



Onorevole Ministra,

ANP sottopone alla Sua attenzione le ragioni dello stato di mobilitazione dei Dirigenti e le richieste che intende inoltrare a Lei e, tramite Lei, al Governo.

I Dirigenti non sono soliti a gesti di protesta così eclatanti e così prolungati, ma la situazione in cui versa la categoria è insostenibile ed è profondamente iniqua. Riguarda il livello delle retribuzioni, riguarda l'esercizio delle funzioni e del ruolo, riguarda un apparato amministrativo che è spesso vessatorio, con richieste ripetute e ridondanti che non trovano giustificazione nell'efficienza del servizio.

RETRIBUZIONE

La prima richiesta ormai ineludibile, che non ha ancora trovato una soluzione equa e definitiva, è quella relativa alla **perequazione della retribuzione dei dirigenti delle scuole**.

Come Le è sicuramente noto, esiste un enorme divario retributivo tra i dirigenti delle altre Amministrazioni Pubbliche e i dirigenti delle scuole. L'origine storica di tale divario è imputabile al fatto che i responsabili delle scuole, prima di assumere (in data 1° settembre 2000) la qualifica dirigenziale, per effetto della riforma di cui all'articolo 21 della legge 59/1997, rivestivano un ruolo direttivo.

È tempo, ormai, di superare questa situazione iniqua e frustrante, soprattutto alla luce delle molteplici e onerose responsabilità gravanti sui dirigenti delle scuole.

La complessità gestionale di un'istituzione scolastica, infatti, non è seconda a quella di nessun'altra amministrazione, né per ampiezza di competenze né per numero di addetti o di soggetti governati. Prova ne sia il rapporto medio dirigente/unità di personale dipendente (1/152) che supera di quattro o cinque volte quello di qualsiasi altro ufficio dirigenziale e che fa della singola scuola – se paragonata al privato - un'azienda di medie dimensioni.

Appare pertanto con ogni evidenza che l'attuale trattamento economico riservato ai dirigenti scolastici è del tutto ingiustificato.

Il paradosso diventa ancora più evidente se si confrontano **le responsabilità e la retribuzione** dei dirigenti delle scuole con le responsabilità e le retribuzioni dei dirigenti di Università ed Enti di ricerca, ora appartenenti alla medesima area contrattuale dei dirigenti scolastici. **Da questo confronto, di cui tratteremo diffusamente più avanti, emerge chiara la sperequazione retributiva.** Ci limitiamo qui a ricordare solo la qualifica datoriale in materia di sicurezza, la rappresentanza legale della istituzione scolastica, la titolarità delle relazioni sindacali (si tratta dell'unica dirigenza non generale investita di tali funzioni), l'altissima esposizione sociale veicolata dai numeri tipici delle scuole (in media 1000 studenti con 1000 famiglie), l'ampiezza degli organici da gestire (in media 152 dipendenti tra docenti e non docenti) per giungere, in ultimo, ai compiti introdotti dalla legge 107/2015. Tra questi, assumono particolare rilievo l'attribuzione ai docenti di una indennità premiale e – novità assoluta per le amministrazioni pubbliche – l'individuazione del personale (docente) da assegnare alle singole sedi scolastiche. A tale riguardo, riteniamo di dover sottolineare il grande impegno resosi necessario per attuare la già citata legge 107/2015 e giunto perfino, ultimamente, a comportare la sostanziale e generalizzata rinuncia alle ferie estive del 2016.

Il quadro è reso ancora più critico dal gravosissimo impegno delle **reggenze**. Il ritardo con il quale l'Amministrazione avvia normalmente le procedure di reclutamento dei nuovi dirigenti ha fatto sì che moltissimi dirigenti in servizio debbano garantire il funzionamento non solo delle scuole di titolarità e delle scuole *sottodimensionate*, ma anche di quelle **normo dimensionate ma prive di dirigente titolare**. La tabella seguente mostra la situazione relativa all'anno scolastico 2016/2017 e permette di individuare le regioni nelle quali le dimensioni del fenomeno, ormai patologiche, sono più preoccupanti:

REGIONE	ISTITUZIONI SCOLASTICHE A.S. 2016/2017 (A)	ISTITUZIONI SCOLASTICHE E CPIA SOTTODIMENSIONATI (B)	C.P.I.A. (C)	ISTITUZIONI SCOLASTICHE NORMODIMENSIONATE (A-B+C)	DS IN SERVIZIO	REGGENZE NORMODIMENSIONATE	REGGENZE NORMO E SOTTO DIMENSIONATE
ABRUZZO	194	10	3	187	187	0	10
BASILICATA	123	15	2	110	101	9	24
CALABRIA	372	38	6	340	313	27	65
CAMPANIA	1.001	46	7	962	962	0	46
EMILIA ROMAGNA	524	17	12	519	413	106	123
FRIULI V.GIULIA	167	5	4	166	124	42	47
LAZIO	726	29	10	707	639	68	97
LIGURIA	189	10	6	185	152	33	43
LOMBARDIA	1.130	17	19	1.132	1.028	104	121
MARCHE	239	19	2	222	190	32	51
MOLISE	53	0	2	55	47	8	8
PIEMONTE	555	5	12	562	451	111	116
PUGLIA	661	30	7	638	618	20	50
SARDEGNA	278	9	4	273	255	18	27
SICILIA	850	28	10	832	789	43	71
TOSCANA	478	22	11	467	409	58	80
UMBRIA	140	5	1	136	113	23	28
VENETO	601	29	7	579	482	97	126
TOTALE	8.281	334	125	8.072	7.273	799	1.133

Tale quadro è ovviamente destinato a peggiorare nell'anno scolastico 2017/2018 in considerazione delle prevedibili cessazioni dal servizio. Il numero di dirigenti delle scuole che dal 1 settembre 2017 cesseranno di svolgere le loro mansioni è di circa 450 unità e questo renderà ancora più gravoso il lavoro dei dirigenti in servizio e inadeguato il loro riconoscimento economico.

La situazione si rivela ancor più oggettivamente intollerabile se si pensa che nel corso degli ultimi anni abbiamo assistito ad **una riduzione progressiva delle risorse destinate alla parte variabile della retribuzione dei dirigenti delle scuole**, già assolutamente inadeguata, **a fronte del progressivo aumento di carichi di lavoro e responsabilità**. A queste i dirigenti delle scuole non intendono certo sottrarsi, ma rivendicano con forza un riconoscimento economico che a tali carichi e a tali responsabilità sia equamente e comparabilmente commisurato.

Si tratta di una disparità di trattamento ingiustificabile – sotto qualsiasi punto di vista – e macroscopicamente penalizzante per una categoria che ha sempre dato prova di responsabilità, di senso del dovere e di senso dello Stato.

La sperequazione con i dirigenti delle altre amministrazioni pubbliche è molto cospicua ma, poiché la retribuzione tabellare è identica, riguarda le voci retributive afferenti alla posizione e al risultato.



Secondo le stime di ANP le risorse economiche necessarie per perequare il livello retributivo dei dirigenti delle scuole a quello degli altri dirigenti pubblici ammontano a 400 milioni di euro.

Per un confronto dettagliato ed esemplificativo tra **le retribuzioni medie** dei dirigenti delle scuole e quelle dei dirigenti di alcuni enti compresi nell'Area dell'Istruzione e della Ricerca (CNR; ISPRA; Università di Bologna; Università di Torino) si riportano le seguenti tabelle.

	CNR		Dir. delle scuole		Differenza		Fabbisogno		
	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	
Retrib. Tabellare	43.611,88	60.350,12	43.311,00	59.933,76	300,88	416,36	300,88	416,36	
Posizione fissa	12.155,65	16.820,99	3.556,67	4.921,72	8.598,98	11.899,27	69.410.966,56	96.050.895,53	96.050.895,53
Posizione variabile	21.812,06	30.183,52	9.306,00	12.877,64	12.506,06	17.305,88	100.948.875,96	139.693.054,55	139.693.054,55
Risultato	17.882,72	24.746,10	1.688,00	2.335,85	16.194,72	22.410,25	130.723.739,48	180.895.510,69	
Totale	95.462,30	132.100,73	57.861,67	80.068,98	37.600,63	52.031,75	303.512.285,36	420.000.300,48	235.743.950,08

