



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ ΠΡΟΠΟΝΗΤΗ

ΠΟΔΟΣΦΑΙΡΟΥ

ΔΡΥΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ ΖΗΣΗΣ

ΤΡΙΚΑΛΑ 2014

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και "κοιτάζοντας" πίσω την όλη διαδρομή της, νιώθω έντονη την ανάγκη να ευχαριστήσω για ακόμη μία φορά όλους εκείνους που μου στάθηκαν και με βοήθησαν - ο καθένας με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο - για την συγγραφή της. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παπανικολάου Ζήση, για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ'όλη τη διάρκεια της συγγραφής της, στον κ. Μητροτάσιο Μιχάλη για την πολύτιμη βοήθειά του στην συλλογή των δεδομένων, καθώς και στον κ. Κρομμύδα Χαράλαμπο για την συνεισφορά του στην ανάλυση και καταγραφή των δεδομένων.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω - έναν έναν ξεχωριστά - όλους εκείνους τους προπονητές, που με τη συμμετοχή τους και τη βοήθεια τους συνέβαλαν στη καταγραφή των δεδομένων, καθώς χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχε η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η έρευνα.

Τέλος, δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ και στην οικογένειά μου, η οποία όλα αυτά τα χρόνια είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζει και χωρίς την βοήθειά της δεν θα είχα καταφέρει απολύτως τίποτα από όσα έχω καταφέρει μέχρι σήμερα.

Σας ευχαριστώ,

Δρυσ Δημήτρης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να συγκρίνει και να εξετάσει την ηγετική συμπεριφορά των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 92 Έλληνες προπονητές ποδοσφαίρου επαγγελματικού και ερασιτεχνικού επιπέδου, ηλικίας από 23 έως 50 ετών (Μ.Ο. = 39.72 ± 7.30). Για την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό LSS (Leadership Sport Scale; Chelladurai & Saleh, 1980; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος & Ψυχουντάκη, 1996), το οποίο διερευνά την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή απέναντι στον ποδοσφαιριστή στους πέντε παρακάτω παράγοντες: α) προπόνηση και οδηγίες, β) δημοκρατική συμπεριφορά, γ) αυταρχική συμπεριφορά, δ) κοινωνική υποστήριξη και ε) θετική ανατροφοδότηση. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την περιγραφική ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εξεταστούν οι διαφορές της ηγετικής συμπεριφοράς (εξαρτημένη μεταβλητή) ως προς την κατηγορία διπλώματος των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου (ανεξάρτητη μεταβλητή - 2 επίπεδα) ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄, με την περιγραφική στατιστική ανάλυση ποσοστών (Frequencies) και με την αλληλοσυσχέτιση των παραγόντων μεταξύ τους (Correlations). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε, ότι οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β΄ είναι πιο δημοκρατικοί και δίνουν περισσότερη θετική ανατροφοδότηση σε σχέση με τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Α΄.

Λέξεις κλειδιά: ηγεσία, μάνατζμεντ, προπονητής, ποδόσφαιρο

ABSTRACT

The purpose of this study was to compare and examine the behavior of the leading Greek soccer coaches UEFA A' and UEFA B'. The survey involved a total of 92 Greek soccer coaches professional and amateur level, age 23 to 50 years old ($M = 39.72 \pm 7.30$). For the evaluation of Coach Leadership Behavior was used the Greek version of the questionnaire Scale of Leadership Behavior in Sport LSS (Leadership Sport Scale; Chelladurai & Saleh, 1980; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος & Ψυχουντάκη, 1996), which evaluated the leadership of coach behavior towards the soccer player in the five following factors: a) training and instructions, b) democratic behavior, c) authoritarian behavior, d) social support, e) positive feedback. The statistical analysis was done by descriptive analysis T-test for independent samples to examine the differences in leadership behavior (dependent variable) between Greek soccer coaches (independent variable - 2 levels) UEFA A' and UEFA B', by descriptive statistical analysis rate (Frequencies) and the interrelationship between the factors (Correlations). The analysis of the results showed that UEFA B' coaches was more democratic and gave more positive feedback than UEFA A' coaches.

Key words: leadership, management, coach, soccer

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
Σκοπός της έρευνας.....	9
Σημαντικότητα της έρευνας.....	10
Πρωτοτυπία της έρευνας.....	10
Κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα.....	11
Κριτήρια αποκλεισμού από την έρευνα.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	12
Ο προπονητής-ηγέτης & τα στυλ ηγεσίας.....	15
Οι λειτουργίες και οι δεξιότητες του προπονητή ποδοσφαίρου.....	19
Η διαπροσωπική σχέση προπονητή-ποδοσφαιριστή.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	23
Συμμετέχοντες.....	23
Όργανα αξιολόγησης-μέτρησης.....	23
Διαδικασία.....	25
Στατιστική ανάλυση.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	27
Περιγραφικά στατιστικά και συντελεστές συσχέτισης.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	30
Συμπέρασμα.....	31
Πρόταση για μελλοντικές έρευνες.....	32
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	34
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος του προπονητή μπορεί να εκληφθεί ως αρκετά μεγάλη ευθύνη για όσους ασχολούνται με την προπονητική είτε ερασιτεχνικά, είτε επαγγελματικά στο σύγχρονο ποδόσφαιρο. Οι προπονητικές γνώσεις και προσεγγίσεις του προπονητή μπορεί να προέρχονται από τις εμπειρίες της ποδοσφαιρικής ζωής ως ποδοσφαιριστής, από τις εμπειρίες ως βοηθός δίπλα σε κάποιον άλλον προπονητή ή τέλος από τη συμμετοχή ή παρακολούθηση ειδικών μαθημάτων και σεμιναρίων προπονητικής.

Οι περισσότερες έρευνες με θέμα την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ποδοσφαίρου εστιάζονται στην διερεύνηση των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν την προπονητική αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με τον Horn (2008), η προπονητική συμπεριφορά έχει σημαντική επίδραση, όχι μόνο στην απόδοση και στην αγωνιστική συμπεριφορά του ποδοσφαιριστή, αλλά και στην ψυχολογική και συναισθηματική του κατάσταση.

Στην βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί διαφορετικές περιπτώσεις άσκησης ηγετικού στυλ προπόνησης, που αφορούν προπονητές που βρίσκονται στο χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου και έχουν ηγετική συμπεριφορά προσανατολισμένη τόσο στον παράγοντα άνθρωπο όσο και στον αγωνιστικό στόχο.

