



Co-funded by
the European Union

Strategy paper

For VET executives

iNNOVela

uniri



EXELIA

bitschulungcenter
member of bit group

Tavola dei contenuti

INTRODUZIONE AL DOCUMENTO STRATEGICO PER I DIRIGENTI VET	4
Metodologia alla base del documento strategico	5
PARTE I. PERCHÉ LA SALUTE MENTALE È IMPORTANTE NELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE	6
1. 6	
2. 7	
3. 9	
4. 1010	
5. 111	
6. 122	
PARTE II. IL QUADRO STRATEGICO PER LE ISTITUZIONI MENTALMENTE SANE	14
7. 144	
8. 155	
Pilastro I: Leadership and Governance	15
Pilastro II: Ambiente di insegnamento e apprendimento	16
Pilastro III: Benessere sul posto di lavoro (focus sul personale)	17
Pilastro IV: Partenariati e coinvolgimento della comunità	18
9. 199	
10. 2121	
11. 2122	
12. 234	
PARTE III. IL MANUALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO	27
13. 277	
14. 288	
Fase 1: Diagnosi – Comprendere il punto di partenza	29
Fase 2: Costruzione della visione– co-creare il futuro	29
Fase 3: Pianificazione e prioritizzazione– stabilire obiettivi e azioni	30
Fase 4: Implementazione – dal piano alla pratica	31
Fase 5: Sostenibilità– integrare ed evolvere	31
15. 3232	

16.	344	
17.	356	
PARTE IV. SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE		37
18.	367	
19.	389	
20.	4040	
21.	4242	
22.	4343	
23.	4444	
Sommaro esecutivo		
TOOLKIT DEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO		49
Come usare il Toolkit		
REFERENCES		

INTRODUZIONE AL DOCUMENTO STRATEGICO PER I DIRIGENTI VET

Il progetto Erasmus+ AHEADinVET – mental Health Ambassadors in VET institutions (ambasciatori della salute mentale negli istituti VET) cerca di far progredire il discorso europeo sulla salute mentale all'interno dell'istruzione e formazione professionale (VET). La sua visione è rendere le conversazioni sulla salute mentale una parte naturale della vita educativa e fornire una solida base per lo sviluppo delle competenze tra insegnanti e formatori.

Nel panorama VET odierno, gli studenti affrontano una pressione crescente dovuta alle richieste di performance, all'apprendimento a distanza, al sovraccarico digitale e all'isolamento sociale — fattori che sono stati intensificati dalla pandemia di COVID-19. Gli educatori, nel frattempo, si ritrovano spesso ad agire sia come consiglieri che come insegnanti, eppure alla maggior parte mancano formazione, materiali o supporto sistemico per gestire le sfide di salute mentale nelle loro classi. Molti riferiscono esaurimento emotivo e difficoltà nel bilanciare gli obiettivi del corso con la necessità di stabilizzare prima gli studenti.

AHEADinVET risponde a queste realtà rompendo il tabù che circonda la salute mentale nell'istruzione e promuovendo un dialogo informato e aperto. Il progetto riconosce che la salute mentale non è solo una questione personale, ma una preoccupazione sociale ed economica che richiede un'azione istituzionale e politica coordinata. Per raggiungere la sua missione, AHEADinVET ha sviluppato diversi risultati raggruppati attorno a tre risultati primari: aumentare la consapevolezza, creare opportunità di apprendimento e creare impatto. Il documento strategico fa parte della creazione di impatto e di uno sforzo per sostenere il cambiamento da quanto sopra. Sebbene il gruppo target primario del progetto comprenda insegnanti VET, formatori e istituzioni, il gruppo target secondario include fornitori di educazione per adulti, responsabili politici e associazioni educative, poiché qualsiasi cambiamento duraturo dovrebbe essere supportato dall'alto. Pertanto, il documento strategico è destinato principalmente ai dirigenti e ai presidi VET, poiché un conto è rivolgersi all'individuo, ma un altro è garantire che l'organizzazione crei un ambiente culturale.

Attraverso tutte le sue attività, AHEADinVET cerca di contribuire all'obiettivo a lungo termine di creare sistemi VET mentalmente sani, inclusivi e pronti per il futuro in tutta Europa — sistemi in cui gli educatori si sentano preparati e supportati, e in cui ogni studente possa prosperare.

Metodologia alla base del documento strategico

Il documento strategico si basa principalmente (ma non solo) sull'analisi delle buone pratiche degli istituti VET europei che affrontano la salute mentale e su interviste con esperti nel campo

professionale e della salute mentale. Il consorzio AHEADinVET ha condotto interviste con esperti VET dei paesi partner. I partecipanti all'intervista erano insegnanti, formatori, psicologi e *stakeholder*, tutti con esperienza nel VET. Avere esperti con ruoli, professioni e livelli di impatto diversi ci ha dato una prospettiva più ampia sulle sfide dell'incorporazione della salute mentale nel VET. Il consorzio AHEADinVET ha anche condotto una vasta ricerca di buone pratiche esistenti nei paesi europei. Ai partner del progetto è stato chiesto di identificare esempi di migliori pratiche nei loro paesi, tenendo conto della competenza linguistica, delle iniziative nazionali, della familiarità con i programmi scolastici e di altri fattori rilevanti. Il risultato è il documento *Strategy paper - Examples and analysis of good practices* (Documento strategico - Esempi e analisi delle buone pratiche), con una panoramica delle buone pratiche, una descrizione dettagliata di quelle selezionate e una conclusione, ovvero un'analisi delle caratteristiche delle buone pratiche selezionate.

Il documento strategico è stato anche creato tenendo conto di tutte le altre esperienze e conoscenze che il consorzio ha costruito durante il corso del progetto AHEADinVET, come numerose interviste con esperti per il MOOC e il corso di apprendimento, un sondaggio e un documento programmatico (*policy paper*), una conferenza sulla salute mentale e così via.

Il documento strategico è inteso per assistere i presidi e i dirigenti VET nel rendere le loro istituzioni meglio attrezzate per affrontare le sfide di salute mentale a livello culturale e operativo. È organizzato in cinque sezioni:

Parte I. Perché la salute mentale è importante nell'istruzione e formazione professionale

Parte II. Il quadro strategico per istituzioni mentalmente sane

Parte III. Il manuale per il cambiamento organizzativo

Parte IV. Sostenere la trasformazione

Parte V. Il *toolkit* per il cambiamento organizzativo.

PARTE I. PERCHÉ LA SALUTE MENTALE È IMPORTANTE NELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE

1. Il mutevole paesaggio dell'istruzione professionale

L'istruzione e formazione professionale (VET) sta attraversando un periodo di profonda trasformazione in tutta Europa. Il mondo del lavoro, dell'apprendimento e del benessere sono sempre più interconnessi, e le istituzioni VET sono al centro di questo cambiamento. Esse preparano giovani e adulti non solo per l'occupazione ma per una partecipazione significativa nella società. Tuttavia, il contesto in cui opera il VET è diventato più complesso ed esigente — sia per studenti che per insegnanti e istituzioni.

Realtà sociali ed economiche in evoluzione

Il rapido cambiamento tecnologico, la digitalizzazione, la transizione verde e i cambiamenti demografici stanno rimodellando i mercati del lavoro. Ci si aspetta che i lavoratori si adattino continuamente, si riqualifichino e integrino nuove competenze. Per molti studenti, in particolare quelli provenienti da contesti svantaggiati, queste pressioni si aggiungono a insicurezze e ansie esistenti. Gli studenti VET sono spesso più esposti alla vulnerabilità sociale, all'instabilità finanziaria e a una minore autoefficacia rispetto agli studenti dell'istruzione generale. L'effetto combinato è un crescente rischio di disimpegno, stress e difficoltà di salute mentale durante la loro istruzione e transizione al lavoro.

Gli insegnanti e formatori VET affrontano pressioni altrettanto intense. Devono rispondere a diverse esigenze di apprendimento, integrare nuovi metodi di insegnamento e soddisfare le richieste istituzionali di performance — il tutto mantenendo il proprio benessere. Carico di lavoro cronico, esaurimento emotivo e confini poco chiari tra vita professionale e personale sono sempre più segnalati nel settore dell'istruzione. Il risultato è un ambiente di lavoro in cui le sfide di salute mentale possono accumularsi silenziosamente, influenzando sia il benessere individuale sia l'efficacia organizzativa.

La crisi della salute mentale tra i giovani

In tutta Europa, i dati indicano costantemente livelli crescenti di disagio mentale tra adolescenti e giovani adulti. Sintomi di ansia, depressione e *burnout* stanno diventando più comuni, mentre il comportamento di ricerca di aiuto rimane limitato. In Croazia e in contesti europei comparabili, fino a un giovane su quattro sperimenta significative difficoltà di salute mentale, eppure solo una frazione riceve supporto appropriato. La pandemia di COVID-19 ha accelerato queste tendenze, ma esse riflettono problemi strutturali più profondi, tra cui l'isolamento sociale, la pressione accademica e l'incertezza sul futuro. Anche gli insegnanti e

formatori VET riconoscono l'aumento dei problemi di salute mentale tra i loro studenti, come era evidente dai risultati del sondaggio AHEADinVET. Il sondaggio online ha incluso 405 insegnanti e formatori VET provenienti da cinque paesi europei. I risultati dettagliati del sondaggio con l'analisi delle interviste degli esperti si trovano in *Mental health in vocational education and training POLICY PAPER Appendix - Detailed Results of the pan-European survey on Mental Health in VET*.

Per gli studenti VET, questi rischi sono spesso amplificati da fattori contestuali come le esperienze scolastiche precoci, le difficoltà socioeconomiche o lo stigma legato ai percorsi professionali. Uno studente con problemi di salute mentale non è solo uno studente in difficoltà, ma anche un futuro lavoratore a rischio di emarginazione. Affrontare la salute mentale all'interno del VET, quindi, non è una questione di "valore aggiunto", è una componente essenziale della qualità educativa e dell'inclusione sociale.

Pressioni istituzionali e aspettative a livello di sistema

Le istituzioni VET oggi operano sotto crescenti richieste di responsabilità. Ci si aspetta che dimostrino risultati di qualità, alti tassi di mantenimento e transizioni efficaci all'occupazione. Eppure questi indicatori non possono essere raggiunti in modo sostenibile senza attenzione alle condizioni psicosociali dell'apprendimento e del lavoro. La salute mentale è l'infrastruttura nascosta della performance istituzionale — la base su cui prosperano motivazione, creatività e apprendimento.

L'Area Europea dell'Istruzione, il Quadro Strategico dell'UE per l'Istruzione e la Formazione (ET 2030) e molteplici progetti Erasmus+ ora evidenziano il benessere e l'inclusione come priorità politiche chiave. Integrare la salute mentale nel VET, pertanto, si allinea non solo con la responsabilità etica, ma con le direzioni strategiche europee. I dirigenti che riconoscono questo legame posizionano le loro istituzioni in prima linea nell'innovazione, nell'equità e nella resilienza.

2. Salute mentale e la missione del settore VET

Il VET come spazio per lo sviluppo umano

L'istruzione professionale ha sempre portato con sé una duplice missione: preparare gli studenti per specifiche occupazioni e sostenere la loro crescita personale. Nel 21° secolo, la seconda dimensione è più cruciale che mai. L'occupabilità non è più garantita solo dalle competenze tecniche; essa dipende dall'intelligenza emotiva, dall'adattabilità e dalla capacità di lavorare bene con gli altri — tutte cose che sono plasmate dalla salute mentale.

Un'istituzione VET mentalmente sana coltiva ambienti in cui gli studenti si sentono valorizzati, capaci e sicuri di assumersi rischi di apprendimento. Tali ambienti migliorano non solo l'impegno accademico ma anche le competenze sociali ed emotive che i datori di lavoro cercano sempre di più. Al contrario, quando i bisogni di salute mentale vengono trascurati, l'apprendimento diventa transazionale e alienante, portando ad assenteismo, abbandono e perdita di potenziale.

Il legame tra benessere, apprendimento e qualità

La ricerca attraverso i livelli educativi conferma che il benessere e i risultati dell'apprendimento sono interdipendenti. Gli studenti che sperimentano appartenenza, sicurezza emotiva e relazioni positive tra insegnante e studente dimostrano performance accademiche e persistenza più forti. Gli insegnanti che si sentono psicologicamente sicuri e supportati sono più innovativi, collaborativi ed efficaci. Pertanto, la salute mentale non è un'agenda parallela alla "qualità dell'istruzione", ma una sua precondizione.

Per le istituzioni VET, questa intuizione invita a una riorganizzazione strategica. Invece di trattare il benessere come una preoccupazione individuale o un progetto occasionale, deve diventare **una dimensione di qualità fondamentale**. Gli stessi sistemi che tracciano l'acquisizione delle competenze e i risultati di occupabilità dovrebbero anche monitorare il benessere psicosociale, il clima e l'inclusione. Le decisioni della dirigenza, la gestione del personale e la progettazione pedagogica influenzano tutti questo ecosistema.

La dimensione etica e sociale

Al di là dei risultati misurabili, esiste un imperativo morale. L'istruzione, nel suo senso più profondo, è un atto di cura. Quando le istituzioni si occupano della salute mentale di studenti e personale, affermano la dignità e la solidarietà come valori organizzativi. Questa prospettiva trasforma la missione istituzionale da una mera trasmissione di competenze a una di **fioritura**

umana. Nelle società in cui la malattia mentale rimane stigmatizzata, le istituzioni VET possono modellare empatia, inclusione e responsabilità sociale.

3. Il costo dell'inazione

Il pedaggio nascosto sull'apprendimento e l'occupazione

Problemi di salute mentale non trattati tra gli studenti possono avere conseguenze di vasta portata. Essi contribuiscono all'assenteismo, all'abbandono scolastico precoce, al rendimento inferiore e alla ridotta occupabilità. La fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro stima che l'assenteismo e il presentismo legati alla salute mentale costino miliardi all'anno in produttività persa. All'interno del VET, ciò si traduce in percorsi di apprendimento interrotti, reputazione istituzionale ridotta e un minore contributo economico.

Benessere del personale e sostenibilità istituzionale

Gli educatori e i formatori sono la pietra angolare della qualità del VET. Eppure operano in ambienti che spesso sottovalutano il lavoro emotivo. Stress cronico, sovraccarico amministrativo e mancanza di riconoscimento possono portare a *burnout* e logoramento. Sostituire personale esperto è costoso; perdere la loro esperienza erode la memoria e la continuità organizzativa. Una cultura del benessere, al contrario, migliora la fidelizzazione, l'innovazione e la collaborazione.

Rischi reputazionali e di conformità

In molti contesti europei, la legislazione sull'istruzione fa sempre più riferimento al benessere degli studenti, all'inclusione e alla sicurezza psicologica. Le istituzioni che non riescono a soddisfare questi standard rischiano non solo danni reputazionali ma anche conseguenze normative. Ancora più importante, rischiano di perdere la fiducia di studenti, genitori e partner. Integrare la salute mentale nella strategia istituzionale è quindi sia una necessità di conformità sia un'opportunità reputazionale.

4. Salute mentale come motore dell'eccellenza istituzionale

Dal supporto reattivo alla progettazione proattiva

Gli approcci tradizionali alla salute mentale nell'istruzione sono stati spesso reattivi — affrontare le crisi piuttosto che prevenirle. Un approccio strategico richiede il passaggio dagli interventi individuali alla **prevenzione e promozione sistemica**. Ciò significa progettare politiche, pedagogie e ambienti che supportino naturalmente il benessere, piuttosto che affidarsi unicamente a consulenti o servizi esterni.

Questo orientamento preventivo si allinea con i principi di salute pubblica e con la moderna psicologia organizzativa. Sottolinea che ogni aspetto del funzionamento istituzionale, dalla comunicazione della dirigenza alla progettazione dello spazio fisico, ha implicazioni per la salute mentale. Le istituzioni che adottano questa visione ottengono un vantaggio competitivo: diventano luoghi dove le persone vogliono imparare e lavorare.

