

RICERCHE

Lo sviluppo delle competenze del leader sportivo nello European Sport Leadership. Programme: il caso dello dell'Università Foro Italico di Roma.

Developing sports leader competences for the European Sport Leadership Programme: the case of the University of Rome Foro Italico

Claudia Maulini, Università degli Studi di Napoli Partenope.

Espedito Laterza, Università degli Studi di Roma "Foro italico".

Alessandra Fazio, Università degli Studi di Roma "Foro italico".

Emanuele Isidori, Università degli Studi di Roma "Foro italico".

Mascia Migliorati, Università degli Studi Niccolò Cusano.

ABSTRACT ITALIANO

Lo sviluppo del potenziale occupazionale e della *leadership* sono due tra le principali finalità della formazione universitaria. Per l'esperto in Scienze Motorie e Sportive è fondamentale lo sviluppo di *soft skill* e di capacità critico-riflessive per la progettazione e implementazione di attività motorie e sportive capaci di rispondere alla domanda di uno *sport for all*, che si fonda sul riconoscimento delle peculiarità e dei bisogni delle differenti fasce della popolazione. Lo *European Sport Leadership Programme* (ESLP), rappresenta un'esperienza pilota in Europa volta a favorire lo sviluppo della *leadership* e a migliorare l'*employability* negli studenti dei Corsi di Laurea in Scienze Motorie. Il lavoro presenta i risultati del programma ESLP implementato nell'Università Foro Italico di Roma, con la finalità di mettere in luce la percezione degli studenti partecipanti rispetto alle *soft skill* necessarie per la leadership che ritengono di aver sviluppato o migliorato.

ENGLISH ABSTRACT

The development of employability and leadership are two of the main aims of university education. For a graduate expert in Sport and Exercise Sciences, it is crucial to develop soft skills and critical-reflexive abilities for the design and implementation of motor and sport activities in order to cope with sport for all principles, based on the specificity and needs of different population groups. The European Sport Leadership Programme (ESLP) is a pilot research project in Europe with the objective of fostering leadership development and improving employability among students enrolled in Sport Science degree programmes. The aim of this paper is to present the results of the ESLP project implemented at the University of Rome Foro Italico and to highlight the perception of how the students who actively participated in the project felt about the necessary soft skills to develop an effective leadership as well as a reflection on those skills that they thought they have developed or improved.

Introduzione

Lo sviluppo del potenziale occupazionale è al centro dell'istruzione universitaria ed è uno dei principali parametri per valutare la qualità dei corsi di laurea anche a partire da quelle che sono le percezioni degli studenti (Commissione Europea, 2016, 2017).

I corsi di laurea in scienze motorie e sportive preparano alle professioni che operano nel settore dello sport (agonistico e non agonistico) e della promozione del benessere per favorire l'acquisizione di stili di vita attivi.

L'esperto in Scienze Motorie e Sportive è, dunque, tra quei professionisti che ricoprono, non sempre consapevolmente, un ruolo educativo nei percorsi di vita delle persone. È importante pertanto strutturare percorsi universitari capaci di formare a quei saperi pedagogici essenziali per l'azione dei professionisti dello sport (Isidori, 2015). Professionisti che dovranno, inoltre, essere «capaci, non solo di accumulare conoscenze», e dunque di acquisirne sempre di nuove e di svilupparle, «ma, soprattutto, di saperle trasferire e applicare», e quindi di padroneggiarle, per uno scopo lavorativo specifico (Montero, 2010, p. 27). È per questo fondamentale lo sviluppo di *soft skill* e di capacità critico-riflessive (Schön, 1999) che li accompagnino nella progettazione e implementazione di attività motorie e sportive (Isidori, 2008) e nell'adattamento necessario a rispondere alla domanda di uno *sport for all* che si fonda sul riconoscimento delle peculiarità e dei bisogni delle differenti fasce della popolazione, la cui risposta va intesa sempre come azione educativa comunitaria ma necessariamente personalizzata. Nonostante ci sia spesso all'interno dei programmi di laurea in ambito sportivo un'attenzione prevalente allo sviluppo di competenze sportive tecnico-pratiche e di area biomedica (Isidori, 2017; Aldous et al., 2016; Allen et al., 2013; Bentley, 2012; Minocha et al., 2017), è ampiamente condivisa l'importanza che ha per gli esperti di scienze motorie e sportive, lo sviluppo della *leadership*, della capacità di collaborazione e di cooperazione, del saper lavorare in gruppo e in maniera interdisciplinare con esperti di altri settori (Connaughton, Lawrence, & Ruben, 2003; DeRue, Sitkin, & Podolny, 2011; Dugan, Torrez, & Turman, 2014; Cappelli, 1999). Queste competenze consentono l'implementazione di attività motorie e sportive rispondenti ai diversi bisogni delle persone e finalizzate a contrastare la sedentarietà e a promuovere stili di vita attivi nella popolazione.

Il programma Europeo per lo sviluppo della Leadership negli esperti di Scienze Motorie e Sportive (*European Sports Leadership Programme - ESLP*), promosso da cinque università europee (Fundación Universitaria San Antonio - UCAM, Murcia, Spagna; University of Thessaly, Salonicco - Grecia; Università degli Studi di Roma "Foro Itálico", Roma - Italia; Pamukkale University, Turchia; University of Malta, Malta) e finanziato attraverso il programma europeo Erasmus+ (1), ha avuto il merito di aver sperimentato interventi volti a sviluppare le competenze di studenti universitari per promuovere la loro *leadership* (Sánchez-Pato, Brunton, Leiva-Arcas, Isidori, & Decelis, 2020; Cánovas-Alvarez, F. J., Meroño, L., Leiva-Arcas, et al. 2020). L'acquisizione di tale competenza è un processo complesso che si fonda sul modello di apprendimento esperienziale (Kolb, 1984), all'interno di una circolarità virtuosa prassi-teoria-prassi, se accompagnata da efficaci processi critico-riflessivi. Inoltre, come ben precisato da Rey et al. (2012) «una competenza esiste quando vi è un'attività orientata verso un fine di cui la persona è cosciente. L'originalità di un curriculum costruito sotto forma di una lista di competenze è che invita a far compiere da parte degli allievi delle attività orientate verso uno scopo (e uno scopo che gli allievi percepiscono) [...] Perciò conviene iniziare l'apprendimento di una competenza, non tanto con l'esercitazione ripetitiva di operazioni parziali ma mettendo gli

allievi di fronte a un compito globale. È probabile che in questa prima tappa, non giungeranno a compiere questo compito globale. Ma è esso che permetterà loro di vedere lo scopo dell'apprendimento e quindi il senso degli esercizi parziali che dovranno fare. È solo dopo questo momento fondamentale che comincerà l'esercitazione sistematica dei procedimenti semplici» (pp.141-143).

Il Progetto ESLP, allo scopo di favorire lo sviluppo delle *soft skill* per la *leadership*, ha posto gli studenti dei corsi di laurea in scienze motorie “di fronte ad un compito globale” (Ibidem), coinvolgendoli inizialmente in attività di formazione d'aula (*workshop*) e, in una seconda fase, assegnando loro il ruolo di *leader* con il compito di organizzare, promuovere e condurre corsi di attività sportive rivolte a studenti meno attivi per incoraggiarne la partecipazione allo sport (Sánchez-Pato, Brunton, Leiva-Arcas, Isidori, & Decelis, 2020).

