

## *Una proposta di valorizzazione del merito dei docenti basata sulla compartecipazione e su una modellizzazione matematica di elevata trasparenza*

Antonello Giannelli - Dirigente Tecnico

*In un precedente articolo, pubblicato sul numero di ottobre 2015 di questa rivista, l'autore ha condotto una prima analisi delle problematiche legate all'introduzione del bonus premiale di cui ai commi 126 e seguenti della Legge 107/2015. Il presente lavoro è dedicato all'approfondimento delle due principali questioni lasciate allora in sospeso: 1) il rapporto che intercorre tra bonus premiale e contrattazione integrativa; 2) la definizione di un sistema di attribuzione del bonus che contempererà la discrezionalità dirigenziale con la trasparenza e l'obiettività proprie di un rigoroso modello matematico.*

### **Il bonus e la contrattazione integrativa di istituto**

Per espressa previsione della Legge 107/2015 (comma 128) il bonus ha natura di retribuzione accessoria. Tale qualificazione ha indotto le organizzazioni sindacali rappresentative del comparto scuola a chiedere che esso rientri nel campo di applicazione della generale clausola di cui all'articolo 6, comma 2, lett. l) del CCNL e, quindi, che se ne contrattino i criteri di attribuzione e la quantificazione all'interno del contratto collettivo integrativo a livello di singola Istituzione Scolastica.

**Le organizzazioni sindacali rappresentative del comparto scuola chiedono che si contrattino i criteri di attribuzione e la quantificazione del bonus all'interno del contratto collettivo integrativo a livello di singola Istituzione Scolastica**

Sul punto, occorre ricordare che le norme pattizie riportate sotto le lettere h), i) ed m) dello stesso comma 2 dell'articolo 6 del CCNL sono nulle per contrasto con le norme legislative imperative sopravvenute a seguito dell'entrata in vigore del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (c.d. decreto Brunetta). Si tratta, in buona sostanza, di una applicazione "da manuale" delle generali disposizioni contenute negli articoli 1339 e 1419, secondo comma, del codice civile.

Tale stato di cose è desumibile dalla largamente prevalente giurisprudenza laburistica di primo grado (Venezia, 16/11/2011; Napoli, 28/11/2011; Bologna, 20/12/2011; Nuoro, 20/12/2011; Oristano, 13/01/2012; Catanzaro, 29/02/2012; *contra*: Lucca, 07/02/2013 ma successivamente revocata) e da quella, addirittura unanime, di corte d'appello (Napoli, 26/07/2013; Bologna, 10/06/2014; Firenze, 12/06/2014 con cui è stata revocata la sentenza di primo grado di Lucca) consolidatesi a seguito del corposo contenzioso venutosi a creare tra le organizzazioni sindacali e il MIUR e, salvo futuri mutamenti di linea interpretativa ad oggi implausibili, è da ritenersi stabile.

La clausola *sub* lett. l), invece, non è stata messa in discussione dalla riforma del 2009 ed ha pacificamente continuato a dispiegare i suoi effetti sulle contrattazioni integrative d'istituto, tanto da giustificare la negoziazione dei compensi basati sul fondo d'istituto nonché di quelli da attribuire alle funzioni strumentali (personale docente) ed agli incarichi specifici (personale ATA).

In verità, è necessario riflettere sul fatto che, per via della generale deroga di cui all'articolo 74, quarto comma, del D.Lgs. 150/2009, nel comparto scuola non sono mai state applicate le disposizioni contenute nel Titolo II e nel Titolo III dello stesso D.Lgs. 150/2009 e, pertanto, nessuna frazione del fondo per il Miglioramento dell'Offerta Formativa (MOF) è stata destinata alla "premieria" introdotta nel 2009. Se ciò fosse avvenuto, ci si sarebbe imbattuti nel severo divieto di contrattazione imposto dal primo comma (ultimo periodo) dell'articolo 40 del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ampiamente novellato dal decreto Brunetta. Il tenore letterale di tale disposizione "Nelle materie relative alle sanzioni disciplinari, alla valutazione delle prestazioni ai fini della

*corresponsione del trattamento accessorio, della mobilità e delle progressioni economiche, la contrattazione collettiva è consentita negli esclusivi limiti previsti dalle norme di legge*” non avrebbe lasciato spazio ad interpretazioni diverse. L’assegnazione del bonus, in effetti, non solo rientra a pieno titolo in tale casistica delle materie non disponibili per la contrattazione ma afferisce anche alle prerogative dirigenziali di cui al primo comma, lettera *e-bis*, dell’articolo 17 del D.Lgs. 165/2001 e, pertanto, non è contrattabile per effetto del generale divieto imposto dal primo periodo del citato primo comma dell’articolo 40. Per inciso, è bene sottolineare che proprio questa disposizione ha costituito il fondamento legale su cui si sono basate le menzionate pronunce dei giudici del lavoro.

