

Ufficio Scolastico Regionale dell'Emilia Romagna  
Paolo Davoli – Dirigente Tecnico

Seminari provinciali per i docenti  
delle Unità di autovalutazione

Parma, Piacenza, Reggio Emilia, Faenza, Bologna

16-26 febbraio 2015

## **IL SISTEMA NAZIONALE DI VALUTAZIONE PER “FARE BENE” SCUOLA**



# Programma



1. Il Sistema Nazionale di Valutazione
2. Partiamo dai dati
3. Lavoriamo sui dati (quantitativo vs argomentativo)
4. Esprimiamo un giudizio quantitativo motivato
5. La strategia di miglioramento in un tweet

# 1 – Chi di voi ...

- Ha lavorato con il proprio “neo-DS”
- Ha esaminato le prove Invalsi della propria classe / istituto
- Ha esaminato gli esiti degli scrutini di classe / istituto
- Ha discusso in dipartimento come fare meglio l’anno prossimo
- Ha scritto progetti POF basandosi su dati precedenti
- Ha fatto questionari di gradimento / clima

**QUESTA E' GIA' AUTOVALUTAZIONE**

# 1 – Non parliamo di ...

- Non parliamo della valutazione del personale docente e non docente.
- A fine febbraio usciranno le proposte “*Buona Scuola*”
  - ▣ verosimilmente anche ipotesi relative allo stato giuridico dei docenti, alla loro progressione di carriera, alla valutazione e valorizzazione delle professionalità.
- QUI: *valutazione di sistema e delle scuole* (DPR 80)
  - ▣ nessuno degli strumenti è utilizzabile per la valutazione dell’operato dei singoli docenti
  - ▣ la valutazione dell’operato dell’organizzazione educativa deve precedere la valutazione dei singoli

# 1 – Valutazione ↔ Autonomia (da 18 anni)

- Legge Bassanini n.59 del 1997 sul decentramento amministrativo, articolo 21
  - ▣ “obbligo di adottare procedure e strumenti di verifica e valutazione della produttività scolastica e del raggiungimento degli obiettivi”.
- DPR 275/1999
  - ▣ Per la verifica del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento e degli standard di qualità del servizio il MPI fissa metodi e scadenze per rilevazioni periodiche
- Fino al DPR 80/2013
  - ▣ e successiva Direttiva 11/2014 e Circolare 47/2014

# 1 – DPR 80/2013: Regolamento SNV

6

## AUTOVALUTAZIONE

- analisi e verifica del proprio servizio sulla base di dati resi disponibili dal MIUR e di ulteriori elementi integrati dalla scuola
- elaborazione di un RAV pubblico, e formulazione di un piano di miglioramento

**Noi siamo qui**

## MIGLIORAMENTO

- attuazione da parte delle scuole degli interventi migliorativi anche con il supporto di Indire, Università, associazioni professionali e culturali

## RENDICONTAZIONE SOCIALE

- diffusione dei risultati raggiunti, con indicatori comparabili,
- trasparenza e condivisione del miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza

## VALUTAZIONE ESTERNA

- a campione e su casi critici,
- equipe coordinate da Ispettori,
- per la revisione dei piani di miglioramento

# 1 – Il fine: il miglioramento

- DPR 80:
  - ▣ “il miglioramento della qualità dell'offerta formativa e degli apprendimenti”
- Direttiva 11/2014 ancor più esplicita:
  - ▣ “ridurre dispersione ed insuccesso, ridurre le differenze tra scuole e aree geografiche, migliorare le competenze di partenza degli studenti e valorizzarne gli esiti a distanza”
- Perché la scuola produce valore pubblico, e deve continuamente migliorarsi
- No: classifiche, graduatorie, agenzie di rating, scuole AA+ e BBB-, premialità per i singoli operatori (non qui)

# 1 – Gli attori

## ■ Invalsi

- ▣ propone i protocolli di valutazione e il programma delle visite alle istituzioni scolastiche da parte dei nuclei di valutazione esterna;
- ▣ definisce gli indicatori per individuare le scuole per la valutazione esterna, ne seleziona e forma i membri;
- ▣ definisce gli indicatori per la valutazione dei DS

## ■ Corpo ispettivo

- ▣ Coordinano i nuclei di valutazione esterna (DPR 80)
- ▣ Supporto a accompagnamento alle scuole (CM 47)

## ■ Indire

- ▣ Supporto per le azioni di miglioramento

# 1 – Gli attori, le scuole

- Unità di Autovalutazione
  - ▣ costituita preferibilmente dal dirigente scolastico, dal docente referente della valutazione e da uno o più docenti con adeguata professionalità individuati dal Collegio
- Definizione e attuazione del Piano di Miglioramento
- Attenti all'autoreferenzialità
  - ▣ Collegialità nella comunità professionale dei docenti
  - ▣ Coinvolgere gli altri attori: genitori e studenti, che sono portatori di diritti prima che di interessi, possono essere i nostri migliori alleati verso il cambiamento (vedi risultati della “La Buona Scuola”)
  - ▣ Il RAV verrà pubblicato su Web

# 1 – I tempi

- A regime: percorso ciclico *a spirale*
  - ▣ un *modus operandi* che mira a sostenere la scuola in un processo di miglioramento continuo.

