ricerca massimizzi i benefici per i bambini, individualmente e / o come un gruppo sociale. Il ricercatore ha la responsabilità principale di valutare se la ricerca deve essere intrapresa e di valutare se la ricerca porterà benefici bambini, durante e come conseguenza del processo di ricerca.

I bambini non devono mai essere danneggiati con la loro partecipazione alla ricerca.

I ricercatori devono lavorare per prevenire eventuali rischi potenzialmente dannosi e valutare se la necessità di coinvolgere il singolo bambino sia giustificata.

La ricerca deve sempre ottenere il consenso informato e continuo dei bambini

È sempre necessario cercare il consenso dei bambini, accanto al consenso dei genitori e ad altri requisiti necessari per la ricerca per procedere eticamente. Il consenso deve essere basato su una comprensione equilibrata e giusta di ciò che viene coinvolto durante e dopo il processo di ricerca. I segni di dissenso o di ritiro dei minori devono sempre essere rispettati.

La ricerca etica richiede una riflessione in corso

È importante impegnarsi nella ricerca sui bambini. La ricerca etica richiede che i ricercatori riflettano continuamente sulla loro pratica, ben oltre i requisiti formali di revisione etica. Richiede una costante attenzione alle ipotesi, ai valori, alle credenze e alle pratiche che influenzano il processo di ricerca e l'impatto sui bambini.

2.4 Implementare uno School Review – un possibile modello

Un approccio possibile è utilizzare un Review a due stadi:

1. Questionari per i membri della comunità scolastica:
    - studenti
    - tutto il personale (non solo gli insegnanti)
    - il team di School leader
    - genitori/tutori
2. Interviste, osservazioni ed esame dei documenti per chiarire risultati ambigui emersi dai questionari

Le risposte ai questionari possono essere registrate e analizzare elettronicamente. Laddove ci sono contraddizioni evidenti nelle risposte ai questionari, o laddove chi risponde ha difficoltà con la lettura e la scrittura, si può ricorrere a interviste di gruppo.

Esiste un programma per computer disponibile e i vantaggi del suo utilizzo sono:

- automatizza l'inserimento e la raccolta dei dati per ridurre i tempi amministrativi e per produrre una serie immediata di risultati per ciascuna delle aree di revisione.
- consente a un responsabile dello School Review di istituire il review per la scuola, per dare a ciascun partecipante un accesso protetto da password per rispondere ai questionari on line

- dove non è possibile l'immissione diretta di risposte, il programma permette di stampare i questionari e fornisce quindi una rapida immissione manuale dei risultati ottenuti da questionari cartacei risposti off-line.
- il programma identifica automaticamente domande in cui i risultati sono ambigui e stampa interviste o programmi di osservazione per esplorare la ragione del risultato.
- il programma presenta graficamente i risultati, evidenzia i risultati positivi e individua le aree di miglioramento
- i risultati possono essere controllati per vedere come le risposte a ciascuna domanda contribuiscono al risultato
- come ulteriore caratteristica, il programma offre suggerimenti per l'inclusione nel piano d'azione della scuola partendo da un'analisi dei risultati

I risultati delle scuole che vogliono fornirli sono memorizzati su un database centrale che genera dati affinché le scuole possano confrontare i loro risultati con le norme nazionali e quelle di altre scuole anonime in situazioni simili.

La gestione centrale del sistema significa che ogni miglioramento apportato allo strumento di monitoraggio, valutazione e revisione influirà immediatamente su ogni utente.

2.5 Modellare le competenze sociali ed emozionali attraverso lo School Review

Condurre uno School Review coinvolgendo tutti i partecipanti potrebbe essere un processo nuovo. È importante che tutti siano preparati ad esso e assicurare che lo vedano come un'opportunità per qualche prova concreta su cui pianificare come migliorare l'inclusione dei CAM, per scoprire cosa è fatto bene e cos'altro deve essere fatto.

Nell'organizzare lo School Review, è importante coinvolgere il maggior numero possibile di membri della comunità scolastica così che sentano la responsabilità del processo. La partecipazione e il sostegno di gruppi esistenti, come il consiglio degli studenti, le associazioni genitori/tutori/insegnanti, può essere molto utile.

I partecipanti dovrebbero essere aiutati a capire che le loro risposte ai questionari siano anonime ed è molto importante che siano onesti. I risultati dello School Review non riguardano i singoli individui, ma mostrano ciò che tutti nella scuola stanno raggiungendo collettivamente. I dati dello School Review appartengono alla scuola e la scuola decide con chi condividerli.

È necessario decidere con attenzione quando e come i partecipanti completeranno i questionari. È essenziale che abbiano le condizioni in cui farlo con attenzione ma che non faccia eccessive pressioni sul tempo. È possibile completare i questionari utilizzando computer, tablet o telefoni cellulari, in modo da poter accedere allo School Review ovunque e in qualsiasi momento.

Gli studenti sono al centro dello School Review - è a loro beneficio - e avranno bisogno di incoraggiamento e supporto per assicurarsi che possano rispondere in modo preciso e completo. Insieme ai loro insegnanti, possono aiutarsi l'un l'altro a comprendere il Review e incoraggiarsi a vicenda nel completare i propri questionari con onestà.

