



**L'INDAGINE DELL'ANP
SULLO STRESS - LAVORO
CORRELATO**

IL PREZZO DELLA LEADERSHIP

I RISULTATI DELL'INDAGINE ANP-LUMSA SUL BENESSERE DEI DIRIGENTI

Uno studio evidenzia livelli allarmanti di stress professionale tra i dirigenti scolastici, con particolare focus sulle richieste cognitive ed emotive della professione

La recente indagine condotta dalle ricercatrici Ilaria Buonomo e Caterina Fiorilli sui livelli di stress e benessere dei dirigenti scolastici italiani ha rivelato dati significativi che meritano una profonda riflessione. Con quasi 1.800 dirigenti partecipanti, lo studio offre un quadro rappresentativo della situazione attuale e conferma quanto la professione sia sottoposta a pressioni straordinarie.

Un campione ampio e rappresentativo

L'indagine ha coinvolto 1.798 dirigenti scolastici, con una netta prevalenza femminile (73%) e un'età media di 56 anni. Il campione risulta ben distribuito geograficamente, con una maggiore rappresentanza da Lombardia, Sicilia, Lazio e Veneto. La maggior parte dei partecipanti (55,5%) è coniugata e il 73,7% ha figli, dettagli che suggeriscono l'importanza di considerare anche l'equilibrio vita-lavoro nell'analisi del benessere professionale.

Il 60,7% dei dirigenti intervistati dirige istituti di scuola dell'infanzia o primaria, mentre il 32% è alla guida di istituti secondari di secondo grado. Un dato interessante riguarda la mobilità: solo il 42,4% dei dirigenti opera nel proprio comune di residenza, evidenziando come il pendolarismo possa costituire un ulteriore fattore di stress.

Carichi di lavoro eccessivi e ritmi insostenibili

I risultati della ricerca mostrano una situazione allarmante riguardo i ritmi e le richieste lavorative. Quasi l'85% dei dirigenti dichiara che il proprio lavoro è distribuito in modo così irregolare da accumularsi, mentre oltre l'80% afferma di non avere tempo per completare tutte le mansioni. Ancora più significativo è che circa il 90% dei dirigenti dichiara di lavorare a un ritmo molto elevato durante il giorno.

Questi numeri superano significativamente

il cut-off che indica una condizione di rischio professionale, suggerendo che la maggior parte dei dirigenti scolastici opera in condizioni di sovraccarico lavorativo cronico.

Le sfide cognitive ed emotive della dirigenza scolastica

Le richieste cognitive rappresentano l'aspetto più critico emerso dall'indagine. La quasi totalità dei dirigenti (99%) dichiara di dover tenere sotto controllo molte cose contemporaneamente e di dover prendere decisioni difficili con regolarità. Questo elemento da solo basterebbe a classificare la professione come ad alto rischio di stress.

Non meno rilevante è la dimensione emotiva del lavoro. Oltre il 90% dei dirigenti dichiara di trovarsi in situazioni che generano disagio emotivo e di svolgere un lavoro emotivamente impegnativo. Inoltre, il 60% afferma di dover mascherare le proprie emozioni e l'87% di dover mostrare gentilezza verso tutti, indipendentemente dal trattamento ricevuto.

Questi dati evidenziano come il ruolo del dirigente scolastico richieda non solo competenze tecniche e amministrative, ma anche una notevole intelligenza emotiva e capacità di gestione dello stress.

Le tensioni che minano il benessere dirigenziale

La ricerca qualitativa ha permesso di identificare un complesso intreccio di criticità che rendono particolarmente vulnerabile la figura del dirigente scolastico. Emerge con forza il peso dell'apparato burocratico-amministrativo, accentuato da progetti sempre più articolati e scadenze ravvicinate, che sottrae energie preziose alla leadership educativa e didattica.

Questa pressione si accompagna a un diffuso senso di isolamento gestionale: numerosi dirigenti avvertono di dover sostenere, in sostanziale solitudine, la responsabilità dell'intera organizzazione, senza adeguato supporto dal personale amministrativo o dagli uffici

ministeriali. Come evidenziato nei *focus group*, molti dirigenti si sentono soli: *“Se la segreteria non fa la sua parte, finisce che devo fare tutto io, inclusa la rendicontazione economica”* (Dirigente, Sud).

Un ulteriore elemento di tensione deriva dalla continua mediazione di conflitti e criticità relazionali, sia all'interno dell'istituzione che nei rapporti con l'esterno, con un conseguente carico emotivo raramente riconosciuto. Come riportato da un dirigente del Nord: *“Non si tratta solo di responsabilità: devo assorbire le tensioni emotive di docenti, famiglie, studenti, e spesso non c'è alcun supporto a livello istituzionale.”*

Sul versante motivazionale, si rileva un crescente disagio legato all'ambiguità normativa che caratterizza il profilo professionale, sempre più diviso tra funzioni educative e competenze manageriali, senza delimitazioni chiare. Tale indeterminazione genera spesso un senso di inefficacia e frustrazione, acuito da un riconoscimento istituzionale ed economico non proporzionato all'ampiezza delle responsabilità assunte.

Differenze di genere e geografiche

L'indagine ha rilevato differenze statisticamente significative tra dirigenti di genere diverso, con le donne che riportano livelli più elevati per tutte le dimensioni di rischio analizzate. Tuttavia, è importante sottolineare che i livelli di stress sono alti per entrambi i generi, superando ampiamente le soglie di rischio.

Per quanto riguarda le differenze geografiche, i dirigenti di tutte le aree del paese (Nord, Centro, Sud e Isole) riportano alti livelli di rischio, particolarmente per quanto riguarda i ritmi lavorativi e le richieste cognitive. Le variazioni tra le diverse aree, pur essendo statisticamente significative, non modificano il quadro generale di una professione sottoposta a forte pressione. La ricerca qualitativa ha evidenziato alcune sfumature territoriali: nel Nord, pur in presenza di reti di scuole consolidate, permane una difficoltà nel reperire DSGA stabili e pienamente competenti; nel Centro emergono esperienze di buon rapporto con gli Uffici Scolastici Territoriali, ma persiste il problema delle comunicazioni frammentarie; nel Sud la carenza strutturale di

organico e competenze, unita alle sfide di aree socio-economicamente critiche, incrementa i fattori di stress e la percezione di isolamento.

La difficoltà di “staccare” dal lavoro

Uno degli aspetti più preoccupanti emersi dalla ricerca è l'impossibilità per i dirigenti di “staccare” mentalmente dal lavoro, classificata come il secondo fattore di stress più grave dai partecipanti. Il flusso incessante di emergenze e adempimenti ha serie ripercussioni sull'equilibrio personale e familiare dei dirigenti.

Il problema si lega direttamente alla prevedibilità delle informazioni ricevute dall'amministrazione. Lo studio ha evidenziato come le scadenze e le comunicazioni “last minute” rappresentino una fonte costante di tensione. Un dirigente del Nord ha commentato: *“Se c'è una proroga, di solito arriva il giorno della scadenza: ormai il lavoro è stato fatto nel panico.”* Tale modalità operativa rende impossibile una pianificazione efficace e contribuisce all'impossibilità di separare adeguatamente tempi professionali e personali.

Implicazioni per la salute e l'efficacia professionale

Le correlazioni emerse dallo studio sono particolarmente preoccupanti: all'aumentare delle richieste lavorative aumentano anche i problemi del sonno, il *burnout*, lo stress, e vari sintomi depressivi, somatici e cognitivi. Inoltre, se l'aumento delle richieste lavorative generali tende a ridurre il senso di autoefficacia, l'incremento delle richieste cognitive e dei ritmi lavorativi sembra invece aumentarlo, suggerendo una complessa dinamica psicologica.

Questi dati, in linea con quelli raccolti nel 2018, confermano una situazione di rischio persistente per la categoria, evidenziando la necessità di interventi strutturali a supporto della dirigenza scolastica. Rispetto alla rilevazione precedente, si registra un preoccupante aumento di *burnout*, disturbi del sonno, sindromi depressive e manifestazioni somatiche. Il senso generale di salute percepita è drasticamente diminuito.

Le soluzioni più efficaci secondo i dirigenti

La ricerca ha indagato anche l'efficacia percepita di diverse possibili soluzioni. I risultati indicano chiaramente che i dirigenti considerano prioritari gli interventi strutturali rispetto a quelli di supporto

psicologico. In particolare, le tre soluzioni considerate più efficaci sono:

1. Introduzione di figure di *middle management* con deleghe chiare (punteggio di efficacia: 4,56 su 5)
2. Potenziamento e formazione del personale amministrativo (punteggio di efficacia: 4,25 su 5)
3. Possibilità di scegliere/valutare il personale ATA/DSGA (punteggio di efficacia: 4,12 su 5)

I programmi di *coaching* e gli sportelli di ascolto per dirigenti, pur essendo considerati utili, ottengono il punteggio di efficacia più basso (2,81 su 5), confermando che i dirigenti ritengono che senza un riassetto organizzativo, il semplice sostegno emotivo non possa risolvere i problemi di fondo.

Verso soluzioni concrete

I risultati dell'indagine lanciano un chiaro messaggio alle istituzioni e ai decisori politici: **è necessario ripensare il carico di lavoro e le responsabilità dei dirigenti scolastici per garantire non solo il loro benessere personale, ma anche l'efficacia della loro azione dirigenziale.**

L'ANP, alla luce di questi dati, ha già richiesto l'apertura di un confronto istituzionale con il Ministero, richiamando l'attuazione dell'art. 5, comma 3, del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca, in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, con particolare riferimento alla gestione dello stress professionale. La qualità del sistema scolastico passa necessariamente attraverso il benessere di chi lo guida.

L'ANP ribadisce l'urgenza di interventi concreti, tra cui:

1. **L'istituzione di un *middle management* con deleghe operative precise**, capace di distribuire il carico gestionale e valorizzare le competenze presenti nella scuola
2. **Il potenziamento quantitativo e qualitativo del personale amministrativo**, risorsa imprescindibile per la funzionalità organizzativa degli istituti
3. **La pianificazione centralizzata delle scadenze accompagnata dalla semplificazione comunicativa**, con l'elaborazione di un calendario nazionale delle scadenze e la creazione di canali informativi unificati

4. **L'implementazione di percorsi formativi focalizzati sulle competenze relazionali ed emotive**, per affrontare efficacemente le sfide della leadership educativa
5. **Un adeguato riconoscimento professionale ed economico della funzione dirigenziale**, essenziale per rivitalizzare la motivazione professionale della categoria.

Una chiamata all'azione istituzionale

I risultati dell'indagine ANP-LUMSA costituiscono un segnale d'allarme che richiede attenzione immediata. La sostenibilità della *leadership* scolastica è oggi compromessa, con inevitabili ripercussioni sulla qualità complessiva del sistema educativo nazionale.

L'ANP riafferma il proprio impegno nella tutela della dirigenza scolastica e sollecita il Ministro dell'Istruzione a interventi tempestivi e concreti. Non è in gioco soltanto il benessere professionale dei dirigenti, ma la solidità dell'intero apparato scolastico italiano.

Un cambiamento strutturale non è solo possibile, ma indifferibile.

REPORT RICERCA QUALITATIVA ANP

A CURA DI ILARIA BUONOMO E CATERINA FIORILLI,
UNIVERSITÀ LUMSA, ROMA

1. INTRODUZIONE

Contesto e obiettivi

E' stata realizzata una consultazione qualitativa al fine di esplorare i fattori di stress emotivo, le dinamiche motivazionali e il grado di prevedibilità delle comunicazioni provenienti dall'Amministrazione. L'obiettivo è fornire un quadro descrittivo, ma allo stesso tempo ricco di elementi di analisi e di possibili soluzioni emerse direttamente dai Dirigenti Scolastici (DS).