Le precedenti considerazioni, ad ogni modo, vanno necessariamente coordinate con l’obbligo di disporre di una regolazione contrattuale – o unilaterale datoriale, in caso di mancato accordo – del trattamento economico, sia ordinario che accessorio, dei pubblici dipendenti come previsto dal primo comma dell’articolo 45 del D.Lgs. 165/2001.

Ciò porta a concludere che il contratto collettivo integrativo a livello di singola Istituzione Scolastica deve contenere una clausola relativa al pagamento del bonus premiale introdotto dalla Legge 107/2015 ma che essa non può riguardare né la definizione dei criteri – materia che il comma 127 della Legge 107/2015, peraltro, affida pacificamente al comitato per la valutazione dei docenti – né la quantificazione del relativo importo, di esclusiva competenza dirigenziale, per non incorrere nella predetta sanzione di nullità.

In favore della (esclusiva) competenza del dirigente scolastico in ordine alla quantificazione del bonus, inoltre, è possibile argomentare anche sulla base della disposizione contenuta nel comma 93, *sub* lettera *b*), della Legge 107/2015. Essa, infatti, fa rientrare proprio la “*valorizzazione dell’impegno e dei meriti professionali del personale dell’istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali*” tra gli elementi di giudizio in base ai quali l’Amministrazione valuterà l’azione dei dirigenti scolastici e deciderà se (e in che misura) assegnare loro la retribuzione di risultato. Ciò, in tutta evidenza, esclude che altri soggetti possano concorrere con i dirigenti alla procedura di valorizzazione.

Per quanto riguarda, infine, gli obblighi di informazione legati al bonus, si può facilmente concludere che l’importo complessivo ricevuto dall’Istituzione Scolastica deve costituire oggetto di informazione preventiva nei confronti della parte sindacale così come l’elenco nominativo dei docenti percipienti deve essere oggetto di informazione successiva. In perfetta analogia con quanto accade in relazione al FIS, è fatto divieto di comunicare gli importi dei compensi individuali, a pena di corpose sanzioni amministrative da parte del Garante per la protezione dei dati individuali.

### ***La valorizzazione del merito dei docenti***

Sul principio generale secondo cui si deve valorizzare (e remunerare) il maggior impegno è probabilmente facile concordare. Ben più difficoltosa risulta la definizione di un sistema organizzativo e decisionale che consenta di perseguire tale finalità con efficacia. La generalizzata assenza di cultura della valutazione dell’operato dei pubblici dipendenti – particolarmente inaccettabile in un ambito di professionisti della valutazione qual è, o dovrebbe essere, il mondo scolastico – ha generato, nei decenni, diffidenza (se non ostilità) nei confronti delle procedure di valutazione. Procedure che, all’estero, sono pacificamente accettate e implementate, nell’ottica del miglioramento continuo della qualità di qualsiasi servizio pubblico.

Probabilmente, il primo passo per avviarsi lungo questo percorso di maggiore modernità consiste nell’accettare una regola semplice ma profonda: NON SI VALUTANO LE PERSONE MA SOLTANTO LE LORO PRESTAZIONI LAVORATIVE. Essa dovrebbe risultare molto familiare per tutti i docenti, quotidianamente chiamati a valutare i loro alunni che, essendo persone in formazione e in cerca di identità, sono molto più esposti degli adulti al rischio di gravi conseguenze sulla loro crescita se assoggettati ad una valutazione scorretta.

La responsabilità dell’organizzazione di un equilibrato e razionale sistema di valorizzazione dei docenti, indubbiamente, grava sul Dirigente Scolastico ma, come sarà più chiaro nel seguito, anche e soprattutto questa attività dovrebbe essere affrontata con un approccio

***L’assegnazione del bonus non è contrattabile per effetto del generale divieto imposto dal primo periodo del primo comma dell’articolo 40***

***Per gli obblighi di informazione legati al bonus, l’importo complessivo ricevuto dall’Istituzione Scolastica deve costituire oggetto di informazione preventiva nei confronti della parte sindacale***

***La generalizzata assenza di cultura della valutazione dell’operato dei pubblici dipendenti ha generato, nei decenni, diffidenza (se non ostilità) nei confronti delle procedure di valutazione***

***L'attribuzione del bonus non discende dall'aver lavorato per più tempo di quanto dovuto ma dalla presenza di un apprezzabile "surplus di diligenza" rispetto al livello minimo***

orientato alla compartecipazione ed al coinvolgimento per favorire lo sviluppo di una vera filosofia del miglioramento.

