

punti critici come sulle risorse, tanto dei contesti quanto delle persone coinvolte, costituisce una leva per costruire un “ponteggio” verso l’inserimento efficace in azienda” (G., 27 anni).

La famiglia di metodologie trasformative per il *disability management*, quali il *Disability Tool* e la Consulenza Collaborativa Organizzativa, pur nella loro eterogeneità e diversità, è accomunata dall’assunto secondo cui ricerca, apprendimento e azione sono allineati quando si parla di inclusione lavorativa, e che la conoscenza deriva e serve all’azione. L’accento è posto sulla possibilità di sviluppare un sapere in grado di rendere più efficace l’azione sociale e di migliorare l’allineamento tra autoconsapevolezza, azione e conoscenza dell’altro. D’altra parte, il grado in cui gli attori utilizzano apprendimenti individuali come leva strategica per costruire apprendimenti collettivi nei *team* e nelle comunità o a livello gruppale e organizzativo dipende da molteplici fattori, quali: le capacità personali, la struttura e la cultura organizzativa, gli approcci di *leadership* e *governance*, la misura in cui il progetto verso l’inclusività organizzativa implica una sfida adattiva ritenuta particolarmente critica, e le modalità attraverso cui i partecipanti sono legittimati e incoraggiati a mettere in discussione valori, norme e pratiche sedimentate. I manager delle aziende intervistati hanno descritto un “*cambiamento nel loro stile manageriale, transitato da uno stile autoritario a uno stile più inclusivo, basato su una leadership relazionale*” (L.B., 51 anni). Più che di un processo univoco, i partecipanti convergono nel parlare di un sistema di supporto eso-endogeno dove si creino le condizioni per un cambiamento di tipo organizzativo attraverso l’intervento sui fattori contestuali facilitanti (Moore et al., 2020).

Parte della letteratura più recente nell’ambito della Pedagogia Speciale, della Sociologia e del Diritto del Lavoro si sta focalizzando sullo studio del profilo e delle funzioni del *disability manager*, professionista dell’inclusività lavorativa che lavora a sostegno dell’inserimento (e del reinserimento) lavorativo (per una rassegna più esaustiva, si veda: Angeloni, 2013; Roncallo & Sbolci, 2011; Friso, 2020; Dalla Rosa & Marino Aimone, 2020; Amatori, & Giorgi, 2020). I risultati della ricerca qui presentata, a fronte di questo scenario, consentono di far emergere quelle che sono le pratiche di *disability management* (più che le competenze che profilano il *disability manager*) e i dispositivi organizzativi a sostegno di progetti di inserimento lavorativo. Tra questi, le metodologie trasformative, come il *Disability Tool* e la Consulenza Collaborativa Organizzativa, che permettono di lavorare su un triplice livello:

- le culture organizzative;
- le pratiche e delle routine di lavoro;
- le politiche e dei regolamenti istituzionali.

L'adozione di questi dispositivi metodologici consente di attivare risorse e mobilitare conoscenze per progettare ambienti favorevoli alla produttività delle persone con disabilità, favorire pratiche e comportamenti attenti ai criteri di inclusività aziendale, migliorare l'accessibilità fisica, spaziale, tecnologica dei luoghi di lavoro e prefigurare azioni di miglioramento e innovazione in termini di piani di azioni positive da sperimentare a breve, medio e lungo termine.

Implicazioni per l'inclusione scolastica e la professionalità docente

L'analisi dei risultati emergenti dalla ricerca condotta ha permesso di intercettare una costellazione di orientamenti procedurali e metodologici a cui poter attingere nel supporto all'inclusione scolastica. Tra questi, ne elenchiamo solo alcuni distinguendo tra gli orientamenti che riguardano il piano dell'organizzazione e del *management* scolastico e gli orientamenti che riguardano più squisitamente il piano didattico e metodologico.

