

# Indice

<i>Introduzione</i>	
<b>La disciplina: il destino di una parola sfortunata</b>	7
<i>Capitolo primo</i>	
<b>Dal macro al micro: dalla teoria ecologica al concetto di organizzazione ed oltre</b>	21
<i>Capitolo secondo</i>	
<b>I protagonisti della Disciplina Positiva</b>	37
<i>Capitolo terzo</i>	
<b>Principi e processi che stanno alla base della DPP</b>	63
<i>Capitolo quarto</i>	
<b>Le strategie d'intervento cognitivo-comportamentale (Applied cognitive and behavior analysis)</b>	123
<i>Capitolo quinto</i>	
<b>Il modello di Canter e Canter: l'insegnante assertivo</b>	171
<i>Capitolo sesto</i>	
<b>Il modello assertivo di Canter e Canter: i contenuti</b>	203

<i>Capitolo settimo</i>	
<b>Il metodo positivo di Nelsen</b>	233
<i>Appendice</i>	
<b>Rassegna dei comportamenti indisciplinati più frequenti tenuti dagli allievi</b>	261
<i>Bibliografia</i>	283

## La disciplina: il destino di una parola sfortunata

Alcuni anni orsono ebbi modo di condurre una ricerca esplorativa, del tutto informale, al fine d'individuare le parole alle quali generalmente si associa la parola disciplina.

I risultati furono sin troppo prevedibili.

Le parole, che generalmente affiorano alla mente quando si sentono termini di questo tipo, dipendono in prevalenza dalla cultura ideologica della persona. Poteva essere diversamente? Naturalmente, i cosiddetti progressisti la collegano a concetti quali "punizione", "repressione", "illibertà", "controllo", ecc..

Un alone del tutto negativo, quindi, sembra circondare tale parola, intesa come l'antitesi di tutto ciò che è invece positivo.

I cosiddetti conservatori, al contrario, l'associano a parole quali "ordine", "rispetto", "autocontrollo", ecc.. La parola, in questo caso, si carica di un significato fortemente positivo.

Che ci sia schizofrenia in tutto questo? No! Semplicemente la miopia, o meglio l'astigmatismo, che discende da culture reciprocamente contrapposte e tuttora in forte conflitto reciproco.

Eppure, vi è del vero in questa contrapposizione!

La disciplina può essere sia una forma punitiva di controllo, sia un modo per creare ordine dal disordine. Tutto dipende dai circuiti cerebrali della persona che l'adotta, dal suo modo di collocarsi nella società e d'interagire con gli altri, insomma dal suo tocco di classe, come avrete modo di constatare dalla lettura di alcuni ricordi personali.

## Alcuni ricordi

Che l'esperienza, vissuta in classe, lasci delle tracce durature nel tempo, è una constatazione piuttosto ovvia (Meazzini, 2007). Ciò che stupisce è che, talvolta, questi ricordi risalgono a periodi imprevedibili.

Una prova? Frequentavo la prima elementare di una scuola veneziana. La mia insegnante, di cui ricordo perfettamente il nome e cognome, che non voglio qui offrire al sarcasmo di nessuno, aveva dei principi morali piuttosto rigidi ed una totale ignoranza a riguardo della psicologia relativa ai bambini di quell'età.

A pagarne le spese numerose vittime, tra le quali, ahimè, il sottoscritto. Quale l'evento che portò l'insegnante a trattarmi in un modo piuttosto originale (eufemismo!!).

Mi ero inventato di possedere una piccola scimmia, con la quale giocavo gran parte del pomeriggio, facendo ricorso solo alla mia immaginazione. A quel tempo ero un ottimo persuasore, al punto tale da aver convinto tutti i miei compagni di classe che la scimmia avesse per davvero scelto la mia casa, come il suo albero prediletto.

Ricordo, con molto affetto, mia madre che mi aiutava in questa finzione. Produceva colpi sulle scale, in grado di persuadere i miei compagni che la scimmia non fosse un puro parto della mia fantasia né un'entità metafisica ma un animale in carne ed ossa.

