

# La mediazione scolastica

di Consolata Peyron\*

## Introduzione

Lontani sembrano i tempi in cui in Germania la parola mediazione («Mediation») veniva confusa con meditazione («Meditation»); gli/le insegnanti si chiedevano chi avesse avuto l'idea balzana di introdurre una forma orientale di rilassamento nelle scuole e arrivavano ai corsi di mediazione con il cuscinetto per meditare!

Nell'ottica di una gestione alternativa e nonviolenta dei conflitti la mediazione si è ormai affermata sulla scena pedagogica e scolastica; non mancano oggi libri, congressi e corsi sul tema.

Questo articolo desidera offrire una panoramica sulla situazione della mediazione scolastica in Germania – paese in cui questo approccio ha ormai raggiunto vasta diffusione – partendo dalle mie esperienze sul campo in Germania, Svizzera ed Italia come mediatrice, formatrice e consulente.

Inizierò spiegando il concetto di mediazione, per poi elencarne le forme possibili, ed in conclusione considererò le esperienze pratiche di differenti progetti per valutarne vantaggi e difficoltà.

## Perché la mediazione a scuola?

Che cosa si intende con mediazione scolastica o mediazione nel lavoro pedagogico? Non sempre è chiaro

cosa si nasconda dietro a questa definizione così piena di promesse...

La mediazione è una forma di gestione dei conflitti costruttiva: si prefigge di gestire i conflitti interpersonali interrompendone la dinamica di escalation e superando lo schema vincente/perdente, per arrivare a soluzioni che soddisfino tutte le parti coinvolte. I rimedi dettati dall'alto hanno vita breve, mentre ci si può aspettare un risultato più profondo e duraturo quando i confliggenti siano coinvolti in prima persona nella ricerca di una soluzione al loro problema. Partendo da questo presupposto, la mediazione offre uno spazio neutrale e controllato per l'espressione dei sentimenti collegati al conflitto e per l'elaborazione creativa delle differenti possibilità conciliative insite nel problema dibattuto. I conflitti sono segnali di qualche disfunzione del sistema e/o della necessità di un cambiamento, si tratta di fenomeni normali della vita sociale; se affrontati con mezzi adeguati possono rappresentare un momento di crescita per gli attori coinvolti. La mediazione può fornire un metodo per sbloccare situazioni di conflitto o di stallo oppure – riconoscendo in alcuni casi l'irrisolvibilità di un conflitto – può aiutare l'elaborazione ed il man-

tenimento di un *modus vivendi* di compromesso.

La mediazione si è sviluppata nei più diversi campi del conflitto sociale. Sotto il termine *mediazione scolastica* vengono raccolte varie iniziative svolte nei centri di ricreazione e negli istituti scolastici, dagli asili alle scuole medie fino alle scuole superiori. Il fine è la diffusione di un approccio costruttivo di gestione delle dispute, ampliando il modello comune di reazione al conflitto che oscilla dal tentativo di ignorarlo e rimuoverlo alla ricerca di un colpevole, un capro espiatorio da punire ed isolare. La violenza fisica e psichica negli istituti scolastici viene infatti percepita dagli insegnanti e dai genitori come sempre più minacciosa; la questione se la violenza sia quantitativamente e qualitativamente aumentata oppure se sia semplicemente aumentata l'attenzione verso questo fenomeno prima trascurato rimane tuttora vivamente discussa nell'attuale letteratura scientifica<sup>1</sup>. La ricerca di nuove strade da percorrere rispetto ai conflitti è sovente motivata dal forte disagio dei docenti provocato non solo dai litigi tra ragazzi/e ma anche dalla percezione della propria incapacità ad una reazione adeguata di fronte ad una situazione sconcertante.

## Leadership educativa e scuola che cambia

di Emanuele Berger\*

La Scuola ha bisogno di persone in grado di costruire una chiara visione condivisa del futuro. Queste persone sono per definizione i "leader".

Il Congresso annuale della Società Svizzera di Ricerca in Educazione (SSRE), organizzato in settembre dall'Ufficio studi e ricerche (in collaborazione con l'USI e l'ASP), ha voluto esplorare a fondo questa tematica, invitando alcuni dei massimi esperti mondiali, accanto ai migliori studiosi svizzeri.