Il comma 127 della Legge 107/2015 prevede che il dirigente, per assegnare annualmente il bonus ai docenti, si basi sui criteri deliberati dal comitato per la valutazione che egli stesso presiede e formuli – caso per caso, si deve intendere – una motivata valutazione. Peculiare caratteristica del bonus, già ampiamente esaminata nel precedente articolo pubblicato sul numero di ottobre 2015 di questa rivista, è costituita dal fatto che la sua attribuzione non discende dall'aver lavorato per più tempo di quanto dovuto ma dalla presenza di un apprezzabile "surplus di diligenza" rispetto al livello minimo, obbligatoriamente imposto dal primo comma dell'articolo 2104 del Codice civile in tutti i rapporti di lavoro subordinato.

I criteri, a loro volta, devono basarsi sui tre macroambiti di cui al terzo comma del riscritto articolo 11 del Decreto Legislativo 16 aprile 1994, n. 297 (il ben noto testo unico delle norme in materia di istruzione) che, come già illustrato nell'articolo precedente, possono essere "esplosi" in otto ambiti elementari. Così ragionando, il comitato è chiamato a individuare i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:

- a1) della qualità dell'insegnamento;*
- a2) del contributo al miglioramento dell'Istituzione Scolastica;*
- a3) del successo formativo e scolastico degli studenti;*
- b1) dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni;*
- b2) dell'innovazione didattica e metodologica;*
- b3) della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;*
- c1) delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico;*
- c2) delle responsabilità assunte nella formazione del personale.*

Da ciò deriva che la definizione di criteri slegati da tali ambiti risulterebbe illegittima e priva di vincolatività per il dirigente che dovrebbe, dunque, ignorarli in sede di applicazione degli stessi.

Per quanto concerne il significato della parola "criteri" non sembrano esserci dubbi: si tratta di indicazioni, necessariamente ancorate alle otto generali previsioni di legge, finalizzate a dare loro concretezza in riferimento allo specifico contesto della singola Istituzione Scolastica e a specificare quali attività, quali indici sintomatici e quali dati il dirigente deve prendere in considerazione per operare la propria valutazione del personale docente e per definire il bonus da assegnare a ciascuno.

È immediato constatare che alcuni ambiti, tra gli otto visti in precedenza, fanno evidente riferimento ad una maggiore qualità della prestazione lavorativa (*a1, a2, a3, b1*); altri a determinate attività legate alla innovazione (*b2*) ed alla diffusione di documentazione e di buone prassi (*b3*); altri ancora all'assunzione di responsabilità nei due distinti campi del coordinamento organizzativo e didattico (*c1*) e della formazione del personale (*c2*).

***Allo scopo di definire i criteri, è ipotizzabile che si prendano in considerazione il POF, la quinta sezione del Rapporto di autovalutazione (RAV.5) e il piano di miglioramento (PdM)***

In generale, allo scopo di definire i criteri, è ipotizzabile che si prendano in considerazione il POF, la quinta sezione del Rapporto di autovalutazione (RAV.5) e il piano di miglioramento (PdM). Tali documenti, se ben redatti, dovrebbero consentire l'individuazione delle specifiche attività volte al miglioramento della Istituzione Scolastica e dei docenti direttamente coinvolti nelle stesse. Il bonus, infatti, è finalizzato a "premiare", tra gli altri, coloro che più si distinguono nell'impegno per migliorare la qualità del servizio scolastico.

Per quanto riguarda la possibilità di tenere conto delle responsabilità assunte dai docenti, si può esemplificativamente suggerire di esaminare la corposità delle deleghe conferite loro dal dirigente e il correlato grado di responsabilità (*c1*) nonché il grado dell'impegno richiesto per svolgere le funzioni di tutor dei docenti neoassunti (*c2*), fermo restando che le ore di lavoro aggiuntive devono essere retribuite – anche forfettariamente – a carico del FIS.