L'imperativo della dirigenza

La guida è il fattore decisivo nella trasformazione culturale. I dirigenti stabiliscono il tono su come il benessere viene valorizzato, dotato di risorse e discusso. Quando i leader dimostrano apertura riguardo alla salute mentale, la normalizzano come un argomento legittimo di discorso professionale. Al contrario, quando i leader rimangono in silenzio, lo stigma persiste. La guida strategica per la salute mentale comporta azioni sia simboliche che operative: integrare il benessere nelle dichiarazioni di missione, allocare risorse, fornire sviluppo del personale e modellare un comportamento sano.

L'impegno della leadership deve anche tradursi in strutture di governance. Istituire comitati per il benessere, nominare campioni della salute mentale e integrare indicatori di benessere nelle lavagne istituzionali istituzionali sono tutti modi per istituzionalizzare l'impegno. Il messaggio al personale e agli studenti diventa chiaro: il benessere è parte di come definiamo il successo.

L'ecosistema organizzativo del benessere

La salute mentale non può essere compartimentalizzata. È plasmata dall'interazione di fattori personali, relazionali e organizzativi. In un contesto VET, questo include:

- Metodi di insegnamento che promuovono l'impegno e l'autonomia.
- Pratiche di valutazione eque e trasparenti.
- Relazioni supportive tra pari e insegnanti.
- Carichi di lavoro ragionevoli e riconoscimento per il personale.
- Politiche e strutture inclusive che garantiscano accessibilità e sicurezza.

Un'istituzione mentalmente sana gestisce intenzionalmente questo ecosistema, allineando la sua cultura e le sue operazioni con valori di cura, partecipazione e rispetto.

5. Il contesto europeo e politiche

Allineamento politico e opportunità

A livello europeo, la salute mentale nell'istruzione non è più periferica. La comunicazione della Commissione Europea su un approccio comprensivo alla salute mentale (2023) chiede esplicitamente di integrare la salute mentale in tutte le aree politiche, inclusa l'istruzione e l'occupazione. Il pilastro europeo dei diritti sociali sottolinea il benessere e l'inclusione come fondamenti della sostenibilità sociale. All'interno dell'istruzione, quadri come ET 2030, la Strategia UE per la gioventù e le competenze chiave UE per l'apprendimento permanente fanno tutti riferimento al benessere, alla resilienza e alla competenza socio-emotiva come risultati essenziali.

Per le istituzioni VET, l'allineamento con questi quadri fornisce legittimità e accesso a opportunità di finanziamento. Erasmus+, FSE+ e programmi nazionali danno sempre più priorità a progetti che promuovono il benessere e l'inclusione. Posizionare la salute mentale come obiettivo strategico è quindi sia visionario che pragmatico.

Rilevanza nazionale e locale

Mentre le strategie europee forniscono un quadro comune, l'attuazione avviene localmente. Ogni istituzione VET opera all'interno della propria legislazione nazionale, contesto culturale e panorama di risorse. In Croazia, ad esempio, le recenti riforme dell'istruzione enfatizzano la pratica inclusiva e l'apprendimento centrato sullo studente, ma la capacità istituzionale di affrontare la salute mentale rimane disomogenea. Il progetto AHEADinVET contribuisce a colmare questo divario offrendo modelli basati sull'evidenza e risorse adattate alle realtà VET.

Situando la salute mentale all'interno delle loro strategie di sviluppo, le istituzioni VET possono influenzare il discorso nazionale, sostenere politiche di supporto e dimostrare la fattibilità di approcci integrati. Il cambiamento spesso inizia dal basso — attraverso istituzioni che modellano l'innovazione e la compassione.

6. Approfondimenti chiave da AHEADinVET e altre iniziative europee

Buone pratiche emergenti

In tutta Europa, numerosi progetti e reti stanno sperimentando modi per integrare la salute mentale nel settore VET. I fattori comuni di successo includono:

- **Approcci per l'intera istituzione** che coinvolgono guida, personale e studenti.
- **Sviluppo di capacità** per gli insegnanti per riconoscere e rispondere ai bisogni di salute mentale.
- **Partenariati** con servizi sanitari e sociali locali.
- **Supporto tra pari** e iniziative partecipative che responsabilizzano gli studenti.
- **Riflessione basata sui dati** utilizzando sondaggi e controlli sul benessere.

Il progetto AHEADinVET sintetizza queste lezioni, dimostrando che la trasformazione organizzativa è possibile quando la salute mentale è affrontata come una responsabilità condivisa, non un compito specialistico.

Lacune e sfide

Nonostante i progressi, persistono sfide significative:

- La salute mentale rimane stigmatizzata e poco discussa.
- Il personale manca di fiducia e formazione per affrontare i problemi del benessere.
- Le politiche istituzionali raramente includono obiettivi espliciti di benessere.
- I sistemi di valutazione si concentrano sui risultati accademici e occupazionali, trascurando gli indicatori psicosociali.
- Il finanziamento di progetti a breve termine limita la sostenibilità.

Affrontare queste lacune richiede visione di guida, collaborazione intersettoriale e allineamento politico. Ancora più importante, richiede un cambiamento culturale, dal vedere la salute mentale come un rischio da gestire, al riconoscerla come una forza da coltivare.

La via da seguire

La Parte I di questo Documento Strategico stabilisce la logica: **la salute mentale è fondamentale per la missione, la performance e la sostenibilità delle istituzioni VET**. È sia una responsabilità morale che un'opportunità strategica. Il passo successivo è articolare come le istituzioni possono tradurre questa comprensione in azione.

La Parte II introduce il **quadro strategico per istituzioni VET mentalmente sane** — delineando la visione, i principi e i pilastri che guidano la trasformazione. Insieme, questi formeranno la base per il **manuale per il cambiamento organizzativo**, fornendo percorsi pratici per l'attuazione a livello culturale e operativo.

PARTE II. IL QUADRO STRATEGICO PER LE ISTITUZIONI MENTALMENTE SANE

7. Verso istituzioni VET mentalmente sane

Un'istituzione di istruzione e formazione professionale (VET) mentalmente sana è più di un luogo in cui gli individui se la cavano bene; è un ambiente che promuove attivamente il benessere, l'appartenenza e lo scopo per tutti i membri della sua comunità. Una tale istituzione integra la promozione della salute mentale nelle sue operazioni quotidiane, nel processo decisionale e nelle relazioni. Riconosce che il benessere è una risorsa strategica che migliora l'apprendimento, l'innovazione e la qualità istituzionale.

Questa visione non è limitata alla resilienza individuale o alla fornitura di servizi di consulenza. Essa comprende le dimensioni culturali, strutturali e relazionali della vita organizzativa. Un'istituzione VET mentalmente sana allinea le sue politiche, la pedagogia e le pratiche a un unico principio: **le persone prosperano quando si sentono al sicuro, valorizzate e capaci di crescere.**

Dichiarazione di visione strategica

"Creare ambienti di istruzione professionale che consentano a studenti e personale di sviluppare il loro pieno potenziale in comunità di apprendimento e di lavoro mentalmente sane, inclusive e supportive."

Questa visione implica che:

- Il benessere è incorporato in tutti i processi istituzionali.
- La leadership si assume esplicita responsabilità per la salute mentale.
- Il personale e gli studenti sono agenti attivi, non destinatari passivi, della cultura del benessere.
- I partenariati con la comunità più ampia supportano un approccio olistico.

Principi fondamentali

I principi fondamentali delle istituzioni mentalmente sane sono:

- **Inclusività ed equità** – La promozione della salute mentale serve tutti i membri della comunità, con attenzione alla diversità, alla vulnerabilità e all'accessibilità.
- **Partecipazione e voce** – Studenti e personale sono responsabilizzati a influenzare l'agenda del benessere.
- **Approccio per l'intera istituzione** – La salute mentale è integrata a tutti i livelli: politica, pedagogia, gestione e pratica quotidiana.
- **Prevenzione e promozione** – Enfasi sulla creazione di condizioni per il benessere piuttosto che sulla reazione alle crisi.
- **Pratica basata sull'evidenza** – Le strategie sono guidate da dati, ricerca e riflessione.
- **Sostenibilità e continuità** – Le politiche di salute mentale sono incorporate nello sviluppo istituzionale a lungo termine.
- **Partenariato e collaborazione** – La cooperazione con le famiglie, i datori di lavoro e i servizi sanitari rafforza la rete di supporto.

Questi principi formano la bussola etica e operativa per la trasformazione istituzionale.

8. I quattro pilastri dell'integrazione della salute mentale

Una strategia sostenibile per la salute mentale nel VET poggia su **quattro pilastri interdipendenti**. Insieme, essi formano un quadro completo che collega guida, pedagogia, cultura del posto di lavoro e partenariati comunitari.

Pilastro I: Leadership and Governance

La Leadership definisce la direzione strategica, la legittimità e la visibilità delle iniziative di salute mentale. I dirigenti devono incorporare il benessere nella governance istituzionale piuttosto che delegarlo a progetti o servizi individuali.

Il progetto AHEADinVET ha creato un documento programmatico che può aiutarti a definire la direzione, la legittimità e la visibilità della salute mentale.

Azioni strategiche chiave:

- **Integrazione della missione e della politica:** Includere il benessere e la salute mentale nella missione istituzionale, nel piano di sviluppo e nel quadro di garanzia della qualità.
- **Formazione della leadership:** Costruire l'alfabetizzazione sulla salute mentale e l'intelligenza emotiva tra i leader e i manager.
- **Governance del benessere:** Istituire un comitato direttivo o un gruppo di lavoro sul benessere che riporti direttamente al consiglio di amministrazione.
- **Dati e responsabilità:** Incorporare gli indicatori di benessere nei dashboard istituzionali e nei rapporti annuali.
- **Leadership simbolica:** I dirigenti modellano apertura, empatia ed equilibrio nel loro comportamento e nella comunicazione.

Risultati attesi:

- Salute mentale riconosciuta come priorità strategica.
- Politiche coerenti che guidano una pratica consistente.
- Cultura organizzativa allineata con la cura e l'inclusione.

Pilastro II: ambiente di insegnamento e apprendimento

L'apprendimento non è solo un processo cognitivo, ma anche emotivo e sociale. L'ambiente di insegnamento e apprendimento plasma il senso di appartenenza, la motivazione e la fiducia degli studenti. Una pedagogia mentalmente sana migliora l'impegno e previene il disagio. Il progetto AHEADinVET si è dedicato alla creazione di diversi risultati che forniscono supporto per le azioni strategiche chiave elencate di seguito.

Azioni strategiche chiave*:

- **Progettazione pedagogica:** Promuovere metodi di apprendimento attivi, cooperativi e basati sui punti di forza che costruiscono l'autoefficacia.
- **Supporto agli insegnanti:** Fornire sviluppo professionale sul riconoscimento dei segni di disagio, sul supporto agli studenti e sulla gestione del proprio stress.

- **Relazioni positive:** Coltivare relazioni fiduciose tra insegnante-studente e tra pari attraverso il *mentoring* e l'apprendimento basato sul gruppo.
- **Clima di apprendimento sicuro:** Assicurare che le aule siano emotivamente sicure, libere da bullismo, discriminazione o umiliazione.
- **Integrazione curricolare:** Includere abilità socio-emotive, resilienza e argomenti di benessere all'interno dei curricula dove appropriato.
- **Voce dello studente:** Coinvolgere gli studenti nella progettazione delle iniziative di benessere e nella valutazione del loro impatto.

Risultati attesi:

- Maggiore impegno, frequenza e mantenimento degli studenti.
- Rafforzamento della fiducia e della competenza degli insegnanti.
- Ambienti di apprendimento che promuovono sia la *performance* che il benessere.

** I nostri risultati includono uno strumento di autovalutazione per la valutazione del livello attuale di punti di forza degli insegnanti, un corso di e-learning e un MOOC per l'acquisizione di conoscenze e abilità, una progettazione di formazione in presenza per l'apprendimento di gruppo, così come una serie di Podcast disponibili su YouTube e Spotify. Inoltre, è stato sviluppato un curriculum modulare che può essere adattato e implementato per adattarsi a uno specifico contesto educativo.*

Pilastro III: benessere sul posto di lavoro (focus sul personale)

Gli educatori e il personale sono sia modelli di ruolo che beneficiari del benessere istituzionale. La loro salute mentale ha un impatto diretto sulla qualità dell'insegnamento, sull'innovazione e sulla stabilità istituzionale. Sostenere il benessere del personale è quindi un investimento strategico.

Azioni strategiche chiave:

- **Carico di lavoro e autonomia:** Rivedere i processi di lavoro per garantire carichi di lavoro ragionevoli e autonomia decisionale.
- **Supporto tra pari e collegialità:** Sviluppare reti tra pari, schemi di mentoring e gruppi di pratica riflessiva.

- **Riconoscimento professionale:** Celebrare i risultati e promuovere una cultura dell'apprezzamento.
- **Sicurezza psicologica:** Creare un ambiente in cui il personale possa esprimere preoccupazioni senza paura di giudizi.
- **Accesso al supporto:** Fornire consulenza confidenziale, programmi di assistenza ai dipendenti o percorsi di riferimento.
- **Equilibrio vita-lavoro:** Incoraggiare accordi flessibili e rispettare i confini personali.

Risultati attesi:

- Riduzione del burnout e dell'assenteismo.
- Miglioramento della soddisfazione sul lavoro e del mantenimento.
- Senso di appartenenza e impegno più forte tra il personale.

Come per il Pilastro II: ambiente di insegnamento e apprendimento, il supporto per le azioni strategiche chiave elencate sopra può essere trovato all'interno dei risultati del progetto, come il corso di e-learning.*

Pilastro IV: partenariati e coinvolgimento della comunità

La promozione della salute mentale si estende oltre i confini istituzionali. La collaborazione con gli stakeholder esterni garantisce la continuità delle cure e la responsabilità condivisa per il benessere.

Azioni strategiche chiave:

- **Collaborazione intersettoriale:** Collaborare con servizi di salute mentale, ONG, datori di lavoro e agenzie sociali.
- **Coinvolgimento della famiglia:** Coinvolgere genitori e caregiver attraverso la comunicazione e attività congiunte.
- **Progetti basati sulla comunità:** Incoraggiare la partecipazione degli studenti a iniziative sociali e di benessere.
- **Supporto alla transizione:** Coordinarsi con i datori di lavoro per garantire transizioni sane verso gli apprendistati e il lavoro.

- **Comunicazione pubblica:** Promuovere l'istituzione come organizzazione orientata al benessere attraverso attività di sensibilizzazione e campagne.

Risultati attesi:

- Rete di sicurezza più forte per studenti e personale.
- Reputazione e fiducia istituzionale migliorate.
- Integrazione del benessere all'interno di reti comunitarie e del mercato del lavoro più ampie.

Puoi trovare supporto per le azioni strategiche chiave elencate sopra all'interno dei risultati del progetto, come il corso di e-learning.*

9. Obiettivi strategici e aree chiave di performance

Tradurre la visione in azione

Per rendere operativo il quadro, le istituzioni VET dovrebbero definire **obiettivi strategici** e **aree chiave di performance (ACP)**. Questi forniscono direzione e responsabilità misurabili, pur consentendo flessibilità per l'adattamento locale. Ogni obiettivo dovrebbe specificare risultati, indicatori, unità responsabili e tempistiche.

Esempi di obiettivi strategici e ACP

Nella tabella seguente, puoi trovare un esempio di obiettivi strategici e OCP.

