



Ministero
dell'Istruzione
dell'Università e
della Ricerca
U.S.R. per la
Campania
Direzione Generale



ISTITUTO COMPRESIVO STATALE
Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA
Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829
CEIC82200X - C.F. 93044320617
www.iccales.gov.it



Polo Qualità
Di Napoli



CAPITOLO 9
Miglioramento, innovazione ed apprendimento

Pagina 1 di 11
Revisione n° 04 – a.s. 2014/15

CAPITOLO 9

MIGLIORAMENTO, INNOVAZIONE ED APPRENDIMENTO

- 9.1 GENERALITA'
- 9.2 MIGLIORAMENTO
- 9.3 INNOVAZIONE
 - 9.3.1 GENERALITA'
 - 9.3.2 APPLICAZIONE
 - 9.3.3 TEMPISTICA
 - 9.3.4. PROCESSO
 - 9.3.5 RISCHI
- 9.4 APPRENDIMENTO

Allegato: Piano di Miglioramento.

FASI	REDAZIONE	APPROVAZIONE	LEGITTIMAZIONE
FUNZIONI	RQS	Dirigente Scolastico	Responsabile Polo Qualità Napoli
NOMINATIVO	Rosalba De Biasio	Assunta Adriana Roviello	Angela Orabona
DATA	27/03/15	14/04/15	
FIRMA			

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 2 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

9.1 GENERALITA'

Nel presente capitolo sono definite le modalità e le procedure identificate dall' I.C.S., per ottenere il successo durevole, attraverso un costante e strutturato processo di miglioramento continuo dell'organizzazione e attraverso l'ideazione e l'implementazione di progetti, attività e prassi innovative, coinvolgendo in modo attivo e condiviso tutte le parti interessate, in linea con quanto indicato dalla Norma UNI EN ISO 9004:2009.

Questa finalità si basa sull'apprendimento continuo, visto sia come apprendimento da parte delle persone dell'organizzazione, sia da parte dell'organizzazione stessa.

Questa finalità è ottenuta attraverso:

- la condivisione dei dati ottenuti con le parti interessate pertinenti;
la formulazione condivisa di piani di miglioramento, innovazione, apprendimento, basati su giudizi informati e sulla individuazione di priorità;
- la progettazione, l'implementazione e il monitoraggio di azioni di miglioramento, innovazione e apprendimento;
- il coinvolgimento attivo e l'assunzione di responsabilità di tutte le parti interessate nel cogliere, comunicare e valutare le opportunità di miglioramento, innovazione, apprendimento, che emergono durante la gestione dei processi;
- la pianificazione e l'implementazione di azioni mirate di comunicazione e di condivisione delle azioni di miglioramento, innovazione e apprendimento con le parti interessate.
- l'impegno della Direzione a incoraggiare e facilitare azioni di miglioramento, innovazione, apprendimento per tutte le parti interessate.

Il campo di applicazione è:

- traguardi di prestazione degli alunni;
- struttura e gestione dei processi area servizio didattico;
- struttura e gestione dei processi area amministrativa;
- relazioni con le parti interessate;
- integrazione con il territorio;
- ambiente di lavoro;

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 3 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

- clima organizzativo;
- infrastrutture e tecnologia.

9.2 MIGLIORAMENTO

L'ideazione, la progettazione, la stesura, l'implementazione, la verifica e la valutazione dei risultati del Piano di Miglioramento sono le fasi attraverso cui il processo di miglioramento viene attuato nell'I.C.S. di Calvi Risorta.

Le responsabilità del processo di miglioramento e della stesura del relativo Piano sono rispettivamente:

Dirigente Scolastico che:

- individua gli obiettivi di miglioramento, rapportati agli Indicatori chiave di prestazione prescelti;
- incoraggia e facilita i processi di miglioramento;

Gruppo di Pianificazione che:

- in riunione plenaria, in sede di Riesame, riferisce sui risultati delle misurazioni, dei monitoraggi e di tutti gli altri strumenti di indagine usati, e formalizza una proposta di azione/i di miglioramento;
- in riunione della componente esecutiva, raccoglie e formalizza le proposte dei Gestori di processo per il miglioramento continuo, in itinere e alla conclusione dei progetti di cui sono responsabili;

