



Cittadini o sudditi dell' autonomia

ALADINO TOGNON

Con la lente di ingrandimento sul concetto di autonomia, l'Autore esamina le possibili contraddizioni di una parola slogan, che viene contemporaneamente pensata come fine o mezzo, riforma periferica o del sistema, costo o investimento e così via.

Non c'è leader senza gruppo, non c'è gruppo senza leader. Asserzione semplice e per ciò complessa. Essere dirigenti scolastici significa dar senso a due termini: gruppo e leader. La scuola dell' autonomia è la scuola dei gruppi che progettano e diventano protagonisti di progetti didattici ed organizzativi, sarà quindi una storia di leadership. Il capo d'istituto, nella scuola dell'autonomia, un'organizzazione sempre più a «legame debo-

le», diventa il «carburante» essenziale per il buon funzionamento dei gruppi. Facciamo però un passo indietro.

Nella nostra società dei «messaggi e delle sensazioni», dell'informazione veloce e sintetica, oscura e chiara, occorre fermarsi e riflettere per avere un' opinione. Un riappropriarsi della «cultura della lentezza» ci serve per tornare a «influenzare» e non essere solo «influenzati», per dare voce ai propri desideri, ai propri diritti e doveri, per non subire ciò che gli altri hanno deciso. Per essere «cittadini e non sudditi», per non credere che tutto, o quasi tutto, sia necessario e quindi oggettivo.

Fermarsi - dicevo - e riflettere su ciò che accade vicino e lontano dal nostro quotidiano vivere. Ripensare, ordinare o sconvolgere il nostro «campo» d'azione dove la nostra attività si svolge. Per tale motivo, in questa stagione «calda» per la scuola, ho voluto redigere delle semplici riflessioni sulla «scuola- dell' autonomia» dal punto di vista del dirigente scolastico. È mio desiderio invertire anche una sensazione spiacevole: negli ultimi mesi il dibattito sull' autonomia sembra ad uso esclusivo di pochi addetti ai lavori o peggio sembra quasi che l'autonomia riguardi i Capi d'Istituto, i Provveditori, i Dirigenti del M.P.I. Vale proprio la pena ribadire che il legislatore, nell'impostare con la «legge Bassanini», definisce chiaramente le finalità dell'autonomia, vuole che l'autonomia non sia un fine ma un mezzo per realizzare una migliore qualità del servizio scuola rispetto agli utenti e di chi tale servizio lo fornisce (operatori scolastici). L'autonomia è pensata per realizzare una didattica migliore,



per valorizzare la professionalità docente, per ottimizzare l'organizzazione e renderla più flessibile ai bisogni degli utenti. In caso contrario, il dibattito attorno all' autonomia rischia di interessare solo gli Uffici Periferici del M.P.I. e i capi d'istituto. Sarebbe il fallimento di un auspicato cambiamento. Occorre sviluppare dibattito attorno all' autonomia, a tutti i livelli, rendere protagonisti della riflessione i docenti, le rappresentanze dei genitori e degli studenti.

Non possono i dirigenti scolastici, fieri dei propri gradi, diventare solamente controparte del «resto del mondo», anzi, al contrario, sono protagonisti di un progetto costruito insieme con tutte le componenti dell' organizzazione. Ai dirigenti scolastici viene chiesto di gestire e sviluppare un sentimento del potere legato al cambiamento, allo sviluppo e liberazione dei poteri degli altri. In altre parole, come direbbe Spaltrò, sono detentori di un «potere lievitativo»

Il contributo breve e semplice che qui presento ha proprio l'obiettivo di provocare dibattito collegiale attorno al concetto di autonomia utilizzando l'ottica del «potere lievitativo».

Gli attributi dell' autonomia

Ragionando attorno al concetto di autonomia e raccogliendo articoli, pareri, documenti e pubblicistica varia attorno all' argomento in questione, mi sembra di cogliere un elemento comune: quasi tutti coloro che oggi si occupano di autonomia optano per scegliere degli attributi definenti il concetto d'autonomia.

