



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

SI.VA.DI.S.

***IL SISTEMA DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI SCOLASTICI***

Criteria generali



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

CRITERI GENERALI PER LA COSTRUZIONE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI (SI.VA.DI.S.)

1. Sistema di valutazione - Caratteristiche

Il sistema di valutazione dei Dirigenti Scolastici (SI.VA.DI.S.), che si adotta in prima applicazione e in via sperimentale per l'a. s. 2003/2004, si caratterizza come:

- uno strumento per stimolare il miglioramento del servizio delle istituzioni scolastiche;
- un supporto e una risorsa per le attività di sviluppo del ruolo dei Dirigenti Scolastici.

ed è volto a:

- valorizzare, oltre ai risultati, anche la qualità dei programmi e dei processi di miglioramento avviati dal Dirigente Scolastico nell'ambito delle sue responsabilità;
- favorire una logica di autovalutazione dei risultati del Dirigente Scolastico.

Il sistema si ispira ai seguenti principi:

- trasparenza e pubblicità delle regole e dei criteri di valutazione;
- equità nell'applicazione (valutazione omogenee che tengano conto delle diverse condizioni operative entro le quali i Dirigenti Scolastici esercitano il loro ruolo);
- conoscenza da parte del Valutatore del Dirigente Scolastico e del contesto nel quale opera;
- partecipazione del Dirigente Scolastico al processo di valutazione;
- orientamento dell'azione del Dirigente Scolastico verso il conseguimento di obiettivi condivisi.

L'anno scolastico 2003-2004 è "sperimentale" e rappresenta una fase di messa a punto del modello e delle procedure; è convinzione che solo uno strumento condiviso e testato attentamente sul "campo" possa diventare uno degli



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

strumenti per lo sviluppo del sistema scolastico e delle competenze dei Dirigenti Scolastici. A questo fine, sarà impostato un progetto di monitoraggio e di rilevazione delle aree di miglioramento e verrà chiesto il contributo attivo e propositivo dei Dirigenti coinvolti nei vari ruoli.

2. Oggetto della valutazione

L'oggetto della valutazione sono i risultati conseguiti dai Dirigenti Scolastici rispetto ad un set di obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo, definiti nell'ambito delle aree di attività connesse alle specifiche funzioni dirigenziali. L'orientamento a focalizzarsi sugli obiettivi e sui risultati assume che, attraverso di essi, indirettamente, sia possibile apprezzare anche le competenze organizzative dei Dirigenti Scolastici. In altri termini, il raggiungimento di risultati rappresenta l'espressione di una prestazione e di competenze organizzative efficaci rispetto al ruolo coperto. In questa prima applicazione, infatti, non si ritiene praticabile il ricorso ad una griglia di comportamenti organizzativi per valutare per via diretta la prestazione del Dirigente Scolastico, sia perché non sembra ancora consolidato nella percezione collettiva un modello di comportamenti e di competenze condiviso, sia perché riuscire a effettuare una tale valutazione con sufficienti margini di credibilità richiede un livello di presenza e di impegno sul campo da parte del Dirigente Valutatore che non è attuabile nella presente situazione.

Le principali aree di attività nell'ambito delle quali identificare gli obiettivi di miglioramento sono:

1. Direzione e coordinamento dell'attività formativa, organizzativa e amministrativa.
2. Relazioni interne ed esterne, collaborazione con le risorse culturali, professionali, sociali ed economiche del territorio.
3. Ricerca, sperimentazione e sviluppo, ampliamento dell'offerta formativa.
4. Valorizzazione delle risorse umane.
5. Gestione risorse finanziarie e strumentali e controllo di gestione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

6. Eventuale sesta area: ulteriori obiettivi assegnati dalla Direzione regionale, relativamente a specifici programmi di miglioramento legati alle politiche regionali o alle azioni di perequazione territoriali o di istituto.

