LA LEADERSHIP EDUCATIVA IN UNA PROSPETTIVA GLOBALE

La nostra esperienza alla Convention AFSA luglio 2025, Las Vegas



Adriana Colloca
Dirigente scolastica dell'IC «Thouar Gonzaga» di Milano, Scuola Polo Senza Zaino. Sociologa con dottorato in metodologia delle scienze sociali, appassionata di innovazione educativa e ricerca per una scuola inclusiva e di qualità.



Vanda Mainardi
Dirigente Scolastica dell'IC di Leno. Dal 2001 al 2007 ha lavorato presso l'Università Cattolica di Brescia come tutor del tirocinio nel corso di Laurea in Scienze della formazione primaria, attualmente è docente a contratto per il laboratorio di Didattica generale presso la stessa Università. È membro della Direzione nazionale della rete delle Scuole «Senza Zaino»



Loredana Bucci
Dal 2012 è Dirigente Scolastica dell'ICR «R. Moro» di Taranto, Scuola Polo «Senza Zaino» per la Regione Puglia. È membro della Direzione nazionale della rete delle Scuole «Senza Zaino»



Mariangela Francucci
Dirigente Scolastica dal 2012, ora presso l'IC eSpazia di Monterotondo (RM), Scuola Polo del Lazio della rete Senza Zaino; dal 2022 membro della direzione nazionale del Senza Zaino, vicepresidente dell'Associazione Scuole Autonome del Lazio, coordinatore della rete di ambito territoriale. Ha pubblicato diversi articoli sulla rivista Senza Zaino, Erickson Editore.



Marco Orsi
Presidente della Fondazione Senza Zaino

Dal 24 al 27 luglio 2025 abbiamo avuto l'onore di partecipare, come dirigenti scolastici italiani, alla 17ª Convention triennale dI AFSA — *American Federation of School Administrators* — svoltasi a Las Vegas, Nevada. Una vera e propria immersione nella cultura sindacale e professionale dei leader scolastici statunitensi che ci ha permesso di esplorare da vicino le sfide, i valori e le visioni che animano chi guida le scuole pubbliche oltreoceano.



La nostra delegazione con il nuovo presidente Mark Cannizzaro

A fare da cornice a questo importante appuntamento, una città assolutamente peculiare: Las Vegas, nota a livello internazionale per il suo ruolo di capitale dell'intrattenimento, con il gioco d'azzardo come espressione simbolica e dominante. Eppure, oltre l'immagine patinata che la contraddistingue, la città sa offrire anche scorci di grande suggestione. Durante le ore serali, abbiamo avuto l'opportunità di salire sulla ruota panoramica *High Roller*, da cui si gode una vista mozzafiato non solo sull'intero centro urbano, ma anche sull'ampio orizzonte montuoso del deserto circostante. Abbiamo inoltre visitato la *Strat Tower* nelle ore serali, da cui abbiamo potuto ammirare lo spettacolo affascinante di una Las Vegas interamente rischiarata, con il suo inconfondibile scintillio di luci che ne disegna la silhouette nella notte. A dominare la scena, la sorprendente *Sphere*, avveniristica struttura dedicata agli spettacoli immersivi, frutto di una tecnologia d'avanguardia che lascia letteralmente senza parole.[1]

1 Si veda: Come funziona the Sphere, la struttura sferica più grande del mondo che sta a Las Vegas.

Nel cuore di questo contesto, si è svolta la convention di AFSA, organizzazione sindacale che rappresenta dirigenti e supervisori scolastici — in servizio o in quiescenza — operanti nel sistema pubblico statunitense, ad eccezione dei capi distretto. Erede dello storico *School Administrators and Supervisors Organizing Committee*, AFSA è affiliata a AFL-CIO,[2] la più grande confederazione sindacale americana. Il suo scopo è promuovere l'istruzione pubblica di qualità, tutelare i diritti dei leader scolastici, sostenere la contrattazione collettiva e garantire pari opportunità educative per tutti. Abbiamo avuto modo di conoscere da vicino il funzionamento della governance dell'organizzazione, strutturata in modo articolato ma partecipativo, attraverso sindacati locali, consigli regionali e un organo direttivo nazionale (General Executive Board — GEB). La convention triennale rappresenta il momento più alto della democrazia sindacale: è lì che si eleggono i dirigenti nazionali, si discutono e votano le proposte di modifica della Costituzione AFSA, si approvano le risoluzioni che definiscono la visione e l'azione futura.

2 L'AFL-CIO è la sigla che indica la American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations, ovvero la più grande federazione sindacale degli Stati Uniti.