Arbitrariamente ho messo insieme alcuni di questi attributi definenti scegliendoli in modo da avere delle dicotomie eclatanti. L'operazione è di per sé artificiosa, ma è innegabile che tali attributi definenti, sia pure con vari significati e inseriti in conte

ATTRIBUTI DICOTOMICI DEFINENTI del concetto dell' Autonomia

P	l'autonomia è	fine o mezzo
2°	l'autonomia è	costo zero o investimento
3°	l'autonomia è	riforma della periferia o del sistema
4°	l'autonomia è	legame o separazione
5°	l'autonomia è	sforna manager o diversifica e qualifica le figure professionali
6°	l'autonomia è	regola o responsabilizza



sti complessi, sono stati usati dalla recente pubblicistica sull'argomento.

Ho cercato di inventarmi un banale chiasmo e riferire le dicotomie al chiasmo. Enuncio, per ora gli attributi definenti:

Mi sono divertito a costruire il chiasmo: *avremo l'autonomia della scuola o la scuola dell'autonomia*.

È interessante usare il chiasmo (è un grande amico-maestro il prof. Enzo Spaltro, che mi ha stimolato ad usare il chiasmo) per mostrare l'equilibrio esistente tra repressione ed espressione, al bivio tra apparenza e trasparenza, tra oggettività e soggettività. Il chiasmo è costruito con l'appaiamento di opposti (alcuni esempi: l'esagerazione del senso, il senso dell'esagerazione, oppure la bizzarria della ragione, la ragione della bizzarria. Con tali appaiamenti di opposti, si individuano i poli deboli e quelli forti, quelli «leggeri e quelli pesanti», quelli opachi e quelli trasparenti (E. Spaltro). Nel caso del nostro chiasmo: «*l'autonomia della scuola*», quest'ultima diventa punto debole, apparenza, oggettività pesante o opaca. Se ragiono attorno alla «*scuola dell'autonomia*» vedo: punti forti, trasparenza, soggettività, leggerezza, progettualità, trasparenza.

Tentiamo ora un gioco ma mi auguro che piaccia anche a chi leggerà il presente articolo e abbia voglia di continuarlo. Tentiamo un'analisi degli attributi definenti ai quali attribuisco significato dicotomico legandoli, alla fine, alle singole parti del chiasmo.

L'autonomia
è un fine o
un mezzo

Qualora si scambiassero l'autonomia come un fine e non come un mezzo per cambiare la scuola e renderla più adeguata alle esigenze degli utenti del servizio, avremmo il trasferimento della burocratizzazione dall'alto al basso senza nessun vero cambiamento, ingessando tutto il sistema scuola. L'autonomia della scuola è un mezzo per favorire il passaggio della scuola da istituzione ad organizzazione. Se sarà un mezzo avremo la scuola «a servizio a... (utente, società, famiglie, comunità...)» con una chiara predisposizione al continuo cambiamento per autoregolarsi in rapporto alle esigenze interne ed esterne. L'autonomia è un mezzo per realizzare una scuola di «progetti» e non la scuola degli «adempimenti»; la scuola che si rinnova al suo interno per rispondere ai bisogni e desideri del «qui ed ora» e non una scuola ingessata che trasmette modelli. Una scuola che abbraccia l'estetica e non l'etica. Enzo Spaltro pensando alla scuola scrive: «Il concetto di bravo è inevitabilmente ancorato al passato, perché è un concetto etico, quindi domenicale, norma

Tivo. Invece concetto di bello è implicitamente connesso al futuro, perché è un concetto estetico, quindi sabbatico apolitico e quindi legato ad un'idea di bellezza. Si tratta di privilegiare il lato etico o quello estetico. Il primo è connesso con l'ortodossia, con la legge, con il senso di colpa, con il controllo..... invece il bello e il brutto stanno più legati ad una speranza, ad un progetto di benessere»

La scuola dell'autonomia è un mezzo per realizzare una scuola bella, la scuola dei desideri, degli attori che la frequentano: alunni, genitori, docenti, dirigenti. Il dirigente abbraccia la dimensione estetica del potere che è sì ansiosa ma non è colpevolizzante.

