

PIANO TRIENNALE DELLE ATTIVITÀ

INDIRE

2014-2016

INDICE

1. Premessa	3
2. Il contesto di riferimento per le attività: l'esperienza maturata negli anni precedenti	5
2.1. L'esperienza maturata in relazione alla Formazione in servizio del personale della scuola e alla "diffusione dell'uso delle nuove tecnologie" (2001-2011)	
2.2. Le attività di ricerca e di sperimentazione applicata realizzate a sostegno dei processi d'innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie	
2.3. L'esperienza maturata in relazione al supporto ai Piani di Miglioramento delle performance delle organizzazioni scolastiche e al Miglioramento della didattica	
2.4. L'esperienza maturata in relazione alle attività di Documentazione e Monitoraggio	
3. La strategia e gli obiettivi per il triennio 2014-2016	15
4. I programmi e le attività per il triennio 2014-2016	18
4.1. Area Tecnologie per l'innovazione della didattica e degli ambienti	
4.2. Area della Formazione	
4.3. Area Documentazione, Risorse per la scuola, Nuovi linguaggi per la comunicazione	
4.4. Area della valutazione e dei processi di miglioramento	
4.5. Area delle azioni di sistema, analisi del sistema scolastico nazionale ed internazionale	
5. I servizi e le attività a carattere strutturale e funzionale	23
6. Il Piano della ricerca 2014-2016	24
7. Il piano del fabbisogno del personale	26
8. La pianificazione delle risorse finanziaria	29

1. Premessa

Il presente Piano Triennale di Attività (PTA) definisce, sulla base dell'art. 5 dello Statuto dell'INDIRE, approvato con Decreto del Ministro, Prot. n. 26901/PF del 21 dicembre 2012, i programmi e le attività, i loro obiettivi, la loro pianificazione temporale e costituisce la base per la predisposizione del bilancio preventivo e del piano del fabbisogno del personale a tempo determinato e indeterminato per il triennio costituito dagli anni 2014, 2015 e 2016.

Il presente PTA, più in generale, persegue lo sviluppo, sia sul piano scientifico che su quello organizzativo, del nascente INDIRE, in base all'art. 19 comma 1, del Decreto legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla Legge 111 del 15 luglio 2011 che ha stabilito, dal 1° settembre 2012, la soppressione dell'ANSAS e il ripristino dell'INDIRE - Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa.

La redazione di questo piano si colloca tuttavia in una fase di transizione e di riordino istituzionale che deve tenere in considerazione alcuni processi burocratico-amministrativi ancora in atto e che impattano sul funzionamento e la realizzazione delle attività richiamate in seguito, quali:

- 1) la riorganizzazione del nascente istituto, articolato su base territoriale in 3 nuclei interregionali (Torino, Roma, Napoli come individuati da Delibera del Commissario Straordinario ANSAS n. 2 del 2 marzo 2012) a fronte della gestione della chiusura delle 18 sedi degli ex-IRRE, in conseguenza dell'applicazione del disposto dall'art. 19 sopracitato;
- 2) il completamento delle procedure concorsuali, avviate ma non ancora completate, finalizzate al reclutamento straordinario del personale con la conseguenza che, al momento della redazione del presente PTA, INDIRE dispone solo di 30 delle 145 unità di personale fra Ricercatori, Tecnologi, CTER e Amministrativi previste secondo l'organico autorizzato nel Programma straordinario di reclutamento dalla Presidenza del Consiglio, Dipartimento della Funzione Pubblica con nota Prot. n. 0013956 P - 4. 17.1.7.2 del 04/04/2012;
- 3) la nomina di alcuni organi dell'Istituto e più precisamente il Collegio dei revisori e il Comitato Tecnico Scientifico secondo quanto disposto dall'art. 9 dello Statuto. Mentre è avvenuto in data 17 giugno 2013 l'insediamento del nuovo Consiglio di Amministrazione (CDA) a seguito del Decreto AOOUFGAB Prot. 307 del 23 aprile 2013 del Ministro dell'Istruzione, Università e Ricerca Francesco Profumo, con il quale nominava Presidente del CDA Giovanni Biondi e con Decreto AOOUFGAB Prot. 308 del 23 aprile 2013 del medesimo Ministro con il quale nominava componenti Giovanni Di Fede e Claudia Rebesani, che resterà in carica 4 anni.

Per quanto ricordato in premessa si renderà pertanto necessaria una revisione del presente PTA non appena saranno insediati tutti gli Organi e sarà ultimata la procedura concorsuale straordinaria e saranno definiti gli specifici compiti di supporto da parte dei 3 nuclei interregionali all'attività istituzionale (secondo quanto stabilito dall'art. 3 dello Statuto INDIRE).

L'istituto, dato anche il passaggio appena espletato a “nuova entità giuridica”, deve consolidare e sviluppare la propria identità riposizionandosi nel panorama istituzionale nazionale e internazionale. Dovrà pertanto tesaurizzare le competenze, gli strumenti e i servizi sviluppati in molteplici anni di attività (analizzandone i punti di forza e le criticità) delineando così un nuovo quadro organizzativo

e di funzioni tra loro interconnesse e coerenti. La nuova identità passerà anche attraverso una riprogettazione completa degli strumenti di comunicazione istituzionale, la riorganizzazione dei servizi per gli utenti e l'apertura di nuovi servizi dedicati al dialogo con gli attori della scuola, gli stakeholders e i decisori politici.

Nell'ottica del miglioramento continuo del proprio posizionamento scientifico e tecnico, così come quello organizzativo e gestionale, per rispondere in modo efficace e adeguato alle sfide del nuovo contesto socioeconomico nell'epoca della globalizzazione, mirerà ad assicurare la trasparenza nell'ottimizzazione delle risorse attraverso attività di monitoraggio e valutazione delle azioni e attività contenute nel presente PTA.

Centrale in questa nuova dimensione operativa dell'Istituto sarà il Piano della Ricerca che è illustrato nel presente Piano Triennale (paragrafo 6) e che sarà implementato a partire dal completamento della fase straordinaria di reclutamento del personale.

2. Il contesto di riferimento: l'esperienza maturata negli anni precedenti

INDIRE, l'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa, che da settembre 2012 succede ad ANSAS, ma ancor prima, nel 2000, alla storica Biblioteca di Documentazione Pedagogica (BDP), è il più antico istituto di ricerca del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (MIUR). Fin dalla sua istituzione, avvenuta nel 1925, accompagna l'evoluzione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e sostenendo i processi di innovazione della scuola. Le sue attività si realizzano con lo sviluppo e la gestione di specifici progetti in affidamento dal Ministero e/o di propria iniziativa supportati da azioni di ricerca, monitoraggio, documentazione, formazione, informazione e valorizzazione.

L'Istituto vanta pertanto una matura e consolidata esperienza nell'utilizzo delle nuove tecnologie per la formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici e si pone come punto di riferimento per la ricerca educativa e per l'innovazione delle metodologie didattiche e dell'apprendimento.

Inoltre, attraverso la gestione dei sottoprogrammi del Lifelong Learning Programme della Commissione Europea, si colloca al centro delle iniziative e servizi per l'internazionalizzazione della scuola nel quadro delle politiche europee per la mobilità, lo scambio di esperienze e il raggiungimento degli obiettivi della Strategia di Lisbona e di ET 2020.

Contribuisce, grazie alle numerose collaborazioni istituzionali internazionali e i progetti di ricerca in corso, allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'UE. Dal 1996 infatti partecipa anche in qualità di membro del Consorzio European Schoolnet, in rappresentanza del Ministero dell'Istruzione italiano, seguendo e sviluppando progetti di ricerca e intervento all'interno delle 3 principali aree di attività: 1) Politiche educative, ricerca e innovazione; 2) Servizi alle scuole; 3) Interscambio e interoperabilità delle risorse didattiche.

In qualità di ente in house del MIUR contribuisce anche, dal 2007, allo sviluppo delle azioni di sistema del Fondo Sociale Europeo dando attuazione alle iniziative finanziate con il PON 2007-2013 FSE – Competenze per lo Sviluppo e FESR – Ambienti per l'Apprendimento. Tali attività gli hanno permesso di sviluppare applicativi gestionali di raccolta dati che permettono di monitorare, attraverso la redazione di Rapporti specifici, l'efficacia delle politiche attuate per il raggiungimento degli obiettivi fissati dal Piano Operativo Nazionale per le Regioni dell'Obiettivo Convergenza, offrendo chiavi di lettura sui fenomeni in corso per le successive scelte dei decisori politici.

2.1. L'esperienza maturata in relazione alla Formazione in servizio del personale della scuola e alla diffusione dell'uso delle nuove tecnologie (2001-2011)

La formazione del personale in servizio su larga scala, e con modalità di *blended e-learning*, prende il via per l'Ente **nel 2001**, con il progetto Neoassunti a.s. 2001-2002. Per la Biblioteca di Documentazione Pedagogica di allora, la formazione in servizio del personale della scuola non era una novità: già da alcuni anni la BDP aveva iniziato l'evoluzione che l'avrebbe condotta a

rappresentare il principale punto di riferimento per la formazione dei docenti italiani, puntando decisamente, fin dal precedente decennio, all'uso massiccio delle nuove possibilità offerte dallo sviluppo di Internet e mettendo a frutto al tempo stesso la ricchezza di idee, materiali e conoscenze accumulato in 70 anni di storia. Possiamo dire anzi che le azioni intraprese nella seconda metà degli anni 90 e rivolte al mondo della scuola coniugavano al meglio le precedenti esperienze in materia di diffusione di buone pratiche e di risorse bibliografiche, veicolate con pionieristiche banche dati in rete, con quello dei monitoraggi nazionali dell'innovazione scolastica e con le prime iniziative espressamente indirizzate alla formazione online, come quella per i docenti «funzione obiettivo» del 1999, dove alla semplice erogazione di materiali online già si affiancava massicciamente l'uso dei forum.

