



# La valutazione dei docenti e l'assegnazione del bonus

Antonello Giannelli

[Vitalascuola.it](http://Vitalascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## PREMESSA 1

**IL SISTEMA SCOLASTICO  
ESISTE SOLO IN FUNZIONE  
DEGLI ALUNNI/STUDENTI**

[Vitalascuola.it](http://Vitalascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## PREMESSA 2

---

**NON SI VALUTANO LE PERSONE**

...

**MA SOLTANTO LE LORO  
PRESTAZIONI LAVORATIVE**



## SOMMARIO

---

1. La valutazione delle prestazioni dei dipendenti pubblici e le specificità del comparto scuola
2. Le innovazioni introdotte dalla legge 107/2015
3. Analisi delle caratteristiche del bonus premiale
4. Presentazione di una proposta operativa per la valutazione/valorizzazione dei docenti



## LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI...

Vitalascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## Il c.d. “decreto Brunetta”

- Il Decreto Legislativo 150/2009...
  - Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance”
  - Titolo III “Merito e premi” del decreto
- ...ha già implementato, nel nostro ordinamento, il principio della meritocrazia nel lavoro pubblico

Vitalascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## insegnamento e ricerca escluse

---

- Il d.lgs. 150/2009 non ha trovato seguito nel comparto scuola in virtù dell'art. 74, comma 4 dello stesso decreto
- Questo rinviava la determinazione di limiti e modalità per applicare il d.lgs. 150/2009 all'insegnamento ed alla ricerca ad un successivo DPCM



## Il DPCM 26 gennaio 2011

---

- Il provvedimento fu emanato, pubblicato sulla G.U. 116 del 20/05/2011 ed entrò in vigore il 4 giugno 2011
- A sua volta, rinviava la definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance specifico per le scuole ad un ulteriore provvedimento di competenza del MIUR, mai predisposto



## La tutela costituzionale

- La norma di rinvio riguardava solo insegnamento e ricerca (art. 33 Cost.) e non le attività amministrative, tecniche e ausiliarie proprie del personale ATA (nonché del personale docente, quando non impegnato nell'insegnamento)
- Queste avrebbero dovuto essere valutate secondo il d.lgs. 150/2009



## Conseguenze negative

- La normativa di valorizzazione del merito non è mai stata applicata neanche al personale ATA (senza ragione!)
- Tutto il comparto scuola (oltre un milione di dipendenti!) è stato escluso dalla gestione meritocratica
- I dipendenti più meritevoli non hanno potuto accedere ad una frazione più consistente di salario accessorio



## Perché valutare?

- È doverosa verso il cittadino “tax payer”, perché i pubblici dipendenti sono retribuiti dalla fiscalità generale
- È uno stimolo per migliorare i servizi pubblici
- È iniquo trattare allo stesso modo chi fornisce prestazioni (anche molto) differenziate
- La scuola pubblica è l'unica risorsa per il miglioramento socio-economico dei ceti più deboli



## Paradossi...

- La carenza di cultura sulla valutazione del servizio pubblico è un tipico problema italiano
- La valutazione ed il controllo sono intesi in senso moralistico e vessatorio più che in un'ottica di miglioramento della qualità
- L'interesse del dipendente pubblico generalmente prevale su quello del cittadino
- A scuola si valutano solo le prestazioni degli alunni, non quelle dei loro valutatori



## La valutazione degli apprendimenti

- ... è ben lungi dall'essere “a regime”
- Insegnamento o apprendimento?
- Assenza di standard di apprendimento
- La problematica valutazione delle competenze e della loro certificazione internazionale
- Sapere per “saper fare” o fine a sé stesso?
- Problem solving ecc.
- Di fatto, ogni docente valuta come vuole...



## Criticità sui livelli di apprendimento

- Elevata disomogeneità tra aree geografiche nei livelli medi di apprendimento
  - Cfr. INVALSI e OCSE-PISA
- Elevata disomogeneità tra classi all'interno della stessa scuola e tra scuole all'interno di contesti socio-economici paragonabili (è peggio della disomogeneità geografica)
- Grave iniquità e *vulnus* al concetto di “Livello Essenziale di Prestazione” (art. 117 Costituzione)
- La buona notizia sta nella ovvia considerazione: “si può migliorare”!



## Cambio di paradigma

- L'ordinamento scolastico si è evoluto:
  - Da previsioni molto generiche riguardanti le finalità dei vari ordini di studi...
  - ...ad affermazioni ben più circostanziate relative alla qualità dei livelli di apprendimento
- Di conseguenza, alla funzione docente sono richiesti dei compiti definiti con maggior precisione e puntualità
- Solo in quest'ottica si può cogliere il vero significato dell'introduzione del SNV prima e del bonus premiale poi



## Obiettivi strategici del sistema di istruzione

- Dalla Direttiva 11/2014 per il triennio: "... la valutazione è finalizzata al **miglioramento della qualità dell'offerta formativa** e degli **apprendimenti** e sarà particolarmente indirizzata:
  - alla riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico;
  - alla riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti;
  - al rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza;
  - alla valorizzazione degli esiti a distanza degli studenti, con attenzione all'Università e al lavoro."





