

IND
IRE ISTITUTO
NAZIONALE
DOCUMENTAZIONE
INNOVAZIONE
RICERCA EDUCATIVA

Piano delle performance
INDIRE 2018

Sommario

SOMMARIO	2
PREMESSA	3
1. PIANO DELLA PERFORMANCE: RIFERIMENTI NORMATIVI	7
2. INQUADRAMENTO STRATEGICO DELL'ISTITUTO	9
2.1 DISPOSIZIONI DI RIFERIMENTO	9
<i>Norme primarie e Statuto</i>	12
<i>Discipline secondarie e atti amministrativi di alto livello</i>	15
3. IL PIANO DELLA PERFORMANCE	18
3.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
<i>Organizzazione INDIRE</i>	20
<i>Obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori</i>	22

Premessa

Come richiesto dal D.Lgs. del 27 ottobre 2009, n.150, che ha introdotto la valutazione del ciclo della performance nel settore pubblico, il Piano della Performance è il documento descrittivo e operativo con cui le Pubbliche Amministrazioni si presentano ai cittadini in relazione ai propri obiettivi, definendo i relativi indicatori e i target per consentire la valutazione dei risultati. Nel processo di riforma della Pubblica Amministrazione, che ha come obiettivo prioritario quello di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico e garantire l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni, sono da sottolineare le specificità riconosciute al comparto della ricerca, identificate e ben rappresentate dall'ANVUR nelle *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca* del 2015. Infatti gli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) sono istituzioni pubbliche la cui attività è disposta dalle leggi istitutive nonché dai rispettivi statuti ed hanno un confine operativo definito in merito alla tipologia delle attività e di norma rispetto agli ambiti scientifici e tecnologici di elezione. Le dimensioni e i confini di tale attività sono modificati e/o integrati di volta in volta da successivi provvedimenti di tipo normativo che riguardano il nostro sistema educativo, o riorientata con dispositivi di natura amministrativa. Nello specifico degli EPR la stratificazione normativa e il conseguente sovraccarico di adempimenti hanno di fatto provocato ed evidenziato un disallineamento tra le aspettative del regolatore e la realtà degli EPR.

Ciò è dovuto al fatto che:

- *“L’attività di ricerca ha per sua natura una dimensione di incertezza e imprevedibilità: più elevata è l’originalità e il potenziale di scoperta della ricerca, più elevato è il rischio di non ottenere i risultati attesi; una buona gestione della ricerca incoraggia l’assunzione del rischio ed evita l’appiattimento su linee già esplorate e con esiti maggiormente prevedibili.”*
- *“La produttività individuale dei ricercatori beneficia molto della presenza di ambienti di ricerca stimolanti, che sono caratterizzati da chiari obiettivi di ricerca, forti personalità di leadership scientifica, libertà di azione e di pensiero, buone dotazioni infrastrutturali, selezione basata sul merito.”*
- *“Molti EPR hanno nel proprio mandato istituzionale, sebbene con intensità e coerenza variabili, la realizzazione di ricerca finalizzata e mission-oriented, che richiede modalità di gestione particolari.”*
- *“Negli EPR insiste una stretta interazione tra attività di ricerca e attività tecnologica. Quest’ultima si esplicita nella progettazione, produzione, gestione e manutenzione di strumentazioni e infrastrutture scientifiche complesse, le quali non potrebbero essere realizzate al di fuori di un ambiente di ricerca. In molti casi tali infrastrutture sono messe a disposizione della comunità scientifica internazionale o delle pubbliche amministrazioni.”*

- *“L’attività di ricerca necessita in ogni caso di un’azione amministrativa che funge da supporto e facilitazione e che consente ai ricercatori di concentrare la propria attenzione sulle sfide esistenti allo stato dell’arte delle conoscenze o nei programmi di missione. Ciò è tanto più vero negli enti pubblici, che in molti casi gestiscono programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni internazionali, con l’utilizzo di infrastrutture complesse. La collaborazione tra ricercatori, tecnologi e personale amministrativo assume quindi negli enti di ricerca una valenza centrale.”*

Infine si precisa che per definire le missioni istituzionali degli EPR è utile introdurre una distinzione tra attività di ricerca e Terza Missione e che all’interno delle attività di ricerca è possibile differenziare la ricerca scientifica da quella istituzionale. Per inquadrare la performance amministrativa nel contesto appropriato è anche necessario chiarire quali sono le dimensioni della performance degli enti nel raggiungimento della specifica mission istituzionale.

“Il nesso tra attività di ricerca e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo si coglie a due livelli. Al primo, c’è la consapevolezza che non è possibile fissare obiettivi di performance alla componente tecnico-amministrativa del personale ignorando gli obiettivi generali dell’EPR in materia di ricerca. Al secondo livello, gli obiettivi generali non possono prescindere dalla considerazione degli esiti della valutazione della ricerca, sia negli esercizi periodici (VQR) che nelle eventuali auto-valutazioni intermedie impostate liberamente dagli EPR. Diviene così possibile definire gli obiettivi generali dell’EPR, dipendenti anche dalla valutazione, ai quali possono essere agganciati obiettivi di performance del personale tecnico-amministrativo.”
(pag.6)

“Allo scopo di evitare distorsioni, anche irrimediabili, nella allocazione delle risorse interne agli enti e nella definizione delle carriere, è necessario che a ogni tipologia di attività faccia riscontro un sistema di valutazione specifico, disegnato allo scopo di tenere conto delle specificità. Ciò è vero prima di tutto all’interno degli enti stessi e ai fini della gestione del personale e delle carriere.”

“L’esperienza internazionale infatti mostra che, laddove coesistano diverse missioni di ricerca ma non si dia luogo a sistemi di valutazione e incentivazione differenziati, tende a prevalere il sistema che è percepito come più prestigioso e visibile, che è quello di origine accademica, garantito dalla visibilità internazionale delle pubblicazioni scientifiche (c.d. Academic drift).”

“Partendo dal presupposto che la performance amministrativa è la misura delle prestazioni di supporto di ogni attività che si realizza all’interno degli EPR, l’intenzione è di intraprendere un percorso che si concentri dapprima sulla mappatura delle diverse forme di ricerca istituzionale (nella piena consapevolezza della grande eterogeneità che esiste fra gli enti e della loro

complessità interna), per fornire in seconda battuta un supporto metodologico per una loro opportuna descrizione e misurazione.” (pag.7)

Il percorso sopra indicato è stato intrapreso e ha portato all'approvazione delle nuove *Linee Guida per la valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca*, redatte in collaborazione con la Consulta dei presidenti degli Enti pubblici di ricerca¹, in applicazione a quanto previsto dal D.lgs. 218/2016 “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n.124”. Tale documento presenta le scelte effettuate in tema di metodologie per la valutazione della qualità dei processi, dei risultati e dei prodotti delle attività di ricerca.

Il presente piano viene redatto in un momento di grandi cambiamenti per l’Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE): i nuovi regolamenti sono in fase di deliberazione a seguito delle modifiche dello Statuto², così come una riorganizzazione dell’amministrazione, delle sedi territoriali e della relativa rete scientifica è prevista a valle della conclusione della procedura di stabilizzazione del personale.

