

# Sistema Nazionale di Valutazione



SEMINARI REGIONALI

MIUR – UFFICI SCOLASTICI REGIONALI



# Sistema Nazionale di Valutazione



La valutazione  
delle istituzioni scolastiche  
e delle professionalità

- Il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV)
- La valutazione delle scuole
- La valorizzazione delle professionalità dei docenti
- La valutazione dei dirigenti scolastici (pomeriggio)



# Verso un sistema di valutazione organico e integrato

## **Valutazione apprendimenti**

(Art. 1 comma 181 lettera i, legge 107/2015: adeguamento della normativa in materia di valutazione e certificazione delle competenze degli studenti, nonché degli esami di Stato)

## **Valutazione Istituzioni scolastiche**

(DPR 80/2013; DIR 11/2014)

## **Valutazione professionalità: dirigenti e docenti**

(Art. 1 commi 126/130 e commi 86, 93, 94, legge 107/2015)

# Il Portale del Sistema Nazionale di Valutazione



Sistema Nazionale  
di Valutazione



## Sistema Nazionale di Valutazione

<http://www.istruzione.it/snv/index.shtml>



# Il disegno generale di riferimento



Sistema Nazionale  
di Valutazione





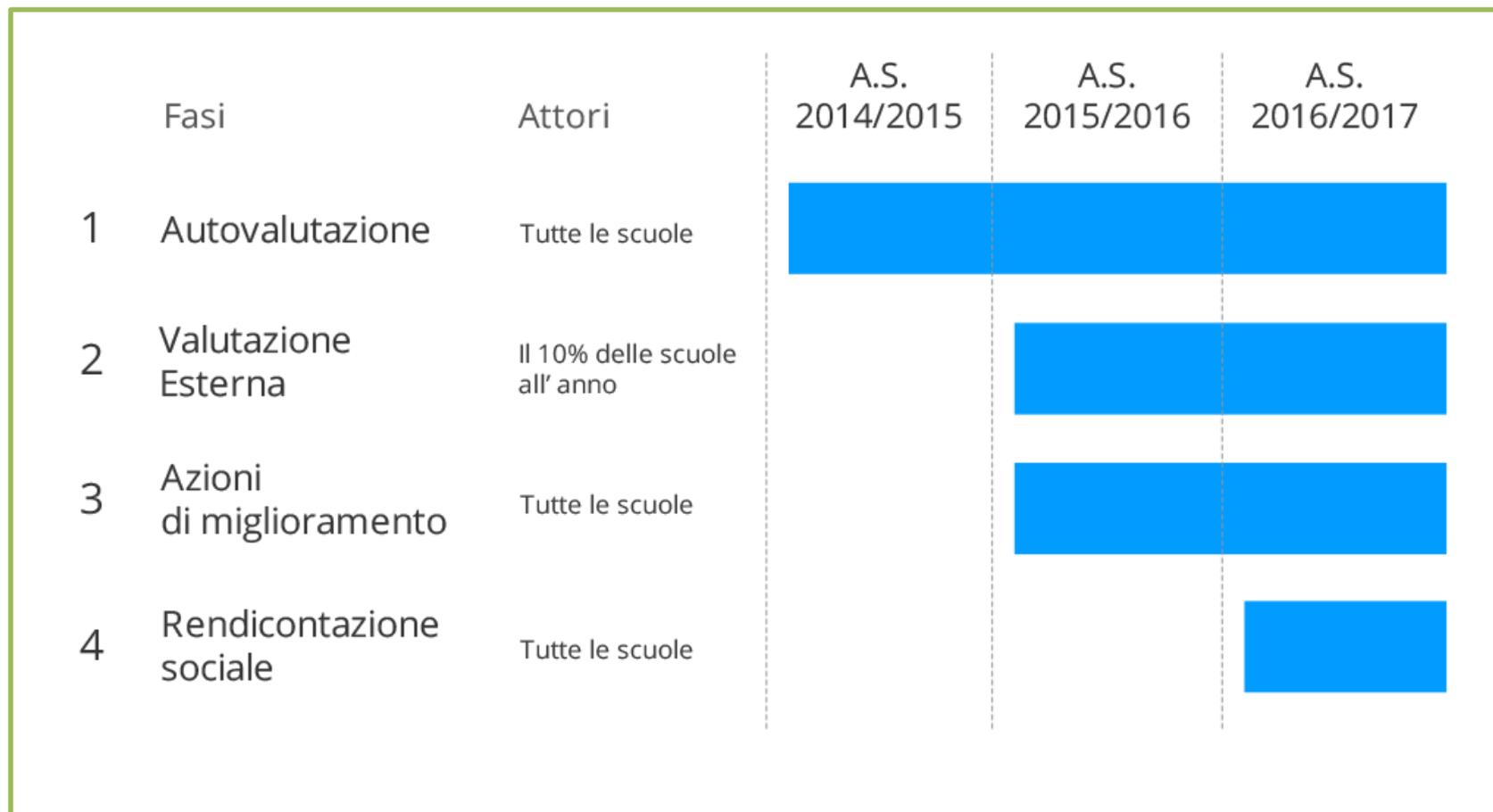
## **Articolo 6** (Procedimento di valutazione)

Ai fini dell'articolo 2 (miglioramento) il procedimento di valutazione delle istituzioni scolastiche si sviluppa, in modo da valorizzare il ruolo delle scuole nel processo di autovalutazione, sulla base dei protocolli di valutazione e delle scadenze temporali ... nelle seguenti fasi:

- a) autovalutazione delle istituzioni scolastiche
- b) valutazione esterna
- c) azioni di miglioramento
- d) rendicontazione sociale delle istituzioni scolastiche