Poiché la valutazione effettuata dal dirigente, per presentare il massimo grado di obiettività, deve poi condensarsi in una motivazione riferita a concreti elementi fattuali e/o documentali,

sorge la necessità di provvedere ad una puntuale registrazione di tali informazioni. È importante avere consapevolezza del fatto che la motivazione sarà tanto più solida quanto più sarà basata su riferimenti a fatti e a dati, a nulla rilevando che la scelta degli stessi sia opinabile; non dovrà essere viziata, naturalmente, da manifesta illogicità.

### **Una proposta di sistema di valutazione**

Come sempre, l'elaborazione di un modello della realtà comporta la necessità di operare delle semplificazioni e delle approssimazioni, individuando i parametri oggettivi da rilevare e le procedure matematiche da utilizzare per trattarli. La bontà del modello, giudicabile solo a posteriori, è determinata dalla sua capacità di cogliere gli aspetti fondamentali del fenomeno in esame, trascurandone solo quelli inessenziali. La proposta che qui si intende presentare è ispirata ai seguenti principi:

- Contemperare la necessaria – e incompressibile – discrezionalità del dirigente con una procedura matematica oggettiva che renda comprensibile la modalità con cui è esercitata la discrezionalità stessa.
- Favorire la compartecipazione, alla procedura di valutazione, del maggior numero possibile di docenti per sottolineare l'importanza del contributo di ciascuno al miglioramento della singola comunità scolastica e per favorire lo sviluppo di un clima lavorativo migliore (in questa proposta, infatti, non esistono rilevazioni di segno negativo).
- Prevenire le situazioni di conflitto di interesse.
- Garantire la massima trasparenza.

Essa può essere idealmente suddivisa in quattro fasi temporali:

1. La prima, di competenza del comitato di valutazione, consiste nell'individuare con adeguata precisione le attività da prendere in considerazione, collegandole agli ambiti legali più appropriati, e nel definire le caratteristiche che devono essere rilevate.
2. La seconda, di competenza del dirigente e del suo staff, consiste nella ripartizione, tra il più ampio numero possibile di persone, dell'attività di rilevazione dei fatti e nella successiva registrazione dei fatti e dei dati contraddistinti da significatività. La decisione finale in merito alla sussistenza di significatività, in presenza di circostanziate segnalazioni, è di competenza del dirigente.
3. La terza, sostanzialmente gestibile da parte dello staff, consiste nell'applicazione di un algoritmo matematico oggettivo in grado di fornire un supporto razionale alle decisioni che il dirigente deve assumere per individuare i docenti a cui attribuire il bonus.
4. La quarta, di competenza del dirigente, comporta la concreta assunzione di responsabilità in ordine alla quantificazione del bonus da erogare ai docenti già individuati (come vedremo, il modello consente di formulare una ipotesi di quantificazione) e alla decisione di pagamento.

### **Alcuni esempi di criteri**

Ogni criterio deve consistere in una declaratoria di attività da prendere in considerazione e dei relativi elementi (fattuali e documentali) da osservare.

In questo paragrafo si presentano alcune esemplificazioni di criteri, allo scopo di rendere comprensibile il processo logico che conduce alla loro costruzione. Deve essere ben chiaro che si tratta soltanto di ipotesi di lavoro ampiamente modificabili e che gli unici punti da tenere ben fermi sono la dipendenza dagli otto ambiti legali, la connessione con le attività codificate nel POF e nel PdM nonché con le priorità indicate nella quinta sezione del RAV. I criteri saranno tanto più agevolmente individuabili quanto maggiore sarà stata la cura posta nella redazione di tali documenti.

Nonostante la qualità dell'insegnamento sia, probabilmente, la caratteristica più importante di ogni sistema formativo, è evidente che la sua stessa definizione in termini operativi e la sua rilevazione siano caratterizzate da paradigmi culturali anche molto contrastanti tra loro. Essa presenta una notevole e intrinseca complessità che necessita di un particolare sforzo concettuale e immaginativo per essere tradotta in termini concreti e rilevabili. Un primo tentativo di coglierne almeno un aspetto potrebbe basarsi sulla somministrazione, ai genitori

***La bontà del modello è determinata dalla sua capacità di cogliere gli aspetti fondamentali del fenomeno in esame, trascurandone solo quelli inessenziali***

***Ogni criterio deve consistere in una declaratoria di attività da prendere in considerazione e dei relativi elementi (fattuali e documentali) da osservare***