L'importanza di ascoltare la voce degli studenti sta diventando sempre più riconosciuta - sono le persone più importanti della scuola - e questa è un'ottima occasione per dimostrare che le loro opinioni sono ascoltate, valutate e attuate.

2.6 Gestione dei risultati

Sarà necessario decidere in che modo:

- i risultati dello School Review saranno condivisi con tutti i partecipanti
- tutti i partecipanti potranno contribuire al piano di azione che segue lo School Review
- tutti i partecipanti saranno aiutati a comprendere le priorità nel piano, in che modo saranno incoraggiati a supportarlo e in che modo saranno informati dei progressi.

Funzionalità chiave 3 – Politiche e strategie scolastiche efficaci per l'inclusione e il supporto di studenti, incluso un adeguato supporto linguistico per i CAM.

3.1 Review e Piano di Azione

Lo scopo dello School Review è di informare riguardo un piano d'azione ed è importante che sia evidente a tutti gli interessati che i loro punti di vista sono stati presi in considerazione e hanno influenzato i miglioramenti.

Una volta analizzati i risultati del Review i (e preferibilmente confrontati con le linee guida regionali o nazionali), la pianificazione dell'azione potrà essere resa nota, tendendo in considerazione:

1. Quali aree hanno punteggi elevati? - aree di resistenza. Quali sono le ragioni del successo?
2. Quali aree hanno punteggi bassi? - aree di miglioramento. Quali sono i motivi dei punteggi più bassi?
3. Come possono essere ulteriormente rafforzate le aree di successo?
4. Come possono essere applicate le strategie di successo alle aree meno efficaci?
5. Quali sono le priorità per lo sviluppo?

Un piano di azione, solitamente, include:

- Obiettivi che sono descritti come *outcome* (i.e. risultati - cosa sarà raggiunto) piuttosto che come *output* (i.e. semplici prodotti – cosa sarà fatto) e che siano *specifici*, *misurabili*, *attendibili*, *realistici* e *in tempi brevi* (SMART)
- una chiara strategia per raggiungere gli obiettivi
- coinvolgimento di tempi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi
- ruoli e responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi
- un calendario per raggiungere gli obiettivi
- Review e monitoraggio pertinenti con gli obiettivi

È necessario:

- Stabilire un ordine di priorità degli obiettivi e sviluppare scopi a breve e lungo termine
- Scrivere una strategia – cosa sarà fatto, da chi, e quando
- Decider chi assumerà la responsabilità per il raggiungimento di ciascuno degli obiettivi
- Identificare tempi e risorse necessarie per il raggiungimento di ciascun obiettivo
- Decidere come e quando
- decidere come e quando i progressi nel raggiungimento degli obiettivi saranno monitorati e valutati
- decidere quando l'iniziativa verrà riesaminata e sarà creato un nuovo piano d'azione.

È anche necessario:

- pianificare uno SPC per il personale, nonché le opportunità di apprendimento per studenti e genitori
- attuare il piano

3.2 Politiche scolastiche pertinenti

Le strutture organizzative varieranno inevitabilmente di paese in paese e anche di scuola in scuola. Lo scopo di questa sezione. pertanto, non è di stabilire come lo sviluppo delle politiche delle procedure dovrebbero essere attuato, bensì di evidenziare il tipo di procedure e principi che dovrebbero essere presi in considerazione al fine di soddisfare i bisogni dei CAM.

3.2.1 Politiche e procedure

Una politica è un insieme concordato di principi su come un'organizzazione intende condurre la sua attività. Pertanto, i documenti relativi a tale politica forniscono un insieme di principi guida che forniscono al personale informazioni sulla messa in pratica.

Le procedure descrivono come ciascuna politica è messa in atto e dovrebbero sottolineare

- Chi è responsabile delle varie attività
- In che modo la persona che è responsabile deve procedere
- Il tipo di documenti informativi o di registrazione che saranno utilizzati

Le politiche e le procedure dovranno riflettere i valori, gli impegni e gli approcci che sono stati concordati con la scuola. Essi hanno lo scopo di fare chiarezza su **cosa** la scuola intende fare per i suoi studenti e **come** intende farlo.

3.2.2 Una politica singola o integrata?

Alcune scuole possono avere una politica specifica per rispondere alle esigenze dei CAM; altre possono integrare le già esistenti politiche e procedure. Diversi paesi inevitabilmente forniscono differenti linee guida in base alle necessità di politiche statutarie fortemente consigliate, e quindi non esiste una lista definitiva.

