ATTUALITÀ PEDAGOGICHE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Vol. 6, N. 2, Year 2024
ISSN: 2704 – 873X

Unità e diversità: educare ad una transizione ecologica giusta e inclusiva

Unity and Diversity: Educating for a just and inclusive ecological transition

Caterina Braga

Università Cattolica del Sacro Cuore, Italia, caterina.braga@unicatt.it

ABSTRACT

"Siamo nell'era planetaria: un'avventura comune travolge gli umani […]: devono riconoscersi nella loro comune umanità, e nello stesso tempo devono riconoscere la loro diversità, individuale e culturale" (Morin, 2001, p. 47). Educare alla transizione ecologica avversando le ineguaglianze richiede oggi alla pedagogia di assumere il principio di unità-diversità quale prospettiva critica di azione e di ricerca in tutti i campi. Le sfide dell'inclusione e della coesione, dettate da una transizione ecologica e giusta, dipenderanno anche dalla valorizzazione delle differenze e dall'attivazione del potenziale femminile.

In questa luce il contributo assume le realtà organizzative, siano esse profit, no-profit o pubbliche amministrazioni, quali luoghi emblematici per l'educabilità umana. Luoghi non formali dell'educazione in cui superare gli stereotipi e le disuguaglianze, in particolare di genere, in funzione di un'autentica cultura dell'inclusione quale potenziale da sviluppare, che garantisca da un lato un vantaggio per le organizzazioni e dall'altro posti di lavoro giusti e soddisfacenti, volti al pieno compimento umano e che mettano al centro la persona.

La costruzione autentica di una società inclusiva passa anche dal riconoscimento del valore educativo delle differenze quale "superamento dei condizionamenti che intrappolano noi stessi, i nostri progetti, le nostre possibilità" (Bertin & Contini, 2004, p. 15).

ABSTRACT

"We are in the planetary era: a common adventure startles humans [...]: they must recognize themselves in their common humanity, and at the same time recognize their individual and cultural diversity" (Morin, 2001, p. 47). Educating for the ecological transition by opposing inequalities today requires pedagogy to adopt the principle of unity-diversity as a critical perspective for research and action in all fields. The challenges of inclusion and cohesion, dictated by a transition that is both ecological and just, will also depend on the valorization of differences, as well as the activation of the female potential. In this perspective, the contribution assumes organizations, be they profit, non-profit, or public administrations, as emblematic places for human educability. These should be understood as non-formal educational spaces in which it becomes possible to overcome stereotypes and inequalities – in particular gender –, thereby favoring an authentic culture of inclusion as a potential to be developed. This, in turn, should guarantee both a critical advantage for organizations and the assurance for workers of fair and satisfying jobs, aimed at the full human realization, placing the person at the center. The authentic construction of an inclusive society also requires the recognition of the educational value of differences, as a path toward "overcoming the conditioning that traps us, our projects, our possibilities" (Bertin & Contini, 2004, p. 15).

PAROLE CHIAVE / KEYWORDS

Unità; Diversità; Inclusione; Educazione; Transizione ecologica

Unity; Diversity; Inclusion; Education; Ecological transition

INTRODUZIONE

Conflitti, instabilità economica, crisi sociali e ambientali, continui e repentini cambiamenti sono solo alcuni dei fenomeni in cui si evidenzia quanto il destino globale sia strettamente legato a quello dei singoli. Ci troviamo nell'era planetaria dove un comune destino coinvolge tutti gli esseri umani che devono riconoscersi nella loro comune umanità, ma allo stesso tempo riconoscere la loro diversità individuale e culturale (Morin, 2001).
Vi è una unità umana e una diversità umana,

> l'unità non è solo nei tratti biologici della specie homo sapiens. La diversità non è solo nei tratti psicologici, culturali, sociali dell'essere umano. Vi è anche una diversità propriamente biologica in seno all'unità umana; vi è unità non solo cerebrale ma anche mentale, psichica, affettiva, intellettuale; inoltre, le culture e le società più diverse hanno principi generativi o organizzativi comuni. È l'unità umana che porta in sé i principi delle sue molteplici diversità. Comprendere l'umano significa comprendere la sua unità nella diversità, la sua diversità nell'unità. Dobbiamo concepire l'unità del molteplice, la molteplicità dell'uno (Morin, 2001, p. 56).