Com'era ovvio attendersi, questa finzione fece il giro di tutto il quartiere. Naturalmente anche la maestra ne fu messa al corrente. E reagì!

Una mattina, del tutto inaspettatamente, iniziò quelle lunghe, noiose prediche di tipo moralistico riguardanti la distinzione tra bugie e verità e sulle conseguenze negative delle prime.

Da tempo avevo preso l'abitudine di non ascoltarla. Stavo, quindi, beandomi nella mia realtà onirica, quando l'insegnante,

con scatto quasi olimpico, si rivolse a me e con tono molto severo mi chiese di alzarmi e di avvicinarmi a lei.

Cominciai a sospettare che quella mattina non si sarebbe conclusa gloriosamente per me. Naturalmente ebbi ragione!!

Fui infatti stratonato per una delle due orecchie (meno male che sono solo due!) ed indicato al ludibrio dei compagni come un bugiardo patentato, che non meritava rispetto alcuno.

Non piansi a quel punto, anche se le ragioni erano più che giustificate. Mi sentii, però, così profondamente umiliato da non volerne più sapere di quell'insegnante. Le conseguenze? Che il mio apprendimento decadde con la rapidità di una saetta.

Avevo iniziato male il mio percorso scolastico. Ebbi, però, la fortuna d'incontrare un insegnante, questa volta di terza elementare, che riuscì a riequilibrare la visione che avevo della scuola ed a contrastare i sentimenti di ripugnanza, che avevo acquisito.

Si trattò di un miracolo? Nient'affatto. Avevo semplicemente incontrato una persona professionalmente preparata, pronta a porre in evidenza le nostre qualità piuttosto che a sottolineare i nostri difetti o stranezze particolari. Capii allora che l'invenzione della scimmia non era assolutamente una bugia ma l'espressione di quella forza immaginativa presente in tutti i bambini, che scuola e comunità tendono talvolta a debellare con un'efficacia, che sarebbe ammirevole in altri settori.

Non voglio sovraccaricare il lettore di tutte le esperienze importanti, positive e negative, che ebbi modo di vivere all'interno della struttura scolastica.

Solo due ultimi *flash*. Insegnante di matematica in uno dei due Licei classici di Venezia.

Al di là della sua lacunosa capacità esplicativa, la prima delle due docenti aveva adottato una tecnica di interrogazione, che anni dopo compresi esser nota col nome di *roulette russa* (vedi il film "Il cacciatore" con Robert De Niro).

Al posto di veri proiettili, i numeri della tombola. Al momento dell'interrogazione, vera tortura alla *Torquemada*, estraeva da un sacchetto di tela grezza, tessuto adeguato alla situazione, un numero cui corrispondeva il nome di uno di noi.

Per aumentare la tensione, scuoteva il sacchetto più volte producendo un suono che, nella mia fantasia, somigliava molto a quello prodotto da un serpente a sonagli.

Naturalmente anch'io fui colpito ed affondato. Trassi tuttavia un sospiro di sollievo. Sarei stato risparmiato nelle prossime lezioni – così pensavo. Previsione sbagliata! Evidentemente non conoscevo le leggi della probabilità. Fui pizzicato altre due volte consecutive.

Lo stile d'interrogazione non subì alcun cambiamento. Era secco e privo di affettività. Non seppi a chi aggrapparmi. Ed il destino fu impietoso. Rinviato a settembre in matematica con un voto, di cui tuttora mi vergogno. Quello, però, fu il danno minore. Quello maggiore fu la straordinaria efficienza mostrata da quest'insegnante nell'abbassare vistosamente il mio senso di autostima, per lo meno in matematica, e di produrmi delle vere e proprie sofferenze psicologiche al solo comparire di un numero.

Non ho alcun dubbio. Fu Lei a dissuadermi dall'iscrivermi a facoltà scientifiche. “*Tanto non hai il bernoccolo per la matematica*” questo era il mantra, ripetuto dall'insegnante fino al mio totale esaurimento.