Metodologia

La consultazione è avvenuta in due fasi:

1. Un confronto aperto tra Dirigenti scolastici, finalizzato a raccogliere riflessioni ed esperienze personali, mediante *focus group* o un primo round di Delphi
2. Un secondo round di Delphi, in cui a tutti i partecipanti coinvolti nella prima fase (N=16) è stata sottoposta una sintesi di criticità, soluzioni e desiderata rispetto ai propri ruoli e alle condizioni di lavoro, con la richiesta di esprimere un grado di accordo con quanto condiviso nel round precedente.

I contributi di queste due fasi sono qui mostrati in sequenza. Il commento finale indicherà le principali criticità e proposte di soluzioni a cui sono pervenuti i partecipanti.

Al fine di preservare l'anonimato, non verranno riportati nomi o identificativi individuali; verranno invece indicati riferimenti geografici (Nord, Centro, Sud Italia) e, ove rilevante, l'ordine di scuola (Istituti Comprensivi, Secondaria di I grado, Secondaria di II grado, o altre espressioni usate dai DS durante le consultazioni).

2. PRIMA FASE

E' stato chiesto ai partecipanti di commentare tre temi emersi dallo studio quantitativo: 1) la centralità dello stress emotivo e le esperienze

che contribuiscono a tale difficoltà al lavoro; 2) la relazione tra aspetti motivazionali, sentimenti di efficacia e chiarezza delle mansioni; 3) la prevedibilità delle informazioni ricevute dall'Amministrazione.

PRIMA AREA: FONTI DI STRESS EMOTIVO

Criticità emerse

Dai contributi forniti dai partecipanti, il lavoro del Dirigente Scolastico risulta caratterizzato da un **forte carico di responsabilità** e da **richieste emotive e burocratiche** notevoli. Più in dettaglio:

- **Carico eccessivo di lavoro amministrativo:** molti DS riferiscono che la grande mole di documentazione, i progetti complessi (come quelli legati al PNRR) e le scadenze frequenti generano un sovraccarico che spesso erode il tempo da dedicare alla leadership didattica.
- **Solitudine gestionale:** è stata più volte sottolineata la sensazione di dover "reggere sulle proprie spalle" un sistema complesso, con scarsa collaborazione da parte di alcune figure amministrative o di organi esterni.
- **Gestione dei conflitti:** i partecipanti evidenziano come i conflitti – tra docenti, tra personale amministrativo, con le famiglie o con altri enti – ricadano interamente sulla mediazione del DS, esponendolo a un elevato carico emotivo.

Alcune citazioni dalla raccolta dati

"Mi sento sola: se la segreteria non fa la sua parte, finisce che devo fare tutto io, inclusa la rendicontazione economica."
(Dirigente, Sud)

"Non si tratta solo di responsabilità: devo assorbire le tensioni emotive di docenti, famiglie, studenti, e spesso non c'è alcun supporto a livello istituzionale." (Dirigente, Nord)

Soluzioni proposte

Le proposte di contenimento dello stress emotivo si concentrano su:

- **Deleghe e figure di supporto:** molti DS auspicano un modello di management scolastico con funzioni intermedie chiare (*middle management*) e un potenziamento delle segreterie attraverso personale specializzato.
- **Formazione e reti di sostegno:** l'idea di gruppi di supporto fra pari e di una formazione specifica su temi di "gestione emotiva e conflitto" è ricorrente.
- **Equilibrio vita-lavoro:** alcuni suggeriscono forme di flessibilità organizzativa (es. parziale lavoro agile in casi specifici), per consentire una migliore gestione delle emergenze e del benessere personale.

Differenze inerenti all'area geografica

- **Nord:** pur in presenza di reti di scuole consolidate, permane una difficoltà nel reperire DSGA (Direttore dei Servizi Generali e Amministrativi) stabili e pienamente competenti. Quando il personale di segreteria è adeguato, lo stress si riduce, ma alcuni DS lamentano *turnover* frequenti.

- **Centro:** emergono esperienze di DS che dichiarano di avere un buon rapporto con l'Ufficio Scolastico Territoriale, ma resta il problema delle comunicazioni frammentarie e tardive che aumentano il senso di pressione.
- **Sud:** la carenza strutturale di organico e competenze, unita alle sfide aggiuntive di alcune aree socio-economicamente critiche, incrementa i fattori di stress e la percezione di isolamento.

Differenze inerenti al grado di scuola

- **Istituti Comprensivi:** il dover coordinare ordini di scuola dall'Infanzia alla Secondaria di I grado accentua la complessità e richiede competenze molto variegate, incrementando il carico emotivo.
- **Scuole Secondarie di II grado:** da un lato si registra, in alcuni contesti, un minor coinvolgimento diretto dei genitori, ma dall'altro aumenta la complessità organizzativa (sedi distaccate, più indirizzi, progetti integrati con enti esterni).

Tabella 1. Sintesi - Area: Fonti di Stress Emotivo (Prima fase)

SEZIONE	DETTAGLI
CRITICITÀ	<ul style="list-style-type: none">- Sovraccarico burocratico e amministrativo- Mancanza di supporto (DSGA; Amministrazione)- Necessità di gestire conflitti e pressioni emotive
SOLUZIONI PROPOSTE	<ul style="list-style-type: none">- Introduzione di figure di supporto intermedio (<i>middle management</i>)- Miglioramento dell'organizzazione delle segreterie- Formazione su competenze emotive e mediazione
DIFFERENZE GEOGRAFICHE	<ul style="list-style-type: none">- Nord: <i>Turnover</i> del personale, talvolta reti di scuole più solide- Centro: rapporti a macchia di leopardo con uffici territoriali- Sud: Criticità più marcate su organico e risorse
DIFFERENZE DI GRADO	<ul style="list-style-type: none">- Comprensivi: Complessità di più ordini di scuola- Secondarie di II grado: Elevata complessità gestionale, talora minor pressione delle famiglie

SECONDA AREA: ASPETTI MOTIVAZIONALI

Criticità emerse

Il senso di motivazione e autoefficacia appare spesso condizionato da:

- **Ruolo poco definito:** i DS lamentano la sovrapposizione tra compiti amministrativi e responsabilità didattico-pedagogiche, con “confini sfumati” che finiscono per generare ulteriore confusione.
- **Carichi di responsabilità non proporzionati:** l'assenza di delega effettiva e la mancanza di riconoscimento materiale (economico) e simbolico (valorizzazione professionale) pesano sulla motivazione.
- **Fatica emotiva e “senso di solitudine”:** i dirigenti sottolineano come la mancanza di un team strutturato indebolisca la spinta motivazionale nel lungo periodo.

Alcune citazioni dalla raccolta dati

“La motivazione nasce dal desiderio di contribuire al futuro degli alunni, ma si scontra con un sistema che chiede tutto al DS senza offrirgli tutele e risorse adeguate.”
(Dirigente, Centro)

Soluzioni proposte

- **Definizione chiara delle competenze:** ridurre la confusione normativa tra aspetti di responsabilità penale e amministrativa, e distinguere meglio il ruolo di leadership educativa dalle incombenze burocratiche.
- **Formazione specialistica continua:** oltre a competenze gestionali, molti DS suggeriscono percorsi su comunicazione, gestione del conflitto, problem-solving, per rafforzare l'autoefficacia.
- **Riconoscimento e premialità:** prevedere forme di valorizzazione economica e professionale, rendendo il ruolo dirigenziale effettivamente competitivo e responsabilizzante.

Differenze inerenti all'area geografica

- **Nord:** un contesto talvolta più “snello” e con servizi potenziati favorisce la motivazione, ma si registrano anche casi di cronica carenza di

personale specializzato, alimentando disillusione.

- **Centro:** emergono situazioni molto variegate; da un lato DS con un buon supporto istituzionale, dall'altro contesti dove l'incertezza burocratica mina la carica motivazionale.
- **Sud:** la motivazione viene spesso mantenuta grazie alla forte passione per la propria comunità, ma le difficoltà strutturali (finanziarie, organizzative) minano l'autoefficacia.

Differenze inerenti al grado di scuola

- **Primo ciclo (Infanzia e Primaria):** l'impatto emotivo risulta accentuato dai rapporti con famiglie molto presenti (o molto assenti), con conseguenti incomprensioni e conflitti.
- **Secondaria di II grado:** alcuni DS riferiscono maggiore autonomia nel delegare a docenti di ruolo più specialistico, sebbene il carico di rendicontazione legato a progetti complessi (PON, PNRR) resti elevato.

Tabella 2. Sintesi – Area: Aspetti Motivazionali (Prima fase)

SEZIONE	DETTAGLI
CRITICITÀ	<ul style="list-style-type: none"> - Ruolo poco definito (didattica vs. amministrazione) - Riconoscimento economico e professionale spesso inadeguato - Fatica emotiva e solitudine
SOLUZIONI PROPOSTE	<ul style="list-style-type: none"> - Chiarezza normativa sui confini di ruolo - Formazione specialistica e continuo aggiornamento - Politiche di premialità e valorizzazione
DIFFERENZE GEOGRAFICHE	<ul style="list-style-type: none"> - Nord: Carezza di personale specializzato; buone reti di scuole in alcuni casi - Centro: Situazioni molto eterogenee - Sud: Forte passione controbilanciata da scarsi mezzi e strutture
DIFFERENZE DI GRADO	<ul style="list-style-type: none"> - Primo ciclo: Conflittualità più marcata con le famiglie - Secondario II grado: Più focus su progetti e gestione economica - amministrativa

TERZA AREA: PREVEDIBILITÀ DELLE INFORMAZIONI RICEVUTE

Criticità emerse

- **Scadenze e comunicazioni last minute:** un'ampia maggioranza segnala di ricevere indicazioni operative all'ultimo momento, con tempi di reazione molto ridotti.
- **Istruzioni contraddittorie o frammentarie:** talora circolari e note ministeriali si sovrappongono, creando confusione sulle procedure da seguire.
- **Difficoltà di dialogo:** alcuni DS raccontano di un "ufficio scolastico" di riferimento poco raggiungibile o percepito come poco collaborativo, mentre in altri casi la comunicazione risulta più agevole ma soggetta a frequenti cambi di direzione normativa.

"Spesso ci viene richiesto di completare pratiche in pochi giorni, senza un referente chiaro e con un

linguaggio troppo burocratico."
(Dirigente, Sud)

"Se c'è una proroga, di solito arriva il giorno della scadenza: ormai il lavoro è stato fatto nel panico."
(Dirigente, Nord)

Soluzioni proposte

- **Pianificazione e canali unificati:** definire un calendario trasparente per le principali scadenze, usare un portale unico di comunicazione in cui DS e amministrazioni possano interagire in modo diretto.
- **Linguaggio più chiaro:** predisporre linee guida sintetiche, con esempi pratici, evitando eccessivi rimandi legislativi di non immediata comprensione.
- **Incontri periodici o conferenze di servizio:** la possibilità di un confronto (anche online) stabile tra DS e referenti ministeriali/territoriali potrebbe migliorare la tempestività e la chiarezza operativa.

Differenze inerenti all'area geografica

- **Nord:** in alcune realtà si registra un tentativo di comunicazione più strutturata, ma permane la percezione di "troppe piattaforme" non integrate tra loro.
- **Centro:** talvolta si sottolinea una buona tradizione di tavoli tecnici, ma si lamenta la mancanza di un referente certo per questioni specifiche.
- **Sud:** viene riportata una tendenza a "caricare" i DS di responsabilità eccessive, con comunicazioni tardive o poco chiare e scarsi interlocutori

Differenze inerenti al grado di scuola

- **Istituti Comprensivi:** lo scarso coordinamento tra comunicazioni rivolte a diversi ordini di scuola genera confusione aggiuntiva.
- **Secondarie di II grado:** la varietà di progetti e indirizzi (tecnici, professionali, liceali) amplifica le necessità di informazioni chiare e prevedibili su finanziamenti e normative settoriali.

