ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Piano Integrato della Performance

2021-2023

Relazione

valutazione della Performance 2022

Giugno 2022

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Sommario

Premessa 4

1. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati per la misurazione e la valutazione del Piano della Performance 2021 8

1.1 Metodologia 8

1.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte 9

1.3 Programma delle attività e raccolta dati 9

2. Missione e principali attività di INDIRE 11

2.1. Cosa facciamo 12

2.3 Come operiamo 19

2.4 Organizzazione INDIRE 22

2.5 Personale e analisi di genere 24

3. I principali risultati raggiunti da INDIRE nel 2021 26

3.1 La creazione del valore pubblico e i risultati della Performance organizzativa in sintesi 26

4 Risultati di Performance del Settore Ricerca al 31 dicembre 2021 29

4.1 Dettaglio dei risultati Settore Ricerca 39

Struttura di ricerca n. 1: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica 39

Struttura di ricerca n. 2: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM) 40

Struttura di ricerca n. 3: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area artistico-espressiva 42

Struttura di Ricerca n.4: Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale 42

Struttura di Ricerca n.5: Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti 44

Struttura di ricerca n. 6: Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS 47

Struttura di ricerca n. 7: Innovazione Metodologica e Organizzativa nel Modello Scolastico 50
Struttura di ricerca n. 8: Innovazione Metodologica e Organizzativa nelle Scuole Piccole 52
Struttura di ricerca n. 9: Innovazione Metodologica e Organizzativa nell'IdA 54
Struttura di ricerca n. 10: Modelli e metodologie per la documentazione, l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico 56
Struttura di ricerca n. 11: Valutazione dei processi di innovazione 58
Struttura di ricerca n. 12: Valorizzazione del Patrimonio Storico 60
Area Tecnologica 63

5 Risultati di Performance del Settore amministrativo-gestionale 64

6. Il processo di misurazione e valutazione e l'iter organizzativo 67
6.1 Gli strumenti 68
6.2 I profili generali di analisi 69
6.3 Il Processo 74

7. Profili conclusivi 76

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di INDIRE[1] ha lo scopo di sostenere l'azione di crescita dell'efficienza e dell'efficacia della ricerca e dell'amministrazione, nonché quello di mantenere un forte orientamento al risultato da parte di tutti i lavoratori dell'Ente. In tale ottica di miglioramento continuo dell'organizzazione, l'INDIRE ha adottato gli strumenti e i processi che consentono di tradurre la missione e la strategia gestionale ed operativa dell'organizzazione in un insieme coerente di risultati di performance, facilitandone la misurabilità e la valutazione. La pianificazione, la programmazione, la misurazione e, infine, la valutazione della propria "performance", intesa come l'insieme dei risultati delle azioni strategiche e delle attività poste in essere per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, sono le solide basi su cui migliorare e consolidare la dimensione operativa e la qualità organizzativa. Obiettivo prioritario della valutazione è quello di rilevare in che misura le priorità indicate dai Vertici Politici dell'Ente siano state attuate dai Dirigenti e i Dipendenti attraverso le attività di gestione e tradotte in prodotti e/o servizi per i cittadini. SI tratta cioè di rilevare, grazie alle evidenze, la capacità delle pubbliche amministrazioni di definire chiaramente la propria "mission" collegandola agli obiettivi di risultato raggiunti.

La Relazione annuale sulla *performance* di INDIRE[2], adottata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo dell'INDIRE e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) entro il 30 giugno di ogni anno[3], è il documento con il quale l'amministrazione, in un'ottica di massima trasparenza, riporta e rendiconta i risultati raggiunti dall'Ente in relazione a quelli programmati e che, pertanto, chiude il Ciclo della Performance dell'anno di riferimento.

Finalità del documento

Con le attività di misurazione prima e di valutazione poi, la presente Relazione: (a) acquisisce e riporta le risultanze della valutazione della Dirigente Amministrativa da

[1] Approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'INDIRE con Delibera n.6 del 02.02.2021

[2] Art. 10 c. 1 lett. b) d.lgs. 150/2009.

[3] La validazione della relazione sulla performance da parte dell'OIV (art. 14 c. 4 lett. c) d.lgs. 150/2009) è il documento che rappresenta il completamento del ciclo della performance (avviato con il piano della performance dell'anno precedente) attraverso la verifica, da parte dell'OIV, della comprensibilità, della conformità e dell'attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella relazione sulla performance.

parte del Direttore Generale e di questi da parte dell'OIV; (b) illustra e da evidenza a consuntivo e in riferimento all'anno precedente rispetto a quello in cui si effettua la valutazione (2021), ai risultati di *performance* raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati dai Settori Ricerca e Amministrativo-gestionale, derivati dal Piano Triennale delle Attività (PTA). Inoltre, grazie alle attività di monitoraggio realizzate in corso di esercizio, la Relazione evidenzia, motivandoli, gli eventuali scostamenti che, per ragioni endogene e/o esogene, si sono verificati e presenta le attività integrative/aggiuntive/sostitutive, i relativi obiettivi, gli indicatori e i target, ed infine, i risultati raggiunti.

Il documento, redatto in base agli indirizzi forniti dal Dipartimento della funzione pubblica nelle Linee guida n.3/2018 e dall'ANVUR (Linee Guida del 2015)[4], ha tra le sue finalità, quella di: (a) promuovere il miglioramento gestionale per riprogrammare obiettivi e risorse, tenendo conto dei risultati raggiunti nell'anno precedente, e ottimizzare progressivamente il funzionamento del ciclo della *performance*; (b) avere una forte valenza comunicativa ed essere così anche uno strumento di *accountabilty* attraverso il quale l'amministrazione rendiconta a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati raggiunti nel periodo considerato.

Nel 2021 INDIRE, in esecuzione di quanto previsto dalla normativa vigente, ha (a) redatto il Piano Integrato della Performance 2021-2023, che è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) con delibera n.7 del 02/02/2021; (b) realizzato l'attività di monitoraggio[5]interno del Piano al 30 giugno 2021 e, in tale occasione, ha completato la rimodulazione della propria programmazione delle attività gestite in corso di esercizio 2021 sia dal Settore Ricerca che dal Settore Amministrativo Gestionale.

---

[4] Fermi restando i principi della gestione partecipata, della chiarezza e della veridicità, della trasparenza e dell'*accountability*, tutti i documenti del Ciclo della Performance di INDIRE: (a) sono stati redatti in conformità agli indirizzi dell'ANVUR (come previsto dal D.Lgs. n. 74 del 25 Maggio 2017) e, in base a quanto indicato nel Sistema per la Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente; (b) descrivono gli obiettivi generali e specifici, la pianificazione triennale e la programmazione annuale e i relativi indicatori e valori target atti a misurare, in ultima analisi, la performance organizzativa dell'INDIRE nel suo complesso e ne seguono l'evoluzione nell'anno di riferimento, rendicontando anche i risultati.

[5] Art. 6 del D Lgs 150/2009

Condizioni di contesto

Come nel precedente anno scolastico, anche nel 2020/2021 il personale dell'INDIRE ha dovuto (a) far fronte alla gestione della emergenza pandemica da COVID-19; (b) programmare e realizzare le attività in un contesto caratterizzato da uno scenario mutevole, da avvenimenti e situazioni che hanno condizionato in modo particolare l'agire operativo del Settore Ricerca e quello Amministrativo-gestionale. A tal proposito soprattutto per il Settore Ricerca, rispetto a quanto definito in fase di programmazione per gli obiettivi specifici prefissati, per le attività da realizzare, nonché per le priorità stabilite e le scelte metodologiche effettuate, talvolta è stato necessario apportare modifiche per garantire la conduzione delle ricerche in corso e il raggiungimento degli obiettivi generali. Alla luce di ciò e in continuità con quanto deliberato dal CdA nella seduta dell'8 aprile 2020, l'INDIRE ha completato la rimodulazione della programmazione attraverso una revisione di alcune attività gestite in corso di esercizio 2021.

Oltre agli effetti della pandemia, sono almeno tre gli accadimenti da richiamare al fine di comprendere al meglio parte delle ragioni che hanno richiesto interventi di rimodulazione della programmazione iniziale da parte del Settore Ricerca di INDIRE nel 2021.

Innanzi tutto, sono da considerare le pianificazioni, centrali e periferiche, delle attività scolastiche, educative e formative per l'anno scolastico 2020/2021. Tali programmazioni sono state contraddistinte dal tentativo di tutelare il più possibile il benessere delle generazioni più giovani del Paese anche grazie ad un ripristino della normalità didattica. Le azioni sulle dimensioni organizzativa e didattica hanno cercato di non disperdere quanto le scuole erano riuscite a realizzare in fase di grave emergenza pandemica valorizzando i patti di corresponsabilità educativa nelle comunità territoriali di riferimento già sperimentati e sostenendo l'autonomia scolastica. Gli sforzi compiuti hanno fatto sì che la "normalità" si sia potuta realizzare solo parzialmente e "a singhiozzo" nel rispetto dei protocolli di sicurezza. Tutto ciò ha avuto un effetto sulle attività programmate dai ricercatori dell'INDIRE poiché ha creato l'aspettativa che alcune attività di ricerca in presenza si potessero realizzare mentre, di fatto, spesso non è stato possibile effettuare le visite nelle scuole e/o le osservazioni in classe.

Un secondo evento che ha interessato l'Ente riguarda la nomina del Ministro Bianchi da parte dell'esecutivo Draghi nel mese di Febbraio. Infatti, alcuni interventi che il Ministro Patrizio Bianchi ha attivato per sostenere la scuola nell'oggi e per costruire la scuola del futuro hanno visto il coinvolgimento diretto dell'INDIRE. Di particolare rilevanza il Piano Scuola Estate 2021 nel quale il Ministero dell'Istruzione ha avviato un progetto di accompagnamento che ha visto il

coinvolgimento dell'INDIRE (a) nella progettazione, reperimento e messa a disposizione delle risorse a favore di quelle scuole che presentano più elevati tassi di dispersione, nonché maggiori difficoltà di contesto; (b) nella messa a disposizione di una biblioteca digitale con esperienze di metodologie didattiche innovative; (c) nell'accompagnamento di 150 scuole attraverso uno sportello informativo per progettare interventi secondo i bandi PON.

Un terzo ed ultimo evento è relativo al cambio di vertice di INDIRE che è avvenuto tra giugno e settembre. Il cambiamento in atto e i passaggi di consegne in alcuni casi hanno rallentato alcuni procedimenti avviati con il vecchio CdA e rimasti in attesa di approvazione da parte del nuovo CdA.

Scelte metodologiche

Per le ragioni sopra richiamate, anche nell'esercizio in corso, è stata adeguata la scelta di ricorrere ad una pianificazione di tipo dinamico per poter far fronte ad una realtà caratterizzata da elevata complessità e variabilità. L'attivazione di un sistema di monitoraggio costante da parte dei Responsabili ha consentito di procedere nella realizzazione delle attività e al tempo stesso di operare quelle variazioni/integrazioni/sostituzioni degli obiettivi specifici, indicatori e/o target in modo da non inficiare il raggiungimento degli obiettivi generali di INDIRE.

Al fine di dare esecuzione a quanto indicato, da un punto di vista metodologico, sono state introdotte, rispetto alle precedenti annualità, nuove specifiche in merito alle tipologie di cause/condizioni che si sono verificate e che hanno imposto una revisione/rimodulazione della programmazione iniziale per ciascun obiettivo specifico o parti di esso. In particolare, ai responsabili delle strutture di ricerca è stato chiesto di indicare se le ragioni di modifica della programmazione siano state interne o esterne. Nel caso delle modifiche per ragioni interne è stato richiesto anche di evidenziare e illustrare quelle riconducibili al processo di ricerca.

Esiti

La performance dell'INDIRE al 31 dicembre 2021, rilevata attraverso la misurazione dichiarata degli indicatori associati a target e con la messa in accessibilità alle relative evidenze, risulta essere pari al 100%.

In relazione all'esito del processo intrapreso di programmazione e realizzazione delle attività da parte dell'INDIRE per il 2021, non sono state riscontrate particolari criticità che abbiano impedito in modo totale o comunque fondamentale la realizzazione di dette attività o che abbiano richiesto una modifica sostanziale degli obiettivi specifici e generali. Sono risultate necessarie solo delle parziali e puntuali revisioni/rimodulazioni degli obiettivi specifici in relazione ad alcuni indicatori e target che sono avvenute in sede di monitoraggio intermedio. Quindi per quanto riguarda gli esiti della Performance Organizzativa non sono da evidenziare/segnalare problemi e/o criticità rilevanti rispetto agli obiettivi prefissati.

Tutti gli obiettivi dell'INDIRE, misurati al 31dicembre 2021, sia del Settore Ricerca, che del Settore Amministrativo-Gestionale sono stati realizzati.

1. Metodologia, strumenti, attività e raccolta dei dati per la misurazione e la valutazione del Piano della Performance 2021

1.1 Metodologia

È da premettere che l'OIV dell'INDIRE, nell'ambito del proprio compito finalizzato a garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della Performance (art. 14, comma 4, lett. d del D.lgs. 150/2009), nonché la corrispondenza di detti processi con le Linee guida di riferimento del Dipartimento della Funzione Pubblica e dell'ANVUR e con il Sistema di Misurazione e Valutazione dell'Istituto, ha voluto fornire suggerimenti metodologici su profili tecnici e di processo organizzativo per migliorare la razionalità e la chiarezza, da parte dell'Istituto, in relazione al processo di monitoraggio, riprogrammazione/rimodulazione (in fase intermedia) degli obiettivi di Performance 2021. In particolare, l'OIV ha invitato INDIRE a presidiare il processo organizzativo di verifica ed eventuale modifica degli obiettivi secondo logiche stringenti. I vari soggetti organizzativi, ciascuno, nell'ambito del proprio ruolo, compiti e responsabilità, sono invitati a garantire, anche in fase di monitoraggio, il mantenimento di un equilibrio tra le proposte di variazione e gli obiettivi contenuti nel Piano di Performance 2021 originario al fine di garantire la visione complessiva attesa dai vertici per l'anno in corso. Infatti, ogni intervento sulla revisione dell'obiettivo e dei suoi accessori (indicatori, target, ...) è stato adeguatamente ponderato proprio in quanto rappresenta un'alterazione di quanto deciso complessivamente ad inizio anno, determinando conseguenze, in positivo o in negativo, anche in termini di carichi di lavoro individuali, di cui occorre tenere presente. È importante che le variazioni/rimodulazioni di un obiettivo (a) non svuotino l'obiettivo stesso (o parti significative di esso), (b) non ledano la razionalità del Piano di Performance originariamente progettato; (c) non riducano i carichi di lavoro previsti per i singoli e i gruppi di lavoro; (d) non pregiudichino il processo di valutazione in mancanza di oggettività e di cortocircuito tra oggetto della valutazione e valutatore. Potenziali rischi possono presentarsi sia nelle revisioni che operano in sottrazione/ridimensionamento dell'obiettivo, sia in quelle che operano in aumento e che potrebbero mettere in crisi la sostenibilità organizzativa dei singoli dei gruppi, delle strutture o dello stesso Ente. Per tali ragioni è importante che le cause che richiedono una revisione dell'obiettivo, o sue parti, siano ben analizzate. È importante comprendere se siano state determinanti cause interne all'organizzazione (quali possono essere dipendenti dal valutando, sia esso soggetto singolo o gruppo/struttura) o esterne anche al fine di riformulare adeguatamente l'obiettivo e tenerne

conto nella valutazione finale. In particolare, nel caso dell'INDIRE, in quanto ente di ricerca, è importante tenere conto anche di quelle variazioni interne che siano da ricondurre a ragioni ed evidenze legate alla ricerca e ai suoi processi di sviluppo. Ciò è suggerito anche da ANVUR nelle "Linee guida per la Valutazione degli Enti Pubblici di Ricerca a seguito del decreto legislativo 25 novembre 2016, n.218". L'ANVUR evidenzia come la Ricerca Scientifica, a differenza di quella Istituzionale, si caratterizza per una limitata programmabilità in termini qualitativi degli output finali della ricerca stessa e di tale specificità gli Enti devono tenere conto in sedi di valutazione e programmazione delle proprie attività.

1.2 Strumenti e tipologia di informazioni raccolte

Alla luce di quanto sopra esposto, anche in fase di monitoraggio del Piano, è stato richiesto alle Strutture di ricerca di specificare se le variazioni di obiettivo specifico (indicatore, target, …) si siano rese necessarie per ragioni interne o esterne. Nel caso di ragioni interne è stato poi richiesto se siano da ricondurre al processo di ricerca e/o ad evidenze che abbiano richiesto diverse scelte di carattere metodologico, di processo, cambi di direzione, altro.

Anche in questa annualità, anche a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria, sono stati programmati degli incontri informativi/formativi da remoto in plenaria e degli incontri-audizione one-to-one, sempre da remoto, condotti con i Responsabili di ogni singolo ufficio/struttura di ricerca.

Gli strumenti utilizzati per condurre l'attività sono di due tipi: (a) uno di tipo compilativo (la Scheda di Misurazione e Valutazione del Piano – Allegato A); (b) una di tipo interattivo (incontri-audizione).

1.3 Programma delle attività e raccolta dati

L'attività di misurazione e valutazione del Piano della Performance 2021-2023 (adottato dal CdA con delibera n.7 del 02/02/2021) è stata formalmente avviata alla fine di aprile con comunicazioni e scambi preparatori dell'Organismo Indipendente di Valutazione con la Struttura Tecnica Permanente. Nel corso di questi contatti sono state pianificate le azioni di misurazione e valutazione relative a detto Piano per gli Uffici, il Settore amministrativo-gestionale e il Settore ricerca.

Gli incontri in plenaria on line con i responsabili del Settore Amministrativo-Gestionale (Risorse Umane, Affari generali e servizi giuridico-amministrativi; Finanza, pianificazione e controllo), l'Ufficio Comunicazione, l'Ufficio per i Sistemi informativi e di Statistica, l'Agenzia Nazionale, l'Ufficio di Staff e la Segreteria di Direzione Generale si sono tenuti nel mese di maggio mentre quelli con il Settore Ricerca e i Responsabili delle 12 Linee/Strutture di Ricerca e Area Tecnologica si sono tenuti in occasione delle riunioni di coordinamento. Durante gli incontri è stato illustrato

il percorso da compiere per completare le rilevazioni e le verifiche sulla documentazione per ciascun obiettivo, indicatore e target e sono stati condivisi gli strumenti (cfr. Scheda di misurazione e valutazione del Piano Integrato della Performance 2021) e individuata una modalità per gli incontri/confronti individuali da remoto.

