

Gestire lo sport per uno sviluppo educativo

Davide Di Palma • DISMEB – Università degli Studi di Napoli "Parthenope" – davide.dipalma@uniparthenope.it
Antonio Ascione • DISMEB – Università degli Studi di Napoli "Parthenope" – antonio.ascione@uniparthenope.it
Francesco Peluso Cassese • Università degli Studi Niccolò Cusano – Telematica Roma – francesco.peluso@unicusano.it

Manage the sport for an educational development

L'obiettivo del presente contributo è l'individuazione di un approccio gestionale del settore sportivo in grado di stimolare uno sviluppo educativo.

Nell'accezione di "management sportivo", spesso, si sofferma l'attenzione esclusivamente sull'aspetto economico, tralasciando l'opportunità di implementare le tecniche gestionali anche per il contesto sociale ed educativo.

Una performante strategia gestionale è, infatti, in grado di sfruttare il grande potenziale educativo insito nello sport. Per i suoi principali valori, come ad esempio lo spirito di squadra ed il rispetto delle regole, lo sport ha sempre rappresentato un contesto sociale predisposto a sostenere lo sviluppo educativo. A tal proposito, questo contributo propone una metodologia gestionale che supporta questo settore nel perseguimento di tale finalità.

Parole chiave: Educazione; Sport; Management; Sviluppo.

The objective of this contribution is the identification of a managerial approach in the sporting sector, capable of stimulating an educational development.

In the meaning of "sports management", often, the attention is exclusively drawn on the economic aspects, omitting the opportunity to apply the management techniques in social and educational contexts.

A performing management strategy is, in fact, able to exploit the great educational potential inherent in sports. Due to its key values, such as team spirit and respect for the rules, sports has always represented a social context predisposed to support educational development. In this regard, this contribution proposes a management methodology that supports this sector in pursuing such objective.

Keywords: Education; Sport; Management; Development.

59

studi

* Il manoscritto è frutto di un lavoro collettivo e le singole parti posso essere così attribuite: l'introduzione e il § 1 a Davide Di Palma, il § 2 a Antonio Ascione e il § 3 e le Conclusioni a Francesco Peluso Cassese.

Introduzione

La continua evoluzione nel tempo vissuta dal settore dell'attività sportiva, lo ha portato ad essere un contesto in grado sia di influenzare notevolmente gli aspetti economico-finanziari della società attuale, che di impattare sulle dinamiche educative e sociali degli individui (Di Palma, 2014; Gratton, Taylor, 2000; Isidori, Fraile, 2008; Russo, 2004; Sibilio, 2005)

Levidente consistenza della dimensione economica dello sport, riscontrabile nella realtà di tutti i giorni, non può distogliere, però, l'attenzione dalla capacità di tale settore di stimolare in modo determinante uno sviluppo educativo dell'intera collettività, capace di favorire un beneficio sociale e culturale.

In netta conseguenza, nella determinazione delle linee guida dello sport management non deve assolutamente essere discriminata la componente educativa a beneficio di quella economica. Infatti i principali dettami del management, applicati in modo opportuno, generano l'opportunità di produrre, attraverso lo sport, una crescita educativa, e quindi sociale (Di Palma et al, 2016a).

Il binomio "sport ed educazione" è importante al pari, se non in modo superiore, di quello "sport ed economia"; infatti, la propensione all'educazione è insita nella natura e nelle molteplici espressioni dell'attività sportiva (Mari, 2007).

A tal proposito l'elaborato di ricerca propone un'impostazione manageriale per il settore sportivo incentrata prevalentemente sullo sviluppo della dimensione educativa attraverso la valorizzazione di alcuni principi fondamentali dello sport.

In un tempo di crisi dei processi educativi tradizionali, una gestione efficiente del settore sportivo in chiave educativa, che punti sui principi fondamentali della cultura sportiva, potrebbe finalmente sfruttarne il relativo potenziale educativo e rappresentare l'opportunità di restituire alle giovani generazioni, ma anche a quelle più adulte, relazioni e luoghi che siano adatti ed efficaci in ordine alla loro crescita personale.