Leadership scolastica, valori e difesa della scuola pubblica

Il filo conduttore della convention è stato chiaro: la scuola pubblica americana vive una fase critica, messa alla prova da pressioni politiche, riduzioni di finanziamenti, crescente violenza e disuguaglianze sociali. In questo contesto, AFSA rivendica con forza il ruolo del dirigente scolastico, il «principale», come custode dei diritti, promotore di equità, difensore della sicurezza e del benessere di studenti e personale. Durante la convention, sono state presentate e approvate una serie di risoluzioni, che delineano l'impegno della Federazione per una scuola pubblica capace di rispondere ai bisogni delle persone e delle comunità. Non si tratta di semplici documenti tecnici: ciascuna risoluzione è espressione di una visione etica e politica della leadership educativa, profondamente ancorata ai valori di democrazia, giustizia sociale e responsabilità collettiva. Ecco le principali.

SOSTENERE IL BENESSERE MENTALE DEI LEADER SCOLASTICI

AFSA riconosce che chi guida le scuole si trova spesso in prima linea nell'affrontare emergenze, conflitti, traumi collettivi. Per questo chiede investimenti concreti per i dirigenti scolastici: formazione, supporto psicologico, spazi di decompressione, ma anche una cultura organizzativa che non normalizzi l'iperstress come «parte del mestiere».

PROTEGGERE CHI LAVORA NELLE SCUOLE DA MINACCE E AGGRESSIONI

L'aumento delle violenze verbali e fisiche contro il personale scolastico, anche dirigente, è una realtà drammatica in molte realtà statunitensi. La risoluzione approvata chiede tutele specifiche, campagne di sensibilizzazione e interventi normativi per riconoscere e prevenire ogni forma di intimidazione o aggressione nei confronti di chi lavora nella scuola pubblica.

AGIRE CONTRO LA VIOLENZA ARMATA NELLE SCUOLE

In un Paese segnato dalla crescente violenza armata, AFSA adotta una posizione netta: eliminare totalmente le armi dalle scuole, potenziare la sicurezza con risorse e promuovere una prevenzione.



La nostra delegazione con l'ex presidente Leonard Pugliese



L'obiettivo è restituire alla scuola la sua natura di luogo sicuro. AFSA sostiene un divieto nazionale assoluto su produzione, vendita, possesso e uso di armi, escludendo solo l'uso militare e di pubblica sicurezza. Si oppone fermamente all'armamento del personale scolastico, ritenuto inefficace e pericoloso.

RENDERE LA SCUOLA DAVVERO INCLUSIVA E ACCESSIBILE

L'inclusione non è uno slogan, ma una pratica quotidiana per cui sono urgenti politiche attive per eliminare le barriere sistemiche, garantire l'accessibilità a studenti e lavoratori con disabilità, valorizzare le differenze culturali e linguistiche. AFSA si impegna a formare leader scolastici capaci di costruire ambienti equi e accoglienti per tutti.

GARANTIRE LA COPERTURA SANITARIA PER I DIRIGENTI SCOLASTICI IN PENSIONE

Anche dopo il pensionamento, chi ha servito la scuola pubblica ha diritto a una vita dignitosa e sicura. AFSA sostiene politiche sanitarie pubbliche eque, che non abbandonino i leader scolastici una volta usciti dal servizio attivo. È una questione di giustizia e riconoscimento.

DIFENDERE I DIRITTI UMANI E LA CITTADINANZA ATTIVA

Si ribadisce l'impegno della scuola pubblica nel difendere i diritti fondamentali di tutte e tutti: inclusi gli studenti migranti, i rifugiati, i giovani sotto protezione DACA.[3] La leadership educativa è chiamata a essere presidio di legalità, pluralismo, rispetto delle diversità.

PROMUOVERE UN'EDUCAZIONE CIVICA SOLIDALE E DEMOCRATICA

In un tempo segnato da polarizzazioni e sfiducia nelle istituzioni, la scuola deve formare cittadini attivi, critici, responsabili. AFSA chiede investimenti in programmi di educazione civica dalla primaria alla secondaria, con attenzione alla costituzione, alla partecipazione, all'etica pubblica e all'alfabetizzazione mediatica.

DIFENDERE I FINANZIAMENTI FEDERALI ALL'ISTRUZIONE PUBBLICA

La crisi della scuola pubblica è spesso anche una crisi di risorse. AFSA si oppone con fermezza ai tagli al budget del Dipartimento dell'Istruzione e chiede un impegno concreto per garantire servizi educativi di qualità dalla scuola dell'infanzia all'università, in tutte le aree del Paese.