Sotto il profilo metodologico, L'INDIRE realizza le attività in coerenza con il metodo di misurazione e valutazione della performance organizzativa utilizzato nel piano della performance che si avvale di: obiettivi (ciò che si vuole perseguire); indicatori (ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento degli obiettivi); target (il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto). Obiettivi, indicatori e target sono elementi distinti, ma perfettamente complementari nel disegno della performance organizzativa attesa. Pertanto, ai Responsabili è stato richiesto di precompilare la scheda indicando, per ciascun obiettivo previsto: (a) il valore di avanzamento con riferimento a ciascun indicatore/target previsto; (b) eventuali criticità riscontrate che possono aver impedito la realizzazione dell'attività; (c) il link alla documentazione e delle evidenze relative a ciascun indicatore/target.

Le attività si sono concluse con una riunione congiunta tra la Struttura Tecnica Permanente e l'OIV in data 22 giugno 2022.

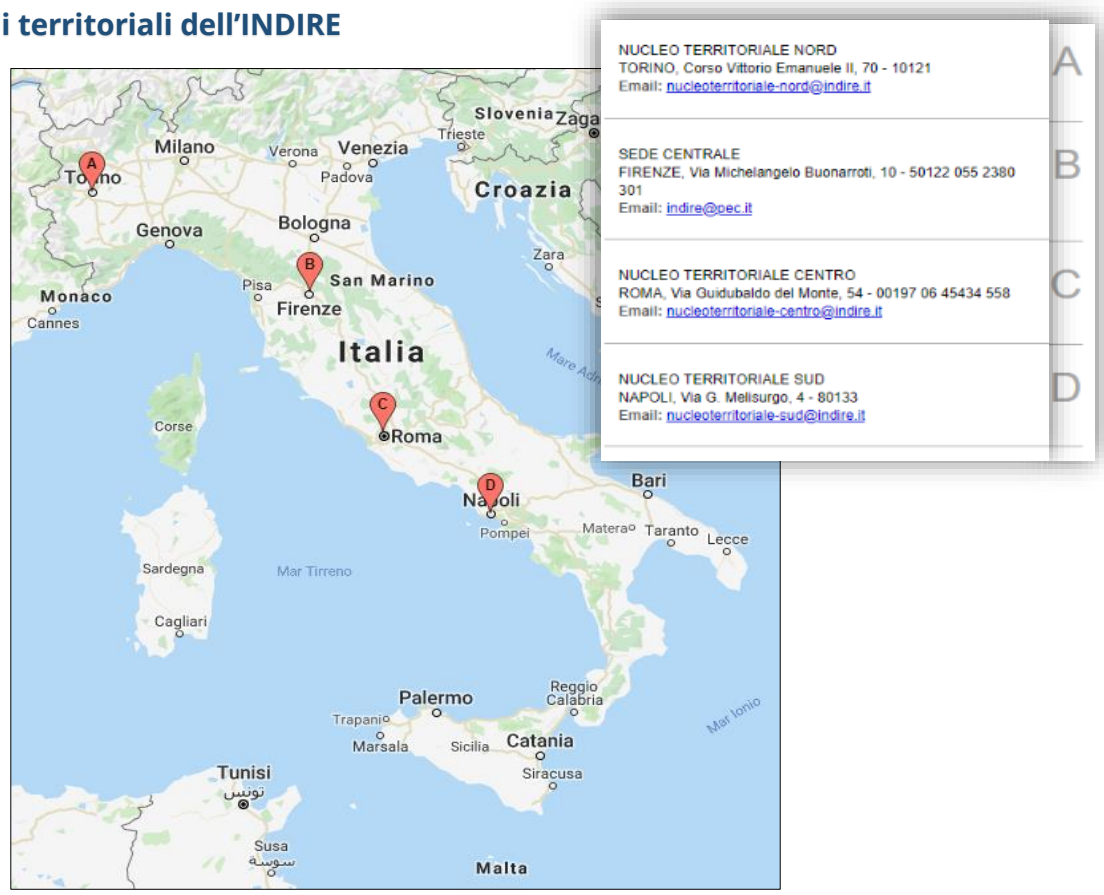
La Relazione, quindi, intende fornire al lettore un quadro completo sui risultati raggiunti da INDIRE nel 2021 per consentirgli di riflettere anche sulla qualità della performance del Settore Ricerca e, in sinergia con questo, dal Settore Amministrativo gestionale.

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

2. Missione e principali attività di INDIRE

L'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa (INDIRE) è il più antico ente di ricerca del Ministero dell'Istruzione e fin dalla sua nascita accompagna l'evoluzione e l'innovazione del sistema scolastico italiano investendo in formazione e innovazione e sostenendo i processi di miglioramento della scuola. Oltre alla sede centrale a Firenze, ha tre nuclei territoriali a Torino, Roma e Napoli. L'Ente è dotato di autonomia statutaria, scientifica, organizzativa, regolamentare, amministrativa, finanziaria, contabile e patrimoniale.

Fig. 1 – Le sedi territoriali dell'INDIRE



L'Istituto nasce nel 1925 a Firenze come Mostra didattica nazionale sui prodotti delle scuole "nuove", quelle che realizzavano l'idea di Giuseppe Lombardo Radice di una didattica intesa come esperienza "attiva". Nel 1929, per dare una sede permanente alla Mostra, viene istituito il Museo Didattico Nazionale che nel 1941 diviene Centro Didattico Nazionale (CDN), nel 1953 Centro Didattico Nazionale di Studi e Documentazione (CDNSD) e nel 1974 Biblioteca di Documentazione Pedagogica (BDP).

Durante gli anni Ottanta, la Biblioteca è stata protagonista di un pionieristico utilizzo delle tecnologie digitali che ha rivoluzionato l'idea stessa di documentazione didattica, facendone un innovativo motore di diffusione della conoscenza. Nel 1995, l'anno dell'avvento di Internet, inizia un'opera di supporto alle scuole per un utilizzo più intenso e consapevole della Rete.

Nel 1999 l'ente progetta e realizza il primo percorso di formazione interamente online rivolto ai docenti, percorso che vedrà oltre 90.000 iscrizioni.

Nel 2001 la BDP diviene INDIRE, Istituto Nazionale di Documentazione per l'Innovazione e la Ricerca Educativa. Nel periodo 2001-2011, l'Istituto è impegnato in grandi iniziative online per la formazione degli insegnanti italiani e nella promozione dell'innovazione tecnologica e didattica nelle scuole.

Nel 2007, con la Legge 296/2006, l'INDIRE diviene ANSAS, Agenzia Nazionale per lo Sviluppo dell'Autonomia Scolastica. In base poi a quanto stabilito dall'art.19 del DL.98/2011 convertito con modificazioni dalla Legge 111/2011, dal 1 settembre 2012 viene ripristinato l'INDIRE.

Oggi l'Istituto continua a essere al fianco della scuola per promuovere l'innovazione ed è un punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia e per l'innovazione del sistema scolastico. Sviluppa nuovi modelli didattici, sperimenta l'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, promuove la ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento. L'Istituto vanta una consolidata esperienza nella formazione in servizio del personale docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici ed è stato protagonista di alcune delle più importanti esperienze di e-learning a livello europeo.

Insieme all'Invalsi e al corpo ispettivo del Ministero dell'Istruzione, l'Indire è parte del Sistema Nazionale di Valutazione in materia di istruzione e formazione. In questo ambito, l'Istituto sviluppa azioni di sostegno ai processi di miglioramento della didattica per l'innalzamento dei livelli di apprendimento e il buon funzionamento del contesto scolastico.

2.1.Cosa facciamo

Negli anni l'Istituto è divenuto il punto di riferimento per la ricerca educativa in Italia, soprattutto in relazione allo sviluppo di nuovi modelli didattici, alla sperimentazione dell'utilizzo delle nuove tecnologie nei percorsi formativi, alla promozione e alla ridefinizione del rapporto fra spazi e tempi dell'apprendimento e dell'insegnamento.

Fig. 2 – Principali attività dell'INDIRE, punto di riferimento della ricerca educativa in Italia

L'Istituto vanta una consolidata esperienza, avviata nella seconda metà degli anni '90, nella formazione in servizio del personale della scuola: docente, amministrativo, tecnico e ausiliario e dei dirigenti scolastici.

Anche nella attuale configurazione dell'Ente, la *mission* dell'Istituto[6] prevede la cura della formazione in servizio del personale della scuola, attraverso attività di accompagnamento e riqualificazione professionale sia in presenza sia in modalità *e-learning*; 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; il sostegno delle strategie di ricerca e formazione riferite allo sviluppo dell'innovazione digitale e dei sistemi tecnologici e documentari. 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

[6] Cfr. Art. 2 e 3 dello Statuto di INDIRE, adottato dal CdA con delibera n.13 del 20/10/2017

innovazione centrati sulla diffusione e sull'utilizzo delle nuove tecnologie, attivando coerenti progetti di ricerca tesi al miglioramento della didattica.

Fig. 3 – L'INDIRE cura la formazione in servizio del personale della scuola

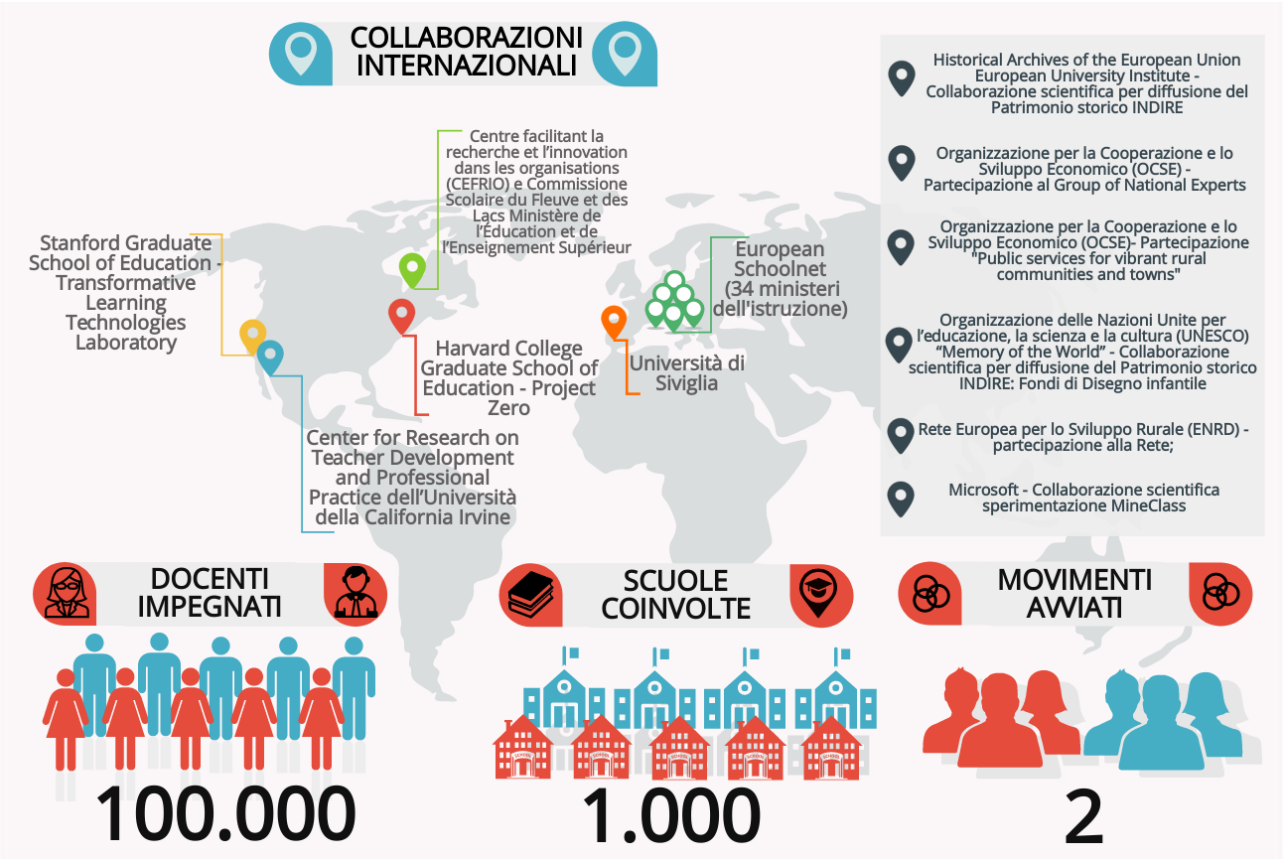
Attraverso monitoraggi quantitativi e qualitativi, banche dati e rapporti di ricerca, l'Indire osserva e documenta i fenomeni legati alla trasformazione del curricolo nell'istruzione tecnica e professionale e ai temi di scuola e lavoro come, ad esempio, l'evoluzione dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS).

Nel corso degli anni la ricerca Indire si è concentrata principalmente sulla scuola del primo e del secondo ciclo, alla luce del Decreto Legislativo n. 65 del 13 aprile 2017, nuova attenzione è stata posta anche nei confronti della fascia d'età 0-6 anni con connesse esigenze relative alla formazione degli educatori. Per realizzare i propri obiettivi è importante che l'Istituto si collochi al centro del dibattito scientifico internazionale e dei processi di innovazione oltre che dei bisogni della scuola e degli insegnanti. Sono state infatti avviate, importanti collaborazioni internazionali: Harvard College *Graduate School of Education - Project Zero*, sui temi dell'innovazione; *Transformative Learning Technologies Laboratory* della *Stanford Graduate School of Education*, per un collegamento tra attività laboratoriali e sviluppo di competenze matematiche; il *Center for Research on Teacher Development and Professional Practice* dell'Università della California *Irvine*, sui temi della professione docente, oltre ad *European Schoolnet*, importante consorzio di 34 Ministeri dell'Educazione la cui *mission* si focalizza sul motto: "*transforming education*".

I movimenti avviati in questi anni, Avanguardie educative e Piccole scuole, così come tutte le attività di ricerca, hanno ormai coinvolto quasi un migliaio di scuole di ogni ordine e grado.

Ci troviamo di fronte, quindi, ad oltre 100.000 insegnanti impegnati in diverse attività di innovazione ed è importante, per questo, che il PTA, pur nelle sue diverse articolazioni, debba vivere e alimentarsi attraverso una continua e forte collaborazione tra la comunità scientifica e la scuola. È inoltre necessario che ogni impegno di ricerca settoriale garantisca un alto livello di trasversalità, per contribuire al raggiungimento della *mission* dell'Indire.

Fig. 4 – Le collaborazioni internazionali dell'INDIRE



L'istituto ha il compito di gestire Erasmus+, il programma dell'Unione europea per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport per il periodo 2014-2020 e per il nuovo settennato 2021-2027. Inoltre, è servizio nazionale di supporto per i seguenti progetti europei: *eTwinning*, la comunità di docenti per connettersi, collaborare e condividere idee in Europa; *Epale*, la piattaforma online europea interamente dedicata al settore dell'educazione degli adulti; *Eurydice*, la rete europea di informazione sull'istruzione e sistemi educativi in 37 paesi.

Fig. 5 – Agenzia Nazionale, Programmi e progetti internazionali affidati all'INDIRE

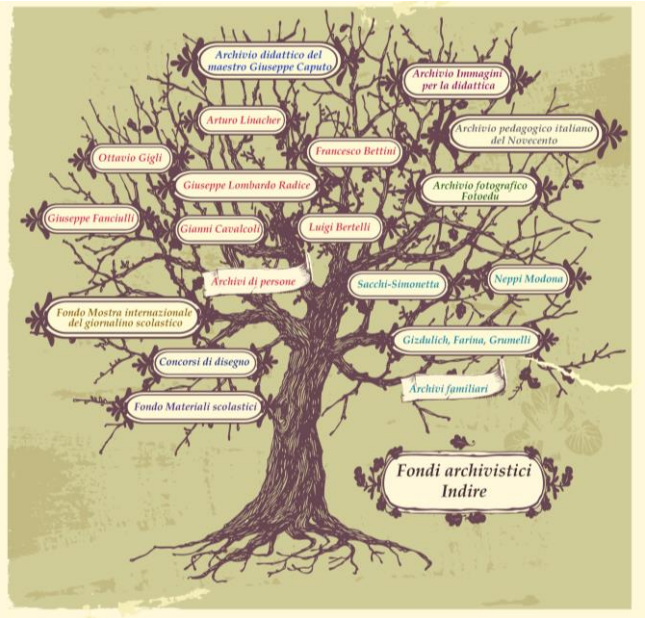
Sempre in ambito internazionale, come già sopra richiamato, l'Indire fa parte del Consorzio EUN – *European Schoolnet*, composto da 34 Ministeri dell'Educazione dei Paesi europei, che mira a portare l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento attraverso il coinvolgimento dei portatori di interesse: ministeri dell'istruzione, scuole, insegnanti, ricercatori e partner del settore. Il Consorzio nasce e opera in una dimensione transazionale per realizzare la sua *mission*: supportare gli *stakeholder* dell'istruzione in Europa nella trasformazione dei processi educativi per le società digitalizzate del 21 ° secolo. Infatti EUN opera identificando e testando pratiche innovative promettenti che prevedono anche l'uso pedagogico della tecnologia, condividendo prove del loro impatto e supportando l'integrazione delle pratiche di insegnamento e apprendimento testate nelle scuole. L'Istituto guarda all'Europa soprattutto proprio attraverso le sue tante collaborazioni, grazie

alle quali contribuisce allo sviluppo di una rete di contatti, scambi, flussi di informazioni ed esperienze fra scuole, studenti, aziende e istituzioni di tutti i Paesi dell'Unione Europea per raggiungere il comune obiettivo di innovare e migliorare la scuola.

Anche le attività di monitoraggio e di analisi, sia quantitative, che qualitative nelle quali è impegnato l'Istituto, non si esauriscono nella pubblicazione dei rapporti, ma si raccordano con le Strutture di Ricerca ed i progetti che sostengono l'innovazione: è il caso dell'Agenzia nazionale Erasmus+, del PON monitoraggio, ricerca e supporto tecnico-didattico (GPU) e di Gestione degli Interventi sull'Edilizia Scolastica (GIES), che rappresentano un qualificato laboratorio di analisi della progettualità della scuola all'interno del quale intercettare e selezionare nuove idee e proposte, analizzarle, documentarle per portarle a sistema.

Infine, deve farsi riferimento al patrimonio storico e all'archivio dell'Indire. Si tratta di un ricco patrimonio documentario, librario e di sussidi/elaborati didattici otto-novecenteschi: una vera e propria "memoria educativa", una ricca varietà di fonti dove rintracciare informazioni sui saperi e sui modi di fare scuola, sui pensieri e sui quadri interpretativi che hanno guidato le scelte nei sistemi educativi del passato. Tale memoria offre alla ricerca INDIRE la possibilità di sviluppare una lettura dei fenomeni e della prassi educativo-pedagogica capace di coniugare passato, presente e futuro. Il ricco patrimonio documentario otto-novecentesco dell'Ente è uno dei pochi in Italia specializzati nella raccolta e nella valorizzazione di materiale documentario di interesse storico-pedagogico.