Responsabile Qualità Scuola che:

- segue la progettazione, l'implementazione e il monitoraggio dei processi di miglioramento;
- archivia e rende disponibile ed accessibile la relativa documentazione

Collegio dei Docenti –Dipartimenti che:

- integrano nel POF e nel piano delle attività annuale/pluriennale gli obiettivi di miglioramento individuati;
- esaminano e discutono i risultati ottenuti, fornendo indicazioni e proposte per l'anno scolastico seguente;

Consiglio d'Istituto, Personale ATA, Rappresentanti dei Genitori che:

- esaminano e discutono gli obiettivi individuati, fornendo indicazioni e proposte per la loro integrazione nel POF;
- esaminano e discutono i risultati ottenuti, fornendo indicazioni e proposte per l'anno scolastico seguente;

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 4 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 Miglioramento, innovazione ed apprendimento</p>		

Gestore di Processo che:

- sia durante l'implementazione che alla conclusione del processo di cui è responsabile rileva e comunica, al DS e alla CQA– componente esecutiva. le opportunità di miglioramento del processo stesso e della sua integrazione con gli altri.

Gli obiettivi di miglioramento, rapportati agli Indicatori chiave di prestazione prescelti, sono stabiliti dal Dirigente Scolastico sulla base dell'individuazione e della gerarchizzazione operata dalla CQA, che analizza le relazioni dei Gestori di Processo (cfr. Capitolo 7 del presente Manuale) ed i risultati di:

- Monitoraggi;
- Audit interni;
- Autovalutazione condotta con strumento condiviso RETE MUSA Polo Qualità di Napoli;
- Benchmarking;
- Indagini sulle aspettative, i bisogni e la soddisfazione delle parti interessate pertinenti

durante la riunione di Riesame annuale (cfr. Capitolo 8 del presente Manuale).

Gli obiettivi così individuati vengono proposti all'inizio dell'anno scolastico a:

- Collegio dei docenti nelle riunioni dei Dipartimenti
- Personale ATA
- Consiglio d'Istituto

che li integrano nella programmazione delle attività annuali o, se necessario, in quella pluriennale, e ai rappresentanti dei genitori, durante la prima riunione dei Consigli di Classe, di Interclasse e di intersezione.

Tutte le attività di monitoraggio, sia in itinere che conclusive, relative ai processi dell'istituto prevedono una parte dedicata alle opportunità di miglioramento emerse

- a) durante la fase di verifica e controllo dell'implementazione;
- b) durante la fase di analisi dei risultati e di verifica dell'efficacia e dell'efficienza.

Nella fase a) i Gestori di Processo evidenziano, sulla base anche di quanto segnalato da tutti gli attori del processo, le opportunità di miglioramento che possono essere attuate già

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 5 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

in fase di implementazione e le comunicano al DS e alla CQA: componente esecutiva, che ne dispongono, ove possibile, l'attuazione.

Nella fase b) la CQA – componente esecutiva, coordinato dal RQS ed allargato ai Gestori di Processo, raccoglie ed analizza tutti i dati riguardanti il miglioramento emersi dai monitoraggi e dalle attività in itinere e conclusive di controllo e verifica, per formulare la proposta sugli obiettivi di miglioramento da esaminare in sede di Riesame. La proposta – formalizzata dal DS e approvata dal Collegio dei Docenti – rappresenta la base per la formulazione di Piani di miglioramento.

I Piani di miglioramento sono:

- formulati sulla base delle priorità scelte dall'Istituto e condivise con le parti interessate pertinenti alla loro realizzazione;
- calibrati sugli obiettivi di miglioramento individuati e rapportati agli Indicatori chiave di prestazione prescelti.

Il /I Piano/i di miglioramento possono riguardare tutti i processi ed i servizi in atto nell'Istituto; vengono progettati all'inizio dell'anno scolastico, implementati nel suo corso e verificati alla conclusione dello stesso. E' ,comunque, prevista la possibilità di progettare, implementare e verificare Piani di miglioramento anche durante il corso dell'anno scolastico, ove il DS e il Collegio dei Docenti ne ravvisino la necessità e/o l'opportunità, per rispondere a bisogni e a richieste delle parti interessate.

