

# IL CAF A SOSTEGNO DELL'AZIONE DEL DIRIGENTE NELLA QUOTIDIANITA' DEL FARE SCUOLA

Maria Fernanda Barile  
UST X - Rovigo

# CENTRO RISORSE NAZIONALE CAF

- ◆ è promosso e coordinato dal Dipartimento per la Funzione Pubblica e gestito dal Formez
- ◆ offre supporto e assistenza alle Amministrazioni che intendono realizzare l'AV;
- ◆ sostiene la comunità degli utenti CAF attraverso iniziative di formazione/aggiornamento/scambio in una logica di peer review;
- ◆ sviluppa know-how attraverso tavoli tecnici, pubblicazioni, studi e facilita il knowledge sharing;
- ◆ opera in stretta connessione con il Centro Risorse Europeo Caf, gestito dall'EIPA, contribuendo alle attività di cooperazione europee.

# LO SVILUPPO DEL CAF

- ◆ sono trascorsi più di 10 anni dalla sua presentazione ufficiale avvenuta nel corso della prima Quality Conference, tenutasi a Lisbona nel maggio 2000;
- ◆ da allora il Modello è stato aggiornato ed utilizzato da molte Amministrazioni europee ed italiane;
- ◆ il CAF 2006, seconda versione ufficiale, è utilizzato in Italia per il Premio Qualità PA, giunto alla sua terza edizione;
- ◆ a settembre 2010, in occasione del quarto evento CAF di Bucarest, è stato elaborato il CAF EDUCATION, personalizzazione del Modello per il settore educativo, rivolto alle Istituzioni di ogni ordine e grado operanti nel gruppo della Formazione e dell'Istruzione;

# A COSA SERVE

- ◆ è uno strumento di AV della qualità delle PA utile ai manager pubblici interessati a “fotografare” la propria organizzazione in tempi brevi e a costo zero;
- ◆ l'analisi condotta col Modello CAF prende in considerazione la performance organizzativa in diversi ambiti, consentendo l'individuazione di possibili AdM e rende evidenti le percezioni degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione;
- ◆ rappresenta un'opportunità, per il DS, di migliorare la qualità della propria gestione nella quotidianità.

- **D.L.vo n. 150** del 27 ottobre 2009 – Decreto BRUNETTA  
**OTTIMIZZAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' DEL LAVORO DEL  
PUBBLICO IMPIEGO E DI EFFICIENZA E TRASPARENZA DELLE  
PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**


*Art. 4 Ciclo di gestione delle performance*

*Art. 5 Obiettivi ed indicatori*

*Art. 7 Sistema di misurazione e valutazione delle performance*

*Art. 8 Ambiti di misurazione e valutazione della performance  
organizzativa*

*Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance  
individuale*



# **HOWARD GARDNER e le “ 3 E” che attivano partecipazione e cittadinanza**

- ◆ excellence → le regole del vivere civile
- ◆ engagement → l'impegno personale
- ◆ ethics → prendere la decisione giusta

# ZYGMUNT BAUMAN e la “LIQUIDITA”

- ◆ le situazioni nelle quali si trovano ad agire gli uomini si modificano prima che i loro modi di agire si consolidino in abitudini/procedure;
- ◆ il comportamento delle persone non può essere standardizzato, ma deve continuamente essere “riletto”.



## **EDGAR MORIN e la COMPLESSITA'**

- a. va affrontata globalmente, facendo interagire frammenti di saperi diversi all'interno di una nuova prospettiva che ci aiuta a non dissolvere e "mutilare" la realtà complessa;
- b. è una sfida all'incompletezza e all'incertezza, non una risposta;
- c. è rischio, ambivalenza, problematicità;
- d. richiede strategia.