Avrete intuito che dovetti prevalentemente a Lei il fatto che io stia scrivendo questo libro e non formule di fisica. Così va la vita!

Se quest'insegnante dette il suo meglio nel convincermi della mia assoluta incapacità matematica, ve ne furono altri, non altrettanto abili fortunatamente nel condurre campagne demolitorie di tale natura. Erano, comunque, incapaci a condurre una classe.

Ultimo flash. Insegnante di lettere al Liceo. Era un persona colta e garbata. Troppo ingenua, forse, per potersi confrontare con classi sofisticate nell'arte del disturbo, come eravamo noi.

Quali le tecniche da noi usate? Quando a lui incombeva il compito di tenere la lezione all'ultima ora, il nostro comportamento, assai prevedibile, si evolveva come una sinfonia rossiniana. Dopo circa cinque minuti di lezione, dagli ultimi banchi alcuni compagni rumoreggiavano, dapprima con volume basso poi con uno via via crescente. Mentre questo succedeva, tutta la classe era interessata a scrutare la faccia del docente. Diveniva rosso, probabilmente dalla rabbia, dava segni di tensione muovendo corpo e mani in maniera sempre più disordinata e convulsa. Infine, l'apice del divertimento veniva raggiunto quando egli muoveva le orecchie in modo tutto suo. Bingo! Stavamo riuscendo nel nostro intento.

L'insegnante stava per sbottare! E così faceva, alzando la voce ed imponendo il silenzio attraverso minacce, che sapevamo essere del tutto innocue. Otteneva, però, il silenzio e questo lo rincuorava in qualche modo. Dopo dieci minuti, naturalmente, il gioco riprendeva, seguendo una precisa meccanica.

Noi producevano un rumore crescente, lui mostrava segni di cedimento fino al botto finale. Seguiva poi, una pausa di silenzio della durata di alcuni minuti, quindi il gioco riprendeva fino a che l'insegnante, novello San Lorenzo da noi cucinato a dovere, si vedeva costretto a cedere definitivamente le armi.

Terminava la lezione dieci minuti prima della chiusura ufficiale, consegnandoci la palma della vittoria. Avevamo ottenuto il premio: uscire dall'aula dieci minuti prima dell'orario ufficiale. Conquista certamente da non sottovalutare a quei tempi.

Quattro diversi stili, quindi, per condurre una classe. Solo uno però degno di nota. L'insegnante della terza elementare. Il

segreto? È quello che andremo a dipanare nel corso dei prossimi capitoli.

## **Una o più discipline**

Ad un osservatore distratto, il termine disciplina avrà solo un significato: regole da far rispettare ad allievi renitenti.

È proprio così? No. La disciplina è un argomento decisamente complesso e variegato. Al suo interno possiamo scoprire molte, interessanti componenti, che ne rendono possibile una ricca articolazione.

### **Prima componente: gli obiettivi**

A seconda dei risultati che si vogliono ottenere, la disciplina può essere orientata alla prevenzione (disciplina proattiva o preventiva) oppure alla repressione (disciplina repressiva).

Nel primo caso l'obiettivo, quanto mai ovvio, è quello di prevenire l'insorgere di problemi, che possono interferire nella conduzione della classe, non solo attraverso la formulazione di regole eque ma anche mediante comportamenti adeguati da parte degli insegnanti. Nel secondo caso, al contrario, il nucleo è dato dalle regole, il cui mancato rispetto è variamente sanzionato negativamente.

Evidentemente, il secondo obiettivo mostra una facilità di facciata, che illude sin troppi insegnanti. Grida, umiliazioni inflitte all'allievo, sarcasmo, ecc. sono strumenti tanto diffusi quanto inutili. Lo si sa! Quando uno ha un problema che non sa risolvere, a causa delle sue incapacità, essere aggressivo è lo stile che riesce meglio (sarcasmo?).



## **Seconda componente: lo stile**

A seconda della modalità con la quale si voglia introdurre e mantenere la disciplina, si parla di disciplina positiva oppure di disciplina negativa. I termini usati sono sufficientemente chiari ma non troppo.