Nel 2001, quindi, l'Ente si presentava forte per quanto riguardava le competenze, l'esperienza e le risorse da offrire ai 64.000 docenti che in quell'anno affrontavano l'anno di prova, ma ancora inesperto nella gestione di corsi in e-learning, una dimensione ancora poco sperimentata in quegli anni nel nostro Paese.

Il modello progettato e sviluppato dalla BDP nel 2001, subito denominato PuntoEdu, come richiamo al suffisso dei domini delle grandi istituzioni educative pubbliche internazionali, propone alcune novità significative, poco compatibili con i sistemi di Learning Management System diffusi allora, modellati sulla trasmissione di moduli erogativi. I punti di forza del progetto consistono in:

- *Percorso individuale personalizzabile*: il corsista è un docente che per storia personale, per il corso di studi effettuato, per le sue prime esperienze scolastiche, ha caratteristiche individuali molto marcate e un profilo culturale unico. L'offerta formativa non è quindi strutturata su un percorso modulare uguale per tutti ma propone una grande mole di materiali e attività in cui il corsista è chiamato a scegliere il proprio percorso, mettendo in gioco il suo profilo personale nell'ambito di un orizzonte culturale comune.
- *Dimensione attiva* (learning by doing): la piattaforma PuntoEdu fin dall'inizio propone un'offerta formativa che associa alle classiche forme del "materiale di studio" (la dispensa, l'articolo, ecc.) un modello di "attività" che sfrutta tutte le potenzialità offerte dalle tecnologie online del tempo, il video interattivo, il test, il feedback automatico, gli script, per creare dei contesti operativi, dei microambienti di lavoro basati su un compito da svolgere, su percorsi attivi a cui segue un feedback preciso da parte del corsista che viene visto dal tutor e discusso e socializzato nella classe virtuale.
- *Dimensione sociale della classe*: la crescita professionale del docente non può essere un percorso individuale. Lo scambio di idee ed esperienze, l'apprendimento collaborativo rappresentano un aspetto ineliminabile. La scelta del modello blended salvaguarda questo aspetto assicurando la continuità della dimensione sociale del percorso sia in aula, con lo scambio diretto di idee ed esperienze, sia online, dove lo stesso gruppo di docenti che si trovano in aula continua a lavorare grazie alla disponibilità di una classe virtuale che consente una serie di interazioni sincrone (chat, videoconferenza) e asincrone (forum, scambio di materiali, calendario condiviso). Così il lavoro online del corsista mantiene una dimensione individuale e personalizzabile associata a una forte componente collaborativa e sociale.

- *Ruolo del tutor facilitatore*: il modello PuntoEdu si basa sul ruolo di una nuova figura di “formatore” che non si pone più come docente ma come tutor facilitatore. Questa figura non ha più il ruolo di comunicare contenuti ai corsisti ma di orientarne il percorso, facilitando la definizione dei percorsi individuali e socializzando esiti e feedback delle attività del gruppo. La sua professionalità presuppone tre aree di competenza:
 1. Tecnologica, perché, soprattutto in quegli anni, l’uso di una piattaforma online, nonostante l’interfaccia semplice e amichevole, implica per il corsista l’uso di competenze tecniche che vanno comunque supportate e assistite.
 2. Metodologica, perché il lavoro del tutor è determinante per lo sviluppo del lavoro del gruppo. I corsisti non sono una platea indifferenziata ma un insieme di individui che vanno aiutati a interagire nel gruppo e a personalizzare il proprio percorso.
 3. Contenutistica, perché, anche se il tutor non fa attività di docenza, ci sono comunque molte occasioni in cui il corsista chiede di essere orientato nelle scelte che deve fare tra i contenuti dell’offerta formativa.
- *Comunità di pratiche*: la piattaforma PuntoEdu permette tre livelli di interazione: il livello individuale, quello di gruppo, già descritti sopra, e il livello della community allargata. Questa dimensione prevede l’uso di forum tra pari e con esperti: tutti i partecipanti al corso, che hanno così l’opportunità di entrare in contatto con un’ampia comunità di pratiche professionali e di interagire con esperti di levatura nazionale che difficilmente avrebbero potuto avere a disposizione nella dimensione limitata nel tempo e nello spazio tipica dei vecchi corsi di aggiornamento.
- *Sistema di crediti* basato sulle azioni: il riconoscimento dell’attività online è stato affrontato fin dall’inizio creando una sorta di tabella di conversione tra le attività svolte e il tempo necessario per metterle in atto, scartando ogni ipotesi di tracciamento del semplice tempo di connessione dell’utente alla piattaforma. Anche in questo caso si è scelto di privilegiare una visione qualitativa della certificazione del percorso, anziché affidarsi a meri dati quantitativi.

PuntoEdu, **nel periodo 2001-2006**, ha risposto alla necessità di gestire iniziative di formazione del personale della scuola di grandi dimensioni, diversificate sia per la tematica che per le figure professionali a cui erano dirette. Al di là dei loro obiettivi più espliciti, i corsi in modalità di *blended e-learning* hanno contribuito a una generale e diffusa crescita delle competenze di base di tipo tecnologico del personale della scuola. Dopo una prima fase indirizzata ai docenti, i corsi si allargano ai Dirigenti e al personale ATA.

Spesso, come nel caso del corso-concorso per i Dirigenti scolastici del 2003, questi problemi impattano su un pubblico di persone che, anche per l’elevata età media, non avevano consuetudine con operazioni di base indispensabili per seguire i corsi, come ad esempio l’attivazione di un collegamento a Internet o la navigazione su più finestre del browser.

A partire **dal 2007 avviene un’importante evoluzione del modello formativo** di INDIRE che risponde a due fondamentali esigenze:

1. accentuare la dimensione collaborativa dei percorsi formativi creando strategie finalizzate alla produzione cooperativa, alla condivisione di un compito;
2. avvicinare lo spazio e il tempo della formazione ai luoghi della sua ricaduta, superando la separazione tra corsi di formazione e pratiche professionali.

I numeri più bassi delle iniziative di formazione da un lato e l'evoluzione delle tecnologie utili per il lavoro collaborativo in rete dall'altro, permettono lo sviluppo di un ambiente per piccoli gruppi, denominato *Edulab*, che sostituisce la vecchia classe virtuale offrendo, accanto a quelli già esistenti, nuovi tools per la condivisione (blog, wiki, lavagna condivisa, ecc.).

In questo nuovo modello di formazione il tutor assiste e supporta i processi di lavoro dei gruppi online e interviene poi direttamente nelle scuole per assistere la sperimentazione dei prodotti dell'attività comune (progetti didattici, kit di strumenti operativi per le discipline, ecc.) nel contesto della classe. È una modalità di intervento che configura *il tutor come coach di un gruppo di professionisti*, chiamato a sostenere i processi con interventi di coordinamento e di stimolo volti a incoraggiare la reale ricaduta on the job dei risultati del percorso formativo.

Coerentemente con questo processo di avvicinamento al contesto di applicazione dei risultati della formazione, il focus delle iniziative di formazione, anche per effetto dei risultati poco incoraggianti della prima indagine OCSE-PISA del 2007, si orienta verso le discipline, in primo luogo la matematica e l'italiano. E, ancora in coerenza con questa nuova visione della crescita professionale dei docenti, si assiste anche a un radicale cambiamento nell'approccio alla diffusione nelle scuole della cultura tecnologica.

Le tecnologie entrano in classe e si associano alle discipline, trasformandosi da strumenti per l'apprendimento dell'informatica a oggetti specificamente orientati ad aiutare i processi di insegnamento/apprendimento in tutte le aree disciplinari.

Caratterizzano questa fase i progetti espressamente dedicati alle tecnologie didattiche per la classe (**Digiscuola, Piano LIM, CI@ssi 2.0**) e quelli legati in modo diretto alle singole discipline (**m@t.abel, Poseidon, ISS**).

Nel periodo 2008-2013 il nuovo modello formativo, caratterizzato dalla dimensione collaborativa tra pari, sia in fase di approfondimento dei contenuti sia in fase di riflessione sull'esperienza fatta con un uso virtuoso delle tecnologie che facilitano la fruizione del corso e supportano in modo efficace la costituzione di comunità di pratiche, viene utilizzato nei progetti di formazione disciplinare nell'ambito del Programma Operativo Nazionale che sono denominati: **PON Educazione Linguistica in un Ottica Plurilingue, PON Lingue, Letteratura e Cultura in una Dimensione Europea, PON Educazione Scientifica e PON m@t.abel**.

Queste formazioni rivolte a docenti di italiano, di lingue straniere, scienze e matematica mirano ad incidere sul modo di fare scuola, invitando i docenti stessi a sperimentare con i propri allievi nuovi contenuti, nuove metodologie e nuovi approcci didattici proponendo un modello che coinvolge direttamente la complessa professionalità del docente.

Si aggiunge infine tra i progetti di formazione il **PON Didatec Corso Base e PON Didatec Corso Avanzato**, entrambi destinati ai docenti in servizio nelle regioni Obiettivo Convergenza e finalizzati ad accrescere la competenza digitale degli insegnanti di scuola primaria, secondaria di primo grado e del biennio della scuola secondaria di secondo grado che ha all'attivo oltre 18.000 iscritti.

2.2. Le attività di ricerca e di sperimentazione applicata realizzate a sostegno dei processi d'innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie

A partire **dal 2009**, l'Istituto è impegnato nell'implementazione del **Piano Nazionale Scuola Digitale (PNSD)**, una strategia nazionale del MIUR tesa al rinnovamento della didattica, alla personalizzazione dei percorsi formativi e alla trasformazione degli ambienti di apprendimento a seguito della rivoluzione digitale in atto. L'ambiente scuola, immutato rispetto a quello ideato e realizzato nell'epoca industriale, non può che "riconfigurarsi" in un momento storico dove l'innovazione tecnologica e culturale che ha ormai investito tutti gli ambienti connettivi della società contemporanea, spinge verso la realizzazione di nuovi scenari prima impossibili (si pensi alla filosofia "cloud" per lo stoccaggio e la distribuzione e accesso alle informazioni, oppure ai sistemi di comunicazione integrata tra dispositivi di accesso alla rete, o ancora alla quantità di contenuti generati dagli utenti in ambienti online di collaborazione e validazione tra pari, ecc.).