*Non si dovrebbe richiedere a genitori e alunni alcun “apprezzamento” sulla preparazione dei docenti, aspetto che è di stretta competenza dell’Amministrazione Scolastica*

degli alunni frequentanti le scuole del primo ciclo, di questionari anonimi focalizzati sulla percezione del livello di motivazione allo studio trasmessa dai docenti agli alunni stessi. È del tutto ovvio che non si dovrebbe richiedere a genitori e alunni alcun “apprezzamento” sulla preparazione dei docenti, aspetto che è di stretta competenza dell’Amministrazione Scolastica. Nelle scuole del secondo ciclo si potrebbero analogamente coinvolgere gli studenti. Un primo criterio, inerente all’ambito **a1**, potrebbe quindi basarsi sul livello di soddisfazione desumibile dall’analisi delle risposte fornite – oggi molto agevole grazie alle tecnologie telematiche – e sulla individuazione di una appropriata soglia sul tasso di soddisfazione medio rilevato. Si tratterebbe, dunque, di evidenze documentali.

Si prenda ora in esame un liceo scientifico in cui i risultati di apprendimento nelle discipline matematico-scientifiche siano deludenti (analogo ragionamento si potrebbe ripetere per un liceo linguistico con difficoltà negli apprendimenti di lingua e così via) e che, di conseguenza, presenti tale specifica criticità nella quinta sezione del RAV. Il PdM, a sua volta, dovrebbe coerentemente declinare le concrete azioni da compiere al riguardo ed esse, ragionevolmente, potrebbero consistere nella organizzazione sistematica di prove comuni per classi parallele nelle materie interessate, da correggere poi in forma anonima e “incrociata tra docenti” per evitare qualsiasi forma di interferenza negativa. L’effettuazione delle azioni di miglioramento sarebbe inquadrabile tra le evidenze documentali e rientrerebbe a pieno titolo sotto l’ambito **a2**. Nel POF in corso di approvazione, data la situazione, sarebbe logico attendersi che fosse individuato, tra gli obiettivi formativi prioritari, proprio il “potenziamento delle competenze matematico-logiche e scientifiche” (Legge 107/2015, comma 7, lettera b). In tale contesto, sarebbe naturale individuare come “criterio” la rilevazione quantitativa dei progressi compiuti dagli alunni tra l’inizio e la fine dell’anno scolastico, consistente nel miglioramento delle valutazioni di profitto assegnate, nelle discipline matematico-scientifiche, in base alle prove oggettive dette prima. Costituirebbe parte integrante del criterio l’individuazione di una soglia di significatività del miglioramento, allo scopo di non prendere in considerazione variazioni irrilevanti. Il criterio così delineato sarebbe riconducibile all’ambito **b1** e farebbe riferimento ad evidenze documentali.

*Si potrebbe pensare di formulare un criterio per prendere in considerazione la qualità della interazione tra docenti nei gruppi di lavoro, nelle commissioni e negli organi collegiali, circostanziando dettagliatamente le caratteristiche da osservare*

Per fornire un altro esempio, si potrebbe pensare di formulare un criterio per prendere in considerazione la qualità della interazione tra docenti nei gruppi di lavoro, nelle commissioni e negli organi collegiali, circostanziando dettagliatamente le caratteristiche da osservare: riconduzione della discussione alle finalità della riunione, costruttività degli interventi, atteggiamento proattivo. Tali comportamenti, per quanto difficilmente assoggettabili a vere e proprie operazioni di misura, risulterebbero comunque rilevabili da parte del soggetto che presiede o coordina la riunione (dirigente o docente suo delegato). Il criterio sarebbe riconducibile all’ambito **a2** e farebbe riferimento ad evidenze fattuali.

Un ulteriore esempio di criterio, focalizzato sulla riduzione della dispersione scolastica, dovrebbe individuare una soglia di “significatività” della riduzione nel passaggio da un anno a quello successivo e dovrebbe essere collegato a specifiche attività poste in essere dal gruppo di docenti, o da alcuni di essi, per migliorare la qualità e l’intensità del rapporto con le famiglie (si pensi ad una intensificazione di tali rapporti, sia in forma di colloqui con le famiglie degli alunni a maggior rischio che in forma telematica). Il criterio rientrerebbe nell’ambito **a3** e dovrebbe basarsi su evidenze documentali (l’effettivo tasso di riduzione della dispersione) e fattuali (osservazioni effettuate durante i colloqui con famiglie particolarmente svantaggiate o durante i ricevimenti collegiali).