Obiettivo strategico	Area chiave di performance	Indicatori illustrativi
1. Incorporare la salute mentale nella politica e governance istituzionale	Leadership e governance	<ul style="list-style-type: none"> - La dichiarazione di missione include il benessere - Il rapporto annuale presenta dati sul benessere - Istituzione del comitato per il benessere

Obiettivo strategico	Area chiave di performance	Indicatori illustrativi
2. Rafforzare la capacità del personale per la promozione della salute mentale	Sviluppo dell'insegnamento e del personale	<ul style="list-style-type: none"> - % di personale formato nell'<i>alfabetizzazione</i> sulla salute mentale - Punteggi di soddisfazione del personale - Gruppi di supporto tra pari operativi
3. Migliorare il benessere degli studenti e la partecipazione	Ambiente di apprendimento e voce dello studente	<ul style="list-style-type: none"> - Risultati del sondaggio sul benessere degli studenti - Tassi di frequenza e mantenimento - Partecipazione degli studenti a progetti di benessere
4. Promuovere un posto di lavoro di supporto e sostenibile	Benessere del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Risultati del sondaggio sul benessere del personale - Riduzione dell'assenteismo - <i>Feedback</i> positivo sulla gestione del carico di lavoro - Disponibilità di servizi di consulenza
5. Costruire partenariati per il benessere olistico	Coinvolgimento della comunità	<ul style="list-style-type: none"> - Numero e qualità dei partenariati esterni - Partecipazione a eventi locali sul benessere - Soddisfazione del datore di lavoro sulla resilienza

Le istituzioni possono espandere o modificare questi obiettivi in base alle loro dimensioni, risorse e contesto. La chiave è garantire la **coerenza tra l'intento strategico e la pratica operativa**.

10. Monitoraggio, valutazione e apprendimento

Il ruolo dei dati nella trasformazione

Integrare la salute mentale nella strategia istituzionale richiede un monitoraggio e una valutazione sistematici. I dati consentono alle istituzioni di identificare i bisogni, misurare i progressi e aggiustare gli interventi. La valutazione non dovrebbe essere limitata agli indicatori quantitativi, ma includere approfondimenti qualitativi da studenti e personale.

Strumenti di monitoraggio suggeriti

- **Sondaggi sul clima di benessere** (studenti e personale) condotti annualmente.
- **Focus group** e interviste per catturare le esperienze vissute.
- **Strumenti di audit** che valutano politiche, pratiche e condizioni dell'ambiente di apprendimento.
- **Tracciamento degli incidenti** (assenteismo, abbandono precoce, *burnout*).
- **Valutazione partecipativa** attraverso *workshop* riflessivi o *storytelling*.

Cicli di feedback e cultura dell'apprendimento

I dati dovrebbero informare la riflessione e l'apprendimento, non semplicemente la conformità. Un'istituzione mentalmente sana incoraggia la discussione aperta dei risultati e la creazione di senso collettiva. Sessioni di riflessione regolari, tenute per il gruppo dirigenziale, il personale docente e gli studenti, trasformano il monitoraggio in dialogo e favoriscono il miglioramento continuo. Questo approccio costruisce consapevolezza organizzativa e titolarità condivisa del cambiamento.

11. Bilanciare ambizione e flessibilità

Trasformazione graduale

Incorporare la salute mentale nella cultura istituzionale è un processo a lungo termine. Richiede impegno, ma anche realismo. Le istituzioni possono iniziare con iniziative pilota, valutarne l'impatto ed espandersi gradualmente. Piccoli successi visibili costruiscono slancio e credibilità.

Sfruttare le strutture esistenti

Aniché creare sistemi paralleli, le istituzioni possono integrare gli obiettivi di benessere nei quadri esistenti:

- Includere indicatori di benessere nella garanzia di qualità.
- Allinearsi con le politiche esistenti di inclusione, diversità o supporto agli studenti.
- Utilizzare i giorni di formazione del personale per costruire benessere.
- Incorporare temi di benessere nei processi di revisione del *curriculum*.

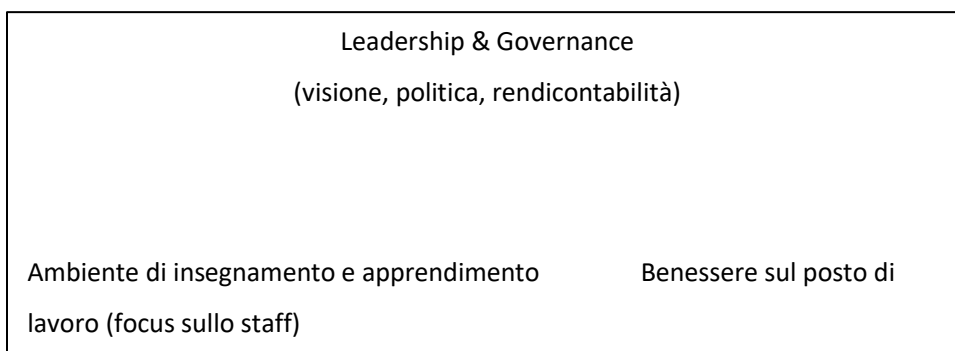
Continuità e allineamento della Leadership

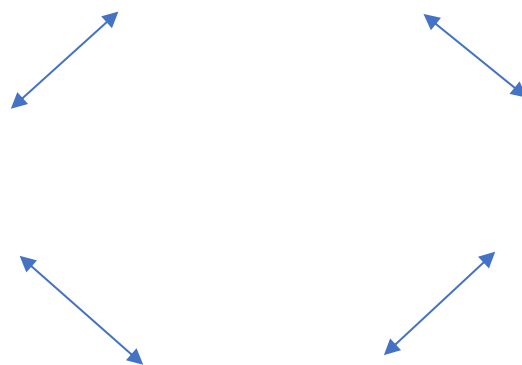
La trasformazione strategica richiede una dirigenza coerente per più anni e attraverso cambiamenti di gestione. Istituzionalizzare il benessere attraverso politiche, comitati e sistemi di rendicontazione garantisce che le iniziative sopravvivano ai singoli campioni. La pianificazione della successione della *leadership* dovrebbe includere esplicitamente i valori del benessere.

Il quadro strategico in pratica

Per visualizzare il quadro, le istituzioni VET possono utilizzare il seguente modello come riferimento per la pianificazione e la comunicazione:

Il modello a quattro pilastri per le istituzioni VET mentalmente sane:





Al centro di questo modello si trova la **cultura istituzionale** — i valori, le norme e le relazioni condivise che plasmano la vita quotidiana. I quattro pilastri si rafforzano a vicenda, producendo un'organizzazione resiliente e compassionevole.

Dal quadro alla trasformazione

La Parte II definisce la struttura e i principi delle istituzioni VET mentalmente sane. Il passo successivo è operativo: come possono le istituzioni passare dalla comprensione all'attuazione? Quali passi possono intraprendere i dirigenti per diagnosticare la loro situazione attuale, mobilitare il personale e gestire il cambiamento culturale?

La Parte III, Il manuale per il cambiamento organizzativo, tradurrà questo quadro strategico in strumenti, modelli e processi pratici per la trasformazione istituzionale. Guiderà i dirigenti attraverso il ciclo di cambiamento, dalla valutazione alla sostenibilità, e fornirà *template*, *checklist* ed esempi del mondo reale dalla pratica VET. Prima di consultare il manuale per il cambiamento organizzativo, segue il riassunto esecutivo della Parte I e della Parte II.

12. Riassunto esecutivo Parte I e Parte II: costruire istituzioni VET mentalmente sane

La ragione per l'azione

La salute mentale è il fondamento dell'apprendimento, dell'occupabilità e della qualità istituzionale. Le istituzioni VET non sono solo luoghi di acquisizione di competenze, sono comunità in cui giovani e personale sviluppano fiducia, appartenenza e resilienza. Senza

affrontare il benessere, nessun sistema può raggiungere l'eccellenza, l'inclusione o la sostenibilità.

Perché la salute mentale è importante nel VET

Sfida	Impatto
Crescenti difficoltà di salute mentale tra studenti e personale	Minore impegno, abbandono precoce, <i>burnout</i>
Elevato carico di lavoro e pressione nell'insegnamento	Ridotta motivazione e innovazione
Stigma e mancanza di consapevolezza	Silenzio, evitamento, risposte frammentate
Sistemi di supporto frammentati	Gestione reattiva delle crisi anziché prevenzione
Focus istituzionale sulla prestazione anziché sul benessere	Erosione della fiducia e della comunità

L'obiettivo: Passare dal supporto reattivo a una cultura del benessere proattiva e sistemica.

Visione strategica

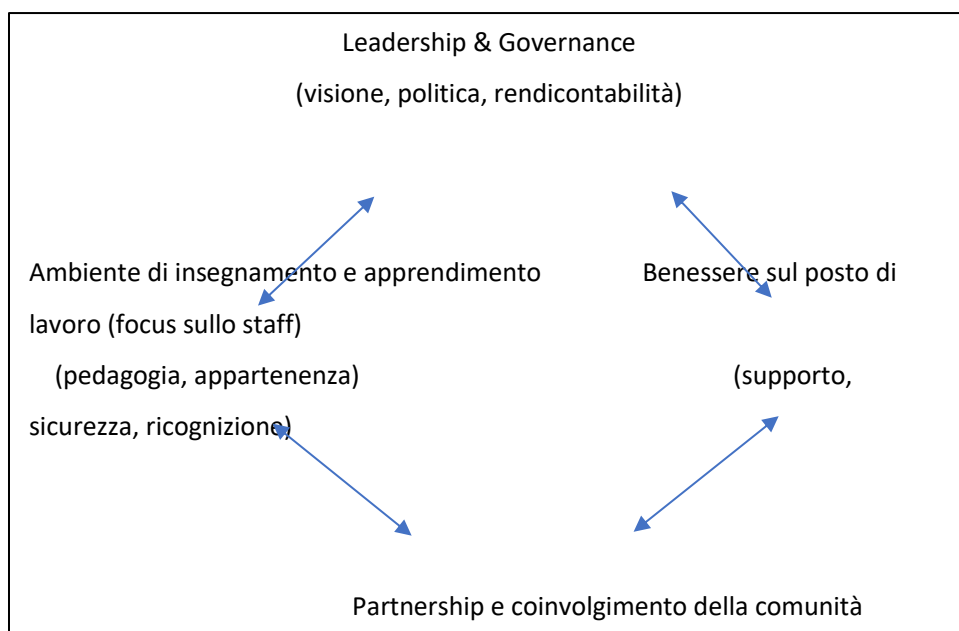
“Creare ambienti di istruzione professionale che consentano a studenti e personale di sviluppare il loro pieno potenziale in comunità di apprendimento e di lavoro mentalmente sane, inclusive e supportive.”

Principi fondamentali

1. **Inclusività ed equità** – benessere per tutti
2. **Partecipazione e voce** – titolarità condivisa del cambiamento
3. **Approccio per l'intera istituzione** – salute mentale incorporata in tutte le funzioni
4. **Prevenzione e promozione** – proattiva anziché reattiva
5. **Azione basata sull'evidenza** – guidata da dati e riflessione

6. **Sostenibilità** – incorporata nella pianificazione a lungo termine
7. **Partenariato** – collaborazione oltre le mura istituzionali

Il modello a quattro pilastri delle istituzioni VET mentalmente sane



Al centro del modello si trova la **cultura istituzionale** — i valori, le relazioni e le pratiche quotidiane condivise che rendono la salute mentale una responsabilità di tutti.

Obiettivi strategici

Obiettivo	Risultato
1. Incorporare il benessere nella politica e governance	Impegno visibile da parte della dirigenza
2. Costruire capacità e alfabetizzazione tra il personale	Educatori fiduciosi e di supporto

Obiettivo	Risultato
3. Creare ambienti di apprendimento sicuri e coinvolgenti	Appartenenza e motivazione degli studenti
4. Promuovere posti di lavoro sani e sostenibili	Riduzione del burnout, team più forti
5. Rafforzare partenariati e transizioni	Continuità del prendersi cura e fiducia della comunità

Dalla visione all'azione

Il percorso verso istituzioni VET mentalmente sane è un **viaggio di trasformazione**, non un progetto una tantum. Richiede coraggio di dirigenza, riflessione collettiva e impegno sostenuto.

Parte III IL MANUALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

13. Comprendere la Cultura Organizzativa e il Cambiamento

Perché la cultura è importante

Ogni istituzione ha una **cultura** distinta, i valori, le credenze e le abitudini condivise che guidano il modo in cui le persone si comportano e prendono decisioni. La cultura determina come il personale risponde alle nuove idee, come vengono trattati gli studenti e come vengono affrontate le sfide. Quando si tratta di salute mentale, la cultura è il fattore decisivo: può sia nutrire apertura, empatia e collaborazione, sia sostenere silenzio, stigma e burnout.

Un'istituzione VET mentalmente sana coltiva una cultura in cui:

- Il benessere è valorizzato quanto la prestazione.
- I dirigenti sono accessibili ed empatici.
- Il personale si sente psicologicamente sicuro di esprimere vulnerabilità o sollevare preoccupazioni.
- Gli studenti sperimentano appartenenza, rispetto e supporto.

Trasformare questa cultura richiede tempo, fiducia e leadership. Il processo è meno incentrato sull'introduzione di nuove regole e più sull'**allineamento dei comportamenti quotidiani con i valori condivisi**.

La psicologia del cambiamento organizzativo

I cambiamenti negli ambienti educativi sono complessi perché influenzano l'identità professionale, le relazioni e le emozioni. Raramente le persone resistono al cambiamento in sé, resistono all'incertezza e alla perdita di controllo.

Una gestione del cambiamento di successo, pertanto, dipende da:

- **Coinvolgimento:** le persone supportano ciò che aiutano a creare.
- **Chiarezza:** una comprensione condivisa del "perché" e del "come".
- **Fiducia:** la certezza che i dirigenti ascolteranno, non imporranno.
- **Riconoscimento:** progressi visibili e celebrazione dei piccoli successi.

Lo psicologo dell'educazione Michael Fullan (2007) descrive il cambiamento come "apprendimento in movimento". Le istituzioni devono apprendere collettivamente —

riflettendo, sperimentando e adattandosi. Il cambiamento culturale della salute mentale è precisamente questo tipo di viaggio di apprendimento collettivo.

Barriere comuni al cambiamento nel VET

Barriera	Descrizione	Come affrontarla
Stigma e silenzio	Personale o studenti si sentono insicuri nel discutere la salute mentale.	Promuovere il dialogo aperto; utilizzare campagne di sensibilizzazione e la leadership come modello.
Frammentazione	Le iniziative di salute mentale esistono ma sono disconnesse.	Creare una struttura di coordinamento (team benessere).
Sovraccarico	Il personale sente che "un'altra iniziativa" aggiunge pressione.	Integrare il benessere nei processi esistenti; semplificare.
Risorse limitate	Mancanza di finanziamenti o tempo.	Iniziare in piccolo; dare priorità ad azioni a basso costo (comunicazione, supporto tra pari).
Pensiero a breve termine	Focus sui progetti, non sui sistemi a lungo termine.	Incorporare il benessere nella strategia, nelle politiche e nei cicli di valutazione.

14. Il modello del processo di cambiamento: il modello in cinque fasi

Per supportare i dirigenti nella gestione della trasformazione, la Strategia AHEADinVET propone un modello in cinque fasi. Questo modello può essere implementato in 12-24 mesi, adattato alle dimensioni e alla preparazione di ciascuna istituzione. I template per gli strumenti proposti per ciascuna delle fasi si trovano nelle appendici.

Fase 1: Diagnosi – comprendere il punto di partenza

Prima di pianificare un cambiamento, le istituzioni devono prima comprendere il loro **stato attuale**. La diagnosi fornisce un quadro condiviso, basato sull'evidenza, dei punti di forza, dei bisogni e delle opportunità.

Azioni chiave:

- Condurre un **sondaggio del benessere** (sondare il personale e gli studenti sulle percezioni della salute mentale, fattori di stress e risorse).
- Rivedere le politiche, le procedure e le pratiche esistenti relative al benessere.
- Mappare i supporti interni ed esterni disponibili.
- Tenere focus group con personale e studenti per identificare sfide e priorità.
- Analizzare i dati (frequenza, abbandono, assenteismo, reclami, ecc.) attraverso una lente del benessere.

✓ Strumenti:

[Strumento di Auto-Valutazione del Benessere Istituzionale](#)

[Sondaggio sul Benessere per Studenti e Personale](#)

[Guida per Focus Group per Studenti e Personale](#)

[Template del Data Dashboard](#)

Risultato:

Un chiaro rapporto di base che identifica punti di forza, lacune e aree di azione.