Possiamo quindi rileggere in questo modo il chiasmo: se l'autonomia è considerata come un fine allora si vuol costruire «l'autonomia della scuola» ricreando opacità e ulteriore burocratizzazione; se si intende la scuola come mezzo e la si interpreta con «gusto estetico» si intende costruire «la scuola dell'autonomia» che si enuclea come «scuola dei progetti e della realizzazione dei desideri».

L'autonomia
è
investimento
o costo zero

Realizzare un'autonomia a costo zero significa razionalizzare non nell'ottica dell'efficacia e dell'efficienza ma operare una tragica scelta di politica scolastica dove non cambieranno minimamente i dati allarmanti forniti dal CENSIS, che vorrei brevemente ricordare. Secondo il CENSIS fatti mille gli iscritti alla scuola media, 654 arrivano al diploma e solo 127 alla laurea³.

Non solo. Riportata a 100 la spesa media per alunno abbiamo un 169 di spesa della Francia e in 170 dell'Inghilterra (dati del 1995). A fronte della vergognosa campagna di denigrazione rivolta al mondo della scuola quando si grida che in Italia abbiamo il rapporto più basso tra insegnanti e alunni, ricordando che in Francia e in Svezia c'è un notevolissimo investimento di risorse umane nell'orientamento scolastico e nelle attività di sostegno all'attività scolastica che non sono «contabilizzate» nel sistema scuola. Ricordo che l'handicap negli altri paesi Europei non è inserito nelle classi, ma ghettizzato in scuole speciali. Con l'accordo tra governo e sindacati del 10 dicembre 1997 sono arrivate una parte importante di risorse per l'autonomia: 1000 miliardi nella finanziaria del 1999. Non solo. Nel documento si ribadisce la centralità della scuola per la società italiana, si riconosce la necessità di defiscalizzare le spese sostenute dagli operatori per aumentare la professionalità, si cercherà di dare l'opportunità di usufruire di anni sabatici. È un grande passo. Un

reale «mattoni» per costruire l'autonomia. Si porrà il problema della formazione. Che sarà formazione per l'autonomia. Certamente legata ai saperi ma soprattutto al «saper essere» docenti, capi d'istituto della scuola dell'autonomia. Fu concreto significa saper costruire «progetti di miglioramento», quindi scuola di qualità. E meglio chiarire cosa intendo per qualità. La qualità non è una procedura, o meglio, non solo. La qualità è prima di tutto un «pensiero». E la voglia di pensare come ognuno di noi può migliorare la scuola, il proprio lavoro, la propria giornata lavorativa. La qualità non è legata all'oggettività ma alla soggettività di un progetto. Potremo avere una scuola «messa a norma» progettando secondo le indicazioni della Legge 626; una scuola dove ogni azione è codificata e chiara a tutti ma ciò non ci garantisce sulla qualità dell'apprendimento. La qualità è un pensiero: come posso star bene a scuola e aiutare gli altri a star bene; non solo, quanto si impara e quanto si insegna nella mia scuola?⁴

La qualità è fondata sulla capacità degli operatori scolastici di sapersi autovalutare. Non in modo approssimato e non scientifico, ma conoscendo le fasi di una costruzione del progetto e trovando, nella sua costruzione, i modi e gli strumenti per valutarlo. In una fase successiva si valutano i risultati confrontandoli con l'esterno e ricevendo valutazioni dall'esterno.