Sarebbero, naturalmente, degne di attenzione le innovazioni didattiche (classe capovolta, webquest, didattica laboratoriale, didattica per progetti, ecc.) che, implementate da un docente o da un gruppo di docenti, ottenessero un “significativo” riscontro positivo. Un tale criterio sarebbe riconducibile all’ambito **b2** e necessiterebbe tanto di evidenze documentali (gli esiti di apprendimento, da misurarsi come nell’esempio relativo al liceo scientifico) quanto fattuali (osservazione “a campione” del lavoro in classe da parte di altri docenti, dello stesso dirigente o di suoi delegati).

Un altro esempio di criterio, finalizzato a prendere in considerazione la qualità della documentazione relativa a particolari attività didattiche – eventualmente proprio a quelle

più innovative – dovrebbe fare riferimento alla effettiva riutilizzazione da parte di altri docenti ed alle loro valutazioni. Esso, dal carattere documentale, sarebbe riconducibile all'ambito **b3**.

Un ulteriore esempio di criterio, riconducibile all'ambito **c1**, potrebbe prendere in considerazione il peso delle deleghe assegnate dal dirigente ai vari docenti, ai sensi del quinto comma dell'articolo 25 del D.Lgs. 165/2001, ed il livello delle connesse responsabilità: facoltà di disporre sostituzioni di docenti assenti, facoltà di assegnare ore eccedenti, facoltà di disporre accorpamenti di classi, numero di permessi di uscita anticipata o di entrata posticipata degli alunni, numero di riunioni degli organi collegiali presiedute in vece del dirigente, ecc.

Un ultimo esempio di criterio, riferibile all'attività di tutoraggio dei docenti neoassunti e pertanto riconducibile all'ambito **c2**, dovrebbe definire la qualità minima della documentazione relativa alla osservazione effettuata ed al confronto con il docente in anno di prova nonché la tipologia della interazione da fornire. Le ore effettuate in aggiunta all'ordinario orario di lavoro, naturalmente, sarebbero legittimamente suscettibili di riconoscimento "quantitativo" (anche forfettario) a carico del FIS.

### **Come prevenire il rischio del conflitto di interesse**

Come si è detto, alcuni criteri potrebbero prevedere degli elementi di giudizio rilevabili *per tabulas* e cioè prendere in considerazione alcuni dati oggettivi (miglioramento degli esiti di apprendimento in date materie e in un dato periodo, riduzione degli indici di dispersione, miglioramento della soddisfazione espressa da genitori e alunni, ecc.).

In altre situazioni, invece, i criteri potrebbero fare riferimento ad alcune condotte professionali dei docenti (innovazione didattica, qualità della interazione tra docenti nei gruppi di lavoro, ecc.). Queste necessitano, evidentemente, di una rilevazione da parte del dirigente o, più proficuamente secondo la filosofia del presente modello, da parte di uno o più docenti. Il carattere di oggettività di tali segnalazioni, ovviamente, non può ritenersi assoluto ma è sicuramente maggiore quanto più è circostanziato il criterio da applicare. Si tenga sempre a mente che si tratta di riferire meri fatti (non valutazioni su di essi) e che la segnalazione ha, necessariamente, segno positivo. Il modello, in altri termini, punta a favorire l'instaurarsi di un circolo virtuoso di riconoscimento dei meriti altrui ed una distribuzione (anche molto ampia) della funzione di monitoraggio, realizzando una sorta di "controllo sociale" all'interno della comunità scolastica. La principale conseguenza positiva di questa ipotesi di monitoraggio diffuso è che, al crescere del numero di soggetti che contribuiscono alla rilevazione, aumentano le garanzie generali di obiettività della procedura.

Il principale elemento negativo è costituito dal rischio di "scambio di favori": il docente Y, positivamente segnalato dal docente X per via della sua encomiabile condotta durante una riunione, potrebbe essere propenso a "sdebitarsi" segnalando, in favore di X, la conduzione particolarmente proficua di una lezione a "classe capovolta". Un tale stato di cose porterebbe ad una inaccettabile distorsione della procedura di valutazione e, pertanto, deve essere prevenuta dal dirigente mediante la definizione di adeguate regole di "incompatibilità". In altri termini, deve essere reso noto – prima che la procedura inizi – quali docenti sono autorizzati a compiere rilevazioni positive su quali altri. La reciprocità non può essere consentita in alcun caso ma è ammessa la circolarità secondo cui X segnala Y, Y segnala Z e Z segnala X.

Seguendo il ragionamento esposto, è presumibile che i docenti incaricati di presiedere alcune riunioni e di coordinare alcune attività, dovendo procedere a segnalare gli eventi positivi a cui assistono, possano ritrovarsi "a corto" di docenti abilitati a effettuare rilevazioni positive su di loro. In tali casi, l'opera di monitoraggio deve essere effettuata direttamente dal dirigente o da un suo delegato.