Fig. 6 – Albero del fondo archivistico dell'INDIRE



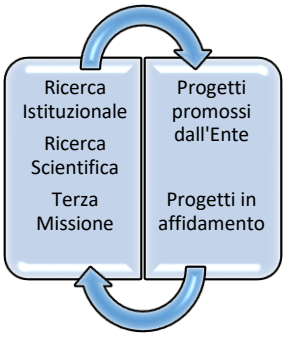
Per il raggiungimento degli obiettivi generali e strategici l'organizzazione del PTA 2021-2023 prevede 12 strutture di ricerca, un'Area Tecnologica ed un ambito denominato "iniziative strategiche" che rappresenta un'area di "incubazione" nella quale vengono affrontate, dal Presidente, dai dirigenti di ricerca e dal dirigente tecnologo, tematiche generali che in alcuni casi si potranno trasformare in progetti da affidare alle strutture di ricerca. L'area dei progetti strategici affronta inoltre, in modo preliminare, tematiche che richiedono spesso un'impostazione comune, soluzioni che devono nascere da una analisi dei risultati ottenuti dalle diverse strutture e dai progetti condotti negli anni.

2.3 Come operiamo

L'Istituto opera sulla base di quanto stabilito dal Documento di Visione Strategica (DVS) decennale e dal Piano Triennale di Attività (PTA) in coerenza con il Programma Nazionale di Ricerca e con quanto indicato dal Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Inoltre, svolge le proprie attività in armonia con le politiche e le azioni dell'Unione Europea.
La programmazione di lungo periodo dell'Istituto viene definita tramite il Documento di Visione Strategica decennale elaborato ai sensi del D.Lgs. 218/2016, adottato con Delibera del Consiglio di Amministrazione n.69 del 31 ottobre 2019, il quale evidenzia il ruolo dell'INDIRE e l'inquadramento delle sue attività nella prospettiva nazionale, europea e internazionale.

In linea con il Documento di Visione Strategica decennale, l'Istituto determina un Piano Triennale di Attività. Il piano, a partire dalle le Aree strategiche di intervento, stabilisce i programmi e le linee di ricerca che dovranno essere condotte dall'Istituto, gli obiettivi da perseguire e la pianificazione temporale. Esso costituisce la base per la predisposizione del bilancio di previsione e del piano del fabbisogno del personale, sia a tempo determinato che indeterminato. Il PTA è aggiornato annualmente, utilizzando le stesse procedure e modalità previste per la sua redazione triennale.

Nel rispetto degli obbiettivi generali e strategici e mantenendo una linea di continuità e di valorizzazione dei risultati raggiunti negli anni e delle esperienze maturate anche in termini organizzativi, articola le attività cercando un più diretto collegamento tra ricerca, progetti in affidamento e quelli promossi dall'Istituto. I progetti rappresentano il vero laboratorio sperimentale dove proporre le innovazioni individuate dal preliminare lavoro di ricerca, ma anche dove selezionare, approfondire e trarre soluzioni e nuove proposte.



Come indicato nel DVS, per la realizzazione delle attività L'INDIRE è organizzato in 12 Linee/Strutture di Ricerca che corrispondono alle principali aree strategiche di intervento:

1 Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area linguistico-umanistica
2 Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)
3 Didattica Laboratoriale ed Innovazione del Curricolo nell'area Artistico/Espressiva
4 Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della didattica laboratoriale
5 Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti
6 Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali, percorsi di apprendistato. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS
7 Innovazione metodologica e organizzativa nel modello scolastico
8 Innovazione metodologica e organizzativa nelle scuole piccole
9 Innovazione metodologica e organizzativa nell' Educazione Permanente e nel sistema Ida
10 Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni
11 Valutazione dei processi di innovazione
12 Valorizzazione del patrimonio storico
Area Tecnologica

Le prime quattro Strutture, a diverso titolo, si occupano dell'innovazione didattica nelle tre aree pluridisciplinari e nella didattica laboratoriale. Le strutture 5, 7, 8 si concentrano sull'innovazione del modello scolastico, mentre le Strutture 6 e 9 si occupano di due specifiche profilazioni e delle relative esigenze scolastiche, legate entrambe al mondo del lavoro e della formazione degli adulti. Le Strutture 10, 11, 12 hanno natura trasversale e sono finalizzate a una riflessione generale sulle diverse attività di ricerca promosse da INDIRE.

Nel PTA 2021-2023 è stata data maggiore rilevanza alle attività dell'Area Tecnologica, che, come da Regolamento d'Istituto, supporta le attività di ricerca curando la progettazione, la realizzazione, la ricerca delle applicazioni e delle architetture tecnologiche e l'implementazione e gestione dei sistemi informativi che sono funzionali agli sviluppi della ricerca.
Al contempo l'Area svolge ricerca autonoma nel campo delle applicazioni tecnologiche hardware e software. Si evidenzia infatti come, sulla base dell'esperienza degli anni passati, una serie di campi di studio sulle tecnologie non siano contemplati dalle Strutture di Ricerca INDIRE in quanto ambiti prettamente tecnici, ma necessiterebbero altresì di un approfondimento per valutarne potenziali ricadute sugli obiettivi e le strategie delle diverse attività di ricerca.
Obiettivo dell'Area tecnologica è quindi, oltre al supporto tecnologico alle attività delle Strutture di Ricerca INDIRE, lo studio e la prototipazione di soluzioni tecnologiche che possano trovare un successivo impiego nelle suddette Strutture. Quali, per fare un esempio, l'Intelligenza Artificiale e le sue potenziali applicazioni in ambiti come la profilazione degli utenti, la personalizzazione degli apprendimenti, la valutazione dei processi di apprendimento.

L'ampio numero di strutture di ricerca non significa che le attività di INDIRE non seguano un disegno organico o che costituiscano un insieme frammentato. Infatti, tutte le strutture seguono delle specifiche linee di ricerca, descritte nel Documento di Visione Strategica decennale (DVS). Il DVS raggruppa le attività delle strutture in base a target prevalenti e in modo da valorizzare i legami che esistono tra linee di ricerca che potrebbero invece apparire troppo frammentate.

Per le specificità di obiettivo e di contesto, la ricerca INDIRE si caratterizza per il confronto continuo con la dimensione operativa delle istituzioni scolastiche e del sistema educativo e formativo nel suo complesso a livello nazionale e internazionale. Ciò consente al personale di individuare modalità efficaci per diffondere conoscenza e innovazione anche grazie al confronto continuo con chi opera ogni giorno sul campo educativo e di cogliere l'efficacia di una cultura basata sull'evidenza a supporto dei processi decisionali, con l'obiettivo di utilizzare adeguatamente le informazioni disponibili, costruendo indicatori e parametri capaci di entrare nel merito dei percorsi e dei processi educativi, in grado di misurare l'efficacia delle organizzazioni scolastiche nell'erogazione di servizi di elevata qualità. In considerazione di quanto appena esposto e in continuità con quanto avviene già nella

gestione della ricerca, complessivamente la metodologia proposta e utilizzata con il SMVP adottato dall'INDIRE intende promuovere una cultura organizzativa che sappia assicurare elevati standard qualitativi dei prodotti, dei processi e dei servizi realizzati anche attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa sia delle strutture di ricerca che a livello individuale, esplicitando e chiarendo, in base a quanto indicato nei documenti regolativi le dimensioni organizzative e operative previste. La partecipazione attiva di tutto il personale alla realizzazione di una buona performance da parte dell'Ente è possibile grazie ad una continua ed efficace collaborazione tra i due Settori dell'Ente: Ricerca e Amministrativo-Gestionale. La valutazione e l'analisi sistematica delle determinanti della variabilità che si può registrare nella performance, combinate con una seria politica interna di continuo miglioramento della qualità delle attività di ricerca e di quelle amministrative-gestionali, sono tra i fattori da presidiare per garantire lo sviluppo dell'Ente nei prossimi anni con conseguente sviluppo del sistema educativo nel nostro Paese.

2.4 Organizzazione INDIRE

Il CDA, con delibera n. 11 del 21/03/2019, ha adottato il Regolamento di Organizzazione e del Personale in applicazione dell'articolo 18 dello Statuto INDIRE.

Il Regolamento presenta l'assetto e il funzionamento organizzativo dell'INDIRE, i processi decisionali e gestionali, indica i compiti e le responsabilità ripartiti tra gli organi dell'Istituto, le strutture, la disciplina del rapporto di lavoro del personale.

Per l'espletamento delle proprie funzioni e l'attuazione delle attività volte al perseguimento degli obiettivi, l'Istituto è articolato in: Settore Ricerca, Settore Amministrativo-Gestionale e Agenzia Nazionale.

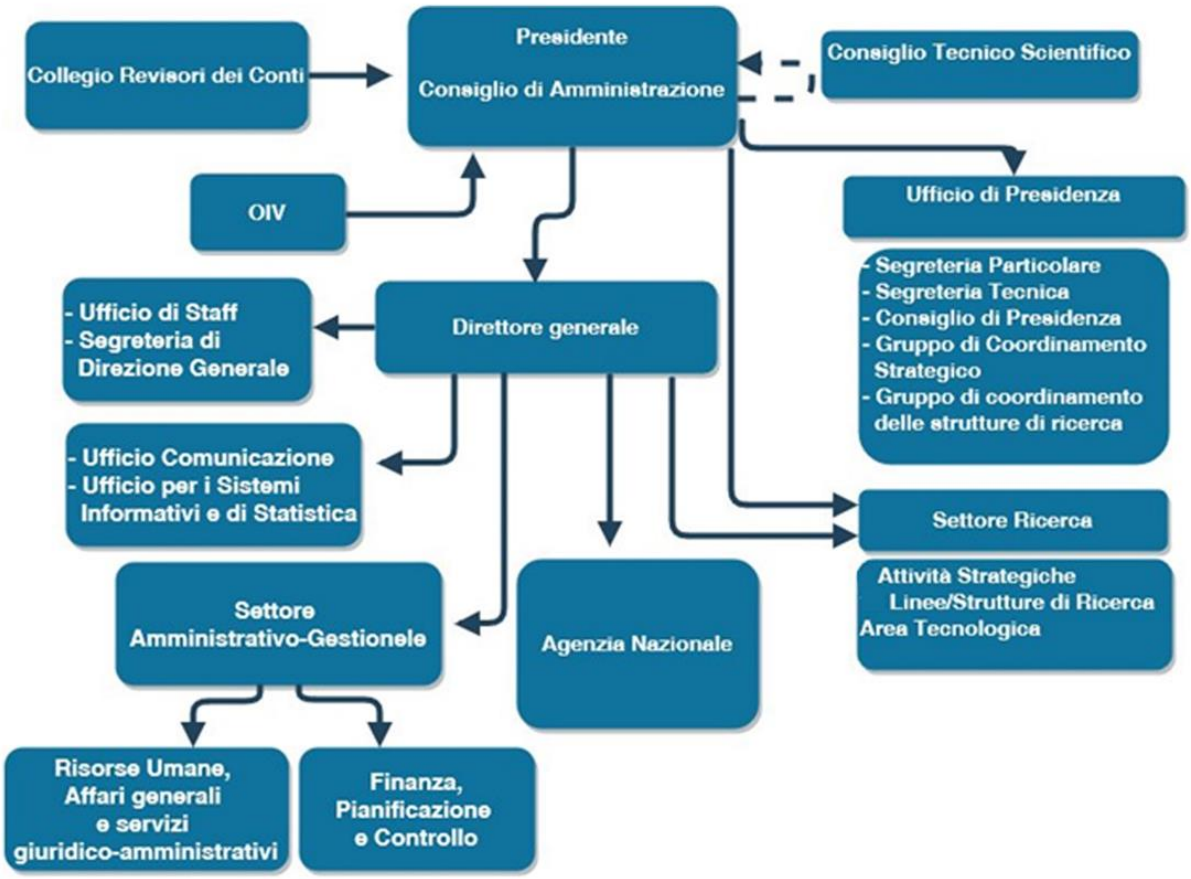
Il Settore Ricerca, avente natura tecnico-scientifica, gestisce e sviluppa attività omogenee di ricerca, informazione e formazione, in conformità agli obiettivi programmatici individuati dal Programma Triennale delle Attività.

Il Settore Amministrativo-Gestionale svolge attività di carattere amministrativo, finanziario, giuridico e di gestione del personale e in generale, tutte le attività necessarie per il funzionamento dell'Istituto e per il raggiungimento dei suoi obiettivi.

L'Agenzia Nazionale gestisce il Programma dell'Unione Europea per l'istruzione e la formazione nell'ambito dei settori della Scuola, dell'Educazione degli Adulti e dell'Università.

Per lo sviluppo delle attività di ricerca l'Istituto si articola in: a) Attività Strategiche; b) Linee/Strutture di Ricerca; c) Area Tecnologica.

Fig. 7 – Struttura dell'INDIRE nelle sue articolazioni principali



Il Regolamento definisce l'organizzazione e il funzionamento sulla base dei principi di: separazione tra i compiti e responsabilità d'indirizzo e programmazione e i compiti e responsabilità di gestione; economicità, efficienza ed efficacia della gestione; imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa.

L'Istituto ispira la propria azione a quanto previsto dalla Raccomandazione n. 2005/251/CE della Commissione Europea dell'11 marzo 2005 recante "Carta Europea dei ricercatori" e "Codice di Condotta per l'assunzione dei Ricercatori" e dal documento *European Framework for Research careers* e assicura il rispetto da parte dei ricercatori e tecnologi dei seguenti principi etico-professionali: a) l'osservanza delle pratiche etiche riconosciute e applicate nelle rispettive discipline;

b) l'osservanza dei vincoli procedimentali vigenti; c) l'utilizzazione dei fondi nel rispetto dei vincoli di trasparenza ed efficienza contabile; d) l'osservanza delle precauzioni sanitarie e di sicurezza; e) la protezione e la riservatezza dei dati trattati; f) la promozione della divulgazione delle attività di ricerca; g) la verificabilità delle attività di ricerca espletate; h) l'aggiornamento professionale continuo.

2.5 Personale e analisi di genere

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

TIPOLOGIA DI PERSONALE TEMPO INDETERMINATO	*DONNE*	*UOMINI*	**TOTALE**
Dirigenti di ricerca	*3*	*0*	*3*
Dirigente tecnologo	*0*	*1*	*1*
Primi ricercatori	*8*	*1*	*9*
Primi tecnologi	*0*	*2*	*2*
Ricercatori	*33*	*8*	*41*
Tecnologi	*2*	*6*	*8*
Dirigente amministrativo	*1*	*0*	*1*
Collaboratori TER IV	*0*	*0*	*0*
Collaboratori TER V	*0*	*1*	*1*
Collaboratori TER VI	*44*	*27*	*71*
Funzionari amministrativi IV	*0*	*0*	*0*
Funzionari amministrativi V	*11*	*1*	*12*
Collaboratore amministrativo V	*0*	*0*	*0*
Collaboratore amministrativo VI	*2*	*1*	*3*
Collaboratore amministrativo VII	*63*	*19*	*82*
Operatore Tecnico VIII	*1*	*4*	*5*
TOTALE	168	71	**239**

Come si evince dalla tabella sopra riportata, le donne rappresentano circa il 70% del personale dell'Ente. L'Istituto non presenta casi di differenziale retributivo sia riferiti ai contratti di lavoro subordinato, che ai contratti sottoscritti con i collaboratori esterni. Inoltre, i ruoli apicali sia scientifici che di supporto sono ricoperti nella maggioranza dei casi da donne; infatti se si prende come

riferimento esclusivamente questa categoria di lavoratori, la percentuale rappresentata dalle donne sale intorno all'82%.

3. I principali risultati raggiunti da INDIRE nel 2021

3.1 La creazione del valore pubblico e i risultati della Performance organizzativa in sintesi

Le azioni poste in essere sono state complessivamente finalizzate alla creazione di valore pubblico, inteso come miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle attività di ricerca di INDIRE (studenti, famiglie, docenti e personale scolastico non docente, istituzioni scolastiche, scuole piccole, Istituti Tecnici Superiori- ITS, enti locali, ecc.) considerando il contesto di riferimento in cui opera l'Ente.
La creazione di valore pubblico è stata perseguita intervenendo su diversi fattori chiave quali l'innovazione degli ambienti scolastici ed educativi, dell'organizzazione scolastica, della didattica, delle discipline e del curricolo, l'aggiornamento della professionalità docente, l'accompagnamento delle istituzioni scolastiche nei processi di digitalizzazione della didattica, ecc.

In INDIRE ciascuna Linea/Struttura/Area di ricerca opera nell'ambito di una delle Aree strategiche di intervento individuate dall'Ente, recepisce gli obiettivi strategici del PTA e li traduce in obiettivi operativi e attività.
La misurazione della performance organizzativa di INDIRE, in conformità a quanto indicato nel Piano Integrato della Performance 2021-2023, è stata riferita a tre diverse unità di analisi: (1) Settore Ricerca e Settore amministrativo- gestionale nel suo complesso; (2) singole unità organizzative della ricerca (12 Strutture di ricerca e Area Tecnologica) e dell'amministrazione (Direttore Generale e Dirigente Amministrativa); (3) processi, progetti e attività come previste nel PTA di riferimento.
È da ricordare che la attività del Settore Ricerca sono trainanti per il Settore Amministrativo Gestionale.
Nel quadro delle politiche volte a favorire la razionalizzazione della spesa pubblica, sono stati migliorati gli aspetti connessi: (a) all'implementazione dell'efficienza e della qualità dei processi gestiti, dei prodotti realizzati e dei servizi resi; (b) alla realizzazione di un miglioramento gestionale da collegarsi anche al ciclo della performance e all'introduzione in detto ciclo delle attività di monitoraggio in corso di esercizio; (c) ad una buona produttività del lavoro che si è potuta constatare un mantenimento di obiettivi e risultati di performance nonostante le criticità dovute all'emergenza epidemiologica da COVID 19.

La *performance* organizzativa dell'INDIRE relativa all'anno 2021, rilevata al 31 dicembre 2021 attraverso la misurazione e la valutazione degli indicatori associati a target per

ciascun obiettivo operativo previsto dal Settore Ricerca e dal Settore Amministrativo Gestionale (che opera a supporto della Ricerca) è risultata, a valle della attività istruttorie condotte dall'OIV con il supporto della STP concluse il 22 giugno 2022, essere pari al 100%.

Il processo di misurazione e valutazione è stato migliorato per quanto riguarda le metodologie, i processi, i profili e i criteri di analisi. Inoltre, per raggiungere l'obiettivo e procedere con i controlli, come per il 2020, si è proceduto a far si che: (a) i Sistemi Informativi rendessero disponibile un apposito *repository* per condividere internamente la documentazione; (b) la Struttura Amministrativa-gestionale e quella della Ricerca, dopo aver provveduto a digitalizzare le evidenze dei risultati raggiunti nel 2021, trasferissero la rendicontazione, la relativa documentazione e le evidenze in detto *repository*; (c) l'OIV, con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, potesse procedere alla verifica dei risultati raggiunti e alla validazione della Relazione adottata dal CdA sfruttando al massimo le opportunità offerte dalle tecnologie per la documentazione e la comunicazione a distanza on line.