L'INDIRE ha pertanto in questi anni non solo potuto supportare il PNSD ma sperimentare e osservare direttamente i fenomeni di trasformazione dei comportamenti e delle abitudini professionali dei docenti partecipando attivamente alla formazione di quest'ultimi all'uso delle ICT nella didattica quotidiana.

I molti progetti di ricerca e tavoli di lavoro, anche di carattere europeo, ai quali l'Istituto partecipa con i propri ricercatori sui *nuovi setting tecnologici per la classe* e per la *didattica innovativa* (progetti ECB, IWB, SENNET, CPDLab, Creative Classroom Lab, Living School Lab), su *nuovi scenari di apprendimento* (progetto i-Tech) o quelli legati allo *scambio e interoperabilità delle risorse digitali per la didattica* (Learning Resources Exchange, DESIRE, Scientix, inGenious) gli hanno permesso d'individuare soluzioni d'innovazione possibili nel contesto italiano in grado di rendere l'offerta educativa e formativa, anche per gli studenti, coerente con i cambiamenti della società della conoscenza e con i nuovi stili cognitivi e di apprendimento della generazione Z di studenti che ormai popola le classi della nostra scuola.

Con il Piano di diffusione della LIM in classe (oltre 51.000 LIM distribuite, 83.000 docenti in formazione, 324.000 classi coinvolte) e la sperimentazione Cl@ssi 2.0 (oltre 400 classi di istituti scolastici di ogni ordine e grado coinvolte e centinaia di docenti impegnati nelle nuove progettazioni) condotti dall'INDIRE per il MIUR attraverso la realizzazione di piattaforme e piani di formazione, di progettazione di nuovi setting tecnologici per nuovi modelli di didattica negli istituti di ogni ordine e grado, si è potuto valutare il potenziale delle nuove tecnologie per la trasformazione di ruoli, relazioni, atteggiamenti, rapporti tra docenti e studenti, contenuti e strumenti per l'insegnamento/apprendimento. Consci che la tecnologia non comporta di per sé innovazione, si è avviata una riflessione tesa a capire in che modo e quali tecnologie dell'informazione e della comunicazione siano più efficaci e utili ad innescare processi virtuosi nella scuola, mai imponendo strumenti e modelli ma puntando soprattutto sulla volontà delle scuole di partecipare e sostenendo l'innovazione solo in quelle scuole che avessero esse stesse una riflessione e una elaborazione propria o fossero fortemente motivate ad intraprendere un percorso innovativo (si veda in proposito l'avvio del progetto "Quando lo spazio insegna" sui nuovi spazi e tempi dell'apprendimento che ha portato ad oggi all'inaugurazione di istituti scolastici ristrutturati nei propri spazi fisici basati su progetti pedagogici rinnovati per strumenti e modelli organizzativi e

di didattica, www.indire.it/quandolospazioinsegna).

Supportare l'innovazione e la nuova organizzazione della cosiddetta «Scuola digitale» o «Scuola del Futuro» permette di portare a regime nuovi format, individuare nuovi strumenti, forme e linguaggi che sono per gli studenti molto più familiari e accattivanti e costituiscono parte integrante del loro vivere quotidiano fuori dalla scuola. In questo scenario s'inserisce anche quanto dal 2008 INDIRE Ricerca sviluppa a supporto dell'innovazione dell'editoria digitale. Il libro di testo, così come è stato concepito fino ad oggi, cede il passo ad altri contenuti digitali multimediali più idonei ed efficaci a supportare l'apprendimento degli studenti, in linea con i nuovi stili cognitivi. Attraverso il progetto **Editoria Digitale Scolastica** si stanno infatti sperimentando contenuti digitali per lo studio individuale e della classe, facendo emergere proposte e soluzioni innovative che non si risolvono nella mera digitalizzazione del manuale cartaceo, ma che vengono selezionate dalla Rete e che tornano in rete attraverso la realizzazione di repository aperti, organizzati per ordini di scuole, discipline e obiettivi specifici di apprendimento aderenti a quelli delle Indicazioni nazionali per il curriculum del primo e secondo ciclo d'istruzione.

Per la scuola, la trasformazione digitale del testo – a seguito della normativa di riferimento richiamata nell'art. 1 del DM 781 del 29 settembre 2013 che prevede l'adozione dei libri di testo, nella versione digitale o mista, per l'anno scolastico 2014-2015 e successivi – significa operare una riflessione che segue due direttrici fondamentali, diverse seppure complementari: in primo luogo, accogliere l'idea che il materiale di studio possa presentarsi allo studente con una ricchezza comunicativa fino ad oggi impensabile e possa essere costituito da una serie composta di materiali rappresentati non solo da testi scritti, ma anche da immagini, filmati, registrazioni sonore e quanto altro il supporto digitale consente oggi di assemblare; in seconda analisi, recuperare un concetto di testo di studio come oggetto in costante divenire, come strumento di rappresentazione e costruzione della conoscenza, affidato alle mani creatrici di docenti e studenti, coinvolti in un'operazione autoriale a tutti gli effetti.

Sono ormai molte le esperienze di scuola, censite e integrate nel lavoro di ricerca di INDIRE, che si muovono nella direzione della costruzione in proprio dei manuali di studio, secondo una metodologia che privilegia il processo piuttosto che il prodotto e dà valore alla personalizzazione dei percorsi e al lavoro collaborativo. Un processo di evoluzione e trasformazione dei cosiddetti «contenuti didattici multimediali» nel quale INDIRE ricopre una posizione di privilegio in costante dialogo con aziende, istituzioni, associazioni professionali, fondazioni e case editrici da un lato e le nuove frontiere dell'«autorialità scolastica» agevolata senza dubbio dall'evolversi delle tecnologie e degli applicativi di produzione dei contenuti.

Numerose diventano le prospettive di sviluppo per una scuola che possa davvero definirsi 2.0. L'ampliamento del PNSD, nel corso del 2013, e l'azione **Scuol@ 2.0**, che prevede il coinvolgimento di un intero istituto scolastico con l'obiettivo di modificare l'ambiente di apprendimento in modo che le attività didattiche, curriculari e extracurriculari consentano un apprendimento distribuito e focalizzato sullo studente, hanno permesso all'Istituto d'iniziare una ricerca scientifica sul mutamento profondo in corso nel modo di «fare scuola» e nel rapporto tra «tempo-scuola» e «spazio-scuola». L'azione Scuol@ 2.0 coinvolge INDIRE in un supporto alle scuole perché queste possano modificare l'organizzazione della didattica nelle sue varie dimensioni:

dal ruolo del docente all'utilizzo di contenuti digitali e dei libri di testo tradizionali, dal sostegno a distanza del lavoro a casa fino a un'organizzazione senza la tradizionale divisione in classi e lezioni, ma piuttosto su modelli di apprendimento itineranti e cooperativi.

2.3. L'esperienza maturata in relazione al supporto ai Piani di Miglioramento delle performance delle organizzazioni scolastiche e al Miglioramento della didattica

Dal 2010 l'Istituto opera in una nuova dimensione di intervento con le scuole che rappresenta una **seconda evoluzione dell'idea di formazione**. L'intreccio tra la faticosa crescita della dimensione dell'autonomia scolastica e il bisogno di dare alle scuole supporti di varia natura per incentivare questo processo porta alla progettazione e allo sviluppo di progetti basati sull'elaborazione di «Piani di Miglioramento» delle scuole. La scuola diventa il soggetto che partecipa al progetto, viene superata in modo radicale l'idea che la formazione riguardi le singole persone; è l'organizzazione scolastica nel suo complesso che prende l'iniziativa. Il percorso di miglioramento si configura come un processo "interno" alla scuola, una pianificazione che l'organizzazione mette in atto a partire da una valutazione interna (autovalutazione) o esterna (Prove INVALSI, progetti sperimentali di valutazione delle scuole) e che può essere supportata dall'esterno con opportuni interventi. È questo il ruolo che la legge assegna all'Istituto nel disegno del nuovo Sistema Nazionale di Valutazione, un sistema che vede nell'INVALSI l'ente responsabile degli standard di valutazione esterna, nel corpo degli Ispettori (corpo autonomo e indipendente, soggetto responsabile delle azioni sul campo) e nell'INDIRE l'ente deputato a sostenere le scuole autonome nella progettazione e nell'attuazione dei piani di miglioramento. In verità, nel campo ristretto del potenziamento degli apprendimenti in matematica e italiano, l'Istituto si era già misurato con la metodologia del piano di miglioramento nel progetto **PQM**, ma è con il progetto sperimentale **VSQ** che entra in pieno in una sperimentazione del proprio nuovo compito istituzionale. Il tutor nel nuovo contesto muta ancora fisionomia, ponendosi come un soggetto esterno che aiuta le scuole a rispecchiarsi negli esiti della valutazione esterna, a intraprendere processi di autovalutazione e ad individuare le priorità per gli interventi di miglioramento. L'Istituto elabora un nuovo modello di formazione dei tutor, corrispondente al nuovo profilo, e predispone una struttura per il sostegno alle scuole con esperti e materiali di eccellenza.

Nel farlo, mette a frutto e valorizza il grande patrimonio di risorse accumulato in molti anni di attività di formazione, ma anche **tesaurizzando al meglio i repository di buone pratiche e di materiali implementati nel corso dei progetti di documentazione**.

2.4. L'esperienza maturata in relazione alle attività di Documentazione e Monitoraggio

Per adempiere alle sue funzioni istituzionali di:

- ricerca educativa e consulenza pedagogico-didattica;
- formazione e aggiornamento del personale della scuola;
- attivazione di servizi di documentazione pedagogica, didattica e di ricerca e sperimentazione;
- partecipazione alle iniziative internazionali;

- collaborazione alla realizzazione delle misure di sistema nazionali in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore;
- collaborazione con le regioni e gli enti locali,

l'Istituto si è nel corso degli anni dotato di un supporto funzionale rappresentato dal suo **patrimonio di banche dati**. Le banche dati possedute e sviluppate rispondono alle diverse esigenze dei committenti e degli utenti dell'Istituto e possono essere suddivise in due gruppi funzionali:

- a) *banche dati a servizio dei progetti* dell'Istituto (in particolare ai progetti di formazione);
- b) *banche dati funzionali alla rappresentazione e alla documentazione dei fenomeni* come quelli sulle misure di sistema nazionali in materia di istruzione degli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore, nonché delle buone pratiche scaturite all'interno del sistema istruzione-formazione.