La scuola potrebbe considerare di definire e chiarire le disposizioni e le procedure per una discreta politica ICAM oppure creare, o cercare, riferimenti di esistenti prestazioni in alcune delle seguenti politiche:

Politiche e normative	Fondamento logico
Politiche di insegnamento, apprendimento e valutazione	L'Apprendimento Sociale ed Emozionale deve essere un aspetto integrale del curriculum per promuovere la consapevolezza, l'inclusione e il sostegno di tutti. L'interruzione di istruzione può comportare lacune nella conoscenza, nelle abilità e nei comportamenti.
Politica dell'inclusione	Occorre identificare e affrontare le notevoli barriere che ostacolano l'inclusione. È necessaria la conoscenza di strategie per ridurre la discriminazione involontaria, così come la modellizzazione di atteggiamenti positivi nel personale scolastico verso i CAM. L'intervento scolastico è efficace se si concentra sullo sviluppo di una comunità di apprendimento inclusiva.
Bisogni Educativi Speciali	C'è la necessità di un equilibrio tra la rimozione delle barriere nei confronti dei CAM e il sostegno di bisogni aggiuntivi senza isolare gli studenti. Potrebbe essere

	necessario intervenire in maniera specifica con quegli studenti che hanno vissuto o vivono dei traumi.
Benessere	La ricerca ci informa che la salute fisica e emotiva degli studenti può essere influenzata negativamente dalla migrazione. I bambini che sono stati abbandonati possono trarre beneficio della migrazione economica di un membro della famiglia, ma, a causa dell'assenza di uno o entrambi i genitori, non hanno un supporto emotivo.
Tutela e protezione dei bambini	La ricerca ci informa che alcuni CAM possono essere più vulnerabili ad abusi, sfruttamento sessuale e violenza rispetto ad altri studenti. La tutela deve essere effettiva e i rischi dovrebbero essere identificati in quanto le reti estese potrebbero non offrire la stessa protezione dei genitori. I giovani marginalizzati possono facilmente diventare radicalizzati.
Politica della comunicazione	I genitori / tutori dovranno comprendere come sostenere lo sviluppo del proprio figlio. Le informazioni devono essere disponibili nella loro lingua di origine. Ad ogni modo, il supporto nella lingua ospitante è vantaggioso per i genitori: dare ai genitori una voce aiuta a garantire il loro impegno.
Politica di formazione	La ricerca ci informa che l'orientamento culturale è un fattore determinante importante per l'inclusione. Alti livelli di consapevolezza di tutto ciò nel processo di formazione possono essere utili per sradicare potenziali barriere all'inclusione.
Politiche del personale / Manuali di formazione del personale	È necessario attirare l'attenzione sull'importanza di sviluppare una consapevolezza delle tematiche specifiche per salvaguardare e supportare i CAM. Dovrebbe essere identificato l'approccio che la scuola intende adottare per sviluppare strategie per promuovere l'empatia tra casa e scuola.
Procedure e politiche antibullismo	I profili sociali dei CAM possono renderli vulnerabili al bullismo. L'apprendimento sociale e emozionale deve affrontare la questione del bullismo e includere opportunità per gli studenti, tra cui CAM, di sviluppare la resilienza e creare un maggiore senso di protezione e di identità di sé. Le scuole devono essere consapevoli degli atteggiamenti in tutta la comunità scolastica come misura preventiva.

3.2.3 Sviluppo delle politiche

È essenziale assicurare che le politiche siano

- **concordate**
- **comprese**
- **chiare nella pratica**
- **soggette a revisione regolare in risposta alle esigenze degli studenti**

"Le migliori politiche sono piene di sfregamenti e attraversamenti. Sono costantemente rivisitati e non restano abbastanza a lungo a raccogliere polvere su uno scaffale. Le scuole vi fanno sempre ritorno per renderle migliori man mano che comprendono cos'è che funziona ".

Anche se la maggior parte delle politiche riguarderanno le esigenze di tutti gli studenti e i CAM non potranno essere menzionati in modo esplicito, sarà utile per le scuole affrontare le seguenti domande quando si esamineranno le politiche esistenti o creeranno delle nuove per garantire un riconoscimento e un indirizzamento delle esigenze CAM:

- Qual è lo scopo delle politiche? in che modo influiranno sui CAM?
- I valori e i principi che sostengono l'ethos della scuola e l'approccio all'inclusione sono espressi in modo esplicito, così da avere una chiara visione di inclusione che riguarda tutti, inclusi i CAM?
- Le politiche aumentano la consapevolezza delle esigenze dei CAM?
- Le esigenze dei CAM sono affrontate dalle politiche? È chiaro a tutti il modo in cui sarà possibile soddisfare queste esigenze?
- Le politiche spiegano come dovrebbero essere trattati tutti, tra cui CAM e le loro famiglie, nonché i ruoli e le responsabilità delle persone coinvolte nel garantire un ethos inclusivo, inclusi il personale amministrativo amministratori, gli insegnanti e gli assistenti, gli studenti e i genitori / tutori?
- C'è chiarezza su come la scuola mantiene elevati gli standard per l'inclusione di tutti, inclusi i CAM, e su come risponde alle preoccupazioni per la mancanza di inclusione?
- In che modo le politiche supportano l'apprendimento dei CAM? Quali sono le implicazioni per il curricolo?
- Le strategie di supporto necessarie per le CAM sono chiaramente identificate?
- È stato chiaramente identificato il supporto necessario, incluso lo sviluppo professionale, per il personale affinché sia in grado di soddisfare le esigenze dei CAM?
- Quali risorse sono investite per soddisfare le esigenze dei CAM trattate dalle politiche?
- Come saprà la scuola se le politiche sono efficaci nel supportare le esigenze dei CAM?
- Qual è l'impegno dei CAM e dei loro genitori / tutori nel processo di revisione e sviluppo delle politiche?
- Quali sono le procedure attuate dalla scuola per rispondere a eventuali e ulteriori cambiamenti da apportare?