Contrariamente a quanto temuto da alcuni, l'uso del termine inglese "leadership" non implica in alcun modo la sudditanza della scuola al mondo aziendale. È vero esattamente il contrario: uno degli scopi principali dell'iniziativa è stato invece quello di mostrare che sul tema esiste una vasta e solida tradizione di ricerca in ambito strettamente educativo, e che tale ricerca è in grado di fornire indicazioni teoriche e pratiche utili per affrontare in maniera efficace le questioni legate alla leadership.

I contributi degli studiosi intervenuti hanno permesso di rilevare l'esistenza di molteplici definizioni e sfumature del termine *leadership*, ma anche di chiarire alcuni concetti ormai comunemente accettati.

Ad esempio, esiste un ampio consenso sulla distinzione tra *management* e *leadership*. Il primo, che può essere agevolmente tradotto in italiano con "gestione" o "amministrazione", implica il mantenimento efficiente della situazione organizzativa corrente. La *leadership*, al contrario, si riferisce all'influenza sulle azioni degli altri, nell'ottica di raggiungere determinati obiettivi. Potremmo quindi affermare che il *management* sia una condizione necessaria ma non sufficiente per una scuola di qualità, mentre i *leader* sono coloro che contribuiscono a configurare scopi, motivazioni e azioni delle altre persone, attraverso la costruzione di visioni condivise.

I relatori si sono poi dichiarati concordi sulla necessità che la *leadership* non sia limitata ad una persona, ma che sia condivisa, "distribuita". È infatti noto come si possa ottenere una maggiore efficacia attraverso il coinvolgimento di più attori nei processi decisionali. La conduzione di una scuola non può più essere immaginata come il compito di un direttore eroico e solitario, ma il risultato dell'interazione di mol-



## Esperienze pratiche di mediazione

In Germania mediatori, insegnanti, educatori, mossi sovente da un interesse personale per il tema, hanno introdotto la mediazione all'interno del loro istituto, offrendo dei corsi di sensibilizzazione sul tema per i colleghi o lavorando nella propria classe. Più rari ma di maggiore impatto sono i progetti più ampi, che introducono in modo strutturato e capillare la mediazione come metodo di gestione delle dispute all'interno di una scuola. Programmi di questo tipo incidono sulla qualità del contesto scolastico nell'immediato ma anche in un'ottica più lungimirante di prevenzione alla violenza. Al presente in tutti i Länder sono applicati dei progetti di mediazione scolastica nelle scuole materne, secondarie, nei licei e nelle scuole professionali. Gli obiettivi sono assai differenti tra loro per la diversità delle persone ed istituzioni implicate. In generale, nella pratica si possono tuttavia distinguere due approcci: la mediazione come processo di gestione in caso di conflitto, con un'ottica a breve termine, o invece la mediazione come approccio globale di gestione costruttiva, con una forte componente preventiva, per l'insieme dell'istituzione in un'ottica di intervento a lungo

termine. La realizzazione dei progetti dipende anche fortemente dalle risorse di finanziamento. In alcuni casi sono fonti federali, ma molto sovente sono i direttori scolastici o gli insegnanti stessi che recuperano i finanziamenti, mostrando una buona dose di fantasia.

Il modello di mediazione scolastica tedesco dell'Assia rappresenta il progetto più notevole ed è interessante per illustrare come può avvenire l'introduzione complessiva e graduale della mediazione. Per informare un collegio docenti sul tema è necessario iniziare con una conferenza di sensibilizzazione, per esempio nel quadro di una giornata di aggiornamento pedagogico. In seguito – qualora si riscontri un interesse di almeno una parte degli insegnanti – vengono proposti moduli di formazione. I docenti partecipano a un «Basiskurs» della durata di 24 ore, in seguito i ragazzi partecipano a dei corsi di 3 giorni di sensibilizzazione sulle tematiche del conflitto, in cui – con differenti metodi a seconda dell'età – si affinano l'ascolto, la comunicazione, la cooperazione e l'autostima, basi di ogni gestione costruttiva del conflitto; in giochi di ruolo si analizza la normale evoluzione dei conflitti ed i possibili punti di intervento per arrestarne l'escalation. Alcuni ragazzi/e che mostrano un interesse

particolare ad approfondire il tema hanno la possibilità di partecipare a dei laboratori pomeridiani per diventare mediatori tra pari all'interno della loro scuola. Gli attori di mediazione possono essere degli adulti che offrono la mediazione, per esempio gli assistenti sociali all'interno di una scuola polivalente, oppure i ragazzi che nel contesto della mediazione tra pari offrono ai loro compagni uno spazio ed un sostegno. I fruitori dei corsi di sensibilizzazione possono essere gli adulti e/o i giovani all'interno dell'istituto e/o i genitori.