3. I ruoli

La gestione del processo di valutazione della prestazione dei Dirigenti Scolastici coinvolge i seguenti ruoli:

Direttore Generale dell'Ufficio scolastico regionale (Dirigente Valutatore finale)

E' il responsabile della applicazione del sistema di valutazione e della validazione delle valutazioni formulate dal Dirigente Valutatore di prima istanza, in un quadro di coerenza con le istituzionali attività di vigilanza e controllo delle istituzioni scolastiche. In particolare, svolge le seguenti attività:

- In fase di avvio:
 - seleziona i Dirigenti dell'Amministrazione scolastica regionale ai quali affidare il ruolo di "Valutatori di prima istanza";
 - seleziona gli esperti di problematiche organizzativo-relazionali;
 - verifica che i Dirigenti Valutatori siano stati coinvolti in un adeguato percorso di formazione e di condivisione delle procedure;
 - coordina l'esercizio delle attività di valutazione dei Dirigenti Valutatori della propria area geografica; fornisce indicazioni in merito agli obiettivi regionali e nazionali per l'anno scolastico oggetto di valutazione e per la definizione dell'area 6, concordando i criteri di integrazione.
- Durante lo svolgimento della procedura:
 - garantisce la coerenza del processo rispetto alla procedura di valutazione, alla normativa, al sistema scolastico regionale nel suo complesso;
 - supervisiona e verifica l'equità delle valutazioni;
 - interviene e gestisce le situazioni complesse;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- formula il giudizio finale di valutazione dei Dirigenti Scolastici della propria area geografica.
- A livello di sistema regionale:
 - Sollecita l'Amministrazione Centrale per interventi di miglioramento/modifica delle procedure di valutazione sulla base della situazione riscontrata;
 - partecipa al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.

Valutatori di prima istanza

Ricoprono tale ruolo i Dirigenti dell'amministrazione scolastica designati dal Dirigente Generale Regionale, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 1, comma 2 del d.lgs. 286/1999. Il Dirigente Valutatore ha la responsabilità della valutazione di prima istanza della prestazione dei Dirigenti Scolastici assegnatigli/le. In particolare, i Valutatori svolgono le seguenti attività:

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - Accolgono e analizzano il Piano di Azione proposto da ciascun Dirigente Scolastico, verificandone la completezza, la significatività e la coerenza rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e alla situazione locale, nonché il contributo allo sviluppo del sistema scolastico regionale;
 - nell'ambito del colloquio iniziale con il Dirigente Scolastico, discutono e condividono gli obiettivi di miglioramento definitivi e redigono la "scheda degli obiettivi" per l'anno scolastico.
- Durante l'anno scolastico:
 - monitorano lo svolgimento della prestazione secondo le modalità previste (visite periodiche, colloqui, analisi di documentazione...); offrono la propria consulenza;
 - supportano il processo di auto-valutazione del Dirigente Scolastico;
 - valutano e approvano eventuale modifiche agli obiettivi di miglioramento condivisi e/o ai relativi indicatori/parametri, qualora intercorrano mutamenti sostanziali rispetto alle condizioni iniziali.
- A fine anno scolastico:
 - formulano le proprie valutazioni sulla base degli elementi raccolti;
 - nel colloquio di feedback, si confrontano con il Dirigente Scolastico sulla



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

situazione, sull'andamento dell'anno, sul livello di raggiungimento degli obiettivi, cercando di supportare la riflessione individuale e l'identificazione personale delle aree di miglioramento;

- insieme al Dirigente Scolastico, identificano e condividono i fabbisogni formativi e le azioni di formazione utili.
- A livello di sistema regionale:
- compilano il fascicolo di valutazione individuale per le aree di competenza, secondo le procedure definite;
- sintetizzano i fabbisogni formativi emersi nella propria area e li trasmettono alla Direttore Generale Regionale per la messa a punto dei necessari supporti formativi;
- partecipano al processo di monitoraggio secondo le procedure messe in atto nell'anno sperimentale.