Pertanto, in attesa dell’efficacia del Regolamento di Organizzazione e del Personale, si è deciso di rimandare al triennio 2019/2021 la formulazione del primo Piano Integrato di INDIRE 2019/2021 e per l’anno 2018 si è provveduto a predisporre in maniera distinta il Piano per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) e il Piano della Performance. Quest’ultimo evidentemente sconta il fatto di essere il primo Piano presentato da INDIRE ed è stato deliberato per fornire una solida base di lavoro per il prossimo Piano Integrato e pertanto rappresenta una fotografia fedele di quanto pianificato a inizio anno dall’Ente. Nel prossimo anno sarà costruito come detto il Piano integrato 2019/21 nel quale sarà dato più spazio nel Ciclo della performance a una logica di programmazione e monitoraggio.

I principi ispiratori del presente Piano sono da ricondurre ad un sistema di valutazione e misurazione della performance che: (a) assume come punti di riferimento: 1) una chiara distinzione tra misurazione e valutazione; 2) l’esplicitazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale; (b) che, in linea con le esigenze organizzative dell’Ente, 1) sappia individuare strumenti di misurazione e valutazione della performance che presentino una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare; 2) sia organico, omogeneo per la valutazione di tutto il personale, per tutti i livelli a seconda del ruolo, delle responsabilità, delle eventuali risorse assegnate e che pertanto preveda adeguati livelli di conciliazione tra i soggetti valutati; 3) sia trasparente. Tali obiettivi di medio periodo potranno essere raggiunti nell’Ente per mezzo di una capillare opera di comunicazione e di diffusione della cultura della valutazione da parte degli organi di vertice, secondo un processo *top-down*, attraverso

¹ Approvate con Delibera del Presidente dell’ANVUR n.11 del 9 giugno 2017 e Approvate dalla Consulta dei Presidenti degli Enti Pubblici di Ricerca nella seduta del 6 giugno 2017.

² Documenti modificati in ottemperanza di quanto previsto dal decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, recante “Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi dell’articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124”. Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Serie generale, n. 276 del 25 novembre 2016. Entrata in vigore: 10 dicembre 2016, Titolo II: Ordinamento degli enti pubblici di ricerca, Art. 3: *Statuti e regolamenti*.

la quale instaurare l'idea che la finalità ultima della valutazione è quella del miglioramento della performance individuale e di Ente.

Benché i cambiamenti organizzativi di INDIRE debbano tenere conto della riforma della pubblica amministrazione e dei principi fondativi della qualità della performance quali:

- Potenziare i meccanismi volti a responsabilizzare i dipendenti;
- incentivare progressivamente le migliori prestazioni lavorative;
- affermare la selettività e la concorsualità delle progressioni di carriera;
- contrastare la scarsa produttività

non deve essere dimenticata la specificità di un Ente di Ricerca che per larghi tratti è lontano dal concetto canonico di pubblica amministrazione non solo per la sua mission, ma anche per il contesto in cui opera e per le dimensioni orizzontali e verticali delle *performance* stessa.

1. Piano della Performance: riferimenti normativi

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150, recante "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i. e in particolare l'art. 10, comma 1, lettera a) specifica che "le Amministrazioni pubbliche redigono annualmente, entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale chiamato Piano della Performance". Inoltre l'art.15, comma 2, lettera b) prevede che l'organo di indirizzo politico-amministrativo definisca con i vertici dell'Amministrazione il Piano della Performance.

Il D.Lgs. 218/2016³ all'articolo 1 individua in modo univoco ed esplicito gli Enti Pubblici della Ricerca (EPR) che, ancorché vigilati dal MIUR, sono a carico del Fondo Ordinario (FOE):

- a) Area di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste – Area Science Park
- b) Agenzia Spaziale Italiana – ASI
- c) Consiglio Nazionale delle Ricerche – CNR
- d) Istituto Italiano di Studi Germanici
- e) Istituto Nazionale di Astrofisica – INAF
- f) Istituto Nazionale di Alta Matematica "Francesco Severi" – INDAM
- g) Istituto Nazionale di Fisica Nucleare – INFN
- h) Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia – INGV
- i) Istituto Nazionale di Oceanografia e di Geofisica Sperimentale – OGS
- j) Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica – INRIM
- k) Museo Storico della Fisica e Centro Studi e Ricerche "Enrico Fermi"
- l) Stazione Zoologica "Anton Dohrn"
- m) Istituto Nazionale per la Valutazione del Sistema Educativo di Istruzione e di Formazione – INVALSI
- n) Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa – INDIRE
- o) Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria – CREA
- p) Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie, l'energia e lo Sviluppo Sostenibile – ENEA
- q) Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori – ISFOL (a decorrere dal 1° dicembre 2016 denominato Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche – INAPP)
- r) Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT
- s) Istituto Superiore di Sanità – ISS
- t) Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale – ISPRA, ferme restando le disposizioni di cui alla legge 28 giugno 2016 n.132.

³ Semplificazione delle attività degli enti pubblici di ricerca ai sensi de ll'articolo 13 della legge 7 agosto 2015, n. 124.

Per tali Enti l'ANVUR con delibera 103 del 20 luglio 2015 ha approvato le “*Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance*” (linee guida luglio 2015 e aggiornamenti del 2017) nelle quali sono contenuti i principi cui devono attenersi gli EPR in materia di Performance, Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

Il D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74 contenente modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150⁴, in attuazione dell'art.17, comma 1, lettera r) della legge 7 agosto 2015, n.124, stabilisce che il sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR è svolto dall'ANVUR⁵, nel rispetto dei principi del decreto (art.10, comma 1, lettera h)⁶.

Con la Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020 (Approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR in data 20/12/2017) l'ANVUR ha voluto integrare a distanza di due anni dalla loro diffusione, le Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance⁷.

⁴ L'art. 7 del decreto legislativo n. 150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, stabilisce che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, il sistema di misurazione e valutazione della performance.

⁵ Ciò può esser letto come la necessità riconosciuta di tener conto delle specificità del mondo della ricerca nel quadro normativo italiano che ha la finalità di migliorare la qualità e le prestazioni della pubblica amministrazione per gli utenti finali.

⁶ L'Agenzia in realtà gestiva il sistema di valutazione dal 2013, quando il decreto legge 21 giugno 2013, n. 69, (in seguito convertito dalla legge n. 98/2013), aveva già previsto che le competenze in materia di performance, precedentemente in capo alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT – all'art.13 del d.lgs. 150/09), fossero trasferite all'ANVUR in conformità ai poteri di indirizzo della Commissione (art. 60 comma 2). Quasi contestualmente, il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101 (convertito dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125) modificò l'interlocutore dell'ANVUR (art.5 comma 3) trasformando la CIVIT in Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione della trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC). Dopo circa un anno, il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90 (convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 114) ha trasferito al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) le competenze in materia di misurazione e valutazione della performance (art.19 comma 9) di cui era titolare l'ANAC, che rimane quindi titolare del ruolo di indirizzo in tema di trasparenza e anticorruzione. In seguito, il Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n. 105, contenente il Regolamento di disciplina delle funzioni del DFP in materia di performance, introduce la Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche (art. 7), ribadendo la funzione dell'ANVUR per il comparto università e ricerca (art. 3, comma 5), poi sancita definitivamente con il citato d.lgs. n 74/2017.