Fase 2: Costruzione della visione – co-creare il futuro

Il cambiamento è più efficace quando le persone contribuiscono a plasmarlo. La co-creazione della visione assicura titolarità ed energia collettiva.

Azioni chiave:

- Tenere un **workshop sulla visione** con dirigenza, personale e rappresentanti degli studenti.
- Utilizzare tecniche partecipative (World Café, Appreciative Inquiry) per definire come appare "un'istituzione mentalmente sana".
- Redigere una dichiarazione di visione del benessere allineata ai valori e alla strategia istituzionale.
- Identificare 3-5 principi guida per orientare l'azione futura.
- Comunicare ampiamente la visione — attraverso manifesti, newsletter e riunioni.

✓ Strumenti:

[Guida di Facilitazione del Workshop sulla Visione](#)

Risultato:

Una visione concisa e stimolante per l'integrazione della salute mentale, approvata da tutta la comunità.

Fase 3: Pianificazione e prioritizzazione – stabilire obiettivi e azioni

Con la visione definita, il passo successivo è tradurla in un **piano d'azione strategico**.

Azioni chiave:

- Istituire un **comitato direttivo per il benessere** (includendo dirigenza, insegnanti, personale amministrativo, studenti e consulenti).
- Dare priorità a 3-4 **obiettivi strategici** utilizzando il quadro dei quattro pilastri (leadership, pedagogia, personale, partenariati).
- Per ogni obiettivo, definire:
 - Obiettivi e attività specifici.
 - Persone o team responsabili.
 - Tempistiche e risorse.
 - Indicatori di successo.
- Allineare il piano con la strategia di sviluppo istituzionale e i cicli di garanzia della qualità.

✓ **Strumenti:**

[Piano d'azione per il Benessere \(template\)](#)
[Matrice Obiettivi SMART](#)

Risultato:

Un Piano d'Azione di 12-24 mesi che collega gli obiettivi di benessere a risultati misurabili.

Fase 4: Implementazione – dal piano alla pratica

L'implementazione è la fase più dinamica, in cui le politiche diventano comportamenti quotidiani. L'attenzione deve essere focalizzata sulla comunicazione, la partecipazione e i risultati visibili.

Azioni chiave:

- **Fase di lancio:** Presentare il piano d'azione all'istituzione, evidenziando l'impegno della leadership.
- **Progetti pilota:** Iniziare con 2-3 piccole iniziative (ad esempio, programma di supporto tra pari, sessioni di riflessione per il personale, workshop sulla gestione dello stress).
- **Sviluppo delle capacità:** Formare il personale chiave (insegnanti, mentori, consulenti) nell'alfabetizzazione sulla salute mentale.
- **Strategia di comunicazione:** Mantenere informate le parti interessate tramite newsletter, bacheche e campagne interne.
- **Monitoraggio:** Raccogliere feedback rapidi e apportare modifiche se necessario.

✓ Strumenti:

[Registro di Monitoraggio dell'Implementazione](#)

[Modello di Piano di Comunicazione](#)

[Modulo di Valutazione dei Progetti Pilota](#)

Risultato:

Progressi visibili, maggiore coinvolgimento e crescente fiducia nel processo.

Fase 5: Sostenibilità – integrare ed evolvere

Sostenibilità significa garantire che il benessere rimanga parte integrante del funzionamento dell'istituzione, anche dopo cambiamenti nella leadership o nei finanziamenti.

Azioni chiave:

- Integrare gli obiettivi di benessere nei rapporti annuali, nei quadri di riferimento di qualità e nelle discussioni sulle prestazioni del personale.
- Mantenere il comitato per il benessere come struttura permanente.
- Documentare le storie di successo e le lezioni apprese.
- Offrire opportunità di sviluppo professionale continuo sul benessere.
- Collegare gli indicatori di benessere ai processi di accreditamento e ispezione.
- Aggiornare periodicamente il piano d'azione in base a nuovi dati.

✓ **Strumenti:**

[*Modello di Politica Istituzionale sul Benessere \(Institutional Wellbeing Policy Template\)*](#)

[*Quadro di Revisione Annuale \(Annual Review Framework\)*](#)

[*Strumento di Autovalutazione della Sostenibilità*](#)

Risultato:

La salute mentale è integrata nel DNA organizzativo — fa parte di "come facciamo le cose qui".

15. Toolkit del cambiamento organizzativo

Questa sezione fornisce una selezione di **strumenti pratici** che le istituzioni VET possono adattare e utilizzare.

Autovalutazione del quadro strutturale di benessere

Per garantire un cambiamento duraturo, è necessaria una regolare autovalutazione. A tal fine, è preferibile utilizzare uno strumento strutturato per valutare quanto la salute mentale e il benessere siano integrati all'interno dell'istituzione. Un controllo regolare consente supporto, riflessione, analisi comparativa e miglioramento continuo utilizzando il modello dei quattro pilastri e i livelli di maturità.

Ambiti da valutare:

1. **Leadership e governance:** Il benessere fa parte della missione, della politica e della pianificazione?
2. **Insegnamento e apprendimento:** Gli studenti si sentono al sicuro, coinvolti e supportati?
3. **Benessere del personale:** I carichi di lavoro sono gestibili? Ci sono opportunità di supporto e riconoscimento?
4. **Partenariati:** Esistono collegamenti attivi con i servizi sanitari e sociali della comunità?
5. **Ambiente fisico e sociale:** Le strutture sono accessibili, sicure e inclusive?

Un esempio di [autovalutazione di un quadro generale di benessere](#) si trova nel toolkit per il cambiamento organizzativo, così come la [tabella di marcia istituzionale di 24 mesi](#), come

esempio pratico di come le istituzioni VET possano strutturare il loro percorso di trasformazione del benessere in due anni accademici.

Modello: piano d'azione istituzionale per il benessere

Obiettivo	Azioni	Responsabile	Tempistica	Risorse	Indicatori
Esempio: Rafforzare il benessere del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Introdurre il tutoraggio tra pari - Lanciare una newsletter mensile sul benessere - Condurre un sondaggio sullo stress del personale 	Responsabile HR & team benessere	6 mesi	€1,500	70% di partecipazione del personale; assenteismo ridotto

Domande di riflessione per i team di leadership

1. In che modo le nostre attuali politiche supportano o ostacolano il benessere?
2. Quali segnali inviamo sulla salute mentale attraverso le nostre pratiche quotidiane?
3. Come modelliamo in qualità di leader, sani confini tra lavoro e vita privata?
4. In che modo studenti e personale hanno voce in capitolo nel plasmare il benessere?
5. Come possiamo misurare il successo oltre i risultati accademici?

Esempio

Una scuola VET di medie dimensioni ha istituito un "gruppo di lavoro sul benessere" composto da insegnanti, il consulente scolastico e due rappresentanti degli studenti. Il gruppo ha condotto un breve sondaggio e ha scoperto che il burnout del personale e lo stress degli studenti durante gli esami erano problemi chiave. Hanno introdotto riunioni di riflessione

mensili e sessioni di mindfulness per gli insegnanti e hanno implementato scadenze flessibili per l'apprendimento basato su progetti. Nel giro di un anno, l'assenteismo è diminuito del 15% e la soddisfazione sia del personale che degli studenti è migliorata. L'esperienza ha dimostrato che azioni piccole e collaborative possono creare un significativo cambiamento culturale.

Un modello per [studi di caso](#) si trova nel toolkit per il cambiamento organizzativo.

16. Strategia di comunicazione e coinvolgimento

La comunicazione è la linfa vitale della trasformazione culturale. Le iniziative di salute mentale hanno successo quando le persone si sentono informate, ispirate e coinvolte.

Comunicazione interna

- **Trasparenza:** Aggiornamenti regolari sulle attività e sui risultati relativi al benessere.
- **Feedback bidirezionale:** Incoraggiare il contributo di personale e studenti tramite sondaggi o cassette dei suggerimenti.
- **Storytelling:** Condividere storie di successo personali o collettive per umanizzare il cambiamento.
- **Azioni simboliche:** Messaggi della dirigenza durante la giornata mondiale della salute mentale o eventi istituzionali.
- **Identità visiva:** Creare un marchio riconoscibile (logo, slogan) per il programma di benessere.

Comunicazione esterna

- Condividere i risultati con genitori, datori di lavoro e media locali.
- Partecipare a eventi comunitari sul benessere.
- Posizionare l'istituzione come modello di responsabilità sociale.
- Cercare partenariati con centri sanitari locali, ONG e comuni.

Esempio:

Una campagna "settimana del benessere" co-organizzata con un centro sanitario locale può includere workshop, mostre e dibattiti aperti sulla salute mentale, coinvolgendo studenti, personale e datori di lavoro.

Principi di coinvolgimento

Principio	Significato
Visibilità	Mantenere il benessere costantemente visibile nella comunicazione.
Partecipazione	Invitare a contribuire, non solo a presenziare.
Riconoscimento	Celebrare i progressi e le persone che fanno la differenza.
Continuità	Mantenere una comunicazione regolare, non eventi una tantum.

Mantenere lo slancio

Il cambiamento culturale richiede un rinforzo continuo. I leader dovrebbero anticipare le fluttuazioni di energia e motivazione e pianificare meccanismi per sostenere lo slancio.

Strategie chiave:

- Far ruotare i membri del *team* benessere per mantenere fresche le idee.
- Creare premi annuali per il benessere per personale e studenti.
- [Includere gli indicatori di benessere negli ICP istituzionali.](#)
- Documentare e condividere i progressi in conferenze o network.
- Collegare il benessere ai piani di sviluppo professionale.

Il messaggio deve rimanere coerente: *Il benessere non è un progetto che finiamo, è ciò che stiamo diventando.*

17. Sommario: il percorso del cambiamento in breve

Fase	Scopo	Risultati principali
1. Diagnosi	Comprendere la situazione attuale	Rapporto di riferimento, audit del benessere

Fase	Scopo	Risultati principali
2. Costruzione della visione	Definire la direzione condivisa	Dichiarazione di visione, principi guida
3. Pianificazione	Stabilire priorità e azioni	Piano d'azione strategica
4. Implementazione	Mettere i piani in pratica	Progetti pilota, formazione, comunicazione
5. Sostenibilità	Integrare e evolvere	Integrazione delle politiche, valutazione, rinnovo

Questo modello a cinque fasi fornisce una tabella di marcia per i dirigenti per muoversi dalla consapevolezza alla trasformazione. Ogni passo è iterativo, incoraggiando la riflessione, l'adattamento e la partecipazione.

PARTE IV. SOSTENERE LA TRASFORMAZIONE

18. Incorporare la salute mentale nei sistemi di qualità e sviluppo istituzionale

Dall'innovazione all'integrazione

Per molte istituzioni VET, le iniziative di salute mentale iniziano come progetti pilota o innovazioni a breve termine. Sebbene questi sforzi spesso generino entusiasmo e impatto, rischiano di svanire una volta che si verificano cambiamenti di finanziamento o di dirigenza. L'obiettivo finale, pertanto, è l'**istituzionalizzazione**: incorporare la salute mentale nelle politiche, nelle routine e nei quadri di valutazione in modo che diventi auto-sostenibile.

Questo passaggio richiede di spostarsi da:

- **Progetti → Politica**
- **Impegno individuale → Responsabilità condivisa**
- **Azioni a breve termine → Cicli di miglioramento continuo**

Un'istituzione VET mentalmente sana integra il benessere in **ogni dimensione del suo sistema di qualità** — pianificazione, implementazione, valutazione e rendicontazione.

Il ciclo di qualità per l'integrazione del benessere

Fase	Domande chiave	Esempi di azione
Pianificare	Quali sono le nostre priorità e obiettivi di benessere?	Includere il benessere nel piano strategico; allocare risorse
Fare	Come stiamo implementando le iniziative di benessere?	Fornire formazione, supporto tra pari e campagne di comunicazione
Verificare	Come sappiamo che sta funzionando?	Condurre sondaggi, rivedere gli indicatori, tenere focus group
Agire	Come miglioriamo e incorporiamo le lezioni?	Aggiornare le politiche, affinare le pratiche, condividere i risultati

Questo ciclo Pianificare–Fare–Verificare–Agire (PFVA) allinea il benessere ai modelli di garanzia della qualità esistenti utilizzati nel VET, rendendolo misurabile e iterativo.

Inclusione del benessere nell'accreditamento istituzionale e nell'autovalutazione

I quadri di qualità nazionali ed europei per il VET enfatizzano sempre più il benessere e l'inclusione degli studenti.

Le istituzioni possono dimostrare l'eccellenza includendo esplicitamente indicatori di salute mentale nei loro **rapporti di autovalutazione**, come:

- Evidenza dell'implementazione della politica sul benessere.
- Risultati dei sondaggi sul benessere di studenti e personale.
- Esempi di iniziative partecipative.
- Formazione del personale e sviluppo delle competenze nell'alfabetizzazione sulla salute mentale.
- Meccanismi per il feedback e il miglioramento continuo.

Incorporare il benessere nei processi di valutazione ufficiali garantisce sostenibilità e rendicontabilità — segnalando nel contempo a ispettori, finanziatori e partner che l'istituzione prende sul serio la salute mentale come parte della sua identità di qualità.

Allineamento strategico con le priorità europee

Sostenere la trasformazione significa anche allinearsi con quadri più ampi come:

- **Quadro ET 2030** – priorità sull'inclusione e il benessere nell'istruzione.
- **Pilastro Europeo dei Diritti Sociali** – focus su ambienti di lavoro sani, sicuri e adattabili.
- **Approccio Comprensivo alla Salute Mentale** (UE, 2023) – promuove la salute mentale in tutti i domini politici.

Posizionando il benessere all'interno di queste agende, le istituzioni VET rafforzano l'accesso ai finanziamenti, la visibilità e la collaborazione transnazionale. Contribuiscono anche alla visione dell'area europea dell'istruzione affinché sia di **qualità per il benessere e la sostenibilità**. Nel toolkit del cambiamento organizzativo puoi trovare un elenco curato di quadri, rapporti e linee guida chiave europei e internazionali pertinenti alla salute mentale e al benessere nell'istruzione e formazione professionale ([strumento 17](#)).

19. Costruire capacità e competenze

Il fattore umano nel sostenere il cambiamento

Il cambiamento istituzionale dipende dalle persone, dalle loro abilità, motivazione e fiducia. Affinché la trasformazione del benessere duri, il personale e i dirigenti devono possedere le

competenze per riconoscere i bisogni di salute mentale, supportare gli altri e mantenere sani confini professionali.

Sviluppare l'alfabetizzazione sulla salute mentale tra i ruoli

Gruppo target	Competenze fondamentali da sviluppare	Metodi suggeriti
Leader e dirigenti	Visione strategica, intelligenza emotiva, modellazione della cura di sé, progettazione di politiche	Seminari di leadership, formazione, network tra pari
Insegnanti e formatori	Riconoscimento del disagio, comunicazione di supporto, pedagogia informata sul trauma	Workshop, corsi online, comunità di pratica
Personale di supporto e consulenti	Gestione dei casi, percorsi di riferimento, risposta alle crisi	Formazione interprofessionale, supervisione
Studenti	Supporto tra pari, gestione dello stress, ricerca di aiuto	Campagne di sensibilizzazione, mentoring, corsi sul benessere

Questi elementi formativi dovrebbero essere incorporati nei piani di sviluppo professionale ed essere riconosciuti come parte dei requisiti di apprendimento continuo.

Sviluppare un modello di leadership per il benessere

Una *leadership* efficace per il benessere combina tre dimensioni:

- **Strategica** – integrare il benessere nella politica e nella governance.
- **Relazionale** – costruire fiducia ed empatia all'interno dei team.
- **Operativa** – garantire che strutture e risorse siano in atto.

Un programma di sviluppo della leadership può includere:

- Sessioni di riflessione sullo stile di leadership personale.
- Feedback a 360° sulle competenze di leadership per il benessere.
- Coaching o mentoring da parte di colleghi esperti.