Οι Cooper και Rayne (1972) μελέτησαν 22 ποδοσφαιρικές ομάδες Α΄ κατηγορίας στην Αγγλία. Με τη χρήση ειδικού ερωτηματολογίου μέτρησαν το βαθμό στον οποίο οι προπονητές ασχολούνταν κυρίως με το άθλημα, τον εαυτό τους ή τις σχέσεις με τους ποδοσφαιριστές. Οι προπονητές που ασχολούνταν κυρίως με το άθλημα

ορίσθηκαν ως άτομα που ενδιαφέρονταν να γίνει καλά η δουλειά τους στον τεχνικό τομέα. Εκείνοι που ασχολούνταν με τον εαυτό τους ενδιαφέρονταν για προσωπικά οφέλη, άσχετα με το πόσο καλά έκαναν την δουλειά τους ή τις επιδράσεις που είχαν στα μέλη της ομάδας. Τέλος οι προπονητές που ήταν προσανατολισμένοι προς την αλληλεπίδραση με τους ποδοσφαιριστές ήταν εκείνοι που ενδιαφέρονταν να αναπτύξουν φιλικές και ευχάριστες σχέσεις με αυτούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι ομάδες με προπονητή που ασχολείτο κυρίως με το τεχνικό μέρος της δουλειάς του ήταν πιο επιτυχημένες.

Ο προπονητής είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του σύγχρονου ποδοσφαίρου, καθώς είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και την διοίκηση ολόκληρης της ομάδας. Η εξέταση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων του προπονητή από τον Case (1984), έδειξε ότι ο προπονητής κατέχει ηγετικές θέσεις μέσα σε μια ποδοσφαιρική ομάδα. Ο προπονητής ως ηγέτης, είναι αυτός που είναι σε θέση να επηρεάζει τους άλλους και εκείνος που έχει διευθυντικές αρμοδιότητες (Robbins, Bergman, & Stagg, 1997). Οι Kirkpatrick και Locke (1991), αναγνώρισαν γνωρίσματα με τα οποία ο προπονητής-ηγέτης διαφέρει από τον μη προπονητή-ηγέτη. Τα γνωρίσματα αυτά περιλαμβάνουν την επιθυμία, την θέληση, την εντιμότητα και ακεραιότητα, την αυτοπεποίθηση, την ευφυΐα και τις γνώσεις σχετικά με τη δουλειά του προπονητή.

Στο σύγχρονο ποδόσφαιρο, ο προπονητής κρίνεται συνήθως από τα αποτελέσματα είτε βρίσκεται σε ερασιτεχνικό, είτε σε επαγγελματικό επίπεδο. Τα MME, οι φίλαθλοι, οι διοικήσεις και τέλος οι ίδιοι οι ποδοσφαιριστές είναι οι παράγοντες που επικοινωνεί καθημερινά ο προπονητής. Ο Warren (1988), τονίζει ότι η προπόνηση είναι διδασκαλία και η διδασκαλία απαιτεί επικοινωνία. Η διαπροσωπική επικοινωνία παίζει σπουδαίο ρόλο στο σύγχρονο ποδόσφαιρο και μπορεί να εκτοξεύσει ή και να

καταστρέψει την καριέρα ενός προπονητή. Ο Bonder (1958), χαρακτηρίζει τον "καλό προπονητή" βασισμένος στην προπονητική του εμπειρία ως εξής: «ο αποτελεσματικός προπονητής δεν μπορεί να χαρακτηρίζεται μόνο από προπονητική επάρκεια. Είναι επίσης απαραίτητο, ο προπονητής να διαχειρίζεται σωστά τον ποδοσφαιριστή ως μια προέκταση της πετυχημένης διαπροσωπικής τους σχέσης». Ο προπονητής είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας καθοδήγησης, συντονισμού, αποτελεσματικότητας, εμπύχωσης, εμπιστοσύνης στην πορεία του ποδοσφαιριστή κατά την διάρκεια της καριέρας του. Ο προπονητής είναι αυτός που κατά την διάρκεια του αγώνα μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του ποδοσφαιριστή του τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Ο ικανός προπονητής έχει γνώση του αντικειμένου του και των στρατηγικών που το διέπουν. Είναι παρακινητής και καλός δάσκαλος (Fischman & Oxendine, 1993). Η απόδοση και η συμπεριφορά του ποδοσφαιριστή, μπορεί να επηρεαστεί σε σημαντικό βαθμό από έναν αποτελεσματικό προπονητή (Horn, 2002).

Πέραν της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της προπονητικής ικανότητας όμως, ο προπονητής έχει να διαχειριστεί και άλλες καταστάσεις. Η εκγύμναση του ποδοσφαιριστή δεν αποτελεί πλέον την μοναδική ευθύνη του προπονητή. Ο σύγχρονος προπονητής οφείλει να διαχειριστεί και άλλες αρμοδιότητες όπως είναι η επιλογή της πρώτης ομάδας, η επιλογή των βοηθών, το στυλ παιχνιδιού της ομάδας, η πολιτική και το κοουτσάρισμα, η οργάνωση των ακαδημιών, το δέσιμο και η διαχείριση των ποδοσφαιριστών, η παρακολούθηση των συνεδριάσεων της διοίκησης της ομάδας και τέλος οι σχέσεις με τα ΜΜΕ. Όλες αυτές οι υποχρεώσεις είναι σημαντικές και αποτελούν τις ευθύνες του σύγχρονου προπονητή ποδοσφαίρου.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να συγκρίνει και να εξετάσει την ηγετική συμπεριφορά των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄.

Η έρευνα αναμένεται να συμβάλει στην καλύτερη δυνατή γνώση σχετικά με την επιλογή του πιο κατάλληλου στυλ ηγεσίας και την συνεισφορά των πιο σημαντικών παραγόντων στη διαμόρφωση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή απέναντι στον ποδοσφαιριστή.

Αν και η ηγετική συμπεριφορά αποτελεί ένα από τα πιο συχνά ερευνητικά θέματα παγκοσμίως, παρόλα αυτά δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες και μελέτες στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία που να εξετάζουν τις διαφορές της ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να συγκρίνει και να εξετάσει την ηγετική συμπεριφορά των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποσκοπεί στο να αναλύσει τον ρόλο και τις αρμοδιότητες του σύγχρονου προπονητή ποδοσφαίρου μέσα σε μια ομάδα και να περιγράψει τους τρόπους και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί ο προπονητής, όσον αφορά την επιλογή του κατάλληλου κάθε φορά τρόπου ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση και την σημαντικότητα της προπόνησης ή του αγώνα, αλλά και τον χαρακτήρα και την προσωπικότητα του κάθε ποδοσφαιριστή ξεχωριστά.

Σημαντικότητα της έρευνας

Στην Ελλάδα, η εξέταση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, καθώς οι έρευνες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα δεν βγάζουν κάποιο θεωρητικό αποτέλεσμα για τυχόν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ των προπονητών διαφορετικών κατηγοριών.

Η έρευνα αναμένεται να συμβάλει και να καλύψει ένα αρκετά μεγάλο φάσμα όσον αφορά την καλύτερη δυνατή γνώση σχετικά με την επιλογή του πιο κατάλληλου στυλ ηγεσίας και την συνεισφορά των πιο σημαντικών παραγόντων στη διαμόρφωση της κατάλληλης ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή απέναντι στον ποδοσφαιριστή.