⁷ In ottemperanza a quanto previsto dal d.lgs. n.150/2009, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 (art.13, c.12), che attribuisce all'ANVUR un ruolo di coordinamento del sistema nazionale di valutazione della performance per università statali e enti di ricerca vigilati dal MIUR (EPR), nel rispetto dei principi contenuti nel decreto e in piena sinergia con il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP).

Nel corso di questi due anni, diversi fattori di contesto sono mutati. Oltre all'entrata in vigore del citato D.Lgs. n.74/2017 va segnalato il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato dall'ANAC (determinazione n.1208 del 22/11/2017)⁸.

Tuttavia, le Linee Guida del 2015 rimangono sostanzialmente in vigore anche per l'anno 2018, arricchite dalle puntualizzazioni presentate nella Nota sopra richiamata. Tali precisazioni sono sufficientemente flessibili per poter essere recepite senza traumi dalle amministrazioni e vanno intese in continuità con il lavoro svolto fin qui dall'Agenzia, volto a integrare la pianificazione della performance con quella delle attività istituzionali degli Enti Pubblici di Ricerca (EPR) che si articolano nelle tre tipologie indicate nelle Linee Guida: ricerca scientifica, ricerca istituzionale, terza missione.

2. Inquadramento strategico dell'Istituto

2.1 Disposizioni di riferimento

L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) è il più antico ente di ricerca vigilato dal Ministero dell'Istruzione. Fin dalla sua nascita nel 1925, l'Ente si è posizionato, nel panorama nazionale, come punto di riferimento del sistema educativo per aver accompagnato e sostenuto le iniziative tese a trasformare il senso e i confini del fare scuola.

L'INDIRE è ente di ricerca di diritto pubblico, ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111. Esso costituisce inoltre articolazione del Sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione, ai sensi dell'articolo 2 del Decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2013, n.80). L'Istituto, nel rispetto dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale, ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, di seguito denominato "Ministero"

⁸ Sul fronte degli EPR, inoltre, è in atto un processo di riforma molto complesso, iniziato anch'esso con la legge 7 agosto 2015, n. 124 (art. 13) e proseguito con il decreto legislativo 25 novembre 2016, n. 218, che produrrà sensibili cambiamenti in materia di valutazione delle performance di ricercatori e tecnologi.

che esercita tale funzione attraverso azioni di controllo preventivo, contestuale e successivo su atti e documenti di indirizzo, programmazione e gestione.

L'Istituto ha sede legale in Firenze e si articola in tre nuclei territoriali, aventi rispettivamente sede in Torino, Roma e Napoli, che hanno anche funzioni di gestione e supporto alla realizzazione delle attività istituzionali affidate all'ente. Pertanto le principali funzioni della Ricerca realizzate dall'INDIRE sono da ricondurre al compito più generale di sostenere il sistema scolastico e le singole scuole nel processo di innovazione e di miglioramento.

Per affrontare in modo appropriato il tema della valutazione della ricerca svolta dall'INDIRE occorre tenere presente che la *mission* dell'Ente implica la realizzazione di attività che, contribuendo all'innovazione, al miglioramento e all'internazionalizzazione del sistema educativo nazionale e delle scuole, richiedono la gestione di programmi pluriennali, di grande dimensione, con collaborazioni nazionali e internazionali, l'impiego di specifiche infrastrutture e un'integrazione, a forte ricaduta applicativa, tra ricerca fondamentale (Scientifica), ricerca applicata e attività istituzionali.

I processi finalizzati a costruire conoscenza intorno ai fenomeni educativi e a verificare se le esperienze realizzate, le soluzioni adottate e i loro risultati possano in qualche modo risultare utili, sono da correlare alla rilevanza che assumono nel contribuire alla crescita del capitale umano e sociale del Paese presente e futuro.

Le trasformazioni che si stanno producendo con la rapida diffusione delle ICT, delle tecnologie abilitanti, del digitale, richiedono nuovi modelli organizzativi nei vari ambiti della società e, in particolare nella scuola, disegni di ricerca innovativa in una vasta gamma di argomenti che sappiano orientare correttamente il cambiamento. La scuola necessita di percorsi di ricerca e sperimentazione di soluzioni adeguate, dall'organizzazione dello spazio e del tempo per l'insegnamento e l'apprendimento, dagli ambienti di apprendimento alle architetture scolastiche, dalle metodologie didattiche alle discipline e alle competenze, dai modelli di alleanza con il mondo del lavoro al ruolo della scuola nella formazione per tutto l'arco della vita. Affinché L'INDIRE possa svolgere il suo ruolo propulsivo per l'innovazione è fondamentale, nel rispetto della *mission* istituzionale, del quadro normativo e degli atti di indirizzo, la propria indipendenza operativa nella ricerca.

Infine, l'attività di ricerca di INDIRE, per i suoi compiti istituzionali e per il campo di applicazione, non può essere condotta senza tenere conto del contesto di riferimento, ma è anzi fondamentale per il coinvolgimento diretto delle scuole e del loro personale, dei destinatari e dei fruitori del servizio scolastico, in considerazione del fatto che la ricerca muove proprio dai problemi, dai bisogni e dai desideri che si rilevano nel contesto educativo. Pertanto, il percorso della ricerca nel suo complesso, l'insieme di conoscenze e di idee è il prodotto del lavoro, è il risultato di un metodo che si applica in un ambiente comune (la scuola e il territorio) che solitamente coinvolge un numero elevato di soggetti istituzionali e di persone, che interagiscono e cooperano tra loro e con i ricercatori. Esempio di eccellenza di tale agire dell'Ente è l'esperienza condotta

attraverso la realizzazione degli oltre 90 workshop della Fiera DIDACTA Italia, frequentati da centinaia di insegnanti provenienti da tutta la penisola. Ciò ha rafforzato la consapevolezza nella comunità scientifica ed educativa del ruolo chiave ed originale che INDIRE è chiamato a svolgere nel promuovere, sostenere l'innovazione della scuola di ogni ordine e grado.

In considerazione di quanto sopra, i caratteri distintivi dell'Ente sono da individuarsi nel ruolo che svolge come "ente pubblico" (in ordine alle funzioni di sostegno all'attuazione dei quadri normativi, di indirizzo e di sostegno alla scelta politica riguardanti anche i piani di intervento nazionali e internazionali per l'istruzione) e come "ente pubblico di ricerca" per il forte orientamento alla ricerca sperimentale, metodologica e applicata per l'innovazione del sistema educativo anche in relazione ai processi di trasformazione tecnologica e digitale. Per tale duplice impegno viene, nella rete scientifica di riferimento, nazionale e internazionale, riconosciuto ad INDIRE un ruolo di primo piano dall'ordinamento, dal contesto in cui e per cui opera (scuola e territorio). Ciò è documentato, oltre che dalla sistematica interazione con le principali componenti del mondo accademico e scientifico, anche dalla partecipazione ad iniziative di carattere europeo in qualità di rappresentante del Ministero italiano dell'Istruzione (vedi in particolare la partecipazione a EUN - *European Schoolnet*, il consorzio di 31 ministeri dell'educazione di Paesi europei, costituito nel 1996 con l'obiettivo di favorire, attraverso processi di cooperazione, scambio di buone pratiche e ricerca, l'innovazione nel processo di insegnamento-apprendimento e di indirizzare e sostenere nella realizzazione dei processi di trasformazione i principali stakeholder del settore educativo: ministeri dell'educazione, dirigenti scolastici, insegnanti, ricercatori).