Col primo termine “positiva” si fa riferimento ad un particolare stile d’intervento educativo, nel quale i comportamenti positivi, quali fra tutti la motivazione, l’autocontrollo *et similia* dell’allievo sono chiaramente incoraggiati con strategie pienamente rispettose della sua dignità. Col secondo termine ci si riferisce, invece, ad una conduzione della classe prevalentemente basata sulla punizione, espressa talvolta in modo irrispettoso nei confronti dei diritti degli studenti o su sanzioni rigidamente applicate.

Per inciso non pochi ritengono che questo sia il nucleo della concezione comportamentistica di tipo skinneriano. Nella realtà delle cose è vero proprio il contrario. Alla base della visione di *Skinner* vi è, infatti, un fattore, il rinforzo, non lontano dall’incoraggiamento, che è il nucleo della disciplina positiva. Troppo spesso la *vis* polemica porta a dolorosi fraintendimenti

## **Terza componente: natura della disciplina**

È un luogo comune affermare che la disciplina sia uno strumento finalizzato a creare le premesse, affinché il gruppo classe possa apprendere i contenuti proposti dagli insegnanti in modo agevole e tranquillo, senza subire cioè sussulti provocati da compagni poco abituati al rispetto delle regole, che stanno alla base della vita di gruppo.

Concepire la disciplina come strumento elettivo per raggiungere questi obiettivi, mi sembra voler cogliere solo un aspetto, molto superficiale, di tale termine.

A mio avviso, infatti, la disciplina non dovrebbe essere ideata ed utilizzata solo per raggiungere questi fini. Se ne restringe troppo il significato.

Al contrario, essa esprime l'impegno assunto dalla scuola per insegnare i principali comportamenti sociali, quelli che rendono possibile una vita di gruppo basata sul rispetto reciproco, sulla fiducia ecc.

Non è quindi un regolamento. È ben di più! È una delle forme più concrete per garantire allo studente la possibilità d'entrare da adulto in una società, che ha davvero estremo bisogno di persone in grado di bilanciare i diritti coi doveri, di porsi in una logica intrinsecamente democratica, che fa del rispetto dei diritti degli altri il suo punto cardinale.

Paradossalmente, intesa in questo senso, la disciplina ha un valore superiore a quello di molte materie di studio, che si limitano spesso ad insegnare nozioni astratte e non generalizzabili alla società attuale.

Preferisco vivere in una comunità nella quale i diritti di ognuno di noi siano naturalmente rispettati da adulti, che hanno concretamente appreso a scuola una filosofia basata su questi presupposti, piuttosto che vedermi circondato da intellettuali o presunti tali, la cui autostima è pari solo alla loro ignoranza per quanto riguarda l'universo dei rapporti interpersonali e dei valori che ne stanno alla base.

In definitiva la cultura o è morale o non è!

Da queste precisazioni discende una conseguenza inevitabile. Questo libro è dedicato ad illustrare le modalità adottabili per introdurre nelle scuole, là dove sia necessario, una disciplina positiva e proattiva (DPP), che possa contribuire a raggiungere gli obiettivi suindicati.

## **I fondamenti della DPP (Disciplina Positiva Proattiva)**

*Dalle parole ai fatti.* L'organizzazione e l'attuazione di una politica scolastica basata sulla DPP richiede il coinvolgimento di tutti gli attori che vi operano, oltre all'utilizzazione di procedure in grado di favorirne la comparsa ed il mantenimento di condotte positive

Non si tratta solo di compilare un regolamento con le sue regole e sanzioni. Troppo facile! È un cambiamento, che deve favorire un modo nuovo e più efficace di organizzare la comunità educante nel suo insieme.

## **I protagonisti della DPP**

La DPP si fonda sul coinvolgimento di ognuno dei tasselli che compongono l'istituzione scolastica. Val la pena, quindi, indicarli e tratteggiarne sin dall'inizio le loro responsabilità, ai fini di quest'auspicabile cambiamento.