I risultati complessivi del processo di misurazione e valutazione della *performance* di INDIRE per l'anno 2021 sono illustrati, attraverso la presente Relazione, alla prima seduta del CDA in fase di insediamento (o alla prima seduta da esso ritenuta utile). La Relazione, formalmente adottata dal CdA, sarà poi trasmessa e sottoposta all'attenzione dell'OIV per l'apposita validazione.

L'atto di validazione da parte dell'OIV sancisce la conclusione dell'intero Ciclo della Performance.

Concluso l'iter il presente documento viene reso pubblico attraverso il sito INDIRE, nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente", ai sensi dell'articolo 10, comma 8, lettera b) del d.lgs. 33/2013. Dare evidenza dei risultati, garantire la comunicazione e la disseminazione è necessario anche al fine di facilitare la partecipazione da parte degli *stakeholder*, degli utenti e dei cittadini, nel processo di valutazione partecipativa della *performance* che INDIRE ha avviato a partire dal 2020.

La Relazione è stata redatta nel rispetto delle indicazioni contenute nell'art. 10, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, delle Linee Guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica e delle Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance degli Enti Pubblici di Ricerca dell'ANVUR.
Il risultato % per ambito di Performance organizzativa risulta essere:

Ambito	Risultato %

Performance organizzativa Settore RICERCA	**100%**
Performance organizzativa Settore Amministrativo Gestionale	**100%**
Performance della Dirigente Amministrativa	**100%**
Performance Direttore Generale	**100%**
Performance organizzativa INDIRE al 31-12-2021	**100%**

Il primo profilo generale di analisi considerato per la misurazione e la valutazione della Performance è stato quello della **coerenza**. L'analisi si è sviluppata su due azioni principali.

Nella prima si è verificata la conformità tra i contenuti della Relazioni fornite dai due Settori (Ricerca e Amministrativo gestionale) e i contenuti del Piano della Performance in merito alla struttura e alla presenza degli obiettivi. I punti di controllo adottati hanno previsto la verifica che: (a) la Relazione sulla Performance di ciascuna struttura rappresentasse il consuntivo di quanto pianificato nel Piano della Performance; (b) che le informazioni riportate nella Relazione fossero coerenti per quantità e qualità con quanto pianificato.

Nella seconda si è considerata la valutazione della performance organizzativa auto-percepita dai Responsabili delle Strutture di ricerca, dalla Dirigente amministrativa, dal Direttore Generale e quella rilevata attraverso il lavoro istruttorio condotto dalla STP. I punti di controllo sono stati diretti a verificare se la valutazione della Performance organizzativa fosse coerente e congrua rispetto alla Performance realizzata dagli obiettivi organizzativi.

Gli altri profili di analisi della documentazione prodotta dai due Settori sono stati:

Comprensibilità
- sinteticità
- chiarezza e comprensibilità

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione
- documentazione prodotta ed evidenze
- organizzazione della documentazione

- accessibilità della documentazione

Misurazione e/o Valutazione

- effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione

4 Risultati di Performance del Settore Ricerca al 31 dicembre 2021

Come illustrato nel Piano della Performance 2021-2023, ciascuna Linea/Struttura di ricerca e l'Area Tecnologica, in INDIRE, opera nell'ambito di una delle Aree strategiche di intervento individuate dall'Ente (cfr Documento di Visione Strategica decennale), recepisce gli obiettivi strategici del Piano Triennale della Attività (PTA) e li traduce in obiettivi operativi e attività.

La mappatura degli Obiettivi strategici del PTA, degli Obiettivi operativi declinati nel Piano della Performance di ciascuna Struttura di Ricerca ha evidenziato, per l'esercizio 2021, la programmazione di 42 obiettivi generali/strategici e 116 obiettivi specifici (inclusi quelli trasversali).

A valle della rimodulazione effettuata in fase di monitoraggio (cfr. Relazione sullo stato di avanzamento degli obiettivi di Performance 2021 comprensiva delle esigenze di rimodulazione al 30 giugno 2021) tutti e 42 gli obiettivi generali indicati dal Settore ricerca nel Piano della Performance 2021 risultavano realizzabili completamente o parzialmente
In sede di monitoraggio è stato appurato che, per quanto riguarda gli obiettivi specifici, su 116, solo 1 è stato annullato e sostituito con un nuovo obiettivo per ragioni interne di ricerca. Il 56,9% degli obiettivi specifici è stato considerato realizzabile senza che vi siano stati interventi di rimodulazione, mentre per il 43,1% degli obiettivi sono stati necessari interventi di correzione degli indicatori e/o dei target, e talvolta sono state riviste attività, tempi e risorse. Le modifiche che hanno interessato gli obiettivi specifici sono state motivate per il 46% da ragioni interne (endogene) e per 56% da ragioni esterne (esogene). Le prime (a) sono quasi sempre legate alle esigenze della ricerca o a scelte strategiche dei vertici dell'ente; (b) in alcuni casi è stato necessario rimodulare le attività perché alcuni ricercatori nel primo periodo del 2021 sono andati in pensione, hanno ottenuto l'aspettativa o hanno lasciato l'Ente per un nuovo lavoro; (c) in alcuni casi le motivazioni sono da ricercarsi nel cambio di vertice che è avvenuto nell'Ente tra giugno e settembre e che ha rallentato alcuni procedimenti.
Per quanto riguarda le motivazioni esogene si riporta di seguito un elenco delle principali motivazioni che hanno richiesto di intervenire sulla programmazione iniziale.
(a) Spesso le motivazioni sono legate al perdurare dello stato di emergenza da COVID 19 che ha rallentato la disponibilità da parte delle scuole a partecipare alle ricerche e dalla impossibilità dei ricercatori di realizzare le attività in presenza presso le scuole (ciò ha richiesto, ove possibile, di rimodulare le attività on line). (b) Altre motivazioni sono emerse da richieste di modifica da parte

dei committenti (MI; Regione; ...). (c) Altre ancora da ritardi dovuti ai partner nella realizzazione dei progetti, o ritardi da parte delle riviste/editori nei tempi dio pubblicazione di un testo. Le ultime due tipologie sono da ricondurre alla nomina del Ministro Bianchi che ha lanciato il Piano Scuola Estate. Il MI (d) ha coinvolto l'INDIRE in diverse attività e richiesto specifici contributi per Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. (e) Infine, vi è stato l'affidamento all'INDIRE di nuovi progetti.

Nelle Tabelle a seguire sono riportati i risultati di performance complessivi e per Struttura di Ricerca al 31 dicembre 2021.

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Risultati performance organizzativa di INDIRE 2021

Strutture Ricerca / Obiettivi Attività		n. 1	n. 2	n. 3	n. 4	n. 5	n. 6	n. 7	n. 8	n. 9	n. 10	n. 11	n. 12	n. 13	*Tot.*	%
Obiettivi generali		**8**	**2**	**2**	**2**	**5**	**2**	**5**	**5**	**2**	**3**	**2**	**3**	**1**	**42**	
Tutti gli obiettivi generali sono realizzabili																
Obiettivi specifici e trasversali		**6**	**4**	**9**	**5**	**16**	**5**	**12**	**13**	**7**	**8**	**11**	**15**	**5**	**116**	
COVID-19 E ALTRO	**ANNULLATI**	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	**1**	**0,8**
	REALIZZABILI	6	4	9	5	16	5	11	13	7	8	11	15	5	**115**	**99,10**
	INSERITI	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	**1**	**0,8**
	REALIZZABILI	6	4	9	5	16	5	12	13	7	8	11	15	5	**116**	**100**
	SOGGETTI A VARIAZIONE	3	-	2	-	13	2	10	6	1	4	5	3	1	**50**	**43,5**
Ob. SPECIFICI risultanti		**6**	**4**	**9**	**5**	**16**	**5**	**12**	**13**	**7**	**8**	**11**	**15**	**5**	**116**	**100**
% di realizzazione al 31-12-2021		**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Piano Integrato della Performance di INDIRE 2021-2023 - Adottato dal CdA con delibera n.7 del 02/02/2021

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

Sintesi Performance 2021 INDIRE
Settore Ricerca

Soggetti coinvolti			
Scuole e altri soggetti	Accordi e bandi	Docenti /Dirigenti	Tutor
3.130 scuole 89 ITS	134	55.360	21.614 3 ambassador 68 esperti

Prodotti			
Strumenti – sceneggiature - documenti metodologici - monitoraggi	Progettazioni - percorsi ed esperienze	Questionari - studi di caso	Portali - ambienti on line
91	557	81	27

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione - sperimentazione	Seminari – webinar - videolezioni - tutorial - incontri on line	Volumi – articoli - report	Convegni - presentazioni
31	322	232	123

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

1 Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo
Area linguistico-umanistica

Soggetti coinvolti				
Scuole	**Accordi**	**Docenti**	**Classi**	**Tutor**
15	2	32	25	0

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	**Progettazioni ed esperienze**	**Questionari/studi di caso**	**Portali**
9 strumenti	6 progettazioni 6 attività sperimentate 10 esperienze 3 pratiche didattiche	3 interviste 4 questionari 7 focus 2 studi di caso	

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	**Seminari, webinar, videolezioni, tutorial**	**Volumi e articoli**	**Convegni/presentazioni**
14	20	4 report 1 volume 7 articoli	1 tavola rotonda 10 convegni

3 Didattica laboratoriale ed innovazione del curricolo - Area artistico-espressiva

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
492	7	1459		

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
10	16	2	7

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
1	52	5	10

2 Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
20	2	60	40	

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
7	10		

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	2	2	1

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

4 Applicazioni tecnologiche per lo sviluppo della didattica laboratoriale

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
103	7	326		

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze (ambiti di ricerca)	Questionari/studi di caso	Portali
	9	10	7

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	12	15	26

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

5 Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
24	7	604		

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
		4	1

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
2	25	37	6

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

6 Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
89 ITS	1	9.165	260	260

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
	20	15	n.1

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	1	2	3

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

7 Innovazione metodologica e organizzativa del modello scolastico (2021)

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
1800	41	3379 ciclo formarsi 8650 iscritti piattaforma AE		3 (ambassador)

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
34	5	10	3

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
12	93	47	18

8 Innovazione metodologica e organizzativa nelle piccole scuole

Soggetti coinvolti				
Scuole e altri soggetti	Accordi	Docenti	Istituti scolastici	Esperti
	20	3500 circa	486	68

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
	434	10	9

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	46	40	24

9 Innovazione metodologica e organizzativa nell'Educazione Permanente e nel Sistema IdA

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
130	--	200	n/a	n/a

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
	---	1 quest.rio	--

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	--	1 volume, 8 articoli	3

10 Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico

Soggetti coinvolti				
Scuole	**Accordi**	**Docenti**	**Classi**	**Tutor**
N. 20 Scuole sperimentatrici N. 40 Scuole formate webinar e corsi di Formazione	N. 3 Accordi Istituzionali N. 25 Convenzioni con scuole per sperimentazioni	N. 25.695	n.a	N. 21.354

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
N.2 Format documentazione N.20 sceneggiature	Totale n. 33 N.2- Progettazione sistemi informativi N. 1- progettazione del percorso formativo N.30 esperienze di innovazione Scuole	N.9	N.3

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
N.2	N. 10	N. 26 contributi scientifici e Report	N. 2 Convegni N.1 Presentazione

11 Valutazione dei processi di innovazione

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti e DS 1000	Classi	Tutor

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso/interviste somministrati	Portali
9		3 questionari 7 interviste	1

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	4	3	6

12 Valorizzazione del patrimonio storico

Soggetti coinvolti				
Scuole e altri soggetti	Accordi e bandi	Docenti /Dirigenti/Altri	Classi	Tutor
	19	1290 docenti/formatori partecipanti agli webinar di Scuola allo schermo		

Prodotti			
Strumenti, sceneggiature, documenti metodologici	Progettazioni/percorsi ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
	4		4

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi, articoli, report	Convegni/presentazioni
	57	34	12

ISTITUTO NAZIONALE DOCUMENTAZIONE INNOVAZIONE RICERCA EDUCATIVA

13 Area Tecnologica

Soggetti coinvolti				
Scuole	Accordi	Docenti	Classi	Tutor
	0	0	0	0

Prodotti			
Strumenti e sceneggiature	Progettazioni ed esperienze	Questionari/studi di caso	Portali
	0	0	7

Formazione e Diffusione			
Corsi di formazione/sperimentazione	Seminari, webinar, videolezioni, tutorial	Volumi e articoli	Convegni/presentazioni
	0	0	0

Per tutte le 12 Strutture di Ricerca e l'Area Tecnologica, la documentazione e le evidenze relative a ciascun obiettivo, indicatore e target sono presenti nel *repository* dedicato alla Performance e le informazioni rese disponibili risultano chiare, sintetiche e facilmente consultabili. Anche grazie alle attività di monitoraggio realizzate in corso di esercizio si è potuta registrare una efficace evidenziazione per obiettivi e indicatori degli scostamenti, con indicazione della relativa motivazione, nonché le azioni correttive poste in essere che hanno consentito di garantire all'Ente, nonostante le difficoltà del 2021, di raggiungere una performance del 100%.

Pertanto anche nella valutazione della performance organizzativa, basata anche sull'analisi e sulla contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati, (a) è stato possibile identificare i fattori esogeni ed endogeni (ossia variabili non controllabili direttamente dalla struttura), (b) verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate; (c) di apprezzare le variazioni/soluzioni scelte in quanto praticabili e adeguate al raggiungimento del risultato atteso anche in questo anno così difficile e pieno di complessità e criticità.

In merito alle tipologie riscontrate per la ridefinizione degli obiettivi operativi, degli indicatori, dei target e delle attività, da una prima lettura cursoria delle schede sono emerse le risultanze di seguito riportate.

Come già indicato in fase di restituzione degli esiti del monitoraggio, in generale si segnala che per le specificità di ciascuna Struttura di ricerca e per la varietà delle attività previste nelle programmazioni, a seconda dei casi vi è stata una maggiore o minore necessità di ricorrere ad attività da realizzarsi "in presenza". Pertanto, per alcune Strutture le condizioni che si sono venute a determinare a causa dell'emergenza epidemiologica da COVID 2019 ha avuto un impatto minore di altre e molti obiettivi sono rimasti invariati.

Quegli obiettivi che prevedevano attività che, per loro natura, necessitano di essere realizzate preferibilmente "in presenza" (osservazioni presso la scuola anche in classe - studi di caso – focus group - incontri di lavoro, studio, formazione, ecc. con personale scolastico e/o altri soggetti del territorio – seminari – convegni – presentazioni – mostre – ecc.) sono state: (a) posticipate nella speranza che le condizioni di contesto all'inizio del

nuovo anno 2021 siano più favorevoli e sia possibile la loro realizzazione; (b) trasformate e riorganizzate per poter essere effettuate a distanza con l'ausilio dell'online. Pertanto,nei mesi oggetto della riprogrammazione si è fatto uso, e nei mesi futuri si prevede di fare ampio uso, di: webinar, presentazioni - attività di formazione - attività di studio collegiale, lavori di gruppo realizzati on line. Per alcuni obiettivi anche le sperimentazioni sono state proseguite on line in modalità DaD (Didattica a Distanza).

L'aver organizzato diversamente il lavoro e l'aver fatto ricorso in modo massiccio e talvolta esclusivo alla modalità di lavoro online ha, in alcuni casi, anche creato un risparmio di tempo e ha liberato risorse che sono state reimpiegate per ampliare le attività della Struttura di ricerca o per dare un maggiore contributo alle attività trasversali e comuni a tutte le Strutture. Relativamente a questa fattispecie meritano una particolare attenzione quelle attività specifiche che sono state realizzate proprio per fronteggiare lo stato emergenziale causato dal COVID-2019. Tali iniziative hanno visto il coinvolgimento, seppur in modo diverso, di tutte le Strutture di ricerca e hanno avuto ricadute sull'intera organizzazione dell'Ente e del Settore amministrativo-gestionale. Si riportano di seguito gli obiettivi generali integrativi relativi all'emergenza COVID-2019.

4.1 Dettaglio dei risultati Settore Ricerca

La performance organizzativa del Settore Ricerca entro il 31 dicembre 2021, rilevata attraverso la misurazione e la valutazione degli indicatori associati a target e la verifica delle evidenze e della documentazione, risulta essere pari al 100%.

Si riportano di seguito le sintesi dei risultati raggiunti per ciascuna Struttura di Ricerca, redatte dai Responsabili delle Strutture di Ricerca

Struttura di ricerca n. 1: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica

Nel corso del 2021, la Struttura 1 ha lavorato sugli 8 obiettivi previsti apportando, ove necessario alla luce dei monitoraggi e di ulteriori possibilità e necessità emerse in itinere, le opportune modificazioni e riprogettazioni delle attività previste.
Si è lavorato in modo diffuso su vari aspetti delle discipline umanistiche, con diversi approcci e spesso con impostazioni interdisciplinari.
Sono state realizzate attività di:

- sperimentazione, accompagnamento e ricerca formazione con il coinvolgimento di scuole, docenti e classi;
- realizzazione di strumenti di progettazione, documentazione e indagine;
- attività di formazione;
- attività di diffusione e comunicazione;
- attività di produzione scientifica.

Possiamo guardare alle attività della struttura dando un saggio quantitativo dell'impatto generale delle attività e del loro impatto, oltre al raggiungimento degli stretti obiettivi previsti, in termini di soggetti coinvolti e/o variamente interessati dalle attività e di comunicazione scientifica e divulgativa:

Soggetti coinvolti		
istituzioni scolastiche coinvolte nelle proposte di innovazione progettate	*insegnanti coinvolti sia nei processi di innovazione che in tutte le attività correlate*	*accordi e convenzioni collaborazioni scientifiche con istituzioni italiane e internazionali (l'elenco è allegato al PTA e aggiornato ogni anno)*
54	1585	3
Formazione e Diffusione		
Insieme degli eventi di divulgazione e dei corsi di formazione		
67		
organizzazione e partecipazione a eventi di livello nazionale e internazionale idonei alla divulgazione dei risultati della ricerca	*corsi nelle diverse modalità (online e in presenza) rivolti agli insegnanti*	*Volumi, articoli, report*
15	4	9

Struttura di ricerca n. 2: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area scientifica (STEM)

Le azioni condotte nell'ambito della struttura hanno tenuto conto della opportunità di occuparsi di quadri generali, che potessero evidenziare elementi culturali ai quali riferire l'impostazione delle scelte curricolari (Attività 1), così come della necessità di delineare soluzioni per la progettazione e la conduzione di esperienze educative utili a

promuovere l'integrazione del punto di vista scientifico con altre prospettive (Attività 3). Questa esigenza ha portato a occuparsi delle dinamiche di formazione dei concetti in seno ai processi di apprendimento (Attività 4) e degli strumenti che possono essere messi a disposizione di chi insegna, al fine di operare una significativa mediazione didattica (Attività 2), intesa innanzitutto come ricostruzione culturale.