- Analisi di casi di dilemmi e soluzioni relativi al benessere.

Questo aiuta i leader istituzionali a diventare **modelli di ruolo** per la cultura della salute mentale che mirano a creare.

Comunità di pratica e apprendimento tra pari

I professionisti VET imparano meglio l'uno dall'altro. Sostenere la trasformazione del benessere richiede spazi per il **dialogo tra pari, lo scambio di conoscenze e la riflessione collettiva**.

Esempi includono:

- **Network** regionali o nazionali **per il benessere nel VET**.
- Comunità online per la condivisione di risorse.
- Gruppi di supervisione tra pari per consulenti o coordinatori.
- "Forum sul benessere" istituzionali annuali che mostrino buone pratiche.

Tali comunità trasformano le esperienze individuali in capacità collettive, rafforzando sia la competenza che il morale.

20. Raccomandazioni a livello di politica e di sistema

Per garantire che l'integrazione del benessere diventi pratica standard in tutto il VET, è essenziale il supporto sistemico.

Le seguenti raccomandazioni si rivolgono a decisori politici, agenzie e organizzazioni ombrello che plasmano il panorama VET.

Per i leader istituzionali

1. **Integrare il benessere nella pianificazione strategica** e nei cicli annuali di revisione della qualità.
2. **Allocare risorse stabili** — non solo budget ma anche tempo e ruoli del personale — per il coordinamento del benessere.

3. **Modellare una leadership sana:** dimostrare apertura, equilibrio e cura nella comunicazione e nel processo decisionale.
4. **Garantire la partecipazione:** coinvolgere insegnanti, studenti e partner nel plasmare le strategie di benessere.
5. **Monitorare e celebrare i progressi:** includere i risultati del benessere nei rapporti annuali e negli eventi.

Per le autorità nazionali e regionali

1. **Incorporare la salute mentale nei quadri politici VET** come dimensione di qualità riconosciuta.
2. **Fornire meccanismi di finanziamento** per iniziative di benessere a lungo termine, oltre i cicli brevi di progetto.
3. **Integrare gli indicatori di benessere** nei sistemi di accreditamento e ispezione.
4. **Sostenere lo sviluppo professionale** sull'alfabetizzazione della salute mentale per tutti gli educatori.
5. **Incoraggiare la collaborazione intersettoriale** tra i settori istruzione, sanità, lavoro e sociale.
6. **Riconoscere e diffondere le buone pratiche** attraverso premi o database nazionali.

Ministeri e agenzie hanno la leva per trasformare il benessere da un'attività facoltativa a uno standard di eccellenza istituzionale.

Per le parti interessate europee e transnazionali

1. Promuovere **la ricerca transnazionale e la condivisione di conoscenze** sul benessere nel VET.
2. Includere i risultati di benessere nelle **priorità di finanziamento di Erasmus+ e del Fondo Sociale Europeo (FSE+)**.
3. Sostenere **sistemi transnazionali di revisione tra pari** che includano criteri di salute mentale.
4. Rafforzare la voce di **studenti e personale** nei dialoghi politici europei sull'istruzione.

5. Facilitare **quadri congiunti** che colleghino salute mentale, digitalizzazione e inclusione nel VET.

21. Incorporare il benessere nell'identità organizzativa

Dalla conformità alla convinzione

Quando il benessere viene sostenuto, diventa parte dell'identità dell'istituzione — "il modo in cui facciamo le cose qui".

La transizione dalla conformità esterna alla convinzione interna si verifica quando:

- Personale e studenti percepiscono il benessere come parte integrante del loro scopo.
- Le politiche sono vissute attraverso comportamenti quotidiani.
- Le discussioni sulla salute mentale sono normali, non eccezionali.
- L'istituzione è orgogliosa di essere una comunità che si prende cura.

Simboli di cultura sostenibile

Pratica simbolica	Significato
Benessere integrato nel motto scolastico o nel sito web	Visibilità e impegno
Pubblicazione del rapporto annuale sul benessere	Trasparenza e responsabilità
"Premi Benessere" per studenti/personale	Riconoscimento dei comportamenti di cura
Spazi di benessere condivisi (stanze tranquille, aree verdi)	Supporto tangibile per la salute mentale
Eventi congiunti con partner esterni	Coinvolgimento della comunità e continuità

Tali simboli rafforzano i valori e assicurano che il benessere rimanga visibile, valorizzato e celebrato.

22. Guardando avanti: Il futuro del VET mentalmente sano

L'eredità culturale di AHEADinVET

Il progetto AHEADinVET dimostra che la **salute mentale e l'eccellenza professionale non sono obiettivi in competizione**, sono interdipendenti. Le istituzioni che si prendono cura del benessere producono studenti che sono resilienti, adattabili e occupabili; personale che è innovativo e leale; e comunità che sono coese e orientate al futuro.

Il documento strategico e il documento di scaling non sono punti finali, ma **risorse viventi**. Il loro impatto dipende dalla continua riflessione, adattamento e collaborazione tra i sistemi VET europei.

La visione futura

"Ogni istituzione VET in Europa diventa un luogo in cui benessere e apprendimento si rafforzano a vicenda — dove l'istruzione non solo prepara al lavoro, ma per la vita."

Questa visione richiede coraggio, ma anche speranza: la convinzione che l'istruzione possa essere sia tecnicamente eccellente che profondamente umana.

Riepilogo dei messaggi chiave

Tema	Messaggio centrale
Logica (parte I)	La salute mentale è centrale per l'apprendimento, l'occupabilità e la qualità nel VET.
Quadro strategico (parte II)	Quattro pilastri – leadership, insegnamento, benessere del personale, partenariati – guidano l'integrazione sistemica.
Cambiamento organizzativo (parte III)	La trasformazione segue cinque fasi: Diagnosi → Visione → Piano → Implementazione → Sostegno.

Tema	Messaggio centrale
Sostenibilità (parte IV)	Incorporare il benessere nella politica, nello sviluppo di capacità e nei sistemi di qualità per un cambiamento duraturo.

23. Riflessione conclusiva

Sostenere un'istituzione mentalmente sana non significa raggiungere la perfezione. Si tratta di mantenere un **dialogo vivente** tra persone e scopo — garantendo che tutti nella comunità si sentano visti, supportati e in grado di crescere. La trasformazione avviene non attraverso gesti grandiosi ma attraverso una pratica coerente e che si prende cura.

"Il cambiamento culturale si verifica quando le conversazioni quotidiane riflettono i nostri valori più profondi." – Adattato da Edgar Schein, *Organisational Culture and Leadership*

Il compito dei leader VET, pertanto, non è solo gestire i sistemi ma **guidare con umanità** — per coltivare istituzioni in cui il benessere è sia un valore che una realtà quotidiana.

Sommario Esecutivo

Verso Istituzioni di Istruzione e Formazione Professionale (VET) Mentalmente Sane

La salute mentale è emersa come una delle questioni più critiche che colpiscono studenti, insegnanti e dirigenti nei sistemi di istruzione e formazione professionale (VET) in Europa. Il progetto Erasmus+ **AHEADinVET – mentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions** riconosce che il benessere di studenti e personale non è un lusso facoltativo, ma una **condizione strategica per l'apprendimento, l'inclusione e la qualità istituzionale**.

Questo **Documento Strategico e Manuale per il Cambiamento Organizzativo** fornisce un quadro completo e una serie di strumenti pratici per i dirigenti VET che desiderano porre la salute mentale al centro della loro agenda istituzionale. Offre sia ispirazione che guida per trasformare le istituzioni VET a livello culturale e operativo, assicurando che il benessere sia integrato nella *governance*, nella *pedagogia* e nella *pratica quotidiana*.

Parte I – Perché la Salute Mentale È Importante nell'IFP

Le istituzioni VET operano oggi in un ambiente sempre più complesso. I rapidi cambiamenti tecnologici, l'evoluzione dei mercati del lavoro e l'instabilità sociale hanno intensificato la pressione sia sugli studenti che sul personale.

- I giovani nell'istruzione professionale spesso sperimentano livelli più elevati di stress, insicurezza e stigma, mentre gli insegnanti affrontano carichi di lavoro pesanti e esaurimento emotivo.
- Le sfide di salute mentale si traducono direttamente in sfide educative: assenteismo, abbandono scolastico precoce, motivazione inferiore e *burnout*.
- Il **costo dell'inazione** è sostanziale, sia umano che economico.
- Al contrario, le istituzioni che investono nel benessere registrano risultati di apprendimento migliorati, un maggiore coinvolgimento e una maggiore fidelizzazione del personale.

L'integrazione della salute mentale nel VET si allinea con il **Quadro Strategico dell'UE per l'Istruzione e la Formazione 2030**, il **Pilastro Europeo dei Diritti Sociali** e l'**Approccio Comprensivo alla Salute Mentale (2023)**. La Parte I stabilisce il caso del cambiamento: la salute mentale è sia un imperativo morale che una necessità strategica per la moderna istruzione professionale.

Parte II – Il Quadro Strategico per Istituzioni VET Mentalmente Sane

La seconda parte definisce la **visione, i principi e la struttura** delle istituzioni VET mentalmente sane. Un'istituzione sana è definita non dall'assenza di malattia, ma dalla **presenza di benessere**, dove studenti e personale si sentono al sicuro, valorizzati e capaci di crescere.

Il quadro si basa su sette principi guida : inclusività, partecipazione, coinvolgimento dell'intera istituzione, prevenzione, pratica basata sull'evidenza, sostenibilità e partenariato

I quattro pilastri dell'integrazione

1. **Leadership e Governance** – integrare il benessere nella missione, nella politica e nelle strutture di *accountability*.
2. **Ambiente di Insegnamento e Apprendimento** – promuovere aule sicure, inclusive e coinvolgenti che sviluppino autoefficacia e senso di appartenenza.
3. **Benessere sul Posto di Lavoro (Focus sul Personale)** – garantire carichi di lavoro gestibili, supporto collegiale, riconoscimento e sicurezza psicologica.
4. **Partenariati e Coinvolgimento della Comunità** – connettersi con famiglie, datori di lavoro e servizi sanitari per fornire supporto olistico.

Questi pilastri sono interconnessi e si rafforzano a vicenda, creando un ecosistema in cui la salute mentale diventa una responsabilità condivisa. La Parte II introduce anche **obiettivi strategici e indicatori di performance** che consentono alle istituzioni di tradurre i valori in risultati misurabili e miglioramento continuo.

Parte III – Il manuale per il cambiamento organizzativo

La trasformazione culturale richiede più di buone intenzioni; richiede processi strutturati. La Parte III presenta un modello a cinque fasi per integrare la salute mentale nei sistemi istituzionali:

Fase	Scopo	Principali Risultati
1. Diagnosi	Valutare lo stato e i bisogni attuali di benessere	"Rapporto di base, audit del benessere"
2. Costruzione della Visione	Co-creare aspirazioni condivise	"Dichiarazione di visione, principi guida"

3. Pianificazione	Sviluppare obiettivi e azioni concrete	"Piano d'Azione per il Benessere, struttura di governance"
4. Implementazione	Fornire iniziative e costruire coinvolgimento	"Formazione, comunicazione, progetti pilota"
5. Sostenibilità	Integrare il benessere nella politica e nella routine	"Revisione annuale, integrazione della politica, apprendimento continuo"

Il Manuale enfatizza la partecipazione, la trasparenza e i piccoli successi visibili che creano slancio. Il cambiamento è visto come un processo di apprendimento iterativo piuttosto che come una riforma dall'alto verso il basso.

Parte IV – Sostenere la trasformazione

La vera trasformazione dura solo quando il benessere viene integrato nell'**identità e nel sistema di qualità dell'istituzione**. La Parte IV illustra come le istituzioni possono istituzionalizzare la salute mentale attraverso:

- L'incorporazione di indicatori di benessere nell'autovalutazione e nell'accreditamento.
- L'integrazione della salute mentale nella pianificazione strategica e nei cicli di *reporting* annuali.
- L'istituzione di uno sviluppo professionale continuo nell'alfabetizzazione della salute mentale.

Vengono fornite anche **raccomandazioni politiche** per i dirigenti VET, le autorità nazionali e gli *stakeholder* europei, come la creazione di meccanismi di finanziamento a lungo termine e l'integrazione del benessere nei criteri di ispezione. La sostenibilità si ottiene quando le istituzioni passano dalla *conformità* alla *convinzione* — quando il benessere non è più visto come un progetto, ma come **"il modo in cui facciamo le cose qui"**.

Contributo AHEADinVET's

Il progetto AHEADinVET fornisce la base concettuale e le risorse pratiche che sostengono questa strategia. Offre strumenti di autovalutazione, campagne digitali e materiali di *capacity-building* per responsabilizzare i professionisti VET come **ambasciatori della salute mentale** all'interno delle loro istituzioni. AHEADinVET sostiene le istituzioni VET nel diventare **mentalmente sane, inclusive e pronte per il futuro**, luoghi in cui apprendimento e benessere si rafforzano a vicenda.

Punti chiave:

Tema	Messaggio Strategico
Salute mentale nel VET	Centrale per la qualità, l'inclusione e l'occupabilità
Trasformazione istituzionale	Richiede un cambiamento culturale e operativo
Quadro	Quattro pilastri: leadership, apprendimento, personale, partenariati
Gestione del cambiamento	Cinque fasi, dalla diagnosi alla sostenibilità
Sostenibilità	Integrare il benessere nella politica, nella leadership e nella garanzia della qualità

Riflessioni conclusive

"Un'istituzione sana è quella che consente alle persone di prosperare, non solo di ottenere risultati".

Questo documento strategico è sia una tabella di marcia che un invito: per i leader dell'istruzione e formazione professionale a promuovere la salute mentale come motore di eccellenza, per gli insegnanti a essere modelli di cura e resilienza e per i responsabili politici a riconoscere il benessere come pietra angolare della sostenibilità educativa.

Quando le istituzioni di istruzione e formazione professionale coltivano la salute mentale, rafforzano non solo gli individui, ma anche il tessuto sociale ed economico delle loro comunità. Questa è la promessa trasformativa di AHEADinVET, un sistema europeo di istruzione e formazione professionale che prepara le persone non solo al lavoro, ma alla vita.

PARTE V. IL TOOLKIT PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Il Toolkit per il Cambiamento Organizzativo fornisce la base pratica di questo Documento Strategico, consentendo alle istituzioni VET di tradurre la consapevolezza culturale in realtà operativa. Trasforma il "perché" e il "cosa" delle Parti I e II in un concreto "come".

Il Toolkit è modulare, flessibile e partecipativo, progettato per aiutare le istituzioni a integrare la salute mentale e il benessere nelle loro pratiche quotidiane. Segue il Modello di Cambiamento a Cinque Fasi introdotto nella Parte III.

Come usare il Toolkit

In totale, sono disponibili 20 modelli individuali a supporto del Manuale del cambiamento organizzativo. Ogni strumento, che si tratti di un sondaggio, di una linea guida o di uno strumento di riflessione, può essere utilizzato singolarmente o come parte di un ciclo integrato. Le istituzioni sono incoraggiate ad adattare i modelli ai contesti locali. Il Toolkit non è prescrittivo, ma modulare, flessibile e partecipativo.

Chi dovrebbe usarlo:

- Team esecutivi VET e responsabili della qualità
- Coordinatori o comitati per il benessere
- Insegnanti e rappresentanti del personale
- Consigli studenteschi e *peer mentors*
- Partner esterni (ad esempio, servizi sanitari, ONG)

Il Toolkit include 20 modelli individuali, come strumenti di autovalutazione, matrici SMART per gli obiettivi e *tracker* di implementazione, per supportare tutte le fasi del cambiamento.

Obiettivo

Il Toolkit aiuta le istituzioni a integrare la salute mentale e il benessere nelle loro pratiche quotidiane.