Molto frequenti in Germania sono anche progetti a breve termine – nella forma di un corso di sensibilizzazione al conflitto ed alla mediazione per una classe – con il vantaggio di offrire una immediatezza di azione pur necessitando di meno risorse.

Importante nella scelta dei vari approcci mi sembra una chiara valutazione degli obiettivi raggiungibili con un'azione che toccherà solo alcuni attori.

## I risultati della mediazione

Ma che cambiamenti si riscontrano quando si attuano tali progetti? Le prime valutazioni scientifiche dei progetti in Assia hanno portato ai seguenti risultati<sup>2</sup>. Gli insegnanti riscontrano indubbiamente una diminuzione dell'aggressività tra i

ti individui interni all'organizzazione, indipendentemente dai ruoli formali.

Andy Hargreaves ha poi indicato un concetto relativamente nuovo in educazione, quello della "leadership sostenibile". In estrema sintesi, è sostenibile una leadership che sopravvive al leader, nella misura in cui un'organizzazione come una scuola è capace di implicarsi collettivamente in un continuo miglioramento anche dopo un cambiamento al suo vertice. Ovviamente il congresso ha portato innumerevoli altri spunti di riflessione e saranno i diretti interessati a stabilire in quale misura essi potranno avere dei riscontri nella loro pratica.

Da un punto di vista generale, è comunque fuori dubbio che vi siano delle chiare implicazioni legate allo sviluppo della leadership, con particolare riferimento ai direttori scolastici. Ne accenniamo solo alcune, che riteniamo irrinunciabili, riprendendo in parte le indicazioni del National College for School Leadership di Londra. In primo luogo, la formazione dei direttori dovrebbe porre un chiaro accento sulla dimensione pedagogico-didattica delle loro attività, che è il principale scopo della scuola. Ciò significa essere in grado di seguire e valutare i processi di insegnamento e di apprendimento nella propria scuola, e di pro-

muovere attività orientate al loro miglioramento. In secondo luogo, i direttori devono essere in grado di sviluppare una visione per la scuola, che possa accomunare tutti gli attori interni all'istituto, e che possa ispirare cambiamenti concreti. La costruzione di una visione condivisa implica poi la pratica di una leadership democratica e partecipativa, che possa condurre l'istituto a diventare una "scuola che apprende". Accanto a ciò, i direttori dovrebbero poi conoscere l'insieme degli stili di leadership, affinché sia loro possibile ricorrere all'intera gamma in funzione delle circostanze. Un ulteriore elemento da considerare è la capacità di collaborare con gli altri istituti, mettendo in rete competenze ed esperienze. Infine i direttori devono ovviamente possedere delle adeguate capacità gestionali (management).

Il nostro forte auspicio è che le ricerche educative presentate al congresso possano contribuire in maniera concreta e sostanziale al dibattito sul miglioramento della qualità della scuola ticinese.

Ulteriori informazioni sono disponibili ai siti <http://www.ti.ch/usr> e <http://ssre05.educanet2.ch/>.

*"Direttore dell'Ufficio studi e ricerche*



ragazzi nei cortili e nelle classi. I conflitti vengono gestiti in maniera costruttiva e soprattutto le competenze dei ragazzi che hanno partecipato a dei corsi sono aumentate. Si riscontra anche una migliore cooperazione generale tra gli insegnanti. I colleghi che hanno partecipato a dei corsi di formazione insieme intrattengono delle relazioni più costruttive che hanno una influenza positiva sul lavoro quotidiano. Ma quali sono le difficoltà con cui devono confrontarsi gli istituti impegnati in un tale cammino? In primo luogo ci si lamenta delle poche risorse messe a disposizione per i progetti sul piano finanziario, logistico (mancano spesso spazi appositi) e riguardo alla disponibilità di tempo. Appare difficile l'implementazione della mediazione se gli adulti e i ragazzi non possono contare su un appoggio, anche solo ideale, da parte dell'istituzione interessata. La seconda difficoltà è rappresentata dal passaggio dalla teoria della formazione alla prassi. Un terzo dei professori intervistati cita come ulteriori difficoltà il risentimento dei colleghi contrari alla mediazione, l'interesse carente per il tema, l'aspettativa di risultati eclatanti e immediati, il discredito per un lavoro pedagogico valutato alla stregua di un hobby. È interessante il fatto che le resistenze da parte degli allievi rappresentino una difficoltà molto minore.

