

# ***VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI***

*profilo e dimensioni professionali*

*obiettivi di miglioramento*

*azioni professionali*

*strumenti di gestione della complessità*

**PERUGIA – TERNI  
29 MAGGIO 2018**

**a cura di FLORA BEGGIATO**

## PREMESSA

### COLLOCARE IL PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

#### **Dlgs 165/2001**

#### **Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche**

#### **Art. 25**

- Nell'ambito dell'amministrazione scolastica periferica è istituita la **qualifica dirigenziale per i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative alle quali è stata attribuita personalità giuridica ed autonomia** a norma dell'articolo 21 della legge 15 marzo 1997, n. 59, e successive modificazioni ed integrazioni.
- I dirigenti scolastici sono inquadrati in ruoli di dimensione regionale e **rispondono, agli effetti dell'articolo 21, in ordine ai risultati, che sono valutati tenuto conto della specificità delle funzioni e sulla base delle verifiche effettuate da un nucleo di valutazione** istituito presso l'amministrazione scolastica regionale, presieduto da un dirigente e composto da esperti anche non appartenenti all'amministrazione stessa.

## PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

- **Dlgs 165/2001**
- Il dirigente scolastico assicura la **gestione unitaria dell'istituzione**, ne ha la legale rappresentanza, è **responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio**. Nel rispetto delle competenze degli organi collegiali scolastici, spettano al dirigente scolastico autonomi **poteri di direzione, di coordinamento e di valorizzazione delle risorse umane**. In particolare, il dirigente scolastico organizza l'attività scolastica secondo criteri di **efficienza e di efficacia formative** ed è **titolare delle relazioni sindacali**.

# PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

- **D.lgvo 165/2001-**
- 4. Nell'ambito delle funzioni attribuite alle istituzioni scolastiche, spetta al dirigente **l'adozione dei provvedimenti di gestione delle risorse e del personale.**

# PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

## D.lgvo 165/2001

Nello svolgimento delle proprie funzioni organizzative e amministrative il dirigente **puo' avvalersi di docenti da lui individuati, ai quali possono essere delegati specifici compiti**, ed e' coadiuvato dal responsabile amministrativo, che sovrintende, con autonomia operativa, nell'ambito delle **direttive di massima** impartite e degli obiettivi assegnati, ai servizi amministrativi ed ai servizi generali dell'istituzione scolastica, coordinando il relativo personale.

# PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

- **Art. 396 – Decreto legislativo 297/1994- Testo unico**
- **Funzione direttiva**

1. Il personale direttivo assolve alla **funzione di promozione e di coordinamento** delle attività di circolo o di istituto; a tal fine **presiede alla gestione unitaria** di dette istituzioni, **assicura l'esecuzione delle deliberazioni degli organi collegiali.....**

# PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

## **D.lgvo 165/2001**

*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*

Art. 25

- **Rappresentanza legale**
- **Gestione unitaria**
- **Funzione gestionale complessiva di tutti le articolazioni (funzionale, organizzativa, amministrativa , contabile )**
- **Poteri di direzione, coordinamento ,valorizzazione**
- **Poteri di negoziazione, vigilanza**
- **Titolarità delle relazioni sindacali**

## LE DIMENSIONI PROFESSIONALI E LA VALUTAZIONE del Dirigente scolastico

- ..I Dirigenti contribuiscono al perseguimento degli obiettivi attraverso **"la specificità delle proprie funzioni"** (D. Lgs. 165/2001, art. 25, comma 1).....
- ....la **valutazione non può essere fondata esclusivamente sul raggiungimento degli obiettivi**, ma deve considerare innanzitutto lo **specifico dell'azione dirigenziale** finalizzata al loro raggiungimento e, in particolare, **i criteri generali** riportati nel comma 93 legge 107....

*Linee Guida art.1*

# PROFILO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

## legge 107 - c. 78

- «...**il dirigente scolastico**, nel rispetto delle competenze degli organi collegiali, fermi restando i livelli unitari e nazionali di fruizione del diritto allo studio, **garantisce un'efficace ed efficiente gestione delle risorse umane, finanziarie, tecnologiche e materiali**, nonché gli elementi comuni del sistema scolastico pubblico, **assicurandone il buon andamento**. A tale scopo, svolge compiti di **direzione, gestione, organizzazione e coordinamento** ed è **responsabile della gestione delle risorse finanziarie e strumentali e dei risultati del servizio** secondo quanto previsto *dall'articolo 25 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, nonché della valorizzazione delle risorse umane.