### *Dirigenti*

Dire che servono dirigenti professionalmente preparati è sicuramente una banalità, che tuttavia ha fatto riempire migliaia di pagine da parte di psicologi, pedagogisti, dirigenti ministeriali ecc.

In molti di questi casi, è prevalsa la retorica e lo schieramento di parte, com'è buon uso nella storia italiana.

Raramente si è sottoposto il ruolo dei dirigenti ad un'attenta analisi delle sue competenze, che nel gergo organizzativo va sotto il nome di *job analysis* (analisi dei compiti lavorativi). Non rientra negli obiettivi di quest'opera presentare soluzioni

di questo tipo. Tra le mie caratteristiche personali non rientra il masochismo. Mi limiterò solamente a sottolineare alcuni valori e alcune fondamentali competenze richieste ad un dirigente, che voglia introdurre questo tipo di innovazione (cap. 3).

Al di là di valori ampiamente diffusi (per lo meno questo è l'augurio) quali il merito, la solidarietà ecc., quelli di maggior peso ai fini della DPP sono un profondo senso di rispetto verso gli altri e di autocontrollo, uniti ad una convinta adesione ai principi della democrazia concreta, non verbale, quindi.

Per quella verbale c'è già una gara feroce tra molti diversi figure (Indovini quali? Politici? Ben detto!), che spesso ne hanno usurpato il concetto stesso.

In alternativa è necessario esaltare quelle qualità, che fanno di una persona un cittadino moralmente democratico. Non vorrei scandalizzare qualche lettore. Preferisco vivere in una società composta di persone rispettose di sé e degli altri, piuttosto che essere circondato da individui, magari più eruditi della media, che però fanno spesso dell'inganno, dell'ipocrisia e dell'arroganza il loro punto di forza (che si stia parlando dell'italiano medio? Ah saperlo!).

I *talk show* televisivi (non tutti) sono sotto questo aspetto un delizioso *cocktail* di mala educazione. Che ne pensa?

Ovviamente altro tassello inevitabile per un dirigente, così attrezzato, è la necessità di condividere la *mission* sulla quale si fonda la DPP.

Naturalmente il possesso di questi valori è *conditio sine qua non* per poter introdurre la DPP. Se uno non ci crede, il castello non può essere costruito. Qualora, invece, esista questo tessuto valoriale, l'attuazione della DPP richiede da parte dei dirigenti competenze ed una capacità motivazionale di spessore. Deve saper creare un'atmosfera basata sulla cortesia istituzionale, condurre riunioni efficaci, fronteggiare con stile assertivo gli inevitabili conflitti che sono la contro-moneta di

ogni tentativo mirato a produrre cambiamenti, di qualsiasi natura essi siano ecc.

### *Insegnanti*

A questa figura di professionisti dell'apprendimento si richiedono molte abilità e particolari caratteristiche di personalità. Non tutti possono insegnare! Amara verità, questa, di cui non tutti sono consapevoli. Forse non ce ne siamo mai accorti, ma si tratta di una professione che non è alla portata di tutti e che non può essere valutata con le diavolerie, che lo Stato di tanto in tanto s'inventa.

Anzi! Non è particolarmente difficile superare test cognitivi od esprimersi anche ad alto livello su aspetti curriculari. Aspetti questi valutati all'interno dei famigerati concorsi. Molto più arduo, invece, è porsi efficacemente nei confronti di un allievo bullo, di uno poco interessato allo studio, di un altro che vuole strafare ecc.

Di fronte a questi problemi, poco conta quanto un insegnante sia pregno di nozioni ma quanto e come sappia comportarsi in circostanze così sfidanti. Trasferire informazioni, concetti ecc., tutto sommato, è l'aspetto più facile dell'insegnamento. Più difficile è saper trasmettere la conoscenza e, cosa ancora più ardua, saper affrontare con successo i problemi comportamentali e relazionali della classe e del singolo allievo.

Per questi – è doveroso ammetterlo – anche le strategie più avanzate nulla possono se non sono accompagnate da uno stile interpersonale, che formi parte integrante della sua personalità.