Valutati

Sono i capi di istituto preposti alle istituzioni scolastiche ed educative, con rapporto di lavoro a tempo indeterminato, che ricoprono la qualifica di "*Dirigente Scolastico*". In particolare, i valutati svolgono le seguenti attività:

- All'inizio dell'anno scolastico:
 - compilano la prima parte del Fascicolo di valutazione e preparano il "Piano di Azione";
 - discutono e concordano con il valutatore gli obiettivi di miglioramento annuali per ogni area di attività, condividendo la "Scheda degli obiettivi".
- Durante l'anno:
 - perseguono e realizzano gli obiettivi di miglioramento concordati nella scheda degli obiettivi, operando un'autovalutazione continua dei risultati raggiunti;
 - interagiscono con il Valutatore di prima istanza in occasione delle visite o dei colloqui;
 - preparano e inviano documentazione standard, relazioni e/o notizie e informazioni utili al Valutatore per conoscere l'andamento dell'Istituto;
 - segnalano modifiche nel contesto, richiedendo la revisione degli obiettivi di miglioramento e/o dei relativi indicatori/parametri.
- A fine anno:
 - compilano la parte di "autovalutazione" nel Fascicolo di valutazione;
 - partecipano al colloquio di feedback;



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

- partecipano, ove i risultati lo richiedano, alle azioni di formazione e di supporto programmate.

Uffici di formazione e sviluppo (o strutture analoghe) dell'U.S.R.

Pianificano azioni formative sulla base delle esigenze emerse e forniscono supporto specialistico ai Valutatori nell'ambito del processo di valutazione.

Direzione Generale competente del M.I.U.R.

Svolge la funzione di coordinamento metodologico del sistema e di supervisione degli esiti. In questo anno sperimentale, unitamente all'INVALSI, definisce e coordina il processo di monitoraggio e di eventuale modifica del modello e/o delle procedure.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4. Fasi del processo di valutazione

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

1. Preparazione della documentazione di avvio da parte del Dirigente scolastico.
2. Verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi.
3. Osservazione: incontri/colloqui tra Valutatori e Dirigenti Scolastici.
4. Autovalutazione da parte del Dirigente Scolastico.
5. Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale).
6. Colloquio di feedback.
7. Azioni di sviluppo.

Il Fascicolo di Valutazione individuale è lo strumento che accompagna tutta la procedura con la documentazione prodotta nelle varie fasi, registra le osservazioni e le interazioni tra Valutatore e Dirigente Scolastico, garantendo trasparenza e condivisione delle informazioni e delle valutazioni.

Prima dell'avvio della procedura, i Valutatori di prima istanza organizzano e gestiscono un incontro con i Dirigenti Scolastici loro assegnati per illustrare dettagliatamente il processo in termini di impostazione, attività operative, regole, tempi e documentazione.

4.1 Preparazione della documentazione di avvio da parte del Dirigente Scolastico

Il Dirigente Scolastico, a inizio anno scolastico, a seguito della pianificazione delle attività scolastiche, prepara la documentazione a supporto del processo di valutazione ("Piano d'azione" e documentazione accessoria), indicando per ciascuna area di attività connessa alla propria funzione dirigenziale gli obiettivi di miglioramento (istituzionali e/o progettuali di sviluppo) e i programmi di azione che intende perseguire (max 3), i risultati attesi e gli indicatori qualitativi di processo e/o di risultato da utilizzare per il loro apprezzamento. Tali obiettivi devono essere significativi rispetto al ruolo dirigenziale con riferimento alla specifica scuola, coerenti rispetto agli obiettivi di incarico, ai programmi nazionali e regionali, al contesto socio culturale, al POF ed alle risorse assegnate, nonché utili per contribuire allo sviluppo del sistema scolastico regionale.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

4.2 Verifica-accoglimento e condivisione degli obiettivi

Il Valutatore di prima istanza accoglie la documentazione di avvio prodotta dal Dirigente Scolastico e la verifica dal punto di vista della completezza, della significatività, della coerenza e del contributo al miglioramento del servizio scolastico locale e identifica gli obiettivi da proporre come definitivi nell'ambito di un colloquio di concertazione con il Dirigente Scolastico.

Eventualmente, il Valutatore di prima istanza potrà proporre ulteriori obiettivi collegati a politiche e programmi in ambito regionale o territoriale, nell'apposita area VI.