INTEGRARE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN MODO ETICO E RESPONSABILE

Infine, una risoluzione lungimirante riguarda l'uso dell'Intelligenza Artificiale nell'educazione. AFSA sostiene un'integrazione etica, trasparente e formativa: l'AI deve supportare il lavoro umano, non sostituirlo. Serve formare i dirigenti all'uso consapevole della tecnologia, proteggere i dati sensibili degli studenti e valorizzare la dimensione relazionale, empatica ed etica dell'insegnamento.

3 La protezione DACA (acronimo di Deferred Action for Childhood Arrivals) è una misura adottata negli Stati Uniti per proteggere temporaneamente dall'espulsione alcuni giovani immigrati entrati illegalmente nel paese da bambini, spesso chiamati «Dreamers».

Queste risoluzioni non sono solo dichiarazioni d'intenti: sono la base di azioni sindacali, politiche e pedagogiche che AFSA si impegna a promuovere nei prossimi tre anni, con un messaggio chiaro: la scuola pubblica è un bene comune e chi la guida ha il diritto e il dovere di difenderla. Abbiamo ascoltato interventi toccanti su come guidare una scuola in tempi di crisi e perdita, con riferimenti al trauma, al lutto, al danno morale e alla fatica da compassione che molti dirigenti sperimentano. Si è parlato della necessità di politiche scolastiche che non si affidino solo alla resilienza individuale, ma costruiscano un'organizzazione che cura. Colpisce la chiarezza con cui i colleghi americani rivendicano il ruolo pubblico della scuola e della leadership educativa: non semplici gestori, ma figure politiche nel senso più alto del termine, capaci di difendere diritti, sostenere i più fragili e agire come garanti della democrazia.

Alcune esperienze significative

Nel corso degli incontri individuali e attraverso gli interventi congressuali, abbiamo avuto l'opportunità di conoscere realtà scolastiche di particolare rilievo. Emblematica, in tal senso, la testimonianza offerta da James Allrich durante un panel dedicato all'intelligenza artificiale. Allrich ha dovuto affrontare ben quindici tentativi prima di essere nominato *principal*, ostacolato — come egli stesso ha dichiarato — dal colore della sua pelle e dal suo aspetto esteriore, in particolare la capigliatura e lo stile personale, giudicati non conformi a certe aspettative formali. Nonostante tali discriminazioni reiterate, le sue qualità di leadership erano già da tempo evidenti e riconosciute all'interno della comunità educativa. La sua tenacia è stata infine premiata: è stato nominato nel 2024 *Principal of the Year* per lo Stato del Maryland dalla National Association of Secondary School Principals, oltre a essere selezionato come finalista del prestigioso riconoscimento conferito dal *Washington Post*. La sua vicenda, intensa e simbolica, illumina con forza le barriere ancora presenti nei percorsi di leadership scolastica e testimonia quanto il talento, se sostenuto dalla resilienza, possa emergere nonostante i pregiudizi.
Mark Erlenwein, preside della Staten Island Technical High School, una delle scuole più prestigiose e rinomate a livello nazionale, si è presentato al pubblico congressuale con una serie di giochi di prestigio accattivanti, entrando poi nel merito della visione educativa. Le STEM per Mark Erlenwein diventano STEAM, per cui nella sua scuola professionale



La Staten Island Technical High School

la tecnologia, l'informatica e l'intelligenza artificiale si sposano con la creatività, l'arte e la manualità laboratoriale. Inoltre è molto interessante la sua proposta di restorative assessment, che è certamente un approfondimento dell'approccio sulla valutazione mite di Senza Zaino. La domanda che il *principal* si pone è la seguente: «Come possiamo consentire agli studenti di vedere il fallimento come un'opportunità invece che come una valutazione finale?[4]

Da segnalare anche l'esperienza di Neal Reich, Assistant Principal alla Abraham Lincoln High School, una realtà newyorkese di circa 2.000 alunni orientata a programmi di tecnologia avanzata che offre anche laboratori di fotografia all'avanguardia, laboratori di zootecnia, laboratori informatici, tre palestre e una piscina. Alla Abraham Lincoln, tra l'altro, si pone attenzione all'apprendimento socio-emotivo (SEL) per cui gli studenti sono aiutati ad acquisire competenze essenziali per gestire le emozioni, costruire relazioni sane e prendere decisioni responsabili. Non ultimo è da rilevare che gli studenti di questa scuola non usano lo zaino.