1. La prospettiva socio-educativa del management sportivo

Il forte peso economico che lo sport ha assunto a livello globale, rendendolo uno dei settori maggiormente produttivi, ha fatto sì che l'accezione "sport management" fosse sempre più riferita, in modo esclusivo, alle dinamiche di sport business. Ciò, appare estremamente limitante; infatti, la prospettiva del management sportivo racchiude la volontà di organizzare, coordinare, gestire e controllare, in modo efficace ed efficiente, qualsiasi espressione dell'attività sportiva, specialmente se rivolta all'ambito educativo o a quello dell'inclusione sociale di soggetti appartenenti a categorie deboli come i disabili (Di Palma et al, 2016a; Di Palma, Raiola, Tafuri, 2016; Mitchell, 2007; Nixon, 2000).

Tra le diverse funzioni dello sport, la gestione deve, così, mirare verso quella educativa, che riconosce e mette a frutto le grandi possibilità racchiuse nella pra-



tica sportiva in ordine alla crescita delle giovani generazioni. È necessario che le importanti fasi di pianificazione, organizzazione, e controllo, alla base del management, vengano applicate in funzione di un obiettivo educativo.

Ancora, le risorse umane, strutturali, finanziarie, tecnologiche, etc., devono essere anche esse destinate a soddisfare uno sviluppo dell'attività sportiva da questo punto di vista ed il loro utilizzo dovrebbe soddisfare i sopracitati criteri di efficienza ed efficacia al fine di massimizzare il risultato e ridurre lo spreco delle stesse risorse.

Attraverso l'applicazione dei dettami e delle regole del management, in ordine ad una finalità educativa, si otterrebbe una razionalizzazione delle risorse sportive a vantaggio del critico fenomeno del razionamento delle stesse, garantendo maggiori opportunità per uno sviluppo sociale, particolarmente, per le nuove generazioni (Di Palma et al., 2016b; Light, Dixon, 2007).

Lo sport, infatti, riproduce su un piano simbolico la realtà della vita, che è caratterizzata da una serie di fenomeni quali fatica, lotta, sofferenza, rabbia, gioia, soddisfazione, felicità, ed il suo potenziale in campo educativo, sociale, culturale e solo di conseguenza economico è enorme. Rappresenta il "luogo" delle relazioni con il prossimo sia in veste di compagno che di avversario, della ricerca di se stessi, dell'incontro con i propri limiti e della volontà di superarli per esaltare le proprie potenzialità. Sono questi alcuni tra i principali valori su cui si deve basare la gestione del settore sportivo e che, allo stesso tempo, tale gestione deve esaltare al fine di contribuire a riportare l'individuo al centro di questo sistema (Costantini, 2008; Houlihan, Malcolm, 2015; Isidori, 2012). L'evoluzione della concezione di management sportivo verso un modello di sistema educativo deve, infatti, assolutamente puntare sulla cultura e la promozione dei principali valori pedagogici dello sport; altrimenti, resterebbero irrisolte le sue criticità fisiologiche che, per lo più, si concretizzano nella incapacità di essere uno strumento formativo in grado di realizzare uno sviluppo integrale della persona, che, nel lungo periodo, con ottime probabilità, si rispecchierà anche nell'incapacità di riconoscere e soddisfare i bisogni economici e materiali (Di Palma, 2016a; Peluso Cassese, 2011; Zhonggan, 2005).

In un periodo di crisi educativa come quello attuale, dove, specialmente, le nuove generazioni riscontrano una barriera caratterizzata dagli atteggiamenti di remissione, di delega, di rinuncia che sembrano prevalere su quelli della fiducia e di una ricerca di nuova comunicazione e volontà di sviluppo relazionale, anche il settore sportivo deve assolutamente assurgere al proprio ruolo nel fornire un effettivo contributo alla crescita sia dal punto di vista educativo, che, in naturale conseguenza, da quello sociale (Di Palma et al, 2016b; Farinelli 2005; Palmieri, 2012).

Esempi a tal riguardo, derivano dall'approccio gestionale dello sport attuato in contesti come quello Statunitense ed Australiano dove tale settore, oltre ad essere gestito in un'ottica di profitto economico, è presente nel percorso formativo ed educativo dell'individuo sin dall'infanzia e si accompagna ad esso nel tempo tramite il supporto previsto direttamente dal sistema dell'istruzione scolastica ed universitaria. Sono, infatti, molteplici i soggetti che, grazie ad un management sportivo che si relazione al sistema educativo, trovano attraverso i valori dello sport una maturità ed una soddisfazione personale nel tempo (Eitzen, Sage, 2009; Siedentop, 2002; Siedentop, Hastie, Van der Mars, 2011).