# CRITERI GENERALI

## c.93 L. 107

- **A) competenze gestionali ed organizzative** finalizzate al raggiungimento dei risultati, *correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia* dell'azione dirigenziale, in relazione agli *obiettivi assegnati nell'incarico triennale*;
- **B) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale** dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;
- **C) apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità** professionale e sociale;
- **D) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti** e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;
- **E) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti** della comunità scolastica, **dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.**

# CRITERI GENERALI - DIMENSIONI PROFESSIONALI

## CRITERI

Legge n.107/15, art. 1, comma 93, lettera e:

*“direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole*

## DIMENSIONE PROFESSIONALE

- **Definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica**
- **Promozione della partecipazione, cura delle relazioni e dei legami con il contesto**

# CRITERI GENERALI - DIMENSIONI PROFESSIONALI

## CRITERI

Legge n.107/15, art. 1, **comma 93, lettera a:**

*“competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell’azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell’incarico triennale”*)

## DIMENSIONE PROFESSIONALE

- **Gestione delle risorse strumentali e finanziarie, gestione amministrativa e adempimenti normativi**

# CRITERI GENERALI - DIMENSIONI PROFESSIONALI

## CRITERI

Legge n.107/15, art. 1 comma 93, lettera b:

*“valorizzazione dell’impegno e dei meriti professionali del personale dell’istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali»*

## DIMENSIONE PROFESSIONALE

**Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali**

# CRITERI GENERALI - DIMENSIONI PROFESSIONALI

## CRITERI

Legge n.107/15, art. 1 comma 93, lettera b:

*“valorizzazione dell’impegno e dei meriti professionali del personale dell’istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali»*

## DIMENSIONE PROFESSIONALE

**Gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse professionali**

# CRITERI GENERALI – DIMENSIONI PROFESSIONALI

## CRITERI

Legge n.107/15, art. 1, comma 93, **lettera d**:

*“contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell’ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale”*)

## DIMENSIONE PROFESSIONALE

**Monitoraggio, valutazione e rendicontazione**

# DIMENSIONI PROFESSIONALI E CRITERI LEGGE 107

## Dimensioni professionali

1. Definizione del modello organizzativo
2. Gestione e valorizzazione del personale
3. Apprezzamento dell'operato
4. Contributo all'autovalutazione, valutazione e rendicontazione
5. Direzione unitaria

## Criteri legge 107 comma

- a) competenze gestionali ed organizzative finalizzate al raggiungimento dei risultati, correttezza, trasparenza, efficienza ed efficacia dell'azione dirigenziale, in relazione agli obiettivi assegnati nell'incarico triennale;
- b) valorizzazione dell'impegno e dei meriti professionali del personale dell'istituto, sotto il profilo individuale e negli ambiti collegiali;
- c) apprezzamento del proprio operato all'interno della comunità professionale e sociale;
- d) contributo al miglioramento del successo formativo e scolastico degli studenti e dei processi organizzativi e didattici, nell'ambito dei sistemi di autovalutazione, valutazione e rendicontazione sociale;
- e) direzione unitaria della scuola, promozione della partecipazione e della collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, dei rapporti con il contesto sociale e nella rete di scuole.