Alle scuole che desiderino avviare un percorso di mediazione, le scuole intervistate raccomandano di creare

un'accettazione dell'idea in tutti gli interessati e soprattutto di considerare la motivazione del corpo insegnante. In seguito si considera necessaria una pianificazione a lungo termine, così come sono indispensabili la pazienza e la perseveranza nell'implementazione del progetto. Il coraggio di iniziare a piccole tappe ed un appoggio di consulenti esterni, specializzati sul tema, possono aiutare ad evitare di ripetere degli errori di base.

È importantissimo riconoscere che solo agendo sui vari livelli di un'istituzione scolastica – insegnanti e ragazzi/e – si possono ottenere cambiamenti nell'intera istituzione e si può così sul lungo termine agire sulla cultura attuale della scuola, caratterizzata sovente da una forte violenza strutturale e diretta. A Offenbach i risultati più interessanti si sono avuti nelle scuole in cui gli insegnanti per primi hanno partecipato ad un corso di sensibilizzazione, al quale sono seguiti dei corsi per le loro classi. Solo successivamente è stata introdotta la mediazione tra pari. Un inserimento graduale della mediazione così organizzato presenta il vantaggio di permetterne una maggiore accettazione, affievolendo o evitando le posizioni di resistenza da parte di docenti e/o di direttori. Interventi singoli – rivolti a bambini/e o ragazzi/e individuati/e come l'unica fonte del problema – rischiano altrimenti di volatizzarsi senza lasciare tracce. Per aumentare la sensibilità nel riconoscere gli eventuali conflitti in maniera preventiva e per favorire

un'ulteriore accettazione di queste nuove modalità di risoluzione è necessario formare gli insegnanti; in caso contrario si rischia che le nuove pratiche rimangano un costrutto teorico senza nessuna connessione con la prassi. È stato talvolta possibile riconoscere i corsi di mediazione come corsi di aggiornamento, con il vantaggio di non creare un ulteriore onere temporale per i docenti.

### Conclusioni

L'affermazione di base della mediazione, per cui i conflitti – se adeguatamente affrontati – possono rappresentare una fonte di sviluppo e di crescita per i ragazzi (e anche per gli adulti!), fa sì che questo strumento si ponga come una forza arricchente nel lavoro pedagogico delle scuole. Importante è anche il riconoscimento dei limiti. La mediazione non vuole e non può offrire delle ricette pronte per risolvere i conflitti scolastici, come talvolta gli insegnanti desidererebbero, ma costituisce soprattutto un piano preventivo per far nascere sul lungo periodo una disposizione a porsi in maniera nuova rispetto al conflitto, non negandolo o considerandolo solo un fattore di disturbo, ma cercando di comporlo in maniera costruttiva. La mediazione non è la risposta a tutti i tipi di conflitto; in situazioni di violenza molto forti sono necessari altri interventi.

Abbiamo visto che la mediazione, come metodo e atteggiamento di gestione costruttiva dei conflitti, si può manifestare in diverse forme di azione. Quando si tratta di introdurre la mediazione in un istituto è importante di conseguenza prevedere diversi percorsi, partendo dalle risorse e dall'interesse dei diversi attori.

\* Politologa e formatrice in Mediazione e conflict management



Foto TiPress/E.R.

### Pubblicazioni:

- Consolata Peyron: *Viele Kulturen – ein Mediationsverfahren? Von der Notwendigkeit vielfältiger Ansätze, Methoden und Verfahren in der interkulturellen Konfliktbearbeitung*, in: Mehta, Gerda; Rückert, Klaus (Hrsg): *Streiten Kulturen? Konzepte und Methoden*