2. Il valore educativo dello sport

Lo sport costituisce uno tra i più validi strumenti educativi in grado di affiancare il contesto familiare e quello scolastico nella formazione della società intesa quale complesso luogo di individui che si relazionano continuamente tra loro in situazioni differenti (Sibilio, 2005; Mari, 2007). Infatti, l'attività sportiva ha in sé un valore educativo enorme che potrebbe stimolare nelle persone il consolidamento di valori importanti come la fiducia nel futuro, l'assunzione di responsabilità, il rispetto della legalità, l'integrazione del "diverso", il team working, il vivere insieme secondo le regole della democrazia, il fair-play (Costantini, 2008; Zhong-gan, 2005).

Ciascuno, nello sport, ha la consapevolezza di ricoprire il suo ruolo all'interno di un gruppo e riconosce che la propria funzione è al servizio di tutti per il perseguimento di un fine comune; l'individuo, così, si situa in rapporto agli altri, agisce in funzione degli altri ed il suo valore personale è al servizio della collettività. Ciò configura perfettamente uno tra i principali obiettivi dell'educazione: sviluppare l'individuo nei suoi componenti individuali e sociali, affinché disponga di una ricchezza personale da mettere al servizio della società (Maritain, 2001; Sibilio, 2005).

La capacità di esplorare attivamente il mondo attraverso i propri occhi, la propria testa, il proprio corpo crea le strutture cognitive che fungono da anticipazioni dell'informazione (Neisser, 1976). L'esperienza del corpo genera, dunque, la condizione fondamentale di *vincolo* attraverso la quale è possibile esprimere e realizzare conoscenza. Tale condizione delimita gli ambiti delle nostre possibilità e ciò non costituisce semplicemente i limiti del fare e del pensare, ma proprio attraverso tale delimitazione, apre gli spazi di liberazione all'esperienza dell'essere e del conoscere. Nell'esperienza corporea di contatto, di cura e di relazione tra i genitori e i propri figli si sviluppa la dimensione identitaria del singolo individuo, e proprio in relazione all'efficacia di tale relazione, si forma e si "regge" la struttura di conoscenza che guiderà l'apprendimento e la formazione. La qualità di tale struttura dipende, dunque, dalla qualità della propria esperienza corporea di relazione, che è esito di vissuti sociali, affettivi, culturali: *la relazione socio-corporea appare cioè come l'essenziale, primario e prezioso "nutrimento" di cui ogni essere umano necessita per apprendere e per divenire "ciò che è"*. Il corpo ed il movimento rappresentano, dunque, la funzione primaria di definire il contesto comportamentale di vita come significativo attraverso schemi d'azione socialmente condivisi e mediati dalla corporeità; in altri termini, ogni rapporto tra individuo e ambiente implica la mediazione del corpo ed è grazie a tale mediazione che si strutturano le relazioni sociali e, di conseguenza, il pensiero, una identità, la facoltà di apprendere (Peluso Casese, 2017).

Inoltre, qualsiasi espressione sportiva, sia amatoriale che agonistica, prevede il rispetto di un regolamento che bisogna conoscere, imparare ad applicare; praticare uno sport equivale ad organizzare la propria condotta e quella del proprio team in relazione a questo quadro normativo di cui si conoscono le frontiere e di cui si devono esplorare tutte le possibilità al fine di sapere dove inizia e finisce la propria libertà. Lo sport, così, nel pieno della prospettiva educativa, contribuisce alla comprensione della necessità di avere una regola per ogni attività sociale umana e dell'importanza di accettarla di impararla e di sapere come applicarla e utilizzarla (Mari, 2007).

Nello sport si riconosce, così, una grande opportunità per l'educazione, che però non deve indurre a commettere l'errore di ritenere che attraverso lo sport si producano automaticamente dei processi educativi semplicemente grazie alla mera



aggregazione di un gruppo di individui in una squadra; l'educazione ai valori attraverso lo sport è più affermata retoricamente che realizzata nella pratica. (Costantini, 2008).