# Le fasi e i tempi



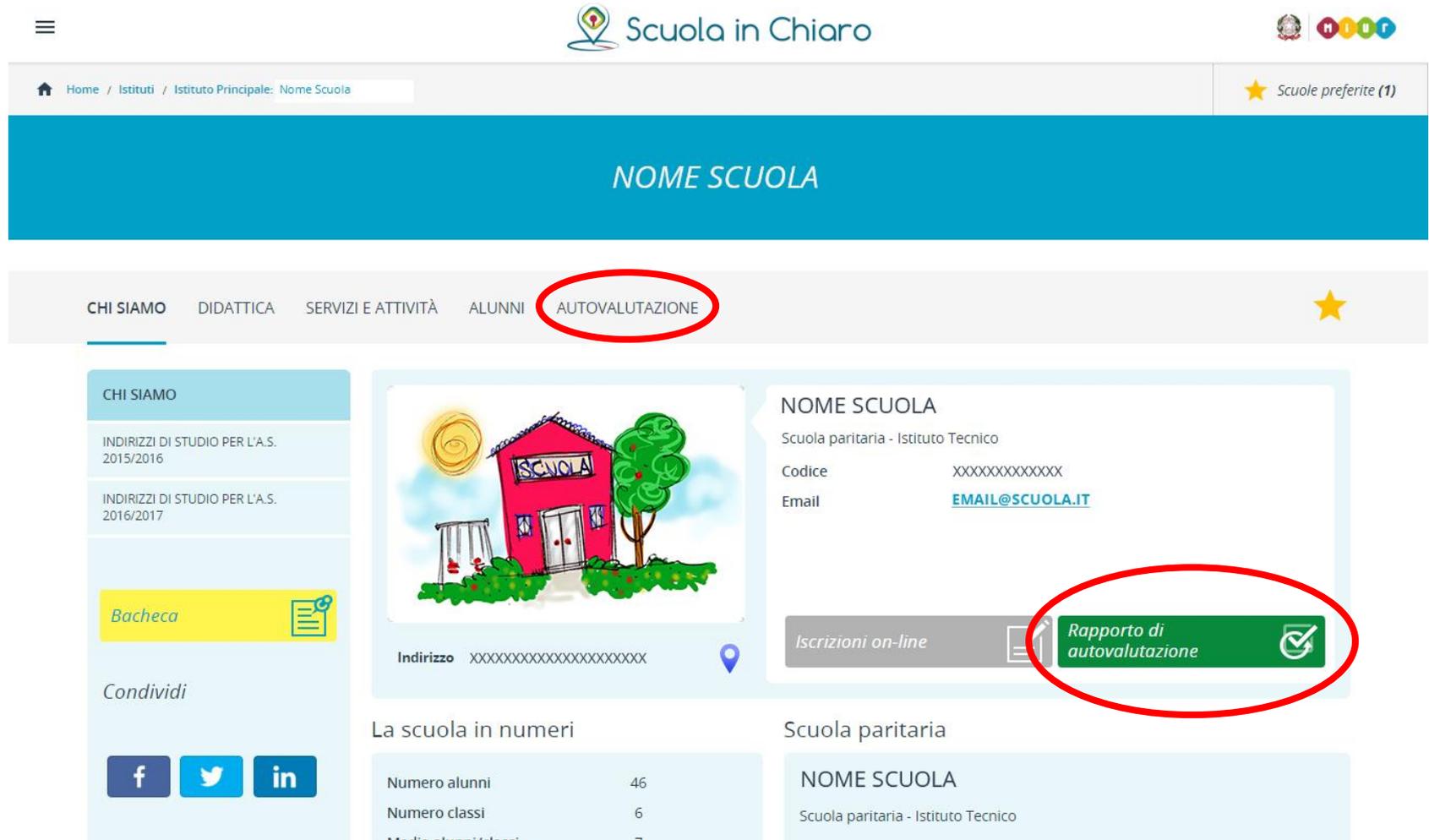
# Il RAV: la struttura e gli indicatori



# Il RAV: i criteri generali

- **Adeguatezza** - il rapporto è compilato in modo pertinente in tutte le sue parti
- **Coerenza** - il rapporto ha una sua coerenza interna, l'analisi delle aree è condotta in maniera rigorosa, i punti di forza e di debolezza della scuola fanno riferimento a evidenze, vi è un collegamento fra le analisi di contesto, esiti, processi e individuazione delle priorità e dei traguardi
- **Attendibilità** - i dati e le tabelle riportate sono significativi, viene fatto un uso efficace dei dati forniti dal centro
- **Rilevanza** - il rapporto valorizza fonti multiple, interne ed esterne, quantitative e qualitative, facendo emergere in maniera inequivocabile quali dovrebbero essere le priorità di intervento
- **Concretezza** - le priorità e i traguardi di miglioramento sono ben definiti, chiari, rilevabili e misurabili

# Tutti i RAV su Scuola in Chiaro



Home / Istituti / Istituto Principale: Nome Scuola ★ Scuole preferite (1)

## NOME SCUOLA

CHI SIAMO   DIDATTICA   SERVIZI E ATTIVITÀ   ALUNNI   **AUTOVALUTAZIONE** ★

**CHI SIAMO**

INDIRIZZI DI STUDIO PER L'A.S. 2015/2016

INDIRIZZI DI STUDIO PER L'A.S. 2016/2017

[Bacheca](#)

Condividi

[f](#) [t](#) [in](#)



Indirizzo XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**NOME SCUOLA**

Scuola paritaria - Istituto Tecnico

Codice XXXXXXXXXXXXX

Email [EMAIL@SCUOLA.IT](mailto:EMAIL@SCUOLA.IT)