## Cambiamento di approccio

- Assistiamo oggi al tentativo di rendere l'approccio alla valutazione più scientifico e più circostanziato
- Solo tra qualche anno si potrà comprendere se c'è stato un vero miglioramento
- Il punto di partenza è costituito dall'analisi compiuta per formulare il RAV e il PdM
- Importante identificare degli indicatori



## Gli indicatori

- Il riferimento metodologico è costituito dalla Delibera CIVIT (oggi ANAC) 89/2010
- In particolare, par. 4.2 e seguenti
- Contiene numerosi (anche troppi) stimoli culturali, metodologici e di riflessione
- Presenta un algoritmo di sviluppo di indicatori e "target" (traguardi, nel lessico SNV)
  - Cfr. **tabella 4.1** della Delibera

## Individuazione priorità (RAV.5)

- 5.1 Priorità e traguardi orientati agli **esiti degli studenti**
  - **Priorità**: obiettivi generali (**triennali**) che la scuola intende conseguire a lungo termine con l'azione di miglioramento (una o due priorità all'interno di una o due aree degli Esiti)
  - **Traguardi**: risultati (**triennali**) attesi in relazione alle priorità
- 5.2 Obiettivi di processo
  - Attività su cui si interviene concretamente (orizzonte temporale di **un anno**)

## Il piano di miglioramento (PdM)

- Filosofia del “miglioramento continuo”
  - Già presente nel D.P.R. 275/1999
- A partire dall'a.s. 2015/16, in coerenza con quanto previsto nel RAV, tutte le scuole pianificano e avviano le azioni di miglioramento, avvalendosi eventualmente del supporto dell'INDIRE o di altri soggetti pubblici e privati (università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali)



## Dal generale al particolare...

---

- La Direttiva 11/2014 detta obiettivi di sistema
- La sezione 5 del RAV individua le priorità della singola istituzione scolastica
- Il PdM declina le azioni da compiere
  - Sezz. 3 e 4 del modello INDIRE
- L'attribuzione del bonus deve valorizzare, tra gli altri, i docenti che più si sono impegnati nel miglioramento



## LE INNOVAZIONI INTRODOTTE DALLA LEGGE 107/2015



## La legge 107/2015

- Di fatto attua il d.lgs. 150/2009 e introduce la valorizzazione (valutazione?) dei docenti...
- ...ma non definisce il sistema di misurazione delle prestazioni (premessa necessaria nel decreto Brunetta)
- ...lasciandone tutta la responsabilità al comitato e al dirigente
- Il personale ATA resta escluso!



## La legge 107/2015


- Comma 126 e seguenti
- Istituito un fondo di 200 milioni annui dal 1° gennaio 2016 per la valorizzazione del merito del personale docente
- Riscritto l'articolo 11 del d.lgs. 297/1994 che definisce composizione e competenze del **comitato di valutazione dei docenti** e che pone le basi per la procedura valutativa

## “Nuovo” articolo 11 del T.U.

1. Presso ogni istituzione scolastica ed educativa è istituito, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, il comitato per la valutazione dei docenti.
2. Il comitato ha durata di tre anni scolastici, è presieduto dal dirigente scolastico ed è costituito dai seguenti componenti:
  - a) tre docenti dell'istituzione scolastica, di cui due scelti dal collegio dei docenti e uno dal consiglio di istituto;
  - b) due rappresentanti dei genitori, per la scuola dell'infanzia e per il primo ciclo di istruzione; un rappresentante degli studenti e un rappresentante dei genitori, per il secondo ciclo di istruzione, scelti dal consiglio di istituto;
  - c) un componente esterno individuato dall'ufficio scolastico regionale tra docenti, dirigenti scolastici e dirigenti tecnici.
3. Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:
  - a) della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;
  - b) dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;
  - c) delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.
4. Il comitato esprime altresì il proprio parere sul superamento del periodo di formazione e di prova per il personale docente ed educativo. A tal fine il comitato è composto dal dirigente scolastico, che lo presiede, dai docenti di cui al comma 2, lettera a), ed è integrato dal docente a cui sono affidate le funzioni di tutor.
5. Il comitato valuta il servizio di cui all'articolo 448 su richiesta dell'interessato, previa relazione del dirigente scolastico; nel caso di valutazione del servizio di un docente componente del comitato, ai lavori non partecipa l'interessato e il consiglio di istituto provvede all'individuazione di un sostituto. Il comitato esercita altresì le competenze per la riabilitazione del personale docente, di cui all'articolo 501.

## Composizione del comitato

- Dal 2015-16 il comitato di valutazione, ora di durata triennale, ha la seguente composizione:
  - il dirigente in veste di presidente
  - tre docenti (due scelti dal collegio ed uno scelto dal consiglio d'istituto)
  - due genitori oppure uno studente e un genitore scelti dal consiglio d'istituto
  - un esterno individuato dall'USR tra docenti, dirigenti, ispettori



## Nuovo art. 11, c. 3 del T.U.

- Il comitato individua i criteri per la valorizzazione dei docenti sulla base:
  - a) della qualità dell'insegnamento e del contributo al miglioramento dell'istituzione scolastica, nonché del successo formativo e scolastico degli studenti;
  - b) dei risultati ottenuti dal docente o dal gruppo di docenti in relazione al potenziamento delle competenze degli alunni e dell'innovazione didattica e metodologica, nonché della collaborazione alla ricerca didattica, alla documentazione e alla diffusione di buone pratiche didattiche;
  - c) delle responsabilità assunte nel coordinamento organizzativo e didattico e nella formazione del personale.



## Per semplificarne la lettura...

L'individuazione dei criteri deve avvenire 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



## Direttiva MIUR 11/2014

Notare la connessione con:

- riduzione della dispersione scolastica e dell'insuccesso scolastico
- riduzione delle differenze tra scuole e aree geografiche nei livelli di apprendimento degli studenti
- rafforzamento delle competenze di base degli studenti rispetto alla situazione di partenza
- valorizzazione degli esiti a distanza degli studenti, con attenzione all'Università e al lavoro



## Dal particolare al generale...

- Alla fine del triennio 2016-2018 gli USR invieranno al Ministro una relazione sui criteri adottati dalle scuole
- Sulla base di tali relazioni un Comitato tecnico scientifico appositamente nominato elaborerà le linee guida nazionali per la valorizzazione del merito



## Funzionamento del comitato

- Regole generali valide per tutti gli OO.CC.:
  - il comitato è validamente costituito anche nel caso in cui non tutte le componenti abbiano espresso la propria rappresentanza
  - le sedute sono valide se è presente “la metà più uno” dei componenti in carica
  - le decisioni sono assunte a maggioranza assoluta dei voti regolarmente espressi, dovendo con ciò intendersi che i voti di astensione non hanno rilievo;
  - in caso di parità prevale il voto del presidente