1. Orientamenti procedurali che riguardano il piano organizzativo e di management scolastico:

- a. potenziare le strutture intermedie, come i servizi sociali, i centri per l'impiego, i dispositivi di alternanza scuola-lavoro, e le strutture di raccordo, che fungono da ponteggio tra le scuole secondarie, gli Uffici Scolastici Regionali e le realtà aziendali dei territori di riferimento (D'Alonzo, Bocci, & Pinnelli, 2015). Dall'analisi delle interviste, emerge che la costruzione di un progetto di inserimento lavorativo e di inclusione sociale non si colloca "a valle" del percorso scolastico, ma è un lavoro di concertazione e negoziazione tra docenti, dirigenti scolastici, educatori/rici professionisti e familiari che si costruisce già durante gli anni della scuola dell'obbligo e si monitora, valuta ed eventualmente trasforma nel corso dell'azione, in un dialogo costante con le situazioni e le risorse ambientali di volta in volta facilitanti o ostacolanti (Caldin, 2020; Mura & Zurru, 2016; Friso, 2020);
- b. costruire momenti e arene discorsive interistituzionali (scuole, USR, centri per l'impiego, associazioni, cooperative educative, etc.) di confronto e progettazione, in modo sostenibile, concreto e continuativo, al fine di garantire traduzione pratica, continuità e scalabilità alle progettazioni in essere inerenti alla prospettiva di un progetto di vita autonomo e indipendente della persona con disabilità (Mura, & Zurru, 2015). Una delle criticità emergenti dalle interviste condotte con i fa-

miliari delle persone con neurodiversità era la discontinuità o la salutarità di talune iniziative, che, eccessivamente vincolate alle risorse economiche disponibili in quel lasso temporale, si esaurivano perchè non sostenibili in modo autonomo nel tempo;

- c. progettare momenti e *setting* collettivi per lo sviluppo professionale dei docenti, sia curriculari che di sostegno (Aiello, 2019), che facilitino un possibile apprendimento dalla propria esperienza, sostenendo con metodologie trasformative (Murdaca, Oliva, & Panarello, 2016; Fabbri & Romano, 2017) le fasi di lettura, analisi ed elaborazione delle esperienze per orientare future decisioni e azioni e attivare processi di validazione collettiva (Marsick & Neaman, 2018);
- d. presidiare i processi di inserimento e di accoglienza dei *learner*, al fine di accompagnare gli/le studenti/esse nel loro progetto scolastico e di curare le relazioni interpersonali per costruire setting tra pari in cui possano avvenire apprendimenti informali e incidentali (D'Alonzo, 2020).

2. *Orientamenti procedurali che riguardano il piano didattico e metodologico:*

- a. individuare come obiettivi della relazione educativa l'accrescimento delle autonomie delle persone con disabilità, la promozione delle loro capacità di autodeterminazione e partecipazione alle attività del gruppo dei pari (D'Alonzo, 2020);
- b. sostenere processi di riflessione non solo individuali ma anche collettivi sulle rappresentazioni sociali che incidono ancora oggi sui processi di costruzione dell'identità adulta delle persone con disabilità (Bocci, 2020; Mura & Zurru, 2016; Caldin, 2020) e facilitare metodologie basate sulla ricerca per la costruzione di contronarrazioni (o narrazioni di successo) sull'identità adulta di persone con disabilità (Giacconi, 2015; Coscarelli & Balboni, 2014);
- c. praticare un modello formativo di gestione inclusiva della classe, che sia attento ai bisogni e alle esigenze, più che alle limitazioni, che scelga di attivare primariamente le risorse delle persone e del contesto (Sibilio, 2017), che solleciti la partecipazione come forma di protagonismo attivo dei *learner*, e che indirizzi gli obiettivi di apprendimento non solo nell'acquisizione di contenuti *core*, ma anche nello sviluppo di competenze di pensiero critico, riflessivo e creativo (D'Alonzo, 2020, p. 21);
- d. favorire l'adozione di metodologie didattiche ad alto tasso di partecipazione e cooperazione (Cottini, 2017), quali *Learning Together* (Johnson & Johnson, 1987; Chiari, 2011), *Student Team Learning*

- (Slavin, 1989), *Group Investigation* (Sharan & Hertz-Lazarowitz, 1980), in cui non si dà apprendimento senza azione concreta, la collaborazione è la condizione essenziale per lo svolgimento del compito, si valorizza l'eterogeneità e la diversità di capacità per il raggiungimento dei *task* assegnati e l'obiettivo di apprendimento di competenze è accompagnato dallo sviluppo di apprendimenti socioemotivi e relazionali (Cottini, 2017);
- e. facilitare l'attuazione in aula di metodologie *problem-based* e che lavorino su compiti autentici (Castoldi, 2018), al fine di valorizzare aggranci motivazionali e contenutistici più rilevanti e significativi per l'esperienza di vita degli/le studenti/esse (D'Alonzo, 2020);
 - f. promuovere l'utilizzo di strumenti di autovalutazione e prove di valutazione formativa (Di Pace & Bonaiuti, 2021), focalizzate sull'*assessment for learning*, al fine di favorire lo sviluppo di competenze di pensiero critico e di metacognizione da parte dei *learner*.

Ricerche future potranno più specificatamente indagare le strutture e i dispositivi di raccordo tra inclusione scolastica e lavorativa, individuando attori, risorse, artefatti in grado di accompagnare e sostenere processi di partecipazione alla vita comunitaria e di innovazione sociale.