	ISPRA		Dir. delle scuole		Differenza		Fabbisogno		
	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	
Retrib. Tabellare	43.310,90	59.933,62	43.311,00	59.933,76	-0,10	-0,14	-0,10	-0,14	
Posizione fissa	12.155,60	16.820,92	3.556,67	4.921,72	8.598,93	11.899,20	69.410.562,96	96.050.337,02	96.050.337,02
Posizione variabile	28.379,00	39.270,86	9.306,00	12.877,64	19.073,00	26.393,22	153.957.256,00	213.046.050,85	213.046.050,85
Risultato	8.106,00	11.217,08	1.688,00	2.335,85	6.418,00	8.881,23	51.806.096,00	71.689.275,64	
Totale	91.951,50	127.242,49	57.861,67	80.068,98	34.089,83	47.173,51	275.173.107,76	380.784.546,52	309.096.387,88

	uni Bologna		Dir delle scuole		Differenza		Fabbisogno		
	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	
Retrib. Tabellare	43.311,00	59.933,76	43.311,00	59.933,76	0,00	0,00	0,00	0,00	
Posizione fissa	12.155,60	16.820,92	3.556,67	4.921,72	8.598,93	11.899,20	69.410.562,96	96.050.337,02	96.050.337,02
Posizione variabile	33.144,39	45.865,21	9.306,00	12.877,64	23.838,39	32.987,56	192.423.484,08	266.275.617,27	266.275.617,27
Risultato	12.622,66	17.467,24	1.688,00	2.335,85	10.934,66	15.131,38	88.264.575,52	122.140.519,60	
Totale	101.233,65	140.087,12	57.861,67	80.068,98	43.371,98	60.018,15	350.098.622,56	484.466.473,90	362.325.954,29

	uni Torino		dir delle scuole		Differenza		Fabbisogno		
	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	LORDO DIPENDENTE	LORDO STATO	
Retrib. Tabellare	43.311,00	59.933,76	43.311,00	59.933,76	0,00	0,00	0,00	0,00	
Posizione fissa	12.155,60	16.820,92	3.556,67	4.921,72	8.598,93	11.899,20	69.410.562,96	96.050.337,02	96.050.337,02
Posizione variabile	29.954,50	41.451,04	9.306,00	12.877,64	20.648,50	28.573,39	166.674.692,00	230.644.438,79	230.644.438,79
Risultato	16.600,00	22.971,08	1.688,00	2.335,85	14.912,00	20.635,23	120.369.664,00	166.567.541,04	
Totale	102.021,10	141.176,80	57.861,67	80.068,98	44.159,43	61.107,82	356.454.918,96	493.262.316,86	326.694.775,81



Richieste

- **Impegno a stanziare le risorse economiche aggiuntive necessarie per risolvere definitivamente questa intollerabile sperequazione, quantificabili complessivamente in circa 400 milioni di euro;**
- **predisposizione del conseguente atto di indirizzo, destinato all'ARAN, per avviare il corrispondente rinnovo contrattuale, reso finalmente possibile dalla cessazione della moratoria per effetto della sentenza 178/2015 della Corte Costituzionale.**

DIRIGENZA E POTERI

I Dirigenti delle scuole sono “dirigenti come tutti gli altri” in quanto alla qualifica si applica l'art. 4, c. 2 del d.lgs. 165/2001. A loro, infatti, spetta l'adozione di tutti gli atti che impegnano l'Amministrazione verso l'esterno; a loro compete la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo; sono loro responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

La molteplicità di responsabilità che ne deriva deve essere commisurata alla natura complessa dell'istituzione scuola, che è al tempo stesso una pubblica amministrazione dotata di autonomia; un luogo di istruzione e formazione; un luogo di custodia e vigilanza di soggetti minori; un luogo di lavoro ai fini della sicurezza; un centro di raccolta, custodia ed elaborazione di dati personali e sensibili; una stazione appaltante; un sostituto di imposta; un datore di lavoro; un'agenzia valutativa di persone e di servizi; un'agenzia certificativa di titoli di studio; e molto altro ancora. Nessun'altra amministrazione pubblica assomma in un solo luogo, di ambito operativo circoscritto, una tale ampiezza e varietà di funzioni e, con esse, le responsabilità corrispondenti. Vi è dunque nel profilo del responsabile di questa amministrazione – il dirigente della scuola – una misura di complessità non eliminabile, in quanto intrinsecamente connessa con la possibilità per la singola istituzione scolastica di esistere e di funzionare. **Ma, al contrario, oggi la sua retribuzione è quella di un quadro amministrativo.**