# DIRIGENTE SCOLASTICO

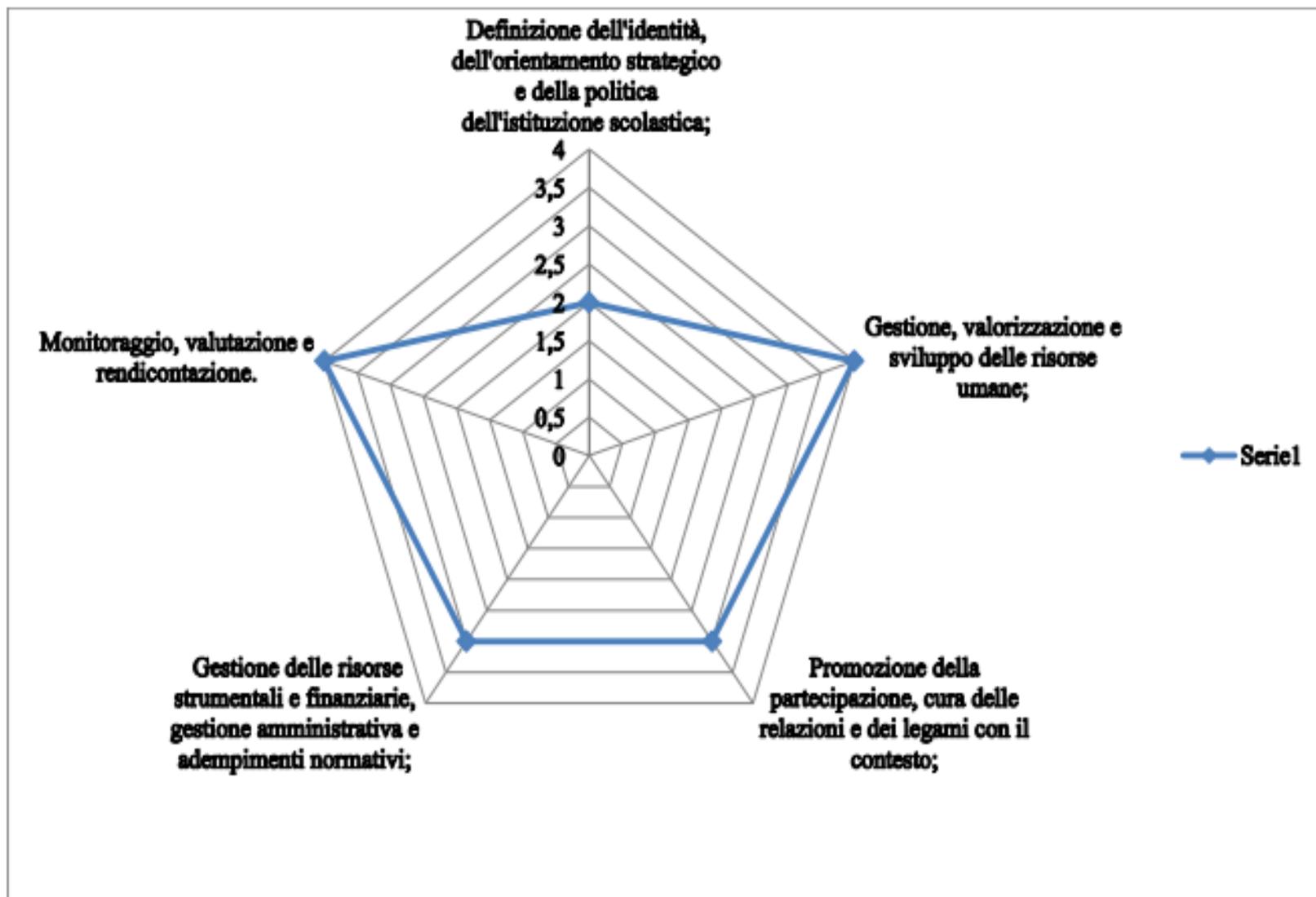
- *competenze organizzativo - gestionali*
- *direzione unitaria della scuola*
- *promozione e partecipazione delle diverse componenti della comunità scolastica e i rapporti con il contesto sociale*
- *valorizzazione dell'impegno e dei meriti del personale*
- *contributo al successo formativo, promozione dei processi autovalutativi*
- *apprezzamento dell'operato all'interno della comunità*

Linee Guida art.1

# AZIONI DIRIGENZIALI

- **definire priorità, strategie , azioni in base ad un'analisi del contesto e delle esigenze**
- **Coordinare le attività degli organi collegiali e delle figure di sistema**
- **Partecipare a reti , progettazioni integrate**
- **Presidiare i processi , monitorare**
- **Pianificare l 'utilizzo delle risorse finanziarie convogliandole in maniera mirata**
- **Monitorare il piano di miglioramento e favorito interventi regolativi**
- **Definire ruoli e compiti specifici del personale dell'istituzione scolastica**
- **Valorizzare le risorse e lo sviluppo professionale**
- **Favorire e promuovere i processi di autovalutazione coinvolgendo la comunità scolastica**

# DIAGRAMMA DI KIVIAT



# **OBIETTIVI DELL'INCARICO del DS**

**Nazionali**

**Regionali**

**Desunti dal RAV ( PRIORITA' )**

**GLI OBIETTIVI DERIVANTI DAL RAV**

**Dpr 80 /2013**

**Legge 107/2015**

**Direttiva 36/2016**

**Linee guida 2016**

# **OBIETTIVI NAZIONALI DELL'INCARICO DEI DS**

## **triennio 2016/2019**

- assicurare la **DIREZIONE UNITARIA DELLA SCUOLA**, promuovendo la **PARTECIPAZIONE E LA COLLABORAZIONE** tra le diverse componenti della comunità scolastica, con particolare attenzione alla realizzazione del PTOF
- assicurare il **FUNZIONAMENTO GENERALE DELL'ISTITUZIONE SCOLASTICA**, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi
- **PROMUOVERE L'AUTONOMIA DIDATTICA E ORGANIZZATIVA, DI RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO**, in coerenza con il principio di autonomia delle istituzioni scolastiche
- promuovere la **CULTURA E LA PRATICA DELLA VALUTAZIONE** come strumento di **MIGLIORAMENTO** della scuola, anche attraverso la **VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITÀ DEI DOCENTI**.