## Obbligo o facoltà?

- Il comitato è **tenuto** a individuare i criteri
- Il comma 3 dell’art. 11 del T.U. usa la voce verbale “individua” che è pacificamente intesa come obbligo
- L’eventuale assenza di criteri amplia la discrezionalità del dirigente nell’operare la valutazione





## Il bonus

---

- Il fondo è ripartito con D.M. tra le scuole in proporzione al numero dei docenti (tenendo conto anche dei fattori di complessità e delle aree a rischio)
- Il dirigente, sulla base dei criteri individuati dal comitato e (sulla base) di **motivata valutazione**, assegna annualmente al personale docente un bonus
- Il bonus ha natura di retribuzione accessoria



## LE CARATTERISTICHE DEL BONUS PREMIALE



## Il bonus...

- È finalizzato a premiare:
  - la qualità del lavoro (mentre il FIS ne retribuisce la quantità oltre il dovuto)
  - l'assunzione di maggiori responsabilità
- È soggetto ad obblighi di informazione preventiva (sull'importo complessivo) e successiva (sui nomi dei percipienti)
  - nel rispetto della privacy, quindi niente informazioni sui compensi individuali



## Più qualità ma non solo...

- Alcune voci fanno evidente riferimento ad una maggiore qualità (non quantità)
- Altre a determinate attività (innovazione)
- Altre ancora ad una assunzione di responsabilità in due campi distinti:
  - Coordinamento organizzativo e didattico
  - Formazione del personale



## Definire la qualità

- Occorre riferirsi alla “diligenza tecnica” di cui all’articolo 2104 c.c.
- Esiste una soglia di diligenza (c.d. tecnica) minima a cui tutti i lavoratori dipendenti sono obbligati
  - La violazione dell’obbligo costituisce fattore di demerito (illecito disciplinare) ed è punibile ex art. 2106 c.c.
- Il superamento della soglia costituisce **fattore di merito** e va premiato



## Il bonus va contrattato? (1)

- La qualificazione di “salario accessorio” ha spinto le OO.SS. a chiedere che si contrattino criteri e importi del bonus ex art. 6, c. 2, lett. l) del CCNL
- Il primo comma dell’art. 45 del d.lgs. 165/2001 prevede che il trattamento economico – tanto quello fondamentale quanto quello accessorio – sia definito dai contratti collettivi (nonché dagli atti unilaterali in caso di mancato accordo tra parte pubblica e parte sindacale)



## Il bonus va contrattato? (2)

### Di contro, vi sono varie norme imperative:

- La legge 107 assegna al comitato la competenza a definire i criteri
- L'art. 17, c. 1, lett. *e-bis*) del d.lgs. 165/2001 stabilisce che *"i dirigenti effettuano la valutazione del personale [...], nel rispetto del principio del merito, ai fini della [...] corresponsione di indennità e premi incentivanti"*
- L'art. 40, c. 1 (secondo periodo) del d.lgs. 165/2001 pone un esplicito divieto alla contrattazione delle materie "afferenti alle prerogative dirigenziali ai sensi degli articoli 5, comma 2, 16 e 17" e quindi, se una certa materia rientra tra le competenze dirigenziali di cui all'art. 17 (la corresponsione di premi incentivanti vi rientra), non può essere contrattata
- L'art. 40, c. 1 del d.lgs. 165 prevede che *"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"*
- L'art. 45, c. 4 del d.lgs. 165/2001 prevede che *"I dirigenti sono responsabili dell'attribuzione dei trattamenti economici accessori"*

Vitalascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## Il bonus va contrattato? (3)

- La **non contrattabilità** risulta nettamente prevalente in base alle vigenti norme
- Naturalmente, è necessario inserire nel contratto integrativo una clausola che preveda il pagamento del bonus "in base alle previsioni di legge"
- Ulteriori considerazioni sul bonus:
  - costituisce un premio *ex post* e non è predefinibile
  - è erogato in connessione ad una prestazione "superiore" all'obbligo fissato per contratto e dunque non è contrattabile "per definizione"

Vitalascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## Individuazione dei criteri

- **Non è “libera”** ma deve essere ancorata ai tre macroambiti previsti dall’art. 11, comma 3
- È più semplice riferirsi agli **otto ambiti elementari** derivabili dai tre per analisi linguistica
- Non devono travalicarli a pena di illegittimità
- Devono essere **utili al dirigente** per orientarsi nella scelta tra le infinite osservazioni possibili
- Devono fare riferimento a **parametri quanto più oggettivi possibile**



## La valutazione del dirigente

- Deve essere motivata
- Deve fondarsi su **evidenze documentali** e/o ad **elementi fattuali** ben osservabili ed effettivamente osservati...
  - ...dal DS o da suoi delegati (la decisione circa la loro rilevanza spetta al solo DS)
- L’**opinabilità** degli elementi da tenere in considerazione **non è rilevante** (purché non vi sia manifesta illogicità)
- La **quantificazione** del “premio” compete al dirigente ex art. 17, c. 1, lett. e-bis d.lgs. 165/2001 (**non può essere contrattata** proprio per questo)



## Esigenza di documentazione

---

- Poco sentita nell'ambito scolastico ove vige una tradizione "orale"
- Fondamentale per comprovare il lavoro svolto
- Essenziale in materia di sicurezza (per definire le responsabilità in sede processuale)...
- ...ma anche in altri ambiti (importante esempio dell'Ord. Trib. BO 21/03/2013)



---

## UNA PROPOSTA DI VALUTAZIONE



## Definizione del modello (1)

---

- Si conforma ai seguenti principi:
  - Contemperare la discrezionalità del dirigente con una procedura matematica oggettiva
  - Favorire la partecipazione alla procedura di valutazione del maggior numero di persone
  - Prevenire le situazioni di conflitto di interesse
  - Garantire la massima trasparenza