L'esasperazione dei dirigenti scolastici nasce da una serie di cause, ma, prima fra tutte, dalla scandalosa iniquità retributiva, in forza della quale la dirigenza che assume e fronteggia responsabilità nel numero più alto di ambiti amministrativi è anche quella che è di gran lunga meno pagata.

Vediamo nel dettaglio le ragioni della **maggiore complessità del ruolo che ricoprono e della maggiore complessità della funzione.**

In primo luogo una netta differenza **di ordine quantitativo**: il numero dei dipendenti su cui il Dirigente della scuola ha diretta responsabilità è enormemente superiore a quello medio delle altre amministrazioni pubbliche. La tabella sottostante, pubblicata il 7 gennaio 2017 da Il Messaggero su dati elaborati da Aran, fotografa la situazione:

Aree e comparti	Dirigenti	Personale	n. personale per dirigente
Funzioni centrali	6.800	247.000	36
Funzioni locali	15.300	457.000	30
Sanità	126.800	531.000	4
Scuola università e ricerca	7.273	1.111.000	152



Anche trascurando il caso della Sanità, caratterizzato da una forte specificità, non sfugge che mentre per gli altri Dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni abbiamo un rapporto di 1/36 dipendenti, il Dirigente della scuola ne dirige mediamente e direttamente 152. Se a questo si aggiunge che ogni giorno entrano nella singola scuola in media circa 1000 studenti, si ha un quadro di complessità gestionale, ma anche relazionale, che non trova pari per nessun altro Dirigente pubblico.

In secondo luogo una netta differenza di **ordine qualitativo**: ad ogni Dirigente della scuola compete una somma di funzioni che non ha confronti nello scenario italiano.

Un dirigente scolastico è:

- organo di vertice, con rappresentanza legale e rilevanza esterna, chiamato, qualora si verifichi il caso, a rappresentare l'amministrazione in giudizio;
- responsabile della generale ed unitaria gestione delle risorse strumentali, finanziarie e umane - con mediamente un centinaio di dipendenti - con l'obbligo di valorizzarle e chiamato a risponderne in prima persona;
- impegnato ad attivare e coordinare i rapporti con gli enti locali e con le realtà istituzionali, culturali, sociali ed economiche operanti nel territorio, compresi famiglie e studenti;
- responsabile della sicurezza degli alunni e del personale senza però avere autonome e reali possibilità di intervento e, soprattutto, di spesa sugli edifici essendo queste in capo agli enti locali;
- responsabile dell'applicazione del regolamento sulla privacy, della trasparenza, anche per quanto riguarda i siti web istituzionali, e delle norme anticorruzione;
- titolare di responsabilità contabile, erariale, della gestione previdenziale e quale sostituto d'imposta;
- chiamato a bandire gare e a gestire appalti;
- titolare, in quanto "datore di lavoro", delle relazioni sindacali e della contrattazione di istituto, e quindi assoggettato a tutte le norme di tutela dei lavoratori in materia di comportamento antisindacale, di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro e di privacy con dirette e personali responsabilità penali e amministrative;
- titolare delle attività negoziali sulla base di un autonomo bilancio e, di regola, senza altro vincolo di destinazione che quello prioritario per lo svolgimento delle attività di istruzione, di formazione e di orientamento proprie dell'istituzione scolastica interessata, come previste ed organizzate nel piano dell'offerta formativa;
- responsabile dell'organizzazione dell'istituzione scolastica;
- chiamato a condurre e gestire gli organi collegiali e dar seguito alle loro delibere;
- tenuto ad esercitare le funzioni già di competenza dell'amministrazione centrale e periferica relative:
 1. alla carriera scolastica,
 2. all'assunzione diretta del personale supplente,
 3. al rapporto con gli alunni
 4. all'amministrazione e gestione del patrimonio e delle risorse
 5. allo stato giuridico ed economico del personale non riservate, da specifiche disposizioni, all'amministrazione centrale e periferica
 6. alle attribuzioni già rientranti nella competenza delle istituzioni scolastiche con gli inerenti provvedimenti dotati del carattere di definitività
 7. alla gestione del potere disciplinare nei confronti del personale dipendente.