[Iscrizioni on-line](#)

**Rapporto di autovalutazione**

**La scuola in numeri**

Numero alunni	46
Numero classi	6
Media alunni/classi	7

**Scuola paritaria**

**NOME SCUOLA**

Scuola paritaria - Istituto Tecnico



Ministero dell'Istruzione,  
dell'Università e della Ricerca

# La struttura del RAV su Scuola in Chiaro

CHI SIAMO DIDATTICA SERVIZI E ATTIVITÀ **AUTOVALUTAZIONE** EDILIZIA 

AUTOVALUTAZIONE  
RAPPORTO DI AUTOVALUTAZIONE  
**NAVIGA IL RAV**  
INDICATORI  
RAV IN FORMATO PDF

Condividi

## Contesto

### Esiti

		Autovalutazione	Indicatori	Dettagli
2.1	Risultati scolastici	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
2.2	Risultati nelle prove standardizzate nazionali	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
2.3	Competenze chiave e di cittadinanza	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
2.4	Risultati a distanza	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		

### Processi

		Autovalutazione	Indicatori	Dettagli
3.1	Curricolo, progettazione e valutazione	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.2	Ambiente di apprendimento	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.3	Inclusione e differenziazione	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.4	Continuità' e orientamento	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.5	Orientamento strategico e organizzazione della scuola	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.6	Sviluppo e valorizzazione delle risorse umane	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		
3.7	Integrazione con il territorio e rapporti con le famiglie	1 ● ● ● ● ● ● ● 7		

## Priorità

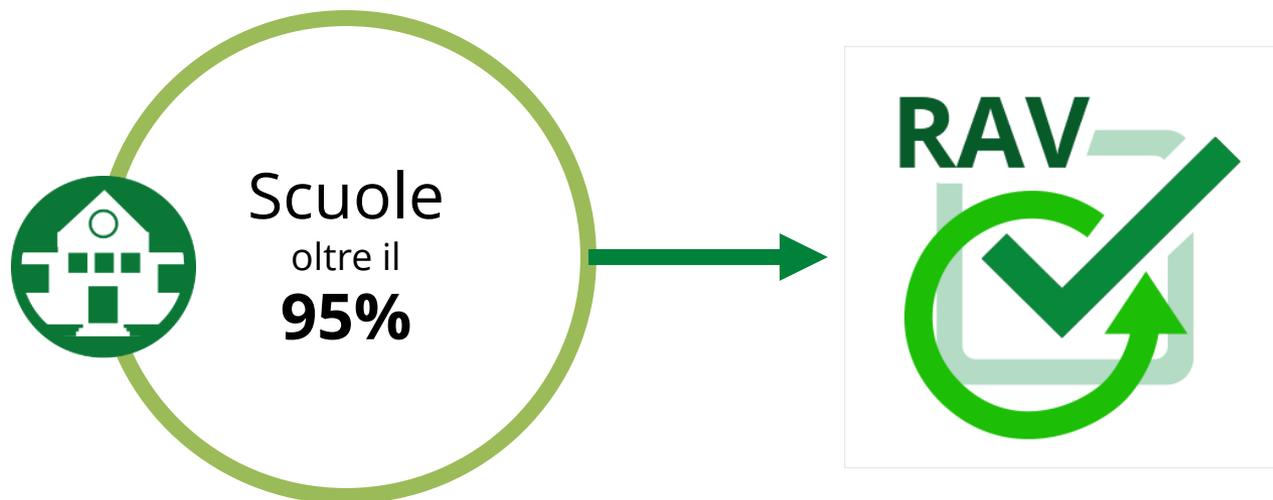
Clickando su ogni area vengono visualizzati i dettagli dell'autovalutazione delle scuole