Al termine del colloquio, Valutatore di prima istanza e Dirigente Scolastico sottoscrivono la "Scheda degli obiettivi" che viene inserita nel Fascicolo di Valutazione individuale del Dirigente Scolastico.

4.3 Osservazione: incontri/colloqui tra Valutatori e Dirigenti Scolastici

Nell'ambito del processo sono previsti momenti di interazione e di confronto tra Valutatore e i Dirigenti Scolastici. Tra questi momenti si citano:

- Visite presso l'Istituto (minimo una);
- colloqui (preferibilmente almeno uno, a metà circa del processo)
- modalità web (mail...)
- analisi della documentazione
- relazioni ad hoc

Ciascun Valutatore acquisisce tutti gli elementi conoscitivi e di contesto che hanno portato all'autovalutazione e che ritiene utili per formulare la valutazione finale; definisce, altresì, l'insieme delle modalità di interazione e di confronto a patto che la tipologia e la frequenza scelte gli/le consentano di conoscere bene il contesto nel quale si colloca la valutazione e di instaurare un clima di scambio aperto e costruttivo con i Dirigenti Scolastici che valuterà; in tal modo la valutazione diventa una risorsa per il sistema scolastico nel suo complesso.

Nel corso dell'anno scolastico, in relazione all'andamento delle attività, il Dirigente Scolastico può chiedere integrazioni/modifiche agli obiettivi di miglioramento, spiegandone le motivazioni. Se le cause sono imputabili a



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

mutamenti reali e sostanziali nelle risorse disponibili, a condizioni inamovibili da parte del Dirigente Scolastico e ad eventi di contesto di forza maggiore, il Valutatore può decidere di accogliere la richiesta, apportando la modifica nel Fascicolo di Valutazione e inviandone copia al Direttore Generale Regionale con la segnalazione della modifica e relativa motivazione.

4.4 Autovalutazione da parte del Dirigente Scolastico

Durante l'anno il Dirigente Scolastico autovaluta la propria prestazione rispetto agli obiettivi definiti e, entro la fine dell'anno scolastico, completa la "scheda di autovalutazione" nell'apposita sezione del Fascicolo di Valutazione individuale, indicando il livello di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento con i relativi parametri. Di seguito espone le proprie riflessioni sulle azioni messe in atto nel corso dell'anno e indica i punti di miglioramento personale che possono essere oggetto di formazione.

Questa attività è utile al Dirigente Scolastico per la propria crescita tecnico professionale e diventa anche la base per il confronto con il Valutatore per il colloquio di feedback; inoltre l'autovalutazione rappresenta un segmento, una premessa della valutazione.

Il Valutatore supporta questo lavoro individuale, fornendo consulenza sullo svolgimento delle attività, sull'analisi e l'identificazione delle cause delle difficoltà, su come affrontare complessità tecniche...

4.5 Formulazione della valutazione da parte dell'Amministrazione (valutazione di prima istanza e finale)

A fine anno scolastico, sulla base degli elementi raccolti, delle relazioni intercorse con il Dirigente scolastico, tenendo presente eventuali modifiche inserite nella scheda degli obiettivi, il Valutatore effettua la valutazione di prima istanza nell'apposita sezione del Fascicolo di Valutazione individuale. La valutazione è condotta con riferimento agli indicatori riportati nella scheda degli obiettivi ed è corredata dall'indicazione delle aree di miglioramento professionale rilevate e dei fabbisogni formativi suggeriti.

L'esito della valutazione è l'attribuzione di un livello di standard per ogni area di attività (cfr. infra). Tale attribuzione deve essere sinteticamente motivata, declinando i criteri di valutazione o altri elementi ritenuti rilevanti nella specifica situazione oggetto di valutazione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

Successivamente, sulla base di questa prima valutazione, il Dirigente Generale Regionale effettua la valutazione finale. Può procedere all'approvazione della valutazione realizzata in prima istanza o può esprimere una valutazione difforme, in questo caso congruamente e chiaramente motivata, anche avvalendosi di esperti.