Πρωτοτυπία της έρευνας

Με βάση την υπάρχουσα ελληνική και ξένη βιβλιογραφία-αρθρογραφία για πρώτη φορά επιχειρείται έρευνα, στα πλαίσια της μελέτης της ηγετικής συμπεριφοράς του Έλληνα προπονητή ποδοσφαίρου. Τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία έγινε σε διπλωματούχους προπονητές ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄ από όλη την Ελλάδα, θα αποτελέσουν πρωτότυπη συμβολή στην επιστημονική έρευνα της ηγετικής συμπεριφοράς του Έλληνα προπονητή ποδοσφαίρου.

Κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα

Τα κριτήρια συμμετοχής στην έρευνα είναι, οι συμμετέχοντες να είναι Έλληνες διπλωματούχοι προπονητές ποδοσφαίρου, ΟΥΕΦΑ Α΄ ή ΟΥΕΦΑ Β΄.

Κριτήρια αποκλεισμού από την έρευνα

Τα κριτήρια αποκλεισμού από την έρευνα είναι: α) οι συμμετέχοντες να είναι διαφορετικής εθνικότητας από την Ελληνική και β) να μην διαθέτουν δίπλωμα προπονητή ποδοσφαίρου, ΟΥΕΦΑ Α΄ ή ΟΥΕΦΑ Β΄.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί σημαντικό κομμάτι μελέτης και έρευνας παγκοσμίως. Μέχρι σήμερα έχουν πραγματοποιηθεί περισσότερες από 3.500 μελέτες (Stogdill, 1974).

Σύμφωνα με τους Fiedler και Chemers (1984), η λειτουργία της ηγεσίας αποσκοπεί στην καθοδήγηση, στην παρακίνηση, στην εποπτεία, στην κατεύθυνση και τέλος στην αξιολόγηση ατόμων, με στόχο την πραγματοποίηση ενός έργου.

Ο Cattell (1951), είναι μεταξύ αυτών που παρομοιάζουν τον ηγέτη ως «ένα άτομο που δημιουργεί τη μεγαλύτερη αλλαγή στην απόδοση της ομάδας». Ο Homans (1950), τονίζει πως «ηγέτης είναι εκείνος που καταλαβαίνει και χειρίζεται τις σχέσεις των ανθρώπων και γνωρίζει τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας».

Σύμφωνα με τον Burns (1978), η ηγετική ικανότητα είναι δύσκολο να κατανοηθεί ως προς την έννοιά της. Ο Fiedler (1967), δημιούργησε μία λίστα με 10 διαφορετικά χαρακτηριστικά ηγεσίας και συνειδητοποίησε ότι είναι δυνατόν να υπάρχουν ορισμοί και θεωρίες ηγεσίας, όσοι είναι και οι ψυχολόγοι που μελετούν το θέμα (Αγγελονίδης, 1995).

Με βάση τον Stogdill (1950), οι προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες για την ύπαρξη μιας ηγεσίας είναι: α) μία ομάδα δύο ή περισσότερων ατόμων, β) ένα κοινό έργο, γ) η διαφοροποίηση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών της ομάδας. Έχοντας αυτές τις προϋποθέσεις, ο Stogdill (1950), όρισε την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού των δραστηριοτήτων μίας οργανωμένης ομάδας, στα πλαίσια των προσπαθειών της για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου», θεωρία που στην συνέχεια αποδέχθηκαν και άλλοι ερευνητές, όπως ο Barrow (1997).

Ίσως την πιο σημαντική λύση όμως για την επίλυση των διαφόρων θεωρητικών προσεγγίσεων περί ηγεσίας, την έδωσαν οι Behling και Schriesheim (1976), οι οποίοι χώρισαν σε κατηγορίες τις κυριότερες προσεγγίσεις για τη μελέτη της ηγεσίας, σύμφωνα με το αν ασχολείται με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας ή με τις συμπεριφορές της ηγεσίας. Επίσης με το αν τα χαρακτηριστικά ή οι συμπεριφορές αυτές είναι εγγενή ή περιστασιακά στη φύση τους. Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι η ανεξαρτησία, η νοητική ικανότητα και η επιθετικότητα, ενώ από την άλλη, οι ηγετικές συμπεριφορές εστιάζονται στην παρατηρούμενη συμπεριφορά των ηγετών (χαρακτηριστικά κατάστασης) και συνήθως έχουν μικρή σχέση με την προσωπικότητά τους (Αγγελονίδης, 1995).

Στο χώρο του ποδοσφαίρου η έννοια της ηγεσίας είναι πολύ σημαντική. Ένας προπονητής δεν αρκεί να είναι μόνο καλός καθοδηγητής και προϊστάμενος, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να διαθέτει και τις κατάλληλες ηγετικές ικανότητες έτσι ώστε να υιοθετεί συνεχώς και το κατάλληλο ηγετικό στυλ για αυτόν και την ομάδα του.

Ένας ικανός προπονητής-ηγέτης ξέρει πάντα τον τρόπο να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους ποδοσφαιριστές του και ταυτόχρονα να τους κατευθύνει σαν ομάδα, με σκοπό την επίτευξη των αγωνιστικών τους στόχων (Weinberg & Gould, 1995). Τέτοιοι προπονητές δεν παρέχουν μόνο όραμα στην ομάδα τους, αλλά προσπαθούν μέρα με την μέρα να δίνουν στα μέλη της ομάδας παρακίνηση και ενίσχυση για να γίνει το όραμά τους πραγματικότητα (Τζιωρτζής, 1992).

Μπορούμε να πούμε με σχεδόν απόλυτη βεβαιότητα, ότι πίσω από ένα μεγάλο ποδοσφαιριστή ή μια μεγάλη ποδοσφαιρική ομάδα, υπάρχει ένας εξίσου μεγάλος, ισχυρός και υποστηρικτικός προπονητής. Ο προπονητής έχει τον ρόλο του ηγέτη και αυτό τον κάνει να είναι αρχηγός (Leith, 1990).

Ο Ryan (1981), θέλοντας να διαχωρίσει τον προπονητή ανάλογα με την προσωπικότητα του, τον κατέταξε σε δύο διαφορετικές κατηγορίες. Σύμφωνα με τον Ryan, στην πρώτη κατηγορία ο προπονητής χαρακτηρίζεται από επιθετικότητα, οξυθυμία και ερεθιστικότητα, ενώ στην δεύτερη κατηγορία ο προπονητής δεν επιδεικνύεται, αλλά παρέχει βοήθεια στον ποδοσφαιριστή του στον τεχνικό και διαπροσωπικό τομέα, χρησιμοποιώντας τον διάλογο. Ανάλογα με την περίσταση και οι δύο κατηγορίες ηγετών μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά. Ο τύπος ηγέτη της πρώτης κατηγορίας είναι σημαντικότερος εκεί που είναι αναγκαίος ο καθοδηγητής, ενώ ο τύπος ηγέτη της δεύτερης κατηγορίας παρέχει καλύτερη ανατροφοδότηση σε επίπεδο ατομικών σχέσεων. Από το συμπέρασμα προκύπτει ότι ο τύπος του ηγέτη της πρώτης κατηγορίας είναι πιθανόν να αποδίδει καλύτερα στα ομαδικά αθλήματα, ενώ ο δεύτερος στα ατομικά (Αγγελονίδης, 1995).