*Linee guida per l'attuazione della Direttiva 36/2016 sulla valutazione dei dirigenti scolastici*

# PORTFOLIO DEL DS

- è **uno strumento di orientamento, analisi e riflessione** sui compiti e sulle competenze richieste al Dirigente scolastico per l'esercizio della **“specificità delle proprie funzioni”**, uno **strumento di supporto** per lo **sviluppo professionale** e la raccolta di documenti significativi, con particolare attenzione all'autovalutazione e alla valutazione.
- il DS ...può utilizzare questo strumento come parte integrante di un processo di **“miglioramento organizzativo e gestionale delle istituzioni scolastiche”** nelle aree **“direttamente riconducibili al dirigente scolastico, ai fini della valutazione dei risultati della sua azione dirigenziale”** (dpr 80/2013 , ART. 6 c. 4 )

# IL PORTFOLIO DEL DIRIGENTE SCOLASTICO

- uno strumento a **supporto dell'autovalutazione e valutazione**
- uno strumento di **orientamento, analisi e riflessione per l'esercizio delle specificità delle funzioni del DS**
- uno strumento di **supporto per lo sviluppo professionale e per la raccolta di documenti significativi**
- può essere utilizzato anche come **parte integrante di un processo di miglioramento organizzativo e gestionale ...**

*Cfr nota esplicativa 2 /2017- nota esplicativa 3 /2018*

**OBIETTIVI DESUNTI DAL RAV  
INSERITI NELL'INCARICO**

NUCLEO DI VALUTAZIONE



INDICATORI

CONTESTO



ESITI 10/10

PROCESSI  
pratiche educative  
e didattiche



PROCESSI  
pratiche gestionali  
e educative



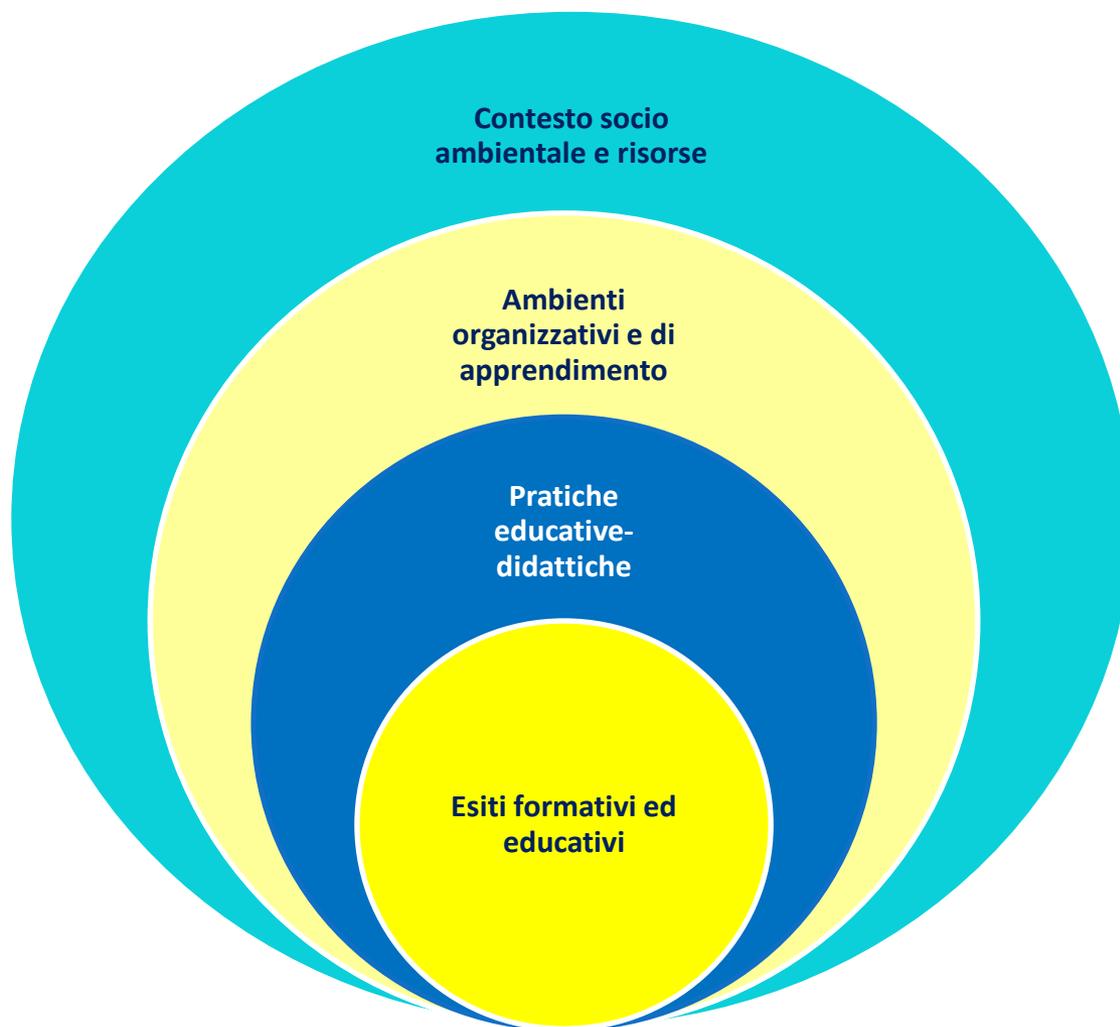
PRIORITA'