3.3 Supporto linguistico e accesso al curricolo SEL per i CAM

L'acquisizione della lingua d'insegnamento nel paese ospitante è una priorità per i CAM per aver accesso al curricolo ed essere inclusi nella vita della scuola. Questa questione è di grande preoccupazione per le scuole e richiede risorse e lo sviluppo di ulteriori competenze da parte del personale. È importante che ci sia una chiara politica per l'insegnamento della lingua nella scuola e che il personale la segua costantemente.

Il programma ICAM non include un focus sull'apprendimento delle lingue, ma piuttosto sul SEL, nonché e un ethos e un approccio all'insegnamento che aiuterà i CAM a imparare.

3.3.1 Accogliere nuovi CAM richiedenti supporto nella lingua ospitante

Una valutazione accurata del background linguistico dei CAM è importante affinché possa essere programmato un adeguato supporto.

Il personale può favorire l'inclusione di nuovi CAM richiedenti supporto linguistico nei seguenti modi:

- assicurandosi che i loro nomi siano pronunciati correttamente e che siano accolti all'inizio delle lezioni;
- assicurandosi che i CAM conoscano i nomi dei loro insegnanti e del personale di supporto e che abbiano la possibilità di scrivere i loro nomi;
- facendoli sedere accanto a studenti empatici, preferibilmente quelli che parlino la stessa lingua e possano tradurre;
- incoraggiandoli a contribuire alla lezione utilizzando la propria lingua di origine
- assicurandosi di conoscere alcune frasi di base utili come *sì, no, grazie, per favore posso avere, non capisco* e sappia chiedere aiuto (per esempio, se ha sete o se ha bisogno di andare in bagno)
- incoraggiandoli a prendere parte e dare supporto nelle attività di classe (ad esempio, prestando il materiale o raccogliendo libri) in modo da metterli in contatto con altri studenti
- utilizzando immagini ed etichette per aiutarli a imparare i nomi di apparecchiature, simboli o termini essenziali per una materia o un argomento
- ricordando che possono capire ciò che viene detto loro prima che riescano esprimersi fluentemente. È importante continuare a comunicare con loro e garantire che il loro ambiente sia ricco linguisticamente.
- essendo per loro un buon modello linguistico, parlando lentamente con loro, ma con tono naturale.

3.3.2 Strategie di insegnamento per includere gli apprendenti di lingua

Le seguenti strategie sono utili sia per gli studenti che acquisiscono la lingua ospitante, che per tutti gli altri apprendenti. *(Rif: British Council website: Effective teaching of EAL learners)*:

3.3.2.1 Utilizzare conoscenze pregresse

L’apprendimento può essere costruito partendo delle conoscenze pregresse degli studenti, formando collegamenti utili attraverso:

- la scoperta di ciò che gli studenti conoscono su un argomento attraverso domande
- mappe mentali in coppie o piccoli gruppi
- l'utilizzo della prima lingua
- un curricolo pertinente, tenendo conto del background culturale degli studenti
- attività di scoperta

3.3.2.2 Fornire un contesto ricco

Gli apprendenti hanno bisogno di un supporto contestuale aggiunto, come ad esempio un supporto visivo, per dare un senso alla nuova lingua e alle nuove informazioni, e per creare collegamenti con le loro conoscenze attuali. Questo significa rendere più visivo ciò che è verbale, per esempio utilizzando:

- immagini e diagrammi
- mappe
- tabelle e griglie
- grafici e pittogrammi
- diagrammi di flusso

- calendari
- video
- grafica computerizzata.

Un supporto contestuale aggiunto può essere fornito dalla traduzione di parole chiave e incoraggiando gli apprendenti a creare collegamenti tra la loro prima lingua e la lingua ospitante.

3.3.2.3 Incoraggiare gli apprendenti a comunicare oralmente e per iscritto

L'uso attivo della lingua aiuta gli apprendenti a processare quella lingua a un livello più profondo. Inoltre fornisce opportunità di valutazione, così che l'insegnante può vedere quali aspetti della lingua vanno presi successivamente in considerazione. Gli apprendenti di una lingua hanno bisogno di mote opportunità di parlato e ascolto, e di essere incoraggiati a utilizzare la loro prima lingua. Le strategie chiave includono:

- tutorato e monitoraggio da parte di coetanei
- attività di apprendimento collaborative
- recite e giochi di ruolo
- fare domande e concedere un tempo di attesa sufficiente prima di aspettarsi una risposta
- attività di *scaffolding* per la scrittura (i.e. mediazione). Per esempio utilizzando strutture linguistiche, modelli, annotazioni, tabelle e riquadri di pianificazione.