Hanno aderito volontariamente al progetto ESLP nove studenti *leader* dell'Università Foro Italico di Roma, organizzando e implementando corsi di attività motorie e sportive (*breakdance, calisthenics, difesa personale ed evolutiva aerea*) non presenti nell'offerta sportiva dell'Università e di cui avevano una personale esperienza, perché praticavano da tempo quella disciplina o la insegnavano al di fuori dell'Università. Ai corsi hanno partecipato volontariamente circa 70 studenti dell'Ateneo. Le attività sono state monitorate da quattro *mentor* che hanno messo a disposizione le proprie competenze ed esperienze professionali per guidare i *leader* nello sviluppo delle *soft skill* e della *leadership*.

Lo sviluppo del progetto e le diverse fasi di valutazione *ex-ante, in itinere* e *post* sono state condotte dal gruppo di lavoro dell'Università Foro Italico in collaborazione con le Università partner degli altri Paesi impegnati nel progetto, attraverso la somministrazione di un questionario e la conduzione di *focus group* e *workshop*.

Il lavoro presenta i risultati dell'analisi quantitativa e qualitativa dell'intervento realizzato nell'Università Foro Italico di Roma con la finalità di mettere in luce la percezione dei *leader* rispetto alle *soft skill* necessarie per la *leadership* che ritengono di aver sviluppato o migliorato attraverso la partecipazione al progetto ESLP.

Metodo di ricerca

Per monitorare l'avanzamento delle azioni previste dal progetto ed effettuare una valutazione finale dell'intervento formativo implementato attraverso lo *European Sport Leadership Programme* (ESLP) è stata utilizzata una metodologia di stampo quali-quantitativa. Nello specifico, per la rilevazione dei dati quantitativi è stato somministrato il *Questionario di Valutazione delle Competenze Trasversali dei Laureandi* (*Cuestionario de Evaluación de Competencias Transversales de Grado - CECTGRA*) di Martínez e González (2018). Il questionario, adattato dallo spagnolo all'inglese (Cánovas-Alvarez et al., 2020), è strutturato su scala Likert a 5 punti, da 1 (*per niente*) a 5 (*moltissimo*) e consiste di 58 *item* volti ad indagare il grado di *sviluppo, dominio* e *rilevanza* delle competenze strumentali, personali e sistemiche nella fase pre e post-intervento ESLP specificate in sub-dimensioni e *item*, come indicato nella tabella seguente:

TAB.1 - STRUTTURA QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TRASVERSALI DEI LAUREANDI (CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TRANSVERSALES DE GRADO - CECTGRA - DI MARTÍNEZ & GONZÁLEZ, 2018).

Dimension	Sub-dimension	Item
Instrumental skills	Organization and Planning	<i>Taking the initiative Discern what is important and what is a priority Having good time management To order and structure ideas adequately</i>
	Oral and written communication in their own language	<i>Developing organised and coherent speeches or oral presentations Expressing complex ideas in writing Speaking in front of an audience</i>
	Use of ICT	<i>Having basic knowledge of ICT Understand and use different software for the handling of information Managing ICT information</i>
	Communication in foreign language	<i>Delivering oral speeches in another language Reading and understanding text in another language Communicating in writing in another language Communicating and interacting with people in another language</i>
	Development of the professional and vital project and decision making	<i>Being able to define a personal and professional project and set a goal Being able to learn and plan Knowing how to make decisions Being aware of strengths weaknesses, opportunities and threats of the environment</i>
	Management of information and knowledge	<i>Being able to search and process different sources of information Being able to analyse and synthesize information Knowing how to critically present information in writing</i>
Personal skills	Teamwork	<i>Being able to work collaboratively and cooperatively in an interdisciplinary team Willing to compromise and identify with other points of view Being able to respect and tolerate the ideas of others Being able to solve problems through dialogue and negotiation Being able to inspire and motivate groups Being able to express own ideas with confidence</i>
	Social interaction	<i>Being able to establish relationships and contacts Being able to interact actively with experts and non-experts Empathizing with others Being a responsible, professional and ethical citizen</i>
	Ethical and social commitment	<i>Being committed to the preservation of the environment Valuing and respecting diversity and a multi-cultural society Demonstrating social responsibility and citizenship Being able to tolerate frustration and adversity</i>

	Emotional control	<i>Being able to work under pressure</i> <i>Being able to manage stress</i>
Systemic skills	Autonomous work	<i>Knowing how to access available and necessary resources</i> <i>Being able to learn autonomously</i> <i>Being self-critical</i> <i>Knowing how to access available and necessary resources</i> <i>Being actively involved in continuous learning and improvement</i> <i>Being able to detect new opportunities</i>
	Entrepreneurial attitude	<i>Being creative and innovative</i> <i>Taking the initiative to generate new projects</i> <i>Being committed to your own identity and professional development</i> <i>Trusting yourself</i> <i>Tolerating change and uncertainty</i>
	Adaptation to new situations	<i>Being able to transfer information and apply knowledge to practice</i> <i>Being able to work and study in another national or international context</i> <i>Having a desire to overcome difficult situations</i>
	Motivation	<i>Having a positive attitude towards work</i> <i>Being involved at work</i> <i>Being committed to achieving quality</i> <i>Being able to detect needs and limit problems</i>
	Research competence	<i>Being able to design and manage data collection techniques</i> <i>Being able to examine and interpret information</i> <i>Being able to develop a research report</i>

Per l'analisi statistica dei dati è stato utilizzato il programma SPSS 26.0, con il quale è stata calcolata la media dei punteggi attribuiti dai *leader* nella scala Likert rispetto allo *sviluppo*, al *dominio* e alla *rilevanza* per ciascun *item* descrittivo di ogni sub-dimensione di competenza, nelle fasi pre e post-intervento. Il questionario è stato somministrato ai 9 studenti (7 femmine e 2 maschi) che hanno partecipato al progetto nel ruolo di *leader*.

La parte qualitativa dell'indagine è stata condotta attraverso l'impiego della tecnica del *focus group* (Krueger, 2014) a cui hanno preso parte i 9 studenti *leader* dell'Università Foro Italico di Roma. Sono stati effettuati 3 gruppi di discussione: il primo nella fase pre-intervento, il secondo in itinere e il terzo nella fase *post*, ovvero, a conclusione delle azioni previste dal progetto ESLP. La finalità principale dell'indagine qualitativa era quella di conoscere in maniera approfondita le percezioni degli studenti *leader* (Mortari, 2007; Trincherò, 2004; Denzin & Lincoln, 2000) rispetto alle competenze di *leadership* introdotte da formatori esperti nel primo *workshop* formativo. La tecnica del *focus group* ha consentito lo sviluppo della competenza critico-riflessiva attraverso il confronto con gli altri, oltre a favorire:

- l'acquisizione di una maggiore consapevolezza rispetto alle *soft skill* (necessarie per lo sviluppo della *leadership*) che gli studenti *leader* ritenevano di possedere prima dell'implementazione delle azioni previste dal progetto;

- il monitoraggio dello sviluppo delle stesse durante le attività teorico-pratiche messe in campo;
- la riflessione e il bilancio tra i risultati attesi e le competenze che gli studenti *leader* ritengono di aver sviluppato e sentono di padroneggiare/dominare grazie al programma ESLP, riconoscendone consapevolmente l'importanza per poter operare come *leader* nei diversi campi del settore sportivo; così come, su quelle che ritengono di dover ancora potenziare.

I *focus group* sono stati registrati con un dispositivo audio; è stata effettuata la trascrizione e l'analisi del contenuto attraverso il metodo Critical Discourse Analysis, utilizzando come unità testuali di analisi il paragrafo, a partire dalle seguenti categorie: competenze che i *leader* sentono di padroneggiare e competenze che ritengono di dover migliorare

Si presentano di seguito i risultati delle analisi dei dati quantitativi e qualitativi rilevati nelle fasi pre e post-intervento.