A ciò si aggiunge la complessità delle relazioni con il personale, con gli alunni e le loro famiglie, che necessita di capacità di mediazione e di comprensione dei fenomeni e delle situazioni che non trova confronto con nessun'altra dirigenza.

Il confronto, anche visivo, della situazione è eloquente:



Competenze	Dirigenti delle scuole	Dirigenti Amministrativi 2^ fascia
Applicazione regolamento privacy	SI	NO
Assunzione diretta del personale supplente	SI	NO
Attuazione norme anticorruzione	SI	NO
Gestione appalti	SI	NO
Gestione e partecipazione organi collegiali	SI	NO
Gestione vertenze disciplinari con il personale	SI	NO
Rapporti e contenzioso con il personale dipendente	SI	Per alcuni
Rapporti e contenzioso con l'utenza	SI	NO
Rappresentanza dell'Amministrazione in giudizio	SI	NO
Rappresentanza legale	SI	NO
Responsabilità civile verso il personale	SI	NO
Responsabilità civile verso utenza	SI	NO
Responsabilità contabile	SI	Per alcuni
Responsabilità erariale	SI	Per alcuni
Responsabilità gestione previdenziale	SI	NO
Responsabilità per la trasparenza	SI	NO
Responsabilità sostituto d'imposta	SI	NO
Responsabilità sulla sicurezza degli edifici scolastici	SI	NO
Titolarità relazioni sindacali, contrattazione	SI	NO
Verifica legittimità delle delibere	SI	Per alcuni



È del tutto evidente l'enorme sperequazione in termini di responsabilità e di titolarità di funzioni che grava sul Dirigente della scuola rispetto alla Dirigenza delle altre Amministrazioni Pubbliche.

La tabella ci dice anche qualcosa di più. Continuare ad immaginare che il Dirigente delle scuole di oggi sia il Preside di ieri con l'unico cambiamento del nomen e della qualifica dirigenziale è antistorico e irrealistico.

Il numero dei "capi d'istituto" è passato da circa 15.000, a metà degli anni '90, a meno di 7.300 oggi. Allora si poteva affermare "1 scuola, 1 edificio, 1 Preside", oggi si deve dire "1 istituzione scolastica, 6/7 edifici, 1 dirigente". Inoltre, il costante incremento della complessità, la necessità di rendicontazione sociale, la richiesta non eludibile di servizi sempre più personalizzati e sempre più sofisticati (es. dall'handicap all'inclusione, il curriculum individualizzato, l'Alternanza ecc.) sono sì caratteri della società moderna in generale, ma ancora di più se gli *stakeholder* della Amministrazione che si dirige sono in numero molto elevato.

A queste prerogative e a queste funzioni si risponde con strumenti inadeguati e non corrispondenti alle responsabilità che il Dirigente si assume in via esclusiva.

Basti pensare che successivi interventi normativi hanno determinato una vera e propria stratificazione delle norme in cui è sempre più difficile orientarsi, a partire dalle competenze dei diversi organi che legittimamente concorrono alla qualificazione del servizio.

Richieste

- **I Dirigenti delle scuole, per rispondere dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione, in quanto responsabili in via esclusiva, devono disporre interamente della competenza a gestire tutte le risorse, incluse quelle di personale, e devono disporre di poteri corrispondenti alle prerogative loro attribuite.**
- **Deve essere introdotto un vero middle management stabile, cui poter realmente affidare compiti e deleghe specifiche. Oggi tali incarichi sono affidati a docenti che hanno come compito primario e imprescindibile l'insegnamento e che spesso generosamente e al limite del volontariato dedicano tempo ad attività di supporto e di affiancamento del Dirigente, senza una reale previsione di carriera.**

VESSAZIONI BUROCRATICHE

Sui dirigenti delle scuole grava anche una evidente assurdità, tanto più insopportabile in quanto priva di giustificazioni. Si tratta del complesso di vere e proprie vessazioni burocratiche che non cessano di abbattersi su di essi, sottraendo tempo, energie e lucidità alle questioni che contano, quelle che riguardano la progettazione e la garanzia del servizio di istruzione, la corretta gestione della cosa pubblica, il governo del personale ed il buon andamento dell'istituzione.