Riferimenti bibliografici

- Aiello, P. (2019). Teacher Education and Induction Period. Agentività del docente e sostenibilità di modelli formativi. *Nuova Secondaria*, 10, pp. 58-61.
- Amatori, G., & Giorgi, G. (2020). Disability and Diversity Management: nodi critici e prospettive formative. *Italian Journal of Special Education for Inclusion*, 8(1), pp. 111-124.
- Angeloni, S. (2011). *Il Disability Management Integrato: Un'Analisi Interdisciplinare per la Valorizzazione delle Persone con Disabilità*. Roma: Rirea.
- Angeloni, S. (2013). Integrated Disability Management: An Interdisciplinary and holistic approach. *SAGE open*, 3(4), pp. 1-15.
- Angeloni, S., & Borgonovi, E. (2017). Laboro ergo sum: quando il lavoro abilita l'uomo. *Sviluppo & Organizzazione*, 274, pp. 58-70.
- Bello, B.G. (2020). *Intersezionalità. Teorie e pratiche tra diritto e società*. Milano: FrancoAngeli.
- Bianquin, N. (2021). *L'ICF a supporto di percorsi personalizzati lungo tutto l'arco della vita*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Bocci, F. (2020). Disabilità e Didattica a Distanza a scuola durante la Pandemia Covid-19. Una riflessione intorno alle narrazioni dei diversi protagonisti. *Nuova Secondaria*, (2), pp. 321-342.

- Bocci, F., & Straniero, A. (2021). *Altri corpi. Visioni e rappresentazioni della (e incursioni sulla) disabilità e diversità*. Roma: Romatre Press.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2014). *Nuovo Index per l'Inclusione. Percorsi di apprendimento e partecipazione a scuola*. Roma: Carocci Editore.
- Bracci, F. (2016). Maestri artigiani, novizi e creatività pratica. Il caso di un'organizzazione artigiana. *Formazione, persona, lavoro*, 6 (18), pp. 81-89.
- Bruni, A. (2003). *Lo studio etnografico delle organizzazioni*. Roma: Carocci Editore.
- Bruzzo, S. (a cura di) (2017). *Salute e persona: nella formazione, nel lavoro e nel welfare. Multidisciplinarietà e logiche condivise*. Modena: Adapt University Press, Modena. Retrieved at: https://www.aiwa.it/wp-content/uploads/2018/01/ADAPT-ebook-Labour-Studies_68-2017.pdf.
- Caldin, R. (2019). Perché la pedagogia speciale? Elementi fondativi, percorsi identitari. In Besio S., Caldin R. (2019), *La pedagogia speciale in dialogo con altre discipline. Intersezioni, ibridazioni e alfabeti possibili*. Milano: Guerini Scientifica.
- Caldin, R., & Friso, V. (2016). Diventare grandi: la famiglia e il permesso a crescere. In C. Lepri (a cura di), *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*, pp. 28-38. Milano: FrancoAngeli.
- Caldin, R., & Scollo, S. (2018). Inclusione lavorativa, disabilità e identità. Riflessioni e rappresentazioni. *Studium Educationis*, 3, 49-59.
- Caldin, R. (2020). *Pedagogia speciale e didattica speciale/1: le origini, lo stato dell'arte, gli scenari futuri*. Trento: Erickson.
- Canevaro, A., Gianni, M., Callegari, L., & Zoffoli, R. (2021). *L'accompagnamento nel progetto di vita inclusivo*. Trento: Erickson.
- Castoldi, M. (2018). *Compiti autentici. Un nuovo modo di insegnare e apprendere*. Milano: UTET.
- Chiappetta Cajola, L. (2019). *Il PEI con l'ICF: ruolo e influenza dei fattori ambientali. Processi, strumenti e strategie per la didattica inclusiva*. Roma: Anicia.
- Chiari, G. (2011). *Educazione interculturale e apprendimento cooperativo: teoria e pratica della educazione tra pari*. Quaderni del Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale, Università di Trento.
- Cole, M. (Ed.) (2011). *Education, equality and human rights: issues of gender, "race", sexuality, disability and social class*. London: Routledge.
- Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In Zedeck S. (ed.), *Apa handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp. 473-503.
- Colombo, E. (2020). *Sociologia delle relazioni interculturali*. Roma: Carocci Editore.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: il Mulino.
- Coscarelli, A., & Balboni, G. (2014). Qualità della vita di individui con disabilità intellettiva: modelli teorici, strumenti di valutazione e scelte cliniche. *Psicologia clinica dello sviluppo*, 18(2), pp. 182-209.
- Cottini, L. (2017). *Didattica speciale e inclusione scolastica*. Roma: Carocci Editore.