È indispensabile che lo svolgimento di qualsiasi attività sportiva sia accompagnato dal fenomeno dell'intenzionalità educativa. Ciò prevede che gli allenatori non si accontentino di assumere un ruolo tecnico, bensì la loro azione e la gestione del rapporto con i ragazzi, attraverso un atteggiamento educativo, deve mirare ad una crescita personale di questi ultimi, trasformando, così, l'attività sportiva in una costruttiva esperienza di vita (Costantini, 2008; Light, Dixon, 2007; Holt, 2016).

All'interno di questo scenario educativo risulta indispensabile scegliere il percorso didattico più aderente alle capacità dell'allievo con l'identificazione di caratteristiche, a nostro parere in particolare quelle motorie e sportive che consentano di perseguire efficacemente gli obiettivi stabiliti nel piano così come importante risulta la competenza e l'atteggiamento del docente nel contesto educativo (Montesano, Peluso Cassese, Tafuri, 2016).

A tal proposito risulta evidente l'importanza di poter fare affidamento su educatori motivati e competenti, capaci di collaborare in modo sinergico con la famiglia, con la scuola, e con chiunque sia interessato a lavorare a favore di uno sviluppo educativo della collettività (Macpherson, 2003).

Educare con lo sport richiede, quindi, progettualità, intenzionalità educativa, metodo educativo ed educatori all'altezza del ruolo consapevoli e preparati, ma soprattutto un approccio di management sportivo in grado di coordinare in modo efficace ed efficiente tali requisiti e le relative risorse umane, strutturali e finanziari.



3. Gestire lo sport per favorire l'educazione

La forte connotazione economica assunta nel tempo dal settore sportivo, come specificato, non può, e non deve, limitare la dimensione educativa che ha da sempre caratterizzato le diverse attività di tale contesto (Isidori, 2012; Mari, 2007).

Lo "sport" è presente nell'insieme delle informazioni che riceve quotidianamente sia il bambino, l'adolescente che l'adulto. I nuovi modelli di ricerca in materia di educazione hanno, da molto tempo, insistito sulla necessità di una formazione generale dell'individuo sui piani intellettuale, motorio, affettivo, sociale, fisico e corporeo. Non a caso, il ruolo e l'importanza dello sport, ad esempio, nelle università anglosassoni è già una realtà consolidata (Mari, 2007; Farinelli, 2005).

È, inoltre, opportuno evidenziare che sia il concepire che il fare management sono da considerarsi questioni di indagine pedagogica. In un sistema gestionale naturale e aperto, come quello sportivo, dove la componente umana e relazionale, e la correlazione tra ambiente e organizzazione rappresentano i temi fondamentali, ciò è ancora più evidente. In tal caso, si manifesta, infatti, la necessità di ricorrere ad un approccio di management sportivo più pedagogico, in cui i valori come il rispetto delle regole da parte di tutti, l'inclusione sociale, lo spirito di squadra e il conflitto costruttivo, rappresentino le principali determinanti per la gestione e la valorizzazione di questo settore (Costantini, 2008; Di Palma et al., 2016a).

Il rispetto delle regole è probabilmente il principio cardine di un approccio gestionale dello sport che abbia come obiettivo principale la promozione dell'educazione dell'individuo. Inoltre ogni violazione del regolamento prevede la medesima sanzione a prescindere da chi abbia commesso l'irregolarità e tale aspet-

to consente di esaltare un importante presupposto educativo: il principio dell'uguaglianza. Sarebbe opportuno che la strategia gestionale preveda di diffondere il medesimo principio anche nei confronti del settore amatoriale e di quello dei tifosi e degli appassionati, con lo scopo di limitare l'insorgenza di fenomeni diseducativi quali atti di violenza e delinquenza.

Oltre al rispetto delle regole, la strategia gestionale dovrebbe prevedere anche il rispetto del prossimo, che trova la sua massima espressione nelle azioni di inclusione sociale che lo sport è in grado di stimolare. Un management sportivo basato, quindi, su un'attenzione e una cura tra tutti e per tutti i soggetti, che offre la possibilità di accogliere la diversità del prossimo e che riesce ad avere un interesse autentico nei confronti dei problemi degli altri e delle cose che si gestiscono. L'accettazione dell'altro e la volontà di valorizzare le forme di diversità sono uno degli aspetti fondamentali per un contesto che miri ad uno sviluppo educativo e culturale (Di Palma, Tafuri, 2016; Di Palma, Raiola, Tafuri, 2016).