# Un video tutorial per consultare il RAV



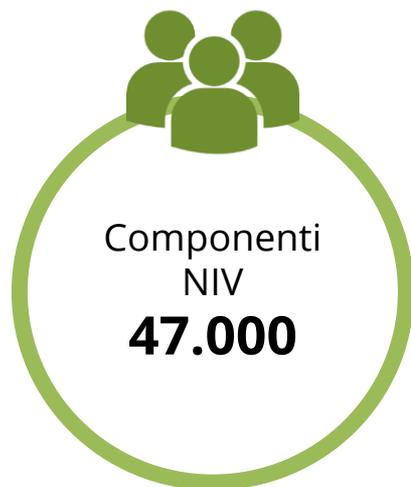


# Chi ha pubblicato il RAV?





## Dietro il RAV: il Nucleo interno di valutazione (NIV)

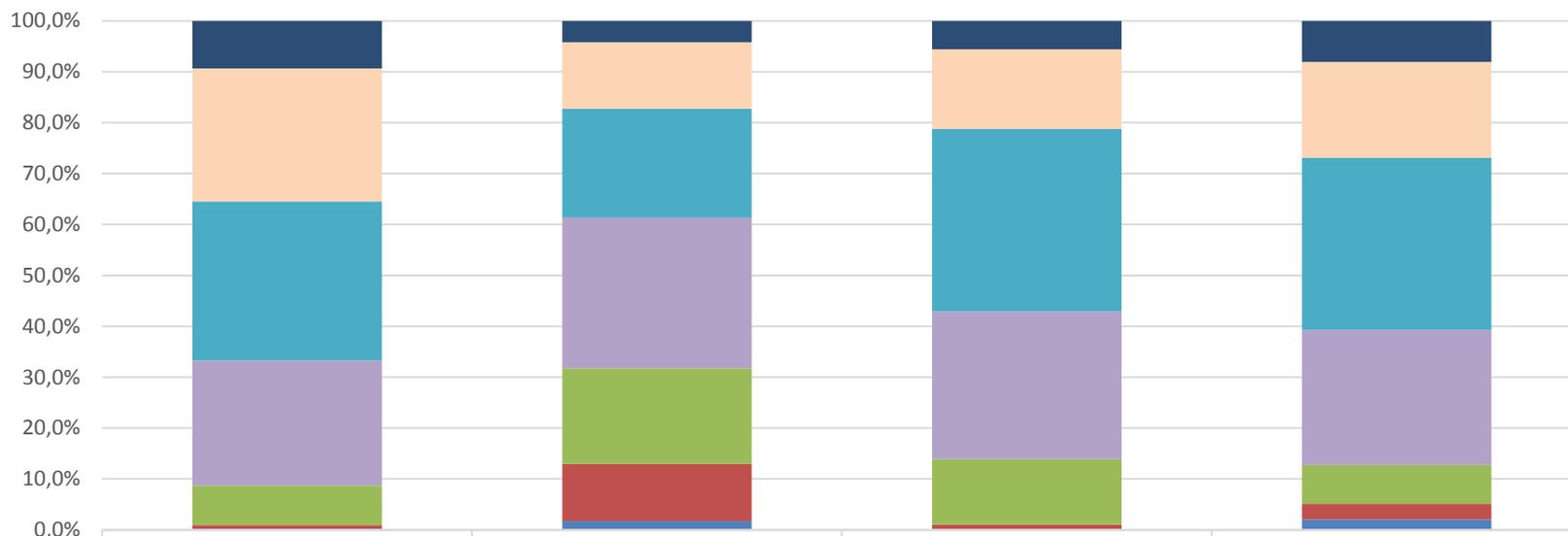


Numero medio componenti NIV per scuola

 Statali	5,1
 Paritarie	2,3

Il **7%** delle scuole statali  
ha inserito come componente del NIV  
anche **personale esterno** alla scuola