Non percorrere questa strada significherebbe cadere nelle 5 rappresentazioni ai qualità che oggi, con alterna fortuna, girano nei nuovi mondi lavorativi italiani e ricordati da Luca Amovilli⁵ che qui sinteticamente riporto:

1 a rappresentazione - È una interpretazione molto legata al si

stema produttivistico preindustriale, Amovilli la definisce «arcaica». È un'interpretazione romantica della quantità e qualità che sono legate da un rapporto inversamente proporzionale, in cui l'uno è a scapito dell'altro.

Anche nella relazione di insegnamento-apprendimento si avevano ipotesi legate ad una qualità «per pochi», tipiche delle botteghe o delle scuole per «eletti». Questa metodologia della cura, dell'affetto legato alle cose e alle persone è pienamente legittimo, tuttavia la produzione industriale e postindustriale è

spesso contraddistinta da una qualità complessiva sensibilmente maggiore della produzione artigianale. Così anche l'apprendimento di gruppo, e di collettivo, ha delle potenzialità, se ben condotte, enormi. Non sempre è vero che piccolo è bello, soprattutto se non lo si sa gestire e dare sviluppo, quindi ingrandirsi.

2a - La seconda interpretazione della qualità è definita da Luca Amovilli come «rappresentazione cosmetica». L'accezione cosmetica è contraddistinta dall'attenzione al sistema e alla riproduzione immediata.

Si cura momentaneamente il sintomo senza attaccare le cause. La cosmesi cerca di coprire, nascondere e cancellare momentaneamente le disfunzioni del sistema. Molto spesso si mette sotto accusa pezzi del sistema scuola e non si riesce a collegare la disfunzione con tutto il contesto. Si creano i capri espiatori.

3a - La terza interpretazione della qualità è definibile come «concezione ingegneristica quando voglio sapere la qualità di qual
I cosa, prima di tutto la misura». La misura c'entra con la qualità inevitabilmente e non si può sostenere che la qualità sia «immutabile». Il problema, asserisce Amovilli, è un altro: «misurare è già intervenire, misurare è già cambiare, modificare». E continua: «non si può misurare una cosa tentando di dimostrare poi che essa sia sempre stata ciò che - vediamo -: lo stereotipo individualista, in base al quale le persone sono, indipendentemente da ciò che le circonda, è quanto di più "antiscientifico" ci possa essere». Non si può misurare senza cambiare.

4a - La quarta interpretazione della qualità che spesso è espressa dal concetto di qualità totale è di per sé «una qualità alibistica».

Tale concezione parte da un concetto plausibile: «Tutto adeguatamente progettato e curato». In sé asserisce l'autore citato, «Possiamo condividere questo pensiero ma anche taciarlo di superficialità: a partire da dove e in che direzione, con che legami reciproci io curo, progetto, metto a punto un'intera organizzazione? Il tutto non è di per sé meglio del poco». Sembra più che altro una qualità che voglio «mettere le mani dappertutto» senza ipotesi interpretative, senza diagnosi.

5a - La quinta e ultima rappresentazione della qualità proposta dal ricercatore dell'Università di Trieste è legata ad una visione «liturgica». E la qualità che diventa norme, insieme di doveri,

atti standard da compiersi. Ecco che gli esempi tipici di tale

qualità liturgica sono i regolamenti tipo ISO 9000: «fanno divenire una questione plurale in qualcosa di oggettivo». Quando in ogni Istituto fosse realizzato pienamente quanto prevede la famosissima legge sulla sicurezza degli edifici (L. 626), auto

maticamente non si avrebbe una qualità del servizio. Si sarebbe risolto la qualità della vita degli alunni e degli operatori? Nelle

scuole si apprenderebbe di più? I climi relazionali sarebbero automaticamente migliori?

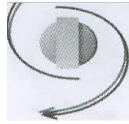
Vorrei ribadire il concetto espresso rispetto alla qualità: essa è un pensiero che dona significato al fare e all' essere protagonisti di un' organizzazione.