Il principio di unità-diversità così espresso da Morin mette in luce la "complessità umana" e il suo destino "a molte facce" che la pedagogia, oggi più che mai, tra transizione ecologica, digitale e disuguaglianze, è chiamata a mostrare e illustrare facendone oggetto di esame e studio critico.

IL VALORE DELLE DIFFERENZE: TRA SOSTENIBILITÀ E EQUITÀ

La differenza, nella sua accezione positiva, diviene un frame pedagogico attraverso cui è possibile guardare nuovamente e con più attenzione l'altro. Nella cornice problematicista evidenziata da Bertin, la differenza è "superamento dei condizionamenti che intrappolano noi stessi, i nostri progetti, le nostre possibilità" (Bertin & Contini, 2004, p. 15), "è volontà di differenza del soggetto da se stesso, dagli altri, e dall'umanità nei riguardi del suo grado attuale di sviluppo; e perciò si protende al mondo del possibile (del futuro)" (Bertin & Contini, 1983, p. 82), è legata all'idea di progetto, proiezione verso il possibile, slancio creativo e originalità esistenziale. La differenza è il principio per il quale ogni uomo ha diritto di non essere considerato un elemento indistinto di un pluralismo uniforme, ma bensì un "potenziale portatore di una trascendenza, da rendere, anziché utopica, volontà lucida e audace di individui e di gruppi e di sfidare il mare – sconfinato e tumultuoso, ma aperto alla speranza del possibile" (Bertin & Contini, 1983, p. 67). La differenza si distingue dalla diversità proprio per questo:

> Se la diversità si riferisce a caratteristiche connesse alla condizione data dell'essere umano di tipo bio-psico-sociale, la differenza supera la diversità, libera la donna e l'uomo dal dato di fatto che è la nostra identità biologica riconoscendoci differenti sia rispetto a noi stessi […] sia rispetto agli altri e ai vincoli che impongono. L'uguaglianza data dall'appartenenza stessa alla specie umana fa i conti con la differenza che è caratteristica propria degli esseri umani e che si definisce nel momento in cui ogni individuo sia esso donna o uomo cerca di andare oltre ciò che è dato stabilito apparentemente invariabile, e lo fa a partire dagli altri, vivendo con gli altri (Lopez, 2018, p. 22).

Il termine differenza è largamente studiato in ambito pedagogico, per esempio nell'educazione speciale e interculturale, e negli ultimi anni è stato molto dibattuto nell'educazione inerente al pensiero femminile e alle questioni di genere, in riferimento a quella "pedagogia delle differenze"

che sfida “la creatività umana rifiutando ogni forma di omologazione e che rivendichi il riconoscimento dell'alterità insita innanzitutto in ogni individuo a prescindere dal genere o dall'appartenenza etnica dalla cultura o dalla condizione socio economica” (Lopez, 2018, p. 22).
Se guardiamo alle questioni di genere le differenze tra uomini e donne sono in parte da riferire al sesso, ovvero alle caratteristiche biologiche e fisiologiche dei due sessi; ma in larga parte esse dipendono dall’insieme dei ruoli sociali, storicamente prodotti, che caratterizza i due sessi. È in questa seconda prospettiva che si parla di diseguaglianze di genere, di quelle differenze che spesso penalizzano il mondo femminile e che sono appunto condizionate da fattori ambientali e culturali e da costrutti sociali che determinano, diversamente per ciascuna società e nei diversi periodi, i ruoli, i comportamenti, le attività e le qualità di donne e uomini. Storicamente, il termine “genere” è nato negli anni Cinquanta-Sessanta del secolo scorso ed è stato adottato come sinonimo di sesso, finché non si è cominciato a parlare di “identità di genere” per superare la contraddizione fra un sesso biologico e l’affermazione di un’identità sessuale derivata dalle aspettative sociali relative a quel determinato genere.
È, infatti, indubbio che le differenze biologiche possano essere modificate dall’ambiente in cui si vive e, in molti casi, le articolate e costanti interazioni tra sesso e genere risultano in una complessa sovrapposizione/combinazione dove non è più possibile identificare il ruolo dell’uno e dell’altro, indicando l’opportunità di associare i due concetti. Il paradigma più comune divide il corpo dall’ambiente sociale attribuendo all’uno o all’altro le differenze (Bierman, 2007). Altri autori sostengono che le differenze biologiche non dipendono solo dal genotipo, ma esse possono essere conseguenza dell’ambiente inteso nel senso più ampio. Sesso e genere non sono quindi due concetti separati, essendo nella realtà intimamente connessi poiché rappresentano due aspetti di un continuum dove l’esperienza e l’ambiente impattano sulla funzione dei geni (Rieker & Bird, 2005; Marino et al., 2011; Legato, 2011). Si può affermare che maschi e femmine si nasce, mentre uomini e donne si diventa, per questo è importante riunire in un unico contesto le differenze biologiche e gli aspetti culturali e sociali, attribuendo loro una determinata importanza.
In ambito pedagogico gli studi di genere non hanno semplicemente come campo di indagine le donne ma, attraverso un approccio multidisciplinare, orientano l’attenzione valorizzando l’esperienza femminile come risorsa conoscitiva. Il fine è quello di promuovere una maggiore equità nei rapporti sociali tra i sessi; l’obiettivo è diffondere un’educazione e quindi una cultura che, sostituisca gli astratti principi di eguaglianza con un’ottica non solo di pari opportunità ma anche di valore alle differenze (Marone, 2000).