3.3.2.4 Spiegare esplicitamente le funzionalità chiave della lingua

Gli apprendenti dovrebbero essere incoraggiati a notare la lingua che viene utilizzata e comprenderne il contenuto. Ciò può significare indicare le forme e le strutture chiave. Per far ciò, l'insegnante dovrà analizzare le esigenze linguistiche del compito o dell'attività e pensare in che modo appoggiare i discenti nello svolgimento. Le strategie includono:

- attirare l'attenzione su forme grammaticali specifiche utilizzate nei testi o nel parlato
- fornire modelli orali e scritti
- modellare e ampliare il loro utilizzo, offrendo opportunità per praticarli
- attività di *scaffolding* orali e scritte attraverso l'uso di strutture linguistiche (orali e scritte)
- creare collegamenti tra le caratteristiche specifiche della lingua ospitante e la prima lingua dei discenti, o incoraggiare gli studenti a farlo.

3.3.2.5 Sviluppare l'indipendenza negli apprendenti

Gli apprendenti dovrebbero diventare man mano indipendenti, sviluppando le proprie competenze e le proprie abilità sociali, come ad esempio lavorando in cooperazione. È importante che questo sviluppo venga pianificato nel contenuto della lezione e il supporto sia gradualmente ridotto.

3.3.2.6 Ampliare il vocabolario

Le strategie per ampliare il vocabolario dell'apprendente includono:

- focalizzarsi su sintagmi chiave, piuttosto che su parole chiave
- incoraggiare gli apprendenti a sviluppare strategie per decodificare parole non familiari, includendo l'uso di dizionari e tesauri, ponendo domande all'insegnante, ecc.
- incoraggiare gli apprendenti a fare scelte di vocabolario coraggiose sia nel parlato che nello scritto

3.3.3 Valutazione del multilinguismo

Il multilinguismo è una grande risorsa e la prima lingua ha un ruolo continuo e significativo nell'identità, nell'apprendimento e nell'acquisizione di ulteriori lingue. Le scuole possono fare molto per riconoscere e valorizzarlo. Gli insegnanti possono mostrare un interesse genuino nei confronti di lingue diverse, chiedere agli studenti dei loro background linguistici e lodare il multilinguismo come risultato positivo.

Caratteristica 4. – Leadership scolastica per lo sviluppo

Sarà necessario che una o più persone guidino l'attuazione del programma ICAM nella scuola e lo facciano in un modo metta in mostra le qualità sociali ed emotive che il programma intende sviluppare. Tutto il personale scolastico condividerà la leadership dell'inclusione e della creazione della convivencia nelle classi, all'interno al di fuori della scuola e dovrà dimostrare queste qualità. Pertanto, una comprensione della leadership è importante per tutti coloro che sono coinvolti nello sviluppo dell'inclusione nella scuola. Questa sezione esamina alcuni modi per condurre e gestire i cambiamenti, promuovendo un clima di convivencia.

4.1 Una leadership distribuita e condivisa per promuovere l'inclusione

I leader mobilitano gli altri e lavorano con loro per raggiungere obiettivi condivisi.

Questa definizione di leadership ha diverse implicazioni importanti:

- i leader non solo impongono obiettivi, lavorano con gli altri per creare un senso condiviso di scopo e di direzione
- i leader lavorano principalmente con e attraverso altre persone. Contribuiscono anche a stabilire le condizioni che consentono agli altri di essere operativi
- la leadership è più una funzione che un ruolo. Anche se spesso ci si aspetta dalla leadership persone investite di autorità formale, la leadership è costituita da funzioni che possono essere svolte da diverse persone, in ruoli diversi, all'interno di una scuola.

Nella creazione di uno scopo condiviso, "i leader prima di tutto devono trovare le parole per descrivere i sentimenti già condivisi derivanti da circostanze condivise" (Riferimento: Bennis, 1989).

Per avere successo, un programma ICAM deve coinvolgere tutta la scuola e tutti devono prenderne parte. È dunque indispensabile che lo School Leader sia pienamente impegnato e, prima di decidere di attuare il programma, comprenda:

- la natura e l'importanza di ICAM
- i benefici che il programma porterà agli studenti, agli insegnanti, alla scuola e a una comunità più ampia
- quali infrastrutture, tempi e risorse saranno necessarie per attuare il programma nella scuola.

Tuttavia, non è necessario che il dirigente scolastico conduca personalmente l'attuazione del programma. Ci possono essere altre persone nella scuola che hanno le competenze e le qualità per essere eccellenti leader per un programma ICAM. La leadership può essere distribuita.

La distribuzione della leadership può contribuire a garantire che lo sviluppo sia duraturo perché non si basa su una sola persona. Michael Fullan ha descritto il lavoro principale dei leader in termini di aiutare a mettere in atto tutti gli elementi della sostenibilità, tra cui promuovere la leadership negli altri (Riferimento: Fullan System Thinkers in Action 2004). Fullan afferma che la caratteristica principale dei migliori dirigenti scolastici, quelli che assicurano la sostenibilità, non sarà l'impatto che hanno sui risultati degli studenti entro la fine del loro mandato ma "quanti leader lasceranno dietro di sé, i quali potranno fare ancora di più". Egli sostiene che il futuro della riforma del sistema scolastico non è solo nelle persone che lavorano insieme per un obiettivo comune ma anche che gli attori sono coinvolti non solo nel senso dell'azione, ma nel guidarlo.