Gli obiettivi che erano state delineati all'inizio delle attività sono stati raggiunti.

Si riportano sinteticamente descrizioni delle attività condotte in seno alla struttura.

Attività 1. Approcci trasversali per la didattica delle discipline scientifiche. Questa attività ha inteso indagare le condizioni che permettono di mettere a sistema, nella scuola, scelte curricolari, metodologiche e organizzative in grado di promuovere approcci e strategie di tipo laboratoriale valide trasversalmente nell'insegnamento-apprendimento delle discipline scientifiche e non solo.

Attività 2. Pratiche interpretative per la progettazione didattica in matematica. Questa azione è stata finalizzata a caratterizzare contesti di sviluppo professionale per insegnanti di matematica, in cui l'elaborazione di efficaci strategie di mediazione didattica si fonda su quella che è nota in letteratura come conoscenza interpretativa.

Attività 3. La modellizzazione come pratica di insegnamento-apprendimento in area scientifica. Questa azione è stata finalizzata a individuare elementi utili allo sviluppo di competenze per la modellizzazione, quale pratica significativa nell'ambito dell'educazione in area scientifica e potenzialmente utile a di disegnare pezzi di curricolo.

Attività 4. Sviluppo di concetti matematicamente rilevanti. Questa azione è stata finalizzata a individuare i passaggi cognitivamente rilevanti attraverso i quali si sviluppano (in un individuo o in un gruppo) alcuni concetti significativi in matematica e, di conseguenza, a fornire elementi utili alla progettazione di percorsi didattici che sostengano la costruzione di quegli stessi concetti.

Struttura di ricerca n. 3: Didattica laboratoriale e innovazione del curricolo nell'area artistico-espressiva

La Struttura di Ricerca 3 ha lo specifico obiettivo di promuovere la riflessione sulla valenza educativa e sulle metodologie didattiche delle arti e con le arti nel contesto del curricolo scolastico sia del primo sia del secondo ciclo.

In particolare, la Struttura 3 realizza sia attività più propriamente di ricerca, sia attività volte a supportare le scuole nella didattica delle arti e con le arti, attraverso:

Supporto alla didattica laboratoriale orientata allo sviluppo delle competenze creative, dell'espressività artistica nei diversi settori, delle competenze mediali e transmediali anche attraverso la formazione e la consulenza ai docenti impegnati nello sviluppo dei temi della creatività.

Progettazione e sviluppo sperimentale di soluzioni che contribuiscano all'innovazione delle pratiche e dei contesti dell'educazione, finalizzate anche alla riorganizzazione curricolare e alla valorizzazione degli apprendimenti informali e non formali.

I target dichiarati per l'anno 2021, modificati in piccola parte nel monitoraggio di giugno 2021, sono stati raggiunti al 100%.

Struttura di Ricerca n.4: Strumenti e metodi per la didattica laboratoriale

Obiettivo generale delle attività di ricerca nel 2021 era lo sviluppo dei modelli innovativi di didattica laboratoriale in diversi contesti e gradi scolastici. Nel contesto sperimentale scolastico i percorsi didattici con un l'adattamento delle pratiche didattiche focalizzando sull'integrazione dell'utilizzo delle tecnologie. Anche co-progettazioni (con i docenti e/o esperti esterni) di percorsi di didattica laboratoriale potenziati dall'uso del digitale. Realizzazione di pubblicazioni scientifiche e divulgativi come anche percorsi di formazione per la comunità scolastica per potenziare il trasferimento di conoscenza. Conduzione di indagini (anche inter-struttura) attraverso questionari e focus-group per conoscere, analizzare e divulgare i trend didattici attuali riferiti alla didattica laboratoriale.

Nel contesto sperimentale scolastico sono stati messo a punto percorsi di didattica laboratoriale con l'adattamento delle pratiche didattiche con l'uso delle tecnologie e il potenziamento di strumenti digitali nella didattica. Sono stati realizzate attività di co-ricerca con le scuole e creati strumenti di analisi ad-hoc per la raccolta dati e la valutazione.

Sono stati realizzati percorsi di formazione-ricerca con gli insegnanti a livello regionali o nazionali per mettere a punto percorsi precedentemente sperimentali e testare gli approcci innovativi in un contesto più ampio.

I risultati e riflessioni delle ricerche ed attività sono stati condivisi attraverso pubblicazioni e partecipazioni a convegni con la comunità scientifica e come anche realizzati percorsi di formazione per il trasferimento di conoscenza nel mondo della scuola.

Oltre alle attività sopra nominate la struttura è coinvolta nella conduzione di indagini (anche inter-struttura) attraverso questionari e focus group per conoscere, analizzare e divulgare i trend didattici attuali riferiti alla didattica laboratoriale, alle pratiche didattiche e organizzative attivate durante la pandemia, alle nuove tecnologie e alle STEAM.

Struttura di Ricerca n.5: Architetture e arredi scolastici: progettare nuovi spazi educativi e adattare ambienti di apprendimento esistenti

Nell'anno 2021 la struttura di ricerca 5 ha sviluppato ulteriormente la componente progettuale e teoretica della ricerca. È stata implementata l'applicazione del manifesto "1+4" per la progettazione di nuove scuole con iniziative volte a supportare enti locali, architetti e comunità scolastiche (azione 5.4). Attraverso incontri (in parte online e in parte in presenza) con i diversi stakeholder è stato possibile integrare le indicazioni del manifesto in diversi stadi del processo di progettazione e costruzione di alcune scuole. Il framework teorico e i dispositivi concettuali hanno avuto la funzione di orientare le scelte progettuali e le soluzioni di arredo. Ne è un esempio il liceo Agnoletti di Sesto Fiorentino (Fi) completato alla fine del 2021 e realizzato sulla base degli indirizzi derivanti dalla ricerca indire, sia per quanto riguarda la componente architettonica, che per le soluzioni di arredo.

La ricognizione della letteratura e la modellizzazione delle esperienze di partecipazione alla progettazione e di accompagnamento dei docenti svolte ha permesso di elaborare dispositivi concettuali e strumenti applicativi in grado di trasferire il know-how acquisito a situazioni analoghe. Allo stesso tempo è proseguita la collaborazione con i principali enti di finanziamento dell'edilizia scolastica a livello nazionale ed internazionale (Banca di Sviluppo del Consiglio d'Europa, Banca Europea degli Investimenti, Cassa Depositi e Prestiti) per analizzare e accompagnare processi di progettazione di nuove scuole e prima occupazione degli spazi progettati (azione 5.5). In Italia tale attività ha coinvolto due scuole del comune di Milano e un nutrito gruppo di stakeholder del territorio.

L'attività di documentazione si è sviluppata attraverso l'elaborazione di un protocollo di indagine, analisi e osservazione e la predisposizione di un format di documentazione che è stato applicato a un campione di 16 scuole del territorio nazionale inaugurate negli ultimi 15 anni (azione 5.1). Gli strumenti elaborati hanno l'obiettivo di applicare il manifesto in chiave documentale attraverso la lettura degli ambienti occupati e l'analisi del progetto pedagogico che anima la comunità scolastica nell'abitazione degli edifici di recente costruzione. Il lavoro utilizza il linguaggio visivo come veicolo di condivisione di una conoscenza che si colloca nell'intersezione tra architettura e pedagogia e si pone come raccolta di buone pratiche in grado di ispirare la progettazione di nuove scuole per l'anno successivo, quando saranno messi a disposizione nuovi finanziamenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

La ricerca sul manifesto "1+4" si è direzionata verso nuovi ambiti di ricerca anche condizionati dal persistere di situazioni emergenziali nell'utilizzo e nell'occupazione degli edifici scolastici. Si è costituito un gruppo di ricerca sull'outdoor education (azione 2.3) specificamente incentrato sull'analisi e modellizzazione di soluzioni e contesti per la didattica in ambiente esterno. L'uso del green e la ricognizione su arredi didattici per esterno sono stati impostati attraverso la predisposizione di un protocollo di analisi e l'individuazione di un campione di scuole che saranno oggetto di studio di caso. Si prevede di utilizzare il know-how derivante da tale attività di ricerca sia per la progettazione

di nuovi edifici (con focus su aule plus in esterno, paesaggi didattici all'aperto, green agorà e spazi informali da giardino). Questa direttrice di ricerca si pone in sinergia con l'attività incentrata su makerspace e fablab (azione 3.1) con la possibilità di interessanti sovrapposizioni ed arricchimenti rispetto ai prodotti di ricerca già realizzati nel 2020.

È stato recuperato l'obiettivo volto a promuovere gli ambienti Future Learning Labs prototipali supportati da reti di scuole in grado di fungere da polo di innovazione e fulcro promotore di iniziative dimostrative e formative, che nel corso del 2020 aveva subito una battuta di arresto (azione 5.3). Sono state formalizzate le convenzioni al fine di avviare le attività operative nel corso del 2022. Questa attività rientra tra le azioni volte a declinare concretamente il modello Indire "1+4", al fine di mettere a disposizione dei docenti della scuola percorsi di formazione immersivi incentrati sul tema degli spazi scolastici flessibili e diversificati.

L'attività di supporto alla realizzazione di configurazioni spaziali innovative (sia dal punto di vista delle nuove progettazioni che dal punto di vista del ripensamento degli spazi esistenti) ha prodotto o perfezionato documenti aventi la funzione di guidare ed orientare scelte progettuali. Una parte del lavoro è stato svolto in collaborazione con European Schoolnet e ha prodotto linee guida per la realizzazione di ambienti innovativi e laboratori di nuova generazione (azione 3.2). Una parte del lavoro ha riguardato l'implementazione ulteriore del toolkit per il ripensamento degli spazi educativi (azione 2.1) da utilizzare sia in autoformazione che nell'ambito di workshop moderati dai ricercatori Indire. Il gruppo di ricerca coinvolto nel progetto Prin "Prototipi di scuole da abitare (Prosa)" ha lavorato in collaborazione con i partner di progetto (Università Politecnica delle Marche, Università degli Studi di Sassari, Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli, Politecnico di Milano, Università Iuav di Venezia) nell'elaborazione di nuove linee guida per l'edilizia scolastica innovativa da applicare sia per la progettazione di nuove scuole che per interventi di su edifici esistenti.

Più in generale il progetto "Prosa" ha proseguito la ricerca per la realizzazione di strumenti di documentazione di buone pratiche e studi di caso in grado di esemplificare soluzioni di edilizia innovativa sia attraverso il canale delle pubblicazioni cartacee che attraverso infrastrutture digitali (ad esempio l'Atlante online delle scuole innovative attualmente in fase beta). Il progetto (azione 5.1) rappresenta un'opportunità interessante di collaborazione tra Indire e la sua missione in ambito didattico-pedagogico e una serie di facoltà universitarie di architettura per disseminare la conoscenza prodotta dall'istituto anche rispetto alla comunità scientifica di orientamento più tecnico-architettonico.

Una attenzione particolare è stata dedicata alla comunità scolastica. Nonostante le difficoltà a svolgere attività di osservazione diretta e visite in presenza si sono tenute numerose iniziative di formazione online (azione 2.5) rivolte a dirigenti scolastici, docenti e reti di scuole. L'impossibilità di svolgere workshop in presenza è stata in qualche modo compensata dall'opportunità di rispondere più agilmente a richieste anche non pianificate all'inizio dell'anno. Sono stati predisposti strumenti per lo svolgimento di attività di interazione online e sono stati utilizzati video case-story e i numerosi documenti in formato digitale open messi a disposizione da Indire sul suo sito. Nonostante il permanere

della pandemia da Covid-19 è stato possibile svolgere alcuni incontri in presenza favorendo incontri di start-up e momenti di raccordo tra professionisti di estrazione diversa nell'ambito di gruppi di progetto multidisciplinari.

La disseminazione dei risultati delle ricerche e delle attività della struttura sono stati resi disponibili tramite il sito delle architetture scolastiche nel quale confluiscono sia contenuti testuali e tematici, sia tutta la documentazione delle scuole innovative sviluppata tramite fotografie e video. Il sito è stato tradotto in inglese per una fruizione in un contesto internazionale. I ricercatori della struttura hanno anche svolto attività di disseminazione in seminari, corsi universitari, contesti scientifici di vario tipo e tramite contributi cartacei e digitali su riviste e pubblicazioni. La struttura ha contribuito inoltre all'implementazione della Biblioteca dell'innovazione selezionando alcune buone pratiche di ambienti innovativi sviluppate nel corso degli anni e rendendoli compatibili con il framework previsto dalla Biblioteca stessa.

Come avvenuto anche nel 2020 sia i ricercatori che gli CTER della struttura 5 hanno collaborato a vario titolo agli obiettivi integrativi legati all'emergenza sanitaria. Azioni trasversali di formazione, disseminazione e supporto alla scuola sono state coordinate e realizzate attraverso un lavoro tra le diverse strutture di ricerca, garantendo la valorizzazione delle competenze specifiche dei differenti settori di ricerca. A fronte delle attività comuni ogni struttura ha, pertanto, avuto ricadute di diversa entità per gli obiettivi e gli indicatori programmati per il 2021.

Struttura di ricerca n. 6: Formazione terziaria professionalizzante per il sistema produttivo e le aree tecnologiche strategiche nazionali. Modelli di sviluppo delle competenze per il mondo del lavoro: ITS

L'attività di ricerca della Struttura 6 ha lavorato per l'identificazione, la modellizzazione e diffusione di modelli organizzativi e didattici innovativi dell'ITS per lo sviluppo di competenze per i nuovi mestieri, professioni, con un alto impatto formativo e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0. Nello specifico l'attività di ricerca si è concentrata sull'impatto delle tecnologie abilitanti 4.0 sulle attività topiche di un percorso ITS. L'attività si è articolata su due obiettivi generali ed uno trasversale, così come previsto dal Piano di performance 2021 e allo stesso tempo si è dovuta anche concentrare sull'emergenza sanitaria Covid-9. A tal proposito Indire è stato coinvolto dal MI e dal MUR in numerose attività per il supporto alle scuole nell'uso della didattica a distanza e della riorganizzazione degli istituti; tali attività sono state coordinate e realizzate attraverso un lavoro tra le diverse strutture di ricerca, garantendo una strategia di azione coordinata e la valorizzazione delle competenze specifiche dei differenti settori di ricerca. A fronte di tale attività comuni la struttura 6 ha, dovuto rivedere e ampliare alcuni obiettivi e alcuni indicatori programmati per il 2021.

Procedendo con ordine, le attività previste nell'obiettivo 1 (Individuare ed analizzare le esperienze didattiche, orientate dalle tecnologie abilitanti 4.0, e le esperienze organizzative innovative, anche in ambito internazionale, per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0. si sono potute realizzare grazie alla Banca dati nazionale degli ITS, che INDIRE progetta, gestisce (D.P.C.M. 25 gennaio 2008) fin dalla nascita degli ITS, riferimento sia per la Conferenza Stato-Regioni sia per il Ministero dell'Istruzione che per il MiSE che per Confindustria. I dati e le informazioni contenute nella banca dati nazionale hanno permesso di garantire la continuità dei lavori e delle attività di ricerca ad essa collegate e previste nei progetti in affidamento (Ministero dell'Istruzione), e nei progetti di ricerca sviluppati attraverso accordi di collaborazione scientifica (Ministero dello Sviluppo Economico, Fondazione Agnelli, Università Cà Foscari). Pertanto si è potuto realizzare il monitoraggio nazionale e la valutazione del sistema degli ITS, di analizzare, riflettere e condividere con i vari soggetti istituzionali (Tavolo Tecnico Nazionale Paritetico, Ministero dell' Istruzione, coordinamento tecnico della IX Commissione della Conferenza delle Regioni e delle

province autonome) i risultati relativi alle esperienze di formazione terziaria professionalizzante in termini di successo occupazionale e formativo. A tal proposito sono stati prodotti n. 3 rapporti nazionali e n.18 regionali di monitoraggio e delle perfomance degli ITS sono stati realizzati nel mese di marzo, aprile, maggio, e novembre quattro convegni nazionali con oltre 300 partecipanti di media. In parallelo a tale attività è stata realizzata una indagine qualitativa in collaborazione con il MiSE, sull'offerta formativa relativa alle tecnologie abilitanti I4.0 nei percorsi ITS in distance learning. Tale attività ha permesso lo studio, l'analisi e l'individuazione di esperienze significative sul piano della didattica e dell'organizzazione innovative per lo sviluppo di competenze 4.0. L'impossibilità di realizzare degli studi di caso in presenza ha permesso di realizzare webinar, focus on line, approfondimenti con diversi ITS e identificare alcuni disallineamenti delle attività degli ITS in relazione con le aree di specializzazione regionale. Il lavoro è documentato nei rapporti di ricerca consegnati al MISE e nei dossier sugli ITS. Tali rapporti hanno consentito al MISE di individuare dei criteri per la un decreto per l' assegnazione di laboratori 4.0.

La documentazione portata in evidenza in questo testo è stata messa a disposizione della comunità scientifica e dei vari soggetti istituzionali; essa dimostra come i prodotti realizzati siano stati di fatto utilizzati dal Ministero dell'Istruzione per l'assegnazione dei finanziamenti finalizzati all'erogazione dei percorsi; dalla IX Commissione della Conferenza delle Regioni e delle province autonome per allineare la programmazione triennale. La documentazione mostra ancora come i vari rapporti realizzati siano stati presi in carico dal Tavolo Nazionale Paritetico degli ITS per la revisione degli indicatori di realizzazione e di risultato in termini di Covid-19..Per quanto riguarda le attività previste nell'obiettivo 2 *Elaborare, sperimentare e diffondere modelli euristici e dinamici, capaci di intercettare le innovazioni organizzative e didattiche, esportabili ad altri ITS per lo sviluppo di competenze e soft skills a impatto formativo, tecnologico e occupazionale per il mondo del lavoro 4.0.* A tal proposito si è reso necessario, proprio a seguito dell'emergenza Covid e della impossibilità di realizzare studi di caso in presenza, realizzare una indagine qualitativa on line attraverso dei focus on line e dei webinar su*ll'uso dei laboratori anche in attività di distance learning.* L'obiettivo della ricerca è stato anche quello di progettare l'applicazione di alcuni elementi del modello ITS alla scuola secondaria superiore. Inoltre si è proceduto alla

stesura del libro sugli ITS e alla consegna al Ministro dell'Istruzione di un report su la trasferibilità del modello ITS alla scuola secondaria superiore. Inoltre sono stati pubblicati articoli e che hanno contribuito alla esemplificazione del modello degli ITS, alla descrizione dei i primi esempi di modelli organizzativi e didattici e quindi alla conoscenza e diffusione di questo canale formativo. L'attività di ricerca ha avuto quindi lo scopo di definire un modello che regola gli ITS e che risulta dinamico per lo sviluppo e la rappresentazione delle attività degli ITS adattabile ad alcune realtà regionali. Al fine di rendere questo modello scalabile e adattabile ad alcune regionali si è reso necessario avviare un accordo di collaborazione con l'Università di Tampere. A tal proposito è stato avviato un caso di studio con la metodologia del Change Laboratory. Infine la struttura è stata chiamata al supporto della definizione della legge sugli ITS n, 2333 *Ridefinizione della missione e dell'organizzazione del Sistema di istruzione e formazione tecnica superiore in attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza* approvato alla camera il 20 luglio 2021, anche attraverso specifici audizioni anche al Senato. Costante è stato il supporto al Ministero dell'istruzione per la stesura dei documenti per modellizzare il modello formativo degli ITS. Per quanto riguarda l'emergenza sanitaria Covid19 l'attività di ricerca della struttura 6 ha contribuito alla costituzione all'azione di monitoraggio "Indagine Covid" - "Pratiche didattiche durante il lockdown: ovvero un'indagine rivolta ai docenti di tutti i livelli scolastici, dalla scuola dell'infanzia alla secondaria di secondo grado, per valutare l'impatto della chiusura delle scuole sulle pratiche didattiche durante l'emergenza coronavirus, il cui rapporto è stato presentato dal presidente dell'INDIRE in diverse audit della Commissione istruzione e cultura.