### **La fase algoritmica e la fase decisionale**

Utilizzando un foglio di calcolo, è estremamente agevole costruire una tabella riassuntiva del monitoraggio effettuato durante l'anno. Il numero di righe della tabella è pari quello dei docenti di ruolo (comma 128 della Legge 107/2015) e il numero di colonne è pari a quello

***Il modello punta a favorire l'instaurarsi di un circolo virtuoso di riconoscimento dei meriti altrui ed una distribuzione della funzione di monitoraggio, realizzando una sorta di "controllo sociale" all'interno della comunità scolastica***

dei criteri. In tale tabella si registra il numero di riscontri positivi, relativi ai vari docenti, per i vari criteri. Si faccia riferimento all'esempio riportato in Tabella 1 che, per esigenze di spazio, è ridotto a soli 5 docenti e 6 criteri ma che è complicabile secondo necessità.

**Tabella 1**

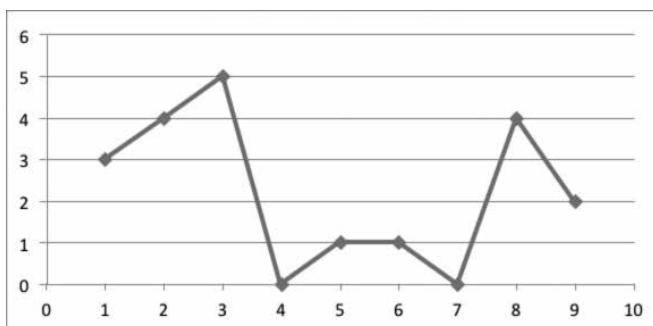
	crit_1	crit_2	crit_3	crit_4	crit_5	crit_6
doc_1	1		1			
doc_2			3			2
doc_3		1		1	2	1
doc_4	1					1
doc_5				1		

Nell'esempio, al docente n. 1 è stata attribuita una occorrenza del criterio n. 1 ed una del criterio n. 3. Al docente n. 2 risultano attribuite tre occorrenze del criterio n. 3 (potrebbe trattarsi del miglioramento delle competenze degli alunni in tre classi) e due occorrenze del criterio n. 6 (potrebbe trattarsi di un contributo particolarmente significativo a due riunioni collegiali) e così via.

*Per ogni docente è facilmente calcolabile la somma dei suoi contributi al generale miglioramento del servizio di istruzione*

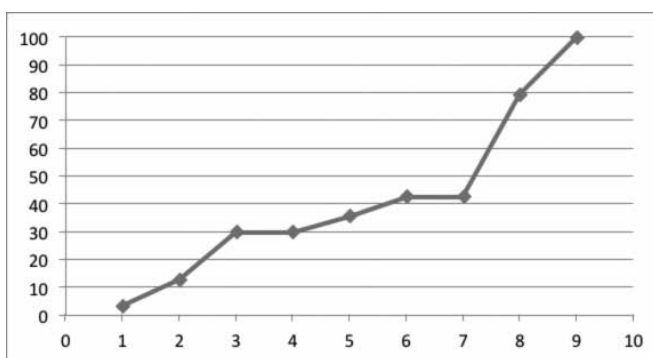
Per ogni docente è facilmente calcolabile la somma dei suoi contributi al generale miglioramento del servizio di istruzione. Sarebbe molto facile predisporre una graduatoria dei docenti secondo il numero di contributi offerti da ciascuno ma la questione è suscettibile di una trattazione più raffinata e molto più utile per decidere a chi attribuire il bonus e per quantificarne l'importo.

Con riferimento ad una situazione più generale di quella, estremamente semplicistica, illustrata dall'esempio, è possibile costruire il grafico cartesiano della distribuzione di frequenza dei vari contributi. In altri termini, le ordinate rappresentano il numero di docenti che hanno offerto un certo contributo e le ascisse rappresentano i valori del contributo stesso.



**Figura 1**

Nell'esempio di Figura 1, vi sono 3 docenti con 1 contributo, 4 docenti con 2 contributi, 5 docenti con 3 contributi, nessun docente con 4 contributi, ecc. In Figura 2 è riportato il grafico del progressivo accumulo dei contributi offerti dai vari docenti, a partire da quelli di minor entità, normalizzato a 100.



**Figura 2**

Come risulta immediatamente evidente, il gruppo di docenti i cui contributi sono pari o inferiori a 7 hanno fornito circa il 43% di tutto il "surplus" di diligenza prodotto.