Il Dirigente Generale Regionale è pertanto responsabile delle valutazioni; può esprimere tale funzione attraverso una verifica di processo (ovvero, che siano state seguite le regole ed espletati gli adempimenti previsti) e di merito (ovvero, che le valutazioni siano adeguatamente motivate e coerenti con tutte le informazioni a livello di sistema) delle valutazioni effettuate. Nei casi in cui lo ritenga opportuno, può richiedere un supplemento di motivazione al Valutatore di prima istanza e può effettuare direttamente appositi colloqui con il Dirigente Scolastico.

4.6 Colloqui di feedback da parte dei Dirigenti Valutatori

Successivamente alla formulazione della valutazione finale, il Valutatore concorda con i Dirigenti Scolastici un colloquio di feedback.

Il colloquio di feedback è il momento nel quale il Valutatore restituisce al valutato la propria valutazione e si confronta con il Dirigente Scolastico sulla prestazione, anche rispetto all'autovalutazione formulata dal Dirigente Scolastico stesso; è una fase molto delicata che vuole essere per i Dirigenti Scolastici un'occasione di analisi e di confronto sui risultati ottenuti (anche sulla base delle esperienze e delle buone pratiche realizzate da altri colleghi), sulle aree di miglioramento professionali, sulle azioni migliorative da realizzare per gli anni successivi.

4.7 Azioni di sviluppo da parte dell'Amministrazione Regionale

L'Amministrazione Regionale, a conclusione del processo di valutazione:

- monitora gli esiti del processo di valutazione;
- produce un piano di azioni di formazione e di supporto ai Dirigenti sulla base delle valutazioni effettuate.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

5. I criteri di valutazione

I criteri di valutazione che permettono di pervenire alla determinazione delle valutazioni riguardano i risultati conseguiti dai Dirigenti Scolastici rispetto agli obiettivi di miglioramento: istituzionali e/o progettuali di sviluppo condivisi a inizio anno, anche in riferimento alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente a disposizione, e ad eventuali cambiamenti intercorsi durante l'anno che hanno esercitato un impatto sugli obiettivi iniziali.

La valutazione del Dirigente Scolastico è puntuale e riferita ad ogni area di valutazione, non è espressa in punteggi o in giudizi generali. Per ogni area di valutazione è espressa da parte del Valutatore di prima istanza una valutazione sullo standard di risultato raggiunto dal Dirigente Scolastico.

La valutazione viene formulata per ogni singola area di attività su tre livelli standard di risultato:

- Standard da migliorare (**DM**): esprime una prestazione non soddisfacente, che si sostanzia nel mancato raggiungimento della maggior parte degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di apprezzamento (**A**): esprime una prestazione soddisfacente testimoniata da un sostanziale raggiungimento degli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.
- Standard di eccellenza (**E**): corrisponde ad una prestazione al di sopra di ogni aspettativa, che ha consentito il conseguimento e/o il superamento di tutti gli obiettivi di miglioramento relativi all'area in esame.

La valutazione di sintesi per il primo anno di sperimentazione non verrà formulata. I livelli di standard ad essa relativi saranno definiti al termine della fase di sperimentazione.

6. La valutazione negativa

La valutazione va considerata negativa se:

- si registrano standard da migliorare in tutte le aree di attività,



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio Direzione Generale del Personale della Scuola e dell'Amministrazione - Uff. V

oppure

- si accertano risultati che, al di là dell'area di attività cui si riferiscono, comportino evidenti e documentabili conseguenze negative per il funzionamento della scuola e per l'esercizio delle funzioni dell'istituzione, oppure
- si è in presenza di una evidente e sistematica inosservanza delle direttive impartite da parte degli organi Scolastici regionali e nazionali.

In qualsiasi momento dell'anno, ove dai colloqui o dalle visite effettuate dal Valutatore emerga la possibilità che la valutazione complessiva sia negativa, viene attivata la procedura prevista nel comma 12 dell'art. 27 del C.C.N.L. dell'area V della dirigenza scolastica.