Riguardo le banche dati a servizio dei progetti di formazione, l'Istituto si è dotato di un LMS (Learning Management System) globale, che nasce con l'obiettivo di raccogliere tutti gli oggetti didattici (i cd contenuti) e gli elementi di software didattico sviluppati per le varie piattaforme di formazione dell'Istituto, in modo che possano essere facilmente ricercati, scaricati e assemblati e fruibili online per creare un'offerta didattica che risponda alle specifiche esigenze del percorso di formazione proposto. Tali oggetti sono integrabili su diverse piattaforme, indipendentemente dalle caratteristiche delle stesse, e fruibili su diversi sistemi operativi e *browser*. L'Istituto ha infatti iniziato a rendere pubblici e consultabili online tutti i materiali didattici realizzati nelle formazioni PON (si veda a proposito http://risorsedocentipon.indire.it/home_piattaforma/).

È da evidenziarsi che con il superamento di una logica a banche dati associate a singole piattaforme e la costruzione di database associati a tutti gli ambienti in uso, si rende possibile gestire in modo efficace un'enorme quantità di dati trasversali rispetto alle formazioni (materiali obbligatori, materiali "di lavoro" all'interno del gruppo, allegati ai messaggi dei forum, ecc.). A titolo di esempio si sottolinea che, filtrando agevolmente i risultati e collegandoli all'**identità della persona** si può ricostruire lo "storico del singolo utente", offrendo uno "sguardo" globale sull'attività effettuata in ogni formazione a cui ha partecipato (*Dashboard*).

L'Istituto ha poi provveduto, in un'ottica *bottom-up*, a raccogliere tutto il materiale di formazione realizzato dagli utenti durante le attività svolte all'interno delle varie piattaforme. Tale materiale viene inserito in un'apposita e unica banca dati e può essere fruito e riutilizzato in maniera analoga alle risorse presenti all'interno dell'LMS.

Sempre connesse alle piattaforme di formazione, vi sono poi le *banche dati scaturite dai monitoraggi dei progetti di formazione*. Tali monitoraggi sono finalizzati, in termini di autovalutazione, alla osservazione di vari aspetti dei progetti, come, ad esempio, l'adeguatezza dell'impianto progettuale e organizzativo rispetto agli obiettivi finali; le attività svolte in aula; le azioni degli e-tutor; la ricaduta della formazione nella didattica quotidiana; la soddisfazione degli utenti.

Anche per accompagnare le azioni di sistema nazionali dal 2000, l'Istituto progetta, realizza e gestisce banche dati, sistemi di governance e di documentazione online delle attività

organizzativo/gestionali, formative e didattiche gestite dalle scuole e/o dalle reti/partenariati costituiti nei territori. Tali strumenti permettono un'attività costante di osservazione e monitoraggio dei processi, dei prodotti e dei risultati raggiunti e rappresentano efficaci strumenti di indagine e analisi di alcuni significativi fenomeni dei sistemi dell'istruzione e della formazione.

L'analisi dei dati e le ricerche condotte nel tempo hanno consentito di: (a) contribuire in modo significativo allo sviluppo del Sistema di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (**IFTS**) fino a giungere alla fase più matura degli Istituti Tecnici Superiori (**ITS**); (b) accompagnare il processo di riforma che ha sostenuto una maggiore integrazione tra istruzione e lavoro sia con l'introduzione e la diffusione della metodologia didattica dell'**Alternanza Scuola Lavoro** e in generale con un maggiore uso dello **Stage**; (c) contribuire alla riflessione che ha suggerito la necessità di distinguere l'Educazione dall'Istruzione degli Adulti (**IdA**), garantendo maggiori investimenti per i percorsi di apprendimento finalizzati all'acquisizione dei titoli di studio e all'inserimento nel mondo del lavoro; (d) sostenere il processo di riordino del secondo ciclo di istruzione tecnica e professionale anche attraverso la documentazione di modelli di attività didattiche, curriculari e organizzative connesse (**Delivery Unit Regionali**).

Il sistema di governance e di documentazione online sviluppato per le scuole che beneficiano dei fondi strutturali del **PON Istruzione** facilita la partecipazione e, grazie alla documentazione di processo e di prodotto, consente di sviluppare rapporti di ricerca (secondary analysis) per le azioni di rinforzo, l'introduzione di nuove linee di intervento, la correzione o il consolidamento di particolari interventi operando secondo approccio di "data driven management: use good data for better decisions".

Il progetto **GOLD** (Global On Line Documentation), chiuso nella sua parte documentale attiva pubblica nel corso del 2013, ha tuttavia permesso di elaborare un kit di strumenti (thesauri educativi e schede di catalogazione) e di linee guida alla documentazione online, anche attraverso funzioni di carattere "social", delle esperienze educative più avanzate della scuola, già in uso in molti altri progetti di documentazione dei fenomeni quali: **Cl@ssi 2.0, Cittadinanza e Costituzione, Musica 2020, Cittadinanza, Costituzione e Sicurezza, Innovadidattica**.

L'istituto da anni quindi studia una documentazione che non è più soltanto "archiviazione", ma anche *knowledge management*, ovvero gestione e diffusione della conoscenza attraverso le possibilità comunicative dei nuovi media e delle potenzialità connettive della rete. È questo il caso della **banca dati del patrimonio librario posseduto e di un catalogo cumulativo nazionale dei fondi storici di quaderni ed elaborati didattici** (album, disegni, diari, ecc.) consultabili online in <http://www.fisqed.it/>.

È stato anche mantenuto e implementato, attraverso convenzioni specifiche con i maggiori centri di archiviazione fotografica italiani, una **banca dati di immagini storica** (circa 14.000 immagini d'archivio interamente digitalizzate) che può essere utilizzata nelle più diverse attività didattiche della scuola e dell'università, sia per ricerche individuali pluridisciplinari sia come risorsa specifica per l'insegnamento con mezzi multimediali. Un patrimonio documentario di estremo interesse scientifico intorno al quale sono state realizzate le prime valorizzazioni con l'ausilio dei più moderni linguaggi di ricostruzione virtuale online 3D della antica mostra didattica del 1925 (<http://www.indire.it/museonazionaledellascuola/>) e di quella in corso «Obiettivo sulla Scuola» nel mondo sintetico di sperimentazione *edMondo* (<http://www.scuola-digitale.it/ed->

mondo/progetto/info/).

Su progetti particolarmente rilevanti per l'Istituto, quali ad esempio l'**Alternanza Scuola-lavoro** o le **Delivery Unit** e **Scuola Digitale**, sono stati già predisposti sistemi di documentazione multimediale con un uso consistente dei linguaggi visivi tipici del web 2.0, che permettono di restituire agli utenti i tratti caratteristici delle esperienze proposte, con un'azione efficace di valorizzazione e disseminazione rispetto alle sperimentazioni in corso negli istituti scolastici italiani. Una disseminazione per la scuola tra le scuole e banca dati funzionale in supporto al materiale offerto dalla formazione.

3. La strategia e gli obiettivi per il triennio 2014-2016

Per il prossimo triennio diviene centrale la realizzazione del Piano della Ricerca, esplicitato nei dettagli al successivo paragrafo 6, e teso alla realizzazione di un macro obiettivo strategico per INDIRE: sostenere l'innovazione in atto nelle scuole italiane proponendo "modelli" da sperimentare per indirizzare i processi di trasformazione degli ambienti di apprendimento, delle metodologie didattiche e di tutti gli strumenti che concorrono all'insegnamento e all'apprendimento, portando a sistema le iniziative di eccellenza risultate efficaci nella comparazione e misurazione di ricerca scientifica. Alla trasformazione degli ambienti di apprendimento sono strettamente collegati anche il disegno delle architetture, interne ed esterne, delle scuole e le soluzioni di *setting* tecnologici e di arredo dei locali utilizzati nel tempo scuola.

In collegamento con tale obiettivo, l'INDIRE agirà secondo le seguenti linee direttrici disegnate nella propria *mission*, come descritta nella normativa di riferimento richiamata e nello Statuto (pubblicato in «Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana - Serie Generale» n. 41 del 18 febbraio 2013), e più precisamente:

- 1) nel campo della formazione utilizzando metodologie di e-learning rivolte principalmente al personale della scuola e più in generale agli attori del sistema d'istruzione e formazione. La metodologia generale di formazione seguirà le linee del training on the job. A tale azione s'intendono strettamente connessi gli obiettivi di supporto al miglioramento delle istituzioni scolastiche e delle performance dei docenti e studenti, assegnate ad INDIRE dal Sistema Nazionale di Valutazione delle Istituzioni scolastiche e formative e della dirigenza scolastica (SNV) insieme alla documentazione delle esperienze scolastiche nazionali e internazionali. Con particolare riferimento allo sviluppo dei processi di innovazione del sistema scolastico, l'INDIRE rappresenta uno tra gli istituti italiani maggiormente competenti e con una riconosciuta expertise in grado di promuovere e sviluppare studi, analisi e sperimentazioni nazionali e internazionali a supporto delle politiche per l'innovazione e il miglioramento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

Compiti che vengono ribaditi e rafforzati anche a seguito della normativa che disciplina l'SNV, secondo l'art. 2, comma 4-undecies del Decreto legge 29 dicembre 2010, n. 225, convertito, con modificazioni, dalla legge 26 febbraio 2011, n. 10, e dal più recente «Regolamento» che rinnova lo stesso secondo il DPR n. 80 del 28 marzo 2013 (in «Gazzetta Ufficiale» n. 155 del 4 luglio 2013), e in vigore dal 19 luglio 2013.