# Esiti: la scelta delle scuole

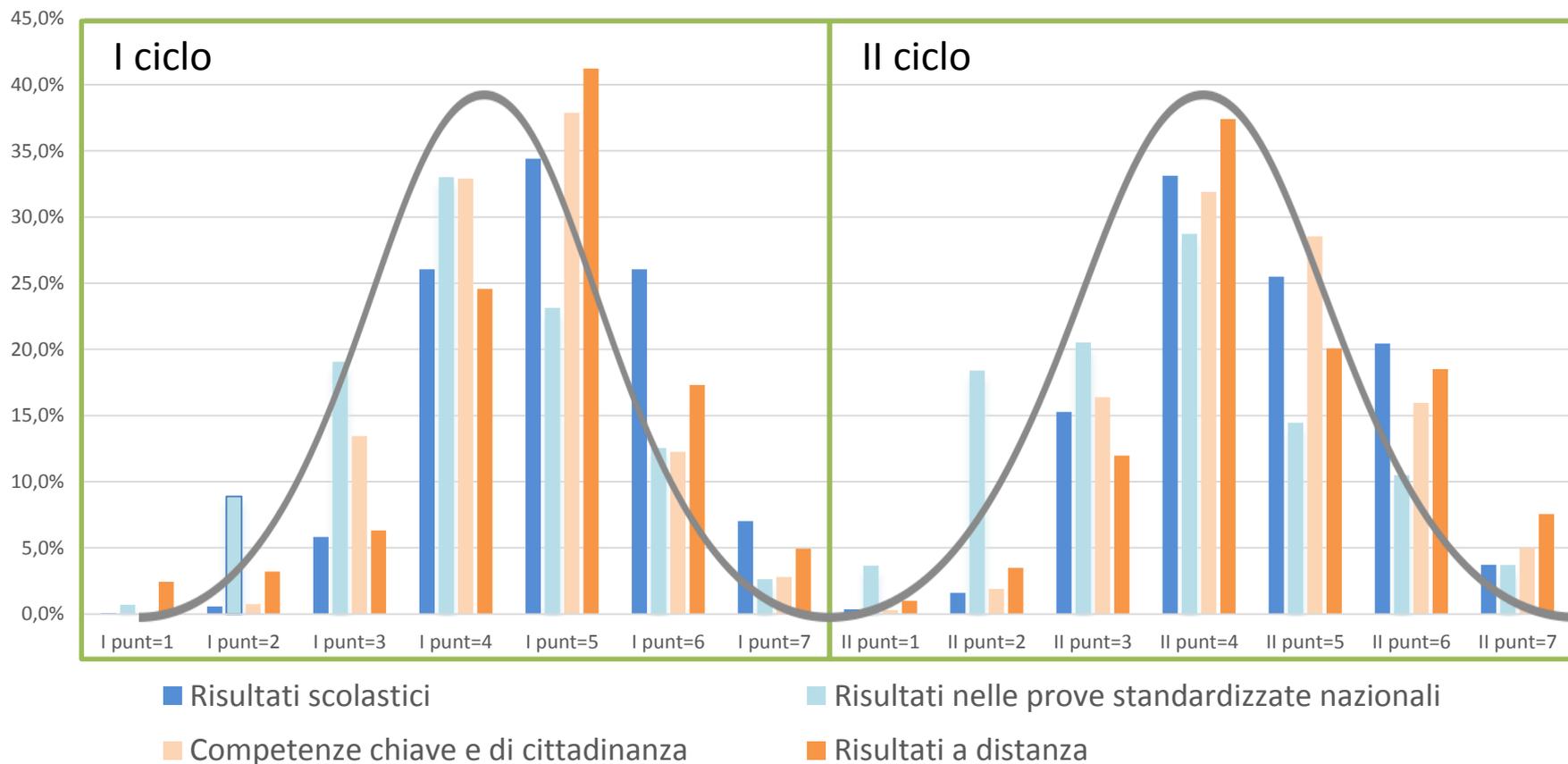


	2.1 Risultati scolastici	2.2 Risultati prove standard	2.3 Competenze chiave e cittad	2.4 Risultati a distanza
■ Punt=7	9,4%	4,2%	5,6%	8,1%
■ Punt=6	26,1%	13,0%	15,6%	18,8%
■ Punt=5	31,2%	21,4%	35,9%	33,8%
■ Punt=4	24,6%	29,6%	29,0%	26,5%
■ Punt=3	7,8%	18,8%	12,8%	7,7%
■ Punt=2	0,8%	11,2%	1,0%	3,1%
■ Punt=1	0,1%	1,7%	0,1%	2,0%

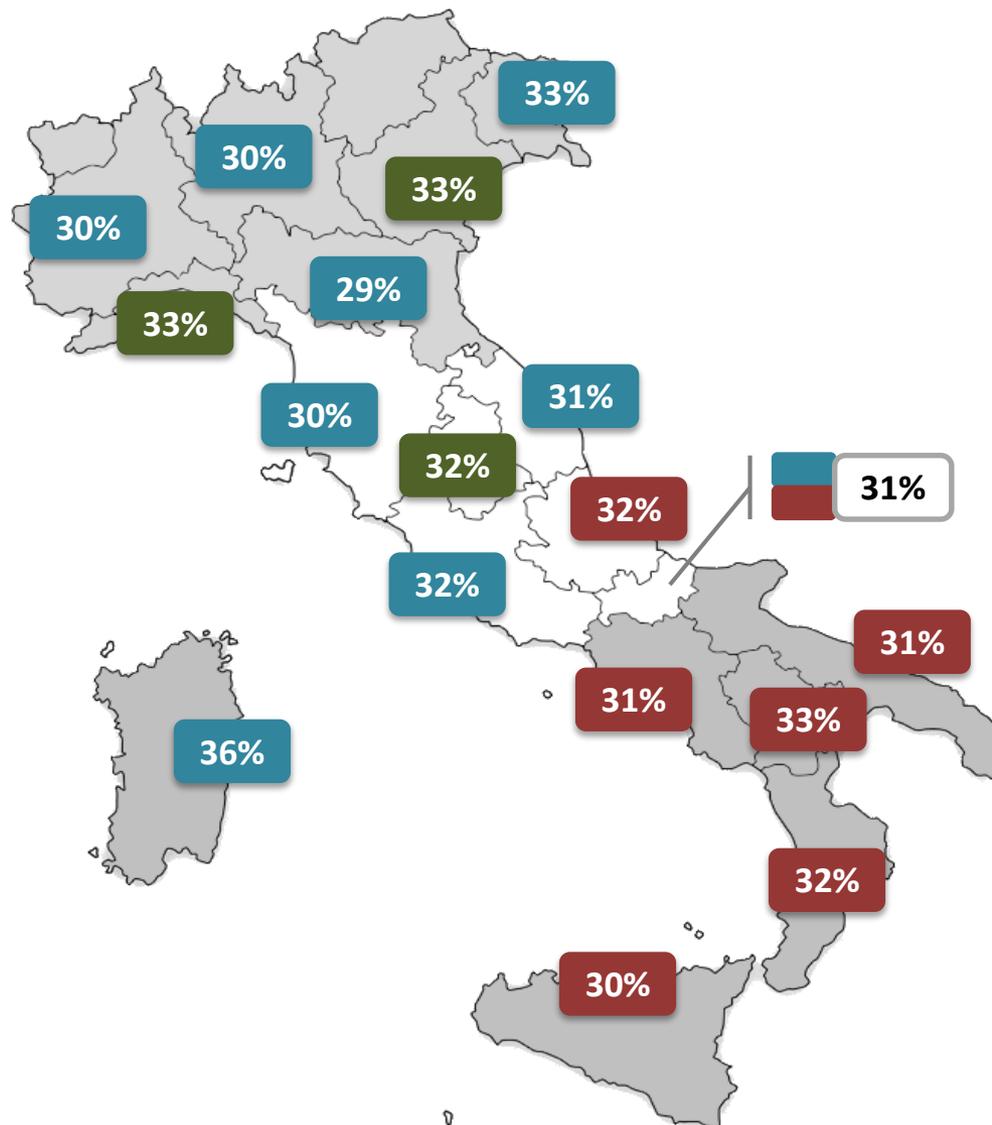


# Esiti: le scuole sanno autovalutarsi

Dal grafico emerge che abbiamo una distribuzione «equilibrata» su tutti i livelli



# Mappa delle priorità: la scelta delle scuole



- Risultati scolastici
- Risultati prove INVALSI
- Competenze chiave e cittadinanza
- Risultati A distanza

# Il RAV sotto la lente: in arrivo anche il cruscotto

## Letture comparate e analisi dei dati:

questo e altro consentirà il cruscotto a disposizione degli Uffici scolastici regionali.