N.	FASI	ATTORI	A.S. 2014/2015	A.S.2015/2016	A.S. 2016/2017
1.a.	AUTOVALUTAZIONE	Tutte le scuole			
1.b.	VALUTAZIONE ESTERNA	Circa 800 scuole all'anno			
1.c.	AZIONI DI MIGLIORAMENTO	Tutte le scuole			
1.d.	RENDICONTAZIONE SOCIALE	Tutte le scuole			

# 1 – Perché misurare?



- Confrontare il proprio operato con un quadro di riferimento esterno

- ▣ per un controllo democratico delle decisioni



- ▣ per una (auto)regolazione del sistema



- ▣ per una valutazione dell'equità degli investimenti



- Ha una rilevante dimensione etica



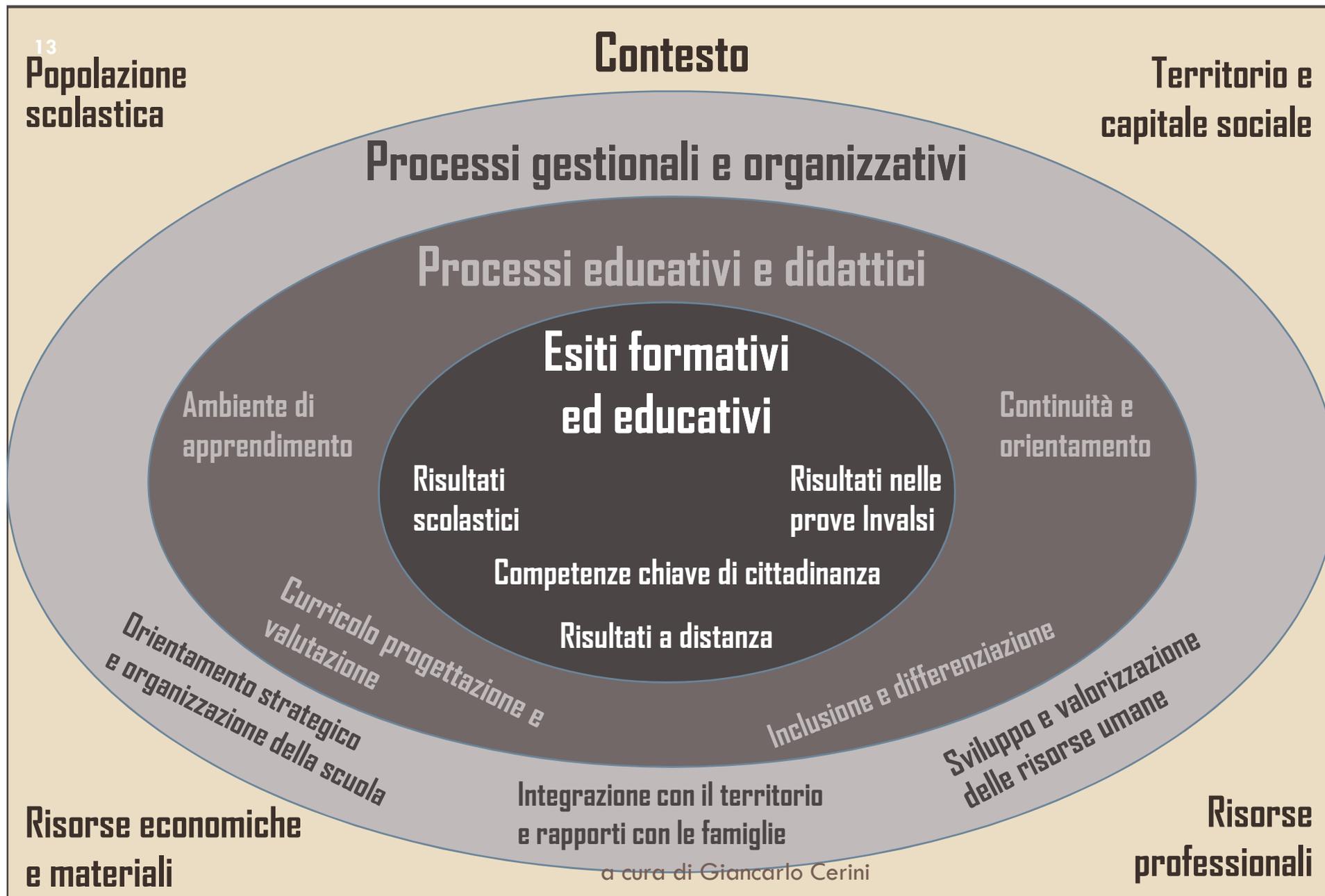
# 1 – Non siamo nati oggi



- Sperimentazioni decennali di Invalsi
  - ▣ Fino al modello Contesto Esiti Processo del RAV 2015
- Sperimentazione con oltre 1500 scuole
  - ▣ Le ultime: Vales, VM, neo-DS