Struttura di ricerca n. 7: Innovazione Metodologica e Organizzativa nel Modello Scolastico

In generale, la Struttura è stata in grado di rimodulare le attività previste, ben bilanciando quanto non è stato possibile realizzare nel protrarsi della situazione emergenziale e delle limitazioni alla mobilità nel paese – si pensi all'impossibilità di visitare in loco le scuole per le osservazioni in presenza dei ricercatori al fine della stesura dei Report di ricerca o il completamento dei dati per la realizzazione di studi di caso. Proprio in relazione alle costanti variazioni di calendarizzazioni delle attività e modalità d'insegnamento a scuola e il passaggio cruciali tra la fine dell'anno scolastico e la ripresa a settembre 2021, il MI ha coinvolto INDIRE nel cd. "Piano estate" portando ad un notevole aumento delle azioni che la struttura ha svolto a supporto delle stesse scuole. Infatti buona parte delle "variazioni parziali" degli obiettivi specifici è in realtà legata ad un aumento delle attività quali webinar, riunioni online con le scuole che, grazie alla revisione del Protocollo della Redazione del proponi un'esperienza d'innovazione, ha permesso di selezionare nuove scuole capofila, oltre a quelle già preventivate. La Struttura 7 poi ha, nel corso del primo semestre 2021, a seguito delle nuove richieste di trasformazione del modello scolastico post-pandemia, sentito l'esigenza di approfondire i nuovi scenari di apprendimento e di curricolo che emergono dagli orizzonti del Framework internazionale promosso da UNESCO denominato "Learning to Become". Tale studio e nuova progettazione di sperimentazione con le scuole del Movimento, selezionate tra quelle appartenenti al II ciclo d'istruzione e con "elevata maturità" nei processi d'innovazione, risulta molto utile per rispondere alle azioni previste nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) per tutte le azioni dedicate all'Istruzione. La prima ipotesi di tale attività è confluita nel "Dossier #Nextgeneration" Italia, predisposta per il Ministro Patrizio Bianchi, e consegnato dall'INDIRE già nel mese di giugno 2021, mentre il lavoro con le 26 scuole coinvolte si è svolto principalmente nella seconda metà del 2021.

Si segnalano le principali variazioni in relazione agli obiettivi specifici di struttura, già rilevate in fase di monitoraggio, che sono:

> *per obiettivo n. 1 "La Rete di Avanguardie educative: le idee e il sostegno all'innovazione possibile"* : attraverso le attività online si sono realizzati un numero maggiore di attività informative/formative (webinar e presentazioni a seminari e convegni) che ha comportato l'aumento degli indicatori in 2.2.1.1. La realizzazione

della Summer School, passata in modalità online, ha implicato la predisposizione di un ambiente erogativo online che ha compensato lo spostamento di 2 indicatori legati allo studio della trasversalità delle idee (2.2.1.4) per il 2021, unitamente alla presentazione delle 3 nuove idee durante la Summer School, modificando l'indicatore sulla realizzazione delle Linee Guida, una delle quali sarà resa disponibile nel 2022. Analogamente a causa del perdurare delle limitazioni di mobilità legate all'emergenza sanitaria, le visite di osservazione presso le scuole, finalizzate a validare i risultati da queste, sono state rimodulate impegnando le risorse con nuovi webinar informativi/formativi rivolte alle scuole (2.2.1.4 e 2.2.1.6). Anche il Symposium Internazionale già programmato con la partecipazione di Iartem sui Contenuti digitali è stato posticipato al 2022, e al suo posto sono stati programmati 2 webinar di natura internazionale sui medesimi temi (2.1.1.2).

Per obiettivo n. 2 "Governance dell'Innovazione"
I controlli effettuati con la collaborazione degli Uffici finanziario e Legale hanno portato ad una revisione delle Convenzioni in atto con le scuole Polo di AE e pertanto il relativo target è stato rimodulato in aumento. In merito alle attività di ricerca legate alla dimensione d'indagine sui fattori abilitanti la messa a sistema dei processi d'Innovazione nelle scuole del Movimento queste hanno subito una rimodulazione essendo stata concordata con il Presidente la partecipazione ad una call internazionale (https://www.scuolademocratica-conference.net/) per presentare il disegno di ricerca ad esso legato. Le attività hanno subito una rimodulazione inserendo, al posto dei questionari e del vademecum alla compilazione (2.2.2.2), 2 nuovi indicatori.
A questo obiettivo specifico è stata aggiunta una nuova attività di ricerca (2.2.2.3) legata all'uscita di un nuovo documento da parte di UNESCO sul Futuro dell'educazione denominata "Learning to become" (https://en.unesco.org/futuresofeducation/), che ha interrogato la struttura di ricerca sugli sviluppi di nuovi scenari per il ripensamento del modello educativo nella dimensione curricolare. In tale attività sono state impegnate risorse prima pianificate nell'obiettivo 3 dove è stata eliminata e rimodulata altrove una intera attività.

Per obiettivo n. 3 " PTCO nella scuola della ripartenza e per la scuola del futuro"

Non essendo ancora terminata la fase di analisi derivante dall'Osservatorio pratiche didattiche in DAD (obiettivo trasversale), per problemi legati all'erogazione dei questionari, l'indicatore "Studio di caso" (2.2.3) viene riprogrammato per il 2022. E' stata Inoltre variata la composizione del gruppo di lavoro, con lo spostamento di una risorsa su obiettivo 2 (nuova attività "Learning to become"). Infine le attività di sperimentazione sui PCTO con UDA che coinvolgono più scuole è stata progettata ma la sua realizzazione si articolerà nel corso del 2022 poiché in attesa delle deliberazioni degli organi.

I target dichiarati per l'anno 2021, modificati in parte sulla base di quanto dichiarato nel monitoraggio di giugno 2021 e per le motivazioni soprariportate, sono stati raggiunti al **100%.**

Struttura di ricerca n. 8: Innovazione Metodologica e Organizzativa nelle Scuole Piccole

La struttura 8 nell'annualità 2021 si è impegnata in azioni di supporto e di sostegno alla realtà scolastica della piccola scuola con l'obiettivo di promuovere nuove forme organizzative e didattiche in grado di sostenere la continuità didattica e la qualità educativa.

Il lavoro della struttura di ricerca concorre, sia attraverso le azioni di formazione proposte tramite il Movimento e in collaborazione con la Biblioteca dell'innovazione, sia attraverso le ricerche desk ed empiriche, "interventi" a supporto dei processi di innovazione e di arricchimento della comunità scientifica nazionale e internazionale di riferimento.

Le attività realizzate nel 2021 hanno permesso il raggiungimento dei target previsti in relazione agli obiettivi generali e agli obiettivi specifici ad essi collegati, a seguito anche della rimodulazione data l'emergenza sanitaria e interventi formativi a supporto della Didattica Digitale Integrata e alla diffusione delle pratiche (Obiettivi trasversali 4 e 5)

La ricerca nel 2021 ha affrontato con un rigore metodologico

- l'individuazione di casi strumentali inerenti la messa in atto di forme di scuola diffusa favorite da patti educativi di comunità;

- l'analisi delle pratiche nelle situazioni di pluriclasse al fine di identificare le criticità principali dal punto di vista didattico e organizzativo, con attenzione al primo ciclo (primaria e secondaria di primo grado) nel contesto italiano;
- il supporto all'inclusione sociale e culturale dei bambini e docenti delle scuole piccole, tramite l'analisi, la formazione e la sperimentazione di modelli didattici e organizzativi quali: Ambiente di Apprendimento Allargato, Lezione Condivisa per Classi in rete, Classe ibrida per la didattica uno-a-molti in caso di isolamento ed educazione domiciliare

Inoltre, al fine di superare i "divari" presenti in alcuni territori è stata predisposta una soluzione sperimentale per sostenere la didattica in rete anche in piccole scuole in assenza di connessione.

Infine con attenzione alla scuola e al rapporto con il territorio, anche dietro la spinta del Piano MI 20-21 tramite cui vengono valorizzate le alleanze educative territoriali, è stato realizzato il primo Osservatori Nazionale sui Patti educativi territoriali in collaborazione con Labsus e avviate le prima analisi rispetto alle forme e strutture dei patti.

La Struttura ha inoltre portato avanti azioni trasversali di supporto all'innovazione per la piccola scuola, orientanti alla professionalizzazione dei docenti (con riferimento all'esperienza attuata in territori quali le Madonie o in Abruzzo), alla documentazione delle pratiche attraverso i Quaderni delle Piccole scuole, e alla formazione di tipo laboratoriale orientate all'osservazione della pratica e sperimentazione di modelli innovativi

Infine nel 2021 si è rafforzato il rapporto tra le piccole scuole e la dimensione internazionale a supporto dei processi di innovazione anche tramite opportuni processi di mentoring. L'analisi delle esigenze internazionali è finalizzata alla creazione di uno Special Interest Group in EUN dedicato alle piccole scuole.

I risultati di questa Struttura di Ricerca sono riferibili anche ai seguenti progetti:

- "La piccola scuola elbana come scuola della comunità" – CUP: B92F20000330002
- "Migliorare il fare scuola nelle Piccole Scuole 2019/2020" - CUP: B94I19000220001
- Programmazione dei Fondi Strutturali Europei 2014-2020 – Programma Operativo Nazionale plurifondo "Per la scuola competenze e ambienti per l'apprendimento" FSE/FESR2014IT05M2OP001 – Asse I "Istruzione" – OS/RA 10.1

Struttura di ricerca n. 9: Innovazione Metodologica e Organizzativa nell'IdA

Il 2021 è stato, insieme al 2020, l'anno della pandemia e del continuo riassestamento a condizioni di vita e di lavoro che cambiavano di mese in mese se non di settimana in settimana.

Per chi fa ricerca con le scuole, come la struttura 9, questo ha reso necessario un processo costante di revisione e adattamento degli obiettivi a breve e medio termine, mentre quelli al lungo termine sono stati, semplicemente, sospesi, in attesa di capire l'evoluzione complessiva della situazione sociosanitaria.

In un contesto simile, fissare obiettivi a 3 o 6 mesi è stato molto più complicato che in precedenza, come hanno dimostrato, ad esempio, le modifiche al piano di azione già registrate a giugno 2021 per quanto riguarda la ricerca in carcere – uno degli ambienti in cui la pandemia ha agito più in profondità, scardinando gli schemi precedenti e chiudendo totalmente le porte alla didattica.

Il semestre successivo ha continuato a risentire di questi problemi, mentre, allo stesso tempo, diventavano evidenti dinamiche che nei mesi precedenti erano solo accennate.

Durante i primi sei mesi dell'anno la struttura ha rimodulato gli obiettivi mentre iniziava a lavorare a un nuovo piano di ricerca articolato in due linee d'azione: da una parte il nuovo monitoraggio nazionale che, secondo le intenzioni del Ministero, doveva verificare lo stato di sviluppo del sistema dell'IdA a quasi 10 anni dalla legge di istituzione e oltre 5 di applicazione; dall'altro un progetto di ricerca del tutto nuovo, pensato per individuare le "Avanguardie dell'Istruzione degli Adulti" attraverso una mappatura tematica e un campionamento statistico dei CPIA a partire dalla banca dati creata con il vecchio Monitoraggio triennale 2016-2019. Mentre l'invito del Ministero rimaneva, di fatto, prima sospeso e poi interrotto (probabilmente a causa di riorganizzazioni interne che hanno portato alla sparizione dell'Ufficio di riferimento), il piano di ricerca sui cluster di CPIA prendeva sempre più corpo e spazio, assorbendo gli obiettivi e le attività

inizialmente pianificate per il nuovo Monitoraggio – anche perché gli obiettivi erano, già in origine, quasi del tutto sovrapponibili.

La convergenza verso la ricerca sui cluster di CPIA, già presente nel Piano della Performance originario e poi in quello rivisto (cfr. pag. 5 della Scheda, oltre agli indicatori e i target degli obiettivi specifici 1.1 e 1.2), si è completata nella seconda parte dell'anno, quando, ormai abbandonata del tutto l'ipotesi di una nuova edizione del Monitoraggio ministeriale, i gruppi di lavoro hanno potuto constatare che l'ampiezza e l'interesse del nuovo perimetro di indagine era di gran lunga maggiore di quanto preventivato – d'altra parte, si tratta della prima ricerca scientifica a carattere nazionale sull'Istruzione degli Adulti.

Di conseguenza, gli obiettivi specifici 1.1-1.4 si sono riconfigurati in una sorta di sistema che ripercorre le tappe della ricerca: il razionale, il campionamento e la definizione della struttura metodologica generale per quanto riguarda l'obiettivo 1.1 ("Elaborazione dei dati ottenuti dai precedenti Monitoraggi Nazionali IdA per fini specifici e per il miglioramento dei modelli già in atto"), l'articolazione del piano metodologico generale nei diversi ambiti tematici per l'obiettivo 1.2 (che però ha continuato a mantenere il vecchio titolo di "Realizzazione di una nuova edizione del Monitoraggio relativo all'Istruzione degli Adulti in Italia" perché non c'è stata l'occasione formale di cambiarlo, dal momento che l'aggiornamento del Piano della Performance è stato possibile solo con il 2022); l'affondo su quello che già inizialmente era apparso come uno dei temi portanti della ricerca attraverso l'obiettivo 1.3 ("Osservazione e Ricerca sull'apprendimento della lingua italiana e delle altre lingue da parte degli adulti frequentanti i CPIA") e sulle condizioni "estreme" della didattica agli adulti, anch'essa già precedentemente assunta a paradigma della frontiera dell'IdA, il carcere, con l'obiettivo 1.4 ("Studio delle attività di sistema messe in atto dai CPIA per l'insegnamento degli adulti in carcere").

La ricchezza di prospettive che è derivata da questo riallineamento complessivo, insieme all'apertura di piste di ricerca prima invisibili e alla quantità straordinaria di dati che sono stati e continuano ad essere raccolti (fattore, quest'ultimo, che ha di fatto limitato a 4 su 6 i cluster esaminati in profondità) ha confermato la bontà della scelta fatta mostrando

un potenziale euristico tale da superare i confini dell'Istruzione degli Adulti e diventare paradigma di innovazione per l'intero sistema educativo italiano.

Struttura di ricerca n. 10: Modelli e metodologie per la documentazione, l'analisi e la lettura dei principali fenomeni del sistema scolastico

La struttura di ricerca n.10, "*Modelli e metodologie per l'analisi, la lettura e la documentazione dei principali fenomeni del sistema scolastico*", pone al centro delle proprie attività di ricerca il rivisitare, grazie all'ausilio dei nuovi paradigmi tecnologici offerti dalla società della conoscenza, i modelli per l'osservazione e la documentazione longitudinale dei principali fenomeni che caratterizzano il sistema scolastico nazionale secondo una prospettiva trasversale rispetto alle ricerche condotte dalle altre strutture.

I risultati del monitoraggio del piano integrato della Performance 2021-2023, evidenziano come le attività promosse dalla struttura per l'anno 2021, si siano articolate, così come definito nel Piano annuale della Performance di riferimento e che il perdurare della pandemia da COVID-19 o altri elementi di contesto non abbiano in linea di massima influito sugli obiettivi strategici pianificati. Le variazioni apportate alle iniziali pianificazioni, se pur condizionate da fattori esterni alle attività della struttura, non hanno, infatti, pregiudicato gli obiettivi di ricerca, permettendo comunque al gruppo di approfondire i temi che studia e promuove intorno a due macro-attività:

I. Studio e sviluppo di sistemi di organizzazione e rappresentazione della conoscenza a partire da modelli teorici e applicativi di indicizzazione semantica (definizione di ontologie per il dominio educativo – Ontoschool, Ontoproject, Ontocontext) per l'elaborazione di sistemi informativi knowledge based;

II. Sviluppo di ambienti, linguaggi e strumenti di documentazione e diffusione delle migliori pratiche di didattiche ed organizzative in atto nella scuola in ottica generativa, ovvero esplicitando il sapere che la scuola possiede e rendendo trasferibili alcuni percorsi che a scuola si realizzano attivando processi di formazione *peer to peer*.

Le attività condotte nel 2021 si sono articolate in linea di massima con quanto pianificato e non si registrano variazioni negli indicatori presenti nel piano. Si evidenzia in particolare per l'obiettivo n.1 la possibilità di aprire nuove piste di ricerca e opportunità di intervento che potranno essere sviluppate e consolidate nel prossimo piano delle attività. Alcune delle rimodulazioni presentate a metà anno sono state circoscritte a due obiettivi relativi a ricerche di natura endogena e sono state

funzionali a sostenere un inatteso incremento del carico di lavoro relativo dell'Obiettivo specifico n.3.1: Progetto Contenuti e Competenze - Biblioteca delle migliori attività formative su richieste dal Ministero sia per pianificare e definire un nuovo obiettivo di struttura relativo al progetto di ricerca in affidamento in collaborazione con la Regione Toscana.

A fronte di nuovi ed incombenti impegni della struttura le rimodulazioni si sono concentrate su Obiettivo Specifico n.2.3: "Valorizzazione del dato semantico contenuto nel patrimonio Indire" e l'Obiettivo Specifico n.2.4: "Studio della rappresentazione visuale come strumento di documentazione e fonte di evidenze informative", che come evidenziato meglio in seguito, sono state dettate.In merito all'obiettivo specifico n.3.1: Progetto in affidamento ministeriale dal titolo "Contenuti e Competenze - Biblioteca delle migliori attività formative", si segnala un andamento incrementale delle attività da realizzare, con tempistiche molto più strette rispetto a quanto programmato nel piano annuale. La conseguente variazione è dettato della richiesta del Ministero di sviluppare all'interno delle Biblioteca dell'innovazione un canale tematico dedicato ai temi del "Piano scuola Estate 2021" e della Didattica collaborativa on line. Cfr. Nota_ Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca_ AOODPIT - DIPARTIMENTO PER IL SISTEMA EDUCATIVO DI ISTRUZIONE E DI FORMAZIONE REGISTRO UFFICIALE 0000643 - 27/04/2021 - USCITA) dove si prevede che: "per sostenere le scuole nella realizzazione del Piano viene resa disponibile la «Biblioteca dell'innovazione» predisposta da INDIRE, per il sostegno alla didattica collaborativa on line. Vi si possono reperire materiali di consultazione, webinar di approfondimento sulle metodologie didattiche ed esperienze innovative, anche attraverso la creazione di un canale dedicato ai temi del Piano estate e della Didattica collaborativa on line". Si veda in merito le rimodulazioni in incremento relative all'obiettivo specifico n.3.1 dove si è provveduto ad innalzare i valori dei target da raggiungere relativi ad alcuni indicatori esistenti.