Ancora, nel pieno rispetto del principio educativo dello spirito di squadra, si ipotizza una gestione del settore sportivo che contempra una modalità di cooperazione, con i diversi portatori di interesse, autentica, libera e attiva, dove promuovere l'incontro con l'altro, significa accettarlo come elemento diverso da se stessi, comprenderne le ragioni attraverso l'ascolto e l'ospitalità, al fine di scaturire l'idea di una progettazione condivisa e partecipata (Bunderson, Sutcliffe, 2003). La volontà di giungere all'unità di interessi non può, infatti, prescindere dall'idea di intendere il lavoro di squadra come un momento di comprensione, di accettazione, di cura delle cose e soprattutto delle persone, di partecipazione responsabile alla vita organizzativa e di crescita globale nello sport e per mezzo di esso.

È, poi, indispensabile che lo sport, rappresentando un sistema imperfetto, ma allo stesso tempo vivo e dinamico, venga gestito affrontando il conflitto e l'errore in modo pedagogico e quindi positivo e costruttivo. Questi devono, infatti, essere contemplati come artifici educativi in grado di generare una sintesi pedagogicamente più evoluta; dall'errore ne consegue una nuova possibilità di sviluppo, una svolta, un cambiamento, qualcosa su cui ricostruire una nuova realtà più solida di quella precedente. Affinché ciò possa verificarsi è indispensabile, però, che nel rapporto tra i vari *stakeholder* del settore sportivo, ci sia prima il riconoscimento di una relazione umana basata sui principi educativi (Altavilla, Tafuri, Raiola, 2014; Contini, 2002; Maritain, 2001; Peluso Cassese, 2011).

Gli elementi e le dinamiche appena esplicitati potrebbero delineare una strategia gestionale dello sport in grado di rafforzare nell'individuo alcuni tra i principali valori pedagogici e stimolare uno sviluppo educativo per l'intera collettività.

Conclusioni

In un ambiente sociale e culturale caratterizzato da una sempre maggiore difficoltà di sviluppare processi educativi, soprattutto verso le nuove generazioni si avverte fortemente la responsabilità di mostrare tutto il valore educativo dello sport (Mari, 2007; Palmieri, 2012).

Si è analizzato come, in via preliminare, sia necessario ripensare la concezione di management sportivo, abbattendo la limitazione che la restringe alla sola sfera economica a vantaggio di una prospettiva che tenga presente le dinamiche educative. In questo modo è possibile valorizzare l'enorme potenziale educativo insito nell'attività sportiva e nelle sue sfaccettature.

Non è più sufficiente affermare teoricamente che lo sport rappresenta una



grande risorsa per l'educazione, bisogna andare oltre e passare dalla teoria alla pratica, attuando una metodologia gestionale concreta che ne manifesti il valore. È indispensabile che tale contesto sociale anche dal punto di vista educativo venga gestito secondo i criteri di efficienza e di efficacia affinché produca i risultati che potenzialmente può perseguire.

Occorre una pianificazione di questo settore in grado, inizialmente, di individuare i principali obiettivi educativi che potenzialmente lo sport è in grado favorire e, successivamente, di attuare determinate strategie a livello collettivo per perseguirli. Lo stimolo di una correlazione tra la pratica sportiva ed il sistema dell'educazione e dell'istruzione, al pari di contesti internazionali più evoluti da questo punto di vista, potrebbe configurare un ottimo punto di partenza per una gestione educativa dello sport.

A tale proposito è stato portato all'evidenza che solo attraverso la valorizzazione di alcuni principi cardine del mondo sportivo, come ad esempio lo spirito di squadra, l'inclusione sociale e il rispetto delle regole, la gestione dello sport è in grado di contribuire ad uno sviluppo educativo necessario per la società attuale.

Il settore sportivo, così, oltre a configurare un "bene economico", si manifesterebbe anche come un "bene educativo" di fondamentale importanza per una crescita culturale e pedagogica sostenibile nel tempo.