# 1 – Quadro di Riferimento, dimensioni, aree

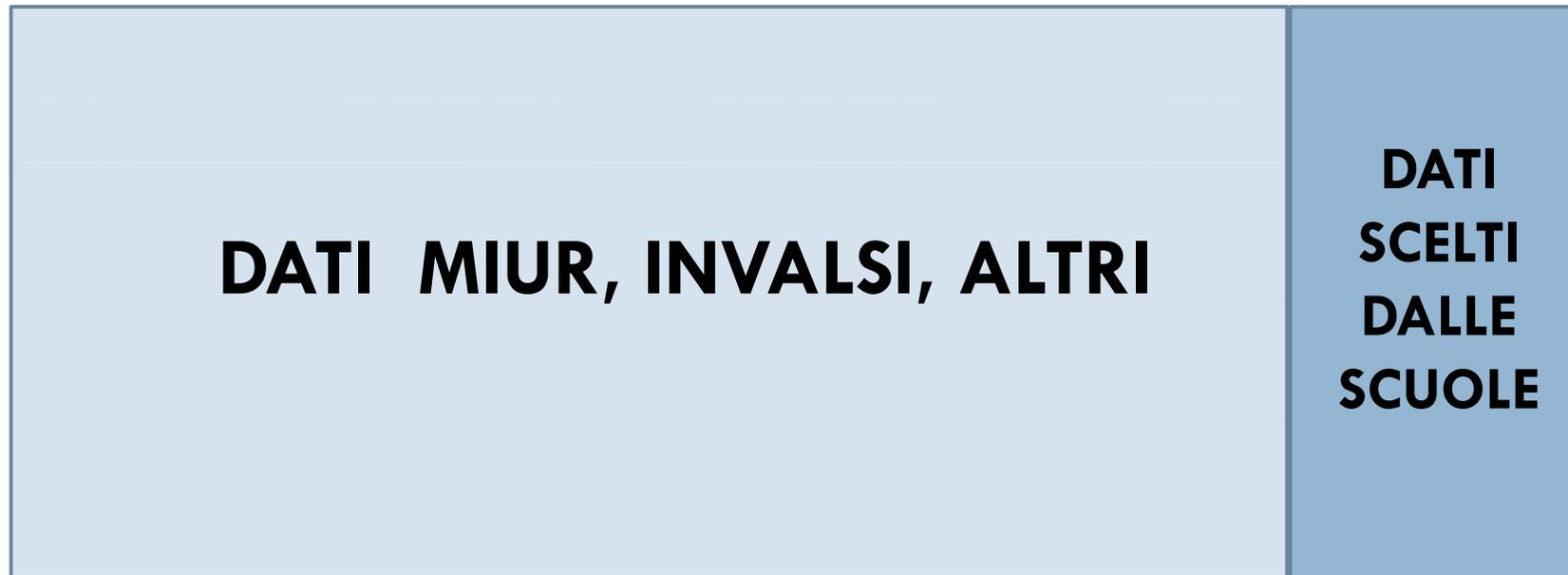


## 2 – Chi di noi sa ...

- Qual è l'indice ESCS medio dei propri studenti? Anche in confronto con quello delle scuole vicine o dello stesso ordine/indirizzo? [1.1.a.1]
- Qual è l'impegno finanziario per la scuola primaria del proprio comune? Anche in confronto con altri comuni? [1.2.c.1]
- Numero degli studenti trasferiti in entrata/uscita nell'ultimo anno? Anche in confronto con scuole simili? [2.1.b.2]
- Le differenze medie del punteggio delle prove Invalsi di matematica rispetto alle scuole con lo stesso indice ESCS? [2.2.a.4]
- Quanto è la varianza dei risultati Invalsi tra le classi della propria scuola?
- Quanti tra gli ex alunni che hanno seguito il consiglio orientativo sono stati promossi al termine del 1° anno delle superiori? C'è una differenza significativa rispetto agli ex alunni che non lo hanno seguito? [2.4.c.3, 2.4.c.4]