L'autonomia è investimento di risorse economiche (accordo IO dicembre 1997) e risorse psichiche di tutti i protagonisti, l'autonomia è un progetto. Se l'autonomia sarà a costo zero sia economicamente sia come investimento di energia intellettuale sarà legata alla parte del chiasmo che si riferisce «all' autonomia della scuola». Sostegno, formazione, investimento di energia culturale, centralità della scuola significa realizzare «la scuola dell' autonomia».

L'autonomia è riforma della periferia o del sistema

A mio avviso la scuola ha bisogno di una riforma di sistema, quindi è necessaria ed urgente la «riforma dei cicli», ma non solo. L'autonomia, qualora si interessasse solo della periferia, risulterebbe essere uno strumento foriero di conflitti e di ghetizzazione. Se il risultato del cambiamento del «sistema scuola» con l'autonomia dovesse riformare o fermarsi solo alla periferia, avremo una riforma che disegnerà scenari nei quali alcuni giocatori si cimentano in una tragica partita a poker dove il gioco è a somma zero. Uscendo dalle metafore si sposta il potere da una figura all'altra, da un organo all'altro, senza che realmente arrivi alla «scuola reale» un briciolo in più di progettualità e potere lievitativo inteso come agente di cambiamento e di libertà.

Dovrà essere chiaro non solo il ruolo dei Capi d'Istituto, ma anche il ruolo e il potere degli Ispettori, Provveditori, Sovrintendenti o del dirigente regionale, dei dirigenti Ministeriali, IRSSAE e così via. L'autonomia diventa una scommessa di riorganizzazione generale del sistema non solo della periferia o di un singolo ruolo. Il significato del potere dovrà passare da ripartitivo a lievitativo. Il potere serve per favorire il cambiamento. Guai se non fosse così. L'alternativa ha scenari foschi: ora si chiede l'autonomia per l'istituto scolastico, in seguito i docenti chiederanno l'autonomia dal capo d'istituto e quando, eliminato il capo d'istituto, i docenti a loro volta gestiranno un potere, sempre nella logica ripartitiva, saranno i genitori, gli studenti, la società che chiederanno l'autonomia dalla scuola. Tutto il sistema sarà e dovrà essere valutato in quanto riesce a innescare cambiamento e, a tutti i livelli, il «potere» avrà un unico scopo: favorire un clima continuo di rinnovamento per la qualità del ser



vizio, avere potere non per comandare chissà chi, ma per poter cambiare e aumentare il potere degli altri.

Ritornando al chiasmo:

- *L'autonomia della scuola* è la riforma della periferia;

- *la scuola dell' autonomia* è la riforma del sistema.

È legame o separazione

L'autonomia, dichiariamolo subito, va praticata come rete di risorse, come sinergia di potenzialità. Non è concorrenza sfrenata, ma è, e pratica, sani e corretti principi di competitività rispetto alla domanda di servizio.

Cosa succede in ambito aziendale? Non è forse vero che in un determinato stabilimento della Fiat si progetta e si realizza delle scocche che poi saranno montate e utilizzate per realizzare modelli diversi di macchine: Thema, Alfa 164, ecc. Oggi efficienza ed efficacia è sinonimo di flessibilità e di «rete», di messa in comune delle potenzialità. L'autonomia è solidarietà che comporta sul piano pratico la mobilità di risorse e di persone. Non può essere privatizzazione (ovviamente non mi riferisco al discorso scuola privata- pubblica) di mezzi e di persone, ma è condivisione e sinergie di risorse materiali e immateriali. Autonomia significa creazione, evoluzione, abbandono e ricostruzione di legami interni ed esterni che vanno coniugati con due

concetti fondamentali: partecipazione e condivisione. Non ci può dispiacere che oggi l'utente del servizio scuola, scelga e desideri una scuola di qualità secondo la propria percezione soggettiva di qualità. La scelta di una scuola al posto di un'altra non è necessariamente, in una società che assicura l'abbandono formativo, un giudizio di valore sulla scuola non scelta. Anzi auspico la libertà di scelta della propria scuola da parte di ragazzi o genitori poichè è l'appropriazione di un'aspirazione, di un desiderio. In una società democratica ci sono scuole che devono diversificarsi e cooperare, mettono in comune risorse, proprio perché sono diverse e fiere di tale diversità. La scuola dell' autonomia è la scuola che sa cosa proporre, che ha una sua ben precisa carta d'identità, saldamente fondata su precise scelte pedagogico-didattiche, dimostrando serietà professionale nel raggiungere i risultati che promette.