Risultati quantitativi

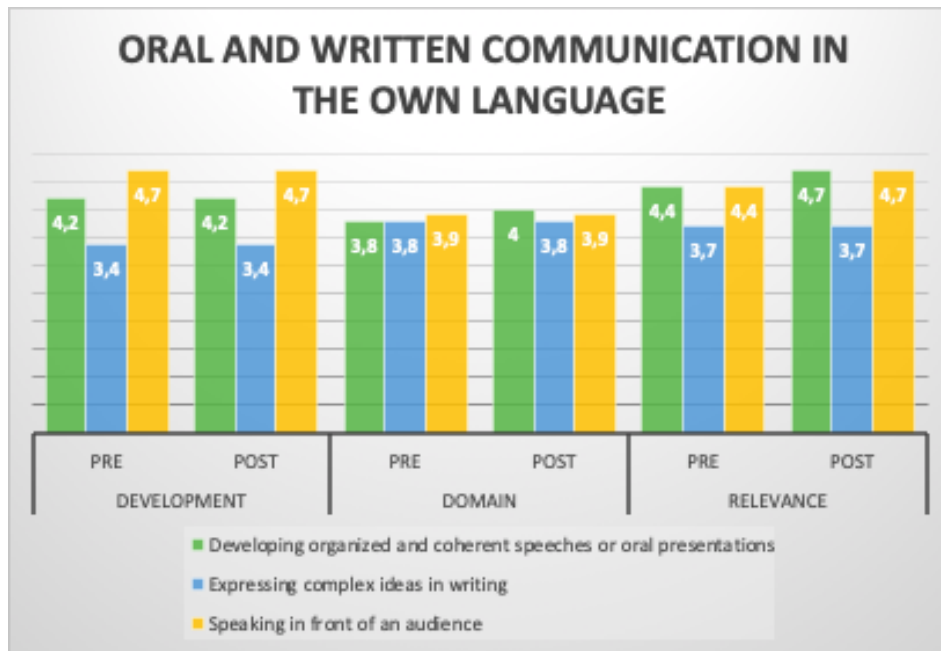
Si riportano i risultati, raccolti attraverso il *Questionario di Valutazione delle Competenze Trasversali dei Laureandi (Cuestionario de Evaluación de Competencias Transversales de Grado - CECTGRA – Martínez & González, 2018)* relativi al grado (per niente, poco, abbastanza, molto, moltissimo) che i *leader* hanno attribuito alle competenze strumentali, personali e sistemiche nelle aree sviluppo, padroneggiamento/dominio e rilevanza, che sono rimasti invariati tra la fase pre e post intervento e quelli su cui si è rilevato un incremento.

In primo luogo, relativamente alle *competenze strumentali* la sub-dimensione riguardante l'"organizzazione e pianificazione delle attività" (*Organization and planning*) ha ottenuto incrementi significativi (Grafico n.1). In particolare, si evidenzia un aumento tra la fase pre e post-intervento nel "prendere l'iniziativa" (*Taking the initiative*) in cui la percezione della rilevanza da parte dei *leader* passa dal grado molto a moltissimo e nel padroneggiamento/dominio da abbastanza a molto. La rilevanza relativa al saper "discernere tra ciò che è importante e ciò che è prioritario" (*Discern what is important and what is a priority*) sale nella scala da molto a moltissimo.



GRAF. 1 - ORGANIZATION AND PLANNING

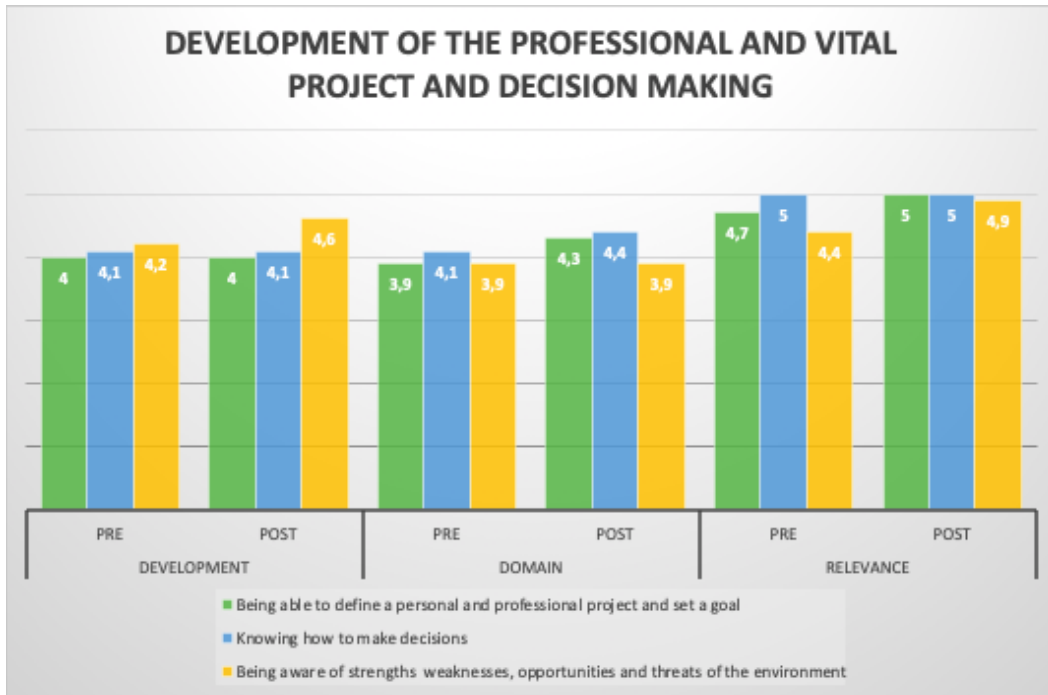
I dati relativi alla “comunicazione orale e scritta nella propria lingua” (*Oral and written communication in the own language*) mostrano che la percezione del saper “sviluppare discorsi o presentazioni orali organizzati e coerenti” (*Developing organised and coherent speeches or oral presentations*, Grafico n. 2) si incrementa nel dominio, passando da abbastanza a molto e nella rilevanza (da molto a moltissimo). L’item “esprimere idee complesse in forma scritta” (*Expressing complex ideas in writing*) rimane invariato, mentre il “parlare in pubblico” (*Speaking in front of an audience*) si incrementa da molto a moltissimo solo nella rilevanza.



GRAF. 2 - ORAL AND WRITTEN COMMUNICATION IN THE OWN LANGUAGE

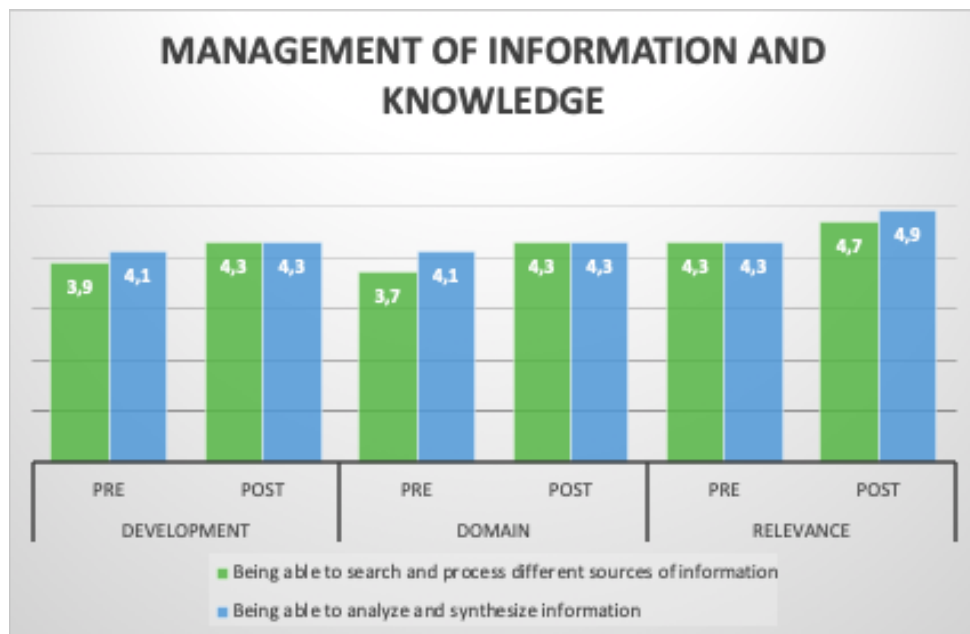
L’analisi dei dati relativi alla sub-dimensione “sviluppo del progetto professionale e di vita e del processo decisionale” (*Development of the professional and vital project and decision making*, Grafico n.3) evidenzia che la competenza relativa al saper “definire un progetto personale e professionale e fissare un obiettivo” (*Being able to define a personal and professional project and set a goal*) rimane invariata nello sviluppo tra la fase pre e post-intervento ma nel dominio passa da abbastanza a molto.