Secondo suddetta normativa l'INDIRE ha il compito, nel quadro degli obiettivi fissati in sede europea e internazionale, di sostenere i processi di miglioramento e innovazione educativa, di formazione in servizio del personale della scuola e di documentazione e ricerca educativa. Nell'ambito dell'SNV l'INDIRE infatti «concorre a realizzare gli obiettivi specifici del sistema, 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». Si delinea quindi un quadro d'insieme che vede le scuole al centro di diverse azioni sinergiche: azioni di valutazione (esterna e interna) sulla base di protocolli nazionali e azioni di miglioramento. Quest'ultime sono configurate come un processo "interno" all'istituzione scolastica autonoma che elabora e adotta misure tese a innalzare le proprie performance in un periodo di tempo compreso tra i passaggi ricorrenti della valutazione esterna. Ne consegue che il miglioramento, a differenza della valutazione, è un processo in cui la scuola esprime in totale autonomia le proprie capacità, come organizzazione, di definire e realizzare degli interventi capaci di innescare un miglioramento tangibile che sarà periodicamente oggetto di verifica da parte delle équipes di valutatori esterni nelle visite di valutazione. Le scuole possono scegliere, ancora in autonomia, il supporto tecnico scientifico esterno che ritengono più utile per condurre le loro iniziative di miglioramento, ed è qui che il regolamento colloca la presenza di INDIRE nel sistema, indicandolo come il soggetto istituzionale che supporta le istituzioni scolastiche nella definizione e nell'attuazione dei piani.

- 2) In merito al compito di operare, relativamente al sistema d'istruzione e formazione professionale, in coerenza con le linee guida definite, su proposta del Ministro, d'intesa con la Conferenza unificata di cui all'articolo 8 del Decreto legislativo n. 281 del 28 agosto 1997, previo concerto con il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali.
- 3) In merito al compito di cooperare con il MIUR alla gestione di programmi e progetti promossi dall'Unione Europea supportandone il quadro strategico di riferimento (in particolare attraverso il nuovo programma **Erasmus+** gestito dall'omonima Agenzia affidata a INDIRE in continuità con il lavoro svolto per la realizzazione del programma Lifelong Learning Programme 2004-2007, l'Orizzonte 2020 e i Fondi strutturali e di investimento) e stimolando l'introduzione di pratiche innovative di apprendimento e di insegnamento nelle scuole, nelle università, nell'istruzione e formazione professionale (IFP) e nei centri di apprendimento per adulti. Questo può consentire al territorio nazionale nel suo insieme e a tutte le regioni, in particolare quelle meno sviluppate, di usufruire di un'istruzione di qualità e di migliorare il proprio potenziale di crescita, mantenendo così la convergenza economica e sociale. Un utilizzo più ampio delle nuove tecnologie e delle risorse didattiche aperte (OER) offrono all'Europa la possibilità di attrarre nuovi talenti, dotare i cittadini delle competenze pertinenti, promuovere la scienza e la ricerca e potenziare l'innovazione, la produttività, l'occupazione e la crescita.

Le priorità di intervento individuate in seguito sono pertanto ispirate ai seguenti principali obiettivi strategici:

- *Concepire e dare avvio* a una struttura organizzativa e di ricerca scientifica, anche attraverso l'adozione di un Regolamento di Organizzazione e Funzionamento e ogni altro atto regolamentare necessario, adeguati e coerenti con la nuova *mission e vision* d'Istituto;
- *Adottare* un approccio integrato tra le diverse aree di ricerca e sviluppo che faciliti la condivisione della conoscenza, di analisi dei fenomeni nazionali e internazionali e dei

risultati ottenuti;

- *Consolidare* la nuova identità dell'Istituto e la nuova organizzazione;
- *Sviluppare* rapporti sinergici con gli altri attori coinvolti nel SNV al fine di rendere sistemiche le azioni intraprese dall'Istituto in questo ambito;
- *Valorizzare* il rapporto con il territorio nazionale e le istituzioni rappresentative a livello di educazione e formazione e di decision making e *Collaborare* alle politiche degli enti locali;
- *Rafforzare* la dimensione di ricerca internazionale dell'Istituto sia attraverso la partecipazione ad EUN, sia incentivando la partecipazione a call di ricerca europee (ad es. Orizon 2020) e a tavoli internazionali di collaborazione scientifica;
- *Sviluppare* una cultura della valutazione dei risultati e dell'impatto del proprio lavoro attraverso azioni di osservazione e monitoraggio dei risultati e dell'impatto delle sperimentazioni proposte, seguite e/o partecipate;
- *Rafforzare e valorizzare* la produzione di pubblicazioni scientifiche e la stesura di Rapporti di ricerca attraverso i principali media nazionali e internazionali riconosciuti dalla comunità internazionale in relazione agli ambiti scientifici d'interesse.

4. I programmi e le attività per il triennio 2014-2016

Avvio di un nuovo assetto organizzativo e delle attività per il triennio 2014-2016

L'ANSAS aveva centrato la propria attività sullo sviluppo dei progetti, in affidamento e/o in collaborazione, poiché sotto il profilo economico questa modalità organizzativa rappresentava l'unica forma di finanziamento in grado di coprire le spese del personale e i relativi costi di gestione. Il contributo ordinario del Ministero era infatti appena sufficiente alla copertura dei costi di affitto e di funzionamento della sola sede di Firenze. In questo contesto l'Agenzia ha organizzato il lavoro secondo una matrice basata sulla logica dei progetti portando le diverse tematiche affrontate – sempre inerenti la *mission* di formazione, documentazione, supporto all'innovazione e diffusione delle pratiche e dei dati relativi al sistema d'istruzione e formazione – a crescere in una logica estremamente frammentata e spesso non supportata da un robusto impianto di ricerca; occorre pertanto una riorganizzazione complessiva delle strutture e delle attività.

Il nuovo Istituto, INDIRE, si deve configurare quindi prima di tutto come Ente di ricerca nei settori della propria *mission* istituzionale con priorità, nella scelta delle tematiche, a quelle maggiormente collegate alle attività in corso e a quelle previste nei prossimi mesi. L'Ente si articolerà in aree come previsto dallo Statuto. In attesa di una formalizzazione che terrà conto anche del parere del Comitato Tecnico Scientifico in via di costituzione, le aree in questa prima fase saranno cinque e terranno conto sia delle attività in corso e quindi dell'esperienza maturata nei diversi settori dell'Istituto sia della *mission* e degli obiettivi assegnati all'Ente dalla Legge e previsti nello Statuto.

Le aree avranno la seguente denominazione:

Area Tecnologie per l'innovazione della didattica e degli ambienti

Sviluppo e sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie per il miglioramento della didattica (vedi Statuto).

Area della Formazione

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 che in modalità e-learning (vedi Statuto).

Area Documentazione, Risorse per la scuola, Nuovi linguaggi per la comunicazione

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 (vedi Statuto).

Area della valutazione e dei processi di miglioramento

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 (vedi Statuto).

Area delle azioni di sistema, analisi del sistema scolastico nazionale ed internazionale

Collaborazione con il MIUR per la realizzazione delle misure nazionali di sistema anche in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore; manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati; collaborazione con il MIUR per la gestione dei Programmi dell'Unione Europea (vedi Statuto).

Alle Aree si affiancherà un Servizio Sistemi Informativi che opererà in modo trasversale sia ai settori della ricerca che a quelli gestionali.

L'Agenzia Erasmus + avrà una sua autonomia gestionale ma che dovrà raccordare in modo più diretto di quanto accaduto in passato con INDIRE in modo da poter contribuire allo sviluppo sia delle attività progettuali che di ricerca e nello stesso tempo per poterne utilizzare i risultati. Le varie azioni del programma avranno quindi un raccordo con una specifica delle aree in cui si articolerà INDIRE.

Tutte le attività legate ai progetti in affidamento sono definite nei progetti approvati e concordate nella loro evoluzione con le Direzioni affidatarie.

Analogamente per quanto riguarda i progetti di ricerca in corso finanziati dall'Unione Europea questi sono definiti nei rispettivi work package in corso di sviluppo.

Per quanto riguarda la partecipazione dell'Istituto alle call di ORIZON 2020 non è possibile in fase preventiva definirne i programmi che dipendono dalle call dell'Unione Europea che saranno bandite durante il triennio.

4.1. Area Tecnologie per l'innovazione della didattica e degli ambienti

Sviluppo e sostegno ai processi di innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie per il miglioramento della didattica (vedi Statuto).

Obiettivi: osservare e supportare la trasformazione degli ambienti di apprendimento anche sulla base di richieste specifiche delle istituzioni scolastiche e formative; analizzare i processi di innovazione nelle scuole, non solo italiane, ed elaborare “modelli” concreti di innovazione complessiva dell'organizzazione didattica da proporre e sperimentare nelle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado; condurre ricerche sulla reale efficacia di nuove organizzazioni della didattica e di contenuti educativi sviluppati con nuovi linguaggi in relazione agli apprendimenti; analizzare l'impatto di nuove organizzazioni dello spazio e del tempo nella scuola con particolare riguardo al rapporto tra modelli architettonici e arredi e nuovi modelli pedagogici; potenziare le attività di ricerca in corso con il consorzio European Schoolnet (EUN) sull'innovazione delle strategie didattiche, dell'interscambio e interoperabilità delle risorse didattiche digitali e sugli scenari innovativi di apprendimento e insegnamento; potenziare il raccordo con l'unità italiana di eTwinning in relazione all'emergere di innovative pratiche scolastiche e didattiche.