La vocazione europea dell'Istituto si è attestata fin dal 1985 con l'affidamento da parte del Ministero dell'Unità nazionale Eurydice, la rete europea che supporta e facilita la cooperazione europea nel campo dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita fornendo informazioni sui sistemi educativi e le politiche in 38 Paesi. A questo primo nucleo ha fatto seguito - fin dal 1995 con il lancio del primo programma europeo per l'istruzione Socrates I (1995-1999), poi con il successivo Socrates II (2000-2006), indi con il *Lifelong Learning Programme* (2007-2013) e infine con Erasmus+ (2014-2020) – l'assegnazione all'Istituto della gestione per conto della Commissione europea e del MIUR dei programmi europei nell'ambito dell'istruzione per i settori: scuola, istruzione superiore ed educazione degli adulti. A questo hanno fatto seguito in maniera quasi naturale l'affidamento della gestione delle piattaforma *eTwinning*, per i gemellaggi elettronici tra scuole (2005), ed Epale per l'*Adult Learning* (2014).

L'Agenzia, attraverso la piena realizzazione dei compiti che le sono affidati, ha assunto un ruolo strategico e di riferimento per gli allievi, gli studenti e i discenti adulti, così come per gli insegnanti, i docenti dell'istruzione superiore e i formatori degli adulti, ma anche – in una logica di sistema – per le scuole, le università, i conservatori, le accademie e tutti gli istituti di istruzione superiore nonché per il variegato mondo dell'educazione degli adulti nei settori formale, non formale e informale; svolge funzioni a supporto della formazione e dello sviluppo di competenze in chiave europea, favorendo il confronto e lo scambio di buone pratiche, la promozione dell'innovazione e l'internazionalizzazione del sistema educativo italiano e di tutti gli stakeholder ad esso afferenti.

I documenti che forniscono le indicazioni valide per realizzare la “mappatura” della Ricerca Scientifica, della Ricerca Istituzionale⁹ e della Terza Missione e che indicano gli “ambiti e i temi¹⁰” generali di pertinenza di INDIRE sono le norme primarie, lo Statuto, le discipline secondarie, gli atti amministrativi di alto livello e il PTA. Tali documenti, infatti, definiscono i confini operativi di INDIRE in merito ai compiti, alle tipologie e ai piani di attività (PTA).

Il mandato istituzionale, le priorità strategiche, gli indirizzi generali e gli obiettivi definiti dal MIUR, circoscrivono i confini delle attività, richiamando, per quanto attiene alla dimensione realizzativa il ricorso ad una ricerca finalizzata e *mission-oriented*. Inoltre, considerato l’ambito e il contesto di riferimento in cui opera INDIRE, il successo stesso della ricerca e dei suoi effetti, non può prescindere da una interazione e cooperazione costante con i territori, le amministrazioni pubbliche, le Regioni e gli enti locali, il mondo del lavoro e ultime in elenco, ma non per importanza, le istituzioni scolastiche e il loro personale.

Norme primarie e Statuto

Tra le norme primarie che individuano gli ambiti e i confini entro quali articolare le attività di ricerca scientifica, istituzionale nonché la terza missione, occorre qui richiamare:

- la norma istitutiva, Decreto-Legge n.98 del 6 luglio 2011 “Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria” art.19 c.1 “Razionalizzazione della spesa relativa all’organizzazione scolastica” (GU Serie Generale n.155 del 6-7-2011);
- lo Statuto adottato dal CdA in data 20/10/2017 con delibera n.13 e pubblicato il 10/01/2018 ed in particolare si veda l’Art.2 (*Finalità*) - in particolare i commi 1, 4 e 5 - e all’Art.3 (*Missione e obiettivi*) comma 2 che si riportano di seguito:

Art. 2 (Finalità)

Comma 1: L’Istituto, nel quadro degli obiettivi fissati in sede europea ed internazionale,

⁹ Si tratta di attività svolte in conformità a un mandato istituzionale, iscritto nella legge istitutiva, nello statuto o in atti amministrativi di alto livello. Esse producono, sulla base della ricerca compiuta dagli enti e delle competenze scientifiche del proprio personale, beni di interesse del governo, della pubblica amministrazione, delle comunità scientifiche o dei cittadini. (Linee guida ANVUR 2015, p. 6).

¹⁰ In riferimento ai compiti e alle finalità proprie di INDIRE non è evidentemente possibile una classificazione per ambiti e temi riconducibili alle categorie ERC (European Research Council) che sono riferite ai raggruppamenti di discipline riconducibili alla ricerca generale universitaria. La ricerca di INDIRE ha invece “carattere istituzionale” identificabile secondo quanto ormai definito nelle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca (Maggio 2015).

svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione educativa, di formazione in servizio del personale della scuola, di documentazione e ricerca didattica.

Comma 4: L'Istituto ha il compito di curare la formazione in servizio del personale della scuola, in stretto raccordo con i processi di innovazione tecnologica, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità e-learning. L'Istituto cura, inoltre, lo sviluppo di un sistema di documentazione finalizzato alla diffusione e valorizzazione delle esperienze di ricerca ed innovazione didattica e pedagogica in ambito nazionale ed internazionale; sostiene le strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari, elabora e realizza coerenti progetti nazionali di ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati; collabora con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la gestione dei programmi e dei progetti dell'Unione europea. L'Istituto gestisce su incarico delle Autorità Nazionali, sviluppando collaborazioni internazionali, i Programmi dell'Unione Europea sull'Istruzione e la Formazione, contribuendo allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze tra scuole, studenti, aziende ed istituzioni di tutti i paesi dell'U.E. L'Istituto gestisce lo sviluppo delle attività di raccolta, elaborazione, valorizzazione e diffusione dell'informazione e di produzione della documentazione a sostegno dell'innovazione digitale della didattica e dell'autonomia scolastica; cura, anche ai fini suddetti, il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica; cura la manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati.

Comma 5: Nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione partecipa, attraverso specifici progetti autonomi o in affidamento, allo sviluppo delle azioni di autodiagnosi e di sostegno ai processi di miglioramento della didattica e dei comportamenti professionali per l'innalzamento dei livelli di apprendimento ed il buon funzionamento del contesto scolastico.