## 2 – Le fonti dei dati

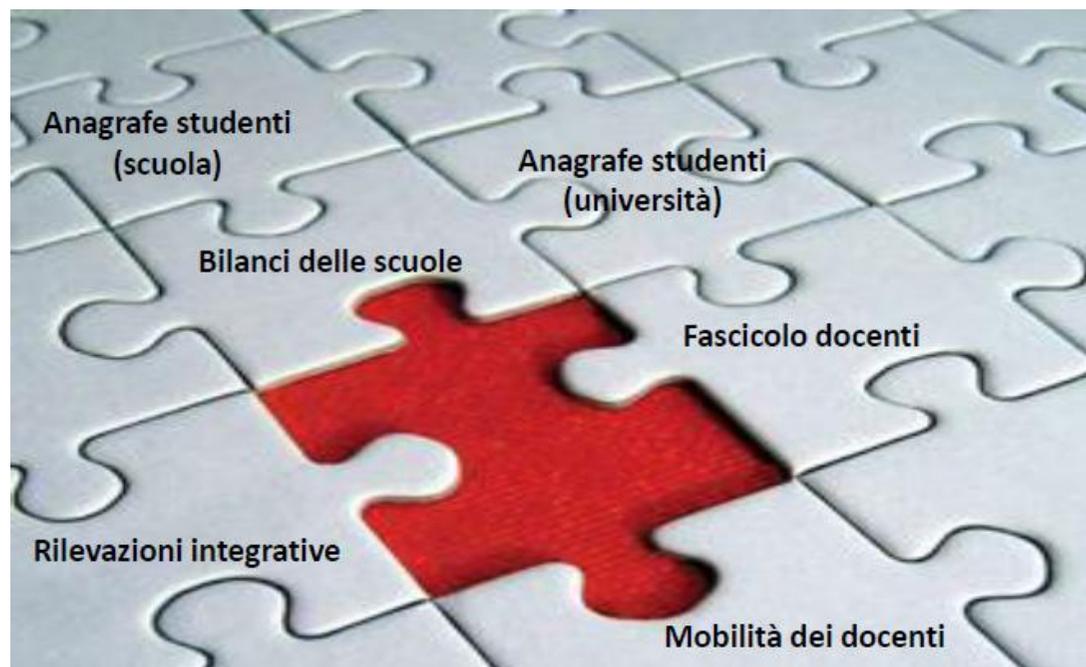
- Il MIUR rende disponibile alle scuole i dati, su un “cruscotto” o “piattaforma”
  - ▣ con indici di comparazione (benchmark)



- Altri dati e indicatori aggiunti dalle scuole
  - ▣ per dare forza alla propria identità

## 2 – Le fonti dei dati

- “Scuola in chiaro” (ex “Fascicolo scuola”)
- Questionario scuola
- Prove SNV Invalsi
- Questionari studenti / genitori / docenti
  - ▣ Da Invalsi o da elaborazioni delle scuole
- Istat, MinInterno
- Integrazione delle banche dati nel “cruscotto”



## 2 – Dal Fascicolo Scuola

- Fascicolo Scuola e sito Scuola In Chiaro
  - ▣ Strutture, alunni, personale
  - ▣ Bilancio
  - ▣ Esiti formativi ...



N° Alunni e classi per anni di corso (A.S. 2014/15) 🔍

Anno di Corso	Alunni	Classi	N° Medio Alunni per Classe
1	211	8	26,4
2	185	8	23,1
3	140	6	23,3
4	152	6	25,3
5	149	6	24,8

Alunni Ripetenti (% sugli iscritti) (A.S. 2013/14) 🔍



# 2 – Dal Fascicolo Scuola

Studenti che hanno abbandonato\* gli studi in corso d'anno (valori percentuali)

Anno di corso   Scuola   Provincia   Regione   Nazione

N° medio pro-capite di ore di assenza degli alunni

Anno di corso   Scuola   Provincia   Regione   Nazione

Docenti che hanno presentato domanda volontaria di trasferimento, docenti trasferiti, pensionamenti (valori percentuali)

\*La po  
Fonte

Area didattica

Mediana dei crediti al  
I anno accademico

Mediana dei  
crediti al II anno  
accademico

Scuola

Provincia

Regione

Nazione

Diplomati a.s.2009/2010

Sanitaria	45,3	42,3
Scientifica	30,5	24,0
Sociale	34,5	23,0
Umanistica	40,0	35,0
Totale	38,0	30,0

Fonte: Personale scuola

Dati aggiornati al 31/12/2012

Fonte: Anagrafe degli studenti e dei laureati

## 2 – Dal Questionario Scuola

- Raccoglie dati che solo la scuola possiede
- Li restituisce rielaborati con riferimenti a benchmark
- Sono dati anche qualitativi con possibili ambiguità di compilazione e con diversa rilevanza, con cui si cerca di “incasellare” alcune realtà della scuola



Questionario scuola

**1° ciclo di istruzione**

Anno Scolastico 2014/15

# 2 – Dal Questionario Scuola

Tabella 5– Percentuale di votanti effettivi rispetto al totale degli aventi diritto (C\_25a)

	Media	<b>Scuola:</b>
--	-------	----------------

Tabella 11– Rapporto studenti per insegnante (I\_03)

Perce	Numero scuole	Media scuole	<b>Scuola:</b> XXX
-------	---------------	--------------	-----------------------