## Definizione del modello (2)

---

- Fase 1 (comitato): individuare con adeguata precisione le attività da considerare, collegandole agli ambiti di legge più appropriati
- Fase 2 (dirigente e staff): ripartire il lavoro di rilevazione e di registrazione di fatti e dati significativi
- Fase 3 (staff): applicare l'algoritmo matematico
- Fase 4 (dirigente): assunzione di decisione sul pagamento



## Definizione del modello (3)

- Le attività vanno ricercate tra quelle presenti nel POF, nel RAV.5, nel PdM, tra quelle oggetto di delega da parte del DS, tra quelle relative al tutoraggio e alla formazione in generale
- Devono essere “agganciate” agli otto ambiti
- Specificare i parametri da osservare e definirne la soglia minima di significatività
- L’individuazione delle attività e degli elementi (fattuali e documentali) da osservare costituisce l’insieme dei **criteri** deliberati dal comitato



## L’evidenza documentale

- Alcune “prestazioni” significative possono desumersi *per tabulas*:
  - **Miglioramento delle competenze degli alunni (b1)** (ovviamente, si devono prevedere prove comuni per classi parallele con correzioni anonime o incrociate tra docenti per prevenire interferenze negative)
  - **Innovazione didattica** (purché unita a migliori livelli di apprendimento e/o motivazione) **(b2)**
  - **Documentazione e diffusione (b3) di buone pratiche didattiche** contraddistinte da elevata professionalità





## La rilevazione (distribuita) dei fatti

- Ogni coordinatore di classe ed ogni coordinatore di progetti/attività/GdL deve contribuire alla rilevazione **dei meri fatti** e alla loro registrazione
- È un'attività a carattere tanto più oggettivo quanto più è definito precisamente ciò che va osservato
- La valutazione della **significatività del contributo** fornito (cioè di un surplus di diligenza o di responsabilità) compete al solo DS
- Maggiore è il numero di soggetti che contribuiscono alla rilevazione e **maggiori sono le garanzie** di obiettività e terzietà della procedura



## La rilevazione dei fatti

- Può ben accadere che un docente X funga da rilevatore in un contesto e sia a sua volta rilevato in un altro
- Ciò comporta una distribuzione (anche molto ampia) della funzione di monitoraggio e realizza una sorta di “controllo sociale” all'interno della comunità scolastica
- Si deve in tutti i modi prevenire la possibilità di uno “scambio” di rilevazioni: se X è in condizioni di rilevare il contributo di Y non dovrebbe poter accadere il contrario ma è ammesso che Y “rilevi” Z e che Z “rilevi” X
- Ciò è agevolmente realizzabile con un insieme di “regole” fissate dal dirigente



## Un ruolo per famiglie e alunni?

- Una possibilità da considerare... (a2/a3)
- Nel primo ciclo, si può richiedere ai genitori di compilare **questionari anonimi**
  - Non si devono richiedere “apprezzamenti” sui docenti ma focalizzare le domande sulla motivazione suscitata negli alunni
- Nel secondo ciclo, si possono analogamente coinvolgere gli studenti
- Si tratta di elementi informativi **aggiuntivi** rispetto agli altri



## In sintesi, vi sono:

- Dati desumibili dalla documentazione
  - Prestazioni degli alunni
  - Miglioramento dispersione (successo formativo e scolastico)
  - Redazione documentazione
- Fatti rilevabili dal dirigente o dai docenti
  - Comportamenti costruttivi nei CdC, GdL ecc.
  - Innovazione didattica



## I criteri (1)

Partire dal RAV e dal PdM (con il POF sullo sfondo)

- Identificare le attività relative alle priorità e traguardi nonché agli obiettivi di processo (**a2**)
- Introdurre prove comuni e anonime per classi parallele, effettuando le correzioni senza conoscere l'identità degli autori per garantire la massima oggettività e attendibilità dei risultati e tenendone conto ai fini della valutazione del profitto (**a1/a3**)
- Quantificare una soglia di "significatività" per il potenziamento delle competenze degli studenti in una disciplina o in un ambito disciplinare (**b1**)



## I criteri (2)

- Prendere in considerazione le innovazioni didattiche (classe capovolta, didattica laboratoriale, didattica per progetti, webquest...) implementate da un docente o da un gruppo di docenti che hanno ottenuto un riscontro "significativamente" positivo (**b2**)
- Prendere in considerazione la qualità della documentazione delle attività didattiche (che abbiano raggiunto buoni risultati) a fini di riutilizzo da parte di altri docenti (**b3**)



## I criteri (3)

- Definire un protocollo osservativo per valutare la qualità della interazione tra docenti nei GdL, nelle commissioni e negli OO.CC. prestando attenzione ad alcune caratteristiche (riconduzione della discussione alle finalità della riunione, costruttività degli interventi, atteggiamento proattivo) (**a2**)
- Fare riferimento alla riduzione della dispersione scolastica, individuando una soglia di “significatività” (**a3**)



## I criteri (4)

- Con riferimento ai delegati del dirigente, definire il livello minimo di “collaborazione” da fornire per essere presi in considerazione ai fini della premialità (peso delle deleghe, livello delle responsabilità connesse) (**c1**)
- Con riferimento al tutor, si dovrebbe definire la qualità minima della documentazione relativa alla osservazione ed al confronto con il docente in anno di prova nonché la tipologia della interazione da fornire (**c2**)



## La fase algoritmica (1)

- Ogni “evento” positivo ritenuto significativo dal dirigente va registrato (data e descrizione)
- Esso viene attribuito ad un docente (o più docenti) in corrispondenza di una (o più) delle attività individuate come meritevoli di osservazione
- A fine anno, si calcola la somma per ogni docente e si ottiene il suo contributo al “valore aggiunto totale” (VAT)
- Il dirigente può pesare diversamente le attività (si suggerisce di iniziare con stesso peso)