- Cottini, L., Fedeli, D., & Zorzi, S. (2016). *Qualità di vita nella disabilità adulta. Percorsi, servizi e strumenti psicoeducativi*. Trento: Erickson.
- Crenshaw, K. W. (2017). *On intersectionality: Essential writings*. The New Press.
- D'Alonzo, L. (2016). *Marginalità e apprendimento*. Brescia: La Scuola.
- D'Alonzo, L. (2019). *Dizionario di Pedagogia Speciale*. Brescia: Scholè.
- D'Alonzo, L. (2020). *La gestione della classe per l'inclusione*. Brescia: Scholè.
- D'Alonzo, L., Bocci F., Pinnelli S. (2015). *Didattica speciale per l'inclusione*. Brescia: La Scuola.
- Dalla Mora, R., & Marino Aimone, P. (2020). *Manifesto del Disability Manager*. Saonara: Edizioni Il Prato.
- Di Pace, A., & Bonaiuti, G. (2021). *Insegnare e apprendere in aula e in rete. Per una didattica blended efficace*. Roma: Carocci Faber.
- Dubouloz, C.-J. (2014). Transformative occupational therapy: We are wired to be transformers. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 81(4), pp. 204-214.
- Fabbri, L. (2019). Per una Collaborative educational research come condizione per lo sviluppo professionale. *Nuova Secondaria*, 10, pp. 149-154.
- Fabbri, L., & Bianchi, F. (2018). Fare ricerca collaborativa. *Vita quotidiana, cura, lavoro*. Roma: Carocci Editore.
- Fabbri, L., & Romano, A. (2017). *Metodi per l'apprendimento trasformativo. Casi, modelli, teorie*. Roma: Carocci Editore.
- Fenwick, T. (2012). Mattering of Knowing and Doing: Sociomaterial Approaches to Understanding Practice. In Hager P., Lee A., Reich A. (eds), *Practice, Learning and Change. Professional and Practice-based Learning*, vol 8. Springer, Dordrecht. Doi: 10.1007/978-94-007-4774-6_5.
- Friso, V. (2020). *Disabilità, rappresentazioni sociali e inserimento lavorativo. Percorsi identitari, nuove progettualità*. Milano: Guerini e Associati.
- Geisen, T., & Harder, H. (2011). *Disability Management and Workplace Integration. International Research Findings*. New York: Gower Publishing.
- Giaconi, C. (2015). *Qualità della vita e adulti con disabilità. Percorsi di ricerca e prospettive inclusive*. Milano: FrancoAngeli.
- Griffo, G. (2013). Diritti umani e persone con disabilità. *Italian Journal of Disability Studies*, 1(1), pp. 21-24.
- Guerini, I. (2021). *Quale inclusione? La questione dell'indipendenza abitativa per le persone con impairment intellettuale*. Milano: FrancoAngeli.
- Hanson, C., & Fletcher, A. J. (2021). Beyond the trinity of gender, race and class: Further exploring intersectionality in adult education. *European Journal for Research on the Education and Learning for Adults*, 12(2), pp. 135-148.
- Isaacson, L. (2021). Why People With Disabilities Must Be Included in Research. *International Journal of Market Research*, 63(5), pp. 537-543.
- Johnson, D.W., & Johnson, R.T. (1987). *Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Justice, S. B., Bang, A., Lundgren, H., Marsick, V. J., Poell, R. B., & Yorks, L. (2020). Operationalizing reflection in experience-based workplace learning: a hybrid approach. *Human Resource Development International*, 23(1), pp. 66-87, doi: 10.1080/13678868.2019.1621250.