Tabella 25– P\_002\_classi - Partecipazione della scuola a reti

Rapporto			Percentuale scuole
Rapporto	Validi	1 Nessuna partecipazione a reti	11,8%

Tabella 44- Prove strutturate finali - primaria (P\_023)

		Percentuale scuole
Validi	Nessuna prova	25,5%
		37,7%
		31,5%
		18,9%

Tabella 59- Gestione del Fondo d'Istituto per il personale docente (P\_030)

	Media 895 scuole (97,8%)	<b>Scuola:</b> XXX
Gestione del Fondo d'Istituto per il personale docente - percentuale del FIS per gli insegnanti	73,8%	66,67%
Gestione del Fondo d'Istituto per il personale docente - percentuale di insegnanti che usufruisce del FIS (rispetto al totale degli insegnanti)	47,1%	18,54%
Gestione del Fondo d'Istituto per il personale docente - percentuale insegnanti che percepisce più di 500e (rispetto al totale degli insegnanti che usufruisce del FIS)	45,8%	69,70%

## 2 – Dalle Prove standardizzate Invalsi

Tavola 1B - Matematica

Istituzione scolastica nel suo complesso									
Classi/Istituto	Media del punteggio percentuale al netto del <i>cheating</i> <sup>1a</sup>	Esiti degli studenti al netto del <i>cheating</i> nella stessa scala del rapporto nazionale <sup>1b</sup>	Differenza nei risultati (punteggio percentuale) rispetto a classi/scuole con <i>background</i> familiare simile <sup>2</sup>	<i>Background</i> familiare mediano degli studenti <sup>3 4</sup>	Punteggio LAZIO (62,4) <sup>5</sup>	Punteggio Centro (63,7) <sup>5</sup>	Punteggio Italia (62,9) <sup>5</sup>	Punteggio percentuale osservato <sup>6</sup>	<i>cheating</i> in percentuale
112049980501	64,9	206,3	-0,5	medio-basso	↑	↑	↑	65,9	1,4
112049980502	74,5	226,3	+8,8	medio-alto	↑	↑	↑	77,4	3,8
112049980503	69,8	216,8	+4,0	medio-alto	↑	↑	↑	70,7	1,3
112049980504	73,0	218,8	+7,6	medio-alto	↑	↑	↑	75,3	3,2
112049980505	83,1	264,4	+17,9	alto	↑	↑	↑	88,0	5,6
112049980506	76,3	230,4	+10,9	medio-alto	↑	↑	↑	80,0	4,7
112049980507	64,4	203,1	-1,1	alto	↑	↔	↑	64,4	0,0
112049980508	60,8	192,8	-4,9	medio-alto	↔	↓	↓	60,8	0,0
112049980509	57,1	184,2	-8,6	medio-alto	↓	↓	↓	57,1	0,0
RMEE000000	69,1	215,1	+3,8	medio-alto	↑	↑	↑	70,8	2,2 <sup>7</sup>

# 3 – Come lavorare sui dati?

- I 49 indicatori sono organizzati in aree
  - ▣ Di ogni area è data una “definizione”, quali sono i “contenuti”

*Definizione dell'area* - Individuazione del curricolo fondamentale a livello di istituto e capacità di rispondere alle attese educative e formative provenienti dalla comunità di appartenenza. Definizione di obiettivi e traguardi.

*Definizione dell'area* - Capacità della scuola di creare un ambiente di apprendimento per lo sviluppo delle competenze degli studenti. La cura dell'ambiente di apprendimento riguarda sia la dimensione materiale e organizzativa (gestione degli spazi, delle attrezzature, degli orari e dei tempi), sia la dimensione didattica (diffusione di risorse, attività didattiche, strumenti, materiali, risorse umane, ecc.).

*Definizione dell'area* – Strategie adottate dalla scuola per la promozione dei processi di inclusione e il rispetto delle diversità, adeguamento dei processi di insegnamento e di apprendimento ai bisogni formativi di ciascun allievo nel lavoro d’aula e nelle altre situazioni educative. L’area è suddivisa in due sottoaree:

- Dimensione organizzativa (la)
- Dimensione metodologica (gr)
- Dimensione relazionale (ge)

- Inclusione – modalità di inclusione degli studenti con disabilità, con bisogni educativi speciali e degli studenti stranieri da poco in Italia. Azioni di valorizzazione e gestione delle differenze.
- Recupero e Potenziamento – modalità di adeguamento dei processi di insegnamento ai bisogni formativi di ciascun allievo.