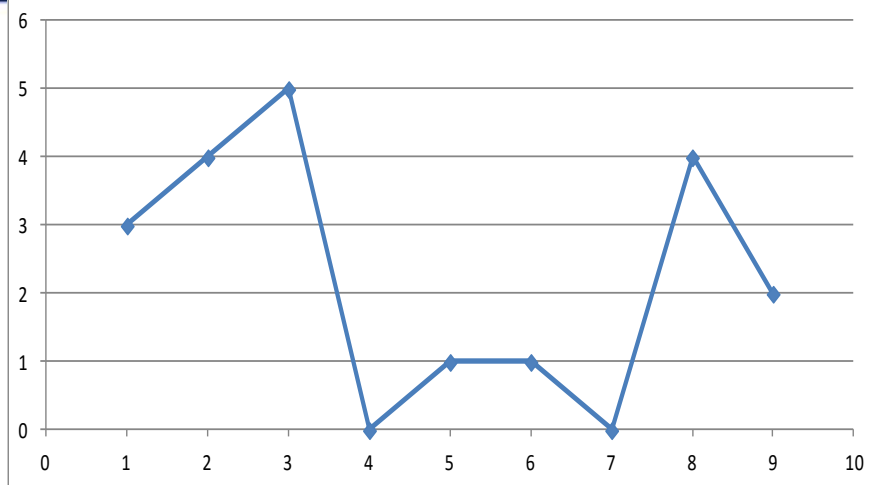


## La fase algoritmica (2)

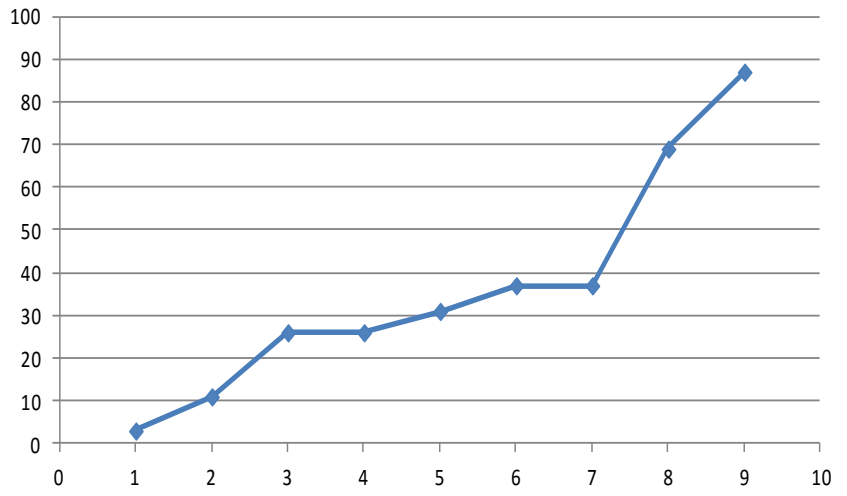
- Con l’ausilio di un foglio elettronico, è agevole costruire dei grafici per visualizzare il “surplus” prodotto e la relativa “concentrazione” sull’insieme dei docenti (curva di Lorenz)
- Il numero di docenti da premiare si evince dal grafico (valore di taglio) e non è fissato “a priori”
- Seguono esempi realizzati con Excel, complicabili a piacere (anche durante la presentazione):
  - 20 docenti
  - 15 attività (forse troppe)

	att_01	att_02	att_03	att_04	att_05	att_06	att_07	att_08	att_09	att_10	att_11	att_12	att_13	att_14	att_15	Totale
doc_01	1															1
doc_02			3													3
doc_03					2		1		1		1	1	2			8
doc_04						1										1
doc_05							4		1		2	1		1		9
doc_06	1		1		1		2		1	1	1					8
doc_07		1			1											2
doc_08			1		1		1			1		2				6
doc_09				1								1				2
doc_10					2								1			3
doc_11			2			3				1	2			1		9
doc_12				1			1								1	3
doc_13					1			3	1	1	1	1				8
doc_14				2					1		1	1				5
doc_15				1							1					2
doc_16			2													2
doc_17		1		1			2			1	1	2				8
doc_18		1														1
doc_19												1	1	1		3
doc_20		1													2	3
																87

### frequenze - distribuzione generica



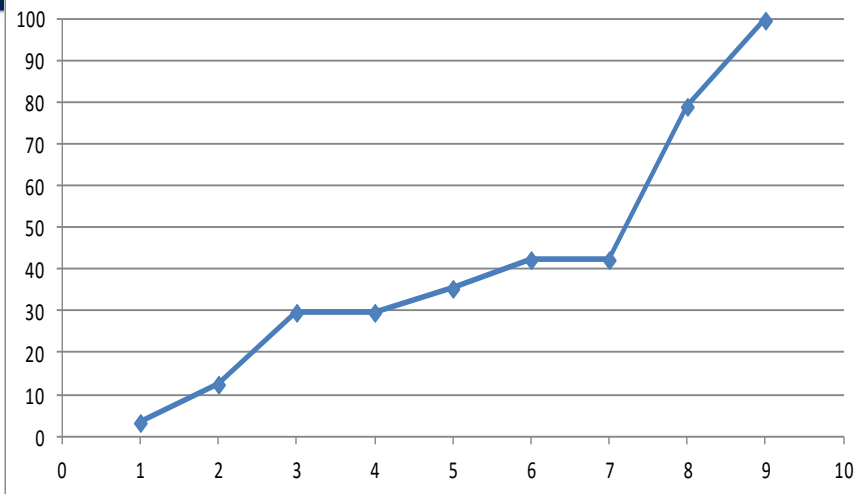
### cumulo - generico



[italiascuola.it](http://italiascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009

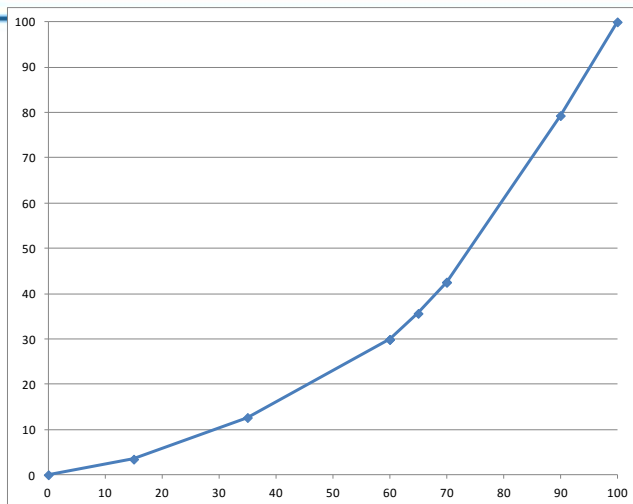
### cumulo % - generico



[italiascuola.it](http://italiascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009