Ciò significa sapersi confrontare e finalmente risolvere problemi della delega, della rappresentanza, nodi centrali per qualsiasi democrazia.

Allora domandiamoci (speriamo lo faccia il Ministro quando dovrà licenziare i regolamenti riguardanti gli organi Collegiali), in questa stagione dell' autonomia, per dare delle risposte anche

se non definitive: chi rappresenta chi? chi rappresenta come? chi rappresenta dove e quando? Per il capo d'istituto la risposta sta nel saper aumentare il suo «potere lievitativo», facendo emergere, con la delega e la rappresentanza, il «potere lievitativo» di altre figure, come, per esempio, le figure di sistema, previste in tanti dispositivi normativi ma mai effettivamente concretamente realizzate salvo casi sporadici e non proprio riusciti di attivazione legate essenzialmente ai «soprannumerari»

Ritornando al chiasmo:

- *L'autonomia della scuola* è separazione, concorrenza, conflitto;
- *la scuola dell'autonomia* è legame, costruzione di un «sentire comune» e condiviso, della cooperazione e della condivisione delle risorse.

L'autonomia
sforna
manager o
qualifica
nuove figure

Se sfornasse dei responsabili (d'istituto, provinciali, regionali) manager diventerebbe un «fine» che si descrive con la categoria dell'imprenditorialità.

Qualora sviluppasse e favorisse la diversificazione e lo sviluppo di vecchie (psicopedagogisti, operatori tecnologici, ecc) e nuove professionalità diventerebbe, come asserisce Missaglia, una categoria della democrazia.

L'autonomia non è decisionismo ma partecipazione e democrazia. Il capo d'istituto non è un manager ma un leader dei gruppi?

più presenti nelle scuole e del gruppo dei gruppi che è il collegio docenti.

È un leader che sa parlare la stessa lingua, o meglio, gli stessi dialetti di gruppi presenti nell'istituto. Ha specifiche competenze professionali, è capace di coordinare, indirizzare, stimolare le progettualità e la democrazia interna all'organizzazione scolastica realizzando sinergie tra i vari gruppi, tra i coordinatori, con i comitati dei genitori e degli studenti, Consigli d'istituto e di Circolo (auguro che continueranno a chiamarsi in tal modo e non «consigli di amministrazione», sarebbe una scimmiettatura grottesca e fasulla). Il leader deve sapere ascoltare: cosa facile da dirsi, difficile da apprendere.

Trovo strano che lo sviluppo della riflessione attorno all'autonomia sia legato all'aumento di potere delle singole figure professionali e non all'autonomia di potere data ai piccoli gruppi che oggi, dalla sociologia alla psicologia, vengono indicati come il vero mattone del cambiamento, portatori della speranza di cambiare effettivamente dal basso la nostra società. Come sarà la formazione dei capi d'istituto? I soldi sono pronti, le agenzie formative, soprattutto private, hanno «scaldato i motori»



ri», pronte a fare un bel boccone della torta. C'è il rischio che si offra al novello dirigente della scuola dell' autonomia vecchie «minestre formative», vecchi canovacci di formazione, modelli estranei alla specificità della scuola. Sicuramente saranno pronti dei bei «pofpettoni giuridici» da far ingoiare. Ciò non è male, ma non basta. Non si formerà il capo d'istituto tralasciando di lavorare sul suo personale cambiamento, sulla necessità di saper essere oltre che di sapere. Saper essere significa, come detto più sopra, saper ascoltare, accantonare deliri di onnipotenza, accettare e convivere con l'ansia, saper negoziare, saper influenzare e non imporre, vivere il conflitto interno ed ogni organizzazione con una risorsa, saper delegare, saper comunicare e anche saper decidere.