- Eventuale articolazione in sottoaree
  - ▣ Es. Dimensione organizzativa, metodologica, relazionale
- Le aree ci dicono cosa è importante nella scuola, i fattori chiave

# 3 – Come lavorare sui dati?

- I 49 Indicatori e i relativi 115 Descrittori numerici ci suggeriscono “a cosa guardare” per valutare un’area

Indicatori

COD	NOME INDICATORE	FONTE
2.4.a	Prosecuzione negli studi universitari	MIUR
2.4.b	Successo negli studi universitari	MIUR
2.4.c	Successo negli studi secondari di II grado	MIUR
2.4.d	Inserimento nel mondo del lavoro	MIUR
...	(max 100 caratteri spazi inclusi) ...	Indicatori elaborati dalla scuola

CODICE INDICATORE	NOME INDICATORE	CODICE DESCRITTORE	DESCRITTORE	FONTE
2.4.a	Prosecuzione negli studi universitari	2.4.a.1	Studenti diplomati che si sono immatricolati all'Università	MIUR
2.4.b	Successo negli studi universitari	2.4.b.1	Crediti conseguiti dai diplomati nel I e II anno di Università	MIUR
2.4.c	Successo negli studi secondari di II grado	2.4.c.1	Consiglio orientativo per tipologia	MIUR
		2.4.c.2	Corrispondenza tra consiglio orientativo e scelta effettuata	MIUR
		2.4.c.3	Promossi al I anno che hanno seguito il consiglio orientativo	MIUR
		2.4.c.4	Promossi al I anno che non hanno seguito il consiglio orientativo	MIUR
2.4.d	Inserimenti nel mondo del lavoro	2.4.d.1	Numero inserimenti nel mondo del lavoro	MIUR

# 3 – Come lavorare sui dati?

- Dare un senso ai numeri
  - ▣ Non semplice lettura dei valori numerici, ma interpretazione e riflessione collegiale che ne scaturisce.
- Evitare la fretta da “prima pagina” del giornale
  - ▣ Contestualizzarli (confronti con medie nazionali e locali, ESCS o ordine di scuola simile, con altre classi, ...)
  - ▣ Distinguere i tipi di dati rispetto alla loro significatività e delimitazione
    - ▣ Una percentuale di votanti al Cdl ha peso diverso rispetto alla percentuale di non ammissioni
  - ▣ Non fidarsi di un solo dato, farli parlare tra loro (triangolazione)

# 3 – Come lavorare sui dati?

- I numeri vanno “ruminati”
  - ▣ Attraverso Domande guida per la riflessione ...

## *Domande guida e individuazione dei punti di forza e di debolezza*

- In che modo la scuola cura gli spazi laboratoriali (individuazione di figure di coordinamento, ag...

## *Domande guida e individuazione dei punti di forza e di debolezza*

- In che modo la scuola pianifica le azioni per il raggiungimento dei propri obiettivi?
- In che modo la scuola monitora lo stato di avanzamento per il raggiungimento degli obiettivi? Quali

## *Domande guida e individuazione dei punti di forza e di debolezza*

- Quale coerenza tra le scelte educative adottate (es. Piano dell’Offerta Formativa) e l’allocazione delle risorse economiche (es. programma annuale)?
- Le spese per i progetti si concentrano sulle tematiche ritenute prioritarie dalla scuola?

- La scuola utilizza strumenti on-line per la comunicazione con le famiglie (es. registro elettronico)?

- ▣ Che ci aiutano ad individuare Punti di forza e di debolezza

Gestione delle risorse economiche	
Punti di forza	Punti di debolezza
<i>(max 1500 caratteri spazi inclusi) ...</i>	<i>(max 1500 caratteri spazi inclusi) ...</i>

## 4 – Una Rubrica “olistica” per valutare

- Scala da 1 a 7:
  - ▣ Con quattro livelli descritti, con esempi specifici (àncore)
  - ▣ ... e tre livelli “intermedi” non descritti, per una maggiore flessibilità per le scuole
- Non è un voto! ma un posizionamento motivato
- Motivazione del giudizio (max 2000 caratteri)

<i>Rubrica di valutazione</i>	<i>Situazione della scuola</i>
Le attività di continuità e/o di orientamento sono assenti o insufficienti...	① <i>Molto critica</i>
	②
Le attività di continuità presentano un livello di strutturazione sufficiente...	③ <i>Con qualche criticità</i>
	④
Le attività di continuità sono ben strutturate...	⑤ <i>Positiva</i>
	⑥
Le attività di continuità sono organizzate in modo efficace...	⑦ <i>Eccellente</i>

## 4 – Una Rubrica “olistica” per valutare

- Le rubriche sono usate per la valutazione di prestazioni complesse
- Meno precisa del tipo “analitico” ma di più facile gestione

### *Criterion of quality*

La scuola individua le priorità da raggiungere e le persegue dotandosi di sistemi di controllo e monitoraggio, individuando ruoli di responsabilità e compiti per il personale, convogliando le risorse economiche sulle azioni ritenute prioritarie.

### *Criterion of quality*

La scuola propone un curriculum aderente alle esigenze del contesto, progetta attività didattiche coerenti con il curriculum, valuta gli studenti utilizzando criteri e strumenti condivisi.