**Filtri** X Ok

**Ordine/Indirizzo**

Tipo da cercare nell'elenco

(Tutti) i 10 valori

- Istituto Professionale
- Istituto Tecnico
- Liceo Artistico
- Liceo Classico
- Liceo Linguistico
- Liceo Musicale e Coreutico

**Ciclo**

Tipo da cercare nell'elenco

(Tutti) i 2 valori

- I Ciclo
- II Ciclo

**Regione**

Tipo da cercare nell'elenco

(Tutti) i 1 valori

TOSCANA

**Provincia**

Tipo da cercare nell'elenco

(Tutti) i 1 valori

FIRENZE

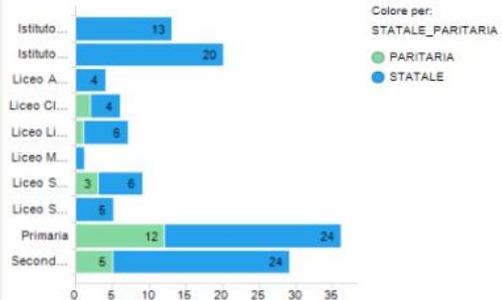


Puoi selezionare le scuole dalla cartina oppure dai filtri presenti qui a sinistra

**Dati di sintesi**

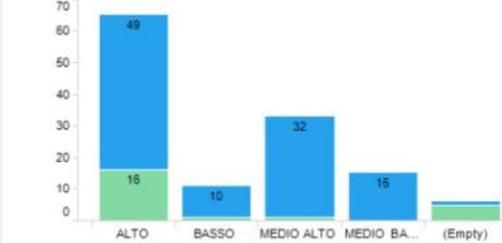
	Ist. Scol.	Istituti per Ordine e Indirizzo
PARITARIA	23	23
STATALE	47	84
<b>Totale com...</b>	<b>70</b>	<b>107</b>

**Distribuzione Istituzioni Scolastiche per Indirizzo / Ordine**



Colore per:  
STATALE\_PARITARIA  
● PARITARIA  
● STATALE

**Distribuzione Istituzioni Scolastiche per ESCS**



# Il Cruscotto: coerenza fra autovalutazione e indicatori



Questa pagina mostra tutte le scuole su una mappa evidenziando in colore:

**GRIGIO** - mancanza documento auto valutazione

**ROSSO** - autovalutazione superiore alla media rispetto alla metrica selezionata

**GIALLO** - autovalutazione coerente rispetto alla metrica selezionata

**VERDE** - autovalutazione inferiore alla media rispetto alla metrica selezionata

Quando una o più scuole sono selezionate sulla mappa viene generato il word cloud sulla destra, in funzione della sezione della auto valutazione esaminato (punti di forza, di debolezza, motivazione), con la possibilità di indicare la frequenza minima con cui una parola deve essere usata per comparire nel word cloud

## Metrica di comparazione

Punteggio vs Percentuale Abbandoni

## Testo Usato per Word Cloud

MOTIVAZIONE

## Frequenza Minima Parola





Il miglioramento è un processo dinamico e continuo che coinvolge tutta la comunità scolastica

Fa leva sulle modalità organizzative, gestionali e didattiche messe in atto dalla scuola nella sua autonomia

Il PdiM è un percorso di pianificazione e di sviluppo che parte dalle priorità indicate nel RAV



# Il Piano di Miglioramento: gli attori

Il coordinamento e la responsabilità del PdiM sono del **dirigente scolastico**.

È opportuno che il dirigente operi con il nucleo di valutazione e miglioramento per:

- **favorire** il coinvolgimento diretto della comunità scolastica e promuovere momenti d'incontro e di **condivisione sia degli obiettivi sia delle azioni** del piano di miglioramento;
- **valorizzare** le risorse interne responsabilizzando e individuando **le competenze professionali** in relazione a quanto previsto nel piano;
- **promuovere** la riflessione dell'intera comunità scolastica attraverso una progettazione delle azioni che introduca **nuovi approcci al miglioramento scolastico**, basati sulla condivisione di percorsi di innovazione;
- **sostenere** la **diffusione del processo di miglioramento** evitando un approccio di chiusura autoreferenziale dell'unità di valutazione o dei docenti più direttamente coinvolti.



# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

Sul Portale del Miur, nello spazio dedicato all'SNV, le **scuole** avranno a disposizione una serie di **funzioni** per comunicare dati e informazioni sul piano di miglioramento.





# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

## Tabella 1 La composizione del Nucleo

È opportuno che ogni scuola abbia un nucleo stabile, anche con articolazioni variabili, che segua i vari processi: dall'autovalutazione, al miglioramento per arrivare poi alla rendicontazione.

Nella tabella andranno specificati i nomi dei componenti del **Nucleo interno di valutazione** e il loro ruolo.

Nome	Ruolo



# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

## Tabella 2

### Priorità di miglioramento, traguardi di lungo periodo e monitoraggio dei risultati

La tabella riporta **le priorità** individuate nel RAV. La scuola dovrà completarla con il risultato effettivamente raggiunto al termine di ciascun anno scolastico, misurato con gli strumenti utilizzati per il monitoraggio interno, per controllare se e in quale misura si sta progredendo in direzione dei traguardi preventivati.

Esiti degli studenti	Priorità n. 1	Traguardo	Risultati a.s. 2015-2016	Risultati a.s. 2016-2017
Risultati scolastici	In automatico da parte del sistema			
Risultati nelle prove standardizzate				
Competenze chiave e di cittadinanza				
Risultati a distanza				



# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

## Tabella 3

### Relazione tra obiettivi di processo, aree di processo e priorità di miglioramento

La tabella riporta **gli obiettivi di processo** e indica le connessioni con le rispettive aree. La scuola deve esplicitare, mettendo una "X" nelle apposite colonne, anche le connessioni con le priorità individuate, in modo da evidenziare le **relazioni tra gli obiettivi di processo, le aree coinvolte e le direzioni strategiche di miglioramento scelte**.