Segue il Modello di Cambiamento in Cinque Fasi (Diagnosi → Visione → Pianificazione → Implementazione → Sostenibilità) introdotto nella Parte III dello Strategy Paper. Quando applicabile, ogni strumento è descritto in termini del suo scopo e di come usarlo in modo efficace.

Si dovrebbe utilizzare in modo flessibile: parti da dove si trova attualmente la tua istituzione, adatta i modelli secondo necessità, e coinvolgi sia il personale che gli studenti in ogni fase.

Come iniziare

1. **Costituisci il Comitato per il Benessere.** Includi la leadership, insegnanti, consulenti e studenti.
2. **Conduci l'Auto-Valutazione.** Identifica punti di forza e criticità (Fase 1).
3. **Organizza un Workshop di Visione.** Definite cosa significa per voi un'“istituzione VET mentalmente sana”.
4. **Redigi il Piano d'Azione e la Politica.** Trasforma valori in obiettivi, ruoli e tempistiche.

5. **Comunica e celebra i progressi.** Condividi ampiamente per promuovere coinvolgimento.
6. **Rivedi annualmente.** Usa il Modello di Report e gli indicatori per monitorare i miglioramenti.

Suggerimenti Chiave per il Successo

- Mantieni un approccio partecipativo – il benessere nasce dal dialogo.
- Parti in piccolo, pensa a lungo termine – i primi successi costruiscono fiducia.
- Integra, non aggiungere – allinea con i sistemi esistenti di qualità e inclusione.
- Mostra i risultati visivamente – dashboard o poster rendono l'impatto evidente.
- Condividi ciò che impari – scambia esperienze nelle reti VET regionali ed europee.

Ricorda: il Toolkit è una bussola, non una lista di controllo. Usalo per guidare gradualmente la tua istituzione verso una cultura in cui benessere e apprendimento si rafforzano reciprocamente.

Tool 1. Glossario dei Concetti Chiave

Termine	Definizione (nel contesto VET)
Salute Mentale	Uno stato di benessere in cui studenti e personale realizzano le proprie capacità, affrontano gli stress quotidiani, lavorano in modo produttivo e contribuiscono alla comunità (OMS).
Benessere	Concetto olistico che include dimensioni mentali, fisiche, emotive e sociali della salute.

Ambiente Psicosociale	La combinazione di relazioni sociali, cultura istituzionale e spazi fisici che influenzano la sicurezza psicologica e l'apprendimento.
Approccio Istituzionale Integrato	Azione coordinata in tutte le aree della vita scolastica – leadership, insegnamento, supporto, partenariati – per promuovere la salute mentale.
Alfabetizzazione sulla Salute Mentale	Competenze e conoscenze che permettono di riconoscere, gestire e prevenire problemi di salute mentale.
Sicurezza Psicologica	Credenza condivisa che l'istituzione sia un luogo sicuro per assumere rischi interpersonali, come esprimere vulnerabilità o nuove idee.
Cultura Organizzativa	Valori, norme e routine condivise che influenzano il comportamento delle persone all'interno dell'istituzione.
Wellbeing Champion	Persona designata (personale o studente) che promuove e coordina iniziative di benessere.
Audit del Benessere	Processo strutturato per valutare i punti di forza e le esigenze dell'istituzione in relazione alla salute mentale.
Resilienza	Capacità di individui o sistemi di adattarsi positivamente alle sfide e recuperare dallo stress.

Tool 2. Strumento di Auto-Valutazione del Benessere Istituzionale

Scopo:

Stabilire un quadro chiaro di come la salute mentale e il benessere siano attualmente integrati in leadership, insegnamento, supporto al personale e partenariati.

Quando

All'inizio del processo di cambiamento (Fase 1: Diagnosi) e ogni anno per misurare i progressi.

usarlo:

Chi **dovrebbe** **usarlo:**
 Comitato per il Benessere o team di leadership; utilizzabile anche dai responsabili di dipartimento.

Come usarlo:

- Valuta ogni area (Leadership, Insegnamento, Personale, Partenariati, Ambiente) su una scala 1–5.
- Confronta le valutazioni – le differenze rivelano punti ciechi.
- Riassumi i risultati visivamente con un Radar Chart del Benessere.

Risultato:

Un breve report che identifica punti di forza, lacune e aree prioritarie.

Esempio:

Area	Indicatori (scala 1 – 5)	Punteggio attuale	Obiettivo
Impegno nella leadership	Mission e policy includono il benessere	3	5
Coinvolgimento del personale	Esistenza di un team per il benessere	2	4
Voce degli studenti	Rappresentanza degli studenti nella pianificazione	2	5
Ambiente di apprendimento	Policy antibullismo attiva	4	5
Benessere del personale	Supervisione o sessioni di riflessione regolari	3	4
Partenariati	Collaborazione formale con servizi sanitari/sociali	2	4

Tool 3 - Guida ai focus group

Obiettivo:

I focus group permettono di esplorare le esperienze vissute dietro ai numeri dei questionari. Forniscono approfondimenti qualitativi sul clima, sulle relazioni e sulla cultura istituzionale.

Si raccomandano sessioni separate per studenti e personale.

Quando usarlo:

Fase 1: Diagnosi

Fase 5: Sostenibilità (per valutare i progressi)

Preparazione:

- 6–10 partecipanti per gruppo (omogenei)
- Durata: 60–90 minuti
- Facilitatore neutrale
- Registrazione o note (con consenso)
- Clima confidenziale e partecipazione volontaria

Template del Focus Group

Sezione	Contenuto / Domande Guida	Note del Facilitatore
1. Benvenuto e introduzione (5 min)	<p>- Ringraziare i partecipanti e spiegare lo scopo ("Vogliamo capire cosa aiuta e cosa ostacola il benessere nella nostra scuola").</p> <p>- Sottolineare la riservatezza e il rispetto.</p>	"Stabilire un tono rilassato e colloquiale."

	<ul style="list-style-type: none"> - Ottenere il consenso per gli appunti/la registrazione. 	
2. Riscaldamento (5 min)	<ul style="list-style-type: none"> - “Quando pensate a sentirvi bene a scuola/lavoro, cosa vi viene in mente?” 	Aiuta i partecipanti ad entrare nell'argomento.
3. Clima generale di benessere (15 min)	<ul style="list-style-type: none"> - “Come descrivereste l'atmosfera qui?” - “Cosa rende questo posto di supporto o stressante?” - “Sentite di appartenere?” 	Incoraggiare esempi e diverse prospettive.
4. Supporto e comunicazione (15 min)	<ul style="list-style-type: none"> - “Se qualcuno si sente ansioso o stressato, cosa succede?” - “Con chi possono parlare le persone?” - “Come gestisce la scuola le preoccupazioni relative al benessere?” 	Esplorare l'accessibilità delle strutture di supporto.

5. Ambiente di insegnamento/lavoro (15 min)	<p>Per gli studenti: “Gli insegnanti vi aiutano quando siete in difficoltà?”</p> <p>“I carichi di lavoro sono ragionevoli?”</p> <p>Per il personale: “Quanto è gestibile il vostro carico di lavoro?”</p> <p>“Vi sentite riconosciuti e supportati?”</p>	<p>Mantenere le domande pertinenti a ciascun gruppo.</p>
6. Voce e partecipazione (10 min)	<p>- “Gli studenti/il personale hanno voce in capitolo nelle decisioni che li riguardano?”</p> <p>- “Come vengono condivise le idee o le preoccupazioni sul benessere?”</p>	<p>Cercare meccanismi di partecipazione.</p>
7. Speranze e miglioramenti (10 min)	<p>- “Qual è l'unica cosa che migliorerebbe maggiormente il benessere qui?”</p>	<p>Riassumere i suggerimenti principali.</p>
8. Conclusione (5 min)	<p>- Riassumere i punti chiave ai partecipanti.</p> <p>- Ringraziarli e spiegare come verranno utilizzati i risultati.</p>	<p>Concludere positivamente.</p>

Dopo la sessione

- Riassumete gli appunti in 3-4 temi: *punti di forza, sfide, esigenze, idee*.

- Combinateli con i dati del sondaggio nel vostro **Rapporto di Riferimento sul Benessere.**
- Inserite i risultati nella Fase 2: **Costruzione della Visione.**

Strumento 4 Dashboard dei dati sul benessere

Scopo:

La dashboard dei dati sul benessere fornisce un modo semplice per monitorare e visualizzare i progressi degli indicatori di benessere nel tempo. Consolida i dati quantitativi (ad esempio, punteggi dei sondaggi, assenteismo) e i riepiloghi qualitativi (ad esempio, temi dei focus group) in un'unica panoramica.

La dashboard aiuta i team dirigenziali a monitorare le tendenze, a identificare tempestivamente i rischi e a comunicare chiaramente i progressi al personale e alle parti interessate.

Quando utilizzare:

- Dopo aver completato il primo Audit del Benessere (Fase 1).
- Aggiornato trimestralmente o annualmente (fasi 4 e 5).

Formato consigliato

Puoi creare la dashboard in Excel, Google Sheets o in una tabella all'interno del tuo report istituzionale.

Modello di dashboard

Dominio	Indicatore	Baseline (Anno 1)	Corrente (Anno 2)	Bersaglio	Tendenza (↑/↓)	Commenti / Approfondimenti
Benessere degli studenti	% di studenti che dichiarano un elevato benessere	62%	71%	75%	↑	Miglioramento dopo l'introduzione

Dominio	Indicatore	Baseline (Anno 1)	Corrente (Anno 2)	Bersaglio	Tendenza (↑/↓)	Commenti / Approfondimenti
	(media del sondaggio Q 1-5 ≥ 4)					dei workshop sul benessere.
Benessere del personale	% del personale che concorda sul fatto che "il carico di lavoro è gestibile"	48%	55%	65%	↑	Sessioni di gestione del tempo e riduzione del carico amministrativo.
Cultura istituzionale	Punteggio medio del "senso di appartenenza" (personale + studenti)	3.6	3.9	4.2	→	Stabile; proseguire con focus group per approfondimenti.
Presenza/Fidelizzazione	Tasso di assenteismo degli studenti	12%	9%	< 8%	↓	Il supporto continuo tramite mentoring dà risultati.
Coinvolgimento / Voce	% di personale e studenti che si sentono ascoltati nel processo decisionale	58%	64%	70%	↑	Introdotti forum e caselle di suggerimenti.
Partnership esterne	Numero di collaborazioni per il benessere (ad esempio, ONG, servizi sanitari)	1	3	4	↑	Quest'anno sono stati firmati due nuovi protocolli d'intesa.

Componenti aggiuntivi opzionali

- Utilizzare la formattazione condizionale o i codici colore (verde = in carreggiata, giallo = richiede attenzione, rosso = fuori carreggiata).
- Aggiungi un piccolo diagramma o grafico per ogni dominio per visualizzare il cambiamento.
- Includi commenti qualitativi tratti da sondaggi o focus group per aggiungere contesto.

Suggerimenti per l'interpretazione

1. Esaminare i dati trimestralmente durante le riunioni del Comitato per il benessere.
2. Individuare sia i miglioramenti sia i primi segnali di allarme.
3. Collega i risultati della dashboard direttamente alle revisioni del Piano d'azione.
4. Condividere pubblicamente i punti salienti (newsletter per il personale, bacheca sul benessere).

Strumento 5. Guida alla facilitazione del workshop sulla visione

Scopo:

Il Vision Workshop aiuta la tua istituzione a creare una comprensione condivisa di cosa significhi in pratica un "istituto di formazione professionale mentalmente sano". Favorisce la responsabilizzazione del programma di benessere e stabilisce principi guida per la pianificazione successiva.

Quando utilizzare:

Durante la Fase 2: Vision Building, dopo la fase diagnostica (risultati del sondaggio e del focus group) ma prima di scrivere il Piano d'azione o la Politica.

Durata e formato

- **Durata:** 2 – 3 ore
- **Partecipanti:** 10 – 20 persone (leadership, insegnanti, personale di supporto, rappresentanti degli studenti, consulente, possibilmente un partner della comunità)
- **Facilitatore:** Moderatore neutrale o coordinatore del benessere
- **Formato:** Di persona o in modalità ibrida; utilizzare strumenti visivi (lavagne a fogli mobili, post-it, lavagna condivisa online)

Flusso del workshop

Fare un passo	Tempo	Obiettivo	Attività / Materiali
1. Benvenuto e contesto	10 min uti	Dai il tono, spiega gli obiettivi	Breve presentazione del framework AHEADinVET e risultati chiave dell'autovalutazione
2. Apertura apprezzativa	15 min uti	Costruisci una mentalità positiva	Domanda della tavola rotonda: "Cosa rende la nostra istituzione un luogo accogliente in cui imparare e lavorare?"
3. Esplorare le aspirazioni	30 min uti	Identificare le speranze condivise	Lavoro in piccoli gruppi: "Immaginate la nostra scuola tra tre anni, se il benessere fosse al centro. Cosa vedete, sentite, provate?"
4. Sintesi collettiva	30 min uti	Definire i valori e i temi fondamentali	I gruppi presentano le visioni; il facilitatore raggruppa le idee in 4-6 temi (ad esempio, sicurezza, appartenenza, responsabilizzazione, partnership)

Fare un passo	Tempo	Obiettivo	Attività / Materiali
5. Redazione della visione	30 min uti	Formulare una dichiarazione concisa	Sessione plenaria di redazione utilizzando il modello di dichiarazione di visione (strumento 3b)
6. Concordare i principi guida	20 min uti	Identificare "come" i valori saranno vissuti	Brainstorming di 4-5 principi guida (ad esempio, inclusione, partecipazione, pratica basata sull'evidenza)
7. Riflessione conclusiva	15 min uti	Impegnarsi nei prossimi passi	I partecipanti condividono un'azione concreta che intraprenderanno per supportare la visione

Suggerimenti per il facilitatore

- Utilizzare un linguaggio inclusivo e invitare tutte le voci.
- Registra le idee visivamente (ad esempio, su lavagne a fogli mobili intitolate "Il nostro futuro è simile a...").
- Mantieni alto il livello di energia con pause o bevande energizzanti rapide.
- Concludere riassumendo ad alta voce la bozza della visione per una convalida collettiva.

Risultati

1. Bozza della dichiarazione di intenti sul benessere (da perfezionare in seguito con la dirigenza).
2. Elenco dei principi guida (da includere nella politica o nella strategia).
3. Riepilogo del feedback dei partecipanti e passaggi successivi.

Strumento 6. Modello per la dichiarazione di visione del benessere

Scopo:

Formalizzare la visione collettiva dell'istituzione in materia di salute mentale e benessere. Questa dichiarazione di una pagina diventa il punto di riferimento fondamentale per politiche, materiali di comunicazione e piani d'azione.

Come usare

- Sviluppato durante o dopo il Vision Workshop.
- Approvato dalla dirigenza e ampiamente comunicato.
- Esposti nelle sale professori, nelle aree studenti e nei documenti strategici.

Modello

Sezione	Guida ai contenuti	Esempio (illustrativo)
Titolo	Un titolo breve e stimolante (massimo 15 parole).	<i>“Il benessere al centro dell'apprendimento.”</i>
Dichiarazione di visione	3-4 frasi che descrivono lo stato futuro desiderato. Utilizzare un	<i>La nostra istituzione è una comunità in cui ogni studente e membro del personale si sente al sicuro, apprezzato e in grado di crescere. Consideriamo il benessere il fondamento</i>

Sezione	Guida ai contenuti	Esempio (illustrativo)
	linguaggio inclusivo e basato sui valori.	<i>dell'apprendimento, dell'innovazione e del senso di appartenenza. Insieme creiamo un ambiente che promuove la salute mentale attraverso il rispetto, la collaborazione e la cura.</i>
I nostri principi guida	4-6 affermazioni concise che iniziano con verbi d'azione.	<ul style="list-style-type: none"> - Includiamo ogni studente e collega. - Ascoltiamo e diamo voce a tutti. - Promuoviamo la prevenzione e il sostegno precoce. - Impariamo continuamente dalle prove e dall'esperienza. - Sosteniamo il benessere attraverso il lavoro di squadra e la riflessione.
Impegno	1-2 frasi che dimostrano l'approvazione della leadership.	<i>Firmata dal comitato per la dirigenza e il benessere della scuola, questa visione guida il nostro lavoro quotidiano e le nostre decisioni strategiche.</i>
Data e firme	Per formalizzare l'adozione.	Preside, Coordinatore del benessere, Rappresentante degli studenti

Suggerimenti per l'implementazione

- Incorporare la dichiarazione di intenti nel sito web dell'istituzione, nelle newsletter, nei materiali di introduzione e nei documenti politici.
- Rivedere la dichiarazione annualmente per garantirne la pertinenza.
- Utilizzare frasi chiave tratte dalla visione come slogan per campagne o settimane del benessere.

