

Management educativo e sport Education management and sport

Davide Di Palma

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
davide.dipalma@uniparthenope.it

Daniele Masala

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
d.masala@unicas.it

Antonio Ascione

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
antonio.ascione@uniparthenope.it

Domenico Tafuri

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
domenico.tafuri@uniparthenope.it

ABSTRACT

The aim of this paper is to highlight how the aspects of the educational and formative approach of an individual, can improve the enterprise management and the respective human resources, and vice versa. It identifies that the objective of such reasoning is an overall social well-being; in fact, by applying an "educational management" model, defined by the promotion of values such as hospitality, consideration and collaboration, is able to create a more "human friendly" working environment. Moreover, such organizational wellbeing creates the opportunity to increase the productivity and development of the individual, which will reflect in his social skills. An example considered in the paper regards the sports sector, the managing model of which is very close to that of the educational management. This sector, although increasingly influenced by the dictates of corporate management, has never abandoned the educational and formative values inherent in the sports culture.

Lo scopo del paper è evidenziare come gli aspetti propri dell'approccio educativo e formativo dell'individuo possano apportare delle migliorie nell'approccio della gestione di impresa e delle relative risorse umane, e viceversa. Si individua che l'obiettivo di tale ragionamento è un benessere sociale complessivo; infatti, attuando un modello di "management educativo", caratterizzato dalla promozione di valori come l'accoglienza, l'ascolto e la collaborazione si riesce a perseguire la costruzione di un ambiente professionale più a misura d'uomo. Inoltre, attraverso tale benessere organizzativo si insegue l'opportunità di generare un incremento formativo e produttivo dell'individuo che si ripercuote negli aspetti sociali dello stesso. Un esempio considerato nel paper è quello del settore sportivo caratterizzato da una gestione molto vicina a quella del management educativo. Tale settore, seppur sempre più condizionato dai dettami della gestione di impresa, non ha mai abbandonato alcuni valori educativi e formativi insiti nella cultura sportiva.

KEYWORDS

Educational Management; Training; Humane Resource; Employment; Sport. Management Educativo; Formazione; Risorse Umane; Lavoro; Sport.

- * Il manoscritto è il risultato di un lavoro collettivo degli autori, il cui specifico contributo è da riferirsi come segue: il paragrafo n. 2 e di Antonio Ascione; il paragrafo n.3 di Daniele Masala.; il paragrafo n. 1 e l'introduzione di Davide Di Palma; le conclusioni di Domenico Tafuri.

Introduzione

Il sistema di istruzione superiore¹, così profondamente evolutosi dalla fine degli anni novanta ad oggi, ha radicalmente modificato gli equilibri all'interno delle università, dando maggiore importanza alla struttura gestionale e organizzativa come strumento fondamentale in grado di supportare le azioni e le fasi della ricerca e dell'insegnamento. Ne è scaturita una nuova Governance, una nuova dimensione della gestione e dell'organizzazione, in cui l'utenza (studenti, docenti, personale e altra utenza esterna) si è costituita come comunità di portatori di interessi responsabile della partecipazione alle fasi di analisi delle criticità e delle problematiche, di progettazione, gestione e erogazione dei servizi formativi, aderendo ad una visione di produzione della conoscenza partecipata, in cui ogni utente è riconosciuto prima come persona, poi come portatore di interesse. I principi di socialità, di responsabilità personale e professionale e di collaborazione sono perciò richiami pedagogici con una valenza centrale in quanto ogni portatore di interessi partecipa ad ogni processo, assumendo diritti e doveri, con l'apporto del suo patrimonio tangibile e intangibile.

Quanto affermato potrebbe e dovrebbe trovare riscontro anche all'esterno del settore dell'istruzione al fine di modificare in modo strutturale il concetto di management di impresa secondo i principi di un nuovo modello gestionale basato sui valori dell'approccio educativo e formativo dell'individuo. Tale approccio, definito management educativo, tende ad un benessere individuale e, quindi, collettivo in grado di generare dei benefici sia a livello gestionale, in termini di incremento di produttività, sia a livello formativo e sociale del capitale umano.