I leader nel “prendere decisioni” (*Knowing how to make decisions*) hanno incrementato il dominio, mentre nella rilevanza e nello sviluppo la percezione è rimasta invariata. Sentono, inoltre, di aver sviluppato e ritengono maggiormente importante, passando da molto a moltissimo, la “consapevolezza dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce dell’ambiente” (*Being aware of strengths weaknesses, opportunities and threats of the environment*) pur non avendone incrementato il dominio.



GRAF. .3 - DEVELOPMENT OF THE PROFESSIONAL AND VITAL PROJECT AND DECISION MAKING

Nella “gestione dell’informazione e della conoscenza” (*Management of information and knowledge*), i dati mostrano (Grafico n. 4) un importante incremento rispetto alle tre aree della capacità di “cercare ed elaborare diverse fonti di informazione” (*Being able to search and process different sources of information*), in cui la percezione dei leader passa da abbastanza a molto nello sviluppo e nel dominio e da molto a moltissimo nella rilevanza, e il “saper sintetizzare le informazioni” (*Being able to analyze and synthesize information*) sale da molto a moltissimo nella rilevanza.

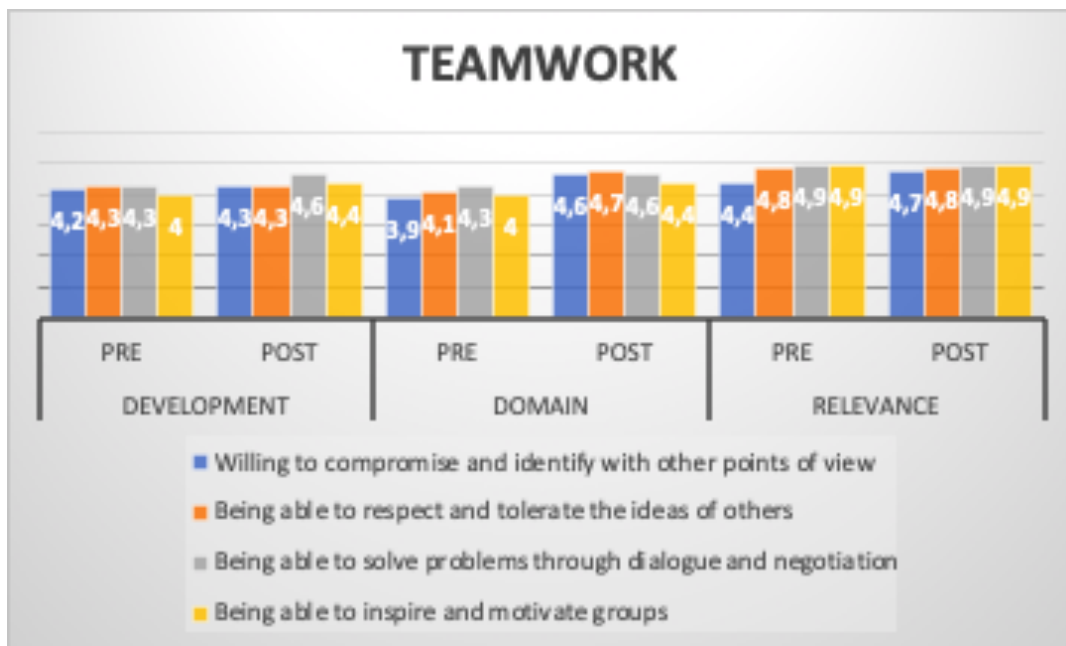


GRAF.4 - MANAGEMENT OF INFORMATION AND KNOWLEDGE

Nella dimensione relativa alle *competenze personali*, i risultati relativi alla sub-dimensione relativa al saper “lavorare in gruppo” (*Teamwork*, Grafico n.5) indicano un incremento in tutte le aree dell'abilità relativa all'essere “disposti al compromesso e a identificarsi con altri punti di vista” (*Willing to compromise and identify with other points of view*). Nello specifico, si incrementa da abbastanza a moltissimo il dominio e da molto a moltissimo la rilevanza.

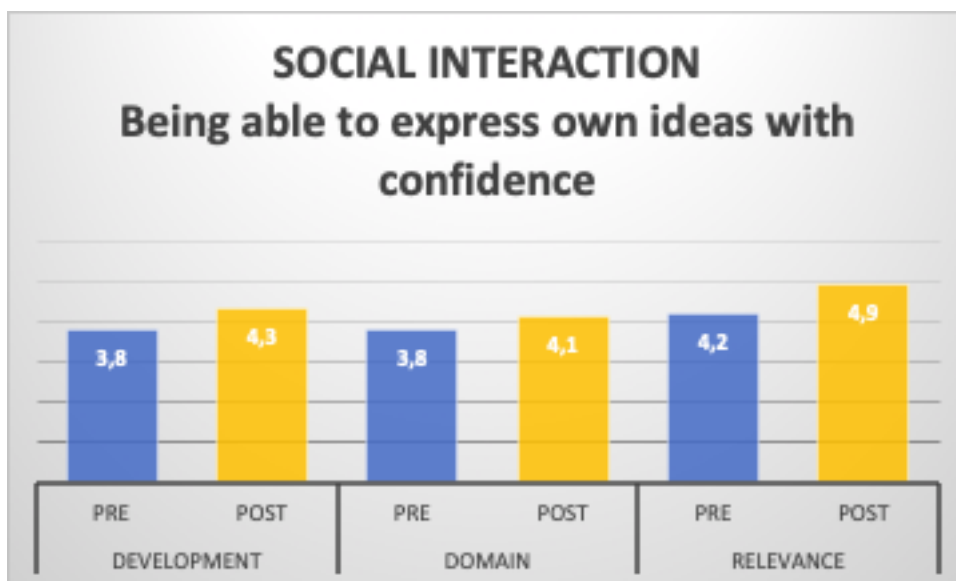
La percezione dei *leader* della capacità di “rispettare e tollerare le idee degli altri” (*Being able to respect and tolerate the ideas of others*) mostra un incremento nel dominio (da molto a moltissimo), mentre rimangono invariate le aree sviluppo e rilevanza che erano già molto elevate nella fase pre.

Si evidenzia un incremento nello sviluppo e nel dominio che passano da molto a moltissimo, nella capacità di “risolvere i problemi attraverso il dialogo e la negoziazione” e nell’“ispirare e motivare i gruppi” (*Being able to solve problems through dialogue and negotiation* e *Being able to inspire and motivate groups*), mentre la percezione della rilevanza non aumenta, essendo già molto elevata nella fase pre-intervento.