Art. 3 (Missione e obiettivi)

Comma 2: Per la realizzazione della missione e degli obiettivi sopra indicati l'Istituto svolge, in particolare, le seguenti funzioni:

1. ricerca educativa e sostegno ai processi di innovazione pedagogico- didattica;
2. formazione e aggiornamento del personale della scuola; per quanto riguarda i temi della valutazione con la collaborazione dell'INVALSI;
3. sviluppo dei servizi di documentazione pedagogica, didattica e di ricerca e sperimentazione;
4. partecipazione alle iniziative internazionali nelle materie di competenza;
5. collaborazione alla realizzazione delle misure di sistemi nazionali in materia

- di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore;
6. collaborazione con le regioni e gli enti locali per le materie di competenza;
 7. progettazione e sviluppo di specifici strumenti ed attività tesi al miglioramento delle performance professionali del personale della scuola e dei livelli di apprendimento;
 8. sviluppo di ambienti e servizi di e-learning volti a favorire lo scambio di esperienze e la diffusione di modelli e materiali a sostegno dei processi di innovazione digitale della didattica e dello sviluppo dell'autonomia scolastica;
 9. ausilio alla realizzazione degli obiettivi del Sistema nazionale di valutazione attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche e formative nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse.

Comma 3: Ulteriori compiti possono essere svolti dall'Istituto sulla base delle previsioni di nuove leggi o regolamenti, delle direttive del Ministro, nonché sulla base di convenzioni e/o altre tipologie di accordi di cui all'articolo 7 del presente Statuto.

DPR 28 marzo 2013, n.80 - Regolamento sul sistema nazionale di valutazione in materia di istruzione e formazione

Art 4 - INDIRE

L'INDIRE concorre a realizzare gli obiettivi dell'S.N.V. attraverso il supporto alle istituzioni scolastiche nella definizione e attuazione dei piani di miglioramento della qualità dell'offerta formativa e dei risultati degli apprendimenti degli studenti, autonomamente adottati dalle stesse. A tale fine, cura il sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica, nonché interventi di consulenza e di formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici, anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche.

D.Lgs. 13 aprile 2017, n.60 - Promozione della cultura umanistica e valorizzazione del patrimonio e delle produzioni culturali

Art. 4 - Sistema coordinato per la promozione dei «temi della creatività» nel sistema nazionale di istruzione e formazione

Comma 1. Il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo in collaborazione con l'Istituto nazionale documentazione, innovazione e ricerca educativa (INDIRE), le istituzioni scolastiche organizzate nelle reti di cui all'articolo 7 e nei

poli di cui all'articolo 11, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, le università, gli istituti tecnici superiori, gli istituti del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, gli istituti italiani di cultura concorrono, nei limiti delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente, a realizzare un sistema coordinato per la promozione e il potenziamento della cultura umanistica e della conoscenza e della pratica delle arti.

Discipline secondarie e atti amministrativi di alto livello

Per quanto riguarda INDIRE, si possono ricondurre a questa tipologia: gli atti di indirizzo, le direttive e i piani di intervento emanati dal MIUR.

Le attività di Ricerca Istituzionale svolte dall'INDIRE, anche al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi generali di sistema per il miglioramento del sistema scolastico, si adeguano agli atti di indirizzo e alle direttive emanate, nel tempo, dal Ministero vigilante (MIUR).

Pertanto, in conformità con le evoluzioni del quadro normativo di riferimento che hanno indicato nuovi compiti per INDIRE e ne hanno specificate alcune finalità giungendo anche a qualche ampliamento rispetto alla norme istitutive, le iniziative dell'Ente danno attuazione, nell'ambito del PTA 2018-2020, al più generale compito di contribuire ai processi di attuazione della legge 107 del 2015 su La Buona Scuola (e relative Deleghe), della nuova Direttiva sul Sistema Nazionale di Valutazione e della realizzazione dei relativi Piani nazionali (Piano per la Formazione Docenti 2016-2019; Piano Nazionale Scuola Digitale – PNSD).

Per maggior precisione si richiamano parti dell'Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per l'anno 2018 (prot. n.16 del 04/08/2017) ove sono indicate tra le priorità politiche anche quelle di rilevanza per INDIRE:

- Priorità politica 1: Miglioramento del sistema scolastico: potenziamento della qualificazione del personale docente e supporto all'autonomia didattica e organizzativa delle scuole
- Priorità politica 2: Percorsi di istruzione e di formazione e inclusione scolastica
- Priorità politica 3: Miglioramento dell'offerta formativa, potenziamento dell'innovazione didattica e della funzione di orientamento e di rafforzamento della prospettiva di internazionalizzazione del Sistema di Istruzione
- Priorità politica 7: Promozione delle politiche della ricerca e del trasferimento tecnologico
- Priorità politica 8: Innovazione digitale
- Priorità politica 9: Edilizia scolastica

PTA

L'INDIRE, come altri enti di ricerca di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.218 - adempie a compiti istituzionali specificamente indicati da norme di legge. Conseguentemente i Piani Triennali di Attività approvati dal Ministero vigilante, sono articolati principalmente nelle tre tipologie¹¹: Ricerca Scientifica, Ricerca Istituzionale, Terza Missione.

Come determinato nel PTA di INDIRE 2018/2020 e ripreso nel Sistema di misurazione e valutazione della performance l'obiettivo principale di INDIRE per il triennio 2018/2020 è quello di sostenere la scuola in un processo di profonda trasformazione e innovazione che (a) riconnetta il sistema scolastico, di ogni ordine e grado, alle esigenze della società attuale; (b) restituisca efficacia all'azione educativa della comunità, e ai processi di istruzione e formazione.

Le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MIUR o da altri soggetti, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE devono poter contribuire, nell'ambito e nel rispetto dell'autonomia scolastica, allo sviluppo di questi processi di trasformazione e innovazione. Per quelle istituzioni scolastiche più mature, sostenendo le attività di aggiustamento e consolidamento di pratiche già adottate e adattate ai propri bisogni e al contesto; per quelle istituzioni che si confrontano con la realizzazione di ambienti di apprendimento e con l'uso di modelli organizzativi e metodologie didattiche per la prima volta e per loro del tutto o in parte sconosciuti, attivando e accompagnando processi di cambiamento anche culturale oltretutto operativo.

I traguardi (obiettivi generali/strategici e specifici/operativi) che, con la ricerca scientifica, la ricerca istituzione e la terza missione, l'Ente si prefigge di raggiungere per realizzare con successo l'obiettivo generale, in sinergia con le politiche del Paese e i piani di intervento promossi dal MIUR, si sviluppano, quindi, intorno a un insieme di valori e a un'idea di scuola che pone al centro del proprio agire lo studente, come soggetto attivo nel processo di apprendimento, e la sua crescita come cittadino globale e lavoratore.

Nell'agire complessivo dell'Ente e ai fini della performance, gli obiettivi strategici, che sono la leva prioritaria e ispiratrice per il raggiungimento della *mission*, mirano a intercettare e proporre idee, modelli, soluzioni, percorsi/processi che possono contribuire sia ad arricchire l'idea di scuole del futuro sia a contribuire in modo incisivo alla sua realizzazione nel rispetto delle specificità e dei contesti. Le iniziative strategiche se da un lato orientano le attività di ricerca con i connessi obiettivi operativi (prodotti e risultati attesi previsti quali esiti delle singole Linee e attività di ricerca), dall'altro hanno il compito di ideare strategie per la messa a sistema dell'innovazione sperimentata e valutata nelle singole Linee o in collaborazione tra loro. Per una buona performance

¹¹ In coerenza con le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance degli Enti pubblici di ricerca emanate dall'ANVUR con Delibera del Consiglio direttivo n. 103 del 20 luglio 2015

della ricerca il processo deve garantire la costruzione e il mantenimento di una relazione sinergica tra le 5 Iniziative strategiche e le 14 Linee di ricerca previste nel PTA 2018/2020 che grazie a un circolo virtuoso di condivisione dei risultati raggiunti deve garantire l'aggiornamento e miglioramento continuo della *vision* e dell'agire complessivo dell'Ente (struttura amministrativa e di ricerca).