Attraverso questo innovativo modello gestionale si esalta il concetto di "spirito di squadra" inteso quale cooperazione tra individui per raggiungere un obiettivo comune. A tal proposito viene individuato nello sport un esempio di settore governato secondo i suddetti principi. Ciò rende tale settore, nonostante sia sempre più influenzato dai vincoli gestionali dei classici comparti economico-produttivi, ugualmente capace di rispettare alcuni valori educativi che consentono il perseguimento di obiettivi economici e sociali e che, probabilmente, contribuiscono in modo determinante allo sviluppo sostenibile dello stesso.

1. Management educativo

I contributi e le ricerche della comunità scientifica pedagogica che, in questi ultimi anni hanno indagato sulle possibili relazioni esistenti tra pedagogia e Management, converge su tre interpretazioni (modelli di Management) che, pur per fini didattici, contribuiscono a chiarire alcune dicotomie. Le principali caratteristiche dei contesti gestionali ed organizzativi che le aziende pubbliche e private adottano come modelli di Management sono riferibili a tre sistemi: razionale, naturale, aperto (Alessandrini, 2004).

Il concetto cardine, a prescindere dai vari sistemi, riguarda la comprensione di quanto la concezione del Management con uno stile educativo sia fondamentale per tradurre le decisioni (linee aziendali) in una dimensione del fare Management, cioè di tutte quelle azioni che riguardano l'attività di gestione, amministrazione, organizzazione e controllo di persone, processi, prodotti/servizi, etc. predisposte a far fronte alle possibili criticità a causa delle quali ci sarà il bisogno di effettuare ridimensionamenti, o che risultano indispensabili per risolvere le conflittualità tra persone.

Sia il concepire che il fare Management sono, così, da considerarsi questioni di indagine pedagogica. In un sistema gestionale naturale e aperto, 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 possibilità, e forse la necessità, di ricorrere ad un Management più pedagogico in cui i valori come l'ascolto, l'accompagnamento e la cura risultano determinanti per la gestione e valorizzazione del patrimonio tangibile ed intangibile.

Inoltre, il concetto di Management, ad oggi, fa riferimento ad una organizzazione dinamica ed attiva, dove l'interscambio tra individui ed il relativo ambiente assume un ruolo determinante. In un contesto socio-culturale ed economico come quello attuale, prevalentemente incerto ed instabile, è proprio agli attori sociali, piuttosto che ai sistemi di produzione e alle tecnologie dei materiali, che spetta la responsabilità della creazione di opportunità, di innovazione e quindi di valore. Sono, infatti, tali soggetti ad interpretare il lavoro, i suoi limiti e le sue opportunità (Alessandrini, 2004).

Un modello di Management che contempla l'implementazione dei valori educativi e, di conseguenza, della responsabilità nei confronti di tutti gli attori, affinché risulti efficace rispetto alle criticità ed ai conflitti interni, deve risolvere le cosiddette "situazioni di potere" (Sciarelli, 2011). Il risultato è un approccio gestionale che, promuovendo valori quali il soddisfacimento del bisogno primario di sicurezza, di riconoscimento sociale e di appartenenza, miri a realizzare un modello con un più alto grado di socialità e di sviluppo armonico della persona all'interno di una organizzazione, caratterizzato, inoltre, da una maggiore responsabilità nei processi di lavoro ed un incremento sia del livello di creatività che di autonomia.

L'evoluzione della concezione di Management verso un modello di sistema educativo deve assolutamente puntare sulla cultura e la promozione dei principali valori pedagogici, 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, così come nell'incapacità di riconoscere e soddisfare bisogni materiali.

Il presupposto ideologico della separazione tra chi dirige e chi esegue ha accompagnato l'idea di Management fino ai nostri giorni. È, infatti, proprio questa la prima grande sfida di tale innovativo approccio di gestione, ovvero elaborare un modello capace di offrire a tutti i soggetti una prospettiva di crescita, di educazione, di formazione, di soddisfazione materiale e di socialità tra pari. Occorre, a tal proposito, gestire alcune criticità (Macpherson, 2003):

- Com'è possibile evitare che i rapporti umani diventino situazioni di potere e di conflittualità?
- Come gestirle in modo propositivo?