GRAF. 5 - TEAMWORK

Nella sub-dimensione “interazione sociale” (*Social interaction*), si rileva un incremento in tutte le aree relative al saper “esprimere le proprie idee con sicurezza” (*Being able to express own ideas with confidence*); in particolare, lo sviluppo e il dominio salgono nella scala da abbastanza a molto e la rilevanza da molto a moltissimo (Grafico n.6).



GRAF. 6 - SOCIAL INTERACTION

Nella sub-dimensione “impegno etico e sociale” (*Ethical and social commitment*, Grafico n.7) l’“essere un cittadino responsabile, professionale ed etico” (*Being a responsible, professional and ethical citizen*) evidenzia un incremento nelle tre aree, passando in particolare, da molto a moltissimo nello sviluppo. Mentre nell’impegno alla salvaguardia dell’ambiente e nel dimostrare responsabilità sociale e senso civico (*Being committed to the preservation of the environment* e *Demonstrating social responsibility and citizenship*) la percezione è quella di aver incrementato unicamente il dominio, che passa da molto a moltissimo, mentre sviluppo e rilevanza rimangono invariati.



GRAF. 7 - ETHICAL AND SOCIAL COMMITMENT

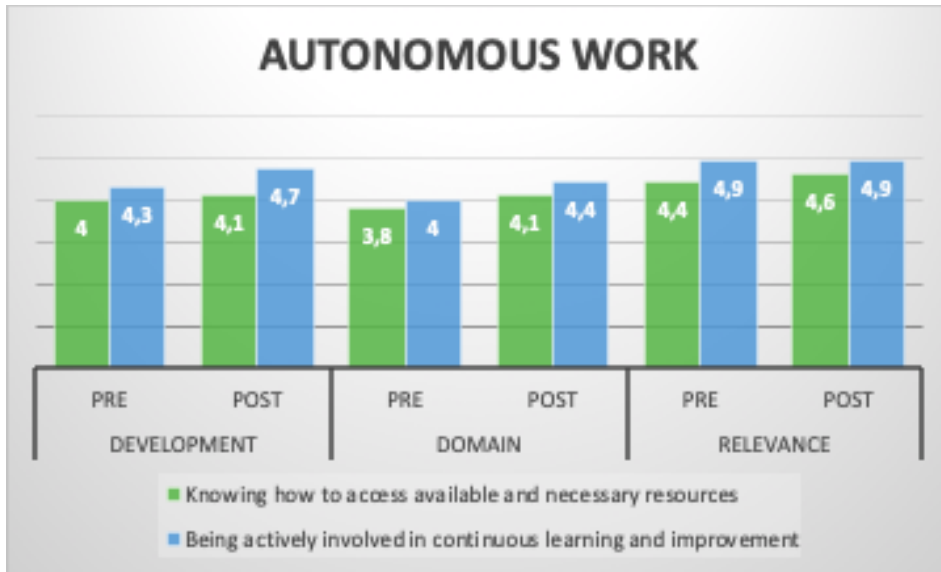
I dati mostrano un incremento nella percezione di tutte e tre le abilità relative alla sub-dimensione “controllo emotivo” (*Emotional control*, Grafico n.8). Il saper “tollerare la frustrazione e le avversità” (*Being able to tolerate frustration and adversity*) passa da abbastanza a molto nello sviluppo. Mentre la capacità di “lavorare sotto pressione e di gestire lo stress” (*Being able to work under pressure* e *Being able to manage stress*) salgono nella scala da abbastanza a molto nel dominio. La rilevanza non mostra incrementi significativi, avendone i *leader* una percezione già molto elevata in partenza.



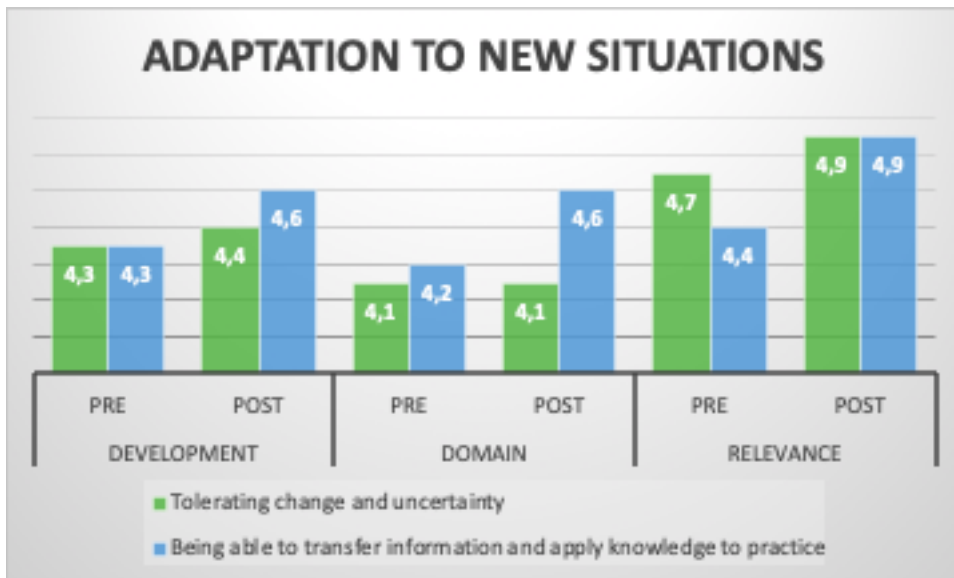
GRAF. 8 - EMOTIONAL CONTROL

I dati relativi alle *competenze sistemiche* mostrano un miglioramento nella percezione dei *leader* in entrambe le abilità che descrivono la sub-dimensione riguardante il saper “lavorare autonomamente” (*Autonomous work*, Grafico n.9). Nello specifico, il “saper accedere alle risorse disponibili e necessarie” (*Knowing how to access available and necessary resources*) nella rilevanza passa da molto a moltissimo e nel dominio passa da abbastanza a molto. L’importanza attribuita dai *leader* all’“essere attivamente coinvolti nell’apprendimento e nel miglioramento continuo” (*Being actively involved in continuous learning and improvement*) rimane invariata poiché già elevatissima nella fase pre-intervento ma passa da molto a moltissimo nello sviluppo.

Nella sub-dimensione “adattamento a nuove situazioni” (*Adaptation to new situation*, Grafico n. 10), si rileva un incremento nella capacità di “tollerare il cambiamento e l’incertezza” (*Tolerating change and uncertainty*) nelle aree sviluppo e rilevanza, mentre il dominio rimane invariato rispetto alla fase pre-intervento. Dai risultati emerge inoltre che gli studenti *leader* ritengono di aver sviluppato la capacità di “trasferire informazioni e applicare le conoscenze alla pratica” (*Being able to transfer information and apply knowledge to practice*) e di saperla padroneggiare avendone compreso l’importanza che riveste per un adattamento efficace a nuove situazioni.



GRAF. 9 - AUTONOMOUS WORK



GRAF. 10 - ADAPTATION TO NEW SITUATION

Dai dati risulta un incremento generale della "motivazione" (*Motivation*, Grafico n.11). Rimangono invariati i valori pre e post nello sviluppo dell'"atteggiamento positivo verso il lavoro" (*Having a positive attitude towards work*) e dell'importanza di "impegnarsi per raggiungere la qualità" (*Being committed to achieving quality*).