Strumento 7. Modello di politica sul benessere (estratto)

1. Scopo e ambito di applicazione

Definire l'impegno dell'istituzione nei confronti della salute mentale e delineare chi è coperto dalla politica (studenti, personale, partner esterni).

2. Principi

- Inclusione
- Partecipazione
- Prevenzione e promozione
- Riservatezza e rispetto

3. Ruoli e responsabilità

- Leadership: direzione strategica e risorse
- Comitato per il benessere: coordinamento e monitoraggio
- Personale: implementazione e supporto tra pari
- Studenti: partecipazione e feedback

4. Piano di attuazione

Riassumere gli obiettivi annuali e le attività principali.

5. Ciclo di revisione

La politica deve essere rivista ogni due anni come parte della garanzia della qualità istituzionale.

Strumento 8. Piano d'azione per il benessere (modello)

Scopo:

Formalizzare l'impegno istituzionale nei confronti della salute mentale e definire governance, responsabilità e meccanismi di revisione.

Quando usare:

Dopo la fase di Vision-Building e parallelamente allo sviluppo del Piano d'azione istituzionale.

Chi dovrebbe usarlo:

Team di leadership e di politica/qualità con il contributo del personale e dei rappresentanti degli studenti.

Come si usa:

- Inizia con una breve dichiarazione di intenti in linea con la missione istituzionale.
- Delineare i principi guida (inclusione, prevenzione, riservatezza).
- Definire chiaramente ruoli e responsabilità: questo eviterà la frammentazione successiva.
- Specificare le tempistiche di monitoraggio e revisione (ad esempio, revisione biennale).

Risultato:

Una politica formale e approvata che legittima il lavoro sul benessere e ne garantisce la continuità.

Obiettivo strategico	Azione	Responsabile	Cronologia	Risorse	Indicatori di successo
Migliorare il benessere del personale	Introdurre controlli regolari sul benessere	Comitato per le risorse umane e il benessere	6 mesi	Interno	Partecipazione del personale all'80%
Promuovere la voce degli studenti	Istituire un forum sul benessere degli studenti	Vice capo e consigliere	1 anno	€500	Il forum si riunisce trimestralmente
Costruire partnership esterne	Firma di un protocollo d'intesa con il centro di salute mentale locale	Principale	3 mesi	Nessuno	Partnership formalizzata

Strumento 9. Esempi di domande per il sondaggio sul benessere

Scopo:

Per raccogliere feedback diretti sulle percezioni di sicurezza, appartenenza, stress e clima istituzionale.

Quando usare:

All'inizio (fase di diagnosi) e almeno una volta all'anno per il monitoraggio e la valutazione.

Chi dovrebbe usarlo:

Team di garanzia della qualità o di consulenza, con supporto all'analisi dei dati.

Come si usa:

- Somministrare in forma anonima online o su carta.
- Completare i dati quantitativi (scale Likert) con domande aperte per ottenere informazioni qualitative.
- Condividere in modo trasparente i risultati chiave con la comunità scolastica.

Risultato:

Base di prove per interventi mirati e valutazione dei progressi.

Di seguito sono riportati alcuni esempi di domande del sondaggio sul benessere degli studenti e del personale.

Sondaggio sul benessere degli studenti

Ambiente di apprendimento e sicurezza

- Mi sento al sicuro da bullismo, discriminazione o molestie nella mia scuola.
- Gli insegnanti trattano gli studenti in modo equo e rispettoso.
- Posso esprimere le mie opinioni in classe senza paura di essere giudicato.
- L'ambiente fisico della scuola (aule, corridoi, laboratori) trasmette un senso di sicurezza e accoglienza.
- Quando sorgono problemi tra studenti, gli insegnanti ci aiutano a risolverli in modo costruttivo.

Supporto e relazioni

- A scuola c'è almeno un adulto a cui posso rivolgermi se mi sento stressato o turbato.
- I miei insegnanti notano quando sono in difficoltà e mi offrono il loro aiuto.
- Sento che la scuola si preoccupa del mio benessere, non solo dei miei voti.
- I miei coetanei si sostengono a vicenda nei momenti difficili.
- La scuola fornisce informazioni chiare su dove ottenere supporto per la salute mentale.

Coinvolgimento e fiducia nell'apprendimento

- Mi sento motivato ad imparare e a frequentare regolarmente le lezioni.
- Credo che potrò avere successo nei miei studi se mi impegno.
- I miei insegnanti mi incoraggiano a riconoscere i miei punti di forza e le mie capacità.
- Dopo aver completato questo programma, sono fiducioso riguardo al mio futuro.
- I metodi di insegnamento utilizzati in classe rendono l'apprendimento piacevole e significativo.

Voce e partecipazione degli studenti

- Agli studenti viene chiesto di esprimere la loro opinione sulla vita scolastica e sul benessere.
- Ritengo che il mio feedback venga preso sul serio dagli insegnanti o dai dirigenti scolastici.
- Sono incoraggiato a partecipare a progetti scolastici o ad attività di benessere.
- La scuola celebra i risultati e gli sforzi degli studenti, al di là dei voti.

Stress e gestione dello stress

- So come gestire lo stress legato ai compiti scolastici.
- Il carico di lavoro scolastico è ragionevole e lascia tempo per il riposo.
- Credo che la mia scuola mi aiuti a sviluppare resilienza e capacità di adattamento.
- Ho imparato a chiedere aiuto quando ne ho bisogno.

Sondaggio sul benessere del personale

Leadership e cultura organizzativa

- La dirigenza di questa istituzione sostiene attivamente il benessere del personale.

- Il benessere viene discusso apertamente e senza stigmatizzazione nelle riunioni del personale.
- Capisco in che modo il mio lavoro contribuisce alla visione e allo scopo dell'istituzione.
- Le decisioni che incidono sul carico di lavoro e sul benessere del personale vengono comunicate in modo trasparente.
- Mi sento apprezzato e stimato per il lavoro che svolgo.

Carico di lavoro, equilibrio e risorse

- Il mio carico di lavoro è gestibile entro il normale orario di lavoro.
- Ho abbastanza tempo per preparare un insegnamento di qualità e supportare efficacemente gli studenti.
- L'istituzione fornisce risorse (materiali, tempo, formazione) che mi aiutano a svolgere bene il mio lavoro.
- Riesco a mantenere un sano equilibrio tra lavoro e vita personale.
- La programmazione delle lezioni e delle attività amministrative è equa e realistica.

Relazioni e supporto professionale

- I colleghi sono disponibili e disponibili ad aiutarsi a vicenda.
- Mi sento a mio agio nel discutere di problemi di benessere o di stress con il mio responsabile.
- Ricevo feedback costruttivi e incoraggiamenti dai dirigenti.
- Il lavoro di squadra e la collaborazione vengono riconosciuti e premiati.
- I conflitti o le tensioni tra il personale vengono gestiti con rispetto.

Crescita professionale e riconoscimento

- L'istituto offre corsi di formazione o workshop relativi al benessere e alla salute mentale.
- Ho opportunità di crescita professionale in settori che mi interessano.
- Il mio contributo alla vita scolastica (oltre all'insegnamento) è riconosciuto.
- Si incoraggiano l'innovazione e la creatività.
- Sono orgoglioso di lavorare in questa istituzione.

Sicurezza psicologica e clima

- Posso esprimere preoccupazioni o errori senza timore di essere incolpato.
- La comunicazione tra personale e direzione è aperta e rispettosa.
- L'ambiente scolastico mi permette di essere me stesso sul lavoro.
- L'istituzione reagisce in modo costruttivo ai feedback o alle critiche.
- Nel complesso, ritengo che questo sia un posto di lavoro mentalmente sano.

Scala: 1 = Fortemente in disaccordo ... 5 = Fortemente d'accordo

Amministrazione: Anonimo; due volte all'anno; abbinato a feedback qualitativo.

Domande aperte brevi facoltative

Per gli studenti:

- Cosa ti fa sentire bene quando vieni a scuola?
- Cosa potrebbe fare la scuola per supportare al meglio il tuo benessere?

Per il personale:

- Quali aspetti del tuo lavoro favoriscono maggiormente il tuo benessere?
- Quali cambiamenti renderebbero il tuo ambiente di lavoro più sano ed equilibrato?

Suggerimenti per l'amministrazione

- Mantenere l'anonimato e la partecipazione al sondaggio volontaria.
- L'obiettivo è due volte l'anno (all'inizio e alla fine dell'anno accademico).
- Per massimizzare la partecipazione, utilizzare sia il formato online che quello cartaceo.
- Combina i risultati quantitativi con i focus group per ottenere approfondimenti qualitativi.
- Condividere i risultati in modo trasparente con il personale e gli studenti e discutere i passaggi successivi.

Strumento 10. Matrice degli obiettivi SMART

Scopo:

Per aiutare le istituzioni a convertire la loro visione del benessere in obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e vincolati al tempo. La matrice garantisce che la pianificazione delle azioni rimanga realistica, trasparente e orientata ai risultati.

Quando utilizzare:

Durante la Fase 3: Pianificazione, subito dopo il Vision Workshop e prima di finalizzare il modello del piano d'azione.

Come si usa:

1. Esaminare i risultati dell'autovalutazione e dei focus group.
2. Seleziona 3-5 priorità chiave per il benessere.
3. Definisci uno o più obiettivi SMART per ciascuno.
4. Rivedere trimestralmente per monitorare i progressi e apportare le modifiche necessarie.

Modello di matrice degli obiettivi SMART

Area prioritaria	Obiettivo specifico	Indicatore(i) misurabile(i)	Azioni realizzabili	Risultato/motivazione pertinente	Scadenza vincolata	Persona/e responsabile/i
Benessere del personale	Aumentare la percezione della gestibilità del carico di lavoro tra il personale	Miglioramento del 15% rispetto al sondaggio del personale del 12° trimestre entro giugno 2026	- Introdurre uno strumento di marcatura digitale - Semplificare le procedure amministrative	Riduce lo stress, migliora il morale	Giugno 2026	Responsabile delle risorse umane, responsabile del benessere
Supporto agli studenti	Migliorare la consapevolezza delle opzioni di aiuto per la	Il 90% degli studenti sa nominare ≥ 1 servizio di supporto (sondaggio)	- Sviluppare poster, sessioni di	Incoraggia la ricerca precoce di aiuto	Dicembre 2025	Consulente, rappresentante degli studenti

Area prioritaria	Obiettivo specifico	Indicatore(i) misurabile(i)	Azioni realizzabili	Risultato/motivazione pertinente	Scadenza vincolata	Persona/e responsabili/i
	salute mentale		orientamento			
Clima scolastico	Rafforzare il senso di appartenenza	Punteggio medio ≥ 4 alla domanda "Mi sento a casa"	- Avviare un programma di tutoraggio tra pari - Ospitare una giornata comunitaria	Crea coinvolgimento e fidelizzazione	Aprile 2026	Team degli insegnanti, Consiglio degli studenti

Suggerimenti per la facilitazione

- Mantieni un linguaggio concreto e breve.
- Controllare l'allineamento verticale: ogni azione deve contribuire chiaramente al suo obiettivo.
- Assegna un codice colore alle priorità (ad esempio, verde = in pista, giallo = in corso).
- Utilizzare questa matrice come appendice al Piano d'azione per il benessere istituzionale.

Strumento 11. Tracker di implementazione





Scopo

L'Implementation Tracker aiuta il Comitato per il benessere e il team dirigenziale a monitorare i progressi di ogni azione nel Piano d'azione per il benessere istituzionale. Fornisce un modo semplice e visivo per registrare ciò che è stato fatto, ciò che è in corso e ciò che necessita di attenzione, garantendo responsabilità e apprendimento durante tutto il processo.

Quando usare

Durante la Fase 4: Implementazione, una volta approvato e avviato il Piano d'azione, questo dovrebbe essere rivisto a ogni riunione del Comitato per il benessere (almeno una volta per mandato).

Come usare

1. Trasferisci azioni e obiettivi SMART dal modello del piano d'azione a questo tracker.
2. Aggiornare regolarmente le colonne "Stato", "Avanzamento" e "Note".
3. Utilizzare codici colore o simboli ( in pista |  in corso |  ritardato |  non avviato).
4. Alla fine dell'anno, riassumere i risultati conseguiti per il Rapporto annuale sul benessere.

Modello di monitoraggio dell'implementazione

Area prioritaria	Azione / Iniziativa	Data di inizio	Data di completamento prevista	Persona responsabile / Team	Risorse necessarie	Stato (●●●○)	Progressi / Traguardi chiave	Barriere / Supporto necessario	Prove / Risultati	Prossima data di revisione
Benessere del personale	Condurre un sondaggio sul benessere del personale	Settembre 2025	ottobre 2025	Responsabile delle risorse umane, responsabile del benessere	Strumento di sondaggio, fascia oraria nella riunione del personale	●	Sondaggio completato, tasso di risposta del 78%	Nessuno	Riepilogo dei dati presentato al comitato	Novembre 2025
Supporto agli studenti	Avviare un programma di tutoraggio tra pari	ottobre 2025	Aprile 2026	Consigliere, Consiglio studentesco	Materiali di formazione, tempo di supervisione	●	10 mentori formati; programma sperimentato in 2 dipartimenti	Ho bisogno di supporto per il collegamento con gli insegnanti	Rapporto di valutazione intermedia	Gennaio 2026
Clima scolastico	Riprogettare lo spazio comune con l'arte degli studenti	Novembre 2025	Febbraio 2026	Team di strutture, insegnanti d'arte	Vernice, pannelli espositivi	○	Solo fase di pianificazione	In attesa di approvazione e del finanziamento	Foto, sondaggio di feedback	Marzo 2026
Comunicazione	Sviluppare un bollettino mensile sul benessere	ottobre 2025	in corso	Coordiatore del benessere	Modello, software di progettazione	●	3 numeri pubblicati	Sono necessarie più ampie proposte di personale	Analisi della newsletter	Gennaio 2026

Area prioritaria	Azione / Iniziativa	Data di inizio	Data di completamento prevista	Persona responsabile / Team	Risorse necessarie	Stato (●●●○)	Progressi / Traguardi chiave	Barriere / Supporto necessario	Prove / Risultati	Prossima data di revisione
Leadership e governance	Integrare il benessere nella revisione annuale	Gennaio 2026	Giugno 2026	Direttore, responsabile del controllo qualità	Orario della riunione, modulo di valutazione	●	Bozza non ancora rivista	Priorità in competizione	Rapporto QA aggiornato	Febbraio 2026

Processo di revisione suggerito

- **Mensile (informale):** Il coordinatore verifica i progressi con le persone responsabili.
- **Trimestrale (formale):** Il Comitato per il benessere esamina il tracker e ne aggiorna lo stato.
- **Annualmente:** I dati del tracker vengono inseriti nel Report annuale sul benessere e nella Dashboard.

Riepilogo visivo facoltativo

Crea un semplice dashboard o un grafico che mostri:

- % di azioni completate (per pilastro o area prioritaria)
- Valutazione media dei progressi
- Punti salienti / storie di successo

(Questo può essere integrato direttamente con il modello di dashboard dati – Strumento 4.)