## LE AREE DEL RAV E ... LE AREE DELLE AZIONI PROFESSIONALI DEL DIRIGENTE

CONTESTO	ESITI	PROCESSI	
		PRATICHE EDUCATIVE E DIDATTICHE	PRATICHE GESTIONALI E ORGANIZZATIVE
Popolazione scolastica	Risultati scolastici	Curricolo, progettazione e valutazione	Orientamento strategico e organizzazione della scuola
Territorio e capitale sociale	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	Ambiente di apprendimento	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane
Risorse economiche e materiali	Competenze chiave e di cittadinanza	Inclusione e differenziazione	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie
Risorse professionali	Risultati a distanza	Continuità e orientamento	

# DIALETTICA ESITI-PROCESSI-RISORSE- CONTESTO



## DAL RAV AL MIGLIORAMENTO

	INDICATORI per le priorità	PRIORITA' ----- MIGLIORAMENTO
<b>RISULTARI SCOLASTICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Esiti degli scrutini</i></li> <li>▪ <i>Trasferimenti e abbandoni</i></li> <li>▪ <i>Debiti formativi, ripetenze</i></li> <li>▪ <i>Collocazione fasce ( basse , medio-basse , medio-alte)</i></li> <li>▪ <i>collocazione rispetto l'esc, la media regionale , nazionale</i></li> <li>▪ <i>variabilità tra le classi , i plessi</i></li> <li>▪ <i>differenza di risultati tra biennio e triennio , tra primaria e secondaria</i></li> <li>▪ <i>Indice di ammissioni esami</i></li> <li>▪ <i>Percentuali di debiti formativi</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Migliorare i risultati in italiano e matematica</li> <li>▪ Ridurre la % di trasferimenti ed abbandoni</li> <li>▪ Incrementare il numero di alunni collocati nelle fasce medio- alte ; ridurre la % di alunni nelle fasce della sufficienza....</li> <li>▪ Allineare i risultati alla media regionale; avvicinarsi all'esc di riferimento</li> <li>▪ Mantenere il livello</li> <li>▪ Migliorare i risultati negli esami di stato</li> </ul>

## DAL RAV AL MIGLIORAMENTO

	INDICATORI	PRIORITA'... MIGLIORAMENTO
<b>RISULTATI DELLE PROVE STANDARDIZZATE NAZIONALI</b>	<i>Punteggio della scuola in italiano e matematica</i>	Migliorare il punteggio o i risultati delle prove standardizzate,(in italiano, in matematica)- Incrementare la partecipazione corretta ecc...
	<i>Punteggio rispetto all'esc di riferimento, al dato regionale, nazionale</i>	Avvicinare, allineare, raggiungere progressivamente, mantenere .....
	<i>Collocazione nelle fasce di livello</i>	Migliorare il punteggio medio, incrementare la collocazione degli alunni nelle fasce medio alte Ridurre la percentuale di alunni collocati nelle fasce basse

# ESEMPIO CON PRIORITÀ **NON** CONFORMI

## Risultati scolastici

### PRIORITA'

Progettazione del Piano di Studio per competenze

### TRAGUARDO

Strutturare verifiche apposite di compito autentico

### PRIORITA'

Implementazione dipartimenti in verticale sulle classi ponte

### TRAGUARDO

Lavorare in anticipo sui prerequisiti della classe successiva per migliorare i risultati attesi e per livellare/innalzare il valore degli esiti

### PRIORITA'

Miglioramento curricolo in verticale sui profili in entrata e uscita per classi parallele

### TRAGUARDO

Progettazione condivisa e fattiva sulle competenze in uscita tra classi parallele

### PRIORITA'

Definizione di competenze funzionali ai risultati ottenuti

### TRAGUARDO

Monitoraggio degli studenti in uscita (classi ponte primaria-secondaria 1°- secondaria 2°)

# ESEMPIO CON PRIORITÀ **NON** CONFORMI

## Risultati scolastici

### **PRIORITA'**

Ridurre il dislivello di competenza all'interno delle classi.

### **PRIORITA'**

Programmare prove oggettive per classi parallele quadrimestrali e finali.

### **PRIORITA'**

Programmare progetti per sviluppare competenze linguistiche (italiane ed europee) e logico-matematiche.

### **PRIORITA'**

Programmare percorsi di potenziamento per gli studenti meritevoli.

### **TRAGUARDO**

Attivazione di laboratori di recupero e consolidamento per livelli di apprendimento.

### **TRAGUARDO**

Monitorare e individuare le problematiche di apprendimento. Condividere il curricolo nelle fasi di progettazione e di valutazione.