Si riportano di seguito le 5 Iniziative strategiche:

1. Formazione dei formatori;
2. Dispersione scolastica;
3. Sperimentazioni;
4. Revisione e riorganizzazione del curriculum;
5. Ricerca internazionale

e le 14 Linee di ricerca:

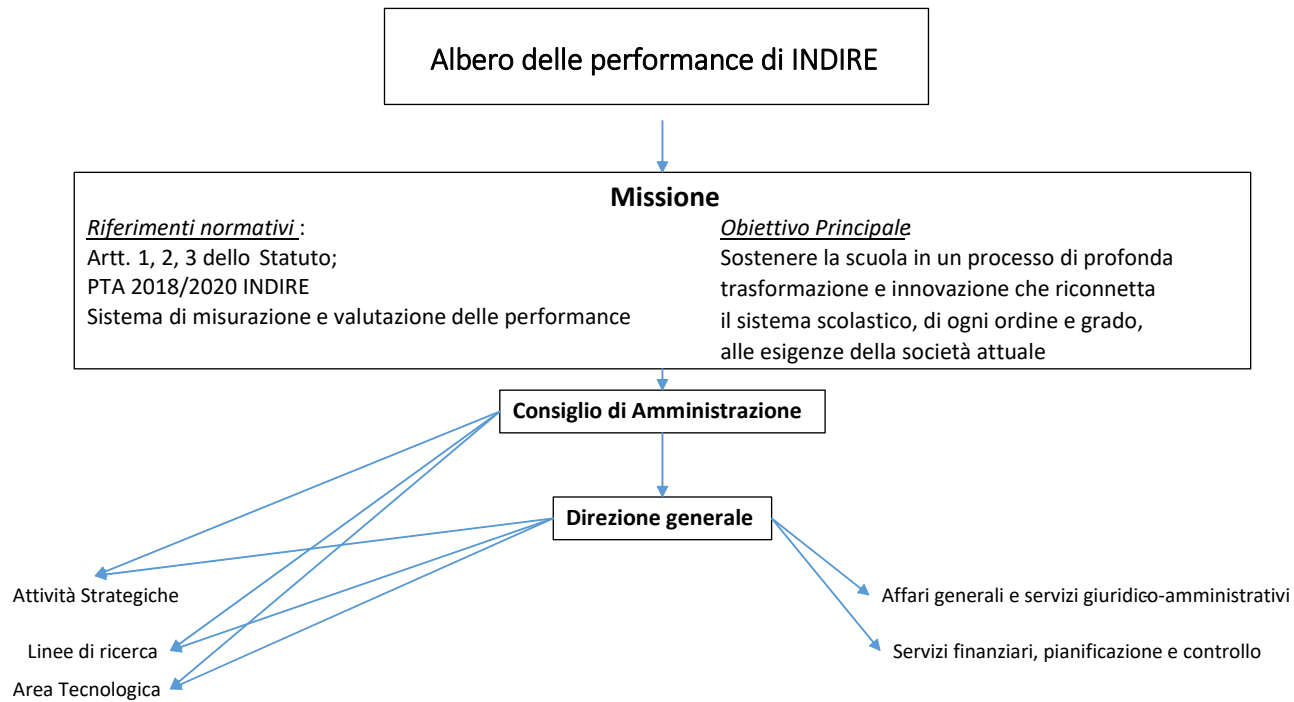
1. Documentazione (di contenuti, di pratiche, di lezioni)
2. Valorizzazione patrimonio storico
3. Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT
4. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area linguistico-umanistica
5. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area scientifica (STEM)
6. Didattica laboratoriale ed innovazione del curriculum nell'area artistico-espressiva
7. Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale
8. Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per spazi esistenti
9. Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza Scuola-Lavoro e apprendistato
10. Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: Istituti Tecnici Superiori (ITS)
11. Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
12. Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
13. Innovazione metodologica e organizzativa nell'Istruzione degli Adulti (IdA)
14. Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento (Sistema Nazionale di Valutazione).

In tal senso, tutte le attività del PTA 2018/2020 sono indirizzate e si concentrano su questo macro obiettivo principale ed hanno come campo di applicazione privilegiato la scuola (come edificio, spazio e ambiente per l'istruzione, la formazione e l'educazione) e tutto il suo personale (dai dirigenti scolastici, agli insegnanti, il personale ATA), gli studenti e le loro famiglie come beneficiari primari, la società civile e il mondo del lavoro come beneficiari secondari. Affinché l'azione trasformativa promossa e sostenuta da INDIRE sia più efficiente ed efficace è necessario che alcuni processi, dopo che sono stati innescati, siano curati sui territori e nelle singole istituzioni scolastiche dalle comunità locali anche attraverso la messa in circolo e la condivisione di risorse umane e strumentali, nonché attraverso l'attivazione di strategie di collaborazione, cooperazione w supporto reciproco anche inter istituzionale. Per il successo della propria *mission*, INDIRE si propone anche come un attivatore e/o catalizzatore di tali movimenti trasformativi territoriali.

3. Il Piano della Performance

Quanto sopra richiamato influisce in modo significativo sulla performance di INDIRE (sia a livello individuale che organizzativo) e sulle modalità di valutazione che si possono adottare per individuare il contributo dato dall'Ente al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi. Ciò perché le attività condotte da INDIRE si inseriscono in processi di cambiamento di lunga durata e in interazioni in e tra sistemi complessi. Il risultato e le modalità per poterlo raggiungere derivano dalla somma dei contributi forniti dall'Ente in sinergia con altri enti, organizzazioni, gruppi di individui, nonché dalla necessaria correlazione/dipendenza dai programmi e dalle politiche pubbliche nazionali e sovranazionali di volta in volta promosse. La soddisfazione dei bisogni per cui l'organizzazione è stata costituita è legata all'esecuzione di un'azione che può essere misurata in correlazione con altri soggetti e che presenta caratteristiche di ampiezza, per la sua estensione orizzontale riferibile alle istituzioni scolastiche distribuite sul territorio nazionale, e di profondità in considerazione che l'azione e la performance individuale si deve connettere non solo con il livello organizzativo ma anche con quello dei programmi e delle politiche pubbliche locali, regionali, nazionali e sovranazionali.

Di seguito si fornisce una versione schematica dell'albero della performance di INDIRE allo scopo di definire una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, obiettivi aree coinvolte.