Al tempo stesso altre rimodulazioni, sono funzionale a ripianificare il personale afferente alla struttura n.10 per progettare ed elaborare un nuovo progetto in affidamento da parte della Regione Toscana dal titolo PARTIME; il progetto è finalizzato da un lato a creare moduli formativi, erogati online e kit didattici per fornire alle docenti e ai docenti gli strumenti necessari ad affrontare nella pratica didattica quotidiana le questioni relative alle differenze di genere, nonché ad affrontare il tema della decostruzione degli stereotipi; dall'altra alla progettazione e realizzazione di attività di monitoraggio su caratteristiche, aspettative, atteggiamenti, opinioni del personale scolastico che parteciperà alla formazione. Cfr. Decreto Regione Toscana n.16436_del_20-09-2021.

La rimodulazione relativa all'Obiettivo Specifico n.2.2: "Monitoraggio educazione civica: accompagnamento all'introduzione all'insegnamento educazione civica" è dettata da

ragioni esterne all'attività di ricerca. Il Progetto di Monitoraggio educazione civica in affidamento MUR è stato infatti progettato e presentato dalla struttura n.10 al CTS competente per l'Educazione Civica nominato dal Ministero e in carica fino al 30/6/21, così come pianificato nel piano 2021, tuttavia, come documentato dalla nota Ministeriale, l'affidamento del servizio e quindi le relative pianificazioni sono rimaste condizionate alla revisione da parte del futuro CTS; ad oggi non è stato ancora nominato, Cfr.
https://www.istruzione.it/educazione_civica/allegati/m_pi.AOOGABMI.RegistroDecreti(R).0000001.12-05-2020.df

Struttura di ricerca n. 11: Valutazione dei processi di innovazione

L'attività di ricerca promossa dalla struttura n. 11 – Valutazione dei processi di innovazione, realizzata nell'anno 2021, ha avuto come obiettivo generale la valutazione dei diversi processi di innovazione intrapresi dalle scuole che riguardano sia la dimensione organizzativa che quella metodologico-didattica, all'interno di un quadro di sviluppo delle competenze trasversali degli studenti e della personalizzazione dei percorsi formativi.

La struttura ha inteso definire un modello di indagine e di valutazione dei diversi processi di innovazione scolastica, sperimentati nelle scuole coinvolte negli ambiti di ricerca promossi da INDIRE.

L'attività si è articolata su due obiettivi specifici, così come previsto dal Piano delle Performance 2021.

La rimodulazione svolta dopo il periodo caratterizzato dall'emergenza Covid-19, ha permesso nell'anno 2021 di raggiungere tutti gli obiettivi previsti dal PdP.

Per quanto riguarda le attività previste dall'Obiettivo specifico n.1- Studio e sviluppo di modelli e strumenti per la valutazione di processi organizzativi e didattici innovativi volti a promuovere il successo formativo e il benessere degli studenti e contrastare la povertà educativa, le attività sono state completate. Nello specifico l'Obiettivo 1.1, relativo all'attività di somministrazione interviste e ai focus group (Indicatore 1.4), grazie alla possibilità della sostituzione dalla modalità in presenza con quella on line, è stato

raggiunto al 100%. Così come la partecipazione a convegni (Indicatore.1.1.7) ai fini della divulgazione dei risultati della ricerca. L'Obiettivo 1.2 che ha previsto la progettazione e l'avvio della fase pilota del progetto europeo Erasmus+ per quanto riguarda il work package n.3 relativo alla valutazione è stato raggiunto al 100%. È stato definito il protocollo di valutazione in accordo con gli altri partner; sono stati svolti incontri di progettazione internazionali per la progettazione del draft dei questionari rivolti a docenti e studenti, che sono stati poi messi a punto e somministrati nella loro versione finale e rivista. Quest'ultima versione sarà la base per il questionario definitivo nella fase di sperimentazione che avrà inizio nell'autunno dell'anno 2022. L'Obiettivo specifico 1.3 è stato raggiunto al 100% completando le attività che erano state previste per l'anno 2021 e il relativo report finale che ha previsto interviste rivolte a: il DS, il manager didattico, i docenti, lo staff, le associazioni, gli studenti.

Le attività previste nell'obiettivo specifico n. 2 - Studio dei modelli di governance della scuola e del ruolo della leadership e del middle management come ruolo centrale e leva del cambiamento nei processi di innovazione sono proseguite senza subire rimodulazioni. La Community on line è stata implementata con materiali per diffondere e utilizzare al meglio i risultati di ricerca sulla shared leadership, in modo da consentire un'interazione tra gli iscritti e la realizzazione di ulteriori progetti di ricerca sulla leadership condivisa in un ambiente dedicato. Attualmente sono iscritti circa 1000 utenti, superando di gran lunga il target previsto. Le attività di formazione all'interno della community hanno riguardato temi trasversali legati al principale argomento relativo alla Leadership condivisa. La ricerca quali/quantitativa L4E, Leadership for Equity (Ob. 2.2) ha previsto il coinvolgimento di 25 istituzioni scolastiche con l'obiettivo di capire in che modo hanno organizzato la scuola per rispondere all'emergenza COVID19. Sono stati somministrati questionari a docenti, genitori e studenti. Inoltre, si sono realizzate le interviste al Dirigente Scolastico e svolto focus group con i docenti. In conclusione, nel corso del 2021, la Struttura è stata fortemente impegnata sia nelle attività specifiche della struttura che, trattandosi di una struttura trasversale, nel coadiuvare altre strutture dell'Istituto portando il proprio know-how. I ricercatori della struttura sono stati infatti coinvolti nei seguenti progetti:

- Osservatorio sulla DDI (Struttura n. 4)

- Analisi dei processi di innovazione in atto nelle scuole del Movimento AE per la messa a sistema (Struttura n. 7)
- Lettura, letteratura e creatività linguistica (Struttura n. 1)
- Pratiche di valutazione formativa in relazione ai processi di innovazione didattica (Struttura n. 7)

I cui risultati si rimandano alle strutture afferenti

Da un'un'analisi delle attività svolte e delle iniziative progettuali intraprese, si può affermare che la Struttura n. 11 ha raggiunto tutti gli obiettivi prefissati nella rimodulazione di ottobre 2021 e i risultati attesi, con la tempistica prestabilita. Infatti, il conseguimento dei target indicati per ciascun obiettivo specifico tramite gli indicatori è risultato essere del 100%.

Struttura di ricerca n. 12: Valorizzazione del Patrimonio Storico

Obiettivi Generali di Struttura

L'obiettivo di ricerca della Struttura è declinabile in due parti: la prima si concentra sull'esame delle esperienze didattiche innovative che hanno caratterizzato lo sviluppo della scuola italiana tra XIX e XX secolo; la seconda si connota per un crescente lavoro critico-ermeneutico sulle fonti (estesamente intese), valorizzate nella loro funzione diacronica tra passato e presente, con uno specifico focus sull'uso in ambito didattico e formativo anche grazie all'impiego del digitale. La prima parte dell'attività di ricerca ha avuto il proprio punto di partenza nel propedeutico lavoro archivistico e bibliografico di inventariazione, catalogazione e digitalizzazione dei materiali storici in possesso dell'Istituto e poi incentratasi sui fondi progressivamente acquisiti. Contesto nel quale si è collocata e si colloca sia la disseminazione di quanto trattato, sia la riflessione in prospettiva storica come ausilio costante e trasversale alla ricerca svolta da INDIRE nel suo complesso, di cui favorisce il perseguimento degli obiettivi. L'idea alla base di tale attività di indagine è che le sperimentazioni e le pratiche sviluppate nel passato possano fornire un contributo determinante a sostegno dell'innovazione. È, pertanto, anche in tale prospettiva che la Struttura 12 si approccia all'analisi delle fonti bibliografico documentarie conservate in INDIRE traendo da esse suggestioni che, seppur collocate

in un preciso contesto storico-culturale, possono costituire oggi una linea di continuità con esperienze di innovazione sul piano metodologico didattico e su quello organizzativo. L'analisi e la valorizzazione del patrimonio storico-documentario di INDIRE diventano così 'spunti' trasversali a una pluralità di contesti, con la finalità primaria di individuare, in prospettiva diacronica, modelli e metodologie a sostegno dell'innovazione del sistema scolastico attuale, con particolare attenzione, finora, ai seguenti temi: processi di inclusione/esclusione, didattiche attive e laboratoriali, digital humanities, istruzione tecnica, educazione artistica, media education, educazione alla sostenibilità e cittadinanza globale, ambienti di apprendimento, piccole scuole.

La seconda parte in cui si declina l'attività della Struttura traccia, invece, nuovi sviluppi e traiettorie per la ricerca futura relativamente al rapporto patrimonio culturale – metodologia didattica – sistema scolastico, esplicitando come la scuola debba sempre più orientarsi ad essere 'crocevia' e stimolo per una cultura del bene culturale e della memoria come bene comune e, come questo a sua volta sia occasione per la trasformazione, l'innovazione e il cambiamento del modello formativo. In questa prospettiva si collocano la partecipazione della Struttura 12 alla sperimentazione sulla didattica della storia, intrapresa dalla Struttura 1 'Didattiche laboratoriali e innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica', e la realizzazione di un portale dedicato all'interazione con il materiale audiovisivo ('La scuola allo schermo'), in collaborazione la Struttura 8 'Innovazione metodologica e organizzativa nelle Scuole Piccole'.

Obiettivi alla cui realizzazione concorrono più Strutture di Ricerca

La seconda parte in cui, come detto, si declina l'attività della Struttura e che traccia nuovi sviluppi e traiettorie per la ricerca futura relativamente al rapporto patrimonio culturale – metodologia didattica – sistema scolastico, vede la partecipazione della Struttura 12 alla sperimentazione sulla didattica della storia, intrapresa dalla Struttura 1 'Didattiche laboratoriali e innovazione del curricolo nell'area linguistico-umanistica', e la realizzazione di un portale dedicato all'interazione con il materiale audiovisivo ('La scuola allo schermo'), in collaborazione la Struttura 8 'Innovazione metodologica e organizzativa nelle Scuole Piccole'.

Obiettivi Specifici di Struttura

Gli Obiettivi specifici, invece, vedono coinvolti i ricercatori che fanno parte della struttura, e consistono nel mettere a disposizione le svariate competenze (storiche, pedagogiche, etc…) presenti in modo da favorire un approccio multidisciplinare al patrimonio storico di INDIRE ed una più efficace valorizzazione dello stesso, soprattutto nell'ottica di una più spiccata tendenza alla sua messa a disposizione del mondo scolastico e non solo di quello della ricerca.

Essi sono:

1. Mostre/Allestimenti espositivi:
1.a Mostra virtuale 'Lo straniero di carta'
1.b Ambiente web per centenario di Mario Lodi
1.c Percorso narrativo sui 'Paesaggi della memoria'
1.d Implementazione ambiente web Spazio Rodari

2. Valorizzazione e analisi dei fondi bibliografico-documentari:
2.a Analisi Disegni 'Di-Segno-In-Segno'
2.b Cinema 'La scuola sullo schermo'
2.c 'Memorie Magistrali' Repository di fonti orali per la storia dell'innovazione didattica del secondo novecento
2.d Percorsi bibliografici
2.e Digital Collection Indire

3. Cataloghi on line

4. Cultural Heritage:
4.a Diculther
4.b Didattica Museale Km0

5. Convenzioni per ricerca condivisa con Università ed enti di ricerca:
5.a Convenzione con Università di Siviglia (GREHCCO)
5.b Ricerca 'Telescuola' (Fondazione Luigi Einaudi, Roma)

6. Piano performance 2021 relativo all'indagine - Osservatorio sulla DDI

Area Tecnologica

Nel corso del 2021, l'Area Tecnologica ha lavorato sui 2 obiettivi previsti apportando, ove necessario alla luce delle esigenze dell'ente, le opportune modificazioni e riprogettazioni delle attività previste.

Dato lo stato emergenziale dovuto alla pandemia, l'Area Tecnologica ha prevalentemente operato a supportare le attività di ricerca e dei sistemi informativi che gli sono funzionali.
Sono state realizzate attività di:

- sperimentazione, accompagnamento e ricerca formazione con il coinvolgimento di scuole, docenti e classi;
- realizzazione di strumenti di progettazione, documentazione e indagine;
- attività di formazione;
- attività di diffusione e comunicazione;
- attività di produzione scientifica.

Possiamo guardare alle attività della struttura dando un saggio quantitativo dell'impatto generale delle attività e del loro impatto, oltre al raggiungimento degli stretti obiettivi previsti, in termini di soggetti coinvolti e/o variamente interessati dalle attività e di comunicazione scientifica e divulgativa.

Per la consultazione delle singole schede relative alla misurazione e valutazione dei Piani 2020 delle 12 Strutture di Ricerca e Area Tecnologica si rimanda ai seguenti 13 Allegati:

01_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
02_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
03_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
04_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
05_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
06_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
07_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
08_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
09_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione

10_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
11_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
12_ struttura_ricerca_AllegatoA_scheda_valutazione
13_Area_Tecnologica

5 Risultati di Performance del Settore amministrativo-gestionale

La *performance* organizzativa del Settore amministrativo-gestionale rilevata attraverso la misurazione dei soli indicatori associati a target entro il 31 dicembre 2021 risulta essere pari al 100% sia per il Direttore Generale che per la Dirigente amministrativa.
Gli obiettivi programmati per il 2021 hanno migliorato l'intera struttura ammnistrativo-gestionale grazie alla progettazione e all'implementazione di procedure di pianificazione e programmazione nuove e alla revisione di procedure esistenti anche attraverso la loro informatizzazione; il processo ha nel complesso consentito: (a) di migliorare le attività di pianificazione riferite alle diverse procedure di acquisizione di beni e sevizi; (b) favorire la formazione del personale dell'agenzia Erasmus; c) favorire la conoscenza dell'ente e delle attività poste in essere dallo stesso; d)introdurre specifiche procedure e disposizioni per migliorare il funzionamento dell'ente, garantendo controlli costanti, favorendo al massimo la formazione del personale e regolamentando il funzionamento degli strumenti informatici in dotazione al personale.
In corso di esercizio gli iter informatizzati hanno richiesto un adeguamento dei sistemi già in uso nell'Ente e una adeguata formazione del personale coinvolto.

In particolare per l'anno 2021 il la Direzione Generale è stata chiamata ad adottare un insieme di misure che da una parte volte a razionalizzare procedure in essere in INDIRE per migliorare la funzione di supporto del Settore amministrativo-gestionale a favore del Settore Ricerca e da un'altra finalizzate a far conoscere le attività poste in essere dall'Istituto ad un numero sempre crescente di interlocutori allo scopo di migliorare le attività di disseminazione e divulgazione dei risultati scientifici raggiunti e allo stesso tempo di aumentare la platea dei beneficiari delle attività istituzionale dell'Ente. Entrando nel dettaglio l'obiettivo 1 finalizzato alla dematerializzazione, digitalizzazione e miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa è stato pienamene realizzato

garantendo il miglioramento della qualità del dato tramite un Automazione che evita l'errore umano e dalla maggiore partecipazione degli uffici interessati.

L'Obiettivo 2, tramite l'implementazione di un piano di formazione per accrescere le competenze del Personale dell'Agenzia, per far fronte alle sfide del Nuovo Programma Erasmus+ 2021-2027 e per una efficace ed efficiente messa a sistema della nuova organizzazione della stessa Agenzia Erasmus, è stato pienamente realizzato tramite la formazione di 98 unità di personale t.d. e t.i. dell'Agenzia.

L'obiettivo 3 ha consentito di incrementare la conoscenza di INDIRE e del suo ruolo all'interno del sistema Paese, tramite il potenziamento dei canali social, lo sviluppo della sezione Ricerca del sito e il rifacimento del sito dedicato all'agenzia Erasmus. L'obiettivo 4 ha consentito l'approvazione del Disciplinare per l'esercizio delle funzioni degli agenti contabili, il Disciplinare formazione e Disciplinare interno sull'uso degli strumenti informatici.
Infine l'obiettivo 5 ha portato ad un'attenta analisi del sito, garantendo, nel rispetto del D.LGS 33/2013 e delle singole disposizioni di legge in materia di trasparenza, una completa revisione e aggiornamento della sezione AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE.

La Dirigente amministrativa ha proseguito negli obiettivi di semplificazione, informatizzazione, controllo dei processi interni mediante: a) l'introduzione di un sistema di monitoraggio della spesa delle attività progettuali; b) l'introduzione di misure volte al miglioramento dell'efficacia dell'azione amministrativa e del rispetto degli equilibri di bilancio; c) l'implementazione di misure atte a migliorare la gestione e l'organizzazione delle risorse finanziarie e umane assegnate.
Per quanto riguarda il primo obiettivo il sistema di monitoraggio delle spese introdotto nel 2021 diverrà attività costante da portare avanti a cura del Dirigente anche negli anni a seguire; di particolare rilievo è la scadenza fissata per metà agosto di ogni anno finalizzata non solo alla verifica dell'andamento della spesa ma anche alla elaborazione dei dati necessari per la predisposizione del Bilancio di Previsione dell'anno successivo, nell'ottica di riduzione dei tempi del ciclo di programmazione dell'ente.

Riguardo al secondo obiettivo sono state rafforzate le attività di monitoraggio delle entrate. Anche questa attività è da considerarsi a carattere continuativo nell'ottica anche del monitoraggio della formazione dei residui attivi, dello snellimento del bilancio e del monitoraggio delle entrate accertate e non riscosse da parte dei fornitori e dei beneficiari dei finanziamenti dei progetti di Indire, primo tra tutti Erasmus ma anche da parte degli Enti finanziatori dei progetti dell'ente.
Infine, per quanto riguarda il terzo obiettivo è stato realizzato un sistema di controlli sia al fine di rafforzare il controllo dell'operato amministrativo e contabile sia al fine di condurre verifiche approfondite sull'operato dei beneficiari dei finanziamenti assegnati da Indire. L'obiettivo è stato sviluppato in 4 attività: a) verifiche a campione dell'iter della spesa; b) verifica dell'iter della spesa nell'ambito degli uffici coinvolti nella predisposizione degli atti e sottoscrizione degli atti; c) controlli a campione sulla rendicontazione dei beneficiari dei contributi assegnati da Indire; d) controllo dei tempi di lavorazione della fattura passiva elettronica.
Anche questo obiettivo ha natura costante negli anni a partire dal 2021.