> L’ottica di genere deve attraversare gli orientamenti educativi ad ogni livello, poiché la dimensione formativa tocca i vari aspetti della vita sociale e, raggiungendo la politica, permette di programmare un domani più vicino alle necessità ed ai problemi femminili: le tematiche delle pari opportunità, del rapporto donne/lavoro, delle politiche sociali, della produzione culturale delle donne, della sessualità, dell’educazione socio-affettiva, dell’*empowerment* al femminile sono centrali nell’epoca postmoderna (Marone, 2000, p. 143).

Questo è ancora più rilevante in termini di transizione ecologia e in particolar modo in relazione ai cambiamenti climatici, sfida cruciale della nostra attualità.
Un’azione a cui invita la *Commission on the Status of Women – CSW* in questo ambito è riconoscere il ruolo fondamentale delle donne come agenti di cambiamento e leader nell’affrontare i cambiamenti climatici. Si tratta di promuovere un approccio di genere in riferimento all’*empowerment* delle donne e delle ragazze nelle strategie per la riduzione dei rischi ambientali, del cambiamento climatico e dei disastri ambientali, nelle politiche, nei processi decisionali e nella finanza, verso il raggiungimento di una significativa e pari partecipazione delle donne nei processi decisionali, a tutti i livelli. In gioco è la capacità di costruire la resilienza delle donne e delle ragazze agli effetti negativi dei cambiamenti climatici e delle condizioni ambientali (CSW, 2016).

L'uguaglianza di genere e gli obiettivi ambientali si rafforzano a vicenda, i collegamenti tra genere e ambiente sono riconosciuti sia nell'Agenda ONU 2030 sia a livello europeo, dove è chiara la consapevolezza che le condizioni ambientali colpiscono le donne e gli uomini in maniera diversa a causa delle diseguaglianze di genere. Caratteristiche fisiche, livelli di vulnerabilità economica, ruoli e comportamenti sociali sono fattori che contribuiscono a generare risposte ed esperienze diverse in relazione agli impatti ambientali a seconda del genere. Secondo il report dell'OECD *Women's leadership in environmental action* (OECD, 2022) donne e uomini hanno comportamenti e atteggiamenti diversi nei confronti delle scelte che possono influire sull'ambiente. Gli studi dimostrano che le donne sono più propense a riciclare e ad acquistare prodotti più ecologici, hanno un atteggiamento leggermente più *verde* quando si tratta di utilizzare meno la macchina e più trasporti alternativi, sostengono maggiormente le comunità locali, le popolazioni indigene, le realtà che si occupano della protezione dell'ambiente e le politiche a favore di esso, inoltre si informano maggiormente su come vengono realizzati i prodotti, traportate le merci e prodotta l'energia (OECD, 2022). Le donne e gli uomini tendono inoltre ad avere atteggiamenti diversi nei confronti dei rischi e dei danni ambientali. La percezione delle questioni ambientali da parte delle donne è diversa da quella degli uomini, in particolare nei casi in cui le questioni ambientali locali comportano anche rischi per la salute. Le donne sono più propense degli uomini a considerare il cambiamento climatico come una seria minaccia e ne percepiscono i rischi come più elevati, più immediati e con maggiori probabilità di toccarle personalmente. In generale, il riconoscimento dell'emergenza climatica è notevolmente più elevato tra le persone con livelli di istruzione più elevati (OECD, 2022). Ciò serve a ricordare che la parità di accesso all'istruzione è importante non solo per affrontare la disuguaglianza di genere, ma anche per aumentare la consapevolezza ambientale (OECD, 2022).
La *leadership* delle donne nella *governance* pubblica può aiutare a mettere in primo piano le esperienze femminili con l'ambiente, poiché gli studi dimostrano che è più probabile che le donne al potere (politico) sostengano questioni sensibili al genere e aumentino la partecipazione politica delle donne stesse (OECD, 2022).
Le donne sono significativamente più propense a sostenere la legislazione ambientale quindi la presenza delle donne nei processi decisionali politici si traduce in obiettivi e politiche climatiche più ambiziosi. La leadership ambientale delle donne apporta di conseguenza una serie di vantaggi che possono migliorare l'azione ambientale e sostenere il raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (OECD, 2022).
Gli studi confermano i legami tra *leadership* femminile e risultati ambientali positivi nei ministeri, nelle organizzazioni di base e anche nelle imprese e quindi nel mondo produttivo (OECD, 2022).
Nella convinzione che la differenza è un valore e un arricchimento dei modi del produrre, la formazione