L'analisi condotta fin ora è dunque volta alla constatazione di un problema strutturale, utile a proporre una svolta decisiva nella concezione di Management (sia nella fase del "come si pensa" che nel "come si esegue") quale luogo e momento dove condividere e realizzare un approccio più umanistico. Promuovere il Management con uno stile educativo significa quindi contemplare la possibilità di strutturare una amministrazione ed una gestione di persone, cose, processi, prodotti/servizi, decisioni e relazioni, dove anche gli errori, i conflitti, i tagli debbano essere considerati come un'opportunità di crescita globale. Si ipotizza un sistema, che seppur imperfetto, resta sempre dinamico e vivo, dove i concetti di crisi e di conflitto sono affrontati in modo pedagogico, quindi positivo, perché capaci di generare una nuova possibilità, una svolta, un cambiamento, un nuovo possibile scenario, qualcosa su cui ricostruire una nuova realtà più solida di quella precedente. Affinché ciò possa verificarsi è indispensabile, però, che nel rapporto tra il manager e i suoi collaboratori, o tra i vari stake-

holder, ci sia prima il riconoscimento di una relazione umana basata sui principi educativi.

Nell'ottica del problematicismo pedagogico, il conflitto è indice di criticità esistenziale, nel senso che quando è presente, non importa se in forma esplicita o latente, manifesta una situazione di crisi e di inquietudine, o meglio, una condizione di disordine esistenziale, che, però, può e deve essere affrontata nell'ottica costruttiva della progettazione esistenziale (Contini, 2002).

Questo approccio gestionale contempla una modalità di cooperazione, con i diversi portatori di interesse, autentica, libera, 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).

Il Management educativo certamente non esclude il conflitto o l'errore. Al contrario li contempla come artifici educativi in grado di generare una sintesi pedagogicamente più evoluta; dall'errore ne consegue una scelta che va intesa come un'ulteriore e nuova possibilità di sviluppo positivo.

Un modello manageriale per poter essere educativo dovrà sempre contemplare la volontà di giungere all'unità di interessi, la quale, a sua volta, non può prescindere dall'idea di intendere il lavoro anche come momento di comprensione, di accettazione, di cura delle cose e delle persone, di partecipazione responsabile alla vita organizzativa e di crescita globale. Il quesito di ricerca è, dunque, verificare la possibilità di creare all'interno di una qualsiasi organizzazione, dove si produce un'attività di Management, un ambiente inteso come luogo sociale dove la pedagogia può aiutare, attraverso una cultura di nuovi valori, a costruire un luogo comune in cui ognuno può sentirsi auto realizzato. Sicuramente rappresenta una sfida difficile, ma non impossibile da perseguire ed in grado di generare un beneficio individuale che si ripercuote nella collettività.

Il sistema più semplice ed intuitivo da cui si può prendere spunto, in un'ottica di gestione secondo un'idea pedagogica di Management, è probabilmente quello familiare. Si pensi infatti al concetto di economia domestica e della relativa organizzazione familiare in cui ogni membro si adopera per procurare le risorse (di qualsiasi tipo, da quelle finanziarie a quelle immateriali) per la famiglia e si ipotizzi di mutuarla, con le necessarie riflessioni, ad una organizzazione di lavoro, in cui tutti hanno la stessa possibilità di espressione, di incontro e di sviluppo, proprio perché i legami si basano su empatia e rispetto reciproco. Tale meccanismo si potrebbe estendere fino ad una concezione di Management organizzativo quale sistema in cui ci sono individui con differenti sistemi culturali, ciascuno con un *background* di riferimento e con un sistema relazionale differente rispetto a persone, cose e processi. Un Management basato, quindi, su un'attenzione e cura tra manager e colleghi, o tra colleghi stessi, o tra lavoratori e altri *stakeholder*, che offre la possibilità di accogliere i pareri e i punti di vista differenti e che riesce ad avere un interesse autentico nei confronti dei problemi degli altri e delle cose che si gestiscono, ponendo la base utile a perseguire una soluzione sostenibile nel tempo.

Il Management è caratterizzato da un set complesso e multivariato di persone, processi, azioni, che necessita di competenze trasversali, sempre più di carattere pedagogico. Infatti, non è più sufficiente soffermarsi sui problemi di natura tecnica ma occorre attuare un atteggiamento riflessivo su ciò che si svolge, sulle relazioni, sui processi e sulle decisioni, in modo tale che dalla esperienza nella prassi si possa trarre una formazione consolidata, una cultura dell'organizzazione orientata ad interpretare le problematiche ed a ricercare le soluzioni.