Riferimenti bibliografici

- Altavilla G., Tafuri D., Raiola G. (2014). Some aspects on teaching and learning by physical activity. *Sport Science*, 7 (1), 7-9.
- Bunderson J. S., Sutcliffe K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Costantini E. (2008). *Sport e educazione*. Brescia: La Scuola.
- Di Palma D., Tafuri D. (2016). *Disability Management. Sport as inclusive element*. Napoli: Idelson-Gnocchi.
- Di Palma D. (2014). L'impatto economico dello sport in Italia. Una risorsa su cui investire per risollevare l'economia Italiana. In G. Vito (a cura di), *Le nuove frontiere del business sportivo. Implicazioni economiche e manageriali* (pp. 53-106). Brescia: Cavinato Editore International.
- Di Palma D., Masala D., Ascione A., Tafuri D. (2016a). Education Management and Sport. *Formazione & Insegnamento XIV - 1 - 2016 - Supplemento*.
- Di Palma D., Masala D., Impara L., Tafuri D. (2016b). Management of "sport" resource to promote the educational value. *Formazione & Insegnamento, XIV - 3 - 2016 - Supplemento*.
- Di Palma D., Raiola G., Tafuri D. (2016). Disability and Sport Management: a systematic review of the literature. *Journal of Physical Education and Sport*, 16(3), 785-793.
- Eitzen D. S., Sage G. H. (2009). *Sociology of north American sport*. Paradigm Pub.
- Farinelli G. (2005). *Pedagogia dello sport ed educazione della persona*. Perugia: Morlacchi.
- Gratton C., Taylor P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. London and New York: Spon Press.
- Holt N. L. (2016). *Positive youth development through sport*. Routledge.
- Houlihan B., Malcolm D. (2015). *Sport and society: a student introduction*. Sage.
- Isidori E. (2012). *Filosofia dell'educazione sportiva: dalla teoria alla prassi*. Roma: Nuova Cultura.
- Isidori E., Fraile A. (2008). Educazione, sport e valori. *Un approccio critico-riflessivo*. Roma: Aracne.
- Light R., Dixon M. A. (2007). Contemporary developments in sport pedagogy and their implications for sport management education. *Sport Management Review*, 10(2), 159-175.

- Lo Presti F. (2016). La funzione della corporeità nello sviluppo della conoscenza, The function of corporeality in the development of knowledge. *Formazione e insegnamento*, supplemento n° 1, 2016.
- Macpherson R. J. S. (2003). *Educative leadership: A practical theory for new administrators and managers*. London: Routledge.
- Mari G. (2007). Sport e educazione. *Pedagogia e Vita*, 65(3-4), 154-175.
- Maritain J. (2001). *Per una filosofia dell'educazione*. Brescia: La Scuola.
- Mitchell L. (2007). Assessing and managing an athlete with a disability. *SportEX Medicine*, 32, 6-9.
- Montesano P., Peluso Cassese F., Tafuri D. (2016). Analisi di una proposta inclusiva per soggetti BES attraverso la pratica sportiva di squadra. *Giornale Italiano della Ricerca Educativa – Italian Journal of Educational Research*, 17.
- Neisser U. (1976). *Conoscenza e realtà*. Bologna: il Mulino.
- Nixon H. L. (2000). Sport and disability. In J. Coakley, E. Dunning (eds.), *The Handbook of Sport Studies* (pp. 422-438). London: Sage.
- Palmieri C. (2012). *Crisi sociale e disagio educativo: spunti di ricerca pedagogica*. Milano: Franco Angeli.
- Peluso Cassese F. (2011). *Introduzione alla psicopedagogia del gioco*. GAIA srl – Edizioni Universitarie Romane.
- Russo P. (2004). *Sport e società*. Roma: Carocci.
- Sibilio M. (2005). *Lo sport come percorso educativo: attività sportive e forme intellettive*. Napoli: Guida.
- Siedentop D. (2002). Sport education: A retrospective. *Journal of teaching in physical education*, 21(4), 409-418.
- Siedentop D., Hastie P. A., Van der Mars H. (2011). *Complete guide to sport education*. Human Kinetics.
- Zhong-gan Y. U. (2005). "Combination of Sport and Education" Scrutinized from Field of Vision of Scientific Development Outlook. *Journal of Shanghai Physical Education Institute*, 5.