> deve incrementare la consapevolezza delle proprie risorse per il lavoro e creare percorsi dove le donne possano sviluppare scelte responsabili, imparando ad assumere la responsabilità di se stesse, ossia a non delegare i propri pensieri, le proprie parole, le proprie scelte, a rispettare e usare il proprio cervello e i propri sentimenti (Iori, 2010, p. 145).

DIVERSITY: DA DIVARIO DA COLMARE A POTENZIALE DA SVILUPPARE

Oggi nel mondo attorno a noi vediamo realizzarsi numerose polarizzazioni e contrapposizioni, per superare tali divari è necessario dare priorità alla dignità della persona che, come abbiamo visto nel periodo pandemico, diventa impellente durante i momenti di stress e crisi, ma la cui importanza non deve scemare neppure nella quotidianità dei periodi più tranquilli, perché è proprio in questi momenti che vengono stabiliti e fissati quei punti fermi, quelle radici e quei fondamenti della cultura della *diversity* che ci potranno poi guidare durante altri periodi di crisi inaspettati. Si tratta quindi di condividere e applicare i valori della *diversity* e dell'inclusione in tutta la società e poi rafforzarli

regolarmente nel corso del tempo. Dal punto di vista individuale si tratta di educare all'adozione della *diversity* come valore, guidando verso un cambio di mentalità per tutti.
La diffusione di una cultura della *diversity* non può avvenire solo a scuola, deve allargarsi a diversi ambiti e contesti, tra cui anche i luoghi di lavoro, dove il *diversity* non può essere visto esclusivamente come un divario da colmare, ma bensì come un potenziale da sviluppare per la dignità dal singolo lavoratore, che ha diritto a luoghi di lavoro giusti e soddisfacenti, ma anche per le *performance* e il successo dell'organizzazione.
Viviamo in un momento storico in cui alle organizzazioni, profit, no-profit e pubbliche amministrazioni, è richiesto di cambiare passo e diventare più coerenti con quelle che sono le sfide dettate dall'Unione Europea in termini di transizione *green* e digitale e di competitività in relazione all'evoluzione dei mercati.
Oggi assistiamo a continui e ripetuti *shock*, partendo da quella che è stata la Pandemia da Covid 19 che ha evidenziato le criticità dei sistemi ambientali, produttivi e socioeconomici, così come bisogni e fragilità individuali. *Shock* che richiedono di cambiare il modo di funzionare delle nostre economie, delle società, delle comunità, nella direzione di una sostenibilità ambientale, economica e sociale e anche di costruire maggiore resilienza agli *shock* futuri che sappiamo arriveranno a partire dal cambiamento climatico.