Nel suo libro, The New Leaders - Intelligence Emotional at Work (2002), Daniel Goleman esplora il ruolo cruciale dell'intelligenza emotiva nella leadership. L'intelligenza emotiva è descritta come "la capacità di riconoscere i nostri sentimenti e quelli degli altri, per motivare noi stessi e per gestire al meglio le emozioni in noi stessi e nei nostri rapporti". Pertanto, il compito fondamentale del leader è un compito emotivo.

I Leader di un programma ICAM dovrebbero, quindi, dimostrare i cinque aspetti dell'intelligenza emotiva identificati da Goleman:

- autoconsapevolezza
- gestione dei sentimenti
- motivazione
- empatia
- abilità sociali

Ci sarà anche bisogno di abilità di leadership di base, quali:

- analizzare e interpretare le informazioni – quando necessario, ricercare le informazioni partendo da fonti appropriate.
- ricorrere a un giudizio professionale – prendere decisioni adeguate basate su chiari principi e interpretazioni accurate di segnali rilevanti e disponibili.
- pensare in modo aperto e creativo per risolvere i problemi – mantenere l'attenzione sugli aspetti che contano di più. Bilanciare le implicazioni a lungo e breve termine.
- guidare e gestire gli altri – assicurarsi che le idee siano accettate. Influenzare, sfidare, motivare e lavorare con gli altri per il raggiungimento delle finalità concordate. Riconoscere e sviluppare il potenziale negli altri.
- organizzare – stabilire le priorità, conciliare le richieste e gestire il tempo. Creare e attuare piani adeguata all'azione. Delegare in modo adeguato.
- comunicare – per iscritto o oralmente, in modo chiaro. Ascoltare gli altri e mostrare che hanno ascoltato.

Dovranno possedere ed esprimere al meglio valori chiari e una visione di inclusione, nonché dimostrare flessibilità e determinazione nel raggiungerli.

Questa potrebbe apparire come una scoraggiante lista di qualità, e il fatto che non tutte possano essere riscontrare in una sola persona è un'ulteriore ragione per distribuire la leadership del programma ICAM nella scuola.

Una leadership distribuita implica chiaramente l'abilità del dirigente di abbandonare il ruolo di decisore finale, ponendo fiducia negli altri nel prendere le decisioni giuste. Ciò "*implica una distribuzione sociale della leadership, in cui la funzione di leadership è estesa al lavoro di più individui e in cui il compito di leadership è portato a termine attraverso l'interazione di più leader*." (*Riferimento: adattato e tradotto da Spillane 2001*)

Questo implica anche l'interdipendenza piuttosto che una dipendenza come leader di varie tipologie e differenti ruoli, condividendo le responsabilità.

La leadership può essere distribuita:

- formalmente – attraverso ruoli prestabiliti o competenze lavorative
- pragmaticamente – in base alla necessità o delegazioni ad hoc del carico di lavoro
- strategicamente – attraverso la nomina prevista di individui che contribuiscano positivamente allo sviluppo della leadership in tutta la scuola
- in maniera incrementale - attraverso un graduale incremento delle responsabilità, sulla base di quanto le persone dimostrino la propria capacità di leadership.

Laddove la distribuzione della leadership sia opportunistica piuttosto che pianificata, si può spostare la leadership da può spostare una dimensione *top-down* (dall'alto verso il basso) a

bottom-up (dal basso verso l'alto). L'enfasi sulla leadership si sposta da quello che il dirigente fa a ciò che gli altri fanno. In queste circostanze, la leadership non sembra affatto essere distribuita. È **dispersa**. Viene presa piuttosto che data. È assunta piuttosto che conferita. Si suggerisce una situazione in cui esista, all'interno della scuola, una forza di iniziativa tale che il personale capace e premuroso estende volontariamente i propri ruoli alla leadership di tutta la scuola. C'è una predisposizione naturale per assumere la guida, organizzare, vedere cosa va fatto e assicurarsi che sia fatto.

4.2 Stili di leadership per promuovere l'inclusione

Il comportamento del leader di un gruppo, gli stili di leadership, influenzano il modo in cui i membri del gruppo si sentono e il loro grado di motivazione. Ciò vale anche per la leadership per l'inclusione nelle scuole, nel suo complesso, da parte del personale senior, degli School Leader ICAM e degli insegnanti nelle proprie classi.

Tim Brighouse (*Riferimento: Brighouse, T. Passionate Leadership 2003*) dice che:

"Lo stile di leadership viene molto spesso frainteso. Si è dell'idea che si debba essere 'carismatici', ma di fatto non è così. I leader di successo si presuppone siano carismatici e fuori dall'ordinario, ma molti non lo sono. Molte delle loro azioni sono silenziose e private, piuttosto che grandi e pubbliche ".