Area di processo	Obiettivi di processo	Priorità	
		1	2
Curricolo, progettazione e valutazione	1		
	2		
	3		
	4		
Ambiente di apprendimento	1		
	2		
	3		
	4		

Impostata  
in automatico  
dal sistema



# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

## Tabella 4 Azioni specifiche del dirigente scolastico

La tabella, replicata per ciascun obiettivo di processo, riprende e sviluppa le azioni specifiche che rappresentano il “contributo del dirigente al perseguimento dei risultati per il miglioramento del servizio scolastico previsti nel rapporto di autovalutazione” (Legge n.107/2015, art.1, comma 93) e chiede di collegare ciascuna di esse ad una possibile dimensione professionale:

- definizione dell'identità, dell'orientamento strategico e della politica dell'istituzione scolastica;
- gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane;
- gestione delle risorse strumentali e finanziarie;
- cura delle relazioni esterne e dei legami con il contesto;
- gestione amministrativa e adempimenti normativi;
- monitoraggio, valutazione e rendicontazione.

Priorità ...

Area di processo: \_\_\_\_\_

Obiettivo di processo: \_\_\_\_\_

Azioni del dirigente scolastico	Dimensioni del profilo professionale interessate

## Tabella 5

### Risorse umane esterne e risorse strumentali

Indicare le spese previste per la collaborazione al PdiM di figure professionali esterne alla scuola e/o per l'acquisto di attrezzature specifiche.

Tipologia di risorsa	Spesa prevista	Fonte finanziaria
Formatori		
Consulente per il miglioramento		
Attrezzature		
Altro		



# Il Piano di Miglioramento: il monitoraggio

## Tabella 6 Consulenze esterne

**La scuola si è avvalsa di consulenze esterne?**

- Sì  No

**Se sì da parte di chi?**

- Indire
- Università (specificare quale): .....
- Enti di Ricerca (specificare quale): .....
- Associazioni culturali e professionali  
(specificare quali): .....
- Altro (specificare): .....



# Il finanziamento dei Piani di Miglioramento

Il DPR 80/2013 stabilisce che le istituzioni scolastiche definiscono e attuano degli *“interventi migliorativi anche con il supporto dell’Indire o attraverso la collaborazione con università, enti di ricerca, associazioni professionali e culturali”*.

Il MIUR ha previsto un finanziamento di:

**2.600.000 euro**

***“per progetti che dovranno riguardare i piani di miglioramento delle scuole”***

(art 25, comma 2, lettera a, del DM 435/2015).



# Il Piano di Miglioramento e l'Indire

# Indire

Istituto Nazionale di Documentazione,  
Innovazione e Ricerca Educativa

**Indire** mette a disposizione delle scuole un'area del proprio sito

<http://www.indire.it/supportomiglioramento>

dedicata ai piani di miglioramento con materiali e linee guida.

Offre anche l'opportunità alle scuole di utilizzare una utility online per compilare il piano, secondo un format predisposto dall'Istituto.

# Piano di Miglioramento e Piano triennale offerta formativa (PDiM e PTOF)

Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 14

1. Ogni istituzione scolastica predispone, con la partecipazione di tutte le sue componenti, il piano triennale dell'offerta formativa, rivedibile annualmente. Il piano è il documento fondamentale costitutivo dell'identità culturale e progettuale delle istituzioni scolastiche ed esplicita la progettazione curricolare, extracurricolare, educativa e organizzativa che le singole scuole adottano nell'ambito della loro autonomia.
2. Il piano è coerente con gli obiettivi generali ed educativi dei diversi tipi e indirizzi di studi ... e indica gli insegnamenti e le discipline tali da coprire ...
3. Il piano indica altresì il fabbisogno relativo ai posti del personale amministrativo, tecnico e ausiliario, nel rispetto dei limiti e dei parametri stabiliti ... il fabbisogno di infrastrutture e di attrezzature materiali, **nonché i piani di miglioramento dell'istituzione scolastica previsti dal regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n. 80.**

## Direttiva 11 del 18 settembre 2014

Al fine di facilitare e regolare l'implementazione del sistema di valutazione, le scuole da sottoporre a verifica saranno, per il prossimo triennio, **fino ad un massimo del 10 per cento del totale per ciascun anno scolastico ....**

Le attività di valutazione esterna, con le visite dei nuclei di valutazione costituiti dai dirigenti tecnici, che ne assumono il coordinamento, e dagli esperti individuati secondo i criteri di seguito indicati, avranno inizio **a partire dall'anno scolastico 2015-2016.**

L'Invalsi procederà, inoltre, alla costituzione dei nuclei di valutazione sulla base dei criteri definiti e resi noti dalla Conferenza in modo da assicurarne imparzialità e terzietà.

## **DPR 80 del 28 marzo 2013, art. 6, comma 1, lettera d**

Pubblicazione, diffusione dei risultati raggiunti, attraverso indicatori e dati comparabili, sia in una dimensione di trasparenza sia in una dimensione di condivisione e promozione al miglioramento del servizio con la comunità di appartenenza.



# Valutare le professionalità dei dirigenti e dei docenti



# La valutazione dei docenti: alcuni passaggi precedenti

## **anno 1958: Concorso per merito distinto (e note di qualifica)**

Nasce con la riforma Gentile (Regio decreto 1054/1923) e viene modificato dal Ministro dell'istruzione Aldo Moro con la legge 165 del 1958.

Il merito distinto permetteva un'accelerazione di carriera con il riconoscimento di competenze professionali e culturali a seguito del superamento di un concorso per titoli ed esami o solo per titoli (a secondo della fascia stipendiale di competenza).

Al concorso potevano partecipare insegnanti con una certa anzianità per una quota del 50% o del 25% in relazione alle classi di concorso.