Per la consultazione delle singole schede relative alla misurazione e valutazione dei Piani 2021 per il Direttore Generale e la Dirigente Amministrativa si rimanda all'Allegato B:

AllegatoB_settore_amministrativogestionela_scheda_valutazione_DG
AllegatoB_settore_amministrativogestionela_scheda_valutazione_DA

6. Il processo di misurazione e valutazione e l'iter organizzativo

Per la stesura della presente Relazione la STP ha seguito quanto indicato nel SMVP (Versione del 2021).

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è definito dall'art.3 del D.Lgs.150/09 "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento". Esso rappresenta lo strumento metodologico che è alla base del ciclo delle performance ed è costituito dall'insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance da parte di INDIRE. Come si evince da quanto sopra indicato, detto sistema non consiste in un adempimento burocratico avulso dalle logiche dell'Ente, ma costituisce, di fatto, il fulcro attraverso il quale l'Istituto implementa le azioni correttive e di miglioramento delle proprie attività sia dal punto di vista dell'efficienza sia dal punto di vista dell'efficacia. Per ottenere tale risultato il SMVP è stato fortemente correlato al PTA dell'Ente e la formulazione di obiettivi e di indicatori di misurazione delle performance è avvenuta sulla scorta delle scelte strategiche compiute dai vertici di INDIRE.

Ruolo fondamentale hanno rivestito anche le fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione attraverso le quali è stato possibile individuare le criticità emerse in corso d'esercizio e apportare le dovute azioni correttive.

Le attività di misurazione e valutazione delle performance pur essendo distinte sono fortemente correlate poiché concorrono insieme ad altre fasi alla formazione del ciclo delle performance. La misurazione è consistita principalmente in un'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati attesi e dei riflessi delle attività dell'ente anche nei confronti degli stakeholder, mentre per valutazione si sono intese le

attività di analisi e interpretazione dei risultati in modo tale da evidenziare anche eventuali scostamenti e criticità per poi addivenire alla formulazione di azioni correttive e/o di miglioramento del sistema. Al fine di rendere l'azione dell'ente più efficace la misurazione è stata effettuata in momenti distinti, avendo luogo di tenere in considerazione le grandezze misurate e gli obiettivi prefissi. Nel 2021 si è proceduto attraverso una misurazione intermedia nella fase di monitoraggio e a una misurazione finale in fase di stesura della relazione sul sistema.

Infine, la **rendicontazione**, prodotta anche attraverso la Relazione, concorre a realizzare quei livelli di trasparenza che possono sostenere *l'accountability* e la partecipazione consapevole anche da parte del cittadino.

Il processo adottato nel SMVP da INDIRE per la stesura della Relazione, validata dall'OIV, vede coinvolti: (a) il Direttore Generale; la Dirigente Amministrativa per il Settore Amministrativo-gestionale; (b) i Responsabili delle Strutture di ricerca per il Settore ricerca; (c) la Struttura Tecnica Permanente che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni; (d) il CdA che valuta i risultati del Direttore Generale ed adotta la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento; l'OIV, che misura e valuta la performance organizzativa complessiva sulla base dei rendiconti di controllo fornitigli e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

6.1 Gli strumenti

Per realizzare le attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle Strutture amministrative e di Ricerca, l'OIV accede, con il supporto e per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, alle informazioni, ai dati e alla eventuale documentazione, richiedendoli in modo strutturato direttamente agli uffici e alle strutture, nel rispetto della normativa vigente e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di INDIRE.

Gli strumenti utilizzati per condurre l'attività sono 7:

1) Incontri periodici finalizzati all'approfondimento degli aspetti metodologici tra SMVP e necessità/contesto
2) incontri-audizione in plenaria e/o individuali a distanza con la dirigenza di ciascun ufficio, area, struttura operativa sia del Settore amministrativo-gestionale che del Settore ricerca;
3) alcuni profili generali di analisi utilizzati nel processo di controllo, misurazione e valutazione della Performance 2021 condivisi tra OIV e STP.
4) nota metodologico-operativa del 2020 (utilizzata per analogia anche ai fini della performance 2021) contenente: (1) indicazioni in merito alla tempistica interna per l'organizzazione della misurazione e valutazione della Performance 2021 da parte dell'OIV con il supporto della STP; (2) le schede per la rilevazione e registrazione delle evidenze e della documentazione dei risultati raggiunti nel 2021 a cura di ciascuna Struttura di ricerca e del Settore Amministrativo-gestionale;
5) un *repository* condiviso per la documentazione e l'archiviazione dedicato al Ciclo della Performance di INDIRE;
6) le schede per il controllo e la valutazione della documentazione, delle evidenze e dei risultati raggiunti nel 2021 a cura della STP e dell'OIV;
7) la Relazione sulla Performance redatta a cura della STP.

6.2 I profili generali di analisi

Per il controllo e la valutazione della documentazione fornita nelle singole schede dai Settori Ricerca e Ammnistrativo-gestionale si è ritenuto efficace, anche per uniformità di criteri, utilizzare parte dei i profili generali di analisi proposti dall'OIV nella carte di lavoro per la validazione della Relazione della Performance 2020 e già efficacemente utilizzati nel 2021. In base a ciò le 13 Schede redatte dalle Strutture di Ricerca e Area Tecnologica, nonché le 2 schede del Settore Amministrativo-gestionale, riportanti gli obiettivi generali e specifici, gli indicatori e i target con la documentazione e le evidenze relative, sono state esaminate secondo i seguenti profili e criteri:

Coerenza:

- coerenza tra i contenuti della Relazione e contenuti del piano della performance in merito alla struttura e alla presenza degli obiettivi (punti di controllo: la relazione sulla Performance di ciascuna struttura rappresenta il consuntivo di quanto pianificato nel Piano della Performance; le informazioni riportate nella Relazione sono coerenti per quantità e qualità con quanto pianificato);
- valutazione della performance organizzativa auto-percepita dai Responsabili delle Strutture di ricerca, dalla Dirigente amministrativa, dal Direttore Generale e rilevata attraverso il lavoro istruttorio condotto dalla STP (punto di controllo: la valutazione della Performance organizzativa è coerente e congrua rispetto alla Performance realizzata dagli obiettivi organizzativi);

Comprensibilità della Relazione:

- sinteticità
- chiarezza e comprensibilità

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione:

- documentazione prodotta ed evidenze
- organizzazione della documentazione
- accessibilità della documentazione

Misurazione e/o Valutazione[7]

- effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione

Per assegnare un valore agli esiti dei processi di controllo e valutazione sono state utilizzate le seguenti scale per ciascun criterio di analisi:

Coerenza tra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della Performance

[7] Per i profili specifici di analisi, in considerazione del fatto che gli altri sono già stati rilevati in fase di stesura del Piano, si ritiene utile in questa fase del processo rilevare solo questo punto e tenendo conto delle attività di monitoraggio in corso di esercizio.)

Confronto tra la struttura del Piano della Performance della Struttura di ricerca e quanto rendicontato (sempre in termini di struttura) nella Relazione della Performance:

incoerente	poco coerente	abbastanza coerente	coerente

Controllo della presenza di tutti gli obiettivi:

obiettivi assenti	obiettivi parzialmente presenti	obiettivi presenti

Valutazione della performance organizzativa riportata dalla STP: (riportata in valore % complessivo)
Valutazione della performance organizzativa effettuata dall'OIV: (riportata in valore % complessivo)

Sinteticità

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata

Chiarezza e comprensibilità

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata

Affidabilità dei dati e delle informazioni contenute nella Relazione

Documentazione prodotta ed evidenze

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata

Organizzazione della documentazione

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata

Accessibilità della documentazione

scarsa	sufficiente	più che sufficiente	adeguata

Misurazione e/o Valutazione

Effettiva evidenziazione per obiettivi e indicatori degli eventuali scostamenti, con indicazione della relativa motivazione.

assente	parzialmente presente	presente

La documentazione e le evidenze sono state classificate e valutate secondo i seguenti schemi per i due Settori: Ricerca e Amministrativo-gestionale.

Settore Ricerca

Evidenze obiettivo per indicatore/target	**Tipologia documentazione archiviata nel *repository***
Documenti/evidenze formali	Decreti - Delibere – Pareri
	Verbali
	Convenzioni
	Atti di nomina
	Accordi formalizzati
	Bandi
	Disciplinari
	Brevetti
Evidenze relative alle attività e alla loro formalizzazione	Email
	Carteggi
	Fogli firme
	Programmi, *Webinar* , Conferenze, Seminari, *Summer school*, ecc.
	Missioni
	Incontri di redazione
Documenti di ricerca propedeutici all'attività	Documenti tecnici
	Percorsi metodologici
	Strumenti per la raccolta dei dati
	Progetti e protocolli di ricerca
	Sceneggiatura
	Ricerche bibliografiche
	Studi di fattibilità
Risultanze delle attività realizzate ed evidenze documentali	Focus – studi di caso - Osservazioni – Progettazioni docenti
	Video
	Linee guida
	Interviste
	Osservazioni
	Materiale grigio
	Pubblicazioni
	Mostre

	Ambienti di formazione
	Manifesti ,pieghevoli, ecc.
	Scuola adottanti
	Esperienze analizzate, report
	Data base – Ambienti di monitoraggio
	Unità di Apprendimento
	Manuali
	Portali - *Repository*

Settore Amministrativo-gestionale

Evidenze obiettivo per indicatore/target	**Tipologia documentazione archiviata nel *repository***
Documenti/evidenze formali	Decreti - Delibere – Pareri
	Verbali
	Convenzioni
	Atti di nomina
	Accordi formalizzati
	Bandi
	Disciplinari
	Regolamenti
Documenti di analisi e progettazione evidenze propedeutiche alla realizzazione dell'attività	Documenti tecnici
	Studi di fattibilità
	Progetti
	Diagrammi di flusso
	Descrizione sintetica (slide) dei processi
	Mappatura dei processi
	Mappatura dei procedimenti
Documentazione, risultanze ed evidenze delle attività realizzate Settore Ammnistrativo-gestionale	Sistemi informatici
	Sistemi procedure digitalizzate
	Manuali operativi
	Portali – *Repository*
	Procedure
	Procedimenti

6.3 Il Processo

L'attività di misurazione e valutazione è stata avviata con i monitoraggi del Piano integrato della Performance e con complessive 11 comunicazioni e contatti, tra preparatorie e istruttorie, dell'Organismo Indipendente di Valutazione con la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione e la valutazione della performance - (cfr Art. 14 comma 9 del D.lgs. n. 150/09 agg. con il D.lgs. n. 74/17).

Sono stati calendarizzati tra Struttura Tecnica Permanente e Ricerca un totale di 5 incontri in plenaria e 15 individuali per condurre e condividere strumenti, metodologie, fasi e processi che potessero assicurare una misurazione una valutazione condivisa e in itinere.

Sotto il profilo metodologico l'INDIRE ha realizzato le attività in coerenza con il metodo di misurazione e valutazione della performance organizzativa utilizzato nel Piano della Performance. Tale metodo si avvale di: obiettivi (ciò che si vuole perseguire); indicatori (ciò che si utilizza per raccogliere e analizzare i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento degli obiettivi); target (il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto). Obiettivi, indicatori e target sono elementi distinti, ma perfettamente complementari nel disegno della performance organizzativa attesa. Pertanto ai Responsabili è stato richiesto di prepararsi agli incontri sia nella fase di monitoraggio che in quella di valutazione conclusiva, precompilando e sottoscrivendo le schede di rilevazione dei risultati di P.O. per l'anno 2021 indicando, per ciascun obiettivo previsto: (a) il valore di risultato con riferimento a ciascun indicatore/target previsto; (b) eventuali criticità riscontrate che possono aver impedito la realizzazione dell'attività e/o richiesto una rimodulazione dell'obiettivo; (c) i link alla documentazione e alle evidenze relative a ciascun indicatore/target.

La STP ricevute le schede ha avviato una fase di verifica e valutazione di ciascuna scheda, della documentazione e delle evidenze indicate per ciascun obiettivo. I risultati sono stati puntualmente registrati nelle schede e condivisi con l'OIV. L'OIV ha a sua volta verificato a campione le risultanze riportate dalla STP e ha espresso i suoi giudizi di valutazione. I risultati complessivi sono stati riportati nelle schede di valutazione Allegati A e B della presente Relazione.

Inoltre, la presente Relazione acquisisce e riporta le risultanze della valutazione della Dirigente Amministrativa da parte del Direttore Generale e di questi da parte dell'OIV.

Le attività si sono concluse con: (a) una riunione conclusiva congiunta tra la Struttura Tecnica Permanente e l'OIV in data 22 giugno 2021 per l'invio della documentazione al primo CdA utile. In detta riunione sono stati illustrati ed esaminati i risultati del lavoro istruttorio, di misurazione e valutazione della performance e il testo della presente Relazione.

7. Profili conclusivi

Le sintesi e i dati presentati nella presente Relazione riguardano quanto realizzato da INDIRE dal 1° gennaio al 31 dicembre 2021. In conformità a quanto indicato nel Piano Integrato della Performance 2021-2023, la misurazione e la valutazione sono state riferite a tre diverse unità di analisi: (1) Settore Ricerca e Settore amministrativo-gestionale nel suo complesso; (2) singole unità organizzative della ricerca e dell'amministrazione; (3) processi, progetti e attività come previste nel PTA di riferimento. I risultati sono relativi ai singoli obiettivi specifici, con i relativi indicatori/target. Per tali obiettivi è stata avviata, in itinere, un'apposita attività di controllo e valutazione anche attraverso la rilevazione e la registrazione delle eventuali criticità e/o anomalia emerse e delle azioni correttive intraprese. Sia nelle fasi di monitoraggio che in quella di valutazione conclusiva è stato richiesto e verificato, congiuntamente tra l'OIV, la Struttura Tecnica Permanente e i Responsabili, lo stato di realizzazione di ciascun obiettivo programmato, i risultati raggiunti, la documentazione e le evidenze. L'esito complessivo della valutazione ha consentito di attribuire un valore di esito della performance di INDIRE, nel 2021, pari al 100 % del programmato.
L'intero processo, che è stato sostenuto e accompagnato, soprattutto per quanto riguarda la dimensione metodologica e di coerenza con le disposizioni normative, dall'OIV, si è concluso con la stesura della Relazione e degli Allegati.

Nel quadro delle politiche volte a favorire la razionalizzazione della spesa pubblica, sono stati migliorati gli aspetti connessi: (a) all'implementazione dell'efficienza e della qualità dei processi gestiti, dei prodotti realizzati e dei servizi resi; (b) alla realizzazione di un miglioramento gestionale da collegarsi anche al ciclo della performance e all'introduzione in detto ciclo delle attività di monitoraggio in corso di esercizio; (c) ad una buona produttività del lavoro che si è potuta constatare rilevando il raggiungimento degli obiettivi programmati nonostante le difficoltà e le criticità dovute all'emergenza epidemiologica da COVID19 e alle altre particolari condizioni di contesto che hanno riguardato, direttamente e/o indirettamente, l'INDIRE..
Nel 2021 è stata migliorata l'intera struttura ammnistrativo-gestionale grazie alla progettazione e all'implementazione di procedure di pianificazione e programmazione nuove e alla revisione di procedure esistenti anche attraverso la loro informatizzazione; il processo ha nel complesso consentito: (a) di migliorare le attività di pianificazione riferite alle diverse procedure di acquisizione di risorse umane e di beni e sevizi; (b)

ottenere più trasparenza e rapidità nella gestione delle interazione tra gli uffici, in particolare tra quelli amministrativi e le strutture di ricerca; c) favorire la conoscenza dell'ente e delle attività poste in essere a vantaggio del sistema scolastico; d) migliorare il rapporto con il territorio e l'inclusione sociale attraverso maggiori sinergie tra i fondi destinati all'Agenzia Erasmus+ e i Fondi Strutturali europei; e) ridurre i tempi di lavorazione delle pratiche amministrative e consentire un maggior livello di controllo.

I risultati delle attività di ricerca hanno confermato, il ruolo chiave e originale che INDIRE svolge nel promuovere, sostenere e portare a sistema l'innovazione della scuola italiana di ogni ordine e grado. Tutte le attività di ricerca, i progetti in affidamento dal MI, quelli condotti in ambito internazionale e, per quanto possibile, anche le attività delle Agenzie affidate ad INDIRE hanno contribuito allo sviluppo di questi processi di innovazione.

Insieme alle soluzioni organizzative che hanno cercato di rispondere alle esigenze di un miglior utilizzo delle risorse (umane e finanziarie) dell'Istituto, le attività proposte nel PTA e assunte nel Piano della Performance si sono concentrate sull'obiettivo prioritario sopra richiamato e hanno avuto come principale campo di applicazione la scuola e come primi *stakeholder* gli insegnanti e gli studenti.

Anche il 2021 è da considerare un anno particolarmente significativo nel percorso di evoluzione di INDIRE nella gestione del ciclo della performance. Le azioni intraprese hanno previsto il coinvolgimento di tutti e hanno favorito la formazione e la partecipazione attiva da parte del Direttore Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili dei Settori Ricerca e Amministrativo-gestionale. L'efficienza e l'efficacia che si sono potute rilevare nella performance di INDIRE si sono sviluppate in sinergia con la crescita culturale e metodologica. L'arricchimento e il miglioramento della performance organizzativa di INDIRE hanno consentito, anche per questa annualità, di rilevare pochi scostamenti tra quanto era stato previsto in fase di programmazione e quanto è stato poi realizzato in fese di gestione delle attività. Inoltre, è stata confermata una tendenza al cambiamento culturale di tutta l'organizzazione sia dal punto di vista del coinvolgimento della comunità di ricerca, che della partecipazione attiva del personale nel far fronte alle situazioni di imprevisto e di forte criticità. Sono, infine, migliorati gli strumenti di rendicontazione utilizzati, il livello di trasparenza raggiunto, la messa in disponibilità della documentazione e delle evidenze e in conseguenza di ciò è stata potenziata la capacità di *accountability* in vista anche di un maggior coinvolgimento degli *stakeholder* nella valutazione partecipativa.

L'OIV ha assunto un ruolo fondamentale in collaborazione con l'amministrazione di INDIRE sia nel processo di misurazione e valutazione delle strutture e dei dirigenti, sia relativamente agli adempimenti relativi al sistema di trasparenza e integrità. La presenza costante e il contributo che l'OIV ha fornito nell'accompagnare e sostenere i cambiamenti che si sono verificati in INDIRE per il miglioramento della performance e per la sua rendicontazione, ha consentito alla Struttura Tecnica Permanente di fare le scelte più adeguate ed efficaci per la gestione del ciclo della performance, per le attività necessarie alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione della performance organizzativa.