Il RQS stende il Piano di miglioramento sulla base delle evidenze dei monitoraggi, delle misure e delle analisi presentate in sede di Riesame, integrate dalle opportunità evidenziate e dalle proposte formulate dai Gestori di processo e da tutte le parti interessate.

Il Piano di miglioramento prevede i seguenti punti:

- Analisi della situazione e motivazione dell'intervento;
- Obiettivi;
- Risultati attesi;
- Fase operativa;
- Attività previste;
- Verifica degli esiti del Piano;

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 6 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

- Identificazione dei fattori critici di successo;
- Proposte di attività e di intervento per il futuro.

Fanno parte integrante del Piano di miglioramento azioni mirate di comunicazione e di condivisione dell'azione di miglioramento rivolte alle parti interessate.

Una volta formulato, il Piano di miglioramento viene approvato dal DS e condiviso con il Collegio dei docenti; il RQS ne segue l'implementazione d'intesa con i Gestori di processo coinvolti e con tutte le parti interessate, effettuando le relative attività di verifica e controllo.

Gli esiti del Piano vengono comunicati alle parti interessate pertinenti e presentati ed analizzati in sede di Riesame, dove concorrono all'individuazione delle priorità e degli obiettivi di miglioramento per il seguente anno scolastico.

9.3 INNOVAZIONE

9.3.1 GENERALITA'

L'I.C.S. individua, nell'innovazione, un fattore strategico per il conseguimento del successo durevole, da ottenere fornendo risposte tempestive ed efficaci alle esigenze di tutte le parti interessate. L'innovazione è, inoltre, considerata dall'Istituto un fattore chiave per promuovere l'apprendimento delle persone dell'organizzazione, sia a livello personale che a livello organizzativo.

I processi di innovazione attivati nell'Istituto hanno come premessa:

- l'individuazione, attraverso gli strumenti di verifica e controllo usati e l'analisi delle opportunità di miglioramento, delle aree dove è necessario e/o opportuno innovare;
- la scelta informata dell'innovazione da implementare, in rapporto agli indicatori chiave di prestazione prescelti ed agli obiettivi di miglioramento;
- l'accertamento delle risorse necessarie, sia a livello infrastrutturale che di competenze delle persone dell'organizzazione. ed il loro reperimento attraverso l'anagrafe delle competenze e delle risorse.

9.3.2 APPLICAZIONE

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 7 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 Miglioramento, innovazione ed apprendimento</p>		

L'I.C.S. identifica come campi di applicazione di processi innovativi:

- la didattica, attraverso progetti di ricerca-azione che migliorino l'efficacia e l'incidenza dell'azione formativa in rapporto ai traguardi di competenza proposti per gli alunni ed alle loro esigenze e aspettative;
- la formazione delle persone dell'organizzazione, per ampliare e migliorare il loro patrimonio di competenze, identificato come risorsa strategica chiave;
- l'organizzazione ed il suo sistema di gestione, per migliorarne l'efficienza, la leggibilità delle sue procedure e finalità sia dall'interno che dall'esterno, e il clima organizzativo;
- la comunicazione e la condivisione con le parti interessate pertinenti, in particolare i genitori degli alunni e i partner di progetti e di attività sul territorio, per comprendere e recepire tempestivamente le loro aspettative e le esigenze, sia nel presente che nel futuro, e per implementare e consolidare prassi di coprogettazione e collaborazione.

9.3.3 TEMPISTICA

L'I.C.S. pianifica l'introduzione di processi di innovazione in base all'individuazione di priorità, che tengano conto dei bisogni e delle aspettative delle parti interessate, e in relazione alle risorse disponibili per il loro sviluppo. Nella fase di progettazione delle attività il DS e il responsabile Progetto P.O.F. forniscono al Collegio dei docenti una valutazione sui tempi necessari al reperimento delle risorse necessarie per le innovazioni proposte: tale valutazione concorre all'attribuzione di priorità più o meno alta alla proposta.