### **TRAGUARDO**

Ridurre le difficoltà e le discrepanze presenti nelle classi.

### **TRAGUARDO**

Garantire il successo scolastico a tutti gli studenti in maniera adeguata ad ogni fascia di livello.

# PRIORITÀ **NON** CONFORMI

ESITI DEGLI STUDENTI		PRIORITÀ
<b>Risultati scolastici</b>	1	Programmare prove oggettive per classi parallele quadrimestrali e finali
	2	Programmare progetti di potenziamento per gli studenti meritevoli
<b>Risultati nelle prove <u>standardizzate</u> nazionali</b>	1	
	2	

## PRIORITÀ CONFORMI

ESITI DEGLI STUDENTI		OBIETTIVI/PRIORITÀ
<b>Risultati scolastici</b>	1	Ridurre la percentuale di alunni che abbandonano il percorso scolastico al biennio.
	2	
<b>Risultati nelle prove standardizzate nazionali</b>	1	Avvicinare il punteggio medio di istituto ottenuto nelle prove di matematica alla media nazionale
	2	

# RAV verificare le seguenti condizioni

- I giudizi che la scuola si è attribuita nelle rubriche sono coerenti con i dati disponibili e con i punti di forza/debolezza individuati
- Le motivazioni dei giudizi sono pertinenti
- Le priorità per il miglioramento sono state individuate esclusivamente tra gli esiti formativi e non sono confuse con gli obiettivi di processo
- Le priorità sono state individuate in modo coerente con gli esiti dell'analisi e dell'autovalutazione
- Le aree degli esiti con giudizi negativi( criticità) sono state considerate tra le priorità di miglioramento
- Le priorità sono state individuate anche in altre aree degli esiti oltre a quella dell'area 3 “Competenze chiave e di cittadinanza”

# RAV verificare le seguenti condizioni

- È stato individuato un numero contenuto e sostenibile di priorità
- Le priorità sono state formulate a partire da un verbo
- Le priorità sono state formulate in modo preciso, esprimendo chiaramente l'intenzione di miglioramento
- I traguardi sono stati formulati in modo da osservare e/o misurare i contenuti delle priorità
- Gli obiettivi di processo sono stati formulati in modo da esprimere chiaramente le azioni
- Gli obiettivi di processo sono adeguati e congruenti ai miglioramenti indicati negli esiti

# RAV ..... PDM

La predisposizione del PdM .... muove dalle priorità e dai traguardi espressi dalla scuola nel RAV..... e si attua :

- *Lavorando sui nessi tra « priorità - obiettivi di processo - traguardi di miglioramento»*
- *Pianificando azioni*
- *Valutando periodicamente lo stato di avanzamento*
- *Documentando l'attività*

# MONITORARE I PROCESSI

## MISURARE IL MIGLIORAMENTO

### I DATI

- **dati statistici** (*ES : Contesto, esiti scrutini ed esami, trasferimenti, abbandoni risultati prove Invalsi, ecc..*)
- **presenza/assenza di elementi , aspetti, fenomeni**
- **aggregazione di più dati**
- **rubriche valutative**