Σε μία άλλη έρευνα, οι Cattell και Strice (1954), κατέληξαν ότι ο καλός ηγέτης έχει τέσσερα κυρίως γνωρίσματα: α) ισχυρό υπereγώ, β) είναι αγχωτικός, γ) είναι ριψοκίνδυνος, δ) έχει ισχυρή δύναμη θέλησης.

Σύμφωνα με τον Sage (1975), η συμπεριφορά του προπονητή κατά κανόνα είναι αυταρχική και δογματική. Ο πετυχημένος προπονητής-ηγέτης σκέφτεται μόνο το έργο που έχει να επιτελέσει και όχι τον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτός είναι και ο λόγος που οι περισσότεροι προπονητές ενστερνίζονται την αυστηρή πειθαρχία, τους άκαμπτους κανόνες και τις ψυχρές προσεγγίσεις με τους ποδοσφαιριστές τους (Ζέρβας, 1983).

Τέλος, ο Sage (1975), θεωρεί τα ομαδικά αθλήματα, ως μία μορφή εργασίας, όπου ο καθένας κάνει κάτι συγκεκριμένο στα πλαίσια μίας ομάδας. Με λίγα λόγια, ο ρόλος του προπονητή ποδοσφαίρου παρομοιάζεται με εκείνον του διευθυντή μίας

επιχείρησης, αφού σκοπός και των δύο είναι η μέγιστη απόδοση των ατόμων που ηγούνται.

Ο προπονητής-ηγέτης & τα στυλ ηγεσίας

Ο προπονητής-ηγέτης χρησιμοποιεί τα στυλ ηγεσίας για να βοηθήσει την ομάδα να πετύχει τους στόχους της.

Σύμφωνα με τον Leith (1990), τα στυλ ηγεσία του προπονητή είναι: α) καθοδηγητικό, β) υποστηρικτικό, γ) συμμετοχικό. Τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή με βάση το κάθε στυλ ηγεσίας είναι:

α) καθοδηγητικό:

- προσδιορίζει τους στόχους επίτευξης της ομάδας
- καθιστά σε κάθε ποδοσφαιριστή την ευθύνη για την έκβαση του προγράμματος
- καθορίζει τις ιεραρχικές δομές εξουσίας
- προπονεί τον ποδοσφαιριστή με στόχο την επίτευξη καλύτερης απόδοσης
- παρέχει στον ποδοσφαιριστή όλες τις απαραίτητες πληροφορίες
- επιβάλλει διάφορες μεθόδους τιμωρίας και επιβράβευσης, με στόχο τον έλεγχο της συμπεριφοράς του ποδοσφαιριστή

β) υποστηρικτικό:

- ενδιαφέρεται προσωπικά για τον ποδοσφαιριστή
- είναι ανοιχτός και κοινωνικός

- προσφέρει συμβουλές στον ποδοσφαιριστή
- παροτρύνει τον ποδοσφαιριστή να εκφράσει τα αισθήματα και τα ενδιαφέροντά του
- επιδιώκει την αρμονία στην ομάδα
- προτιμάει τις μεθόδους επιβράβευσης παρά της τιμωρίας

γ) συμμετοχικό:

- συζητάει με μέλη της ομάδας για τον κοινό καθορισμό των στόχων
- δέχεται την άποψη του τεχνικού επιτελείου της ομάδας σε θέματα προγράμματος προπόνησης
- ενδιαφέρεται για την γνώμη και τις αντιλήψεις των ποδοσφαιριστών
- είναι θετικός στον έλεγχο της προόδου των επιδόσεων από τα μέλη της ομάδας
- επιλέγει μεθόδους επιβράβευσης καθορισμένες από την ομάδα
- συμμετέχει στις επιτυχίες και τις αποτυχίες της ομάδας

Σε μία άλλη έρευνα, οι Lewin και White (1939), μελέτησαν το "κοινωνικό κλίμα" της ομάδας ανάλογα με την επίδραση του αυταρχικού, δημοκρατικού και αδιάφορου ηγέτη μέσα στην ομάδα. Η μελέτη τους αναλύεται ως εξής:

α) αυταρχικός: ο προπονητής-ηγέτης αποφασίζει μόνος του για όλες τις αποφάσεις και επιλέγει τις δραστηριότητες και τα άτομα. Στόχος του είναι η επιτυχία και η νίκη. Σε περίπτωση επιτυχίας ή αποτυχίας αναλαμβάνει όλη την ευθύνη.

β) δημοκρατικός: ο προπονητής-ηγέτης ενδιαφέρεται για τα άτομα και την ομάδα. Πρωταρχικός του στόχος είναι η νίκη, αλλά μέσα από συγκεκριμένη μέθοδο και πλάνο.

γ) αδιάφορος: ο προπονητής-ηγέτης αφήνει απόλυτη ελευθερία στα άτομα της ομάδας. Δεν συμμετέχει σε καμία δραστηριότητα, δεν προσφέρει οδηγίες και κατευθύνει παρά μόνο όταν του ζητηθεί.

Τέλος, σύμφωνα με τους Chelladurai και Saleh (1980), τα χαρακτηριστικά για τους παράγοντες της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή είναι:

α) προπόνηση-διδασκαλία:

- προσπαθεί ώστε ο ποδοσφαιριστής να προπονείται σύμφωνα με τις δίκες του οδηγίες
- αναλύει στον κάθε ποδοσφαιριστή ξεχωριστά την τεχνική και τακτική του αθλήματος
- επικεντρώνεται στη διόρθωση των λαθών
- δίνει έμφαση στην κατανόηση του από όλους τους ποδοσφαιριστές
- επικεντρώνεται στον κάθε ποδοσφαιριστή ξεχωριστά
- προσπαθεί να προσδιορίσει την μελλοντική εξέλιξη των γεγονότων
- εξηγεί στον κάθε ποδοσφαιριστή τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει
- προσδοκεί την εκπλήρωση των υποχρεώσεων από τον ποδοσφαιριστή
- παρουσιάζει στον κάθε ποδοσφαιριστή τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του
- αναλύει συγκεκριμένες οδηγίες σε κάθε ποδοσφαιριστή για το τι πρέπει να κάνει
- προσπαθεί ώστε να υπάρχει συντονισμός των προσπαθειών
- διδάσκει στον ποδοσφαιριστή να δουλεύει ως σύνολο
- ζητάει συγκεκριμένα πράγματα από κάθε ποδοσφαιριστή

β) δημοκρατική συμπεριφορά:

- λαμβάνει την γνώμη του ποδοσφαιριστή σε θέματα στρατηγικής
- ζητάει την έγκριση της ομάδας πριν κάνει κάτι
- ενθαρρύνει τον ποδοσφαιριστή για συμμετοχή στις αποφάσεις της ομάδας
- επιτρέπει στον ποδοσφαιριστή να κάνει προτάσεις στις διαδικασίες εξάσκησης
- επιτρέπει στην ομάδα την επιλογή δικών της στόχων
- αφήνει τον ποδοσφαιριστή να προπονηθεί με τον δικό του τρόπο, έστω και αν κάνει λάθη
- συζητάει με τον ποδοσφαιριστή θέματα προπονητικής

γ) αυταρχική συμπεριφορά:

- δουλεύει ανεξάρτητα από τους ποδοσφαιριστές
- δεν αναλύει τις σκέψεις του
- δεν συμβιβάζεται
- δεν επιτρέπει ερωτήσεις

δ) κοινωνική υποστήριξη:

- είναι κοντά στον ποδοσφαιριστή σε προσωπικά θέματα
- λύνει τις διαμάχες και τις διαφορές μεταξύ των ποδοσφαιριστών
- φροντίζει για τις προσωπικές επιθυμίες του ποδοσφαιριστή
- δείχνει την αγάπη του στον ποδοσφαιριστή
- παροτρύνει τον ποδοσφαιριστή να τον εμπιστευθεί
- προσπαθεί για τις στενές και φιλικές σχέσεις των ποδοσφαιριστών
- διατηρεί προσωπικές σχέσεις με τους ποδοσφαιριστές του

ε) θετική ανατροφοδότηση:

- επαινεί έναν ποδοσφαιριστή για την επίδοση του, μπροστά στους άλλους
- τονίζει στον ποδοσφαιριστή πότε κάνει καλά μια άσκηση
- αναλαμβάνει ώστε ο ποδοσφαιριστής να ανταμειφθεί για την καλή του απόδοση
- εκδηλώνει την εκτίμησή του, όταν ο ποδοσφαιριστής αποδίδει καλά
- επαινεί, όταν πρέπει

Οι λειτουργίες και οι δεξιότητες του προπονητή ποδοσφαίρου

Ο προπονητής αποτελεί στο σύγχρονο ποδόσφαιρο τον κυρίαρχο συντελεστή επιτυχιών μίας ομάδας. Ο όρος "προπόνηση" αναφέρεται σήμερα, ως οποιαδήποτε οργανωμένη μορφή καθοδήγησης, που επιδιώκει την ανάπτυξη και τη βελτίωση διαφόρων αξιών του ανθρώπου (Τζιώρατζης, 1992).

Σύμφωνα με τον Harre (1989), ο όρος "προπόνηση" αναφέρεται ως μια διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης των λειτουργικών, ψυχολογικών και διανοητικών ικανοτήτων του ανθρώπου. Στο χώρο του αθλητισμού η έννοια της αθλητικής προετοιμασίας εκφράζεται ως "αθλητική προπόνηση".

Στο ποδόσφαιρο ο όρος "προπόνηση" εκφράζεται με την προετοιμασία των ποδοσφαιριστών για υψηλά επίπεδα απόδοσης. Από την άλλη, ο όρος "αθλητική προπόνηση" έχει την έννοια της φυσικής, τεχνικής, διανοητικής, ψυχολογικής και ηθικής προετοιμασίας του ποδοσφαιριστή με επίκεντρο την αθλητική επιστήμη.

Το έργο του προπονητή είναι η επίτευξη υψηλών επιδόσεων από την ομάδα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ικανότητα του ίδιου του προπονητή με τον τρόπο μετάδοσης της γνώσης, από το προπονητικό σύστημα, από τις συνθήκες τις προετοιμασίας, και από την προετοιμασία του ποδοσφαιριστή πριν ή και μετά τον αγώνα (Σταλίκας, 1990).

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης πάνω στις οποίες λειτουργεί ο προπονητής είναι: α) ο προγραμματισμός, β) η οργάνωση, γ) η διεύθυνση, δ) ο έλεγχος της αγωνιστικής προετοιμασίας. Ο προπονητής οφείλει να διαθέτει οργανωτικές ικανότητες προκειμένου να συμβάλει στην δημιουργία του προπονητικού προγράμματος, στην οργάνωση συνθηκών προπόνησης και στην φροντίδα για την σωματική ασφάλεια του ποδοσφαιριστή. Ο προπονητής πρέπει εκτός των επαγγελματικών γνώσεων που θα πρέπει να διαθέτει, θα πρέπει να διακατέχει και γνώσεις αθλητιατρικής, βιομηχανικής, οργανωτικές ικανότητες και ικανότητες πειθούς (Σταλίκας, 1990).

Η προπονητική χαρακτηρίζεται από τον προγραμματισμό και την συστηματικοποίηση. Μέσα από ένα σχεδιασμένο προπονητικό πρόγραμμα βασισμένο σε επιστημονικές αρχές και προπονητικές εμπειρίες δημιουργείται η βάση για μία συστηματική βελτίωση της απόδοσης (Harre, 1989).

Η "αθλητική προπόνηση" αποτελείται από την ένωση της παιδείας και της ανατροφής. Για το λόγο αυτό ο προπονητής οφείλει να οργανώσει την προπόνηση με σκοπό την ανάπτυξη της ψυχολογίας του ποδοσφαιριστή σε όλους τους τομείς και παράλληλα να δημιουργήσει μια συστηματική και σταθερή σχέση μεταξύ της ικανότητας και της επιθυμίας για μία καλή απόδοση (Harre, 1989).

Ο προπονητής σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990), προσπαθώντας να επιβάλλει τον ρόλο του μέσα σε μία ομάδα, χρησιμοποιεί τις παρακάτω διοικητικές δεξιότητες:

α) τεχνική: ο προπονητής χρησιμοποιεί τις γνώσεις, τις τεχνικές, τις μεθόδους καθώς και τον εξοπλισμό που διαθέτει.

β) ανθρώπινη: ο προπονητής προσπαθεί να κατανοήσει, να παρακινήσει και να επιλέξει την αποτελεσματικότερη ηγεσία.

γ) συνολικής θεώρησης: ο προπονητής προσπαθεί να χειριστεί όλους τους τομείς της ομάδας.

Η διαπροσωπική σχέση προπονητή-ποδοσφαιριστή

Η σχέση μεταξύ του προπονητή και του ποδοσφαιριστή είτε σε επαγγελματικό είτε σε ερασιτεχνικό επίπεδο επηρεάζει άμεσα το αγωνιστικό αποτέλεσμα συμβάλλοντας είτε θετικά είτε αρνητικά στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και στην αποφυγή δύσκολων καταστάσεων όπως τραυματισμοί και αποτυχίες σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών στο χώρο των διαπροσωπικών σχέσεων.

Σύμφωνα με τον Butt (1976), ο προπονητής διακατέχει μία μεγάλη ψυχολογικής σημασίας διαπροσωπική σχέση με τον ποδοσφαιριστή. Χωρίς αυτήν την σχέση ο προπονητής είναι δύσκολο να καθοδηγήσει τον ποδοσφαιριστή σε ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης καθώς δεν υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη. Αντίθετα όταν υπάρχει η

συγκεκριμένη σχέση ο ποδοσφαιριστής προσπαθεί να αποδώσει όσο το δυνατόν καλύτερα μπορεί για να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες του προπονητή του.