Affinché il concetto di gestione accolga i valori propri di un approccio educativo e formativo contribuendo a far diventare la cultura organizzativa un *expertise manageriale* in grado di garantire uno sviluppo multidimensionale (economi-

co, sociale, culturale, formativo) nel lungo periodo è, però, innegabile che, in un tempo come quello attuale in cui le organizzazioni sono orientate ad un mero soddisfacimento economico di breve periodo, si dovrà procedere “*step by step*”.

Il primo, e fondamentale, passo è quello di rendere il management più a misura d'uomo, (nella struttura e nella direzione politica), cioè teso a interpretare tutto ciò che avviene all'interno di un sistema organizzativo secondo un orientamento umanistico e di formazione integrale. Quanto fin ora affermato potrà, inoltre, realizzarsi solo grazie ad una gestione affidata a manager capaci di correlare in modo ottimale cultura aziendale con cultura educativa ed umanistica. In questo senso, un luogo di lavoro, (il suo ciclo di produzione, di processi, di relazioni tra persone) non potrà più escludere le dimensioni pedagogiche dell'uomo e il loro potenziale se vorrà essere uno spazio sociale e di crescita umana e professionale.

2. Il contributo del management educativo per le risorse umane nei contesti lavorativi

Riuscire ad individuare i principali valori educativi che occorre promuovere in una organizzazione al fine di renderla più a misura d'uomo è quindi il presupposto principale per realizzare uno stato di benessere complessivo sui luoghi di lavoro che siano pubblici o privati.

Come precedentemente affermato, un contesto lavorativo in cui si propongono valori educativi come cultura organizzativa, dove c'è rispetto tra colleghi e collaborazione reciproca, può apparire ideale e contemporaneamente difficilmente realizzabile. Questo però non può voler dire che si è costretti ad accettare passivamente un degrado professionale che, attualmente, è una delle cause principali della crisi di impresa e socio-economica in generale. Bisogna, invece, perseguire e realizzare un'utopia attraverso l'educazione. Il cambiamento organizzativo infatti è un processo educativo che ha bisogno della giusta fase di metabolizzazione, di sedimentazione e per tale motivo, in una dimensione del tempo lineare, la cultura dell'organizzazione è un valore che si veicola naturalmente, trasformandosi in visioni sempre nuove anche grazie alle persone che ne fanno parte, con la loro unicità e la loro volontà e con la loro capacità di trasferire la propria memoria organizzativa nell'organizzazione stessa, verso uno sviluppo e un arricchimento formativo globale (Costa, 2011).

Al fine di perseguire tale processo di trasformazione attraverso l'innovativo modello manageriale proposto, è importante precisare che in una dimensione del lavoro intesa quale momento educativo, ove è presente una situazione di squilibrio, chi presta cura deve compiere un'azione mirata che è duplice: deve, infatti, fornire sostegno e ascolto verso un collega, ma allo stesso tempo usare un'opportuna sensibilità per non rischiare di essere invadente e limitare la sua autonomia e rischiare di soffocare la diversità altrui.

Inoltre, una gestione attraverso il management educativo tende a ridurre gli squilibri e le disparità tra i diversi collaboratori nel contesto lavorativo così come in qualsiasi altro contesto sociale.

Le forme di squilibrio cui si deve far fronte sono molteplici, ad esempio, la situazione di un neo assunto che appena giunto sul posto di lavoro è “obbligato” a chiedere ausilio ai suoi nuovi colleghi, o quella di una persona extracomunitaria che viene assunta in Italia, che inevitabilmente si trova in una situazione di disagio; in sintesi, sono tutte quelle condizioni ove si genera un rapporto tra un dipendente che inizialmente appare svantaggiato e uno che si trova in una posizione dominante (Sciarelli, 2011; Costa, 2011).

Chi si trova in una posizione dominante di solito rappresenta all'interno di

un'organizzazione, una posizione privilegiata e solida, spesso caratterizzata da un livello culturale elevato e, teoricamente, dovrebbe assumere la funzione di elemento solidale ed educativo nei confronti delle figure meno "forti". Il suo ruolo, infatti, attraverso un approccio di management educativo dovrebbe essere di carattere formativo verso le risorse svantaggiate, consentendo a queste di perseguire sia una consapevolezza professionale che personale. Ciò, oltre a limare le situazioni di non equilibrio permette di individuare i punti di forza e le criticità su cui intervenire.