I 4 docenti con contributo pari a 8 e i 2 docenti con contributo pari a 9, invece, ne hanno prodotto insieme circa il 57%.

Volendo esaminare la questione da un punto di vista leggermente differente, ci si può avvalere della rappresentazione di Lorenz, originariamente ideata per lo studio della distribuzione del reddito. Per farlo, si riporta in ascissa l'accumulo percentuale del numero di docenti con contributi via via crescenti (partendo da quelli di minore entità) e in ordinata gli stessi valori dei contributi accumulati percentuali visti prima. Il risultato è il grafico in Figura 3, grazie al quale è immediatamente possibile visualizzare che il 70% dei docenti ha "prodotto" il 43% dei contributi. In altre parole, il 30% dei docenti ha "prodotto" da solo quasi il 60% di ciò che va identificato come miglioramento della qualità.

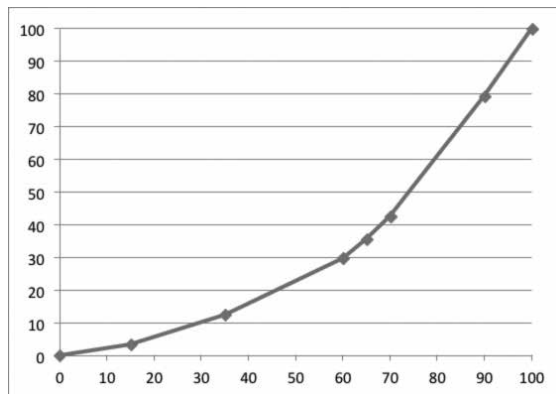


Figura 3

In una situazione come quella sintetizzata nei grafici, sarebbe del tutto naturale che il dirigente decidesse di premiare i sei docenti autori di quasi il 60% del *surplus* di prestazione lavorativa ma nulla gli vieterebbe, naturalmente, di decidere di premiare "solo" il 10% dei docenti che hanno contribuito per il 20% del totale.

Vale la pena sottolineare che il numero dei docenti da premiare è in genere molto stabile rispetto al valore del *surplus* assunto come significativo. Come si può vedere, infatti, la scelta dei "sei docenti" non cambia se si decide di prendere a riferimento un qualsiasi valore tra 43% e 80%. Oltre 80%, come già visto, il numero di premiati scenderebbe a 2. Sotto 43%, di contro, salirebbe a 7.

Per quanto riguarda la quantificazione del bonus, il modello è immediatamente in grado di fornire una ovvia proposta: ripartire il bonus proporzionalmente al contributo di ciascuno dei sei. Fatto 100 il bonus totale di cui dispone la scuola e considerato che la somma dei loro contributi è pari a 50, a ognuno dei quattro docenti "spetterebbe" l'importo  $100 \times (8/50)$  e a ognuno dei due "spetterebbe"  $100 \times (9/50)$ .

### Considerazioni finali

La matematica non può sostituirsi alle persone e decidere, al loro posto, ciò che è meglio fare. Il semplice modello proposto in questo articolo deve essere visto, invece, come un sistema di supporto alle decisioni che il dirigente è chiamato a prendere e di cui porta, da solo, la responsabilità. C'è una bella differenza, anche in termini di sostenibilità giuridica, tra decidere di premiare "i sei docenti" in cima alla graduatoria (perché non cinque o sette o otto?) oppure farlo in base alle considerazioni esposte prima.

In altri termini, il modello consente di operare una scelta indiretta del numero di premi da attribuire – partendo, in base alla forma del grafico, da una opportuna frazione di *surplus* di qualità prodotta – ed essa è fondata su base razionale, connotata da logicità e trasparenza. Ciò consente di evitare di premiare in base a considerazioni implicite e non sostenute da evidenze.

Infine, si deve avere sempre ben presente che il vero obiettivo di ogni sistema premiale è stimolare il miglioramento in tutti e che, pertanto, chi non è stato premiato oggi deve essere certo che può esserlo domani se si impegna di più. In questo, anche se la correttezza del dirigente ha un ruolo fondamentale e insostituibile, la disponibilità di uno strumento matematico oggettivo come quello esaminato può essere di grande aiuto.

**Il 30% dei docenti ha "prodotto" da solo quasi il 60% di ciò che va identificato come miglioramento della qualità**

**Il modello consente di operare una scelta indiretta del numero di premi da attribuire ed essa è fondata su base razionale, connotata da logicità e trasparenza**