Non si insegnerà tutto questo con i vecchi canovacci formativi utilizzati ancora oggi. Occorrerà fare delle scommesse e correre qualche rischio. Si avrà il coraggio di chiedere ai capi d'istituto di formarsi con la partecipazione ad una dinamica di gruppo? (T-GROUP). Sapranno i capi d'istituto dare una nuova interpretazione al loro lavoro: operatori del benessere delle persone che frequentano l'organizzazione scuola?

Rivisitando il chiasmo con le dicotomie avremo:

- l'autonomia della scuola sceglie e valorizza i manager;
- la scuola dell'autonomia sceglie la qualificazione di nuove figure professionali e le legittima, propone lo sviluppo dei piccoli gruppi, delega, sviluppa leadership.

L'autonomia
regola o
responsabi-
lizza

Qualora l'autonomia fosse esclusivamente un fine;
se venisse realizzata a costo zero sia economicamente, sia come investimento;
qualora riguardasse solo la periferia e non l'intero sistema; qualora risultasse sinonimo di separazione, isolamento o concorrenzialità tra scuole;
qualora sfornasse manager, o meglio, dei generali dello stato di «Bananas»,
il tutto potrebbe reggersi solo se supportato da un fitto mansionario, da regole minuziose e rigide, svuotando così i bisogni reali sia degli utenti del servizio scolastico, sia degli operatori.
L'aria che oggi tutti vogliono respirare è legata al desiderio di essere protagonisti: una scuola che con mani libere sappia e possa progettare.
L'autonomia è liberazione di forze all'interno di un campo, tali forze (lo sappiamo dalla fisica), si muovono secondo linee di forza intrinseche. L'autonomia è responsabilizzazione dei sin



goli e dei gruppi rispetto a progetti da loro costruiti e conseguentemente condivisi. Tali progetti si sviluppano all'interno di un «campo» fissato dal Parlamento e dai Regolamenti realizzati dal Ministro per dar attuazione alla volontà parlamentare.

Sicuramente occorrono meno regole per il gioco all'interno del «campo» e contorni! confini chiari, visibili e certi del «campo». Più si punterà alla creazione di strumenti idonei a favorire la responsabilità dei giocatori, più aumenteranno le speranze di realizzare un sogno: l'autonomia come potenziamento e sviluppo della democrazia.

Ritornando per l'ultima volta al chiasmo:

- *l'autonomia della scuola* privilegia le regole;
- *la scuola dell'autonomia* sceglie la responsabilizzazione all'interno di «campi» definiti e condivisi.

Concludendo tali considerazioni vorrei sottolineare che nei dibattiti, nella pubblicistica, nei lavori delle associazioni di categoria molto spesso viene usata la prima parte del chiasmo: l'autonomia della scuola, con tutti i pericoli di opacità, oggettività che tale concetto si porta appresso.

Mi permetto di suggerire di argomentare attorno all'argomento, utilizzando la seconda parte del chiasmo: la scuola dell'autonomia, concetto foriero di progetti per la democrazia.

Nella scuola dell'autonomia il dirigente è un protagonista forte che vive nell'ansia ma che riesce a viverla come energia positiva, come risorsa per il cambiamento.

Aladino Tognon

¹Luca Amovilli, *Organizzare qualità*, Patron, Bologna 1995

²Enzo Spaltro, *La buona scuola*, La Penna D'Oca, Napoli 1997.

³In G. Gasperoni, *Il rendimento scolastico*, li Mulino, Bologna 1997

⁴L.Amovilli, *Imparare a imparare*, Patron, Bologna 1994

⁵L.Amovilli, in *Quaderni di psicologia del lavoro*, vol. IV, Guarini, 1996