I valori educativi nella gestione del contesto lavorativo, favoriscono legami sociali che non si realizzano solo con le persone (colleghi e altri *stakeholder*) ma anche con gli oggetti e con i luoghi, che da elementi neutrali assumono caratteri familiari, rafforzando il rapporto con l'ambiente lavorativo e stimolando la produttività.

Purtroppo l'attuale situazione è caratterizzata da organizzazioni impersonali con colleghi che pur trascorrendo gran parte della propria giornata nel medesimo contesto professionali non si conoscono, tanto da sembrare quasi estranei tra di loro. Quello che sfugge è la grande risorsa pedagogica a cui rinuncia un contesto lavorativo che si accontenta di relazioni fredde in cui mancano i principi cardine di un modello educativo (Costa, 2011). Tali valori favorirebbero il legame profondo che trasforma un insieme di persone in un team di lavoro, in una squadra con un solo obiettivo comune che prevale su quelli individuali, ma che allo stesso tempo li soddisfa ugualmente.

Verrebbe a concretizzarsi uno spirito di squadra sul luogo di lavoro con una collaborazione ed una partecipazione attiva capaci di sopperire l'assenza di qualcuno, grazie alla motivazione e l'empatia che vi è all'interno. Per ognuno lo scopo del suo agire non è più interesse del singolo ma è un obiettivo collegiale basato su una disponibilità reciproca. Il risultato e l'organizzazione stessa non sono più espressione della singolarità ma di un'identità comune che agisce e ragiona come gruppo e per il gruppo. Questa modalità di approccio educativo permette ai colleghi, e alle persone in senso generico, di conoscersi, anche professionalmente e intimamente, di chiedersi aiuto, di scambiarsi consigli e arricchirsi reciprocamente.

Inoltre, l'approccio della gestione attraverso i principi educativi allontana la competizione come espressione della volontà di emergere a danno di altri colleghi. Quest'ultima, infatti, favorisce proprio la "didattica del coinvolgimento" perché in un contesto lavorativo in cui ognuno applica tale approccio si matura la consapevolezza e la responsabilità di svolgere un compito o un ruolo, una relazione, finalizzati ad un progetto e ad un risultato che è il frutto di uno sforzo comune, di una disponibilità reciproca e di compartecipazione.

Proporre l'idea del management educativo, anche, sul luogo di lavoro significherebbe introdurre il concetto di "formazione clinica" in azienda che si coniuga perfettamente con una formazione specialistica e una cultura di base in grado di favorire percorsi di orientamento, di promozione delle capacità, di sostegno ai progetti personali e professionali dei singoli e praticare forme di comprensione, mediazione e interpretazione dei comportamenti (Bell, J., & Harrison, 1995; Dato, 2009).

Viene stimolata una più decisa consapevolezza riguardo la dimensione formativa del lavoro; infatti, si promuove un atteggiamento e un'abitudine di riflessione e di rielaborazione dell'esperienza e si sperimenta una modalità di rapporto con l'attività professionale che la trasforma in possibilità di nuovo apprendimento (Rezzara, Ulivieri Stiozzi, 2002).

In una visione di management aziendale contraddistinta dagli elementi e dai valori educativi, dove quindi ognuno partecipa con un atteggiamento attivo per la creazione di un contesto armonico e collaborativo, è molto più semplice co-

struire il senso dell'unità, dell'appartenenza aziendale e della crescita reciproca che si trasforma, di conseguenza, in crescita globale sia in termini formativi, economici che sociali.

3. Il settore sportivo quale esempio di applicazione del management educativo

Il settore dell'attività motoria e sportiva, ormai, rappresenta una multiforme rete di attività, esperienze e soggetti che investe, coinvolge e condiziona istituzioni internazionali, centrali, regionali e locali, organismi di settore, professionisti, dilettanti, centri di ricerca, scuole, università e soprattutto milioni di persone in qualità di praticanti, lavoratori, tifosi, utenti e consumatori.