- Il cui raggiungimento è misurato descrivendo 4 successivi livelli di “soddisfazione della prestazione”

# 4 – Una Rubrica “olistica” per valutare

## ■ Dal Livello più basso 1

- La missione della scuola e le priorità non sono state definite oppure sono state definite in modo vago. Non sono presenti forme di controllo o monitoraggio delle azioni. La definizione delle responsabilità e dei compiti tra le diverse componenti scolastiche è poco chiara o non è funzionale all'organizzazione delle attività. Le risorse economiche e materiali sono sottoutilizzate, oppure sono disperse nella realizzazione di molteplici attività ...

## ■ Al livello più alto 7

- La scuola ha definito la missione e le priorità e queste sono condivise nella comunità scolastica, con le famiglie e il territorio. Per raggiungere tali priorità la scuola ha individuato una serie di strategie e azioni. La scuola utilizza forme di controllo strategico o di monitoraggio dell'azione, che permettono di riorientare le strategie e riprogettare le azioni. Responsabilità e compiti sono individuati chiaramente e sono funzionali alle attività e alle priorità. Le risorse economiche e materiali della scuola sono sfruttate al meglio e sono convogliate nella realizzazione delle priorità. La scuola è impegnata a raccogliere finanziamenti aggiuntivi oltre quelli provenienti dal MIUR ....

# 4 – Lezioni apprese” per un buon giudizio

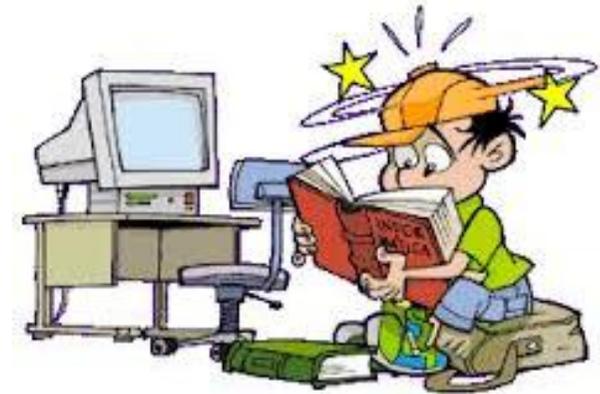
- Da Vales, due rischi per le scuole

- Tecnicismo

- ▣ Una buona lettura dei dati, per alcune scuole, non è correlata ad una buona qualità dell’analisi (rischiamo letture dei dati fini a se stesse)

- Autoreferenzialità

- ▣ Alcune scuole, che svolgono un’analisi articolata, la basano sulla propria percezione della qualità, scollegata dai dati



Caravaggio:  
“Narciso”

## 4 – Conviene barare?



- Barare sul questionario scuola ?!?
  - ▣ 8. Gli studenti hanno svolto prove per classi parallele
  - ▣ 13. Qual è la durata in minuti delle lezioni
  - ▣ 15. Per i seguenti episodi problematici da parte degli studenti, quali provvedimenti ha adottato la scuola
- Barare su cose che conoscono tutti ?!?
- Barare su giudizi che ci diamo da soli con l'obiettivo di migliorare e di dimostrare che lo abbiamo fatto ?!?

## 5 – La strategia in un tweet



- Abbiamo lo spazio di pochi tweet (150 caratteri) per esprimere la strategia di miglioramento
- Sono ciò su cui la scuola si impegnerà nei prossimi anni



- Le Priorità riguardano solo gli Esiti degli studenti
  - ▣ Individuare 1-2 priorità all'interno di 1-2 aree degli Esiti

# 5 – La strategia in un tweet



## ■ Risultati scolastici



## ■ Prove standardizzate

**INVALSI** Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e di formazione  
Strada 4, Torino, 10121, Italia - Tel. 011/41222222 - Fax 011/41222222

Fascicolo 4	C5.	A	C
Fascicolo 4	C6.	C	1. coccazza 2. ignara 3. imbeco 4. illegittima 5. eccezionale
Fascicolo 4	C7.	A	B
Fascicolo 4	C8.	A	D
Fascicolo 4	C9.	B	1. timoso 2. protagonista 3. soldato
Fascicolo 4	C10.	B	C