Principali attività previste: analisi delle principali iniziative di innovazione in atto nelle scuole, non solo italiane; progettazione e realizzazione di “modelli” d'innovazione e trasformazione degli ambienti di insegnamento e apprendimento. L'attenzione e le priorità nell'analisi delle iniziative in corso è soprattutto rivolta ai modelli di scuole senza classi, senza “carta” e con una nuova

organizzazione scolastica e degli orari realizzati nelle istituzioni scolastiche di ogni ordine e grado; partecipazione a progetti di sperimentazione di nuovi *setting* tecnologici; rafforzamento e qualificazione di prassi operative e metodologiche attraverso la realizzazione di reti territoriali che prevedono il coinvolgimento delle regioni e degli enti locali; potenziamento delle attività di ricerca di base sui temi dell'innovazione digitale nella scuola attraverso lo sviluppo delle necessarie collaborazioni internazionali come previsto dal Piano della Ricerca; progettazione di iniziative di formazione, in accordo con l'area della Formazione (vedi par. 4.2) a supporto del Piano Nazionale Scuola Digitale e più in generale all'innovazione digitale nella scuola.

4.2. Area della Formazione

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 che in modalità e-learning (vedi Statuto).

Obiettivi: sviluppo evolutivo del modello Puntoedu, in sinergia con realtà universitarie nazionali e internazionali, per la formazione in servizio dei docenti, del personale amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici; progettazione e sperimentazione di ambienti e servizi e-learning, in modalità blended e con metodologia MOOC, volti a favorire lo scambio di esperienze e la diffusione di pratiche e materiali per sostenere la modificazione dei comportamenti professionali del personale della scuola;

Principali attività previste: analisi e studio delle principali politiche nazionali e internazionali in termini di formazione in e-learning; ideazione, sviluppo, gestione e valutazione di nuovi ambienti online per la formazione in servizio dei docenti basati su modelli formativi di tipo collaborativo e di *peer-assessment* tesi anche alla realizzazione di un'area Academy legata al brand INDIRE; indirizzo e progettazione degli applicativi destinati al tracciamento e alla certificazione delle attività degli utenti; elaborazione di materiali tradizionali e multimediali a sostegno dell'innovazione didattica metodologica e disciplinare; supporto scientifico e tecnico a tavoli di lavoro, gruppi, cabine di regia e/o di coordinamento attraverso lo sviluppo e la diffusione di analisi, modelli, pratiche, strumenti, repertori, standard di qualità dei servizi e dei contenuti sviluppati per le tematiche inerenti l'area di attività e ricerca; sviluppo di collaborazioni internazionali sulla ricerca di modelli di Social Learning e Learning analytics; partecipazione a specifiche iniziative di ricerca internazionale nel settore come previsto dal Piano della Ricerca.

4.3. Area Documentazione, Risorse per la scuola, Nuovi linguaggi per la comunicazione

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 (vedi Statuto).

Obiettivi: sviluppo del sistema di documentazione fino ad oggi implementato, attraverso la ricerca di nuovi linguaggi e format di rappresentazione e diffusione delle conoscenze e dei modelli di innovazione realizzati nelle scuole di ogni ordine e grado, in coerenza con i risultati della ricerca internazionale, anche attraverso la collaborazione con università, enti di ricerca e altri organismi tecnici e scientifici, sia pubblici che privati; rafforzamento della comunicazione interna e esterna istituzionale a supporto della nuova identità e organizzazione; sviluppo di sistemi orientati ad una

sempre crescente trasparenza e accesso ai processi amministrativi; cooperazione alle altre attività di ricerca per la ricerca di format e modelli di riferimento per la costruzione di contenuti basati sulle nuove grammatiche dei Linguaggi e dei Social Media.

Principali attività previste: potenziamento della componente digitale nei processi di condivisione della conoscenza e di valorizzazione delle esperienze; sviluppo di un percorso, già avviato sulla digitalizzazione e metadattazione delle risorse digitali per la didattica e per la scuola; la capitalizzazione digitale del patrimonio documentale, dei contenuti digitali sviluppati nelle altre aree di ricerca dell'Istituto in ambienti di consultazione a fruizione pubblica (repository) tramite lo sviluppo di tecniche di ricerca basate sull'information retrieval e il web semantico in stretta correlazione con le Indicazioni per il curriculum della scuola dell'infanzia e del Primo ciclo d'istruzione, le Indicazioni nazionali per i Licei e le Linee guida per i Tecnici e Professionali; stesura e coordinamento operativo del Piano della Comunicazione di INDIRE con l'obiettivo di posizionare e amplificare la visibilità e l'immagine istituzionale e di rendere più efficace la programmazione e la realizzazione e/o partecipazione a eventi pubblici e di studio nazionali e internazionali perfezionando le modalità di diffusione e promozione dei prodotti e dei risultati realizzati; costruzione di flussi di comunicazione interna ed esterna per consentire scambio e fruizione dei principali risultati scientifici e di buone prassi emersi dalla ricerca dell'istituto; studio e sviluppo di format, soprattutto attraverso ricerche e collaborazione con istituzioni nazionali e internazionali, private e/o pubbliche impegnati nell'utilizzazione del linguaggio audiovisivo, per la produzione di prodotti e servizi multimediali e multicanale.

4.4. Area della valutazione e dei processi di miglioramento

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 e il buon funzionamento del contesto scolastico (vedi Statuto).

Obiettivi: nell'ambito del Sistema Nazionale di Valutazione sono assegnati ad INDIRE precisi compiti per il sostegno alle scuole nella stesura e implementazione dei piani di miglioramento a partire dai Rapporti di valutazione redatti dalle equipe esterne coordinate dagli Ispettori. INDIRE curerà quindi la costituzione di un Albo nazionale di esperti che saranno messi a disposizione delle scuole. In particolare INDIRE curerà sia la selezione che la formazione continua e i processi di aggiornamento continuo dell'Albo nazionale. Sarà inoltre sviluppata una ricerca sulle metodologie e le attività di miglioramento condotte nelle scuole al fine di "modellizzare" protocolli e linee guida tenendo comunque presente che i piani di miglioramento devono adattarsi alle singole realtà e quindi difficilmente replicabili. In quest'Area saranno inoltre elaborate strategie di valutazione sugli impatti delle azioni di formazione, sulle sperimentazioni anche dei modelli di innovazione della didattica e più in generale su tutte i principali progetti condotti da INDIRE anche con l'affidamento ad altri istituti per garantire l'oggettività delle analisi.

Principali attività previste: Partecipazione alle iniziative del Sistema Nazionale di Valutazione per quanto riguarda i processi di miglioramento; costruzione dell'Albo nazionale, selezione e formazione degli esperti; sviluppo delle linee di ricerca per l'analisi della efficacia dei processi di miglioramento; progettazione delle iniziative di valutazione qualitativa delle azioni e dei progetti di INDIRE.

4.5. Area delle azioni di sistema, analisi di sistema scolastico nazionale ed internazionale

Realizzazione delle misure di sistemi nazionali in materia di istruzione per gli adulti e di istruzione e formazione tecnica superiore; manutenzione e valorizzazione del patrimonio bibliografico, iconografico e degli archivi storici interni anche attraverso la creazione di specifiche banche dati; collaborazione con il MIUR per la gestione dei Programmi dell'Unione Europea (vedi Statuto).

Obiettivi - Analisi dei principali aspetti del sistema scolastico con particolare attenzione: al rapporto tra scuola e mondo del lavoro, all'istruzione degli adulti e della formazione permanente anche nella dimensione internazionale, all'innovazione curricolare e allo sviluppo delle competenze; analisi comparate dei sistemi scolastici anche a supporto delle azioni di ricerca e di innovazione promosse dall'Istituto; valorizzazione del patrimonio librario e documentario anche al fine di condurre analisi storiche sui processi di innovazione che hanno caratterizzato la storia della scuola per sostenere ed indirizzare i processi di trasformazione del sistema scolastico e della didattica; attività di monitoraggio e analisi dell'efficacia delle attività realizzate dalle scuole nella partecipazione ai programmi europei.

Principali attività previste: progettazione e costruzione degli strumenti di raccolta dei dati per le analisi quantitative e qualitative e per l'analisi dell'efficacia delle attività realizzate; stesura e diffusione di rapporti di monitoraggio, analisi dell'efficacia e di ricerca sul sistema scolastico anche in relazione alle attività realizzate dalle scuole con i programmi europei; costruzione e sviluppo delle banche dati su ITS, Alternanza Scuola-lavoro e Educazione degli Adulti; raccordo con l'Unità Italiana di Eurydice anche a supporto delle attività di ricerca di INDIRE; analisi dei principali processi di innovazione che hanno caratterizzato la storia della scuola; analisi delle soluzioni di management adottate nelle scuole dei paesi europei.

Nell'attuazione delle differenti Aree di attività e di ricerca sopra individuate saranno realizzati progetti di studio e di analisi comparata e sperimentale, finanziariamente autonomi o in affidamento e/o cofinanziamento con enti terzi, che prevederanno una sempre più stretta collaborazione con le regioni e gli enti locali per le materie di competenza, con istituzioni, università e agenzie formative nazionali e internazionali al fine di garantire una sempre più elevata qualità scientifica dei servizi, delle produzioni e dei contenuti.

L'Istituto, in quanto affidatario della realizzazione e gestione attraverso l'Agenzia per il Programma Erasmus+, opererà in proseguimento alle attività già realizzate per il programma LLP con studi tesi alla diffusione e valorizzazione dei risultati sostenendo così il processo d'internazionalizzazione della scuola. La partecipazione al lavoro e ai principali obiettivi raggiunti attraverso le sperimentazioni europee in corso in materia di innovazione e comunicazione attraverso le nuove tecnologie (quali ad esempio eTwinning), garantirà il lavoro di ricerca e sviluppo complessivo dell'Istituto con un periodico e costante lavoro di confronto e scambio con le diverse aree di INDIRE. Le diverse azioni in cui si articola il programma Erasmus+ avranno una specifica area di riferimento che ne garantirà l'autonomia e il coordinamento gestionale secondo le modalità previste dai contratti con l'Unione Europea e le relative Autorità di gestione e controllo nazionali.