Secondo uno studio dell'ILO anche in questo le donne possono fornire un grande apporto in termini di scelte di sostenibilità e azioni concrete per gli impatti ambientali. Secondo l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO, 2019), le aziende con un'autentica diversità di genere, in particolare a livello *senior*, hanno l'8,9% in più di probabilità di ottenere risultati aziendali migliori. La *leadership* femminile è stata collegata alla promozione del coinvolgimento dei dipendenti e al raggiungimento del giusto equilibrio tra atteggiamenti benevoli e assunzione di rischi quando si occupa un posto nel consiglio delle aziende. La presenza delle donne nei consigli aziendali è associata a migliori prestazioni ambientali e pratiche commerciali responsabili. Dirigenti e manager donne migliorano le prestazioni ambientali delle aziende diffondendo informazioni alle parti interessate e partecipando ai processi decisionali in materia ambientale (ILO, 2019).
La potenzialità del *diversity*, soprattutto di genere, è ben presente nell'agenda della Commissione Europea che è diventata un *leader* globale nella definizione di politiche per l'integrazione della dimensione di genere nella ricerca, nonché nell'attuazione di tali politiche.
Secondo il report *Gendered Innovations 2: How Inclusive Analysis Contributes to Research and Innovation* (European Commission, 2020) l'integrazione delle questioni di genere nella ricerca e nell'innovazione aggiunge valore alla ricerca stessa ed è quindi fondamentale per garantire la *leadership* dell'Europa nel campo della scienza e della tecnologia e per sostenere la sua crescita inclusiva.
Il rafforzamento dell'integrazione della dimensione di genere nella ricerca e innovazione è una delle priorità fissate dal *Programma Quadro Europeo per la ricerca e l'innovazione 2021-2027 Horizon Europe*, le cui disposizioni in materia di uguaglianza di genere coprono sia l'aspetto della dimensione di genere che dell'equilibrio di genere. L'equilibrio di genere è l'equilibrio tra donne e uomini nei gruppi di lavoro che realizzeranno un progetto, deve puntare ad una partecipazione paritaria di uomini e donne e diviene criterio di preferenza per le proposte con lo stesso punteggio di valutazione. La dimensione di genere implica invece l'analisi e la considerazione delle possibili differenze tra uomini e donne (caratteristiche biologiche, ma anche sociali e culturali), ragazzi e ragazze, o maschi e femmine, nel contenuto di R&I del progetto ed è un requisito obbligatorio in tutti i progetti di ricerca e innovazione di *Horizon Europe* (European Research Executive Agency, 2023). Integrare l'analisi di genere nella ricerca e nell'innovazione può: aggiungere valore alla ricerca in termini di eccellenza, creatività e opportunità di business; aiutare ricercatori e innovatori a mettere in discussione norme e stereotipi di genere e a ripensare standard e modelli di riferimento; portare ad una comprensione approfondita dei diversi bisogni, comportamenti e atteggiamenti di genere; affrontare le diverse esigenze dei cittadini dell'Unione europea e quindi accrescere la rilevanza sociale delle conoscenze,