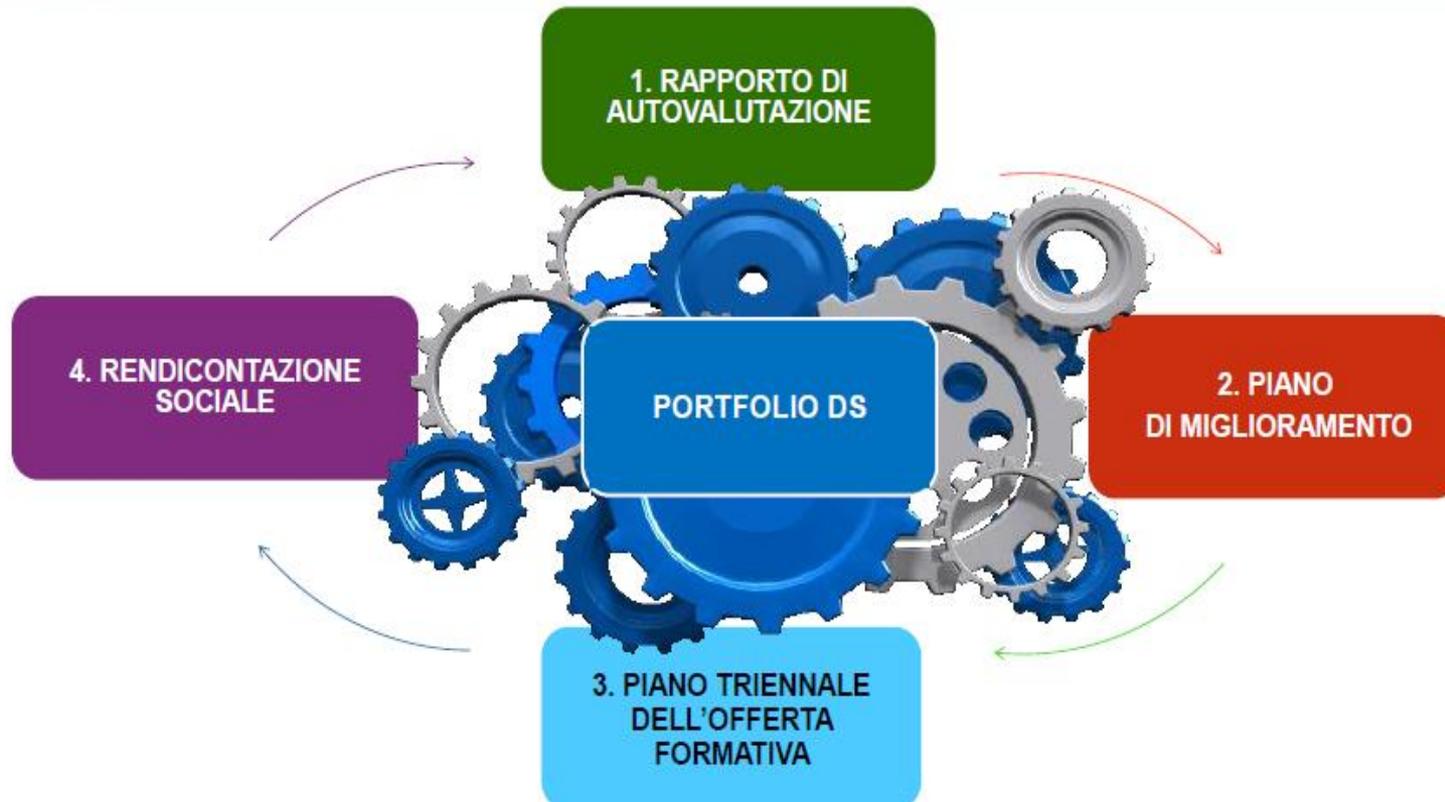
# RAV..... PDM..... PTOF

## Legge 107/2015

- Nel **PTOF** vanno indicati :
- **le priorità,**
- **i traguardi di lungo periodo**
- **gli obiettivi di processo** individuati nel RAV
- **gli obiettivi di processo,** identificati nel PDM
- **le azioni** per il raggiungimento dei traguardi previsti.

# RAV..... PDM..... PTOF.....PORTFOLIO

## SNV: i fondamentali in sequenza



# I TEMPI DEI FONDAMENTALI

## I TEMPI



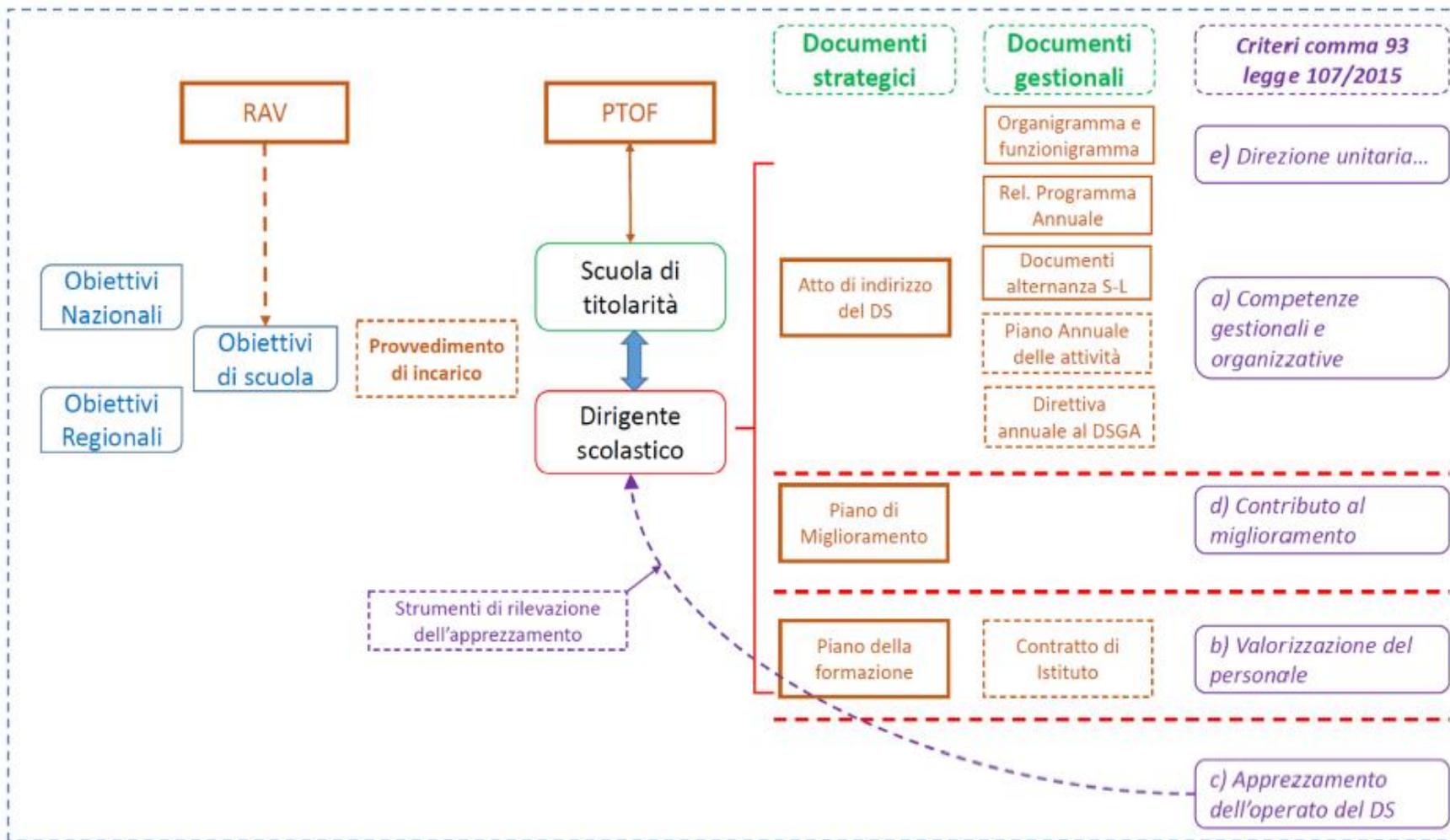
# DIREZIONE UNITARIA – VISIONE STRATEGICA