Tabella 3. Sintesi – Area: Prevedibilità delle Informazioni (Prima fase)

SEZIONE	DETTAGLI
CRITICITÀ	<ul style="list-style-type: none">- Scadenze comunicate last minute- Note e circolari talvolta contraddittorie- Difficoltà di dialogo con l'Amministrazione
SOLUZIONI PROPOSTE	<ul style="list-style-type: none">- Calendario di scadenze e canali unificati- Linee guida sintetiche e pratiche- Incontri periodici (conferenze di servizio)
DIFFERENZE GEOGRAFICHE	<ul style="list-style-type: none">- Nord: Tante piattaforme, carenza di integrazione- Centro: Buona pratica di tavoli tecnici ma poca costanza- Sud: Comunicazioni tardive, ridotto supporto istituzionale
DIFFERENZE DI GRADO	<ul style="list-style-type: none">- Comprensivi: Confusione dovuta a ordini di scuola diversi- Secondarie II grado: Necessità di informazioni chiare su progetti complessi e finanziamenti

3. COMMENTO AI RISULTATI DELLA PRIMA FASE

Dalla prima fase di consultazione emerge un quadro chiaro di **elevato impegno e responsabilità** nella gestione delle scuole. I dirigenti scolastici riscontrano:

- 1. Forte stress emotivo**, generato da carichi burocratici e amministrativi e dall'assenza di un adeguato supporto di figure intermedie (*middle management*).
- 2. Criticità motivazionali**, dovute a un ruolo la cui definizione appare sfocata: il DS deve essere contemporaneamente leader pedagogico, manager amministrativo e referente di sicurezza, senza confini netti.
- 3. Difficoltà di comunicazione con l'Amministrazione**, che spesso invia informazioni tardive o contraddittorie, incidendo sulla pianificazione e generando ulteriore stress.

Prospettive e raccomandazioni operative emerse dalla consultazione

- Riconoscere le figure di *middle management* e potenziare i profili di segreteria (DSGA e personale amministrativo) con percorsi formativi e sistemi di selezione basati sulle competenze.
- Ridurre la frammentazione normativa: fornire linee guida chiare, scadenze prevedibili e unificazione dei canali informativi.
- Garantire un equilibrio vita-lavoro, mediante flessibilità organizzativa e strumenti di sostegno (*coaching*, supporto, reti di consulenza tra DS).
- Chiarire i confini di ruolo del Dirigente Scolastico, completando il processo di autonomia con responsabilità precise ma anche risorse e deleghe reali.
- Promuovere un dialogo costante tra istituzioni e DS: creare occasioni di incontro (anche virtuali) per condividere problemi operativi e buone pratiche, rafforzando il senso di comunità professionale.

In conclusione, i dati confermano l'alto livello di coinvolgimento personale dei DS e la necessità di interventi strutturali per ridurre il senso di solitudine gestionale, valorizzare la dimensione educativa del ruolo e rendere più fluido il rapporto

con l'Amministrazione. Un investimento su reti di supporto, competenze manageriali e procedure chiare può migliorare in modo significativo il benessere di chi dirige le scuole e, di conseguenza, la qualità complessiva del servizio scolastico. Tali dati saranno confermati e sostanziati dalle osservazioni emerse nella Fase 2, dettagliata di seguito.

4. SECONDA FASE

Nella seconda fase è stata sottoposta a tutti i partecipanti una sintesi di criticità, soluzioni e desiderata rispetto ai propri ruoli e alle condizioni di lavoro, con la richiesta di esprimere un grado di accordo con quanto condiviso nel round precedente. L'obiettivo è mostrare come i risultati numerici confermino o problematizzino le riflessioni qualitative già raccolte.

ANALISI PRINCIPALI (TREND STATISTICI)

Criticità e Fattori di Rischio: Grado di Accordo

Ai partecipanti è stato chiesto di esprimere il proprio livello di accordo (da 1 = "Per nulla d'accordo" a 5 = "Totalmente d'accordo") su diverse affermazioni emerse nella Fase 1.

Di seguito la classifica finale dei fattori di rischio in ordine di accordo percepiti dai partecipanti.

In grassetto i tre fattori che hanno ricevuto un punteggio di accordo più alto:

1. La carenza di personale qualificato (amministrativo e ATA) contribuisce significativamente al sovraccarico emotivo: **M = 4,69**
2. La mole di responsabilità in capo al DS, senza adeguato supporto, è la principale causa di stress: **M = 4,56**
3. La difficoltà di "staccare" dal lavoro, anche a causa di scadenze continue, incide pesantemente sul benessere: **M = 4,44**
4. La gestione ricorrente di situazioni complesse (bullismo, disagio giovanile, violenze, problemi familiari) è fonte di stress emotivo: **M = 3,81**

5. La mancata previsione delle tempistiche di attuazione normativa è una delle principali cause di stress: M = 3,62
6. La mancanza di riconoscimento economico e istituzionale incide sul senso di autoefficacia: M = 3,60
7. Le dinamiche conflittuali con organi collegiali/sindacali amplificano il disagio emotivo del DS: M = 3,33w

Commento.

Come emerso anche nella prima fase, la carenza di personale e la mole di responsabilità (senza adeguato supporto) sono percepite come fattori di forte impatto sullo stress. Pur rilevanti, la conflittualità con organi collegiali o la gestione di casi problematici sembrano, in media, ritenuti leggermente meno gravosi di burocrazia e scadenze continue.

1.2 Ordine di Priorità dei Fattori di Stress

Ai DS è stato chiesto di collocare in un ordine di gravosità (1 = più gravoso, 8 = meno gravoso) alcune aree di stress già emerse qualitativamente. Di seguito la classifica finale dei fattori di stress in ordine di gravosità percepita dai partecipanti. In grassetto i tre fattori percepiti come più gravosi:

1. Carico burocratico e scadenze concentrate (più gravoso per 8 partecipanti su 16)
2. Impossibilità di staccare completamente dal lavoro (più gravoso per 7 partecipanti su 16)
3. Responsabilità elevata e gestione di emergenze (più gravoso per 7 partecipanti su 16)
4. Mancanza di risorse umane preparate/difficoltà a delegare (più gravoso per 6 partecipanti su 16)
5. Clima antagonistico verso l'autorità dirigenziale (più gravoso per 4 partecipanti su 16)
6. Coinvolgimento emotivo in situazioni personali (disagi, bullismo...) (più gravoso per 3 partecipanti su 16)
7. Mediazione tra interessi divergenti (docenti, famiglie, personale) (più gravoso per 2 partecipanti su 16)
8. Conflittualità con organi collegiali e assetto frammentato (più gravoso per 2 partecipanti su 16)

Commento.

I dati riconfermano la centralità del carico burocratico e dell'impossibilità di staccare come elementi di stress primari, in linea con quanto emerso nella fase

qualitativa (focus group) dove docenti e famiglie rappresentano un problema, ma la macchina amministrativa e le scadenze stringenti appaiono ancora più gravose.

1.3 Efficacia Percepita delle Soluzioni Proposte

A partire dai dati della Fase 1, sono state individuate 7 possibili categorie di soluzione a supporto del lavoro dei dirigenti. È stato chiesto ai partecipanti di valutarne l'efficacia percepita (da 1 = "Per nulla efficace" a 5 = "Del tutto efficace").

La classifica che segue ordina le soluzioni proposte dalla più alla meno efficace, secondo le opinioni dei partecipanti. Sono indicate in grassetto le tre soluzioni considerate più efficaci.

1. Introduzione di figure di *middle management* e deleghe chiare: M = 4,56
2. Potenziamento e formazione del personale amministrativo: M = 4,25
3. Possibilità di scegliere/valutare il personale ATA/DSGA: M = 4,12
4. Creazione di un calendario unico di scadenze: M = 4,00
5. Riforma degli organi collegiali: M = 3,56
6. Più momenti di confronto con l'Amministrazione: M = 3,50
7. Programmi di *coaching*/sportelli di ascolto per DS: M = 2,81

Commento.

L'idea di avere supporti strutturati (figure di coordinamento, segreterie formate, strumenti operativi chiari) viene percepita come molto più incisiva rispetto a un aiuto di tipo psicologico o relazionale. Ciò non nega l'utilità del coaching, ma i DS vorrebbero in primis soluzioni concrete sulla gestione delle responsabilità.

1.4 Fattibilità Percepita delle Soluzioni

Le stesse possibili categorie di soluzioni sono state valutate anche dal punto di vista della fattibilità percepita (da 1 = "Per nulla realizzabile" a 5 = "Del tutto realizzabile").

La classifica che segue ordina le soluzioni proposte dalla più alla meno fattibile, secondo le opinioni dei partecipanti. Sono indicate in grassetto le tre soluzioni considerate più fattibili.

1. Potenziamento e formazione del personale amministrativo: M = 4,06
2. Introduzione di figure di *middle management* e deleghe chiare: M = 3,81
3. Più momenti di confronto con l'Amministrazione: M = 3,44
4. Riforma degli organi collegiali: M = 3,38
5. Programmi di *coaching*/sportello di ascolto per DS: M = 3,31
6. Possibilità di scegliere o valutare il personale ATA/DSGA: M = 3,19
7. Creazione di un calendario unico di scadenze: M = 3,06

Commento.

Mentre "introduzione di figure di *middle management*" è percepita come la soluzione più efficace, il potenziamento del personale amministrativo risulta contemporaneamente la più fattibile. L'idea di un "calendario unico" (seppur valutata come efficace a livello teorico) appare invece di complicata realizzazione. Anche la selezione e valutazione diretta del personale (ATA/DSGA) viene ritenuta auspicabile ma non facilmente attuabile nel breve periodo.

2. COLLEGAMENTO CON LE EVIDENZE QUALITATIVE DELLA FASE 1

2.1 Convergenze

E' possibile riscontrare tre temi ricorrenti tra la consultazione qualitativa e la sua sistematizzazione nella Fase 2:

- **Carico burocratico e scarsa delega:** Nella Fase 1 (*focus group* e delphi qualitativo) si sottolineava la mancanza di personale adeguato e di figure di supporto. I nuovi dati confermano che la "mole di responsabilità" e la "carenza di personale" sono le maggiori fonti di stress, nonché gli ambiti su cui i DS auspicano interventi concreti.
- **Difficoltà a "staccare":** Già emerso nei *focus group* come uno dei principali fattori di malessere; qui si classifica al secondo posto tra gli elementi di stress, ribadendo l'urgenza di soluzioni organizzative.
- **Middle management e potenziamento**

amministrativo: I partecipanti alla Fase 1 proponevano deleghe chiare e reclutamento di personale specializzato; la Fase 2 mostra un ampio consenso su queste misure, ritenute sia "molto efficaci" sia "abbastanza/ molto realizzabili".

2.2 Divergenze o spunti nuovi

Allo stesso tempo, il confronto tra le due fasi fa emergere alcune divergenze, soprattutto inerenti alla sfera emotivo-relazionale dell'esperienza lavorativa dei DS. In particolare, emergono due temi:

- **Coaching e supervisione psicologica:** Nella Fase 1 alcuni dirigenti avevano espresso interesse per il sostegno emotivo e lo scambio tra pari, mentre altri apparivano più scettici. Nella Fase 2 questa ipotesi ottiene un punteggio medio di efficacia (2,81 su 5), indicandola come meno prioritaria rispetto a interventi strutturali.
- **Coinvolgimento in situazioni personali e conflittualità:** Sebbene dal punto di vista qualitativo molti DS hanno raccontato casi forti di tensione emotiva con famiglie e organi collegiali, nei dati della Fase 2 queste componenti risultano meno urgenti (punteggi più bassi o ranking meno "gravoso") rispetto al problema burocratico e al sovraccarico gestionale.