Avere un solo stile di leadership per tutte le situazioni è improbabile. Dei bravi leader sono in grado di utilizzare una vasta gamma di stili. Daniel Goleman, che è diventato famoso per il suo lavoro sulla Intelligenza Emotiva, ha definito sei stili di leadership per soddisfare diversi compiti e circostanze.

1. Coercitivo
2. Autoritario
3. Affiliativo
4. Democratico
5. Incalzante
6. Leader-coach

Coercitivo

Lo scopo: cercare un'immediata condiscendenza. Il leader dà ordini, si aspetta obbedienza, controlla rigorosamente, e impone molte sanzioni e poche ricompense.

Lo stile in una frase:" Fa' quello che ti dico"

Quando lo stile funziona meglio: Per semplici compiti diretti, per esempio, organizzare la disposizione dei posti per una riunione o correggere qualcuno che non ha fatto ciò che si era concordato di fare.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: può essere negativo - e dovrebbe essere usato raramente. È utile, ad esempio quando il leader sta dando istruzioni per un compito.

Autoritario

Lo scopo: fornire al gruppo una direzione e una comprensione a lungo termine. Il leader ha una chiara visione dello scopo dell'intero compito e, come tutti i membri del gruppo, contribuisce allo svolgimento di esso, lo spiega al gruppo, convincendoli della sua importanza

Lo stile in una frase: "Vieni con me."

Quando lo stile funziona meglio: Quando i cambiamenti richiedono una nuova visione, o quando è necessaria una direzione chiara. Per esempio, quando viene introdotta un'iniziativa nuova.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: Positivo – dovrebbe essere usato spesso, soprattutto quando si dà inizio a un'iniziativa.

Affiliativo

Lo scopo: creare armonia e costruire relazioni tra i membri del gruppo e tra il gruppo e il leader. Il leader è principalmente concentrato sulla promozione di relazioni amicali, ponendo l'enfasi sui bisogni individuali dei membri del gruppo piuttosto che su obiettivi/standard, prendendosi cura della persona nella sua interezza ed evitando incomprensioni.

Lo stile in una frase: "Le persone vengono prima".

Quando lo stile funziona meglio: Per sanare le controversie all'interno del gruppo o per motivare i membri in circostanze stressanti. Per esempio, se alcuni membri del gruppo trovano difficile il lavoro o se qualcosa è accaduto al di fuori del gruppo che li turba e li distrae.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: Positivo - dovrebbe essere utilizzato per mostrare preoccupazione per il benessere degli individui e del gruppo, pur mantenendo l'attenzione sullo scopo del compito.

Democratico

Lo scopo: incentivare l'impegno per le idee dell'iniziativa e generare nuove idee nei gruppi di lavoro. Il leader incoraggia la partecipazione e cerca consensi, puntando sulla ricerca dell'impegno attraverso il senso di responsabilità.

Lo stile in una frase: "Cosa ne pensi?"

Quando lo stile funziona meglio: per incentivare coinvolgimento o consenso o per ottenere gli input dalle esperienze dei membri del gruppo, anche quando la visione è chiara, ma le azioni per arrivare non sono così chiare o è richiesta più responsabilità nel gruppo. Per esempio, quando si decide come è meglio attuare un'iniziativa nel particolare contesto della scuola.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: Positivo – utile quando si decidono le attività del gruppo e quando si incoraggiano i membri a impegnarsi pienamente in esse. Dovrebbe essere utilizzato sempre più, man mano che il gruppo lavora insieme, al fine di sviluppare responsabilità e coinvolgimento.

Incalzante

Lo scopo: Portare a termine i compiti con elevati standard di eccellenza e in un determinato lasso di tempo. Il leader guida attraverso esempi, dimostra standard elevati, si aspetta che altri conoscano le motivazioni e la logica che sono alla base delle sue aspettative, e non nutre molta simpatia per i lavoratori lenti.

Lo stile in una frase: "Fa' come faccio io, e fallo ora."

Quando lo stile funziona meglio: Per ottenere risultati rapidi da un gruppo altamente motivato e competente. Ad esempio un gruppo a cui piace il compito assegnato, ma non sta raggiungendo il massimo del proprio potenziale, troverà beneficio dall'essere spronato a fare di più propri potenziali e approfitterà di essere sfidato a fare di più.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: Può essere negativo – molto utile se a piccole dosi col fine di motivare il gruppo. Occorre fare attenzione a non lasciare che il gruppo non diventi troppo dipende dalle spinte dal capo.

Leader-coach

Lo scopo: per sostenere lo sviluppo a lungo termine dei membri del gruppo. Il leader aiuta i membri del gruppo a individuare i propri punti di forza e debolezza, li incoraggia a pianificare uno sviluppo continuato anche dopo l'iniziativa, raggiunge un accordo sulla strada da seguire, fornisce consulenza e feedback continui e può scambiare standard di prestazioni immediate per lo sviluppo a lungo termine.

Lo stile in una frase: “Prova questo.”

Quando lo stile funziona meglio: Per aiutare i membri del gruppo a mettere in pratica ciò che hanno imparato nella loro situazione lavorativa e a sviluppare punti di forza a lungo termine.