# **PENSARE LA COMPLESSITA'**

- a. principio dialogico;
- b. principio ricorsivo
- c. principio ologrammatico

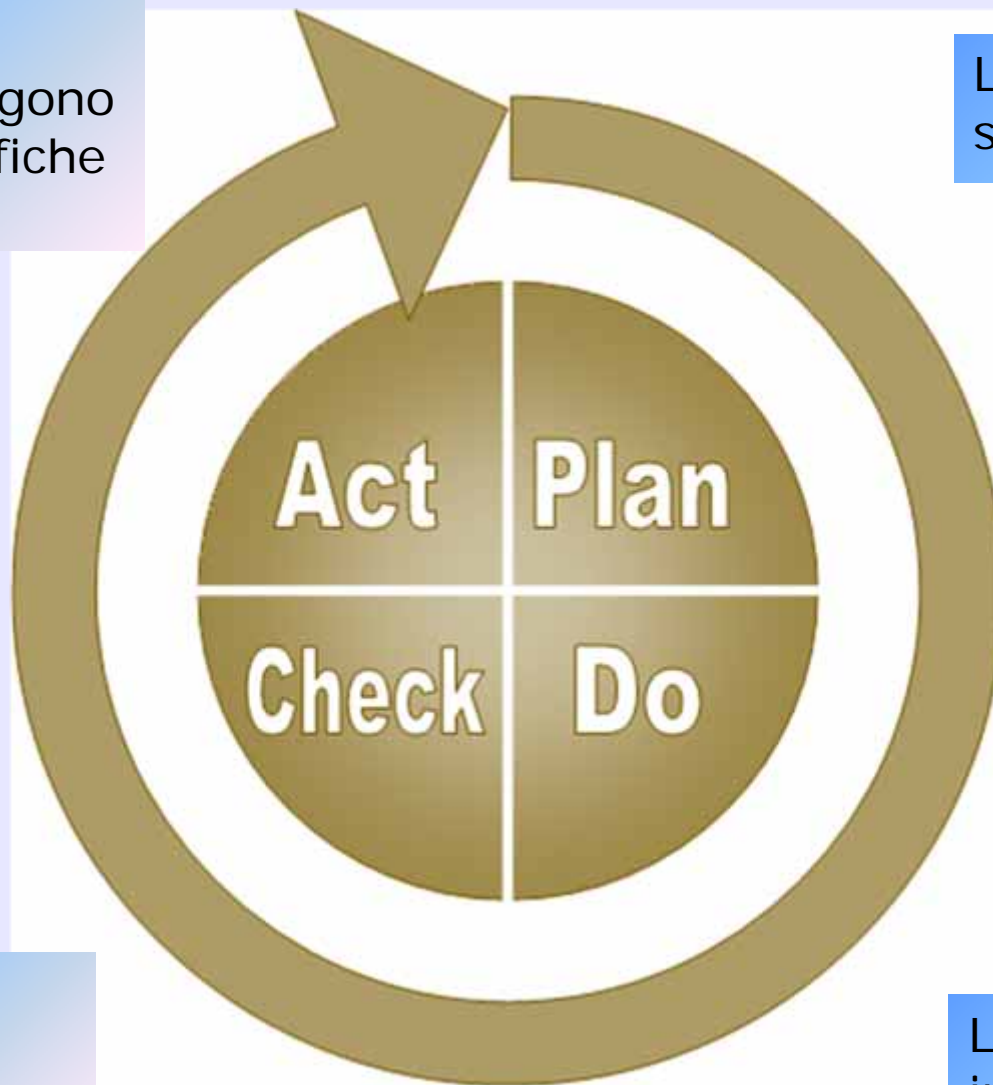


# IL PENSIERO DIALOGICO

- a. consente di mantenere la dualità in seno all'unità;
- b. associa principi, argomenti complementari e insieme antagonisti, concorrenti.

L'approccio è  
riesaminato e vengono  
apportate le modifiche  
necessarie

L'approccio è  
stato pianificato



L'approccio è  
rivisto e  
documentato

L'approccio è  
implementato



# PROCESSI PRIMARI

- a. elaborazione dell'OF (programmazione didattica);
- b. elaborazione del POF;
- c. insegnamento/apprendimento;

# LA STRUTTURA





# Alcuni esempi: FATTORI ABILITANTI

## Criterio 1 “Leadership”: i 4 sotto-criteri

- 1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una *mission*, una *vision* e dei valori
- 1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue *performance* e del cambiamento
- 1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
- 1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione di responsabilità

# IL LEADER

- ◆ orienta l'Istituzione Scolastica agendo come modello di ruolo, fungendo da esempio e comportandosi coerentemente con i valori stabiliti;
- ◆ formula, sviluppa, rivede Mission e Vision in funzione del cambiamento e li comunica agli stakeholder (che coinvolge nei processi);
- ◆ rafforza la fiducia reciproca e il rispetto tra leader e personale;

# IL LEADER

- ✦ sviluppa, implementa e controlla il sistema di gestione dell'Istituzione scolastica, coerente con la strategia e i bisogni degli stakeholder, e valuta la performance e i risultati (che definisce sulla base degli obiettivi strategici e operativi formulati);
- ✦ è l'interfaccia fra l'Istituzione e i decisori politici, che sostiene nella formulazione delle politiche in materia di istruzione fornendo loro suggerimenti e assicurando che gli obiettivi e le finalità dell'Istituzione siano coerenti con le decisioni politiche, essendo responsabile dell'implementazione delle politiche stesse;



# IL LEADER

- ✦ crea le condizioni per una comunicazione efficace e per il benessere del personale;
- ✦ ricerca l'accordo/consenso con il personale sugli obiettivi e sulle modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli stessi, promuovendo una cultura aperta al dialogo, alla formulazione di idee e suggerimenti e incoraggiando il lavoro di gruppo;
- ✦ garantisce al personale l'opportunità di esprimere la propria opinione sulle figure di leadership;

# IL LEADER

- ✦ è disponibile al cambiamento, considerando i feedback costruttivi proposti dagli altri;
- ✦ supporta e incoraggia il personale creando le condizioni per l'empowerment, da risposta ai bisogni e alle problematiche individuali, riconosce e ricompensa gli sforzi individuali e di gruppo;
- ✦ sviluppa partnership e networking con le altre Istituzioni e con gli stakeholder “di prima linea”;
- ✦ cura che l'Istituzione abbia un'immagine positiva, riceva riconoscimenti pubblici, goda di considerazione.