*Correzione: quando tutte e cinque le parole sono corrette*

*Correzione: quando tutte e tre le parole sono corrette*

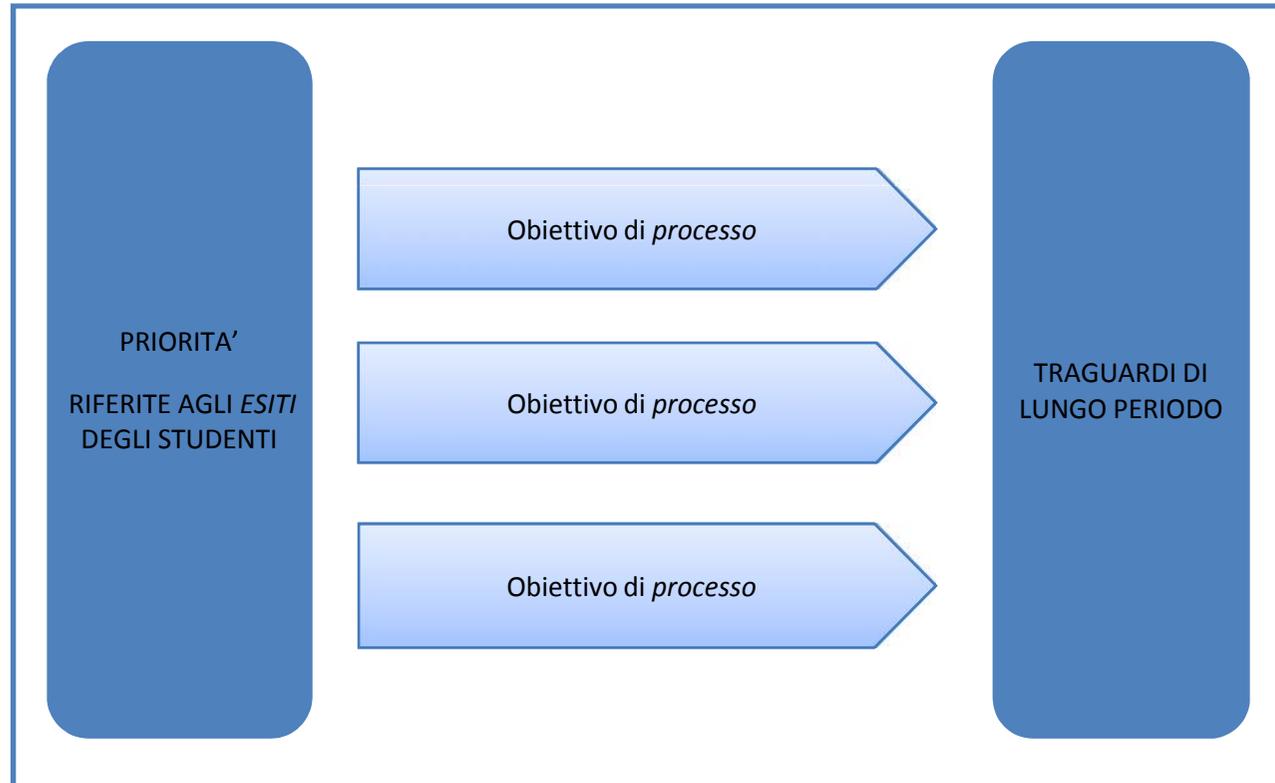
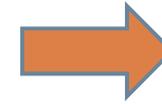
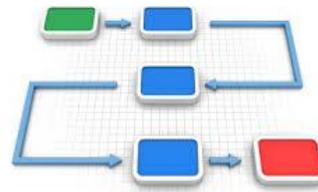
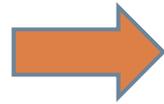
## ■ Competenze chiave



## ■ Risultati a distanza



# 5 – La strategia in un tweet



# 5 – La strategia in un tweet



- Esempi di Priorità, da motivare rispetto ai dati
  - ▣ Diminuzione dell'abbandono scolastico (Area 1);
  - ▣ Migliorare le competenze sociali degli studenti (Area 3)
  - ▣ Diminuire le differenze tra le classi (Area 1 o 2)
  
- Per ogni Priorità identificare un Traguardo (osservabile o misurabile) risultati attesi da raggiungere
  - ▣ “Diminuzione dell'abbandono scolastico” → “Rientrare nella media di abbandoni provinciali”

## 5 – La strategia in un tweet



- I Traguardi sono da raggiungere “regolando” i Processi didattici o organizzativi
  - ▣ “Promuovere una figura di docente tutor per supportare gli studenti in difficoltà del primo anno”
  - ▣ “Ripensare a criteri di valutazione condivisi per la matematica nella scuola primaria”
- Indicare in che modo i traguardi possono contribuire al raggiungimento delle priorità (max 1500 caratteri )
- (PS: forse ci riesce più facile parlare dei Processi che degli Esiti ...)

# Il Processo di Autovalutazione in sintesi

- Per ciascuna delle Aree
  - ▣ Lettura e analisi dei valori degli indicatori
  - ▣ Eventuale aggiunta di indicatori della scuola
  - ▣ Riflessione attraverso le domande guida
  - ▣ Individuazione dei punti di forza e di debolezza
  - ▣ Espressione del giudizio con la rubrica di valutazione su scala da 1 a 7
- Riflessione sul percorso di autovalutazione
- Individuazione di priorità e traguardi di lungo periodo (riferite agli esiti degli studenti) e processi coinvolti

# Il RAV è uno strumento

- Possiamo ridurlo ad un adempimento tecnicistico o burocratico



- Oppure possiamo dargli un'anima
  - ▣ cioè metterlo al servizio del nostro compito educativo, delle persone e della comunità scolastica



- A noi la scelta ...

■ **Buon lavoro !!!**