3. INTERPRETAZIONE E PROPOSTE

I dati della Fase 2 confermano e rafforzano l'immagine di una dirigenza scolastica fortemente appesantita dalla burocrazia, dalle responsabilità amministrative e dalla carenza di risorse umane qualificate. In particolare:

1. **Stress e responsabilità:**
 - La percezione che l'assenza di supporto (DSGA, ATA) e l'elevato numero di compiti gestionali siano la prima causa di stress rispecchia pienamente le testimonianze qualitative.
2. **Efficacia delle soluzioni:**
 - Le soluzioni più apprezzate e ritenute fattibili sono quelle che impattano sull'organizzazione (personale amministrativo, figure di *middle management*, deleghe chiare).

- Interventi legati a riforme di ampio respiro (riforma organi collegiali, calendario unico centralizzato) sono percepiti come utili ma meno “realizzabili”.

3. Dimensione emotiva:

- I DS riconoscono che situazioni conflittuali (organi collegiali, famiglie) e la gestione di casi complessi (bullismo, disagio) siano importanti ma, numericamente, considerano più pressanti e “croniche” le questioni di burocrazia e sovraccarico amministrativo.
- L’idea di programmi di *coaching* o supporto psicologico incontra un consenso limitato: molti ritengono che, senza un riassetto organizzativo, il semplice sostegno emotivo non risolva i problemi di fondo.

Prospettive operative

- Potenziamento del personale di segreteria con formazione continua e reclutamento di profili qualificati appare sia molto efficace sia concretamente realizzabile.
- Introduzione di figure di supporto intermedio (*middle management*) resta un obiettivo di grande impatto motivazionale e gestionale, con buona percezione di fattibilità.
- Riforma dell’assetto decisionale e calcolo preciso delle tempistiche normative: sebbene considerati utili, restano difficili da attuare nel breve termine secondo i DS.
- Equilibrio vita-lavoro: la difficoltà di staccare dal lavoro emerge come un fattore di stress primario; per affrontarlo, servono azioni concrete (calendarizzazione, delega, risorse umane aggiuntive) più che un semplice supporto emotivo.

CONCLUSIONI

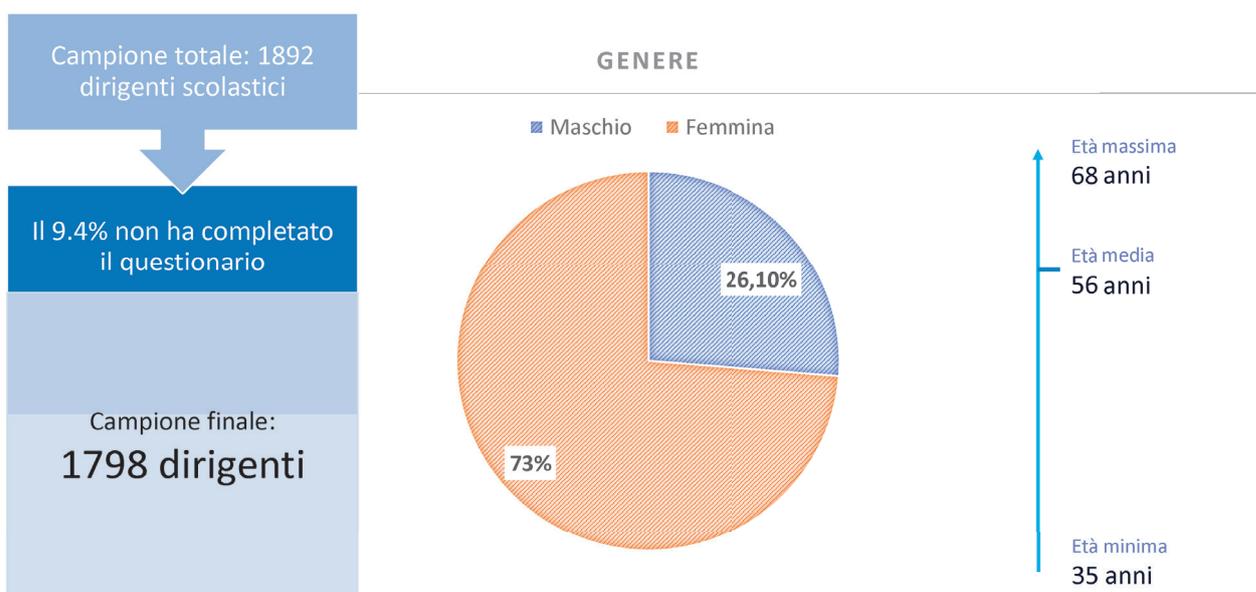
L’integrazione dei dati della Fase 2 conferma la forte pressione burocratica e amministrativa come principale sorgente di stress, in linea con le evidenze raccolte nella Fase 1. Le soluzioni più desiderate e ritenute efficaci sono quelle che riducono operativamente il carico sul DS (potenziamento del personale, deleghe e management intermedio), mentre viene considerata meno prioritaria o risolutiva la sfera degli interventi “soft” (*coaching*, supervisione psicologica) se non accompagnata da un parallelismo di cambiamenti strutturali. Questi risultati sottolineano la necessità di azioni sistemiche che consentano ai Dirigenti di concentrare le proprie energie sulla leadership didattica e relazionale.

INDAGINE SUI LIVELLI DI STRESS E BENESSERE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI

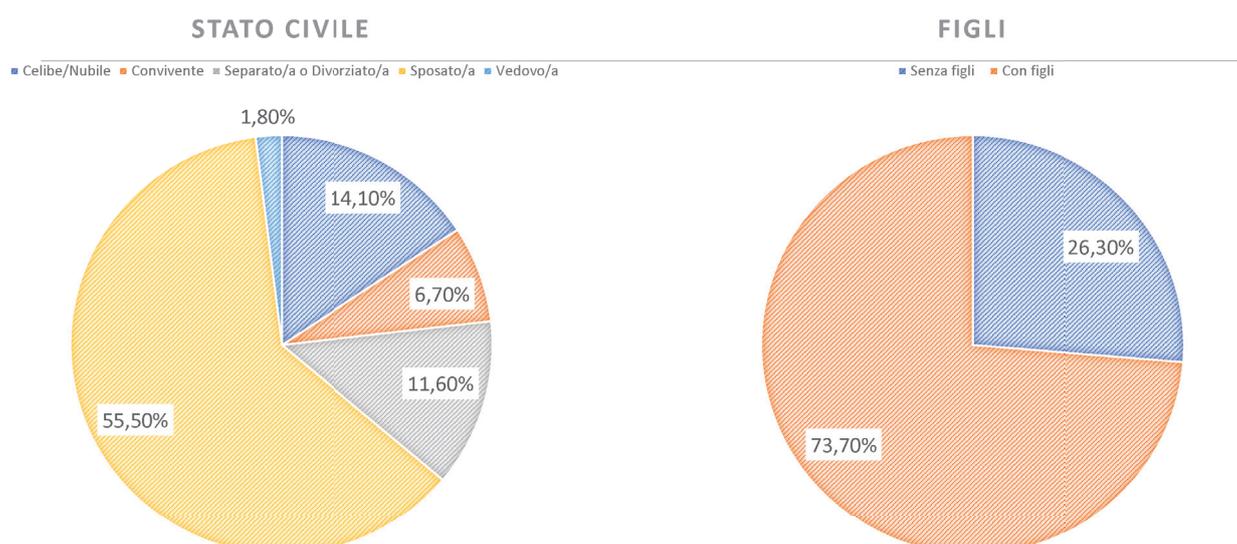
REPORT 2024 - A CURA DI ILARIA BUONOMO E CATERINA FIORILLI, UNIVERSITA' LUMSA

Il campione

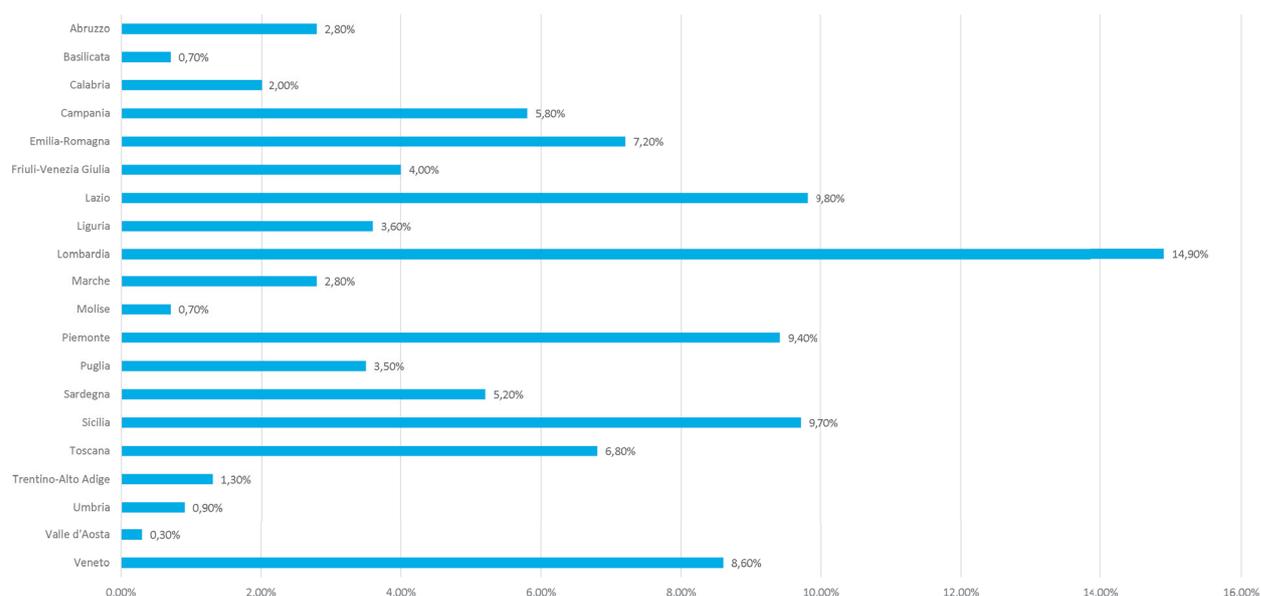
GENERE E ETÀ



ALTRE VARIABILI DEMOGRAFICHE



AREE GEOGRAFICHE



CARATTERISTICHE LAVORATIVE

Il **60.73%** (N=1013) dirige un **Istituto di scuola dell'infanzia o primaria**, nello specifico:

- Nel **58%** dei casi, un **Istituto Comprensivo**
- Nello **0.1%** dei casi, una **Scuola dell'Infanzia**
- Nel **1.3%** dei casi, una **Scuola Primaria**
- Nel **1.4%** dei casi, una **Scuola Secondaria di I Grado**

Il **32.07%** (N=535) dirige un **Istituto di Istruzione Secondaria di II grado**, nello specifico:

- Nel **42.8%** dei casi, un **Liceo**
- Nel **26.54%** dei casi, **Istituti Tecnici o Professionali**
- Nel **30.64%** dei casi, un **Istituto di Istruzione Superiore**



Cosa abbiamo misurato



FATTORI DI RISCHIO:

Ritmi lavorativi

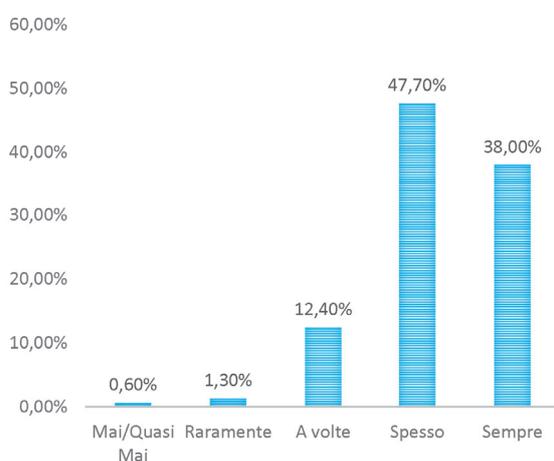
Richieste cognitive

Richieste emotive

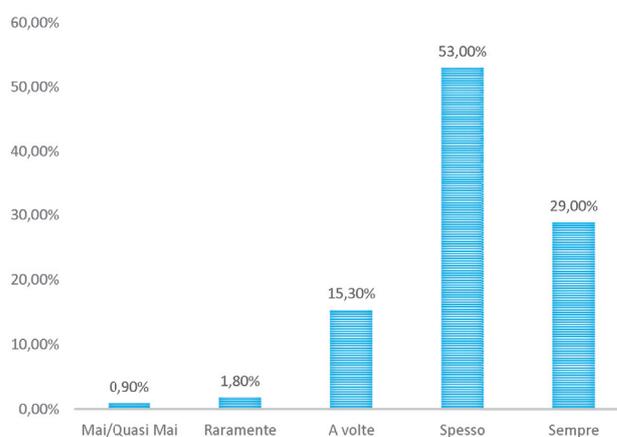
Richieste di nascondere le emozioni

FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE LAVORATIVE

RITIENE CHE IL SUO LAVORO SIA
DISTRIBUITO IN MODO IRREGOLARE,
TANTO DA ACCUMULARSI?