Impatto generale sull'atmosfera di lavoro: Positivo. Uno stile utile per mettere in pratica ciò che si è imparato da un’iniziativa per un lavoro continuo del gruppo.

Riepilogo

È importante sapere quale stile usare e in quale situazione, e quale stile meglio si adatta non solo alla combinazione di diverse personalità in un gruppo, ma anche ai fini da raggiungere. È importante avere un ampio repertorio di stili che si adattino a situazioni diverse.

Nota che:

- La lista degli stili non è gerarchica; tutti gli stili possono essere appropriati.
- Non esistono stili giusti e stili sbagliati
- Non è necessario ricorrere a stili con cui non ci si senta a proprio agio
- I leader che utilizzano tutti e sei gli stili nella medesima fase di un’iniziativa hanno probabilità di avere successo
- Questo è un semplice modo diretto di pensare riguardo alla leadership di un gruppo e può essere prontamente applicato alla riduzione della violenza nelle scuole e in classe.

4.3 Le abilità di leadership per motivare il personale a incrementare l’inclusione e sviluppare un clima di convivencia

"I leader sono gli amministratori dell'energia interna di un'organizzazione [...] Ispirano o motivano gli altri gestendo efficacemente la propria energia e, quindi, concentrandosi nel modo giusto, investono e rinnovano l'energia collettiva di coloro che guidano". (Riferimento: J Loehr and T Schwartz ‘The full power of engagement’ New York Free Press 2003)

Non c’è dubbio che il personale della scuola lavori con più entusiasmo quando:

- si sente supportato e tutelato
- ascoltato
- viene notato dai colleghi più anziani
- è incoraggiato
- si sente degno di fiducia
- si sente apprezzato e valorizzato
- viene ben informato
- viene aiutato a chiarire le proprie idee

Al fine di rafforzare l'inclusione e sviluppare la convivencia, un programma deve offrire ai leader l'opportunità di creare queste condizioni: informare, coinvolgere e incoraggiare i colleghi, fornire un adeguato bilanciamento tre sfida con supporto e riconoscimento e celebrazione del risultato. Ciò può migliorare e rafforzare non solo ICAM, ma anche l'ethos lavorativo della scuola nel suo complesso.

4.4 Leadership di cambiamento – anticipare e gestire i problemi

Il leader di un programma per l'incremento dell'inclusione ha bisogno di comprendere come gestire il cambiamento e il suo impatto. Il cambiamento può apparire minaccioso e, a causa di ciò, il personale può sentirsi insicuro e in ansia. Gli School Leader ICAM dovrebbero riconoscerlo e una comprensione di alcune delle reazioni umane naturali al cambiamento li aiuteranno a gestire il processo con successo.

"Il vero cambiamento, auspicato o meno, rappresenta esperienze personali e collettive impegnative, caratterizzate da incertezza e sentimenti contrastanti; e se il cambiamento funziona, esso può portare a un senso di padronanza, di realizzazione e di una crescita professionale." (Riferimento: Fullan, 1991)

Knoster, Villa e Thousand hanno sviluppato un modello che mostra quattro elementi interni a un'organizzazione che sono necessari al cambiamento:

- Visione – compresa e condivisa da tutti gli interessati
- Abilità - per realizzare la visione.
- Incentivi - analisi dei vantaggi offerti al personale, agli studenti e alla scuola.
- Risorse - per consentire la realizzazione della visione.

Se qualcuno di questi elementi manca, qualcosa non funzionerà bene:

Visione	+	Abilità	+	Incentivi	+	Risorse	=	Cambiamento
		Abilità	+	Incentivi	+	Risorse	=	Confusione
Visione			+	Incentivi	+	Risorse	=	Ansia
Visione	+	Abilità			+	Risorse	=	Resistenza
Visione	+	Abilità	+	Incentivi			=	Frustrazione

(*Riferimento: adattato e tradotto da Knoster T., Villa R., and Thousand J. "A framework for thinking about systems change" 2000*)

Per evitare confusione, ansia, resistenza o frustrazione del personale è necessario concordare una visione chiara per ICAM e assicurare che il personale comprenda vantaggi derivanti dall'attuazione e che abbia uno SPC, il supporto e le risorse necessarie per farlo.

Un altro modello utile è la Curva di transizione (Riferimento: Adams et al 1976) che suggerisce in che modo le persone passano nelle fasi successive quando dei cambiamenti:

a. *Trauma / shock*: reazioni iniziali alla notizia del cambiamento.
b. *Rifiuto*: provare ad evitare l'inevitabile.
c. *Consapevolezza*: iniziare ad accettare la necessità del cambiamento e la propria parte in esso.
d. *Accettazione*: accettare il cambiamento di ciò che è ormai vecchio, i.e. dei vecchi modi di fare le cose.
e. *Sperimentazione*: sperimentare nuovi modi di fare le cose.
f. *Cercare il significato*: dare un senso alla nuova situazione.
g. *Integrazione*: i nuovi modi di lavorare sono accettati e utilizzati.

Gli School Leader ICAM dovranno essere a conoscenza di questo modello, anticipare e capire le difficili fasi iniziali e perseverare per raggiungere le posizioni positive posteriori e progressive.