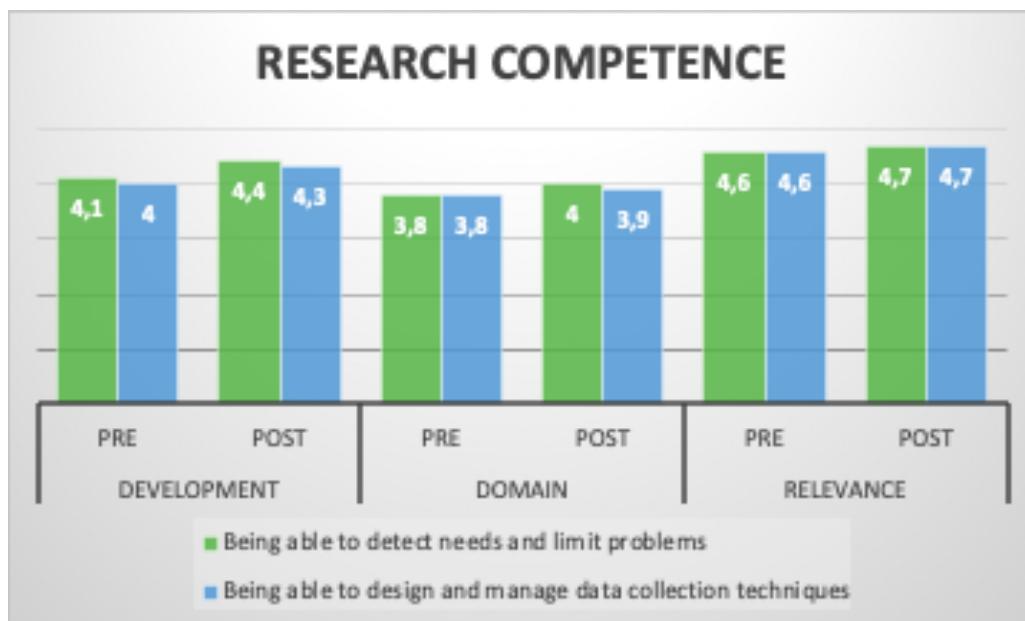
Passano da molto a moltissimo la percezione del dominio del "desiderio di superare le situazioni difficili", dell'"avere un atteggiamento positivo verso il lavoro" e dell'"impegnarsi per raggiungere la qualità" (*Having a desire to overcome difficult situations*, *Having a positive attitude towards work* e *Being committed to achieving quality*); mentre "essere

coinvolti nel lavoro” (*Being involved at work*) passa da molto a moltissimo nelle dimensioni sviluppo e dominio.



GRAF. 11 - MOTIVATION

La “competenza di ricerca” mostra un incremento generale in tutte le aree (*Research competence*, Grafico n.12). Lo sviluppo della capacità di “rilevare i bisogni e limitare i problemi” (*Being able to detect needs and limit problems*) passa da abbastanza a molto tra il pre e post-intervento.



GRAF. 12 - RESEARCH COMPETENCE

I dati relativi alle competenze: "uso dell'informazione, della comunicazione e della tecnologia" (uso ICT); "comunicazione in una lingua straniera", specifici delle *competenze strumentali* e quelli relativi all'"attitudine imprenditoriale" inclusa tra le *competenze sistemiche*, non hanno registrato un incremento in tutte le aree (sviluppo, dominio/ padronanza e rilevanza) degli *item* di riferimento di ciascuna.

Risultati qualitativi

Si riportano nelle tabelle sottostanti i risultati più significativi emersi dall'analisi qualitativa dei *focus group* condotti nella fase pre e post-intervento. In particolare, nella tabella 2 vengono indicati i risultati relativi alle competenze di *leadership* che gli studenti leader sentivano di padroneggiare già nella fase pre-intervento e quelle che ritengono di aver acquisito e/o migliorato nella fase post-intervento.

TAB. 2 - RISULTATI: PADRONANZA/DOMINIO E MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE (PRE E POST-INTERVENTO)

Risultati dei focus group pre e post: le competenze che i leader sentono di padroneggiare	
PRE – FOCUS GROUP	POST – FOCUS GROUP
<p>Competenze ICT: “Oggi quasi tutti comunicano tramite i <i>social network</i>; inevitabilmente siamo stati costretti a sviluppare questa competenza per non essere tagliati fuori, per espandere il business tramite il web e avere più opportunità lavorative”.</p> <p>Impegno etico e sociale: “E’ importante non dimenticare che siamo anche educatori e che dobbiamo essere un modello rispettabile”.</p>	<p>Lavorare autonomamente: “È cresciuta la capacità di lavorare autonomamente, il progetto mi ha permesso di mettermi in gioco come istruttore, ho anche proposto e organizzato le attività del corso e ho capito che si lavora bene da soli se si è sicuri delle proprie capacità”.</p> <p>Impegno etico e sociale: “Ho avuto l'opportunità di rafforzare questa abilità”.</p> <p>Adattamento a nuove situazioni: “Abbiamo avuto diversi problemi logistici e tecnici, abbiamo certamente sviluppato molto l'adattamento alle nuove situazioni”.</p> <p>Comunicazione orale e scritta: “La partecipazione a riunioni di progetto, <i>workshop</i>, il rapporto con i professori, i <i>mentor</i> e gli studenti, anche le attività di consegna mi hanno stimolato a lavorare sodo per trovare i termini giusti e creare frasi logiche, ben strutturate per una comunicazione efficace”.</p>

In tabella 3 si riportano i risultati relativi alle competenze di *leadership* che, secondo quanto emerso dai *focus group* condotti nella fase pre e post-intervento, gli studenti *leader* sentivano di dover sviluppare/migliorare prima dell'avvio delle azioni del progetto e quelle che ritengono di dover ancora sviluppare/potenziare a conclusione dello stesso e che potrebbero rappresentare gli obiettivi di un ulteriore sviluppo del progetto ESLP in un'ottica di formazione continua.

TAB. 3 - RISULTATI: COMPETENZE DA MIGLIORARE NEL PRE E POST-INTERVENTO

Risultati dei focus group pre e post: le competenze che i leader sentono di dover migliorare	
PRE – FOCUS GROUP	POST – FOCUS GROUP
<p>Controllo emotivo: “Se sono emotivamente angosciato o ho un grande cambiamento emotivo, o qualcosa di emotivo in corso, per me è difficile concentrarmi su ciò che sto facendo mantenendo il 100% come faccio normalmente”.</p> <p>Interazione sociale: “Capire le altre persone e comunicare in modo che le altre persone possano capire quello che vuoi fare... anche ascoltare un'altra persona”.</p> <p>Attitudine imprenditoriale: "C'è così tanta concorrenza ed è molto importante avere un'attitudine imprenditoriale, ma non è facile. Avere un'idea è una cosa, metterla in pratica non è la stessa cosa".</p>	<p>Controllo emotivo: “La perdita di pazienza è qualcosa su cui bisogna sempre lavorare perché mantenere un clima positivo, ci fa affrontare meglio la situazione in generale”.</p> <p>Organizzazione e pianificazione: “È un'abilità che deve sempre essere migliorata. Nel campo dello sport più si è precisi, più si ottengono risultati”.</p> <p>Comunicazione in una lingua straniera: “Non avevamo qualcuno che seguiva le nostre lezioni che parlasse un'altra lingua, studenti Erasmus ad esempio. Non c'era la possibilità di praticare una lingua straniera”.</p>

Discussione

I risultati della ricerca indicano un incremento nelle aree della maggior parte delle competenze prese in esame attraverso gli strumenti della metodologia quali-quantitativa impiegata per il monitoraggio e la valutazione dello *European Sport Leadership Programme*. Specificatamente nella dimensione delle *competenze strumentali*, la percezione relativa all'*organizzazione* e alla *pianificazione* delle attività mostra una maggiore importanza rispetto all'*abilità prendere l'iniziativa*, in quanto effettivamente una delle attività del progetto ESLP è stato il coinvolgimento degli studenti-*leader* nella pianificazione e promozione dei corsi destinati ai propri pari (Sánchez-Pato et al., 2020). Questa azione di responsabilizzazione, rispetto alle componenti organizzative li ha resi consapevoli dell'importanza di questa abilità per il proprio percorso di *employability* e ha permesso loro di svilupparla e riconoscersi una maggiore padronanza nel *post-intervento* (Commissione Europea, 2016, 2017) pur riconoscendo, come affermato durante il *focus group* *post-intervento*, che deve essere costantemente "allenata".