In altre parole le strategie trasferite grazie ad un efficace programma di formazione permettono di raggiungere buoni risultati, a condizione che l'insegnante possieda ottime caratteristiche relazionali o sia disposto ad acquisirle.

## *Studenti*

Ci sono e sono come sono! Il problema è quello di tener conto delle loro caratteristiche cognitive, relazionali e più largamente comportamentali, stimolandone lo sviluppo verso traguardi di natura cognitiva, relazionale e comportamentale, che siano i più elevati possibile.

Impresa non facile – è doveroso ammetterlo. Nessuno, però, ha mai detto che il lavoro dell'insegnante sia *easy* ed alla portata di tutti. Non è certamente assimilabile a qualsiasi impiego di natura burocratica. È una professione, che ubbidisce ad altre regole. Non crede?

## *Genitori*

Sono la controparte, non necessariamente negativa, dell'insegnante. Anzi, è vero proprio il contrario. La speranza è che diventino parte sempre più fattiva a riguardo della crescita dei loro figli e che colgano la necessità di un'efficace collaborazione con la scuola nel suo insieme.

Questo risultato sarà più agevolmente ottenuto grazie alle capacità sociali e comunicative espresse da tutti coloro, che operano all'interno del sistema-scuola.

## *Bidelli*

Non c'è niente da ridere! Il bidello è spesso al centro delle reti comunicative. Può essere un ottimo diffusore di *gossip* come al contrario un prezioso collaboratore nell'implementare la politica dell'integrazione dell'allievo disabile o con problemi comportamentali e nel favorire un adeguato clima sociale.

La sua attività, quindi, merita visibilità e necessita di un'adeguata formazione. Che ne pensa?

### *Amministrativi*

Essi non debbono essere esclusi da un processo di formazione. Non devono assolutamente fermarsi alla produzione, talvolta sfibrante di circolari ecc. ma uniformarsi a quella che va sotto il nome di cortesia istituzionale.

## **Che fare per dar vita alla DPP**

### *Mission*

Ogni attività razionale non può prescindere dalla formulazione di obiettivi, che ne costituiscono la *mission*. Nel caso della DPP essa è stata già formulata in precedenza e non sento la necessità di ribadirla.

### *Qualità dirigenziali*

Molte ahimè, si veda al capitolo secondo. Tra queste comunque dò priorità alla capacità di governare adeguatamente gli incontri con operatori (insegnanti, amministrativi, bidelli) che si tengono a livello individuale o di gruppo, alla sua competenza nel valutare la qualità educativa dell'intera scuola, con particolare riguardo ai genitori od ai loro rappresentanti e nella sua capacità di essere un leader e non un dirigente.

### *Professionalità insegnante*

Insieme di conoscenze e di abilità, che consentono all'insegnante di perseguire gli obiettivi curricolari e comportamentali che costituiscono la sua *mission* educativa.

Una vivisezione della sua professionalità sarà, anch'essa, presentata nel capitolo secondo.

#### *Team work (lavoro di gruppo)*

È probabilmente lo strumento principe, qualora s'intenda implementare la DPP. Il lavoro di gruppo non solo richiede competenze sociali ad alto livello ma è anche lo strumento principale per educare le generazioni future alla democrazia concreta, quella, cioè, che si dovrebbe attuare nell'interazione con gli altri.

Parti integranti delle qualità richieste all'insegnante in quanto professionista, saranno quindi altre abilità quali il *problem solving* sociale, la negoziazione, la gestione dei conflitti e la capacità di evolversi verso mete etiche sempre più elevate.

#### *Coinvolgimento dei genitori*

Necessario! Il problema è come attuarlo. Ancora una volta un po' di pazienza. Nel capitolo quarto e quinto saranno indicate alcune modalità per raggiungere quest'obiettivo.

#### *Formazione del personale amministrativo*

Necessario per umanizzare i rapporti all'interno della loro categoria professionale e con tutte le altre figure con cui entrano in contatto: insegnanti, famiglie ed allievi.