Suggerimenti per il facilitatore

- Utilizza questo strumento durante le riunioni per focalizzare la discussione sulle soluzioni, non solo sui problemi.
- Incoraggiate le persone responsabili ad aggiungere brevi riflessioni ("Cosa ha funzionato? Cosa non ha funzionato?").
- Archivia il tracker di ogni anno per mostrare l'apprendimento istituzionale nel tempo.
- Mantieni un formato leggero, idealmente una pagina per trimestre o per area prioritaria.

Strumento 12. Modello di piano di comunicazione

Scopo:

Per garantire una comunicazione coerente, trasparente e coinvolgente sulle iniziative per il benessere.

Quando usare:

All'inizio della Fase 4: Implementazione, una volta identificate le azioni chiave.

Chi dovrebbe usarlo:

Coordinatore del benessere, responsabile delle comunicazioni o delegato alla leadership.

Come si usa:

- Definire il pubblico di riferimento (personale, studenti, genitori, partner).
- Pianificare messaggi chiave, canali (e-mail, poster, assemblee, social media) e frequenza.
- Utilizza il modello per mappare chi comunica cosa, quando e come.

Risultato:

Maggiore consapevolezza, partecipazione e visibilità degli sforzi per il benessere in tutta l'istituzione.

Gruppo target	Messaggio	Canale	Frequenza	Responsabile
Personale	Aggiornamenti sulle iniziative per il benessere	Riunioni del personale, newsletter	Mensile	Campione del benessere
studenti	Consapevolezza e partecipazione	Manifesti, assemblee, social media	Continuo	Consiglio studentesco

Gruppo target	Messaggio	Canale	Frequenza	Responsabile
Genitori/Datori di lavoro	Partnership e progresso	E-mail, giornate aperte	Due volte all'anno	Capo del Dipartimento

Strumento 13. Foglio di lavoro di riflessione: “La nostra cultura della cura”

Scopo:

Per stimolare i team dirigenziali a esaminare i valori e le pratiche implicite dell'istituzione in materia di benessere.

Quando usare:

Durante i workshop di Vision-Building o di riflessione a metà implementazione.

Chi dovrebbe usarlo:

Leadership, Comitato per il benessere e team di insegnanti.

Come si usa:

- Discutere domande come: "Come percepiscono la nostra cultura i nuovi dipendenti?"
- Identificare piccoli cambiamenti simbolici o comportamentali che potrebbero migliorare il clima (ad esempio, il linguaggio utilizzato nelle riunioni, i rituali di riconoscimento).
- Documentare le azioni concordate e riesaminarle ogni sei mesi.

Risultato:

Maggiore consapevolezza culturale e allineamento tra valori e comportamento quotidiano.

Domande guida per i team di leadership:

1. In che modo il nostro linguaggio istituzionale riflette cura e inclusione?
2. Quali pratiche quotidiane segnalano empatia o, al contrario, negligenza?
3. Quali comportamenti premiamo: la produttività o l'equilibrio?
4. Come percepiscono la nostra cultura i nuovi dipendenti nel loro primo mese?
5. Quali gesti simbolici possono dimostrare il nostro impegno per il benessere?

Da utilizzare durante ritiri di leadership o sessioni di pianificazione strategica.

Strumento 14. Modello di studio di caso

Scopo:

Documentare e condividere iniziative di buone pratiche in materia di benessere a scopo di apprendimento e replicazione.

Quando usare:

In qualsiasi momento dopo l'implementazione iniziale (fasi 4-5).

Chi dovrebbe usarlo:

Responsabili di progetto o insegnanti che hanno implementato un'iniziativa di benessere.

Come si usa:

- Cattura il contesto, le azioni, i risultati e le lezioni apprese.
- Siate concisi (1-2 pagine) e, ove possibile, aggiungete citazioni o immagini.

- Condividere internamente ed esternamente (reti, conferenze, diffusione Erasmus+).

Risultato:

Portafoglio di esperienze istituzionali a supporto dell'apprendimento, del riconoscimento e dell'espansione.

Nome dell'istituzione	Dimensioni / Tipo	Sfida identificata	Azione intrapresa	Risultati	Lezioni apprese
Esempio: Scuola tecnica di Rijeka	500 studenti	Forte stress prima degli esami	Introdotti i laboratori di rilassamento e la "Calm Room"	Segnalazioni di ansia ridotte; maggiore partecipazione	Importanza della partecipazione e degli studenti

Strumento 15. Modello di rapporto annuale sul benessere

Scopo:

Per garantire responsabilità, trasparenza e apprendimento riepilogando i progressi annuali.

Quando usare:

Alla fine di ogni anno accademico (Fase 5: Sostenibilità).

Chi dovrebbe usarlo:

Comitato per il benessere con il contributo della dirigenza e dei dipartimenti.

Come si usa:

- Utilizzare il Piano d'azione come riferimento per riassumere i risultati ottenuti.
- Presentare dati di indagine, indicatori, storie di successo e aree di miglioramento.
- Distribuire il documento al personale e alle parti interessate e pubblicarne i punti salienti.

Risultato:

Integrazione formale del benessere nei sistemi di rendicontazione e qualità istituzionali.

Sezioni:

1. Sintesi
2. Panoramica delle azioni intraprese (collegate al Piano d'azione)
3. Indicatori chiave (dati del sondaggio, presenze, turnover del personale, feedback)
4. Storie di successo e sfide
5. Priorità per il prossimo anno

Questo formato promuove la trasparenza e allinea il benessere con la garanzia della qualità.

Questo quadro strutturato consente alle istituzioni di valutare i propri progressi nell'integrazione della salute mentale. Si basa sul modello dei quattro pilastri, con livelli di performance da 1 (iniziale) a 4 (integrato).

Il quadro di autovalutazione istituzionale AHEADinVET consente agli istituti di istruzione e formazione professionale di valutare i propri progressi nell'integrazione della salute mentale e del benessere nei sistemi organizzativi.

Si tratta di uno strumento sia diagnostico che di sviluppo, strutturato attorno al quadro dei quattro pilastri (leadership, insegnamento, benessere del personale e partnership).

Il quadro fornisce descrittori per quattro livelli di maturità, da Iniziale (1) a Incorporato (2), aiutando le istituzioni a individuare la loro fase attuale e a stabilire obiettivi di miglioramento realistici. Utilizzato annualmente o semestralmente, promuove il dialogo riflessivo tra dirigenti, insegnanti e studenti e crea prove per la garanzia interna della qualità e l'accreditamento esterno.

Non è uno strumento di giudizio, ma una guida per l'apprendimento istituzionale continuo e la trasformazione culturale.

Pilastro	Livello 1 – Iniziale	Livello 2 – Sviluppo	Livello 3 – Consolidamento	Livello 4 – Incorporato
Leadership e governance	Nessuna politica formale; consapevolezza limitata	Impegno informale; attività pilota	Benessere incluso nei piani e nei report	Politica completamente integrata; revisione annuale
Insegnamento e apprendimento	Nessun riferimento al benessere	Iniziative individuali degli insegnanti	Pratiche di benessere coordinate	Cultura del benessere in tutte le classi
Benessere sul posto di lavoro	Supporto ad hoc; alti livelli di stress	Un po' di riconoscimento, poca struttura	Programmi di benessere del personale in corso	Cultura aziendale positiva e sostenibile

Pilastro	Livello 1 – Iniziale	Livello 2 – Sviluppo	Livello 3 – Consolidamento	Livello 4 – Incorporato
Partnership	Contatto esterno minimo	Collaborazione occasionale	Collaborazioni locali regolari	Rete multisettoriale a lungo termine

Metodo di punteggio: Ogni pilastro ha un punteggio da 1 a 4; il punteggio medio indica il livello di maturità del benessere globale.

Scopo: Valutare i progressi e orientare la pianificazione dell'anno successivo.

Strumento 17. Elenco delle risorse europee e internazionali

Questo strumento presenta un elenco curato di quadri, relazioni e linee guida chiave europei e internazionali rilevanti per la salute mentale e il benessere nell'istruzione e nella formazione professionale.

Collega l'azione istituzionale con contesti politici più ampi, consentendo ai responsabili dell'istruzione e della formazione professionale di allineare le proprie strategie alle priorità europee esistenti e agli standard internazionali. Le risorse includono documenti politici dell'UE e dell'OCSE, quadri dell'OMS e iniziative Erasmus+ selezionate che informano la pratica basata sull'evidenza.

Consultando questi materiali, le istituzioni possono garantire che le loro strategie per il benessere siano coerenti, comparabili e aggiornate all'interno dello Spazio europeo dell'istruzione.

Organizzazione / Quadro	Rilevanza per la salute mentale della formazione professionale	Link / Riferimento
OMS – Modello sanitario scolastico completo	Quadro per il benessere olistico nell'istruzione	OMS (2021)
Quadro strategico dell'UE per l'istruzione e la formazione 2030 (ET 2030)	Dà priorità all'inclusione, al benessere e al supporto del personale	Commissione Europea (2021)

Organizzazione / Quadro	Rilevanza per la salute mentale della formazione professionale	Link / Riferimento
Pilastro europeo dei diritti sociali	Principio 16: Assistenza sanitaria e benessere sul lavoro	Commissione Europea
Strategia dell'UE per la gioventù 2019-2027	Concentrarsi sulla salute mentale e sulla partecipazione	Portale UE per i giovani
Quadro OCSE per l'istruzione 2030	Sottolinea la resilienza emotiva e l'agenzia	OCSE (2018)
Linee guida dell'UE per il miglioramento della salute mentale degli insegnanti	Guida pratica per la leadership educativa	Commissione europea (2023)
Risultati del progetto Erasmus+ AHEADinVET	Risorse basate sull'evidenza e strumenti di autovalutazione per la formazione professionale	www.aheadinvet.com

Strumento 18. Roadmap istituzionale (piano di 24 mesi) – esempio

La Roadmap istituzionale di 24 mesi offre un esempio pratico di come gli istituti di istruzione e formazione professionale possono strutturare il loro percorso di trasformazione del benessere nell'arco di due anni accademici.

Segue il modello in cinque fasi descritto nell'Organizational Change Handbook, dalla diagnosi alla sostenibilità, e illustra le tappe tipiche, gli attori responsabili e le tempistiche indicative.

La tabella di marcia funge da modello di pianificazione piuttosto che da programma fisso: ogni istituzione può adattarla alle proprie dimensioni, risorse e prontezza al cambiamento. La sua funzione principale è quella di visualizzare i progressi, promuovere la responsabilità e mantenere lo slancio suddividendo la trasformazione a lungo termine in passaggi realizzabili.

Fase	Intervallo di tempo	Tappe fondamentali
Diagnosi	Mesi 1–3	Audit sul benessere completato; rapporto approvato
Costruzione della visione	Mesi 4–5	Dichiarazione di visione adottata; campagna di comunicazione lanciata
Pianificazione	Mesi 6–8	Piano d'azione finalizzato; comitato istituito
Implementazione	Mesi 9–20	Progetti pilota in corso; formazione del personale erogata
Sostenibilità	Mesi 21–24	Integrazione delle politiche; pubblicato il rapporto annuale sul benessere

La tabella di marcia può essere adattata al ritmo e al contesto istituzionale.

Strumento 19. Indicatori raccomandati per il monitoraggio e la valutazione

Una trasformazione efficace richiede prove chiare e misurabili dei progressi compiuti. Questo strumento fornisce una serie di indicatori consigliati che gli istituti di istruzione e formazione professionale possono utilizzare per monitorare e valutare l'impatto delle loro iniziative in materia di benessere.

Gli indicatori coprono molteplici ambiti (benessere degli studenti e del personale, cultura istituzionale, frequenza, fidelizzazione e coinvolgimento della comunità) e sono progettati per integrarsi facilmente con i sistemi di garanzia della qualità esistenti.

Consentono una riflessione basata sui dati, supportano una rendicontazione trasparente e dimostrano l'impegno istituzionale verso il miglioramento continuo. Le istituzioni sono incoraggiate ad adattare questi indicatori ai loro contesti nazionali, mantenendo al contempo la coerenza nella misurazione nel tempo.

Dominio	Indicatore	Fonte dei dati	Frequenza
Benessere degli studenti	Punteggio di benessere auto-riportato	Sondaggio annuale	Annuale
Benessere del personale	Indice di burnout (ad esempio Copenhagen Burnout Inventory)	Questionario per il personale	Annuale
Cultura istituzionale	Senso di appartenenza (Likert 1–5)	Metodi misti	Ogni 2 anni
Presenza	Tasso di assenteismo degli studenti	Documenti scolastici	Trimestrale
Conservazione	Percentuale di abbandono scolastico precoce	Dati istituzionali	Annuale
Stabilità del personale	tasso di turnover	dati sulle risorse umane	Annuale
Coinvolgimento esterno	Numero di partnership	Documenti amministrativi	Annuale
Comunicazione	Visibilità dei messaggi di benessere	Revisione interna	Due volte all'anno

Strumento 20. Risorse visive e modelli (per uso cartaceo o digitale)

La comunicazione visiva rafforza il coinvolgimento e la comprensione. Questo strumento finale fornisce un elenco di infografiche, grafici e modelli stampabili suggeriti che possono accompagnare il documento strategico o essere utilizzati nella formazione istituzionale, nella rendicontazione e nella divulgazione.

Questi elementi visivi traducono quadri complessi, come il modello dei quattro pilastri e il processo di cambiamento in cinque fasi, in formati accessibili per personale e studenti. Includono anche modelli pratici (ad esempio poster, dashboard, grafici radar sul benessere) che aiutano le istituzioni a rendere visibile il benessere sia negli spazi fisici che in quelli digitali. L'integrazione di materiali visivi favorisce la trasparenza, la partecipazione e un'identità riconoscibile per l'iniziativa sul benessere.

Inclusioni suggerite per le appendici del rapporto finale o per il toolkit web:

- Grafico radar del benessere (per la visualizzazione dell'audit)
- Infografica del modello a quattro pilastri
- Diagramma di flusso del processo di cambiamento in cinque fasi
- Esempio di poster sul benessere del personale ("Abbiamo tutti una salute mentale")
- Infografica: dalla visione all'azione: il percorso di un istituto di formazione professionale mentalmente sano

Riferimenti

- AHEADinVET. (2023). *MentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions (AHEADinVET)* [Project description]. Retrieved October 2025, from <https://www.aheadinvet.com/en/projekt>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Basch, C. E. (2011). Healthier students are better learners: A missing link in school reforms to close the achievement gap. *Journal of School Health*, 81(10), 593–598. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00632.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- European Commission. (2019). *European Youth Strategy 2019–2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://youth.europa.eu/youthstrategy>
- European Commission. (2021). *Council Resolution on a Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training towards the European Education Area and beyond (2021–2030)*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). *A Comprehensive Approach to Mental Health*. Brussels: European Commission. <https://ec.europa.eu>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2022). *Working conditions and workers' well-being in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- European Parliament & Council of the EU. (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Kieling, C., et al. (2011). Child and adolescent mental health worldwide: Evidence for action. *The Lancet*, 378(9801), 1515–1525. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60827-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60827-1)

OECD. (2018). *The Future of Education and Skills 2030: Conceptual learning framework*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/education/2030-project>

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

World Health Organization (WHO). (2010). *A framework for promoting health in schools: The WHO global school health initiative*. Geneva: WHO.

World Health Organization (WHO). (2021). *Guidelines on mental health promotion and protection in schools*. Geneva: WHO. <https://www.who.int>

World Health Organization (WHO). (2023). *Mental health: Strengthening our response* [Fact sheet]. Retrieved October 2025, from <https://www.who.int>



AHEAD inVET

mentAI HEalth AmbassaDors
in VET institutions



Co-funded by
the European Union



www.aheadinvet.com



[/aheadinvet/](https://www.instagram.com/aheadinvet/)



[/profile.php?id=100089631393898](https://www.facebook.com/profile.php?id=100089631393898)



[/company/ahead-invet/](https://www.linkedin.com/company/ahead-invet/)



[/AheadInvet](https://twitter.com/AheadInvet)



iNNOVela

UNIRI



ITS TECNICO PROFESSIONALE
SPAGNA - CAMPANI
SPOLETO

EXELIA

bit
schulungcenter
member of bit group