5. I servizi e le attività a carattere strutturale e funzionale

Tra le attività a carattere strutturale e di funzionamento si prevedono quelle legate-giuridica, finalizzata alla realizzazione e consolidamento dell'organizzazione del nascente Istituto come previsto per norma e articolato in una sede centrale e 3 sedi interregionali. L'organizzazione del lavoro e gli specifici compiti di supporto all'implementazione della strategia istituzionale da parte dei 3 nuclei sarà oggetto di sviluppo ed esecuzione nel corso del 2014, anno nel quale si renderanno necessari anche numerosi interventi legati all'adeguamento dei locali, alla strutturazione di nuove procedure operative, all'organizzazione di nuove modalità e flussi di comunicazione interne e esterne, ecc.

Inoltre si lavorerà all'adeguamento dei processi amministrativi fino alla gestione delle procedure connesse alla logistica e all'iter degli atti; alla completa digitalizzazione, attraverso ambienti *web based*, delle procedure per la somministrazione delle pratiche amministrative e dei conseguenti atti di spesa; all'implementazione del sistema informativo per la direzione del Personale in interconnessione con tutti gli applicativi esistenti e utilizzati dall'Istituto. Si garantiranno la piena digitalizzazione delle procedure di controllo di gestione e il rinnovamento e il rafforzamento delle procedure di rendicontazione e gestione della spesa.

L'Istituto è dotato di propri Sistemi Informativi e tutte le attività connesse saranno organizzate all'interno di un Servizio Sistemi Informativi che opererà in modo trasversale sia ai settori della ricerca che a quelli amministrativo-contabili e gestionali. Il Servizio quindi oltre a garantire la manutenzione dei macchinari in uso per l'attività ordinaria e straordinaria, affiancherà la struttura organizzativa per le esigenze di carattere più strettamente gestionali-amministrative ricordate poco sopra. Inoltre accompagnerà la progettazione, gestione e sviluppo delle piattaforme di formazione basate sul modello di *blended e-learning*, sostenendo la costruzione e gestione dei database documentali, funzionali e gestionali *web based*. S'intende pertanto dotare i Sistemi Informativi di una sezione che avrà il compito di raccordo costante tra le esigenze della ricerca e quelle di carattere organizzativo; in particolare si occuperà dell'implementazione di un sistema di "Identità Federata" con i sistemi informativi del MIUR, del servizio di elaborazione dati della formazione e di quelli previsti dalla normativa vigente per le PP.AA, di supportare il processo di dematerializzazione, di gestione amministrativa e finanziaria dell'Ente e di garantire la gestione dei servizi previsti dal GPU (Gestione Programmazione Unitaria ambiente di knowledge management e rendicontazione predisposto dall'ANSAS per i progetti PON FESR (Ambienti per l'apprendimento) e PON FSE (Competenze per lo Sviluppo) 2007-2013 nonché quelli di posta elettronica.

I Sistemi Informativi dell'Ente dovranno altresì garantire l'adeguamento dell'hardware e dei software per tutte le sedi in cui si articola l'Istituto, la comunicazione pubblica attraverso il portale principale www.indire.it in collegamento con gli uffici e i servizi di cui l'Istituto intenderà dotarsi per gli aspetti visual e redazionali.

6. Il Piano della ricerca 2014-2016

Considerate le priorità dell'Istituto il piano di ricerca si articolerà secondo i seguenti indirizzi assumendo un carattere di trasversalità alle cinque Aree organizzative in modo da garantire sia la più ampia partecipazione interna sia l'utilizzo di tutte le competenze presente all'interno dell'Ente. Tutte le attività di ricerca si avvarranno di collaborazioni sia nazionali che internazionali e saranno affidate a ricercatori di INDIRE secondo le modalità previste dallo Statuto:

1. Piano di ricerca sperimentale relativamente alla "efficacia" delle ICT nella didattica. Le attività di ricerca riguarderanno le dimensioni "spazio-tempo" della scuola, quindi gli aspetti organizzativi della didattica. Questa linea di ricerca permetterà di proseguire le attività avviate in precedenza da ANSAS in vista del convegno internazionale "Quando lo spazio insegna" che proseguirà sia con la collaborazione con il MAXXI di Roma che attraverso la costituzione di un comitato internazionale che permetta all'Istituto di confrontarsi con le soluzioni di organizzazione degli spazi adottate nei diversi Paesi in conseguenza con l'innovazione didattica conseguente alle introduzioni delle ICT. Per quanto riguarda la dimensione "tempo" l'Istituto avvierà una ricerca sui tempi dedicati all'apprendimento nella scuola tradizionale e nelle scuole che adottano le ICT individuando contemporaneamente gli effetti di tale riorganizzazione del tempo per lo sviluppo delle meta competenze, delle motivazioni all'apprendimento, delle diverse dimensioni sociali anche con riferimento all'abbandono scolastico. In questo momento infatti sulle ICT a scuola si sta trascinando un dibattito basato quasi esclusivamente su "percezioni fideistiche" o al contrario su "pregiudizi". Anche le analisi che sono state recentemente pubblicate tra i risultati OCSE PISA degli apprendimenti con l'utilizzo a casa e a scuola delle ICT non evidenziano un rapporto causale ma soltanto delle associazioni statistiche. Occorre impostare piuttosto ricerca "empirico-sperimentale" in grado di verificare effetti diretti non tanto sui risultati docimologici degli apprendimenti quanto sullo sviluppo di meta competenze, motivazioni all'apprendimento, sviluppo di una autonomia e di una maturazione complessiva degli studenti, maggiore o minore motivazione all'apprendimento, persistenza degli apprendimenti, ecc... L'Istituto anche per questo si avvarrà per quanto possibile di un gruppo di lavoro internazionale considerando di concludere questa attività di ricerca nell'ambito del triennio. Il piano di ricerca dovrà riguardare inoltre l'efficacia dei contenuti digitali per l'apprendimento nelle diverse aree disciplinari. Naturalmente questo richiederà una classificazione delle risorse digitali e una sperimentazione controllata direttamente nelle classi dei risultati e dell'efficacia dell'utilizzo dei diversi contenuti digitali nella didattica. Per realizzare una efficace attività sperimentale si dovrà naturalmente operare per singole aree disciplinari. Dovrà essere oggetto di analisi anche il rapporto tra l'utilizzo dei contenuti digitali e più in generale delle ICT e lo sviluppo delle abilità di lettura e comprensione del testo ma soprattutto di scrittura e rielaborazione dei contenuti da parte degli studenti. Queste linee di ricerca richiederanno una prima fase di indagine empirica e successivamente la messa a punto di un modello da proporre e sperimentare in alcune scuole/classi. I processi di innovazione da proporre all'interno dei "modelli" dovranno riguardare anche metodologie derivate da progetti internazionali quali ad esempio iTEC e Debate che l'Istituto si impegna a sviluppare nel triennio

2. Piano di ricerca su metodologia della formazione in servizio degli insegnanti. In questi anni INDIRE prima e ANSAS dopo hanno portato avanti uno dei più importanti progetti di formazione in servizio degli insegnanti in Europa. L'esperienze condotte in questi anni hanno evidenziato la necessità di far evolvere costantemente il modello di *blended e-learning* impostato nel 2001. E' stata avviata una attività di collaborazione con EUN, in ambito internazionale, per lo sviluppo di una piattaforma MOOC con caratteristiche "europee" con alcune differenze pertanto rispetto alla tradizionale struttura dei MOOC americani. L'attività di ricerca in questo caso si svolgerà in modo sperimentale attraverso la costruzione di nuovi modelli e della loro sperimentazione nell'ambito dei progetti e delle attività formative affidate dal MIUR a INDIRE.
3. Il Sistema Nazionale di Valutazione affida ad INDIRE il compito di supportare le scuole nel miglioramento. Anche da questo punto di vista è necessaria una ricerca sulla costruzione dei piani di miglioramento nelle scuole. Naturalmente lo sviluppo dei piani di miglioramento dovrà poi giovare dei risultati delle ricerche in precedenza descritte. Infatti l'Istituto dovrà caratterizzare il proprio intervento nei piani di miglioramento esclusivamente alle ICT, ai contenuti e linguaggi digitali e alla riorganizzazione del tempo e dello spazio conseguente, non avendo al suo interno le competenze necessarie per coprire altri settori ugualmente importanti. La ricerca in questo settore dovrà analizzare la scuola come "sistema" in modo da evidenziare i meccanismi che ne governano i processi di innovazione. Trattandosi infatti di un sistema complesso la scuola dovrà essere analizzata da diverse angolazioni in modo da individuare gli elementi determinanti per l'attivazione di processi di innovazione che non riguardano solo gli aspetti della didattica.
4. Ricerca e sviluppo di nuovi format per la "documentazione" delle esperienze di innovazione condotte dalle scuole e di nuovi sistemi di rappresentazione delle conoscenze prodotte. Anche in questo caso questa attività di ricerca si collega ad una lunga tradizione, iniziata con il progetto GOLD negli anni '90, di classificazione e rappresentazione delle buone pratiche condotte dalle scuole italiane. In questi anni sia l'evoluzione tecnologica che quella dei linguaggi multimediali ha permesso di trovare soluzioni sempre più efficaci in termini narrativi e di rappresentazione delle conoscenze. Avendo INDIRE come competenza fondamentale quella della documentazione delle buone pratiche, la ricerca di format e modalità efficaci e sempre nuove di rappresentazione e diffusione delle buone pratiche, questa tematica riveste un'importanza fondamentale.
5. Ricerca sui modelli di management delle scuole in Europa e della loro efficacia. La ricerca analizzerà i principali modelli di management anche finanziaria delle scuole (livelli di autonomia, controlli, sviluppo delle attività ...) per cercare di evidenziare per ciascuno i risultati in termini di efficacia e di rapporto con i costi.

Essendo l'Istituto impegnato costantemente nella costruzione e sviluppo di banche dati su alcuni dei grandi processi del sistema scolastico italiano è fondamentale che uno specifico impianto di ricerca supporti tutte le attività di monitoraggio e di raccolta dati sia nella fase di impostazione e di definizione dei data base sia soprattutto nella fase di analisi e di stesura dei rapporti in modo da offrire una chiave di lettura ai diversi aspetti del sistema scolastico che sono stati esaminati.