- ILO (2015). *Disability Inclusion Strategy and Action Plan 2014-2017*. Geneva: International Labour Organization.
- Lepri, C. (Ed.) (2016). *La persona al centro. Autodeterminazione, autonomia, adultità per le persone disabili*. Milano: FrancoAngeli.
- Lundgren, H., Bang, A., Justice, S. B., Marsick, V., Poell, R. F., & Yorks, L. (2017). Conceptualizing reflection in experience-based workplace learning. *Human Resource Development International*, 20, pp. 305-326. Doi: 10.1080/13678868.2017.1308717.
- Marsick, V. J., & Neaman, P. (2018). Adult Informal Learning. In Kahnwald N., Täubig V. (Eds.). *Informelles Lernen*. Wiesbaden: Springer, pp. 53-72.
- Mattana, V. (2016). Il Disability Management in Italia: una rassegna degli studi basati su evidenza. *Impresa Progetto*, 1, pp. 1-19.
- Mertens, D. (2009). *Transformative Research and Evaluation*. New York: The Guilford Press.
- Mezirow, J. (2003). *Apprendimento e Trasformazione. Il significato dell'esperienza e il valore della riflessione nell'apprendimento degli adulti*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Mezirow, J. (2016). *La teoria dell'apprendimento trasformativo*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Migliaccio, G. (2016). ICT for Disability Management in the net economy. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 8(1), pp. 51-72.
- Moore, J. R., Hanson, W. R., & Maxey, E. C. (2020). Disability Inclusion: Catalyst to Adaptive Organizations. *Organization Development Journal*, 38(1), pp. 89-105.
- Mura, A. (2016). *Diversità e Inclusione. Prospettive di cittadinanza tra processi storico-culturali e questioni aperte*. Milano: FrancoAngeli.
- Mura, A., & Zurru, A. L. (2015). Disabilità: modelli interpretativi e processi inclusivi. In L. de Anna, P. Gaspari, & A. Mura (a cura di), *L'insegnante specializzato. Itinerari di formazione per la professione*. Milano: FrancoAngeli.
- Mura, A., & Zurru, A. L. (2016). *Identità, soggettività e disabilità. Processi di emancipazione individuale e sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Murdaca, A. M., Oliva, P., & Panarello, P. (2016). L'insegnante inclusivo: fattori individuali, percezione della disabilità e strategie didattiche. *Formazione & Insegnamento*, XIV, pp. 277-286.
- Pavone, M. (2014). *L'inclusione educativa. Indicazioni pedagogiche per la disabilità*. Milano: Mondadori.
- Rapporto (2019) «I lavoratori disabili in Italia». Retrieved at: <https://www.disabili.com/images/pdf/Dossier-lavoro-disabili.pdf>.
- Relazione sullo Stato di attuazione della Legge recante norme per il Diritto al Lavoro dei Disabili. Anni 2016-2018 (2021). Retrieved at: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/norme-sul-collocamento-al-lavoro-delle-persone-disabili/Documents/Relazione-diritto-lavoro-disabili-2016-2018.pdf>.
- Romano, A. (2020). *Diversity & Disability Management. Esperienze di inclusione sociale*. Milano: Mondadori.

- Roncallo, C., & Sbolci, M. (2011). *Disability Manager. Gestire la disabilità sul luogo di lavoro*. Milano: Edizioni Ferrari Sinibaldi.
- Shani, A., Guerci, & Cirella (2014). *Collaborative Management Research*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Shani, A. B., & Coghlan, D. (2018). Enhancing action, research, and collaboration in organizational development. *Organization Development Journal*, 36(3), pp. 37-43.
- Sharan, S., & Hertz-Lazarowitz, R. (1980). *A group investigation method of cooperative learning in the classroom*. In S. Sharan, et al (Eds.). *Cooperation in Education*. Provo, Utah: BYU Press.
- Sibilio, M. (2017). *Vicarianza e didattica: corpo, cognizione, insegnamento*. Brescia: La Scuola.
- SiDIMA (2020). *Il Manifesto del Disability Manager*. Retrieved at: <https://il-prato.com/libro/manifeto-del-disability-manager/>.
- Slavin, R.E. (1989). Research on Cooperative Learning: an International Perspective. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 33(4), pp. 231-243.
- Strindlund, L., Abrandt-Dahlgren M., & Ståhl C. (2019). Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study. *Disability and Rehabilitation*, 41(24), pp. 2910-2917, DOI: 10.1080/09638288.2018.1481150.
- Taddei, A. (2020). *Come fenici. Donne con disabilità e vie per l'emancipazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Taylor, K., & Marienau, C. (2016). *Facilitating learning with the adult brain in mind: A conceptual and practical guide*. John Wiley & Sons.
- Tiraboschi, M. (2015). *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie corneiche*. Adapt Labour Studies E-Book Series.
- Toulmin, S. E. (1996). Concluding Methodological Reflections: Elitism and democracy among the sciences. In S.E. Toulmin, & B. Gustavsen (Eds), *Beyond Theory: Changing Organizations Through Participation*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- World Health Organization (2001). *ICF: International Classification of Functioning, Disability and Health*.
- Zappella, E. (2017). Verso il Disability Management integrato all'interno delle organizzazioni lavorative: analisi di alcune ricerche empiriche. *Formazione & Insegnamento*, 2, pp. 355-367.
- Zuccheromaglio, C., Alby, F. & Baruzzo, M. (2013). Repertori culturali nelle narrazioni di malate oncologiche. *Salute e Società*, 11, 33-43. 10.3280/SES2013-001004.