4 Si veda per l'attività scolastica: https://www.youtube.com/watch?v=z-l2sn-D7PAU&t=105s
Per l'approccio restorative assessment: https://markerlenwein.com/2022/07/27/restorative-assessment/

Dall'Italia agli Stati Uniti: un ponte possibile

Per noi, dirigenti scolastici italiani, questa esperienza ha rappresentato un'occasione di profondo arricchimento umano e professionale. Ci siamo percepiti parte integrante di una comunità educativa globale, accomunata da valori condivisi e da sfide complesse: il perseguimento di una scuola autenticamente inclusiva, la difesa della dignità e della professionalità del personale educativo, l'affermazione del diritto a un lavoro giusto e rispettoso, nonché il riconoscimento della centralità insostituibile degli studenti. Particolarmente significativa è stata la consonanza tra la visione espressa da AFSA e alcuni principi che animano il movimento italiano della *Scuola Senza Zaino*: l'adozione di una leadership leggera, generativa, capace di accompagnare senza opprimere; una valutazione intesa non come giudizio, ma come strumento di crescita e di orientamento; e una concezione della scuola come spazio di relazione, cura e responsabilità condivisa.

Nel corso della convention, abbiamo avuto il privilegio di assistere al passaggio di consegne alla guida nazionale



La Abraham Lincoln High School

di AFSA, segnato dall'elezione di Mark Cannizzaro, successore di Leonard Pugliese, figura autorevole e ampiamente stimata. La cerimonia, solenne e densa di significato istituzionale, ha offerto un'immagine luminosa di una leadership che sa rinnovarsi nel segno della continuità, della fiducia e della visione comune. Ciò che più ci ha toccati — e, in molti casi, profondamente commossi — è stato il clima di sincera ospitalità e apertura che ci è stato riservato. I colleghi statunitensi ci hanno accolti con calore, generosità e autentico spirito di condivisione: ci siamo sentiti parte viva e riconosciuta di una comunità professionale appassionata, coesa e animata da ideali comuni di giustizia sociale, dignità del lavoro educativo e tutela della scuola pubblica come bene comune.
Numerosi sono stati i momenti — tanto formali quanto informali — in cui la costruzione del senso di comunità si è fatta concreta e visibile: dalle assemblee plenarie ai dibattiti, dalle tavole rotonde ai momenti conviviali, ogni gesto, ogni parola, ogni attenzione ha contribuito a tessere un intreccio di relazioni autentiche. È proprio in questa trama viva e profonda che si manifesta la forza di AFSA: un esempio autorevole di leadership educativa fondata sul legame, sulla reciprocità e sulla corresponsabilità. Abbiamo compreso come la forza di una visione pedagogica e sindacale non risieda unicamente nei documenti o nelle strategie operative, ma si incarni nel modo in cui le persone si incontrano, si riconoscono, si sostengono vicendevolmente. È da questo humus relazionale che può germogliare una leadership realmente trasformativa, capace di coniugare visione e azione, principi e presenza.
Ai colleghi e alle colleghe di AFSA rivolgiamo la nostra più sentita gratitudine: per l'accoglienza calorosa, per l'esempio concreto di una scuola vissuta come presidio di umanità e democrazia, per la testimonianza limpida e coerente di una comunità che sa tenere insieme l'altezza della visione e la profondità del vivere quotidiano.
In conclusione, ciò che abbiamo vissuto ha superato le aspettative di un semplice confronto internazionale. Abbiamo percepito il senso profondo di appartenenza che accomuna i dirigenti scolastici americani: un vero e proprio corporativismo positivo, fondato sulla condivisione di una visione educativa comune. Questo ci ha colpito profondamente: la figura del dirigente scolastico emerge come punto di riferimento solido, non solo per la gestione, ma per il benessere complessivo della scuola, intesa come ecosistema che tiene insieme adulti e bambini, docenti e famiglie. In tutto questo abbiamo ritrovato lo spirito profondo che anima anche il nostro movimento Senza Zaino, nella consapevolezza che il cambiamento nasce da una comunità educante coesa, capace di prendersi cura delle persone e di lavorare insieme per un bene comune più grande dei singoli ruoli. La convention ci ha lasciato una certezza che valica i confini: la scuola ha urgente bisogno di leader umani, lucidi e appassionati, capaci di abitare con intelligenza e cura il confine tra regole e relazioni, tra diritti e responsabilità, tra sogno e realtà. E che, soprattutto, non smettano mai di formarsi, di mettersi in discussione, di costruire ponti. Anche oltreoceano.