9.3.4 PROCESSO

Le responsabilità riguardanti i processi di innovazione sono così attribuite:

Dirigente Scolastico

- individua i processi di innovazione da implementare in relazione alle priorità individuate, agli obiettivi di miglioramento prescelti, ed alle risorse disponibili;

Commissione Qualità ed autovalutazione

- in riunione plenaria, in sede di Riesame, propone e discute le innovazioni da implementare, e formalizza le proposte in relazione alle priorità individuate, agli obiettivi di miglioramento prescelti, ed alle risorse disponibili;

Responsabile Qualità Scuola

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 8 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

- segue la progettazione, l'implementazione e il monitoraggio dei processi di innovazione;
- archivia e rende disponibile ed accessibile la relativa documentazione;

Collegio dei Docenti –Dipartimenti

- integrano nel POF e nel piano delle attività annuale/pluriennale i processi di innovazione da implementare e le innovazioni effettuate;
- esaminano e discutono i risultati ottenuti, fornendo indicazioni e proposte per l'anno scolastico seguente;

Consiglio d'Istituto, Personale ATA, Rappresentanti dei Genitori

- esaminano e discutono le innovazioni proposte, fornendo indicazioni per la loro integrazione nel POF;
- esaminano e discutono i risultati ottenuti, fornendo indicazioni e proposte per l'anno scolastico seguente;

Gestore di Processo

- sia durante l'implementazione che alla conclusione del processo di innovazione di cui è responsabile rileva e comunica, al DS e al Gruppo di Pianificazione – componente esecutiva, le opportunità di miglioramento del processo stesso e della sua integrazione con gli altri.

I processi innovativi da implementare e le innovazioni da attuare, rapportati agli Indicatori chiave di prestazione prescelti e agli obiettivi di miglioramento, sono stabiliti dal Dirigente Scolastico sulla base dell'individuazione e della gerarchizzazione operata dalla CQA, che analizza le relazioni dei Gestori di Processo (cfr. Capitolo 7 del presente Manuale) ed i risultati di:

- Monitoraggi;
- Audit interni;
- Autovalutazione condotta con strumento condiviso RETE MUSA Polo Qualità di Napoli;
- Benchmarking;
- Indagini sulle aspettative, i bisogni e la soddisfazione delle parti interessate pertinenti;
- Proposte di partecipazione a progetti innovativi provenienti da soggetti istituzionali (MIUR, Direzione Scolastica Regionale della Campania, Enti Locali, Polo Qualità Napoli ecc.), altre scuole e scuole del territorio, partner di progetto, docenti, personale ATA, genitori.

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 9 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 <i>Miglioramento, innovazione ed apprendimento</i></p>		

Ciò avviene durante la riunione di Riesame annuale (cfr. Capitolo 8 del presente Manuale).
Le innovazioni così individuate vengono proposte all'inizio dell'anno scolastico a:

- Collegio dei docenti nelle riunioni dei Dipartimenti
- Personale ATA
- Consiglio d'Istituto

che li integrano nella programmazione delle attività annuali o, se necessario, in quella pluriennale, e ai rappresentanti dei genitori, durante la prima riunione dei Consigli di Classe, di Interclasse e intersezione.

Tutte le attività di monitoraggio, sia in itinere che conclusive, relative ai processi innovativi in atto nell'istituto prevedono:

- a) fase di verifica e controllo dell'implementazione;
- b) fase di analisi dei risultati e di verifica dell'efficacia e dell'efficienza.

Nella fase a) i Gestori di Processo evidenziano, sulla base anche di quanto segnalato da tutti gli attori del processo, i risultati dell'innovazione, in termini di efficacia e di efficienza rispetto agli obiettivi di miglioramento proposti.

Nella fase b) la CQA – componente esecutiva, coordinato dal RQS ed allargato ai Gestori di Processo, raccoglie ed analizza tutti i dati riguardanti il processo di innovazione emersi dai monitoraggi e dalle attività in itinere e conclusive di controllo e verifica, per accertare la validità o meno dell'innovazione in termini di efficacia e di efficienza rispetto agli obiettivi di miglioramento proposti.

Il dato – formalizzato dal DS e approvato dal Collegio dei Docenti – rappresenta la base per la validazione dell'innovazione e per la progettazione e pianificazione delle azioni di innovazione per l'anno seguente.