La legge venne successivamente abrogata con i Decreti delegati (DPR 417 del 1974) in quanto minava l'eguaglianza fra i docenti.

# La valutazione dei docenti: passaggi

## 2000: “Concorstone”

Un concorso selettivo per accertare la preparazione didattica - pedagogica dei docenti in servizio da almeno dieci anni.

Nel progetto del Ministro Berlinguer la qualità della docenza era sostanzialmente riferita alla verifica delle competenze dei docenti che potevano essere premiati con un contributo di 6 milioni di lire l'anno lordi.

# La valutazione dei docenti: passaggi

## 2003: ARAN

Il tentativo dell'ARAN si distingue dai precedenti in quanto imbecca la via della valutazione delle performance dei singoli insegnanti.

A marzo del 2003 l'ARAN sottopose ai sindacati la bozza di articolato che andava nella direzione di un diretto collegamento tra performance delle scuole, risultati degli allievi e "carriera docente".

# La valutazione dei docenti: passaggi

## 2004: Commissione, art. 22

Principi condivisi:

- unicità della funzione docente, per cui lo sviluppo di carriera non deve prefigurare gerarchie professionali;
- considerazione dell'esperienza, la formazione in servizio e lo svolgimento di specifiche funzioni
- ricerca di meccanismi di valorizzazione aperti a tutti e su base volontaria.

Tre elementi per uno sviluppo della carriera docente:

- esperienza
- formazione
- compiti connessi all'articolazione della figura docente e alle necessità delle istituzioni scolastiche



# La valutazione dei docenti: passaggi

## 2008: proposta di legge 953 (Aprea)

La proposta di legge disegna un percorso con tre distinti livelli professionali:

- docente iniziale
- docente ordinario
- docente esperto

I passaggi da un livello all'altro avvengono attraverso procedure concorsuali che tengono conto anche degli esiti della valutazione a cui tutti i docenti dei primi due livelli sono regolarmente sottoposti. All'interno di ciascun livello è prevista una progressione economica automatica basata sull'anzianità.

## Decreto legislativo 150 del 2009, art. 74, comma 4

*“Con **decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri**, di concerto con il Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministro dell'economia e delle finanze, sono determinati i limiti e le modalità di applicazione ... **al personale docente della scuola**”.*



# La valutazione dei docenti: passaggi

## DPCM del 2011

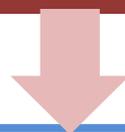
**“Determinazione dei limiti e delle modalità applicative delle disposizioni del titolo II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al personale docente”**

**Il MIUR, ... , stabilisca con apposito provvedimento** il sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'art. 7 del decreto legislativo n. 150 del 2009 con il quale verranno individuati le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, nonché le modalità di monitoraggio e verifica dell'andamento della performance

**Apposito provvedimento del MIUR: ... ?**



Legge 107 del 13 luglio 2015



Riforma del sistema nazionale  
di istruzione e formazione  
e delega  
per il riordino delle disposizioni  
legislative vigenti



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 126

Per la valorizzazione del merito del personale docente è istituito presso il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca **un apposito fondo, con lo stanziamento di euro 200 milioni annui** a decorrere dall'anno 2016, ripartito a livello territoriale e tra le istituzioni scolastiche in proporzione alla dotazione organica dei docenti, considerando altresì i fattori di complessità delle istituzioni scolastiche e delle aree soggette a maggiore rischio educativo, con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 127

Il dirigente scolastico, **sulla base dei criteri individuati dal comitato per la valutazione dei docenti**, istituito ai sensi dell'articolo 11 del testo unico di cui al decreto legislativo 16 aprile 1994, n. 297, come sostituito dai commi da 126 a 128, assegna annualmente al personale docente una somma del fondo di cui al comma 126 sulla base di motivata valutazione.



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 128

La somma di cui al comma 126, definita bonus, è **destinata a valorizzare il merito del personale docente di ruolo** delle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado e ha natura di retribuzione accessoria.



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 129

**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.

**Il comitato esprime altresì il proprio parere sul superamento del periodo di formazione** e di prova per il personale docente ed educativo ...



Legge 107 del 13 luglio 2015



comma 130

Al termine del triennio 2016-2018, gli Uffici scolastici regionali inviano al Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca una relazione sui criteri adottati dalle istituzioni scolastiche per il riconoscimento del merito dei docenti ... . Sulla base delle relazioni ricevute, un **apposito Comitato tecnico scientifico nominato dal Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca**, previo confronto con le parti sociali e le rappresentanze professionali, predispone **le linee guida per la valutazione del merito dei docenti a livello nazionale**. Tali linee guida sono riviste periodicamente, su indicazione del Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca sulla base delle evidenze che emergono dalle relazioni degli Uffici scolastici regionali.



# Le FAQ

<http://www.istruzione.it/snv/index.shtml>



# Per cambiare ...

Per cambiare dobbiamo  
percepire la necessità del cambiamento  
(consapevolezza)

Per cambiare dobbiamo  
condividere il cambiamento (partecipazione)

Per cambiare dobbiamo  
comprenderne il beneficio (convenienza)

Paul Watzlawick, Jon H. Wekland, Richard Fisch: *Change*. Ed. Astrolabio



# *Grazie per l'attenzione*

Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

NOVITA' - CONTATTI

Sistema Nazionale di Valutazione

Home Scuole ▾ Dirigenti ▾ Docenti ▾

Solo ciò che è misurabile è migliorabile  
Thomas Samuel Kuhn

Non tutto ciò che può essere contato  
conta e non tutto ciò che conta può  
essere contato  
Albert Einstein