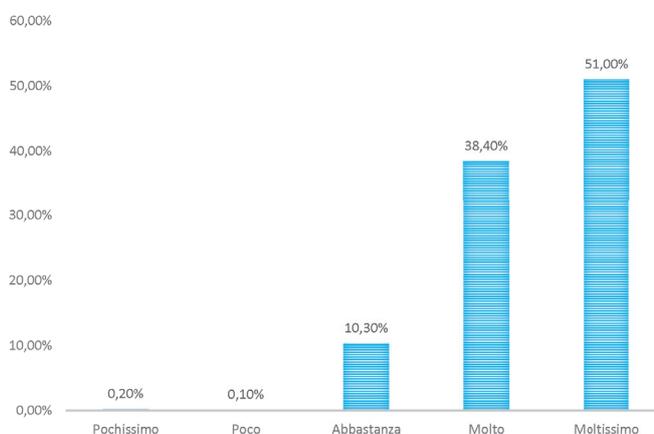


QUANTO SPESSO LE CAPITA DI NON AVERE
TEMPO PER COMPLETARE TUTTE LE
MANSIONI LAVORATIVE?



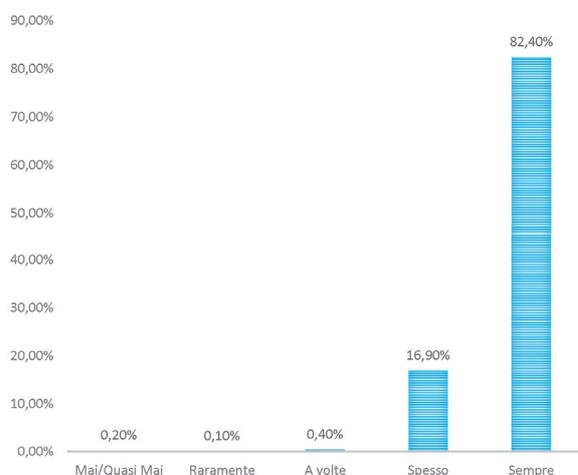
FATTORI DI RISCHIO: RITMI LAVORATIVI

LAVORA A UN RITMO MOLTO ELEVATO DURANTE IL GIORNO?

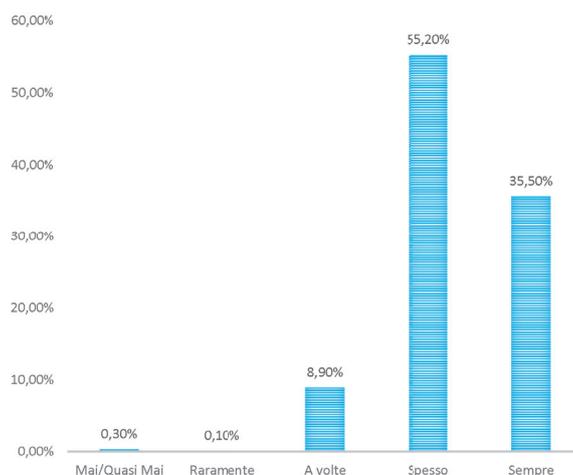


FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE COGNITIVE

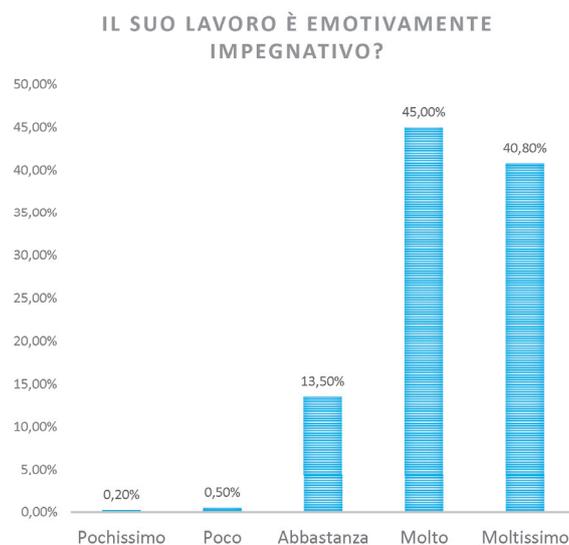
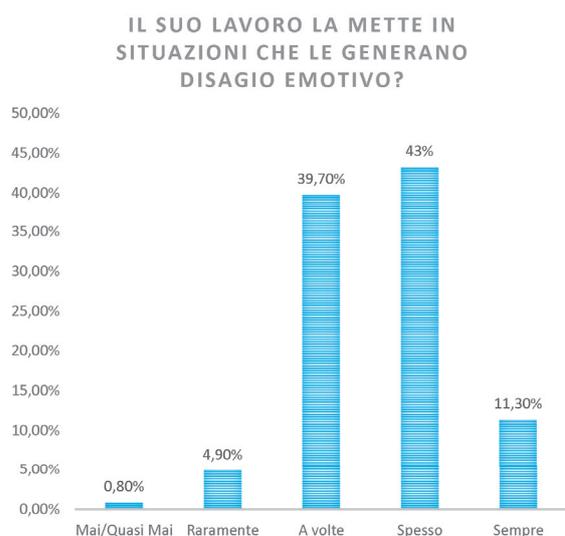
DEVE TENERE SOTTO CONTROLLO MOLTE COSE MENTRE LAVORA?



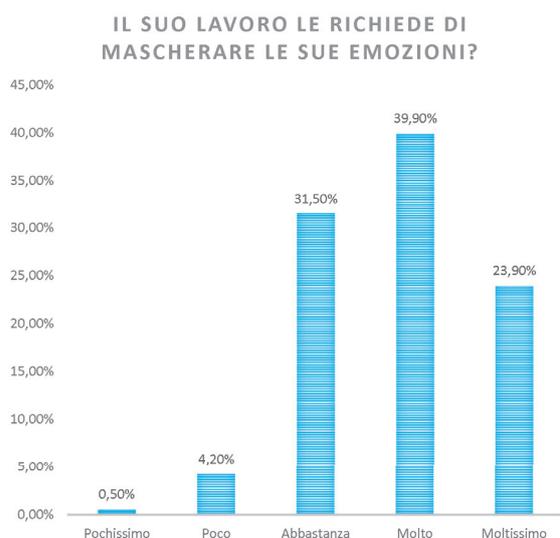
IL SUO LAVORO LE RICHIEDE DI PRENDERE DECISIONI DIFFICILI?



FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE EMOTIVE



FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE DI NASCONDERE LE EMOZIONI



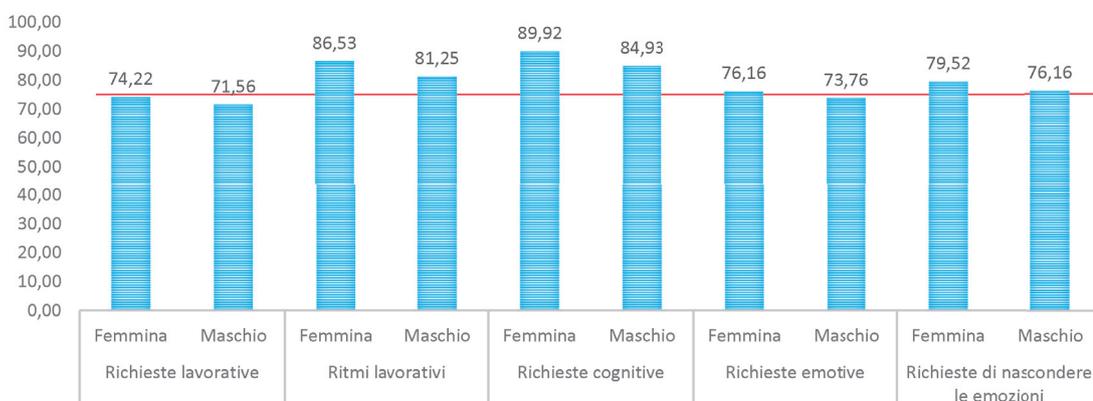
FATTORI DI RISCHIO		
	MEDIA	DEVIAZIONE STANDARD
RICHIESTE LAVORATIVE	73,61	15,97
RITMI LAVORATIVI	85,27	14,28
RICHIESTE COGNITIVE	88,60	9,70
RICHIESTE EMOTIVE	75,56	13,81
RICHIESTE DI NASCONDERE LE EMOZIONI	78,65	16,04



FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE E RITMI LAVORATIVI PER GENERE

Pur con alcune differenze, **i livelli di rischio sono alti per entrambi i generi.**