- ATTO DI INDIRIZZO AL COLLEGIO per il PTOF
- DIRETTIVA PER IL PIANO DI FORMAZIONE
- DIRETTIVA DSGA
- DIRETTIVE PER LE ATTIVITA' DI ALTERNANZA SCUOLA /LAVORO

## Azioni

- PIANIFICARE, GESTIRE E CONTROLLARE I PROCESSI
- RELAZIONI CON IL TERRITORIO : protocolli d'intesa, convenzioni
- VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE PROFESSIONALI
- ATTIVITA' CON LE RETI ecc
- PARTENERIATI ...

# DOCUMENTI STRATEGICI E GESTIONALI



# **STRUMENTI documentali**

## **DOCUMENTI STRATEGICI DELLA SCUOLA**

- Piano triennale dell'offerta formativa ( PTOF )
- Rapporto di autovalutazione (RAV)

## **DOCUMENTI STRATEGICI DEL DS**

- Atto di indirizzo del dirigente scolastico
- Piano di miglioramento (PDM)
- Piano di formazione (PdF)

## **DOCUMENTI GESTIONALI DEL DS**

- Organigramma e funzionigramma
- Relazione illustrativa del Programma Annuale
- Documenti per l'alternanza scuola-lavoro (A.S.L.)
- Piano annuale delle attività
- Direttiva annuale al DSGA

# IL NUOVO PORTFOLIO

## AZIONI E scelta di OBIETTIVI

### Definizione del modello organizzativo

(\*) Campi Obbligatori

Descrizione Azione Professionale Realizzata (\*)

azione 1

Collegamento Obiettivi (\*)

Seleziona Obiettivi Nazionali

Seleziona Obiettivi Regionali

Seleziona Obiettivi desunti dal RAV

Motivazione della scelta

Seleziona  
Obiettivi Nazionali



+ AGGIUNGI AZIONE

Il DS seleziona gli obiettivi per ogni azione da un elenco.

È possibile associare ad ogni azione obiettivi nazionali, regionali, desunti dal RAV



+ AGGIUNGI DOCUMENTO (\*)

Allegato:

provv.pdf



### Obiettivi collegati

#### Obiettivi Nazionali

- Assicurare la direzione unitaria della scuola, promuovendo la partecipazione e la collaborazione tra le diverse componenti della comunità scolastica, con particolare attenzione alla realizzazione del Piano triennale dell'offerta formativa.
- Assicurare il funzionamento generale dell'istituzione scolastica, organizzando le attività secondo criteri di efficienza, efficacia e buon andamento dei servizi.
- Promuovere l'autonomia didattica e organizzativa, di ricerca, sperimentazione e sviluppo, in coerenza con il principio di autonomia delle istituzioni scolastiche.
- Promuovere la cultura e la pratica della valutazione come strumento di miglioramento della scuola, anche attraverso la valorizzazione della professionalità dei docenti.

**Il processo di valutazione è un  
work in progress**

**Grazie per l'attenzione**