In merito alle competenze *comunicazione orale e scritta nella propria lingua* l'analisi dei dati mostra un incremento ottenuto grazie alla partecipazione alle riunioni per l'organizzazione e la presentazione delle azioni previste o implementate, durante i *workshop*, la realizzazione delle attività assegnate e le diverse occasioni di confronto con i *mentor* e con gli studenti (Sánchez-Pato et al., 2020).

I partecipanti mostrano di aver acquisito maggiore consapevolezza dell'importanza dello sviluppo del proprio progetto di vita e professionale e della capacità di fissare un obiettivo e prendere decisioni e per questo hanno compreso l'importanza di essere consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza, delle sfide e delle opportunità dell'ambiente in cui si trovano ad operare, consapevolezza che hanno sviluppato grazie alla partecipazione al programma ESLP e che sentono di padroneggiare meglio. Nell'ambito della gestione delle informazioni e della conoscenza, i leader evidenziano di aver ulteriormente compreso l'importanza del saper ricercare e processare differenti fonti di informazioni utili alla messa in campo di azioni maggiormente efficaci.

Nelle competenze *uso dell'informazione, della comunicazione e della tecnologia* e la *comunicazione in una lingua straniera* i dati quantitativi non mostrano una crescita omogenea nel grado di sviluppo, dominio e rilevanza. Questo potrebbe essere spiegato dalla mancanza di attività specificatamente finalizzate all'acquisizione di queste abilità, così come da un grado elevato di sviluppo di alcune di esse riferito dai partecipanti prima dell'intervento. Tale interpretazione viene corroborata specificatamente per la competenza *comunicazione in una lingua straniera* dall'analisi dei contenuti emersi nel *focus group*, condotto nella fase post ESLP, in cui i partecipanti hanno messo in risalto l'assenza di attività in cui praticare una lingua straniera, mentre, in riferimento all'uso delle ICT, nel gruppo di discussione pre-intervento era emersa la consapevolezza di un alto livello di sviluppo e dominio necessario per non essere "tagliati fuori" dalle opportunità del mercato del lavoro.

Altra competenza che i partecipanti non ritengono di aver migliorato è quella relativa all'*attitudine imprenditoriale* che era emersa, nel *focus group* pre-intervento, come importante ma difficile da sviluppare e padroneggiare e che rappresenta una sfida per gli istituti di istruzione superiore, come evidenziato nell'Agenda della Commissione Europea (2017) che la intende come un «elemento centrale di una strategia istituzionale globale» e che sollecita gli istituti stessi a «dare vita a una cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità proiettata verso l'esterno» e a «rafforzare lo sviluppo delle competenze in materia di imprenditorialità e innovazione» (pp. 9-10).

Nella dimensione delle *competenze personali*, per quanto riguarda il *lavoro di gruppo* i partecipanti affermano di aver sviluppato un maggior riconoscimento dell'importanza di *essere aperti al confronto e al riconoscimento di altri punti di vista* di cui percepiscono di aver migliorato moltissimo il dominio grazie alla partecipazione al progetto che li ha coinvolti nella gestione diretta e autonoma dei gruppi di studenti meno attivi che i *leader* hanno dovuto *motivare* per promuovere la loro partecipazione ai corsi proposti (Connaughton, Lawrence, & Ruben, 2003; DeRue, Sitkin, & Podolny, 2011; Dugan, Torrez, & Turman, 2014; Cappelli, 1999). Inoltre, la co-gestione delle attività da parte di due *leader* ha sicuramente favorito il rispetto e la capacità di tollerare le idee altrui per poter insieme fronteggiare le diverse sfide che si presentavano.

Ciò è avvalorato dalla percezione di aver sviluppato e di padroneggiare meglio abilità significative per il buon funzionamento del lavoro di gruppo in cui è determinante il rispetto degli altri, la motivazione e il saper risolvere insieme i problemi attraverso il dialogo e la negoziazione.

Relativamente all'*interazione sociale* i *leader* hanno acquisito una maggiore consapevolezza dell'*importanza di esprimere le proprie idee*, abilità che sentono di aver sviluppato e di saper padroneggiare grazie al confronto costante con i *mentor* e con gli altri *leader* e che nel *focus group* pre-intervento avevano indicato come un'abilità fondamentale per costruire relazioni positive.

In merito all'*impegno etico e sociale*, come emerge nel *focus group*, i *leader* sono consapevoli del ruolo educativo connotato alle professioni dello sport (Connaughton, Lawrence, & Ruben, 2003; DeRue, Sitkin, & Podolny, 2011; Dugan, Torrez, & Turman, 2014; Cappelli, 1999) e, grazie al progetto, dichiarano di aver maturato e di ben padroneggiare.

L'importanza del *controllo emotivo*, percepita già nella fase pre-intervento, come si evince sia dai dati qualitativi che quantitativi, si è ulteriormente rafforzata unitamente ad un maggiore sviluppo e dominio dato dalla partecipazione al progetto ESLP; i *leader* sono divenuti ancora più capaci e consapevoli del valore che assume in ambito professionale *l'essere in grado di tollerare la frustrazione e le avversità*, di saper lavorare sotto pressione gestendo efficacemente lo *stress* e di dover sempre lavorare su questi aspetti, come indicato da alcuni partecipanti durante il *focus group* tenutosi nella fase post intervento.

Nelle dimensioni delle *competenze sistemiche*, i dati qualitativi e quantitativi mostrano che i *leader* hanno imparato a *lavorare in autonomia* consapevoli dell'importanza di questa abilità e convinti di padroneggiare meglio le modalità di accesso alle risorse e di essere maggiormente disponibili ad un apprendimento attivo e costante. Queste competenze sono fondamentali anche per il necessario *adattamento a nuove situazioni* in cui i partecipanti mostrano di aver incrementato lo sviluppo, il dominio e la percezione dell'importanza di *tollerare il cambiamento e l'incertezza*, di essere in grado di *trasferire le informazioni e di applicare le conoscenze alla pratica*, come suggerito da Montero (2010). Le sfide che i *leader* hanno dovuto fronteggiare nell'implementazione del progetto hanno favorito, come emerso dal gruppo di discussione effettuato nella fase *post*, lo sviluppo di questa competenza.

I partecipanti al progetto ESLP sentono di essere maggiormente motivati e di dominare meglio le abilità che sono a fondamento della stessa. Il valore della motivazione, già alto nella fase pre-intervento, si consolida ulteriormente in quanto i *leader* lo riconoscono come fattore che consente di superare situazioni difficili, di avere un atteggiamento positivo e un maggior coinvolgimento ed impegno nelle attività lavorative che consentono di raggiungere la qualità.

Qualità che è data anche dalla *capacità di ricerca* e dunque dall'essere in grado di *rilevare i bisogni, limitare i problemi* e, infine, di *progettare e gestire tecniche di raccolta dati*, come raccomandato nell'Agenda dell'Istruzione Superiore della Commissione Europea (2017), abilità sviluppate ampiamente nel corso delle attività previste per promuovere lo sviluppo della *leadership* nei futuri professionisti dello sport e delle attività motorie.

Conclusioni

Lo *European Sport Leadership Programme* ha evidenziato come specifiche attività formative possano efficacemente promuovere le competenze per un avvio dello sviluppo della *leadership* nei laureandi dei corsi di Laurea delle Scienze Motorie e Sportive.