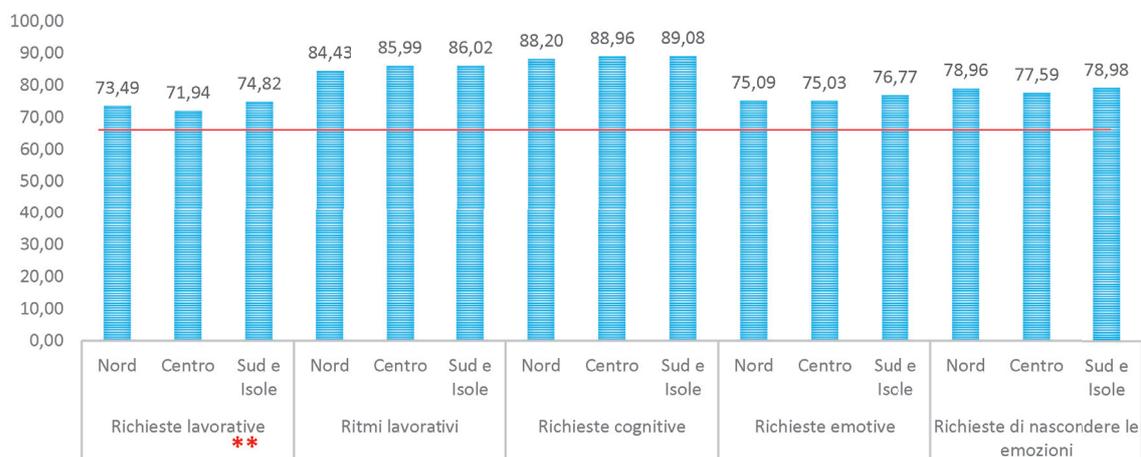
DIFFERENZE DI GENERE NELLE RICHIESTE E NEI RITMI LAVORATIVI PERCEPITI



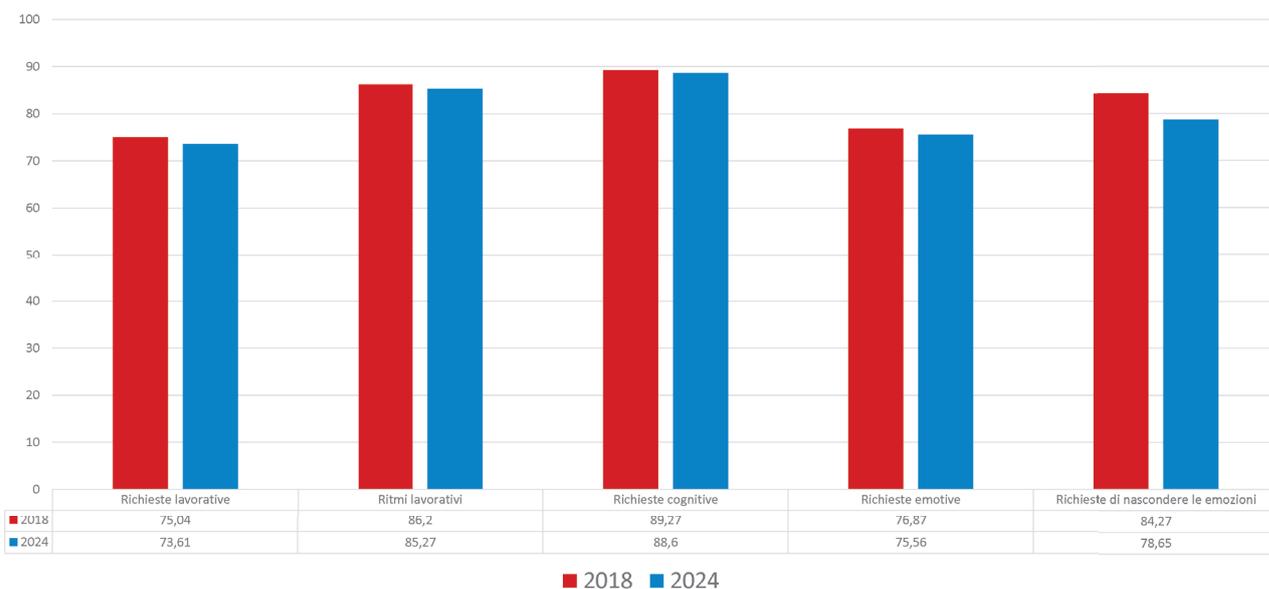
FATTORI DI RISCHIO: RICHIESTE E RITMI EMOTIVI PER AREA GEOGRAFICA

Tutti i dirigenti, a prescindere dall'area geografica, riportano alto rischio per i **ritmi lavorativi** e le **richieste cognitive** percepiti.

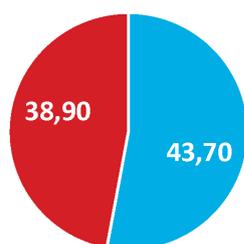
RICHIESTE E RITMI LAVORATIVI, DIFFERENZE PER AREA GEOGRAFICA



CONFRONTO 2018 VS 2024

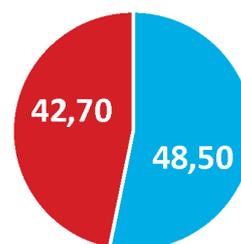


RICHIESTE LAVORATIVE



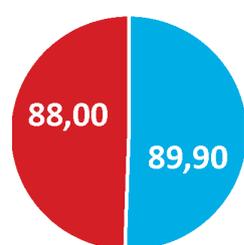
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2018
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2024

RICHIESTE EMOTIVE



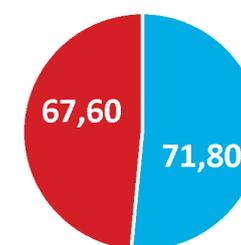
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2018
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2024

RICHIESTE COGNITIVE



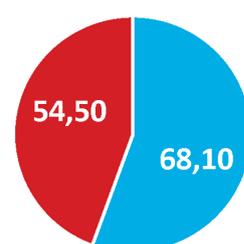
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2018
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2024

RITMI LAVORATIVI



- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2018
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2024

RICHIESTE DI NASCONDERE LE EMOZIONI



- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2018
- % di dirigenti al di sopra del cut-off di 75 Anno 2024

Cosa abbiamo misurato



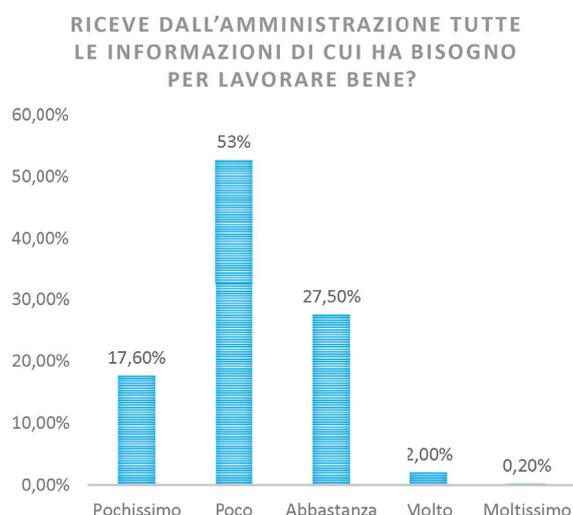
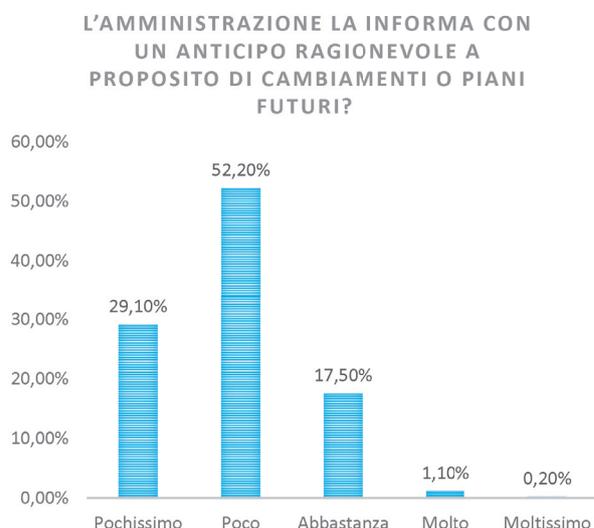
FATTORI DI PROTEZIONE:

Prevedibilità del proprio lavoro
Riconoscimento del proprio lavoro

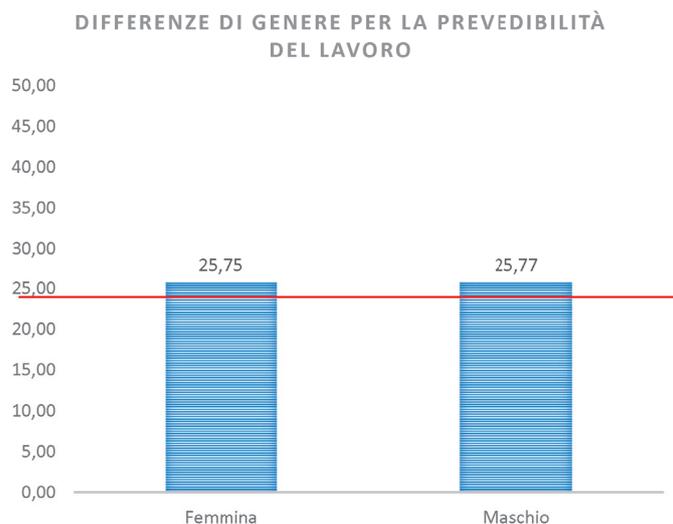
Chiarezza del proprio ruolo professionale