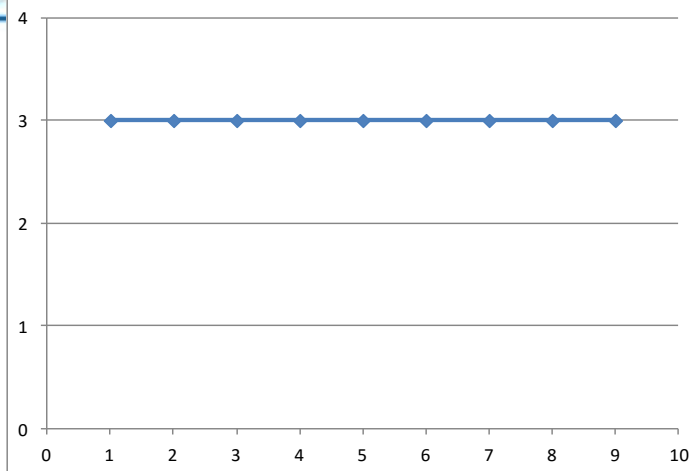
## Curva di concentrazione di Lorenz



Vitalascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009

## frequenze - distribuzione piatta

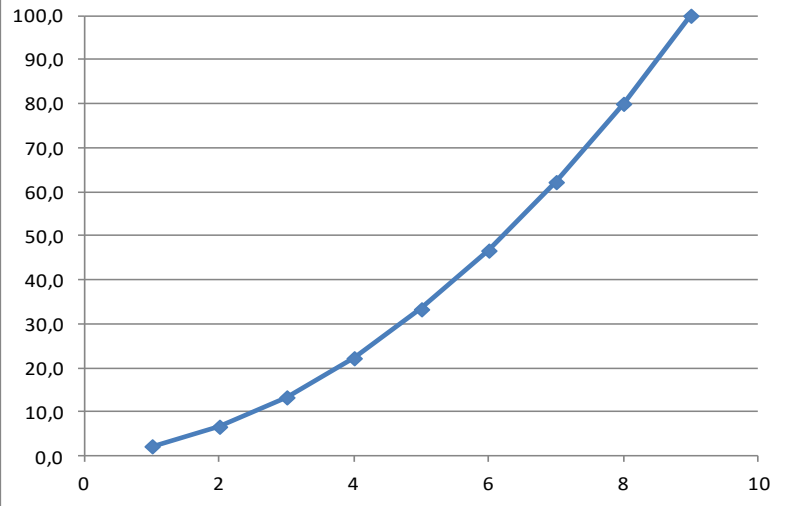


Vitalascuola.it

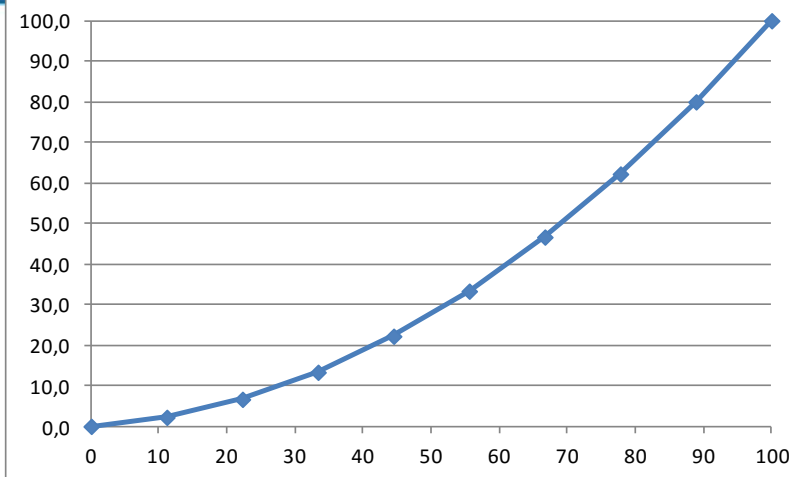
Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