7. Il piano del fabbisogno del personale

In data 22.01.2013 è stato emanato il DPCM “Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell'articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135” (registrato dalla Corte dei Conti in data 18 marzo 2013 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, Parte Generale, n. 87 del 13 aprile 2013).

Detto provvedimento è la risultanza della ricognizione sulle dotazioni organiche effettuata dal Dipartimento della Funzione Pubblica in applicazione della normativa concernente la *Spending review*.

In tale provvedimento sono numericamente determinate le dotazioni organiche delle amministrazioni dello stato interessate, con l'applicazione delle percentuali di riduzione del personale appartenente alle qualifiche amministrative (dirigenziali e non).

In particolare viene enunciata alla Tabella 18 allegata al DPCM e richiamata dall'art. 1, comma 2, quale parte integrante del provvedimento, la dotazione organica dell'Indire, individuata in 145 unità di personale.

Ai sensi di quanto disposto dall'enunciato provvedimento ministeriale “*Le dotazioni organiche degli enti di cui ai commi 2 e 3 sono ripartite, secondo il rispettivo ordinamento, per profili professionali e per livelli economici e fasce retributive secondo la disciplina del relativo comparto di contrattazione ripartito tra i profili della ricerca e amministrativi.*”(art. 1, comma 9).

Dalla lettura del provvedimento si evince come l'Istituto non abbia subito alcuna variazione in diminuzione rispetto alla dotazione organica provvisoriamente individuata in 145 unità di personale (ricerca e non), come determinata dalla nota prot n. 145/IST del 05.04.2012 da parte del Direttore Generale del Dipartimento per l'istruzione, di approvazione della Delibera del Commissario straordinario Ansas n. 27 del 30.09.2011.

Di seguito le tabelle con l'indicazione dei dati economici:

Tabella A1 Piano assunzionale approvato (dati calcolati sulla base dei compensi per profilo secondo i tabellari vigenti)

POSIZIONE ECONOMICA	COSTO PER PROFILO	DOTAZIONE ORGANICA DEL PIANO ASSUNZIONALE APPROVATO	COSTO TOTALE
Dirigente seconda fascia (Dir. Amm.)	€ 127.112,80	2	€ 254.225,60
Ricercatore - Tecnologo I (Dirigente di ricerca)	€ 76.430,38	5	€ 382.151,90
Ricercatore - Tecnologo II (Primo Ricercatore)	€ 59.719,46	11	€ 656.914,06
Ricercatore - Tecnologo III	€ 47.307,23	50	€ 2.365.361,50

CTER IV	€ 53.752,11	8	€ 430.016,88
CTER V	€ 48.753,12	14	€ 682.543,68
CTER VI	€ 43.820,23	16	€ 701.123,68
Funzionario amm.ne 4° liv.	€ 53.752,11	2	€ 107.504,22
Funzionario amm.ne 5° liv.	€ 48.753,12	4	€ 195.012,48
Collaboratore amm.re 6° liv.	€ 43.820,23	30	€ 1.314.606,90
Collaboratore amm.re 7° liv.	€ 39.258,76	3	€ 117.776,28
	TOTALE UNITA'	145	€ 7.207.237,18
	TOTALE COSTO ORGANICO		€ 7.207.237,18

Considerato che, secondo il CCNL del 13/05/2009, l'inquadramento iniziale per i profili CTER, Funzionario Amministrativo e Collaboratore amministrativo deve avvenire solo a livello iniziale di ciascun profilo, si riporta nella **Tabella A2** il piano assunzionale iniziale. In tale tabella il costo totale iniziale è stato calcolato sulla base dei numeri complessivi per livello e profilo tenendo conto delle assunzioni per mobilità.

Tabella A2 Organico al termine della procedura concorsuale (dati calcolati sulla base dei compensi per profilo secondo i tabellari vigenti)

POSIZIONE ECONOMICA	COSTO PER PROFILO	PIANO ASSUNZIONALE INIZIALE	PIANO ASSUNZIONALE APPROVATO	COSTO TOTALE DEL PIANO ASSUNZIONALE INIZIALE
Dirigente seconda fascia (Dir. Amm.)	€ 127.112,80	2	2	€ 254.225,60
Ricercatore - Tecnologo I (Dirigente di ricerca)	€ 76.430,38	5	5	€ 382.151,90
Ricercatore - Tecnologo II (Primo Ricercatore)	€ 59.719,46	11	11	€ 656.914,06
Ricercatore - Tecnologo III	€ 47.307,23	50	50	€ 2.365.361,50
CTER IV	€ 53.752,11	0	8	€ 0,00
CTER V	€ 48.753,12	2	14	€ 97.506,24
CTER VI	€ 43.820,23	36	16	€ 1.577.528,28
Funzionario amm.ne 4° liv.	€ 53.752,11	0	2	€ 0,00

Funzionario amm.ne 5° liv.	€ 48.753,12	6	4	€ 292.518,72
Collaboratore amm.re 6° liv.	€ 43.820,23	3	30	€ 131.460,69
Collaboratore amm.re 7° liv.	€ 39.258,76	30	3	€ 1.177.762,80
		145	145	€ 6.935.429,79
	TOTALE COSTO ORGANICO al termine della procedura concorsuale			€ 6.935.429,79

La spesa prevista e autorizzata per il personale come dalle note MIUR sopracitate è da imputare al Fondo Ordinario degli Enti di ricerca. Per l'anno 2014, essendo ancora in fase di espletamento la procedura concorsuale, e essendo le assunzioni del personale e tempo indeterminato *diluite* nel tempo, si prevede una spesa di personale pari ad **Euro 5.809.809,91**.

In ragione della complessità dei compiti affidati a questo Istituto ed al fine di attuare con le migliori risorse possibili le finalità istituzionali, anche in forza del ruolo rivestito da INDIRE nel Sistema Nazionale di Valutazione, una volta conclusosi il piano assunzionale iniziale, si ritiene necessario un ampliamento della dotazione organica a 302 unità per l'anno 2015 (tabella A3).

Tale richiesta muove da quella che era la dotazione organica prevista nella Tabella A allegata all'art. 10, comma 1, dello "Schema di Decreto del Presidente della Repubblica recante "Regolamento di approvazione dello Statuto dell'Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica e di riordino della stessa, adottato ai sensi dell'art. 1, comma 611, della legge 27 Dicembre 2006, n. 296, dell'art. 2, comma 634, della L. 24 Dicembre 2007, n. 244 e dell'art. 27, comma 3, della Legge 18 Giugno 2009, n. 69", presentato alle Camere con atto 326 il 14/01/2011 in attuazione della disposizione di cui all'art. 17, c. 2, della L. 400/1988, richiamato dall'art.1, commi 610 e 611, della Legge finanziaria per il 2007.

Tale atto è stato recepito nella Relazione illustrativa allegata al D.L. 98/2011 (A.S. 2814) in cui si "evidenziava che tale consistenza risultava dal calcolo del 50% delle unità previste per l'INDIRE (49) e per gli IRRE (595) - in applicazione dell'art. 1, c. 611, della L. 296/2006 - e dalla sottrazione di ulteriori 20 unità per effetto dell'art. 17 del D.L. 78/2010" per un totale di n. 302 unità di personale complessivo.

Per gli anni 2015 e 2016, a fronte delle necessarie coperture finanziarie e autorizzazioni da parte del DFP, MEF e del Ministero vigilante, si prevede di completare l'organico fino alle 302 unità di personale come risulta dalla **Tabella A3**

Tabella A3 Organico 2015/2016 (dati calcolati sulla base dei compensi per profilo secondo i tabellari vigenti)

POSIZIONE ECONOMICA	COSTO PER PROFILO	DOTAZIONE ORGANICA AMPLIATA	COSTO TOTALE
Dirigente prima fascia	€ 211.671,93	1	€ 211.671,93
Dirigente seconda fascia (Dir. Amm.)	€ 127.112,80	3	€ 381.338,40
Ricercatore - Tecnologo I (Dirigente di ricerca)	€ 76.430,38	10	€ 764.303,80
Ricercatore - Tecnologo II (Primo Ricercatore)	€ 59.719,46	22	€ 1.313.828,12
Ricercatore - Tecnologo III	€ 47.307,23	101	€ 4.778.030,23
CTER VI	€ 43.820,23	84	€ 3.680.899,32
Funzionario amm.ne 5° liv.	€ 48.753,12	13	€ 633.790,56
Collaboratore amm.re 7° liv.	€ 39.258,76	66	€ 2.591.078,16
Operatore tecnico 8° livello	24.889,26	2	€ 49.778,52
Totale unità		302	
TOTALE COSTO ORGANICO anno 2015/2016			€ 14.404.719,04

Si richiede pertanto per il 2015 e il 2016 un finanziamento per la copertura delle spese di personale pari a **Euro 14.404.719,04**

8. La Pianificazione delle risorse finanziarie

Per la realizzazione delle attività sopra descritte, incluso il costo del personale indicato nelle precedenti sezioni, si richiede l'assegnazione, nell'ambito del piano di riparto del Fondo ordinario per gli enti e le istituzioni di ricerca, di un finanziamento come descritto nelle **Tabelle A4 e A5**.

Tabella A4 Fabbisogno finanziario 2014-2016 suddiviso per natura di spesa

	2014	2015	2016
Spesa corrente	8.200.923,00	17.384.432,00	17.384.432,00
Spese in conto capitale	500.000,00	300.000,00	200.000,00
Totale uscite	8.700.923,00	17.684.432,00	17.584.432,00

Tabella A5 Fabbisogno finanziario 2014-2016 suddiviso per tipologia di spesa

	2014	2015	2016
Spese di personale	5.809.809,91	14.404.719,04	14.404.719,04
Spese di funzionamento e attività di ricerca	2.391.113,09	2.979.712,96	2.979.712,96
Software	200.000,00	150.000,00	100.000,00
Hardware	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Manutenzione straordinaria	250.000,00	100.000,00	50.000,00
Totale uscite	8.700.923,00	17.684.432,00	17.584.432,00

IL PRESIDENTE

Giovanni Biondi