In caso di esigenze di particolare urgenza e di proposte di progetti innovativi significativi e rispondenti alle priorità individuate dalla scuola, il Dirigente Scolastico, sentito il parere del Collegio dei Docenti e sulla base di un Piano di fattibilità elaborato dalla CQA, può avviare un processo di innovazione anche nel corso dell'anno scolastico, secondo le modalità ed i criteri già menzionati.

 <p>Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca U.S.R. per la Campania Direzione Generale</p>	 <p>ISTITUTO COMPRENSIVO STATALE Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829 CEIC82200X - C.F. 93044320617 www.icscales.gov.it</p>	  <p>Polo Qualità Di Napoli</p> <p>Pagina 10 di 11 Revisione n° 04 – a.s. 2014/15</p>
<p style="text-align: center;">CAPITOLO 9 Miglioramento, innovazione ed apprendimento</p>		

9.3.5 RISCHI

Il Dirigente Scolastico e la CQA, prima di formalizzare la proposta di innovazione, si accertano:

- che abbia incidenza e significatività per aree dove è necessario e/o opportuno innovare, in base a criticità da correggere o da prevenire oppure a potenzialità da promuovere e risorse da sfruttare;
- che siano disponibili e/o acquisibili le risorse necessarie, sia a livello infrastrutturale che di competenze delle persone dell'organizzazione, in base all'anagrafe delle competenze e delle risorse;
- che l'innovazione risponda non solo ad una esigenza urgentemente avvertita dalle parti interessate ma a potenziali bisogni da prevedere, in un'ottica strategica dell'uso delle risorse della scuola ed in linea con le priorità fissate;
- che l'innovazione si muova lungo la linea della semplificazione amministrativa e dell'equa distribuzione delle risorse e dei carichi di lavoro;
- che siano previste azioni di comunicazione e di condivisione dell'innovazione con le parti interessate.

La CQA ,componente esecutiva, elabora quindi un piano di fattibilità dove sono presi in considerazione i potenziali rischi presentati dall'innovazione e sono tracciate le possibili risposte.

9.4 APPRENDIMENTO

L'I.C.S. individua nell'apprendimento una risorsa strategica per la realizzazione della sua mission e per il raggiungimento del successo durevole.

L'apprendimento è inteso come:

- apprendimento organizzativo: il patrimonio di informazioni, dati, conoscenze, prassi, valori ed ideali che, maturato all'interno dell'organizzazione, ne costituisce la storia e l'identità;
- apprendimento delle persone dell'organizzazione: le storie, le conoscenze, le capacità e le competenze, le esperienze professionali e non, i modelli di comportamento, i valori e gli ideali delle persone che operano all'interno dell'organizzazione e che sono coinvolte come parti interessate in essa.

L'Istituto promuove l'apprendimento organizzativo e delle persone dell'organizzazione attraverso la pianificazione e l'implementazione di:



Ministero
dell'Istruzione
dell'Università e
della Ricerca
U.S.R. per la
Campania
Direzione Generale



ISTITUTO COMPrensIVO STATALE
Via O. Mancini n. 1 - 81042 CALVI RISORTA
Tel. 0823/651211 – 0823/651292 - Fax 0823/570829
CEIC82200X - C.F. 93044320617
www.icscales.gov.it



Polo Qualità
Di Napoli



CAPITOLO 9
Miglioramento, innovazione ed apprendimento

Pagina 11 di 11
Revisione n° 04 – a.s. 2014/15

- azioni di comunicazione e di condivisione, rivolte sia all'interno che all'esterno, della mission, della vision e delle strategie adottate;
- azioni di formazione e di apprendimento rivolte a tutte le persone dell'organizzazione, orientate all'ampliamento ed all'approfondimento mirato del patrimonio delle competenze disponibili;
- azioni di supporto e di facilitazione da parte dell'Alta Direzione delle iniziative interne ed esterne di apprendimento e di formazione per tutte le parti interessate pertinenti;
- partecipazione a progetti di innovazione didattica ed organizzativa, come laboratori di ricerca-azione e di creatività;
- individuazione sistematica di sedi e tempi dedicati allo scambio di opinioni, al confronto delle diverse opinioni, alla condivisione delle esperienze e degli apprendimenti.