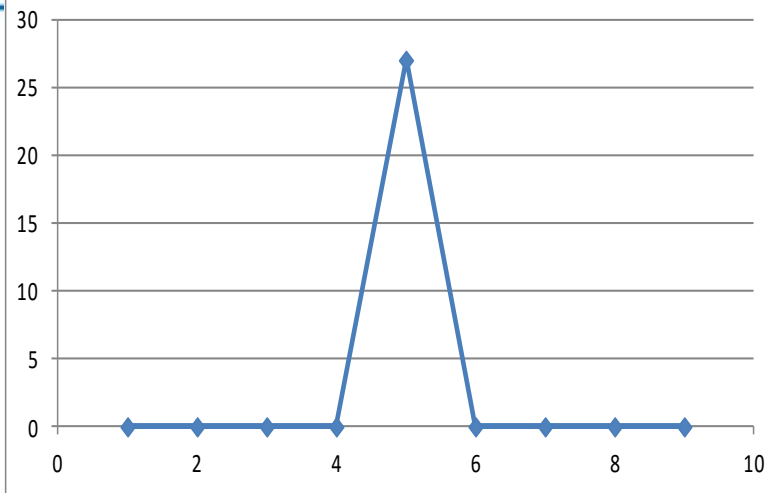
**cumulo % - piatta**



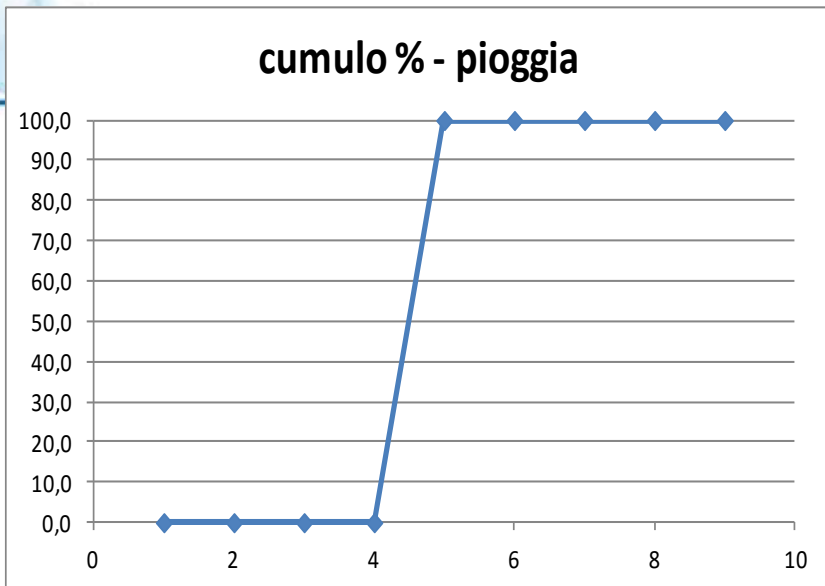
**Lorenz - piatta**



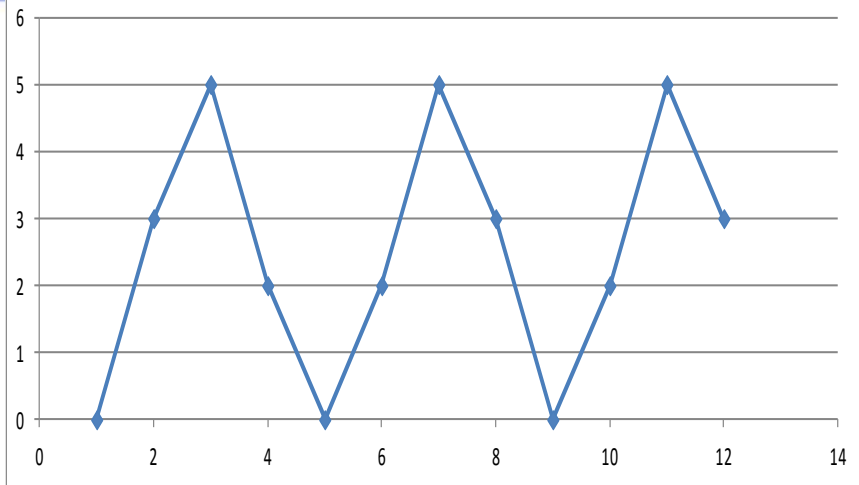
## frequenze - distribuzione a pioggia



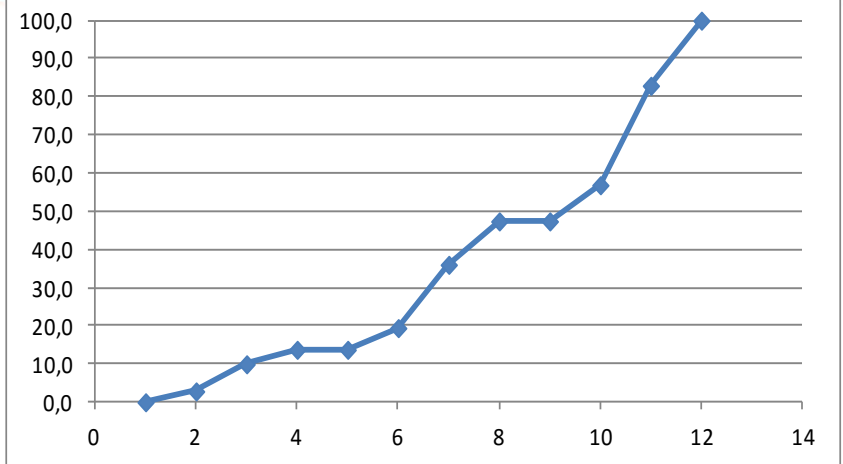
## cumulo % - pioggia



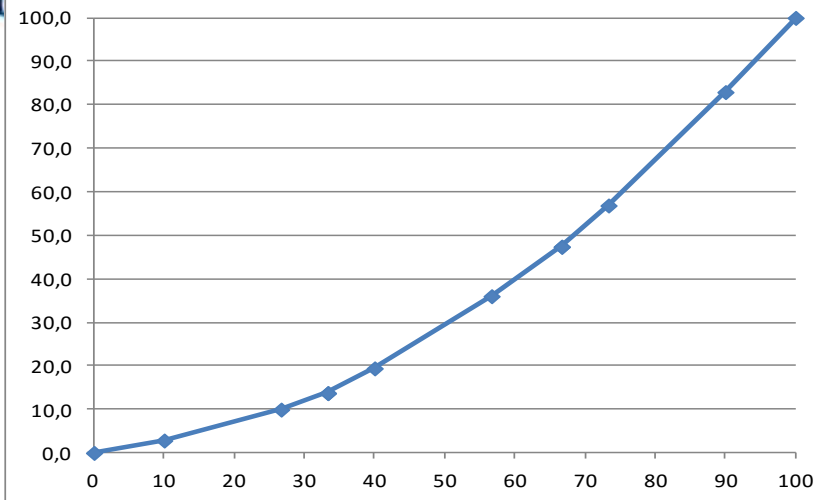
## frequenze - distribuzione oscillante



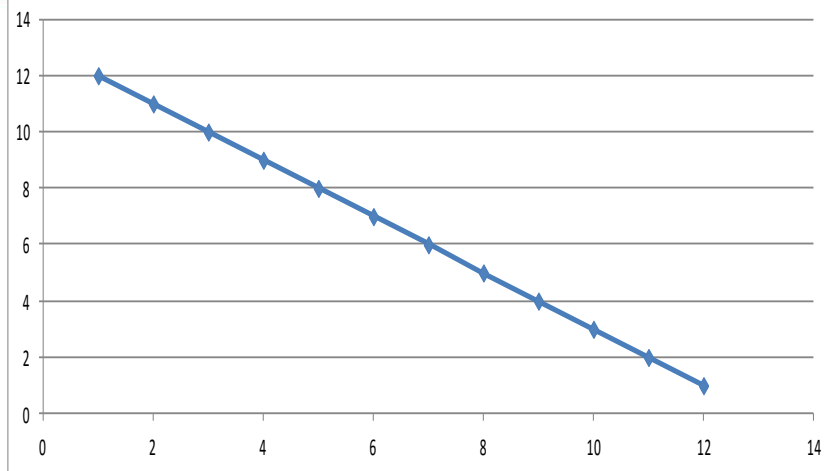
## cumulo % - oscillante



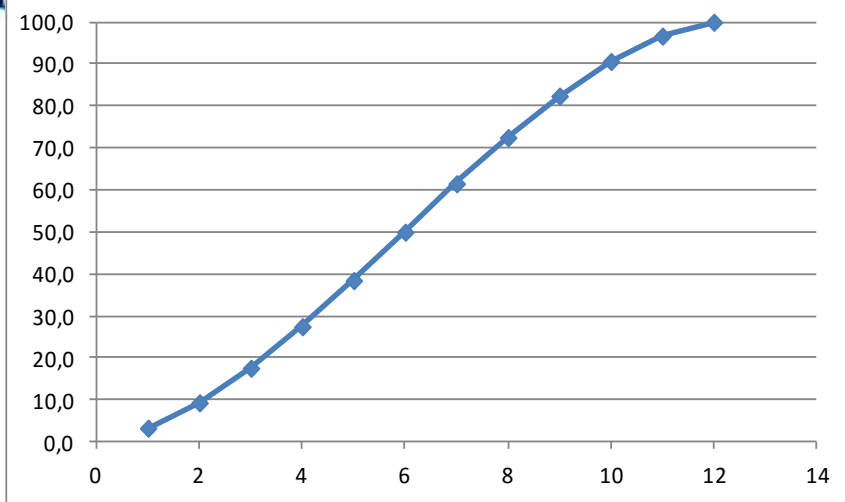
### Lorenz - oscillante



### frequenze - distribuzione decrescente



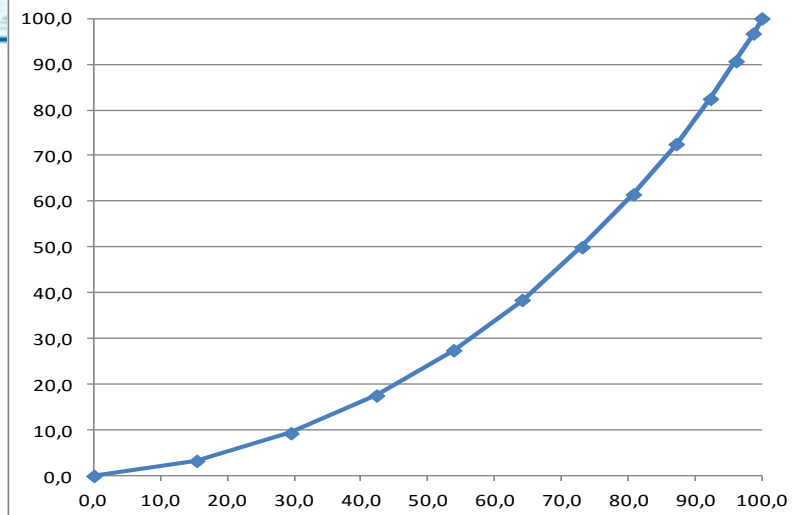
### cumulo % - decrescente



[Vitalascuola.it](http://Vitalascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009

### Lorenz - decrescente



[Vitalascuola.it](http://Vitalascuola.it)

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009



## Considerazioni

- In base al primo esempio, ben il 60% del surplus di prestazione lavorativa è attribuibile a soli **sei docenti** che, distintisi per aver contribuito molto più degli altri, **vanno premiati**
- Se la forma del grafico della distribuzione non consente di individuare alcuni decisamente più meritevoli degli altri, si deve **convenire un “valore di taglio”** (50% o altro) da cui discende il numero di docenti da premiare
- Il numero dei docenti da premiare è **in genere molto stabile** rispetto al valore di taglio



## Fase 4: come definire il bonus?

Due (ovvii) criteri alternativi tra loro:

1. Dividendo il bonus totale in parti uguali tra tutti i docenti individuati come meritevoli (**egualitario**)
2. Ripartendo il bonus totale in proporzione al surplus riconosciuto a ciascuno (**meritocratico**)

Nell'esempio, 4 docenti hanno 8 e 2 docenti hanno 9

$$\rightarrow 4 \times 8 + 2 \times 9 = 50$$

$$\rightarrow \text{A ognuno dei 4 spetta BonusTot} \times (8/50)$$

$$\rightarrow \text{A ognuno dei 2 spetta BonusTot} \times (9/50)$$

Decisione di competenza del dirigente



## Avvertenza importante

- È auspicabile che il minimo dei contributi premiati sia apprezzabilmente maggiore del massimo di quelli non premiati
- La solidità matematica della procedura di attribuzione del bonus è migliore se nel grafico della distribuzione di frequenza dei contributi riconosciuti ci sono uno o più “buchi”



## Infine...

- Il vero obiettivo di ogni sistema premiale è **stimolare il miglioramento in tutti**
- Chi non è stato premiato oggi deve essere certo che può esserlo domani **se si impegna di più**
- **Evitare nel modo più assoluto** di premiare in base a considerazioni implicite e prive di riscontri fattuali e/o documentali
- **Il dirigente corretto “fa la differenza”**



*Prof. Antonello Giannelli*

**Per info e comunicazioni:**  
[info@italiascuola.it](mailto:info@italiascuola.it)  
[www.italiascuola.it](http://www.italiascuola.it)

 Italiascuola.it

Ente accreditato per la formazione del personale della scuola con Decreto MIUR del 10-07-2009