Dopo avere attivato la procedura relativa al comma 12, la valutazione può essere anticipata in qualsiasi momento dell'anno. Infatti, *"la valutazione può essere anticipata nel caso di rischio grave di risultato negativo della gestione che si verifichi prima della scadenza annuale"* (comma 10 dello stesso C.C.N.L.). In ogni caso, in presenza di una valutazione negativa – sia in presenza di una valutazione anticipata, sia in presenza di una valutazione realizzata a fine anno scolastico – si ricorre alle previsioni del comma 9: *"prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, l'ufficio centrale o regionale acquisisce in contraddittorio le deduzioni del Dirigente interessato. Entro i successivi 15 giorni l'Amministrazione assume le determinazioni di competenza"*.

7. Entrata in vigore

Il sistema di valutazione illustrato entra in vigore in modo sperimentale nell'anno scolastico 2003/2004.

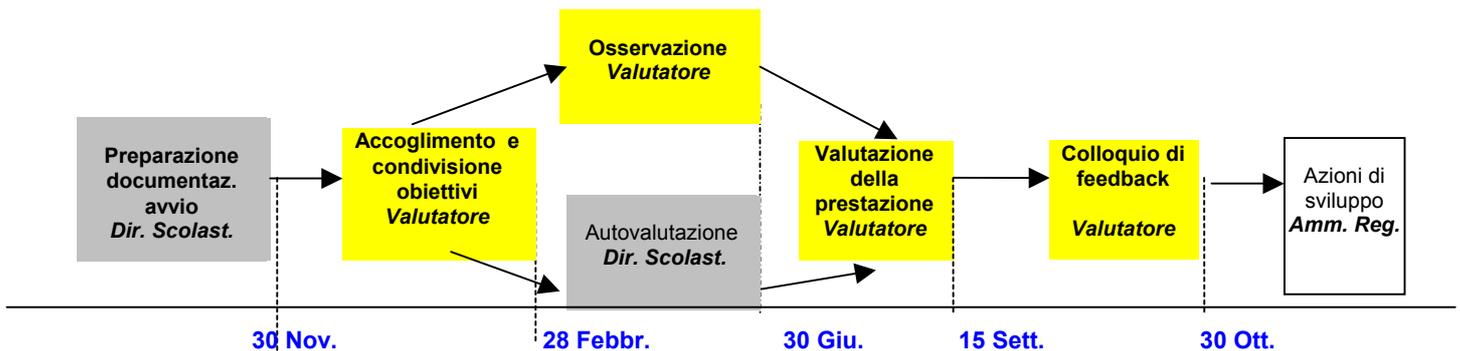
In considerazione del carattere sperimentale non si darà luogo ad una valutazione complessiva del singolo dirigente attraverso un giudizio sintetico, ma si formulerà una valutazione sulle singole aree di attività. Pertanto non sono previste conseguenze di natura giuridica ed economica.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

ALLEGATO 1: Rappresentazione schematica del processo di valutazione: i tempi per l'anno sperimentale 2003/2004.





Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per i servizi nel territorio
Direzione Generale del Personale della Scuola e
dell'Amministrazione - Uff. V

ALLEGATO 2: Format: scheda degli obiettivi



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Scheda di validazione della prestazione del dirigente scolastico: la direzione di coesione ed indicatori

AREA DI ATTIVITÀ	OBBIETTIVI/PROGETTAZIONI	INDICATORI
1. DIREZIONE E COORDINAMENTO DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA, ORGANIZZATIVA E AMMINISTRATIVA	• • •	• • •
2. RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE, COLLABORAZIONE CON LE RISORSE CULTURALI, PROFESSIONALI, SOCIALI ED ECONOMICHE DEL TERRITORIO	• • •	• • •
3. RICERCA, SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO, AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA FORMATIVA.	• • •	• • •
4. VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	• • •	• • •
5. GESTIONE RISORSE FINANZIARIE E STRUMENTALI E CONTROLLO DI GESTIONE	• • •	• • •
6. AREA DI ULTERIORI OBIETTIVI ASSEGNATI DALLA DIREZIONE REGIONALE (eventuale)	• • •	• • •