Il Piano delle performance di INDIRE è elaborato sulla scorta di due capisaldi principali:

- prefigurare il piano delle performance come un documento di indirizzo, uno strumento di alta gestione dal quale trarre informazioni utili per una logica di miglioramento costante dell'azione dell'ente sia rispetto agli stakeholder istituzionali sia nei confronti dei destinatari delle attività dell'istituto;
- creare una sinergia sempre più forte tra l'azione scientifica e quella amministrativa agganciando gli obiettivi delle performance del personale amministrativo alla missione istituzionale di INDIRE per far sì che le funzioni di supporto si integrino sempre più con le attività di ricerca in modo tale da determinare un unicum sinergico votato all'efficienza e all'efficacia.

Per tale ragione si è preferito determinare un clima di partecipazione e coinvolgimento che ha interessato tutto il personale dell'ente che sin dalla stesura del Piano Triennale è stato coinvolto al fine di profilare la struttura che incardinasse il più possibile i caratteri della condivisione e della collaborazione.

La recente nomina del Consiglio di Amministrazione di INDIRE, dell'OIV monocratico dell'ente e il susseguirsi di provvedimenti normativi in tema di ricerca scientifica e piani assunzionali nelle PA, rende la costruzione e la realizzazione del Piano, dal punto di vista delle tempistiche, fuorviante rispetto agli sforzi compiuti che realmente sono stati prodotti nella direzione sopra delineata. Il Piano pertanto risulta come una fotografia fedele di quanto pianificato e realizzato dall'ente nel 2018.

3.1 Performance Organizzativa

La performance organizzativa misura la risposta delle strutture dell'ente rispetto al piano delle attività elaborato e al sistema di obiettivi che ne discende. In altre parole valuta la capacità dell'ente di saper realizzare le finalità che si pone utilizzando le competenze specifiche e tenendo ben presenti i vincoli di carattere finanziario e normativo nell'alveo dei quali è obbligatorio operare. Saranno pertanto presi in esame i processi che guidano le attività dell'istituto ponendo il focus sulle strutture scientifiche, ma mettendo anche in risalto tramite il sistema degli indici lo strettissimo legame che lega le attività strategiche e le linee di ricerca alle strutture di supporto costituite dall'area tecnologica e dagli uffici amministrativi.

Organizzazione INDIRE

L'attuale Pianta organica dell'Ente si articola come segue:

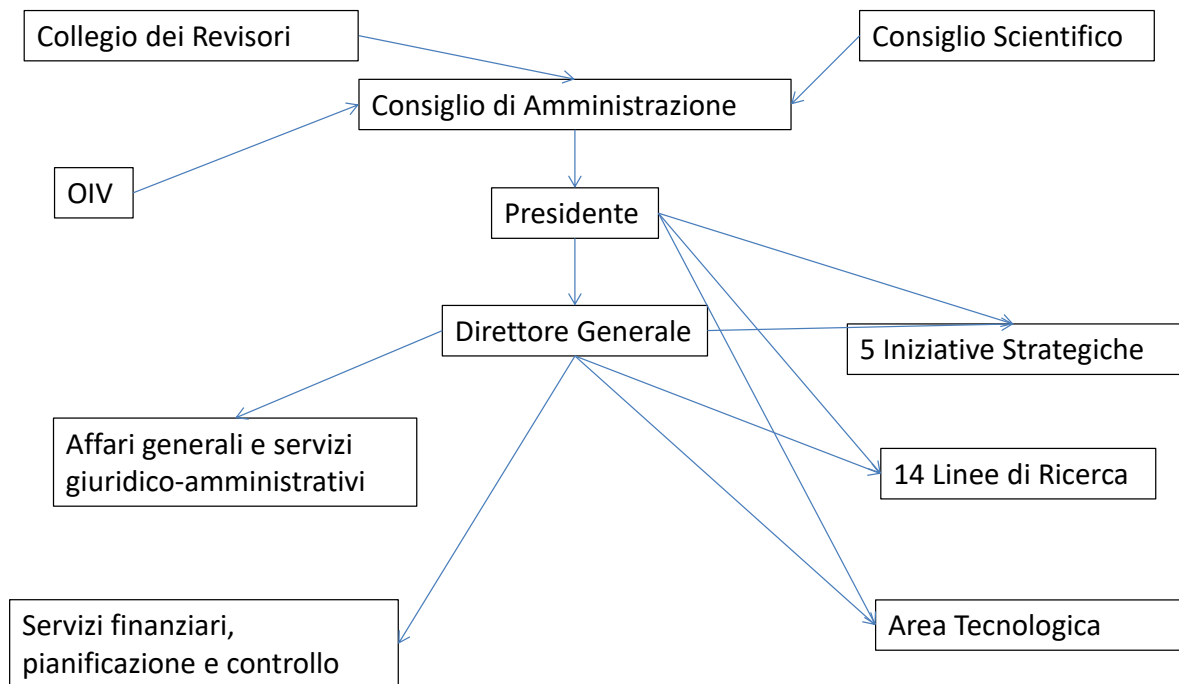
Tipologia di personale	Tempo Indeterminato
Dirigenti di ricerca	3
Dirigente tecnologo	1
Primi ricercatori	9
Primi tecnologi	2
Ricercatori	41
Tecnologi	8
Dirigente amministrativo	1
Collaboratori TER IV	0
Collaboratori TER V	1
Collaboratori TER VI	36

Funzionari amministrativi IV	0
Funzionari amministrativi V	6
Collaboratore amministrativo V	0
Collaboratore amministrativo VI	3
Collaboratore amministrativo VII	27
TOTALE	138

Tuttavia, in funzione del piano di assunzioni previsto per il triennio 2018-2020 contenuto nel PTA dell'INDIRE e terminata la fase di reclutamento, il nuovo assetto dell'ente risulta articolato come segue:

Tipologia di personale	Tempo Indeterminato
Dirigenti di ricerca	3
Dirigente tecnologo	1
Primi ricercatori	13
Primi tecnologi	2
Ricercatori	51
Tecnologi	10
Dirigente amministrativo	1
Collaboratori TER IV	0
Collaboratori TER V	1
Collaboratori TER VI	62
Funzionari amministrativi IV	0
Funzionari amministrativi V	12
Collaboratore amministrativo V	0
Collaboratore amministrativo VI	3
Collaboratore amministrativo VII	84
Operatore tecnico VIII	5
TOTALE	248

Al fine di fornire un quadro il più esaustivo possibile della struttura dell'ente nelle sue articolazioni principali, di seguito si riporta l'organigramma dell'Istituto:



Obiettivi generali e specifici e sistema degli indicatori

Prima di poter definire lo schema degli obiettivi dell'ente è opportuno andare a declinare la tipologia di ricerca condotta da INDIRE. In ragione della classificazione contenuta nelle *"Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo delle Performance degli Enti Pubblici di Ricerca"* approvate definitivamente dall'ANVUR con delibera n.103 del 20 luglio 2015, l'Istituto svolge prevalentemente attività scientifiche in conformità di un mandato per così dire istituzionale che discende primariamente dalla legge istitutiva dell'ente (articolo 19 del decreto-legge 6 luglio 2011, n.98, recante "Disposizioni urgenti per la stabilizzazione finanziaria", convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n.111) ma che trova piena esplicitazione nello Statuto e in particolare nella natura di ente *in house* del MIUR da parte di INDIRE.

