

Articolo tratto dal numero n.4 giugno 2010 de <http://www.lascuolapossibile.it>

Da Insegnante a Capo d'Istituto

La strada è irta di difficoltà

Organizzazione Scolastica - di Menna Rosanna



Se da un po' di tempo in qua è difficile essere insegnanti, miglior sorte non ha il Capo d'Istituto. *Chi è costui?* Nella consuetudine scolastica, in effetti, egli **non è altro che un insegnante che cambia lavoro**. Cerchiamo di analizzare alcuni nodi che caratterizzano il cambiamento di questo passaggio.

Se prima era un professionista specializzato in processi poi diventa un curatore di specialisti: cambia interlocutori. Non si confronta più direttamente con gli studenti, se non per eccezioni, ma con gli insegnanti e con la moltitudine e molteplicità di richieste e sollecitazioni provenienti dal territorio alla scuola. Egli non è più precipuamente impegnato ad occuparsi di metodologie, contenuti disciplinari e di dinamiche strettamente collegate con l'insegnamento e inerenti all'apprendimento, ma dei tanti aspetti burocratici, amministrativi, istituzionali, organizzativi del lavoro e del personale.

A questo punto il Capo d'Istituto ha necessità di crearsi un nuovo mestiere, una nuova immagine. **Inizialmente era un insegnante ed era tra colleghi, ora non lo è più e di conseguenza entra in una sostanziale indeterminazione carica di solitudine**. L'incompetenza sopravanza: prima si sentiva attrezzato per svolgere al meglio il suo mestiere. Riuscire a capire il proprio ruolo è difficoltoso, poiché in quello precedente sapeva bene chi era. Anche il contesto professionale con cui si confronta può risultare estraneo, prima invece ne possedeva in comune il modo di esprimersi, le questioni, i dubbi o le certezze e gli atteggiamenti.

A questo punto il Capo d'Istituto deve catturare la stima degli ex colleghi che se da una parte sono disposti a non dimenticare ciò che egli è stato, dall'altro mostrano circospezione o indifferenza rispetto a quello che egli sarà d'ora in poi.

Per aver scelto campi d'azione nuovi, **deve "elaborare il lutto" derivante dall'abbandono di cose conosciute, di certezze**. Deve anche opporre resistenza alla voglia di dissimularsi tra i colleghi di una volta, facendo credere di non essere cambiato e che niente si è trasformato, che lui è sempre quello di prima e soprattutto uno di loro: non sarebbe credibile e porterebbe con sé una dichiarazione evidente di debolezza.

Tutto questo è cosa nota. Ora l'autonomia e la dirigenza implicano nuovi aspetti. **Il Capo d'Istituto è chiamato a garantire i processi decisionali**. Da un ruolo principalmente burocratico, il suo ruolo diventa quello di responsabile dell'amministrazione dei servizi inerenti alla scuola in previsione del conseguimento di risultati che, al contempo, diventeranno argomento di rendicontazione e valutazione. La sua mansione muta: da custode di programmi e prescrizioni centrali in ricercatore di interlocutori territoriali con cui dialogare, al fine di proporre un'offerta formativa

allettante. Dalle diverse esigenze del management autonomo scaturisce la necessità di costruire apparati strutturali articolati in più livelli, con figure adibite a ricoprire e gestire ruoli di organizzazione intermedia.

Rimane sempre valido la mansione di controllo del rispetto delle osservanze burocratiche da parte dei lavoratori, ma è altrettanto necessario spostare l'attenzione verso la **"valorizzazione delle risorse umane"**. Anche i documenti normativi inerenti la figura del Capo d'Istituto lo sottolineano. Questo ha per conseguenza la necessità di farsi carico in prima persona del **compito di curare i meccanismi di ricerca e di valorizzazione delle qualità di ognuno**, al fine di poter sollecitare e garantire la difesa dei fattori stimolanti caratterizzanti la motivazione.

Quindi il Capo d'Istituto - all'interno di nuclei scolastici contraddistinti da apparati costitutivi tutti uguali - transita dal dare adempimento ad atti ufficiali decisi altrove e in maniera indistinta, al dover fare interpretazioni sicuramente personalizzate in modo accentuato, in connessione a decisioni inerenti le possibili soluzioni strutturali a livello locale che è auspicabile siano differenti e legate alle diverse necessità.

Bastano queste poche sottolineature (peraltro neppure troppo particolareggiate) per rendersi conto che diventare Capi d'Istituto non era facile ieri e ancor meno lo è oggi. Buona fortuna a chi vuol cimentarsi!!

Rosanna Menna, Docente I.C. Via Perazzi 46 - Roma