Il progetto ESLP si è rivelato un'esperienza positiva per gli studenti che vi hanno preso parte e che, con i loro *feedback*, hanno contribuito all'implementazione e alla messa in pratica del modello di competenze individuato per lo sviluppo e la gestione della *leadership* attraverso l'organizzazione e la realizzazione di corsi di attività motorie e sportive finalizzate allo sviluppo della componente cooperativa e critico-riflessiva. Tuttavia, ciò di cui si è avvertita la mancanza, è stata una piena implementazione nelle studentesse e negli studenti delle competenze di *leadership* in una prospettiva "imprenditoriale", competenza su cui scommette la stessa Commissione Europea (2017) che ne evidenzia l'importanza e sottolinea la necessità di sviluppare un'ampia gamma di

abilità che caratterizzano tale competenza (saper gestire informazioni complesse, pensare in maniera autonoma e creativa, utilizzare le risorse, anche digitali, in modo intelligente, ed essere in grado di comunicare efficacemente). Va detto, certamente, che il programma ESLP è stato sviluppato con studentesse e studenti ancora in formazione e che tali competenze necessitano di un tempo più ampio per lo sviluppo. In realtà i risultati mostrano lo sviluppo e il padroneggiamento di abilità fondamentali per la competenza imprenditoriale ma presumibilmente non ne sono consapevoli. Effettivamente, per raggiungere tale consapevolezza è importante confrontarsi con esse in maniera costante e farne esperienza in diversi ambiti prima di essere sicuri di padroneggiarle, non dimenticando che queste stesse devono essere continuamente aggiornate rispetto ai repentini cambiamenti del mercato del lavoro.

In conclusione, possiamo affermare che il programma ESLP ha conseguito gli obiettivi per i quali era stato pensato e progettato ma ha bisogno di essere maggiormente approfondito, trasformando realmente i risultati e le conoscenze che sono state acquisite attraverso di esso in un modello di *Lifelong, Lifewide e Lifedeep Learning*.

Nel caso dell'Università "Foro Italico", si intende sviluppare ulteriormente il progetto ESLP inserendo le attività del Programma nell'offerta accademica ufficiale nei prossimi anni accademici, coinvolgendo i *leader* che sono stati formati in attività critico-riflessive più complesse, pensando eventualmente a una loro collaborazione con alcuni servizi dell'Università, come, ad esempio, la Polisportiva di Ateneo, inserendoli nei Gruppi Sportivi e utilizzandoli come risorse per lo sviluppo futuro del Centro Sportivo Universitario (CUS).

Si auspica, inoltre, che le competenze nella gestione della *leadership*, acquisite dalle studentesse e dagli studenti che hanno partecipato al programma ESLP, possano essere ulteriormente perfezionate in corsi inerenti professioni del *counseling* e del *coaching* sportivo, ampliando così, nel futuro, il ventaglio della loro *employability*, dando loro maggiori opportunità di inserimento nel mercato del lavoro.

Note degli autori

L'articolo è il frutto di un lavoro condiviso tra gli autori, nello specifico, essi hanno contribuito al processo di ricerca e/o alla stesura dei paragrafi: Claudia Maulini *Introduzione e Discussione*; Mascia Migliorati *Metodologia*; Emanuele Isidori *Conclusioni*; Espedito Laterza *Risultati quantitativi*; Alessandra Fazio *Risultati qualitativi*.

Note

(1) Il progetto European Sports Leadership Programme (ESLP) è stato approvato nell'anno 2017 con il codice 90801-EPP-1-2017-1-ES-SPO-SCP.

Bibliografia

- Aldous, D., Sparkes, A. C., & Brown, D. H. (2016). Trajectories towards failure: Considerations regarding post-16 transitions within the UK Sport-Education sector. *Sport, Education and Society*, 21, 166-182.
- Allen, K., Bullough, S., Cole, D., Shibli, S., & Wilson, J. (2013). The impact of engagement in sport on graduate employability. *British Universities and Colleges Sport*, 2013, 1-59.
- Bentley, T. (2012). *Learning beyond the classroom: Education for a changing world*. London, UK: Routledge.
- Bentley, T. (2012). *Learning beyond the classroom: Education for a changing world*. London, UK: Routledge.
- Cánovas-Alvarez, F. J., Meroño, L., Leiva-Arcas, A., Arias-Estero, J. L., Conde, E., Isidori, E., Decelis, A., Samantzis, C., Mülazimoğlu, O., Fazio, A., & Sánchez-Pato, A. (2020). Effect of a sport leadership programme on students' perception of their professional development as a measure of involvement. *Rivista Italiana di Pedagogia dello Sport*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3956193>
- Cánovas-Alvarez, F. J., Meroño, L., Arias-Estero, J. L., Leiva-Arcas, A., Ortiz, B. Z., Brunton, J., Isidori, E., Decelis, A., Samantzis, C., Balli, Ö. M., Fazio, A., Mallia, O., Koustelios, A., Ekmekçi, A. D., Sánchez-Pato, A. (2020). Effects of a sport leadership programme on the perceptions of university students about their leadership competencies (Efectos de un programa de liderazgo deportivo sobre las percepciones de alumnado universitario). *Cultura, Ciencia y Deporte*, 15(45).
- Cappelli, P. (1999). *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Commissione Europea (2016). *Europe 2020*. Retrieved from: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
- Commissione Europea (2017). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*. Retrieved from: <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017DC0247>.
- Connaughton, S. L., Lawrence, F. L., & Ruben, B. D. (2003). Leadership development as a systematic and multidisciplinary enterprise. *Journal of Education for Business*, 79(1), 46-51.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. (2000). *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London.
- DeRue, D. S., Sitkin, S. B., & Podolny, J. M. (2011). Teaching leadership issues and insights. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 369-72.
- Dugan, J. P., Torrez, M. A., & Turman, N. T. (2014). *Leadership in intramural sports and club sports: Examining influences to enhance educational impact*. Corvallis, WA: NIRSA.
- Isidori, E. (2008). Becoming a reflective practitioner in physical activity and sport. A new challenge for sport pedagogy. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai. Educatio Artis Gymnasticae*, 53(2), 51-60.
- Isidori, E. (2015). La pedagogia dell'orientamento sportivo: una prospettiva teorica. *CQIA Rivista. Formazione, Lavoro, Persona*, 13, 1-16.
- Isidori, E. (2017). *Pedagogia e sport. La dimensione epistemologica ed etico-sociale*. Milano: FrancoAngeli.
- Jackson, D. (2010). An international profile of industry-relevant competencies and skill gaps in modern graduates. *International Journal of Management Education*, 8, 29-58.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Krueger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Martínez, P., González, N. (2018). Las competencias transversales en la universidad: Propiedades psicométricas de un cuestionario. *Educación XXI*, 21, 231-261.
- Minocha, S., Hristov, D., & Reynolds, M. (2017). From graduate employability to employment: policy and practice in UK higher education. *International Journal of Training and Development*, 21, 235-248.
- Montero, M. (2010). El proceso de Bolonia y las nuevas competencias. *Tejuelo*, 9, 19- 37.
- Mortari, L. (2007). *Cultura della ricerca e pedagogia*. Roma: Carocci.
- Rey, B., Carette, V., Defrance, A., Kahn, S., & Meirieu, P. (2012). *Les compétences à l'école: apprentissage et évaluation*. De Boeck.
- Sánchez-Pato, A., Brunton, J., Leiva-Arcas, A., Isidori, E., & Decelis, A. (2020). *European Sport Leadership Programme (ESLP)–Toolkit*, Retrieved from: http://shura.shu.ac.uk/27020/1/e2b8a7_6414ea94099b450e8b62e6a062c51ac5.pdf.
- Schön, D. (1999). *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. Bari: Dedalo.
- Trincherò, R. (2004). *I metodi della ricerca educativa*. Editore Laterza, Roma-Bari.