Lo sport ha, inoltre, acquisito sempre di più nel tempo una crescente rilevanza come strumento di educazione e formazione. Sebbene, in Europa la prospettiva sociale e educativa dello sport si è rivelata nei documenti ufficiali solo a partire dalla fine degli anni '90, mentre ben più evidente è stata la necessità di una norma comunitaria che regolasse il diritto sportivo per l'importanza che il settore riveste sotto il profilo economico, con oltre 15 milioni di persone impiegate e un contributo all'occupazione totale dell'UE pari al 5,8 % (Di Palma, 2014; SpEA, 2012).

L'ingresso ufficiale dello sport tra le priorità europee risale al 2007, quando il Trattato di funzionamento dell'UE ha stabilito che l'Unione contribuisce alla promozione dei profili europei dello sport, tenendo conto delle sue specificità, delle sue strutture fondate sul volontariato e della sua funzione sociale ed educativa (European Commission, 2007).

Lo "sport", senza distinguere se sport individuali o collettivi, 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).

Gli aspetti dello sport, infatti, integrandosi con quelli artistici, economici, politici, contribuiscono all'azione educativa e formativa dell'individuo al fine di prepararlo a diventare un cittadino completo.

Quanto sopraesposto chiarisce che, ad oggi, lo sport si riferisce ad un sistema di valori estremamente compatibile con il sistema dei valori dell'educazione e dello stesso approccio manageriale oggetto del paper.

Tra questi, ad esempio, vi sono il superamento personale, la dialettica dell'individuale e del gruppo in seno alla squadra, la partecipazione ad una realtà sociale che ha le sue regole e che bisogna imparare e applicare in seguito, il sentimento di appartenenza ad una comunità.

Alla tranquillità del "lavoro realizzato", lo sportivo oppone la ricerca di un qualcosa in più, sia dal suo corpo, sia dalle sue azioni; infatti, nelle sue prestazioni tende a raggiungere le frontiere delle sue possibilità per mettere in luce ed esplorare tutte le virtualità che sente in sé (Raiola et al, 2016; Altavilla, Tafuri & Raiola, 2014). Questa è sicuramente una delle finalità principali della gestione attraverso l'educazione. Infatti racchiude in sé concetti come "condurre fuori da...", "portare più lontano", "superare ciò che l'eredità ha depositato in noi", "creare nuove possibilità", riuscire, quindi, a creare un uomo nuovo, una risorsa più competente e competitiva. La scuola dello sport può servire da modello alla scuola *tout court* in questo settore (Isidori, 2012; Isidori & Fraile, 2008). Formazione sportiva e formazione intellettuale ritrovano, così, le stesse modalità di realizzazione.

Lo sport, quello di squadra in particolare, è, così, una delle forme espressive

più efficaci del modello di management educativo. Infatti, ciascuno ha il suo ruolo da giocare, il suo posto e la sua funzione, ed è al servizio di tutti; l'individuo si situa in rapporto agli altri, agisce in funzione degli altri ed il suo valore personale è al servizio della collettività; da qui la doppia preoccupazione di perfezionarsi personalmente per essere un elemento attivo del gruppo e di servire meglio la comunità alla quale si appartiene. Quanto appena descritto rappresenta a pieno una delle finalità essenziali dell'educazione: sviluppare l'individuo nei suoi componenti individuali e sociali, farne un cittadino che abbia una ricchezza personale da mettere al servizio della società; confermando ancor più il valore educativo insito nello sport (Light & Dixon, 2007; Raiola & Tafuri, 2015).

Ancora, la pratica di uno sport deve rispettare un certo numero di regole che bisogna conoscere, imparare ad applicare; praticare uno sport collettivo vuol dire rispettare le regole del gioco, organizzare la propria condotta e quella della squadra in seno a questo quadro istituzionale 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 (Raiola et al, 2015).

Attraverso l'attività sportiva si sviluppano e si instaurano nuove forme di relazioni, di scambio e di dialogo; ad oggi, infatti, formare l'essere umano nella sua totalità, sviluppare tutte le sue virtualità, creare in lui nuove possibilità implica che l'educazione fisica e lo sport facciano integralmente parte dell'educazione (Zhong-gan, 2005).

L'attività sportiva, oltre ad essere considerata come una condizione necessaria per perseguire una migliore situazione psico-fisica rappresenta un settore che, seppur vincolato dalle regole di mercato proprie dei principali settori economici e produttivi, attraverso i valori educativi, che è in grado di esprimere, si dimostra quale modello gestionale, prossimo al management educativo, in grado di favorire uno sviluppo culturale, formativo e socio-economico nel lungo periodo.