delle tecnologie e delle innovazioni prodotte; contribuire alla produzione di beni e servizi più adatti ai nuovi mercati (European Commission, 2020).
Questo quadro rappresenta una sfida per la pedagogia chiamata a ripensare e riprogettare modelli e contesti organizzativi volti al pieno compimento umano e allo sviluppo integrale della persona, che permetta di esprimere le differenze, anche di genere, "come risorsa per se stessi e per l'organizzazione del lavoro e della società" (Iori, 2010).
In un'ottica pedagogica, affrontare e facilitare il cambiamento desiderato richiede oggi un nuovo impegno alle organizzazioni, chiamate non solo a adottare nuove tecnologie e a misurare le performances, ma anche ad agire in termini di *governance*, visione e motivazione. Molti sono gli strumenti e le misure a disposizione delle organizzazioni per intervenire in termini ambientali, economici e di *governance* (ESG); ma se dal punto di vista economico e ambientale risulta più chiara l'individuazione delle possibili azioni da intraprendere, sul fronte sociale si riscontrano maggiori difficoltà nell'intraprendere cambiamenti organizzativi realmente innovativi.
Misurarsi col cambiamento nell'estrema complessità e problematicità della realtà attuale richiama "un processo socio culturale rivolto a trasformare, al limite, la personalità dell'uomo nelle sue radici profonde […] denunciare le barriere erette, nella situazione contemporanea, dell'egocentrismo e dell'antropocentrismo, contro l'avvento di una civiltà redenta dalla volontà di potenza" (Bertin, 1976, p. 2). Si tratta di un cambiamento culturale, capace di ispirare, motivare, spingere a un agire consapevole e responsabile. La conoscenza scientifica dell'ambiente e delle sue dinamiche rappresenta sicuramente un nodo cruciale, ma affinché tali competenze si riflettano sulla cultura, producendo un auspicato cambiamento negli stili di vita, nei processi produttivi, nel sistema di mercato, è necessario un nuovo orientamento assiologico che sappia guidare le azioni e indurre comportamenti responsabili. Per non lasciare il cambiamento in balia degli eventi e orientarlo verso una direzione più virtuosa è necessario pensarlo, pianificarlo, programmarlo, prevederne gli sviluppi futuri.
Il cambiamento, quindi, nel suo proiettarsi verso il futuro richiama anche la progettazione, in particolare la progettazione pedagogica, che oggi può assumere un'importanza strategica per la diffusione di una cultura capace di valorizzare le caratteristiche di ciascuno all'interno di una molteplicità di contesti che includono anche l'ambito lavorativo.
Progettare il cambiamento diviene necessario e improrogabile per rispondere alla sfida globale che il mondo sta vivendo, implica formare alla responsabilità nelle relazioni interpersonali e collettive; chiama le organizzazioni, quali che esse siano, ad una rigenerazione della coscienza di comunità, che porti ad una esistenza che vada al di là dall'anonimato e dall'impersonalità. Progettare il cambiamento concorre allo sviluppo umano integrale se permette di "compiere scelte autentiche, rivolte al futuro, per la promozione integrale delle persone e dei popoli, senza separare l'educazione dalla *governance* di processi che interessano l'umanità intera e dai quali dipende la salvaguardia del creato e il progresso di tutti" (Malavasi, 2022, pp. 54-55).
Nel progettare il cambiamento all'interno delle organizzazioni emerge la rilevanza della *governance* aziendale, la quale può assumere una profondità pedagogica nel coniugare competenze relazionali e gestionali con la progettazione pedagogica. Un ruolo chiave, quindi, può essere svolto dalla *leadership*, una *leadership* sostenibile che sappia sviluppare *engagement* quale partecipazione attiva nel senso di responsabilità e di coscienza critica verso il mondo e l'ambiente in tutte le sue dimensioni, e coinvolgimento emotivo, impegno pratico e interesse ad imparare dagli altri (Parricchi, 2018). Una *leadership* che sia empatica, compassionevole (Tramuto, 2023) dove l'empatia, che suggerisce più sentimenti che azioni, deve essere abbinata all'azione per rendere l'empatia attuabile e portare a buoni risultati. Una *leadership* empatica e supportiva che dia priorità all'*empowerment* e alle esigenze di umanità dei lavoratori, che sappia assumersi la responsabilità dell'impatto che ha sulla propria comunità e sul mondo.
La pedagogia è chiamata a guidare le organizzazioni e le aziende nella promozione di un lavoro che possa essere libero, creativo, partecipativo e solidale; uno spazio di educabilità e formazione, ma

soprattutto un luogo di benessere personale e comunitario all'interno del quale sia possibile garantire un'autentica realizzazione (Vischi, 2019).
Può avere quindi la pedagogia un compito impegnativo e di prospettiva, è interpellata per la sua natura proiettivo-progettuale ad agire "nel senso che le questioni improrogabili che segnano l'oggi come tempo di biforcazioni strategiche, etiche, vitali, politiche, economiche ecc. saranno assolutamente determinanti e irreversibili per realizzare un futuro prossimo, e soprattutto per permettere a uomini e donne di pensarsi in esso" (Annacontini, 2017, p. 36).