Ο Schutz (1966), διατύπωσε μία από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι μέσα από τις κοινωνικές τους σχέσεις έχουν τρεις βασικές διαπροσωπικές ανάγκες να ικανοποιήσουν:

α) τον έλεγχο: την ανάγκη που έχει το άτομο να ελέγχεται.

β) τη συνύπαρξη: τον βαθμό στον οποίο το άτομο αποζητάει κοινωνικές σχέσεις και ενδιαφέροντα με άλλους.

γ) το συναίσθημα: την ανάγκη να εκφράσει ή να δεχτεί το άτομο στοργή, αγάπη κτλ.

Οι παραπάνω ανάγκες είναι αμφίδρομες και δηλώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου προς τους άλλους και τη συμπεριφορά που το άτομο περιμένει από τους άλλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η διπλωματική εργασία εγκρίθηκε από την Εσωτερική Επιτροπή Δεοντολογία της Σχολής Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Συμμετέχοντες

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 92 Έλληνες προπονητές ποδοσφαίρου επαγγελματικού και ερασιτεχνικού επιπέδου. Οι συμμετέχοντες είχαν μέσο όρο ηλικίας 39.72 ± 7.30 χρόνια, με την μικρότερη ηλικία να είναι 23 ετών και η μεγαλύτερη 50 ετών. Επίσης οι συμμετέχοντες είχαν μέσο όρο διάρκειας προπονητικού διπλώματος (ΟΥΕΦΑ Α', ΟΥΕΦΑ Β') 5.36 ± 4.29 χρόνια, με την μικρότερη διάρκεια να είναι 1 χρόνος και η μεγαλύτερη 25 χρόνια.

Για την συμμετοχή τους στην έρευνα οι προπονητές έπρεπε να είναι εν ενεργεία και να έχουν προπονητική εμπειρία στον χώρο του ποδοσφαίρου.

Όργανα αξιολόγησης-μέτρησης

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με την μορφή του ερωτηματολογίου. Η επιλογή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα έγινε με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και το σκοπό της έρευνας, καθώς και τα ανθρωπομετρικά

και ψυχομετρικά χαρακτηριστικά του στον ελληνικό αθλητισμό. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιείχε προσωπικές ερωτήσεις για τον προπονητή (ηλικία, κατηγορία ομάδας, κατηγορία διπλώματος, έτη κατοχής διπλώματος και τόπος εργασίας εκείνη την περίοδο), ενώ το δεύτερο μέρος αξιολογούσε την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ποδοσφαίρου.

Για την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή ποδοσφαίρου χρησιμοποιήθηκε η ελληνική έκδοση της Κλίμακας Ηγετικής Συμπεριφοράς στον Αθλητισμό LSS (Leadership Sport Scale; Chelladurai & Saleh, 1980; Αγγελονίδης, Ζέρβας, Κάκκος & Ψυχουντάκη, 1996). Η Κλίμακα αποτελείται από 25 ερωτήματα, στα οποία οι απαντήσεις δίνονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το «1» αντιστοιχεί στο «Καθόλου», το «2» στο «Σπάνια», το «3» στο «Μερικές Φορές», το «4» στο «Συχνά» και το «5» στο «Πάντοτε». Τα ερωτήματα συγκροτούν πέντε παράγοντες: α) προπόνηση και οδηγίες, β) δημοκρατική συμπεριφορά, γ) αυταρχική συμπεριφορά, δ) κοινωνική υποστήριξη και ε) θετική ανατροφοδότηση.

Οι συντελεστές αξιοπιστίας στον ελληνικό αθλητισμό είναι .84, .76, .57, .62, .76 αντίστοιχα και για τους πέντε παράγοντες. Στην παρούσα έρευνα οι συντελεστές αξιοπιστίας κυμάνθηκαν από .44 για την κατηγορία «αυταρχική συμπεριφορά» που ήταν χαμηλή έως .78 για την κατηγορία «θετική ανατροφοδότηση». Στις υπόλοιπες κατηγορίες οι συντελεστές ήταν, «προπόνηση και οδηγίες» .70, «δημοκρατική συμπεριφορά» .70 και «κοινωνική υποστήριξη» .66.

Διαδικασία

Κατόπιν τόσο γραπτής όσο και προφορικής επικοινωνίας με τους προπονητές ποδοσφαίρου, κανονίστηκε η μέρα και η ώρα διεξαγωγής της έρευνας. Συνολικά στην έρευνα πήραν μέρος 92 Έλληνες προπονητές ποδοσφαίρου από όλη την Ελλάδα. Πριν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου υπήρξε ενημέρωση των προπονητών ποδοσφαίρου για το σκοπό της έρευνας, για την διαδικασία συλλογής των δεδομένων, για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου καθώς και για την διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Επίσης, πριν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι προπονητές συμπλήρωσαν ένα έντυπο συναίνεσης δοκιμαζόμενου σε ερευνητική εργασία, ενώ δόθηκε και η διαβεβαίωση στους συμμετέχοντες προπονητές, ότι η συμμετοχή τους στην έρευνα είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή μπορούσαν να μην συμμετάσχουν στην έρευνα χωρίς να είναι υποχρεωμένοι να εξηγήσουν τους λόγους και τις αιτίες που τους οδήγησαν σε αυτήν την απόφαση.

Τέλος, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γινόταν με την παρουσία του ερευνητή, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου καθώς και να λύσει τυχόν απορίες προς τους συμμετέχοντες προπονητές.

Γενικώς κατά την διάρκεια της έρευνας τηρήθηκαν οι κατευθυντήριες γραμμές του Κώδικα Δεοντολογίας Ερευνών.

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε με την περιγραφική ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εξεταστούν οι διαφορές της ηγετικής συμπεριφοράς (εξαρτημένη μεταβλητή) ως προς την κατηγορία διπλώματος των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου (ανεξάρτητη μεταβλητή - 2 επίπεδα) ΟΥΕΦΑ Α' και ΟΥΕΦΑ Β', με την περιγραφική στατιστική ανάλυση ποσοστών (Frequencies) και με την αλληλοσυσχέτιση των παραγόντων μεταξύ τους (Correlations). Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 15.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Περιγραφικά στατιστικά και συντελεστές συσχέτισης

Τα περιγραφικά στατιστικά, η ηλικία του προπονητή, η κατηγορία της ομάδας, η κατηγορία του διπλώματος και τα έτη διπλώματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά των 92 Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου.