Rapporto lavoro-vita privata

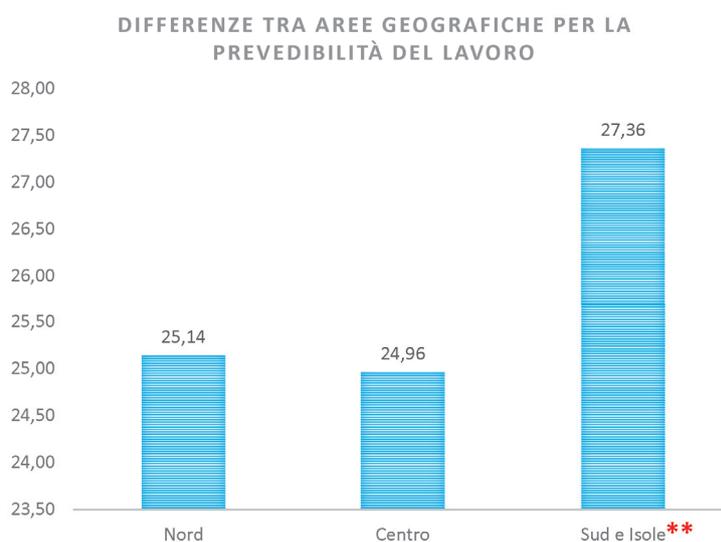
FATTORI DI PROTEZIONE: PREVEDIBILITÀ DEL LAVORO



FATTORI DI PROTEZIONE: PREVEDIBILITÀ DEL LAVORO PER GENERE



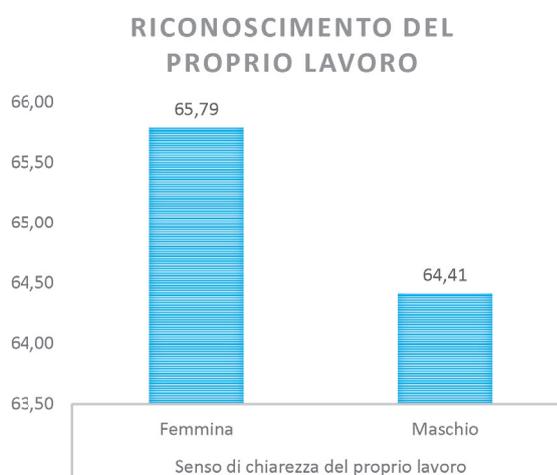
FATTORI DI PROTEZIONE: PREVEDIBILITÀ DEL LAVORO PER AREA GEOGRAFICA



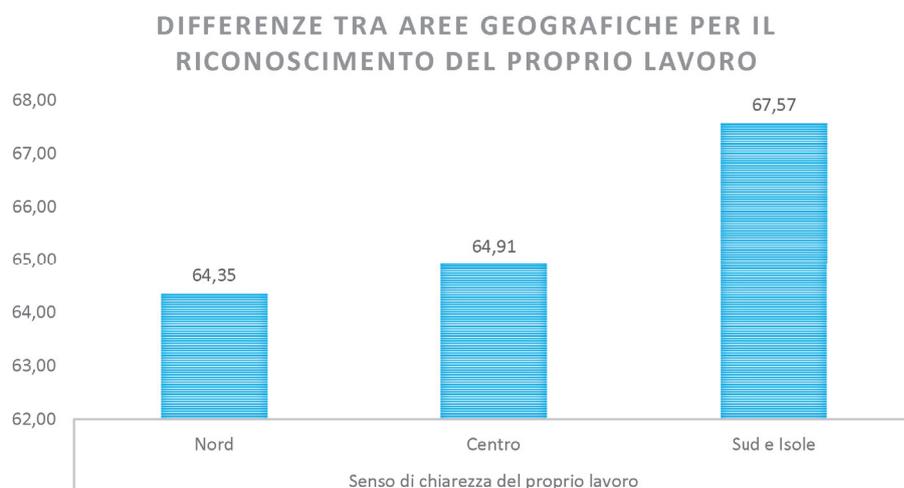
FATTORI DI PROTEZIONE: RICONOSCIMENTO DEL PROPRIO LAVORO



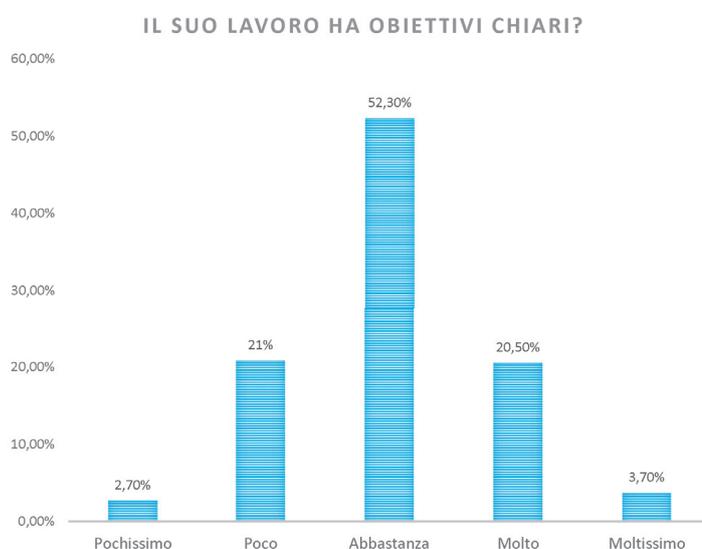
FATTORI DI PROTEZIONE: RICONOSCIMENTO DEL PROPRIO LAVORO PER GENERE



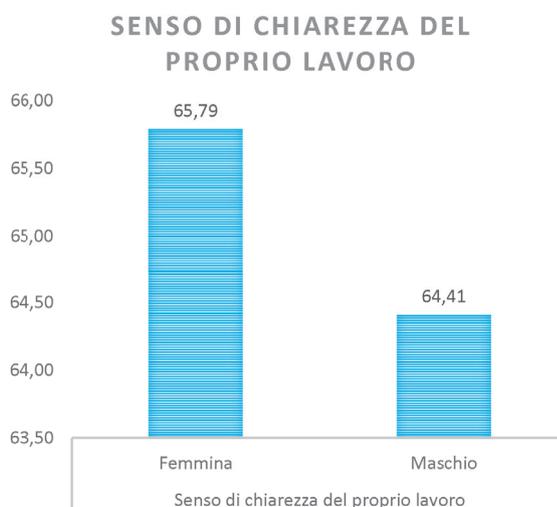
FATTORI DI PROTEZIONE: RICONOSCIMENTO DEL PROPRIO LAVORO PER AREA GEOGRAFICA



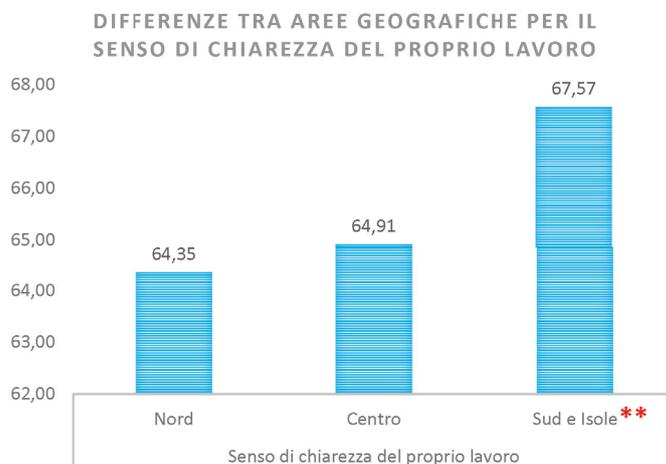
FATTORI DI PROTEZIONE: SENSO DI CHIAREZZA DEL PROPRIO RUOLO



FATTORI DI PROTEZIONE: SENSO DI CHIAREZZA DEL PROPRIO LAVORO PER GENERE



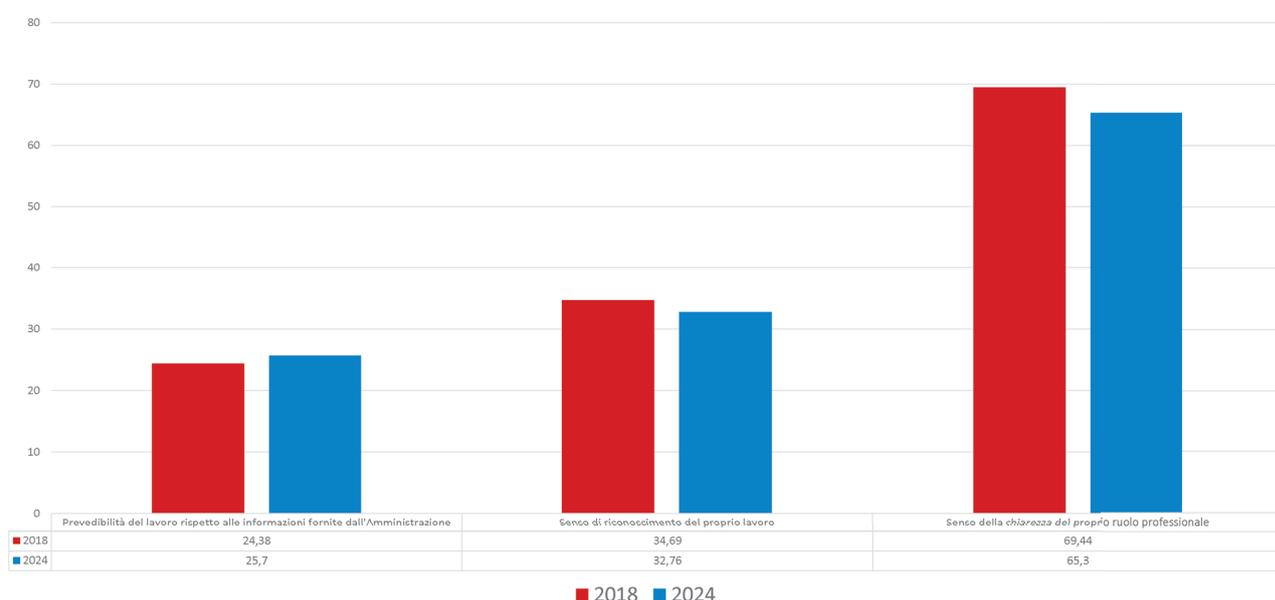
FATTORI DI PROTEZIONE: SENSO DI CHIAREZZA DEL PROPRIO LAVORO PER AREA GEOGRAFICA



FATTORI DI PROTEZIONE

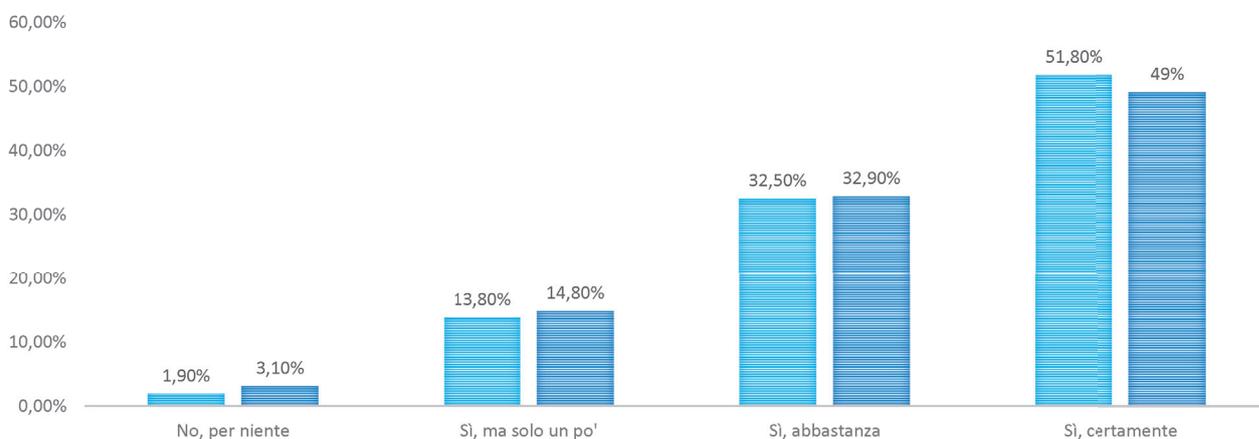
RANGE ACCETTABILE TRA 26 E 75	MEDIA	DEVIAZIONE STANDARD
PREVEDIBILITÀ DEL LAVORO RISPETTO ALLE INFORMAZIONI FORNITE DALL'AMMINISTRAZIONE	25,70	16,10
SENSO DI RICONOSCIMENTO DEL PROPRIO LAVORO	32,76	19,78
SENSO DELLA CHIAREZZA DEL PROPRIO RUOLO PROFESSIONALE	65,30	16,41

CONFRONTO 2018 VS 2024



FATTORI DI PROTEZIONE RAPPORTO TRA LAVORO E VITA PRIVATA

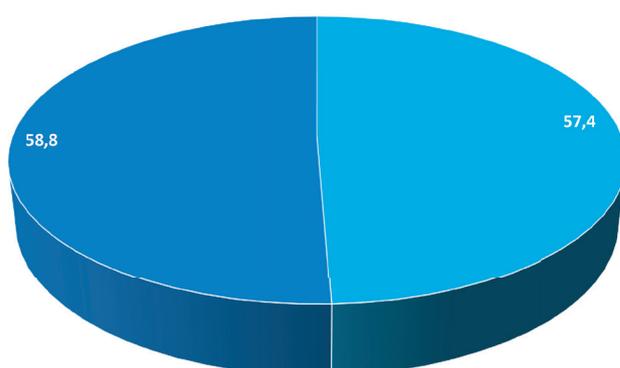
INFLUENZA DEL LAVORO NELLA VITA PRIVATA



- Il Suo lavoro Le prende così tante energie da avere un effetto negativo sulla Sua vita privata?
- Il Suo lavoro Le prende così tante energie da avere un effetto negativo sulla Sua vita privata?

	MEDIA	DEVIAZIONE STANDARD
INFLUENZA DEL LAVORO SULLA VITA PRIVATA	80,08	20,92

INFLUENZA DEL LAVORO SULLA VITA PRIVATA



- % di dirigenti oltre 75 (2018)
- % di dirigenti oltre 75 (2024)

Cosa abbiamo misurato



SALUTE PSICOFISICA:

Problemi del sonno

Burnout, Stress

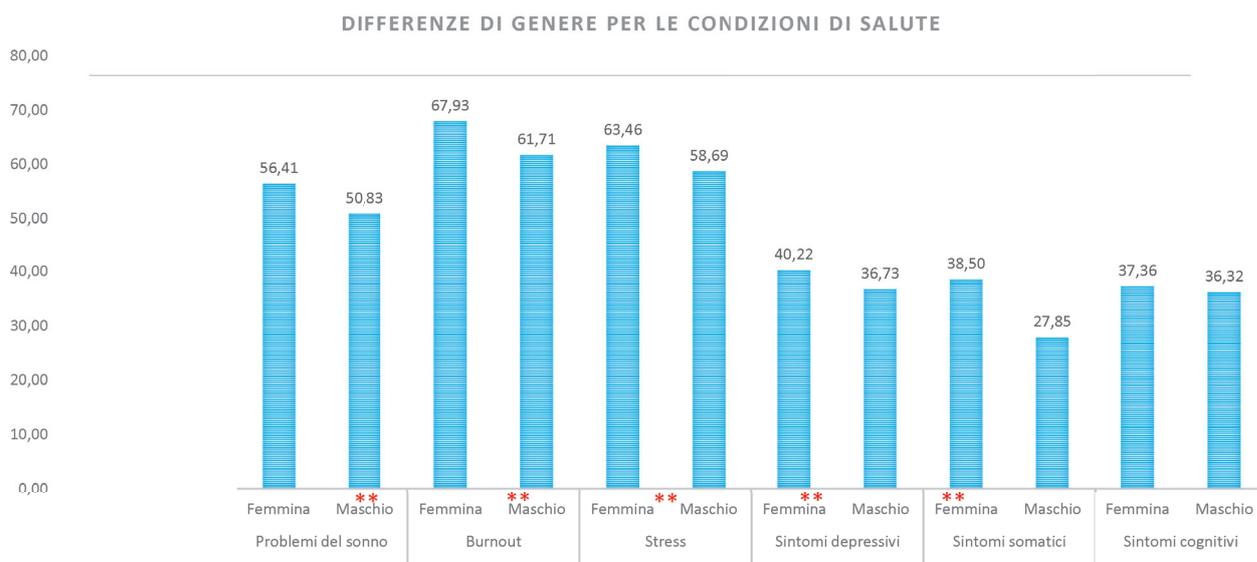
Sintomi depressivi, Sintomi somatici

Sintomi cognitivi

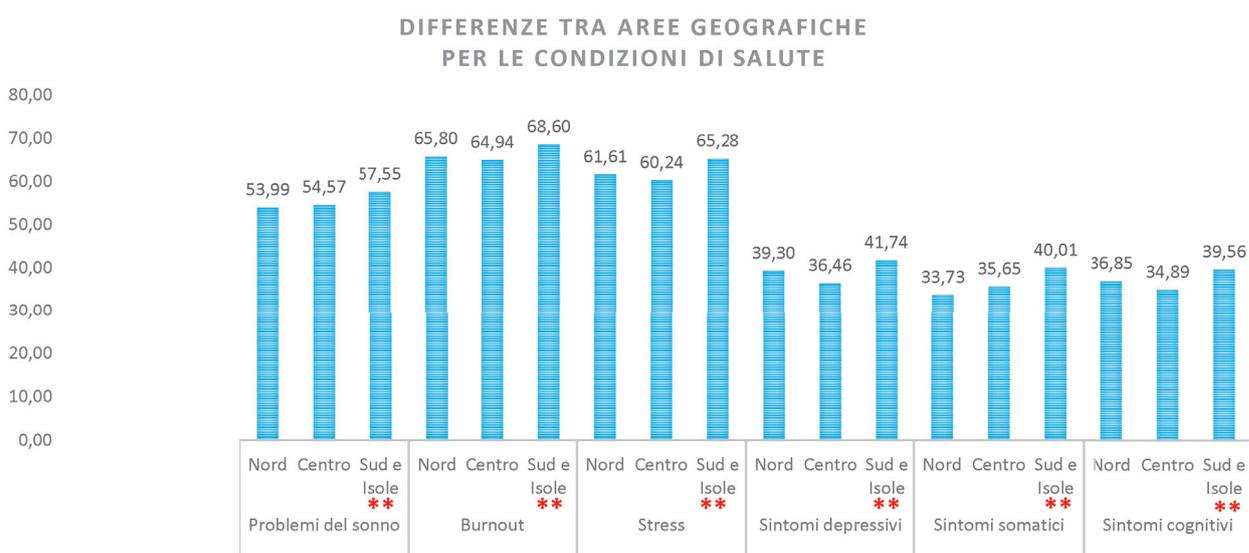
INDICATORI DI SALUTE

	MEDIA	DEVIAZIONE STANDARD
STATO DI SALUTE GENERALE PERCEPITO	38,13	20,94
PROBLEMI DEL SONNO	54,90	22,63
BURNOUT	66,37	20,27
STRESS	58,74	22,09
SINTOMI DEPRESSIVI	35,52	22,65
SINTOMI SOMATICI	32,48	22,19
SINTOMI COGNITIVI	33,47	21,14

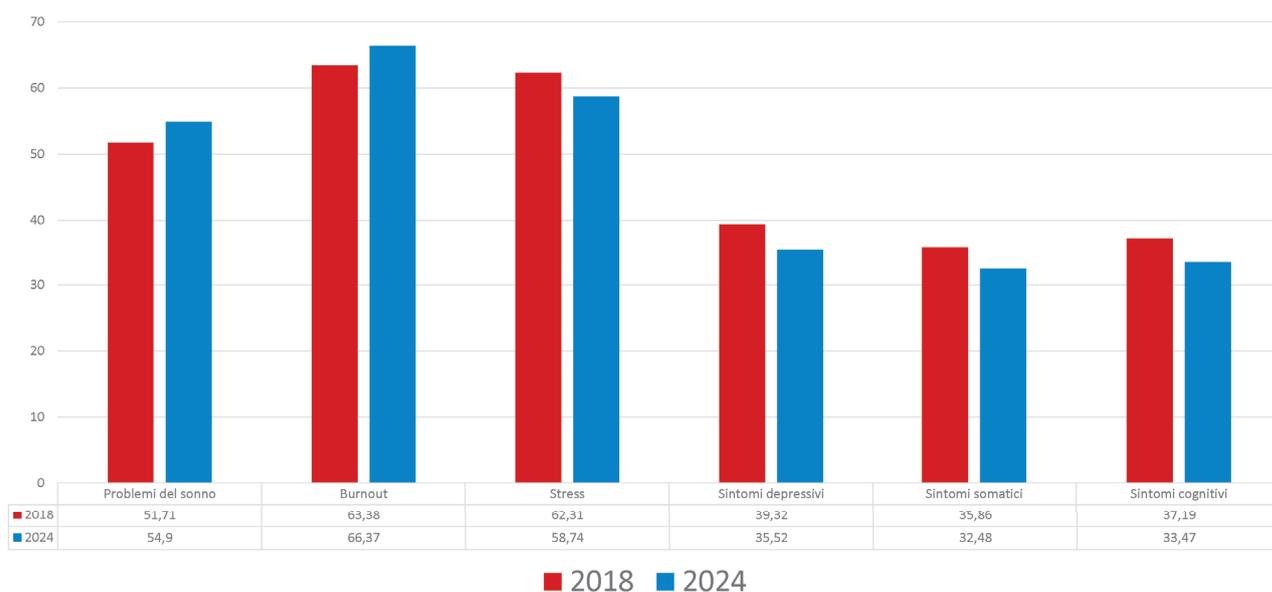
INDICATORI SALUTE PSICOFISICA PER GENERE



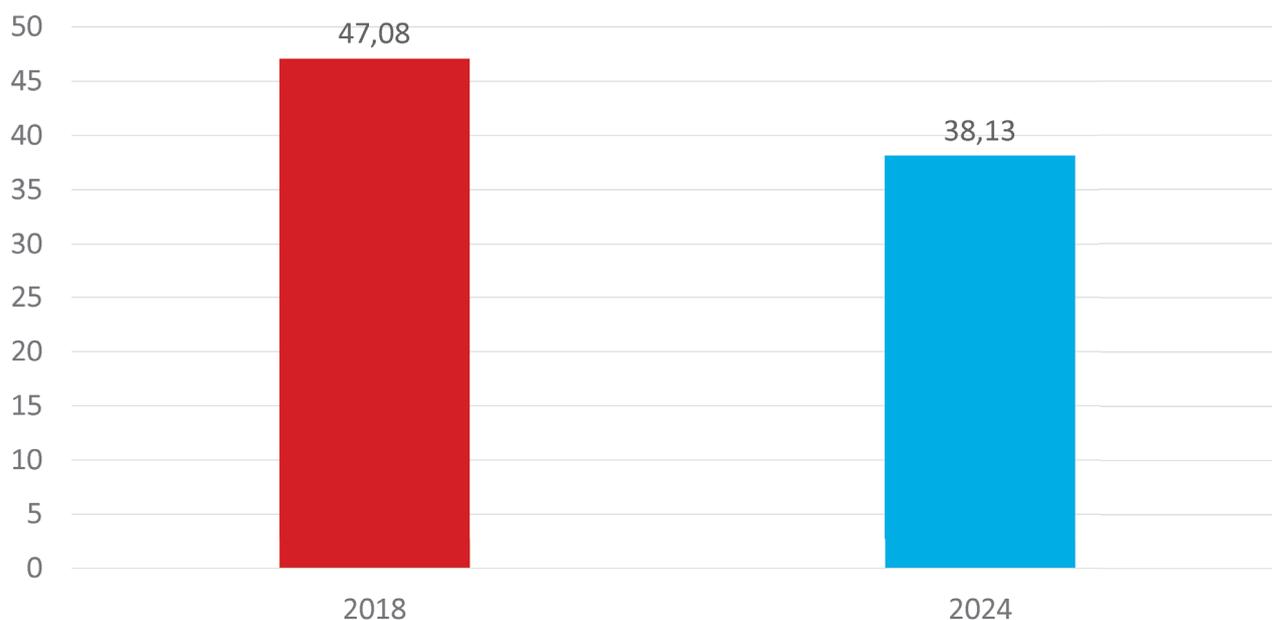
INDICATORI SALUTE PSICOFISICA PER AREA GEOGRAFICA



CONFRONTO 2018 VS 2024



STATO DI SALUTE GENERALE PERCEPITO



CONFRONTO 2018 - 2024

FATTORI DI RISCHIO

DIMINUISCE IL RISCHIO PER LA SALUTE PSICOFISICA DEI DIRIGENTI
tuttavia i VALORI rimangono SUPERIORI al *cut-off*

FATTORI DI PROTEZIONE

RIMANE INSODDISFACENTE IL RAPPORTO CON L'AMMINISTRAZIONE
soprattutto in tema di prevedibilità del proprio lavoro e riconoscimenti

MALE il bilancio LAVORO-VITA PRIVATA lo era anche nel 2018

STRESS-LAVORO CORRELATO

LIVELLI DI BURNOUT e PROBLEMI di SONNO peggiorati

PERCEZIONE DELLA SALUTE IN GENERALE

Significativamente RIDOTTA la PERCEZIONE DI STARE IN SALUTE

DONNE VS UOMINI

LE DIRIGENTI MOSTRANO MAGGIORI SEGNALI DI: STRESS, BURNOUT,
PROBLEMI DI SONNO, SINTOMI DEPRESSIVI, SINTOMI SOMATICI

AREE GEOGRAFICHE

IL RISCHIO PER LA SALUTE PSICOFISICA DEI DIRIGENTI È SIMILE NELLE
DIVERSE AREE GEOGRAFICHE tuttavia AL SUD e nelle ISOLE I DIRIGENTI
INDICANO RAPPORTI MIGLIORI CON LE AMMINISTRAZIONI

INDICE

IL PREZZO DELLA LEADERSHIP	1
REPORT RICERCA QUALITATIVA ANP	4
INDAGINE SUI LIVELLI DI STRESS E BENESSERE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI	13

Indagine a cura di **Licia Cianfriglia** e **Flavio Filini**
Coordinamento grafico **Lucia Presilla** e **Francesca Bizzotto**
Ideazione grafica **Sara De Pau**

Viale del Policlinico 129/A - 00161 Roma
0644243262 - 0644245820 - 0644244052
segreteria@anp.it - www.anp.it
@anpcommunity



LE EVIDENZE EMERSE

VERSO UN NUOVO MODELLO DI GOVERNANCE

Forte delle evidenze scientifiche raccolte, l'ANP ha già avviato un deciso confronto istituzionale con il Ministero dell'Istruzione e del Merito, richiamando l'attuazione dell'art. 5, c. 3, del CCNL dell'Area Istruzione e Ricerca 2019-21 in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. L'Associazione propone un ripensamento organico del modello di governance scolastica, con l'obiettivo di restituire alla dirigenza la sua vocazione essenziale: guidare efficacemente i processi educativi e formativi.

L'IMPEGNO PER IL FUTURO

L'ANP ribadisce la propria dedizione costante per una dirigenza scolastica sostenibile. Non ci limitiamo a identificare le criticità, ma elaboriamo soluzioni concrete e praticabili, accompagnando i dirigenti nel loro percorso professionale con servizi di supporto, formazione qualificata e rappresentanza autorevole. La sfida è costruire una scuola all'altezza delle complessità contemporanee, valorizzando il contributo insostituibile di chi la guida quotidianamente.



CONTATTI



Viale del Policlinico 129/A
00161 Roma



segreteria@anp.it
anp@pec.net
www.anp.it



+39 0644243262 – 0644245820
ufficio stampa: 3394549965



f ANP - associazione nazionale dirigenti pubblici e alte professionalità della scuola
x ANP nazionale
@ anpcommunity
in ANP associazione nazionale dirigenti pubblici e alte professionalità della scuola



associazione nazionale dirigenti pubblici
e alte professionalità della scuola