Infatti il nostro Istituto, pur essendo dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale ai sensi dell'articolo 33, sesto comma, della Costituzione, svolge compiti di sostegno ai processi di miglioramento e innovazione del sistema scolastico nazionale inteso nel suo significato più ampio, andandosi a configurare come una realtà che applica il suo sapere scientifico al servizio della scuola accompagnandone l'evoluzione alle rinnovate esigenze attuali.

Pertanto l'attività di ricerca prevalente in INDIRE è costituita dalla ricerca istituzionale. Un ruolo importante è rivestito anche dalle attività definite come Terza Missione che sono costituite dall'interagire continuo dell'istituto con il mondo della scuola. Si pensi alla formazione del personale, all'introduzione di sistemi o architetture innovative, a nuove metodologie didattiche e a tutti i rapporti di forte interazione con gli insegnanti, ma anche con il personale tecnico amministrativo delle scuole e per finire con il mondo degli studenti e dei genitori.

Poste tali premesse e stante l'obiettivo principale indicato nel paragrafo precedente, è importante significare che tale finalità è stata articolata in obiettivi generali e specifici attribuiti in ragione delle 5 attività strategiche, delle 14 linee di ricerca, dell'area tecnologica e delle due unità amministrative. Queste due ultime unità svolgono funzione trasversali di supporto che contribuiscono alla riuscita delle attività di ricerca sia per gli aspetti legati all'acquisizione dei beni e servizi sia in materia di gestione delle risorse umane e tecnologiche sia in ambito finanziario sugli aspetti legati alla pianificazione, gestione finanziaria e rendicontazione progettuale.

Di seguito si rappresenta lo schema degli obiettivi generali e specifici suddivisi per focus scientifici:

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Aree Strategiche	Formazione dei formatori	Sostenere gli insegnanti nei processi di miglioramento e di innovazione	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Dispersione scolastica	Ridurre il fenomeno della dispersione scolastica	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO			
	Sperimentazioni	Promuovere e sostenere progetti di sperimentazione a livello nazionale	Redazione del progetto da presentare al MIUR per approvazione	SI/NO			
	Revisione riorganizzazione del curriculum	Trasformazione dei contenuti, degli strumenti e dei linguaggi della pratica educativa	Protocollo di intesa con enti territoriali; Sperimentazione di curricula innovativi con istituzioni scolastiche	Realizzazione protocollo (SI/NO); Avvio sperimentazione con una istituzione scolastica (1).			
	Ricerca internazionale	Collocazione internazionale dell'istituto	Collaborazioni con istituzioni internazionali	Realizzazione linee guida (1-2); Affidamento di progetti europei a INDIRE (1).			

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Linee di ricerca	Documentazione	Utilizzo efficace dell'informazione nel sistema scolastico	Modellizzazione di processi e pratiche documentarie a sostegno della didattica laboratoriale e della trasformazione del modello educativo;	Raccolta dati sulle metodologie di documentazione in uso attualmente da parte delle scuole (da 200 a 800) Format di documentazione messi a punto (da 1 a 5).	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Valorizzazione patrimonio storico	Valorizzazione del patrimonio storico anche in funzione del suo ruolo quale base su cui costruire il futuro del sistema scolastico	Catalogazione archivi storici e loro messa a sistema	Implementazione dei fondi documentali costituenti l'archivio storico Indire (1-3).			
	Modelli per l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico e valutazione degli effetti dei processi di innovazione e dell'uso delle ICT	Sviluppo di sistemi innovativi di osservazione del sistema scolastico	Sviluppo di specifici modelli e sistemi di Knowledge Based per il settore educativo.	Analisi di corpora documentali con sistemi di NLP (1-3).			

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Linee di ricerca	Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area linguistico - umanistica	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area linguistico - umanistica	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale; Riorganizzazione del curricolo.	Sperimentazione: Scuole (5-10); Classi (10-20); Docenti in formazione (10-20); Workshop (5-10).	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica STEM	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica STEM	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale; Riorganizzazione del curricolo.	Sperimentazione: Scuole (5-10); Docenti in formazione (10-20).			
	Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area artistico - espressiva	Miglioramento dei modelli di didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area artistico - espressiva	Sperimentazione e sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale; Riorganizzazione del curricolo.	Sperimentazione: Workshop (5-10); Docenti in formazione (100-200); Seminari (1-5).			

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Linee di ricerca	Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale	Sviluppo di modelli innovativi di didattica laboratoriale	Sviluppo di prototipi software e hardware; Utilizzo di contenuti realizzati in 3D.	Sperimentazione: Scuole (15-30); Docenti in formazione (100.200); Workshop (5-10).	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Architetture scolastiche e arredi: nuove progettazioni e nuove soluzioni per spazi esistenti	Superare il modello scolastico trasmissivo ripensando gli spazi dell'apprendimento	Sviluppo di prototipi di ambienti integrati; Ristrutturazione degli spazi della comunità scolastica.	Realizzazione linee guida (1 – 3)			
	Metodologie didattiche innovative scuola-lavoro per lo sviluppo delle competenze: Alternanza scuola-lavoro e apprendistato	Migliorare integrazione tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro	Studio di modelli esistenti;	Studio di caso (1-5); Studio modelli (5-10); Produzione di rapporti (1-3).			

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Linee di ricerca	Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS	Monitoraggio e valutazione del sistema ITS	Analisi di esperienze didattiche e sviluppo di modelli organizzativi e didattici innovativi per lo sviluppo di competenze e soft skills abilitanti per il mondo del lavoro	N.Studi di caso (1-10); Realizzazione di un evento di disseminazione (SI/NO).	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico	Intercettare la spinta innovativa dalle diverse realtà scolastiche e metterla a sistema	Analisi e studio di esperienze di innovazione didattica e organizzativa; Progettazione di modelli di supporto allo sviluppo e alla pratica dell'innovazione per dirigenti scolastici.	Studi di caso (1-10); Nuove adesioni di scuole (10-30); Realizzazione di eventi di disseminazione (20-40).			
	Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole	Studio di soluzioni per le realtà scolastiche piccole e isolate	Analisi delle piccole scuole italiane ed estere; Formulazione di proposte per l'innovazione didattica e organizzativa.	Studi di caso (1-3); Adesioni di scuole (100-200); Realizzazione di eventi di disseminazione (5-12).			

		Obiettivi generali strategici	Obiettivi specifici operativi	Indicatori			
Linee di ricerca	Innovazione metodologica e organizzativa nell'IDA	Migliorare la realtà educativa legata all'istruzione per gli adulti	Analisi dei CPIA; Studio delle realtà europee anche tramite il raccordo con EPALE.	Analisi CPIA (60-120); Partecipazione eventi disseminazione (1-5).	Area Tecnologica	Affari generali e servizi giuridico-amministrativi	Servizi finanziari, pianificazione e controllo
	Modelli e metodologie a supporto dei percorsi di miglioramento (SNV)	Definire il ruolo e l'intervento di INDIRE a supporto del miglioramento scolastico nel quadro normativo del Sistema Nazionale di Valutazione	Analisi dei Piani di Miglioramento (PdM) e diffusione risultati.	Analisi piani (1500-2000); Realizzazione di eventi di disseminazione (1-4); Workshop/incontri lavoro (1-5).			