CONCLUSIONI

Transizione verde, inclusione, cambiamento e sguardo teso al futuro rappresentano un terreno comune entro cui indagare il rapporto esistente tra educazione e diversità.
L'investire sul *diversity*, in un contesto economico e socio-culturale caratterizzato da un continuo e repentino cambiamento come quello attuale, evidenzia la funzione vitale della progettazione, in particolare della progettazione pedagogica, supportata e guidata da dispositivi strutturali nelle organizzazioni e da risorse umane adeguatamente formate, come i manager e i membri della governance, ai quali oggi è richiesto di possedere competenze non solo gestionali ma anche relazionali.
Il cambio di paradigma oggi richiesto deve essere orientato verso una direzione più virtuosa, pensato, pianificato, programmato, e progettato prevedendone i possibili sviluppi futuri.
Il cambiamento così richiesto può trovare nell'educazione permanente la possibilità di un suo processo ampio e continuo, non più dipendente dall'età, né vincolato a strutture educative chiuse bensì strutture aperte e accessibili per tutta la durata della vita (Bertin, 1976). Come sostiene Delors, l'educazione è il cuore delle tensioni dell'era contemporanea, è premessa necessaria per ogni progetto democratico, per questo deve tendere ad un rinnovamento profondo proprio ispirato al paradigma dell'apprendimento per tutto il corso della vita (*learning throughout life*) (Delors, 1996).
La pedagogia oggi è chiamata ad interrogarsi su come coltivare ambienti lavorativi collaborativi; implementare modelli organizzativi virtuosi per promuovere l'*empowerment* e l'*engagement*, assicurando una produttività sostenibile in un ambiente di lavoro stimolante, giusto e inclusivo; formare *leader* sostenibili ed empatici che sappiano "progettare il cambiamento" e accogliere bisogni e necessità dei dipendenti anche di fronte a *shock* e cambiamenti.

BIBLIOGRAFIA

Annacontini, G. (2017). Dal "valore soggettivo" al "bene comune". *METIS Mondi educativi*, 7 (2), 35-47.

Bertin, G.M., & Contini, M. (1983). *Costruire l'Esistenza. Il riscatto della ragione Educativa*. Roma: Armando Editore.

Bertin, G.M., & Contini, M. (2004). *L'educazione alla progettualità esistenziale*. Roma: Armando editore.

Bertin, G.M. (1976). *Educazione al "cambiamento"*. Firenze: La nuova Italia.

Bierman, A.S. (2007). Sex matters: gender disparities in quality and outcomes of care. *CMAJ*, 177 (12), 1520–1521.

CSW (2016). *Report on the sixtieth session. Economic and Social Council Official Records*. http://www.unwomen.org/en/csw/csw60-2016/official-documents.

Delors, J. (1996). *Nell'educazione un tesoro. Rapporto all'UNESCO della Commissione Internazionale dell'Educazione per il Ventunesimo secolo*. UNESCO.

European Commission (2020). *Gendered innovations 2. How inclusive analysis contributes to research and innovation.* https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/33b4c99f-2e66-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en.

European Research Executive Agency (2023). *Tackling gender equality in Research and Innovation*. https://rea.ec.europa.eu/news/tackling-gender-equality-research-and-innovation-2023-03-07_en.

ILO (2019). *The business case for* change. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf.

Iori, V. (2010). Lavoro e differenza di genere. In L. Fabbri & B. Rossi (Eds.), *Pratiche lavorative. Studi pedagogici per la formazione* (pp. 127-147). Guerini e Associati.

Legato, M.J. (2011) The "Biological Sex or Gender?" Debate: "Everything flows, nothing stands still. Nothing endures but change". *Gender Medicine, 8,* 161-163.

Lopez, A.G. (2018). *Pedagogia delle differenze. Intersezioni tra genere ed etnia*. Pisa: Edizioni ETS.

Malavasi, P. (2022). *PNRR e formazione. La via della transizione ecologica*. Milano: Vita e Pensiero.

Marino, M., Masella, R., Bulzomi, P., Campesi, I., Malorni, W. & Franconi, F. (2011). Nutrition and human health from a sex–gender perspective. *Molecular Aspects of Medicine, 32*(1), 1-70.

Marone, F., (2000). Saperi femminili e processi formativi. In M.L. Iavarone, V. Sarracino & Striano M. (a cura di), *Questioni di pedagogia sociale* (pp. 130-146). Franco Angeli.

Morin, E. (2001). *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

OECD (2022). *Women's leadership in environmental action*. OECD Publishing.

Parricchi, M. (2018). Saperi e partecipazione. Verso una cittadinanza attiva. *MeTis. Mondi educativi*, *8*(2), 208-220.

Rieker, P.P. & Bird, C.E. (2005). Rethinking Gender Differences in Health: Why We Need to Integrate Social and Biological Perspectives. *Journals Gerontol, 60* (2), 40-47.

Tramuto, D. (2023). *La leadership compassionevole. Come i leader empatici conquistano i cuori e raggiungono gli obiettivi*. Milano: Rizzoli.

Vischi, A. (2019). *Pedagogia dell'impresa lavoro educativo e formazione*. Lecce: Pensa Multimedia.