Conclusioni

La relazione tra approccio educativo e pedagogico e i vari modelli di management ha assunto nel tempo sempre maggior rilievo, tanto da stimolare la ricerca scientifica verso l'individuazione di una nuova modalità di gestione in grado di superare la staticità e l'impersonalità che denota i classici schemi manageriali. A tal proposito è stato proposto il modello del management educativo e il relativo impatto nel contesto lavorativo.

In un periodo come quello attuale, caratterizzato da logiche di impresa e sistemi sociali orientati al soddisfacimento di obiettivi meramente personali, spesso esclusivamente economici e di breve periodo, attuare una politica gestionale condizionata dai principi educativi rappresenta una sfida di dimensioni notevoli.

D'altronde tale processo di trasformazione culturale del modo di intendere, sia dal punto di vista teorico che pratico, il management, oltre a configurarsi quale sfida rappresenta un'importante, se non unica, opportunità di sviluppo socio-economico sostenibile nel tempo. Infatti, dapprima nel contesto lavorativo, per poi arrivare ad un'espansione generale nell'organizzazione e gestione di impresa e di sistema sociale, l'approccio del management educativo esalta la collaborazione e lo spirito di squadra antepoendo il risultato di gruppo (e quindi di impresa e di collettività) a quello individuale e personale.

Un esempio efficace di sistema gestito in modo molto simile a quello del ma-

nagement educativo è quello sportivo. Questo nonostante risulti sempre più influenzato dalle logiche di impresa e di mercato, riesce a mantenere alla base della sua gestione alcuni fondamentali principi educativi insiti nella “cultura sportiva”. Probabilmente, si deve anche e soprattutto a tale approccio gestionale lo sviluppo economico e sociale che continua a caratterizzare il settore sportivo a livello sia locale che globale.

Sarebbe, così, auspicabile l'emulazione di tale esempio e la proposizione di ambienti lavorativi e di impresa gestiti secondo il modello del management educativo, con la consapevolezza che ciò rappresenta lo stimolo per una positiva trasformazione socio-culturale ed economica.

Riferimenti Bibliografici

- Alessandrini, G. (2004). *Pedagogia delle risorse umane e delle organizzazioni*. Milano: Guerini Studio.
- Altavilla, G., Tafuri, D., Raiola, G. (2014). Some aspects on teaching and learning by physical activity. *Sport Science*, 7 (1), 7-9.
- Bell, J., & Harrison, B. T. (1995). *Vision and values in managing education: Successful leadership principles and practice*. London: David Fulton.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2003). Management team learning orientation and business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552.
- Contini, M. (2002). *Il Gruppo educativo*. Roma: Carocci.
- Costa, M. (2011). *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*. Milano: Franco Angeli
- Dato, D. (2009). *Pedagogia del lavoro intangibile, Problemi, persone, progetti* Milano: Franco Angeli.
- Di Palma, D. (2014). *L'impatto economico dello sport in Italia. Una risorsa su cui investire per risollevere l'economia Italiana*. In: Vito, G. (a cura di). *Le nuove frontiere del business sportivo. Implicazioni economiche e manageriali* (pp. 53-106). Brescia: Cavinato Editore International.
- COM(2007) 391 final. *White paper on sport*. Brussels, 26-27 February.
- Farinelli, G. (2005). *Pedagogia dello sport ed educazione della persona* (Vol. 3). Perugia: Morlacchi.
- 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.
- 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.
- Raiola, G., Altavilla, G., Tafuri, D., Lipoma, M. (2016). Analysis of learning a basketball shot. *Journal of Physical Education and Sport*, 16 (1), 1, 3-7.
- Raiola, G., Tafuri, D. (2015). Teaching method of physical education and sports by prescriptive or heuristic learning. *Journal of Human Sport and Exercise*, 10 (Special issue), S377-S384.
- Raiola, G., Tafuri, D., Paloma, F.G., Lipoma, M.(2015). Bodily Communication in basketball. *Sport Science*, 8 (2), 13-18.
- Rezzara, A., Ulivieri Stiozzi, S. (2004). *Formazione clinica e sviluppo delle risorse umane*. Milano: Franco Angeli.
- Sciarelli, S. (2011). Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, 61-62.
- SpEA (2012). *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU*. Brussels: European Commission.