	Ηλικία προπονητή	Κατηγορία ομάδας	Κατηγορία διπλώματος	Έτη διπλώματος
Mean	39.72			5.36
Std. Deviation	7.30			4.29
Minimum	23			1
Maximum	50			25
Ακαδημία		33		
Τοπικό		24		
Γ' Εθνική		25		
Β' Εθνική		8		
Α' Εθνική		2		
ΟΥΕΦΑ Α'			43	
ΟΥΕΦΑ Β'			49	

Τα περιγραφικά στατιστικά, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των πέντε κατηγοριών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά των πέντε κατηγοριών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

	Περιγραφικά στατιστικά	
	M.O	T.A
1. Προπόνηση και οδηγίες	4.32	.50
2. Δημοκρατική συμπεριφορά	2.54	.69
3. Αυταρχική συμπεριφορά	2.64	.60
4. Κοινωνική υποστήριξη	3.93	.56
5. Θετική ανατροφοδότηση	4.35	.54

Οι συντελεστές συσχέτισης των πέντε κατηγοριών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Οι συντελεστές συσχέτισης των πέντε κατηγοριών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

	TAI_total	DB_total	AB_total	SS_total	PF_total
TAI_total Pearson Correlation	1				
Sig. (2-tailed)					
N	92				
DB_total Pearson Correlation	-.116	1			
Sig. (2-tailed)	.271				
N	92	92			
AB_total Pearson Correlation	.076	.038	1		
Sig. (2-tailed)	.474	.718			
N	92	92	92		
SS_total Pearson Correlation	.285**	.184	.172	1	
Sig. (2-tailed)	.006	.078	.101		
N	92	92	92	92	

PF_total	Pearson Correlation	.318**	.005	.227*	.312**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.962	.030	.002	
	N	92	92	92	92	92

* $p < .05$, ** $p < .01$

* **TAI** = Προπόνηση και οδηγίες, **DB** = Δημοκρατική συμπεριφορά, **AB** = Αυταρχική συμπεριφορά, **SS** = Κοινωνική υποστήριξη, **PF** = Θετική ανατροφοδότηση

Σχετικά με τις αναλύσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων προκύπτει ότι η ηγετική συμπεριφορά μεταξύ του προπονητή ΟΥΕΦΑ Α' και του προπονητή ΟΥΕΦΑ Β' δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τις κατηγορίες «προπόνηση και οδηγίες» ($t_{90} = -.356$, $p > .05$), «αυταρχική συμπεριφορά» ($t_{90} = 1.784$, $p > .05$) καθώς και στην κατηγορία «κοινωνική υποστήριξη» ($t_{90} = 1.416$, $p > .05$). Αντίθετα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις κατηγορίες «δημοκρατική συμπεριφορά» ($t_{90} = 2.395$, $p < .05$) όπου οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β' είχαν ($M = 2.71 \pm .72$), ενώ οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Α' είχαν ($M = 2.37 \pm .63$) καθώς επίσης και στην κατηγορία «θετική ανατροφοδότηση» ($t_{90} = 2.777$, $p < .05$) όπου οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β' είχαν ($M = 4.49 \pm .39$), ενώ οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Α' είχαν ($M = 4.19 \pm .64$).

Από τα αποτελέσματα λοιπόν φαίνεται, ότι οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β' είναι πιο δημοκρατικοί και δίνουν περισσότερη θετική ανατροφοδότηση σε σχέση με τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Α'.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η σύγκριση της ηγετικής συμπεριφοράς μεταξύ των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται πως η αξιοπιστία των παραγόντων του ερωτηματολογίου κυμαίνεται σε αποδεκτά επίπεδα, καθώς το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές μελέτες κατά το παρελθόν στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της ηγετικής συμπεριφοράς των Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου που συμμετείχαν στην έρευνα, προκύπτει ότι οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β΄ είναι περισσότερο δημοκρατικοί και προσφέρουν περισσότερη θετική ανατροφοδότηση σε σχέση με τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Α΄.

Με βάση το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών, ο προπονητής αξιολογεί ως σημαντικότερο κυρίαρχο ηγετικό στυλ, την εκτέλεση καθηκόντων που έχει προσανατολισμό στην παραγωγή του αγωνιστικού αποτελέσματος και στην συνέχεια ακολουθεί το ηγετικό στυλ, διοίκησης ομάδας, που έχει ταυτόχρονο προσανατολισμό στον ανθρώπινο παράγοντα και στην παραγωγή του αποτελέσματος.

Έρευνες σχετικά με την δημοκρατικότητα των προπονητών τονίζουν, ότι οι περισσότεροι προπονητές ασκούν την ηγεσία με απολυταρχικό τρόπο (Ogilvie & Tutko, 1971; Tutko & Richards, 1971).

Η δημοκρατικότητα είναι ένα κοινωνικά αποδεκτό και επιθυμητό χαρακτηριστικό. Παρόλα αυτά η δημοκρατικότητα συμβαίνει, να μη συμβαδίζει απαραίτητα με την αποτελεσματικότητα που απαιτείται, όταν ο κύριος στόχος είναι η νίκη. Πολλές

έρευνες έδειξαν, ότι ο δημοκρατικός και ανθρωποκεντρικός ηγέτης είναι προτιμότερος, ενώ από την άλλη κάποιες άλλες έδειξαν, ότι ο αυταρχικός, ο παραγωγικός και τεχνοκράτης ήταν καλύτερος (Δογάνης, 1990).

Τέλος ο Carron (1980), συνοψίζει τις κατηγορίες συμπεριφοράς που επιδεικνύει συνήθως ο προπονητής-ηγέτης, στα παρακάτω: α) εισαγωγή (παρουσίαση νέων ιδεών και πρακτικών), β) αλληλεπίδραση με την ομάδα, γ) εκπροσώπηση της ομάδας, δ) ολοκλήρωση (ανάπτυξη ομαδικής συμπεριφοράς), ε) κυριαρχία (συμμετοχή της ομάδας στη λήψη αποφάσεων), στ) επικοινωνία, ζ) αναγνώριση (επιβράβευση προσπαθειών της ομάδας), η) παραγωγή (προσανατολισμός προς την επιτυχία και την παραγωγικότητα), θ) οργάνωση (οργάνωση δομών για δουλειά).

Συμπέρασμα

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τη θεωρητική ανάλυση η οποία προηγήθηκε, προκύπτει ότι η λειτουργία της καθοδήγησης και ειδικότερα οι παράγοντες της ηγετικής συμπεριφοράς του προπονητή, επηρεάζουν άμεσα την επιτυχία του αγωνιστικού αποτελέσματος.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα από την έρευνα μας δείχνουν ότι οι προπονητές ΟΥΕΦΑ Β΄ διαφέρουν σε σχέση με τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Α΄, ως προς την δημοκρατική συμπεριφορά και την θετική ανατροφοδότηση, με τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Β΄ να υπερτερούν έναντι των προπονητών ΟΥΕΦΑ Α΄ σε αυτές τις δυο κατηγορίες.