Vi è una differenza importante fra l'esistenza della burocrazia in sé, che è una necessità ed anche una risorsa per l'organizzazione, e l'abuso burocratico. La burocrazia è data dall'insieme delle misure minime necessarie e sufficienti per garantire l'ordinario funzionamento del sistema. L'abuso è dato dall'insieme di quegli adempimenti che – senza contribuire attivamente al buon andamento della scuola – hanno finalità interne: servono cioè a giustificare l'esistenza della macchina in quanto tale ed a raccogliere dati ed informazioni che nessuno utilizzerà.

Le vessazioni burocratiche discendono da più ordini di motivi:

- l'organizzazione interna dell'Amministrazione scolastica centrale e periferica;
- la mentalità difensiva di buona parte dei vertici amministrativi centrali;
- l'incapacità di interpretare correttamente il principio di buon andamento.



1. L'organizzazione interna del MIUR. Il MIUR è articolato in otto Direzioni Generali, distinte unicamente per materie, ognuna delle quali si occupa perciò di cose diverse, ma tutte in relazione alle scuole. La conseguenza è che gli stessi dati – o dati simili – possono essere richiesti fino ad otto volte (ogni Direzione li acquisisce per sé); che le indicazioni operative provengono da molti soggetti diversi, non sempre coordinati fra loro (quando non in aperta o sotterranea concorrenza); che i tempi assegnati per gli adempimenti si sovrappongono in modo casuale, sviluppando picchi di richieste concentrate negli stessi giorni, senza che nessuno si preoccupi dei carichi di lavoro generati.

2. La mentalità difensiva si concretizza nella richiesta ossessiva e continua di rilevazioni e monitoraggi che giustificano l'azione amministrativa. Questa prassi denuncia l'incapacità di definire correttamente e cogliere gli obiettivi sostanziali dell'azione delle scuole e di andare, se mai, a rilevare quelli. Invece, dato che il MIUR ha rinunciato da un pezzo a ragionare per obiettivi/risultati e preferisce governare per adempimenti, è costantemente dominato dall'ansia di non controllare abbastanza. E quindi moltiplica le richieste di documenti che dovrebbero dimostrare la correttezza di quanto attuato. I fatti sono relativamente semplici, mentre le loro potenziali rappresentazioni simboliche (= documenti) sono infinite. Per cui, qualunque quantità di dati si raccolga, non basta mai. Senza che si raggiunga la certezza che le cose vadano per il meglio.

3. Da ultimo, il cosiddetto buon andamento. Gli organi di governo (non solo del MIUR), sotto la pressione della magistratura contabile, tendono a scambiare il buon andamento richiesto dalla Costituzione con la quantità dei passaggi amministrativi e dei controlli necessari per compiere anche gli atti più semplici.

Le criticità qui evidenziate non sono caratteristiche necessarie del sistema amministrativo: sono patologie, e come tali andrebbero trattate ed eliminate. Non rifiutiamo il ruolo e il compito del sistema amministrativo, ma solo le sue deviazioni.

Richieste

- **Il Ministero istituisca un servizio di coordinamento fra le diverse Direzioni, che eviti la duplicazione di richieste di dati e coordini le tempistiche degli adempimenti, per evitare picchi insensati di scadenze. Ogni scuola deve avere un unico ufficio centrale a cui rivolgersi e l'eventuale riparto delle competenze fra più Direzioni diverse deve diventare un problema organizzativo interno del Ministero e non un'inefficienza da scaricare a valle, sulle scuole e sui loro dirigenti.**
- **Devono essere vietati le rilevazioni ed i monitoraggi centrati sulle procedure e sugli adempimenti.**
- **Le Segreterie delle scuole, già sottodimensionate, devono essere utilizzate per i compiti loro propri, finalizzati al funzionamento dell'istituzione scolastica, e non per rispondere a richieste inutili ed estemporanee.**

Roma, 25 maggio 2017.

Il Presidente ANP
Giorgio Rembado