Συμπερασματικά, η διαφορά αυτή ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους προπονητές ΟΥΕΦΑ Β΄ συνεργάζονται με ερασιτέχνες ποδοσφαιριστές και στόχος τους δεν είναι μόνο το αγωνιστικό αποτέλεσμα, αλλά και η προσωπική υποστήριξη των ποδοσφαιριστών. Αντίθετα, από την άλλη μεριά η πλειονότητα των προπονητών ΟΥΕΦΑ Α΄ εργάζεται σε επαγγελματικά σωματεία με επαγγελματίες ποδοσφαιριστές με αποτέλεσμα ο προπονητής να μην δίνει τόσο πολύ μεγάλη σημασία στο ηγετικό στυλ διοίκησης της ομάδας δηλαδή στον ανθρώπινο παράγοντα, αλλά περισσότερο στο ηγετικό στυλ εκτέλεσης καθηκόντων που αφορά το αγωνιστικό αποτέλεσμα. Δεν είναι τυχαία άλλωστε και η περίφημη φράση του Αμερικανού προπονητή Lombardi που είχε πει: «Στο ποδόσφαιρο η νίκη δεν είναι το παν, είναι το μοναδικό πράγμα» (Butt, 1976).

Πρόταση για μελλοντικές έρευνες

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπάθησε να αναλύσει και να περιγράψει την ηγετική συμπεριφορά μεταξύ Ελλήνων προπονητών ποδοσφαίρου με διπλώματα κατηγορίας ΟΥΕΦΑ Α΄ και ΟΥΕΦΑ Β΄. Σκοπός της έρευνας ήταν να συγκρίνει τις δυο αυτές κατηγορίες προπονητών και να αναλύσει τυχόν ομοιότητες και διαφορές μεταξύ τους.

Αν και στην διεθνή βιβλιογραφία οι έρευνες με θέμα την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ποδοσφαίρου είναι πολύ ανεπτυγμένη, παρόλα αυτά στην ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει μελετηθεί ακόμα σημαντικά η σχέση της ηγετικής

συμπεριφοράς του προπονητή όσον αφορά την επίδραση του στην ψυχολογική και αγωνιστική κατάσταση του ποδοσφαιριστή.

Η συγκεκριμένη εργασία προσπάθησε να βοηθήσει τους επαγγελματίες και ερασιτέχνες προπονητές ποδοσφαίρου να κατανοήσουν τον ρόλο και τις αρμοδιότητές τους μέσα σε μια ποδοσφαιρική ομάδα και να τους διευκολύνει στην καλύτερη επιλογή και εφαρμογή μιας αποδοτικής ηγετικής συμπεριφοράς με στόχο την ποιοτική και αποτελεσματική αγωνιστική και εξωαγωνιστική συμπεριφορά των ποδοσφαιριστών τους.

Ωστόσο, θα πρέπει να γίνουν και άλλες τέτοιες παρόμοιες έρευνες στον χώρο του ποδοσφαίρου με θέμα την ηγετική συμπεριφορά του προπονητή, έτσι ώστε να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και να προωθηθούν ακόμα καλύτερες ιδέες, για την σχέση προπονητή-ποδοσφαιριστή, ώστε να μπορούν και οι προπονητές συνεχώς μέσα από αυτό να βελτιώνονται.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barrow, J. C. (1997). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Revist*, 74, 231-251.

Behling, O., & Schriesheim, C. (1976). Organizational behavior: Theory, research and application. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Bonder, J. (1958). How to be a successful coach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Butt, D. S. (1976). Psychology of Sports. London: Litton Educ. Rub. Inc.

Carron, A. V. (1980). Social psychology of sport. Ithaca, NY: Mouvement Publications.

Cattell, R. B., & Strice, G. F. (1954). Four formula for selecting leaders on the basis of personality. *Human Relations*, 7, 493-507.

Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership in term of group senility. *Hum/rel*, 4.

Case, R.W. (1984). Leadership in sport: The situation leadership theory. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 55(1), 15-16.

Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

Cooper, R. & Rayne, R. (1972). Performance in soccer teams. *British. J. of Soc and Clin. Psych*, 11, 2/9.

Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1984). Improving leadership effectiveness: The leader match concept. John Willey & Sons.

Fiedler, F. E. (1967). Theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.

Fischman, M. G., & Oxendine, J. B. (1993). Motor skill learning for effective coaching and performance. In J. M. Williams (Ed.), *Applied Sport Psychology: Personal growth to peak performance* (pp. 11). Mountain View, CA: Mayfield Publishing Company.

Harre, D. (1989). Προπονητική, μεγιστοποίηση της αθλητικής απόδοσης. Παρισιάνος.

Homans, G. C. (1950). The human group. New York: Harcourt.

Horn, T.S. (2008). Coaching effectiveness in the sport domain. In T.S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (pp. 236-268). Champaign, IL: Human Kinetics.

Horn, T. S. (2002). Coaching effectiveness in the sport domain. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (pp. 309-354). Champaign, IL: Human Kinetics.

Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.

Leith, M. L. (1990). Coaches guide sport administration. Champaign, IL: Leisure press.

Lewin, L. R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 99-271.

Ogilvie, B. C., & Tutko, T. A. (1971). Want to build character, try something else. *Psychology Today* 5, 61-63.

Robbins, S., Bergman, R., & Stagg, I. (1997). Management. Australia, Sydney: Prentice-Hall.

Ryan, F. (1981). Sports and psychology. Englewood, NJ: Prentice-Hall.

Sage, G. H. (1975). An occupational analysis of the college coach. In D. Ball & L. Loy (Eds.), *Sport and social order*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Schutz, W. C. (1966). The interpersonal underworld. Palo Alto, Ca: Science and Behavior Books.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: The Free Press.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.

Tutko, T. A., & Richards, J. W. (1971). Psychology of coaching. Boston: Allen and Bacon.

Warren, W. (1988). Coaching and winning. West Nyack, NY: Parker.

Weinberg, R., & Gould, D. (1995). Foundation of sports and exercise psychology. Champaign, IL: Human Kinetics.

Αγγελονίδης, Ι., Ζέρβας, Ι., Κάκκος, Β., & Ψυχουντάκη, Μ. (1996). Εγκυρότητα και αξιοπιστία της Κλίμακας Ηγεσίας στον Αθλητισμό-έκδοση προπονητού. Στο Ι. Θεοδωράκης & Α. Παπαϊωάννου (Επιμ.), *Πρακτικά 1ου Διεθνούς / 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου Αθλητικής Ψυχολογίας* (σελ. 232-237). Κομοτηνή.

Αγγελονίδης, Ι. (1995). Συνοχή ομάδας και ηγετική συμπεριφορά του προπονητή ως παράγοντες απόδοσης σε ομάδες πετοσφαίρισης. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα.

Δογάνης, Γ. (1990). Η ψυχολογία στη φυσική αγωγή και στον αθλητισμό. Salto, Θεσσαλονίκη.

Ζέρβας, Γ. (1983). Ψυχολογία φυσικής αγωγής και αθλητισμού. *Πανεπιστήμιο Αθηνών*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση. *International Publishing*. Αθήνα.

Σταλίκας, Α. (1990). Κοινωνιολογία του αθλητισμού. Αθήνα: Ζήτα.

Τζιωρτζής, Σ. (1992). Προπονητική δρόμων αγωνισμάτων κλασσικού αθλητισμού. Αθήνα.